

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة

واقع التطوير التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

- من وجهة نظر الإطارات و أعوان التحكم -

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في علم الاجتماع تخصص - تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

_ د. حديد يوسف

_ مغمولي نصيرة

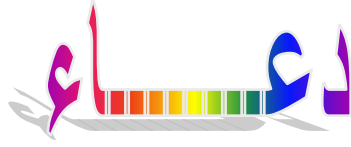
لجنة المناقشة:

أ. د. بلعفور الطاهر: أستاذ التعليم العالي بجامعة جيجل... رئيساً

د. حديد يوسف: أستاذ محاضر صنف (أ) بجامعة جيجل... مشرفاً و مقرر

د. بغول زهير: أستاذ محاضر صنف (أ) بجامعة سطيف 2... مناقشاً

الموسم الجامعي: 2013-2014



الحمد لله المعبود، الموجود قبل الوجود، دائم العطاء
والجود، له الحمد كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه
أن يحمدا

اللهم لا تجعلنا نصيب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا
أخفقنا، وذكّرنا دوماً أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح
اللهم إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا
تواضعاً فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا.

اللهم إنا نسألك الهدى والتقى و العفاف والنجاح في الدنيا
و الآخرة.

اللهم اجعل في قلوبنا نوراً، وفي ألسنتنا نوراً، وفي أعيننا نوراً
وعلى يميننا نوراً، وعلى شمالنا نوراً.
اللهم احرسنا بعينك التي لا تنام، واجعلنا نخشاك كأننا نراك .



اللهـراء

إلى اثنين لئالين لهما..

المرأة التي تسير فوق الأرض و الجنة تحت أقدامها
و

الرجل الذي يرتدي عباءة الحنان في صمت

« أسي وأبي »

براد و إجلال

بداية الفشل استسلام

وبداية النجاح ثمرة على الانهزام

شكر وامتنان

عرفانا بالفضل وتقديرًا للجميل أتقدم بالشكر الجزيل لكل من كانت له
بصمة خاصة في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع

إلى:

- الأستاذ المشرف "د. يوسف حديد"

- سندي الأول والأخير أسرتي الكريمة خاصة "والدائي العزيزان" إخوتي

وأخواتي "إسماعيل، حسيبة، خير الدين، فايزة، موسى"

- الأستاذ الفاضل: "ناصر صيفور"

- صاحب مقهى الانترنت - بشري للإعلام الإلكتروني - "مرياض"

- عمال وعاملات "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بخيجل" خاصة

السادة الأفاضل "مجيد مسعود" "حمادو عبد المالك" "عزوزة مرياض"

- عمال وعاملات مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة خيجل

خالص امتناني

شكر خالص

« عش دائما وأنت تحمل بداخلك الاعتراف بالجميل »

إلى الذين لا يكفون عن العطاء العلمي بصدق.. الأساتذة الأفاضل:

"كوسة بوجمة"

"كعواش مرؤوف"

"بومربيع جمال"

- تقديرا واحتراما -

- فهرس المحتويات -

الصفحة

شكر وامتنان

شكر خاصّ جدا

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

مقدمة أ

الجانب النظري:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- أولا: إشكالية الدراسة 06
- ثانيا: فرضيات الدراسة 08
- ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة 09
- رابعا: مفاهيم تقترب من مفهوم التطوير التنظيمي 12
- خامسا: أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة 15
- سادسا: أهداف الدراسة 16
- سابعا: الدراسات السابقة 17

الفصل الثاني: مدخل عام للتطوير التنظيمي

- تمهيد 31
- أولا: التطور التاريخي لمفهوم التطوير التنظيمي 32
- ثانيا: ميدان التطوير التنظيمي 34
- ثالثا: أهمية وأهداف التطوير التنظيمي 36
- رابعا: أسباب التطوير التنظيمي 37

39	خامسا: مبادئ وشروط التطوير التنظيمي.....
41	سادسا: خصائص التطوير التنظيمي
44	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المداخل النظرية

46	تمهيد
47	أولا: مداخل تقليدية
51	ثانيا: مداخل سلوكية.....
53	ثالثا: مداخل معاصرة.....
73	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: إدارة عملية التطوير التنظيمي

75	تمهيد
76	أولا:مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي.....
85	ثانيا: أساليب التطوير التنظيمي
103	ثالثا: أساليب حديثة في عملية التطوير التنظيمي
110	رابعا: مراحل عملية التطوير التنظيمي.....
127	خامسا: عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي.....
130	سادسا: تقييم فاعلية برامج التطوير التنظيمي.....
133	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: تدخلات التطوير التنظيمي و مستقبله

135	تمهيد.....
136	أولا: تدخلات التطوير التنظيمي

136	(1)- التطوير الإداري.....
143	(2)- التطوير الهيكلي.....
151	(3)- التطوير البشري.....
165	(4)- التطوير التقني.....
166	ثانيا: مستقبل التطوير التنظيمي.....
169	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

171	تمهيد.....
172	أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية.....
172	ثانيا: أهمية وأهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية.....
173	ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية العمومية.....
173	رابعا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية.....
175	خامسا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.....
184	سادسا: واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.....
184	سابعا: الآفاق المستقبلية لتطوير المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.....
188	خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني:

الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

191	تمهيد.....
192	أولا: مجالات الدراسة.....
192	(1)- المجال الموضوعي.....
192	(2)- المجال المكاني.....
192	(3)- المجال الزمني.....

192	المجال البشري.....(4-
192	ثانيا: التعريف بميدان الدراسة.....
199	ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة.....
200	رابعا: عينة الدراسة.....
201	خامسا: أدوات جمع البيانات.....
204	سادسا: أساليب تحليل البيانات.....

الفصل الثامن: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

207	تمهيد.....
208	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
259	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
264	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة.....
265	رابعا: توصيات ومقترحات.....
267	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهم عناصر ومقومات مدخل النّظم	60
02	مقترحات تحليل الجهاز الإداري للتنظيم حسب مدخل النظم	61
03	العلاقة بين طرق التطوير المستخدمة ومدى فاعليتها	79
04	أدوار المستشار في عملية التطوير التنظيمي	81
05	تدخلات بناء الفريق المختلفة	96
06	نموذج الشبكة الإدارية حسب "بليك و موتون"	101
07	مراحل تطبيق أسلوب الشبكة الإدارية	102
08	دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي	107
09	طرق تشخيص العمليات التنظيمية	117
10	طرق تشخيص الأنظمة الفرعية التنظيمية	120
11	خطوات مرحلة التشخيص	123
12	نموذج الصناديق الستة للتشخيص حسب ويسبور	124
13	مراحل عملية التطوير التنظيمي	126
14	أهم تدخلات عملية التطوير التنظيمي	166
15	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز بمختلف وحداته	196

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
208	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
208	توزيع المبحوثين حسب السن	02
209	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
210	توزيع المبحوثين حسب الصنف الوظيفي	04
210	توزيع المبحوثين حسب طبيعة المنصب	05
211	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	06
212	نظرة العامل للسياسة العامة للإدارة في تسيير المؤسسة	07
213	أهم التعديلات التي طرأت على أسلوب الإدارة في العمل	08
215	مدى إحداث الإدارة تعديلات على مستوى نظم العمل	09
216	أهم الاستراتيجيات التي تهتم الإدارة بتحسينها	10
217	نظرة العامل لحجم امتلاك سلطة اتخاذ القرار بيد إدارة المؤسسة	11
218	مدى إشراك العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	12
219	نظرة العامل لحجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفته	13
221	علاقة حجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفة العامل ومدة أقدميته	-
223	مدى اهتمام الإدارة بتحسين كفاءات إطاراتها وتنمية قدراتهم	14
225	نظرة العامل لإجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة	15
226	نظرة العاملين للوائح التنظيمية وقوانين النظام الداخلي	16
227	طريقة حل المشاكل المرتبطة بالعمل	17
228	ترتيب المقترحات المناسبة لإحداث تحسينات إدارية في المؤسسة	18
230	نظرة العامل لبناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة	19
231	أهم التعديلات التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمؤسسة	20
233	أهم التعديلات التي طرأت على الوحدات التنظيمية بالمؤسسة	21
235	نظرة العامل لخطوط تدفق السلطة وحدودها	22
236	مدى لجوء الإدارة لتفويض الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار	23
237	سبب الوظيفة الحالية التي يشغلها العامل	24
238	مدى اهتمام الإدارة بمنح الاستقلالية في العمل للعاملين	25

239	نظرة العامل لحجم المهام الموكلة إليه	26
240	نوع الإشراف الذي يقوم به العامل	27
241	نظرة العامل لنطاق عمله الحالي	28
241	أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة لتفعيل قنوات الاتصال	29
243	ترتيب المقترحات المناسبة لإحداث تحسينات هيكلية في المؤسسة	30
245	نظرة العامل لجو العمل بالمؤسسة	31
246	مدى اهتمام الإدارة بتحسين جو العمل بين أعضاء الفريق الواحد	32
247	أهم القيم التي تهتم الإدارة بتنميتها باستمرار	33
248	نوع الدورات التكوينية التي يتلقاها العامل	34
249	أهم الأساليب المعتمدة في تكوين الموارد البشرية	35
250	تقييم العامل لمستوى التكوين الذي يخضع له	36
251	ترتيب المقترحات المناسبة لتطوير البرامج التكوينية المخصصة للموارد البشرية	37
252	تقييم العامل لدرجة تعاون فريق العمل الواحد	38
253	مدى اعتماد الإدارة على التغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء	39
254	نظرة العامل لفرص الترقية داخل المؤسسة	40
256	علاقة حجم فرص الترقية داخل المؤسسة بطبيعة الصنف الوظيفي	-
257	أهم المقترحات المقدمة لتطوير المؤسسة	41

- فهرس الملاحق -

رقم الملحق	العنوان
01	استمارة البحث
02	دليل المقابلة رقم 01 مع رئيس مصلحة الموارد البشرية
03	دليل المقابلة رقم 02 مع ممثل النقابة
04	دليل المقابلة رقم 03 مع ممثل لجنة المشاركة
05	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -
06	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل - لعام 1999
07	توزيع الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل - حسب الصنف الوظيفي
08	دور لجان المشاركة وفق قانون العمل 90 / 11
09	الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية
10	برامج التكوين حسب الأصناف الوظيفية
11	أنموذج تقييم أداء الموارد البشرية
12	النظام الداخلي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

مقدمة:

تعتبر المنظمة تركيبة من العناصر المتفاعلة والمؤثرة في بعضها البعض من: أفراد، مهام، تكنولوجيا هياكل، استراتيجيات... وتشكل الأطر التي تجمع الأفراد والوسائل المالية والتقنية والمعلوماتية وغيرها من الموارد التنظيمية الكفيلة بضمان العملية التنظيمية، وتحقيق الأهداف الأساسية التي وُجدت من أجلها .

ومن أجل ذلك، فالتسيير الحسن للتنظيم يفترض إيجاد التنظيم المناسب باختيار الهيكل المناسبة التي تسمح بتحديد المسؤوليات لكل مورد بشري داخل التنظيم، وتوزيع الاختصاصات والمهام وفقا لبناء هيكلي هرمي مندرج يضمن تسلسل السلطة وعدم تداخلها ووضوح حدودها، ووجود جهاز إداري يمتلك الكفاءة في التسيير باعتبار الإدارة العنصر الفاعل الرئيسي في العملية التنظيمية ودورها الأساسي في متابعة السير الحسن لأنشطة التنظيم، ليتبين أيضا أن دور المورد البشري فيها لا يقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى؛ فبالإضافة إلى أهمية الجانب المادي في التنظيم ظهر جليا ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أحد المقومات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وإسهامه في زيادة فرص تحقيقها لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، فالقيمة الحقيقية للتنظيم تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، لهذا كان تركيز الباحثين منصبا بدرجة كبيرة على العنصر البشري بما يحمله من قيم وأعراف واتجاهات وانعكاس ذلك على الجانب السلوكي؛ فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل التنافسية وتطور المنظمات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا هاما من أجل قيادتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للتنظيم لذلك أصبح لزاما عليها تسيير مواردها البشرية وفقا لمنظور إستراتيجي كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات ما يتطلب الاهتمام بالموارد البشري وتنمية مهاراته وجعله أكثر كفاءة ومعرفة، وتوظيفه بالطريقة الصحيحة التي تسمح باستثمار جهودها للمساهمة في تحقيق تطوير إيجابي في سلوك العاملين، وإكسابهم المرونة اللازمة، وسعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بارتفاع قدراتهم وبشكل الأثر الإيجابي على التنظيم .

ولهذا أصبحت مسألة "تطوير المنظمات" وتحديثها من مختلف جوانبها المشكلة لها وخاصة الجوانب الأساسية المتعلقة بالبناء الهيكلي والجهاز الإداري والموارد البشرية من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والإداريين بما يضمن توازنا جديدا يكفل للمنظمة بقاءها واستمرارها في ظل بيئة

ديناميكية كثيرة التعقد، فعملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر - في مختلف مجالاته- تمثل السمة الأساسية التي ينبغي أن تتميز بها حركة المنظمات، وهو ما يتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم وتنسيق الجهود، وخلق المحفزات المناسبة التي تحقق المشاركة الفاعلة لجميع أطراف التنظيم في عملية التطوير والتي تقوم على عديد من المرتكزات الأساسية التي يجب أن ينتبه لها كل تنظيم بهدف ضمان مستوى مقبول من التجسيد الفعلي له، والذي يظهر في صورة تطوير كافة الأبعاد التنظيمية المشكلة له من تقنيات، بناء هيكل، عمليات، إستراتيجيات، موارد بشرية ومادية، لما له - أي التطوير- من أهمية بالغة في الوصول إلى مستوى متميز من الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وخلق منظمة قادرة على التجديد الذاتي والتحسين المستمر لكافة عناصرها ودعم وزيادة التوازن التنظيمي لها ما قد يسهم في الرفع من فرص النمو والارتقاء والنجاح للتنظيمات على اختلاف أشكالها، وتوفير جو عام ومناخ تنظيمي مناسب لأداء المهام والواجبات بأكثر فاعلية.

ومن هذا المنطلق وفي هذا الإطار، فقد احتوت- الدراسة الحالية- على ستة فصول نظرية وفصلين ميدانيين؛ يتناول الفصل الأول عددا من المحاور الرئيسية التي تشكل المدخل الأساسي والركيزة البحثية للدراسة، يستعرض في البداية إشكالية الدراسة باعتبارها العماد الأساسي في أية دراسة بحثية والتي تضمنت صياغة السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وتحديد المفاهيم المتعلقة بها وتقديم تعريف لها مع بعض المفاهيم ذات الصلة والتي تقترب - في تعريفها- من مفهوم "التطوير التنظيمي" إضافة إلى بيان الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، كما يوضح الفصل الأول كذلك أهمية الدراسة سواء في الجانب العلمي أو العملي وما يمكن أن تضيفه لحقل البحث، وأهم الأسباب التي دفعت لإجراء هذه الدراسة. أما الفصل الثاني فتناول مدخلا عاما لـ: "التطوير التنظيمي" تضمن التطور التاريخي لهذا المفهوم ومجال اختصاصه، وأهميته وأهدافه بالنسبة للتنظيمات، وأهم الأسباب التي تجعل المنظمات تتبنى هذا المفهوم- في الواقع- بالإضافة لأهم المبادئ والشروط الرئيسية التي يقوم عليها مع إبراز خصائصه التي تميزه عن باقي المفاهيم الإدارية والتنظيمية الأخرى، ولأنه لا يمكن أن تقوم أي دراسة دون الاعتماد على مجموعة من الأطر النظرية فقد احتوى الفصل الثالث على ثلاثة مداخل نظرية أساسية قدمت رؤية خاصة عن التطوير التنظيمي ممثلة في المداخل التقليدية، المداخل السلوكية والمداخل المعاصرة، والفصل الرابع تناول إدارة عملية "التطوير التنظيمي" من خلال عرض مسؤولية إدارة هذه العملية وأهم الأساليب والتقنيات العملية المستخدمة في برامج "التطوير التنظيمي" والمراحل المتبعة من أجل تطبيقه، مع التركيز على أهم عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي وتقييم

مدى فاعليتها بدراسة وتقييم النتائج المحققة، أما الفصل الخامس فقد استعرض أهم تدخلات عملية التطوير التنظيمي وفق منظومة وآلية محددة والكشف عن بعضها خاصة ما تعلق بتطوير الجوانب الإدارية، والبناء الهيكلي وتطوير التقنيات والأساليب المستخدمة، ختاماً بتطوير المورد البشري كعنصر هام وأساسي. وقد بحث الفصل السادس في مفهوم "المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" من حيث الخصائص والأهمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومختلف تصنيفاتها ومراحل تطورها، واستعراض واقعها لمحاولة الوصول إلى آفاق مستقبلية لتطورها، أما الجانب الميداني فيضم فصلاً احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة بما تتضمنه من مجال بشري، زمني ومكاني، ومنهج الدراسة المستخدم ونوع العينة التي تم تطبيقها، والأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات سواء ما تعلق بالأسلوب الكمي أو الأسلوب الكيفي، والفصل الأخير تضمن عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة للوصول إلى نتائج يمكن مناقشتها للتأكد من فرضيات الدراسة المقترحة والوصول إلى النتيجة النهائية وإمكانية مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة المستعرضة، ومن ثم الوصول إلى توصيات ومقترحات يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي لفتح المجال لدراسات وبحوث ميدانية لاحقة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تقدماً سريعاً في جميع مجالات الحياة العلمية، الاجتماعية، الاقتصادية السياسية والتقنية... وفي ظل هذه التطورات المتلاحقة وما تتميز به البيئة الخارجية من تغير سريع وعميق وتعدد وعدم ثبات على مستوى كافة أبعادها و جوانبها فقد انعكس هذا الوضع على التنظيمات وأثر فيها باعتبارها نسقاً مفتوحاً في علاقة مستمرة بالبيئة، وهو ما قد يؤدي إلى تقويض سير أدائها وعرقلة تحقيق أهدافها؛ لذا أصبحت التنظيمات على اختلاف حجمها وأشكالها بحاجة إلى إدخال تعديلات على مستوى إستراتيجياتها، بنيتها وعملياتها حتى تتمكن من مسايرة معطيات البيئة الخارجية الجديدة وتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمراريتها ما أدى إلى ظهور الحاجة لتطوير رؤى و مفاهيم تنظيمية جديدة لتحسين طرق العمل وإيجاد الوسائل المناسبة عن طريق اعتماد معايير تنظيمية تتناسب مع الأنشطة البيئية المحيطة وتحقيق قدر مناسب من الكفاءة والفاعلية، لهذا قد يلعب "التطوير التنظيمي" دوراً ريادياً في بلوغ تكيف التنظيم مع بيئته ومسايرة المستجدات التي تطرأ في المحيط وتشكل تحديات بالنسبة له. وقد اعتمدت أغلب التنظيمات الغربية توفير الأسس اللازمة لجعل عملية التطوير في التنظيم عملية ذاتية ومستمرة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة في المخرجات التنظيمية، بالإضافة إلى دعم وزيادة كفاءة هذه التنظيمات والرفع من مستوى فاعليتها بما يحقق التوازن التنظيمي لها خاصة في ظل اعتماد سبل التوافق والانسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية مما قد يزيد درجة الانتماء والولاء التنظيمي لمواردها البشرية وتحسين أدائها من جهة ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي الكلي من جهة ثانية، الأمر الذي قد يسهم في الرفع من فرص النجاح والنمو والارتقاء والوصول إلى تحقيق وخلق قوة تنافسية مع باقي المنظمات الأخرى .

ولأن تجسيد مفهوم "التطوير التنظيمي" يتطلب وجود تكامل بين مختلف العناصر التنظيمية المشكلة له ومشاركة كافة الأطراف التنظيمية في العملية من إدارة عليا إلى مشرفين في مختلف الوحدات التنظيمية وصولاً إلى العاملين في المستويات التنفيذية فقد كان له إسهامه الكبير في تحسين المناخ التنظيمي العام بتحسين العلاقات بين عناصر التنظيم البشرية، وتحقيق مفهوم المنظمة كنظام متكامل تسوده علاقات اعتمادية تبادلية تميزها الثقة المتبادلة، وترسيخ مفهوم التعاون بين جميع المستويات الإدارية ما قد يحقق الأثر الإيجابي على وتيرة العمل. ولأن تطوير أي منظمة يرتبط - إلى حد ما - بدعم الإدارة العليا فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الجانب الإداري أولاً كأساس هام لتجسيد التطوير المطلوب لكافة جوانب التنظيم المشكلة له، باعتبار الإدارة عنصراً فاعلاً في أي تنظيم وعلى أساسها تمارس بقية

العمليات التنظيمية، لهذا كان التركيز على تطوير الممارسات الإدارية كخطوة أولى بهدف تحقيق انسجام وتعاون بين الطرفين الأساسيين في التنظيم: الإدارة - المرؤوسين والذي من الممكن أن يسهم في قبول الموارد البشرية للسياسات الإدارية المنتهجة ما قد ينعكس على تجسيد علاقات عمل إيجابية بين الطرفين. - و لكون المحاولات الإدارية لتحقيق التطوير التنظيمي ترتبط بالعناصر المادية من جهة متمثلة في الجانب الفني، والعناصر البشرية من جهة أخرى متمثلة في الجانب الإنساني، كان الاهتمام البالغ بأسلوب التطوير لدوره الكبير في تطوير السلوك الفردي وتنمية الجوانب السلوكية فيه بما في ذلك المشاعر، القيم، الاتجاهات، المعتقدات، وتعديلها بالطريقة التي تمكن من تحقيق الفاعلية، وتطوير مهارات الأفراد العاملين السلوكية اللازمة لأداء العمل وتكريس الأنماط السلوكية الإيجابية، والذي ينعكس بدوره على السلوك الجماعي لجماعات العمل والارتقاء بالسلوك التنظيمي الكلي، وهو ما ذهب إليه "شين" "Schein" الذي ركز على أهمية تطوير قيم واتجاهات الموارد البشرية داخل التنظيم وانعكاس ذلك على مستوى أداء المنظمة، رغم تأكيده على أن قيم الأفراد ومعتقداتهم من أصعب العناصر التي يمكن تطويرها نظرا للتأثير الكبير للبيئة التي يعمل في ظلها التنظيم على مختلف السلوكيات والممارسات التنظيمية اليومية، وضرورة عمل التنظيم للوصول إلى مستوى من التوافق والانسجام بين قيم الموارد البشرية من جهة و القيم الإدارية من جهة أخرى، والاهتمام بقياس مدركات ومعتقدات طرفي التنظيم رؤساء - مرؤوسين لتحديد فجوة الإدراك بينهما بما قد يسهم في إمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يرغبه التنظيم، ولهذا فالتعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى المرؤوسين - حسب "Schein" - ومدى تقاربها مع القيم الإدارية ومعرفة المسافة الفاصلة بينهما من شأنه أن يسهم في صياغة نموذج تطوير تنظيمي مناسب قد يضمن الوصول إلى أداء تنظيمي متميز .

كما يُتوقع من خلال برامج التطوير التنظيمي مساعدة التنظيمات للتعرف على المشكلات بداخلها وتحليلها وتحسين قدرتها على حل هذه المشكلات بزيادة مقدرتها على الإبداع الذاتي لتطوير حلول إبداعية مناسبة والاستعداد للتعامل مع العراقيل التي قد تعترضها، وهو ما أكدته "سينج" "Sing" الذي اعتبر التطوير نشاطا وآلية مهمة وأحد السبل الأساسية لخلق منظمة قادرة على التجديد الذاتي والتحسين المستمر بتركيزه على تعلم الفريق كآلية تسهم في تمكينهم من حل المشكلات التنظيمية بأنفسهم تُبنى على قاعدة الإبداع الشخصي وتطوير الرؤية المشتركة التي تجمع بين رؤى قادة التنظيم ورؤى المرؤوسين وغالبا ما تكون هذه الرؤية المستقبلية هدفا يرغب الأعضاء في تحقيقه، وحينما يتم تشكيل رؤية موحدة للتنظيم فسوف تكون هناك قوة داعمة للتطوير مما قد يفوق المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

وكغيرها من المؤسسات، تسعى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية إلى تحقيق أهدافها المرجوة بالطريقة والأسلوب الأمثلين والوصول إلى مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية التنظيمية مع اختلاف في الطرق والوسائل المنتهجة لتحقيق ذلك، نظرا لوزنها المهم في الاقتصاد الوطني سواء على المستوى الداخلي أو مستوى التوازنات الخارجية باعتبارها مؤسسات إستراتيجية ذات أهمية كبيرة في حركية الاقتصاد والتنمية، ونظرا لارتباط مفهوم "التطوير التنظيمي" في الواقع بعدة اعتبارات قد تتعلق بمدى توفر المؤسسة الاقتصادية العمومية على الإمكانيات اللازمة لذلك، وأيضا ظروفها الداخلية، أو نظرتها الخاصة للتطوير التنظيمي كمطلب ضروري...أو لاعتبارات أخرى كان الاختلاف في تبني عملية التطوير التنظيمي من عدمه، سواء ما تعلق بتطوير الممارسات الإدارية أو تطوير المؤسسة في بنائها التنظيمي وهيكلها الخاص، أو مدى اهتمامها بتطوير العنصر البشري - كعنصر هام وفاعل- في العملية التنظيمية.

وبناء على هذا الأساس و انطلاقا من هذا الجانب، تمحورت الدراسة الحالية حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
واندرج تحت هذا التساؤل، مجموع التساؤلات الفرعية الثلاثة التالية:

- (1)- ما مدى التجسيد الفعلي لأسلوب " التطوير الإداري " في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
- (2)- ما مدى التجسيد الفعلي لأسلوب " التطوير الهيكلي " في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟
- (3)- ما مدى التجسيد الفعلي لأسلوب " التطوير البشري " في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة تشكيل وصياغة فرضيات الدراسة من أكثر مراحل البحث أهمية؛ إذ تساعد هذه المرحلة على تحديد معالم سير البحث وتبسيطها مع ربطها بالإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة المتوخاة عن طريق تخمين محتمل يتبناه الباحث إجابة عن التساؤلات البحثية بهدف الوصول إلى نتائج ذات صلة . وبعد الإطلاع على الإشكالية البحثية وصياغة تساؤلاتها، وسعيا للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة المرجوة، تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث " تطويرات فعلية إدارية، هيكلية وخاصة بالموارد البشرية " من أجل تحسين أدائها.

أما الفرضيات الفرعية، فتمثلت في:

- (1) - تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث " تطورات إدارية فعلية" على مستوى ممارساتها (سياساتها) التنظيمية.
 - (2) - تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث " تطورات هيكلية فعلية" على مستوى وحداتها.
 - (3) - تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على إحداث "تطورات فعلية خاصة بالموارد البشرية" على مستوى وحداتها.
- ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة.

تختلف وجهات النظر و الرؤى الخاصة من فرد لآخر، لهذا لا يمكن القيام بأي بحث أو دراسة دون العودة إلى خطوة أساسية تتمثل في تحديد مفاهيم الدراسة و ضبطها، و تقديم تعريف دقيق لها حتى يسهل فهم الإطار و البناء التصوري الذي ستجرى فيه الدراسة، ومن أهم مفاهيم الدراسة الحالية ما يلي:

1- مفهوم التطوير: لغة: من الفعل "طَوَّرَ، تطوَّرَ أي: تقدم وازدهر.

ويقال "طَوَّرَ الشيء" أي حسَّنه من حالة إلى حالة أخرى.⁽¹⁾

2- مفهوم التنظيم: هو عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة منسقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حدود معينة واضحة نسبيا، وفي حيز جغرافي و زمني معين، تحكمه مجموعة ضوابط رسمية و غير رسمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.⁽²⁾

3- مفهوم التطوير التنظيمي:

تحتوي الأدبيات و الكتابات السوسيولوجية تعريفات عديدة لمفهوم التطوير التنظيمي من خلال كيفية توصيف هذا الحقل من قبل بعض المؤلفين، وكما هو معروف لا يوجد تعريف واحد محدد وشامل لأي مفهوم من طرف الباحثين و المفكرين نظرا لاختلاف وجهات النظر و زاوية المعالجة لكل واحد منهم وفيما يلي بعض التعاريف المبكرة لمفهوم " التطوير التنظيمي" حسب بعض المفكرين:

- يعرفه "بيكهارد" Beckhard - 1969 - على أنه " مجهود مخطط يشمل جميع المنظمة و يدار من قبل الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة و سلامتها، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة باستخدام معلومات علم السلوك ".

(1) - جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المجلد الأول، الطبعة الثانية، 2007، ص 375.

(2) - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص 45.

- يعرفه "بنيس" Bennes -1969- على أنه "استجابة للتغيير و خليط من الإستراتيجية التعليمية المعقدة التي تهدف إلى تغيير المعتقدات و التوجهات و بنية المنظمات، حتى تستطيع أن تتكيف مع التقنيات الجديدة و الأسواق و التحديات و معدل التغيير السريع نفسه".⁽¹⁾

- يعرفه "شمك ومايلز" Schmuck et Miles -1971- بأنه "مجهود مخطط و متواصل لتطبيق علم السلوك بهدف تحسين النظام باستخدام طرق التحليل الذاتية المرتدة".

- أما "بيرك و هورنستين" Burke et HoRnstein -1972- فيعرفانه بأنه "عملية مخططة لتغيير ثقافة المنظمة من واحدة تنفادي دراسة العمليات الاجتماعية (خاصة اتخاذ القرارات والتخطيط و الاتصالات) إلى واحدة تؤسس و تعطي شرعية لهذه الدراسة".⁽²⁾

التعريفات الحديثة لمفهوم التطوير التنظيمي:

- يركز Beers -1980- على أن "أهداف التطوير التنظيمي هي المساعدة في إحداث الانسجام بين بنية التنظيم و العمليات و الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة، وتطوير حلول تنظيمية و إبداعية بهدف زيادة وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد".

- أما "فيل" Vaill فيؤكد أن التطوير التنظيمي "عملية تنظيمية تهدف إلى فهم وتحسين كل العمليات الجوهرية التي تطورها المنظمة لأداء أي مهمة، أو التوجه نحو أية أهداف".

- ويشير "روبرتسون و بوراس" Ropertson et Porras -1992- إلى أنه "مجموعة من النظريات و القيم والإستراتيجيات و الأساليب القائمة على علم السلوك، وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمي بهدف تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمي، من خلال تعديل سلوكيات أعضاء التنظيم في العمل".

- أما "وورلي و كمنجز" Worley et Cummings -1993- فيؤكدان على أن التطوير التنظيمي "تطبيق لعلم السلوك في النظام ككل، و تعزيز الإستراتيجيات و الأساسيات و العمليات التنظيمية لتطوير فاعلية المنظمة".⁽³⁾

(1)- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص350.

(2)- عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر و التوزيع السعودية، 2003، ص300.

(3)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ترجمة: وحيد بن أحمد الهندي، دون طبعة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2000، ص60.

- ويعرفه "بيرك" Burke - 1994- على أنه " عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمة من خلال استخدام تقنيات علم السلوك و بحوثه ونظرياته ".

ما يلاحظ على هذه التعاريف وجود تداخل كبير بينها دون إغفال وجود بعض الاختلافات كذلك؛ إذ يتفق معظم المفكرين على أن التطوير التنظيمي حقل لتطبيق علم السلوك و المرتبط بالتخطيط، و الهدف الأساسي منه هو زيادة فاعلية التنظيم و تطوير الأداء الفردي و التنظيمي.

وقد ركزت مجموعة من التعاريف كتعريف: "بيكهارد، بيرك و هورنستين، و فيل" على بعد واحد من أبعاد التطوير التنظيمي وهو تطوير العمليات التنظيمية كاتخاذ القرار، التخطيط، الاتصال.. وغيرها من العمليات الأساسية داخل التنظيم، و إغفال بقية العناصر الأخرى المشكلة له من هيكل، آلات، وموارد بشرية؛ في حين بحثت تعاريف أخرى في بعد آخر من أبعاد التطوير التنظيمي وهو تطوير الثقافة التنظيمية، ومنها تعاريف " بنيس و بيرك" الذين ركزا على أهمية تطوير الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتحقيق التطوير التنظيمي من أجل جعل المنظمة في وضع أفضل للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية المتغيرة.

أما " شمك و مايلز" فقدما رؤية مهمة لمفهوم التطوير التنظيمي باستخدام مفاهيم حديثة كمفهوم "التحليل الذاتي" و مفهوم "الارتداد"، كما أن فكرة "بيرك و هورنستين" عن شرعية فحص العمليات الاجتماعية مرتبطة بقضية التحليل الذاتي نفسها. و ركز كل من "بيرز، كمنجز و وورلي" على التلاقي بين مكونات المنظمة و عناصرها المختلفة المشكلة لها من إستراتيجية، بناء، ثقافة وعمليات؛ حيث اقترح كل من " كمنجز و وورلي" ضرورة تعزيز هذه المكونات في النظام ككل لتحقيق التطوير، بينما انفراد "بيرز" بتقديم رؤية أكثر تطوراً لمفهوم التطوير التنظيمي، إذ يعتبر التعريف الوحيد الذي ركز نقطة اهتمامه على تطوير القدرة الذاتية للمنظمة لتجديد نفسها، وهو محور كل برامج التطوير التنظيمي والمتمثل أساساً في خلق منظمات تتجدد ذاتياً، أي منظمات متعلمة تقوم على تطوير حلول إبداعية لمشاكلها.

- مما سبق، ومن خلال تحليل مختلف التعاريف المقدمة لمفهوم التطوير التنظيمي يتضح أنه لا وجود لتعريف واحد وكامل يشمل كل جوانب و أبعاد التطوير التنظيمي، فكل تعريف يركز على جانب معين دون آخر، كما أن هناك خلطاً واضحاً بين مفهومي "التطوير" و"التغيير التنظيمي" فمعظم المفكرين في تعاريفهم يستخدمون نفس المفهومين للتعبير على نفس المعنى دون التفرقة بينهما، رغم أن

أغلب الكتابات تؤكد وجود اختلاف بينهما، وهو ما ستتعرض له الدراسة الحالية للتفريق بين المفهومين ومفاهيم أخرى لاحقاً.

- ويمكن إدراج التعريف الإجرائي التالي:

التطوير التنظيمي هو جملة من العمليات و التدخلات و الأنشطة المخططة و المنظمة والتي تشمل مختلف مكونات التنظيم و عناصره من بناء، ثقافة، موارد مادية و بشرية، إستراتيجيات، وعمليات بعد القيام بعملية تشخيص شامل للمشاكل الفعلية التي تعترضه بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

4- مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية:

هي مشروع ذو طابع اقتصادي لكونها وحدة اقتصادية و عوناً من أعوان الإنتاج الاقتصادي خلافاً للمرافق الإدارية للدولة؛ فالمؤسسة الاقتصادية العمومية تمارس نشاطات الإنتاج و النقل و التبادل التي يميزها الخضوع لقانون السوق و ضرورات التخطيط، فهي إذن نشاط صناعي أو تجاري يمارس في الحقل التنافسي أو الاحتكاري من أجل الاستجابة لمستلزمات التخطيط الاقتصادي، وأسلوب أمثل للبحث عن المردودية المالية و تحقيق المزيد من الأرباح، و بالرغم من أنه الهدف الأساسي الذي يبرر وجودها إلا أنه لا يمنع متابعة الأهداف الاجتماعية و التوجه لتحقيق الاكتفاء في الحاجات الاجتماعية.

ويمكن تعريفها على أنها "تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عليها التصرف، أو بيعها أو غلقها إلا بموافقة الدولة، تتميز بدورها الاقتصادي الوطني، أما نشاطها الاقتصادي فيكون في ميادين محددة كالنقل، الكهرباء.. وغيرها".⁽¹⁾

رابعاً: مفاهيم تقترب من مفهوم التطوير التنظيمي.

يعد العمل التنظيمي عملاً مترابطاً و متكاملًا إذ لا يمكن الفصل بين أحد أجزائه، ولهذا يتداخل التطوير التنظيمي - كمفهوم إداري - مع عدد من المفاهيم الإدارية الأخرى ويشترك معها في العديد من العناصر مما صعب على كثير من المفكرين و الباحثين التمييز بينها، لذا ارتأت الدراسة الحالية البحث في معاني بعضها حتى يتحدد بوضوح السياق الذي تجري فيه الدراسة. وفيما يلي استعراض لبعض تلك المفاهيم:

(1) - سعاد نويرة: النظام القانوني لعقود المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، دون طبعة، دار النهضة العربية الجزائر، 2009، ص 24.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر التطوير و التغيير و التجديد التنظيمي مفاهيم إدارية تحمل نفس الهدف، و هو الانتقال من حالة و وضع معين إلى حالة و وضع إيجابي.

- التغيير التنظيمي يعني الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى حالة مرغوبة يُفترض أن تكون أكثر إيجابية، ويتطلب جهودا واسعة من المديرين للتخطيط لعمليات التغيير و مواجهة ردود أفعال الأفراد المتمثلة في مقاومتهم للتغيير، و شعورهم بعدم الاتزان و عدم القدرة على التصرف أو ما يعرف بـ"الصدمة" وعدم تصديقهم ببدء عملية التغيير خوفا على مصلحتهم.⁽¹⁾

ويشير الباحثون في الإدارة و التنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين من التغيير:

- **التغيير المخطط:** هو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتقدير محدد لكلفة التغيير و متطلباته من جهة، والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة هذا التغيير من جهة أخرى.

- **التغيير غير المخطط (العشوائي):** هو ذلك التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة كالتغييرات في عناصرها نتيجة ضغوط خارجية مما يسفر عنه نتائج غير مطلوبة.⁽²⁾

- **الفرق بين المفهومين:** التغيير التنظيمي قد يتجه نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وقد يؤدي إلى تحسن أو تخلف، بينما التطوير المبني على أساس علمي يؤدي حقا إلى التحسن و التقدم.

- التطوير التنظيمي وظيفة إدارية وهدف نهائي لأي منظمة، و التغيير هو أداة من أدوات الإدارة أي وسيلة لتحقيق التطوير.

- التطوير يستلزم التغيير، بينما التغيير قد يؤدي أو لا يؤدي إلى التطوير، و التطوير يعني استحداث طرق جديدة غير معمول بها، أو تطوير الطرق المعمول بها بما يسمى: الإبداع.

- التغيير التنظيمي جزئي ينصب على جانب واحد ومعين فقط في التنظيم، أما التطوير فشامل ينصب على تطوير جميع جوانب التنظيم.

- التغيير قد يتم في بعض الأحيان بإرادة الأفراد و أحيانا أخرى دون إرادتهم، و ذلك حين يكون سببه عوامل ومؤثرات خارجية ليس للفرد دخل فيها- كما أشارت إليه الدراسة الحالية سابقا في أنواع التغيير-

(1)- http://www.tk9tk.com/vb/show_thread.php=1290. Le 24/03/2013 a 11h.

(2)- <http://www.dzworld.org/vb/archive/index- php/t-108855.html>. Le 24/03/2013 a 12h.

وقد يحدث التغيير أحيانا في بعض المجالات التي يكون الفرد غير راض عنها، أما التطوير فلا يتم إلا بإرادة الأفراد و رغبتهم الحقيقية، فإرادة العنصر البشري تعتبر عنصرا أساسيا في عملية التطوير.

- التطوير التنظيمي يعتمد أساسا على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها كل أعضاء التنظيم بصورة جماعية وإيجاد حل مشترك وهدفه جعل التنظيم أكثر قدرة على حل مشكلاته، وهو بذلك نوع من التداخل العملي بين مدخل النظم في الإدارة و العلوم السلوكية التطبيقية، أما التغيير التنظيمي فهو أقرب منه إلى إعادة التنظيم.⁽¹⁾

2- مفهوم التنمية الإدارية (التطوير الإداري):

تعرف على أنها " نشاط مخطط و مستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري و التحسين المستمر في أداء الإدارة بتطوير الأساليب العملية في العمل من ناحية أسس انتقاء العاملين، و نظم العمل وأنماط تقييم الأداء... وغيرها، وتطوير قدرات المديرين و تنمية معارفهم و مهاراتهم القيادية، وقدرتهم على التفكير المبدع و اتخاذ القرارات الصحيحة. وتجدر الإشارة إلى أن التنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى إداري معين، بل تشمل كافة المستويات الإدارية من أجل إعداد المديرين و تهيئتهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا عند ترقيةهم إليها.

- الفرق بين المفهومين: يهدف التطوير التنظيمي إلى تحسين و تطوير الأداء الكلي للمنظمة وليس عنصرا واحدا منه، أما التنمية الإدارية فتهم بتطوير أداء القيادة العليا.⁽²⁾

3- مفهوم الإصلاح الإداري:

لغة: من الفعل صلح، صلاحا، صلحا أي الشيء الذي زال عنه الفساد، وبالإنجليزية Reform وتعني العمل الذي يحسن الظروف؛ أو هو إعادة التشكيل، أو تشكيل الشيء و تجميعه من جديد، أي تحسين الحالة بتصحيح الأخطاء .

- الفرق بين المفهومين: يسعى الإصلاح الإداري إلى التخلص من الأساليب الإدارية السلبية و إزالة العيوب الموجودة في الجهاز الإداري كالفساد الإداري؛ فالإصلاح يركز على معالجة السلبيات في الإدارة أما التطوير فهو أكثر شمولية يهتم بالتحسين و لا يركز بالضرورة على السلبيات.⁽³⁾

(1)- [http:// www. Kenanaonline.com/ users/ seadiamond/ posts/ 205304](http://www.Kenanaonline.com/users/seadiamond/posts/205304). Le 05/05/2013 a 14 h.

(2)- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص249.

(3)- عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: الفساد و الإصلاح (دراسة)، دون طبعة، إتحاد الكتاب العرب، سوريا، 2003، ص40.

4- مفهوم إعادة التنظيم:

يعني إخراج المنظمة من حالة الجمود إلى حالة الديناميكية بسبب تغير ظروف المنظمة ك: نمو المنظمة، تغير أهدافها، إدخال التكنولوجيا الحديثة.. وهذا ما يتطلب إعادة النظر في التنظيم إذا ما تغيرت ظروفه الداخلية أو الخارجية أو كلاهما معا بهدف التكيف معها من جهة، و مواكبة الأساليب التكنولوجية و العملية من جهة أخرى. كما تجدر الإشارة إلى أن عملية إعادة التنظيم لا تعني عدم صلاحية التنظيم السابق أو فشله أو ضعفه، وإنما يجب النظر إليها كعملية دائمة و مستمرة بدوام واستمرار المنظمة و تجدد التغيرات الحاصلة.⁽¹⁾

5- مفهوم إعادة الهيكلة:

يشير إلى الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، و نمط العلاقات، و خطوط الاتصال فيما بينها، و التبعية الإدارية، بهدف الحد من تداخل الصلاحيات و الاختصاصات وتجاوز ازدواجية في العمل تحقيقا لأكبر قدر من التعاون و التجانس بينها.⁽²⁾

6- مفهوم الهندرة الإدارية:

تعني إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، و للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية بهدف إدخال تحسينات جوهرية في معايير الأداء كالتكلفة، الجودة، النوعية و السرعة، و زيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة ملحوظة.⁽³⁾

خامسا: أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

تبرز أهمية دراسة موضوع "التطوير التنظيمي" في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال الاهتمام بالبحث عن واقع التطوير بهذه المؤسسات، ومدى اعتماد ولجوء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية إلى هذه العملية، ومعرفة مستوى التجسيد الفعلي والحقيقي لهذا المفهوم في الواقع باعتبار هذا الأسلوب أسلوبا معتمدا في الكثير من التنظيمات الغربية ومفهوما هاما وحيويا طرحته واهتمت به مختلف الأفكار التنظيمية سواء كانت تقليدية أم أفكارا حديثة، وكذا تقديم تحليل منطقي و واقعي سواء كان هذا الواقع سلبا أم إيجابا باعتبار التطوير التنظيمي مطلبا ضروريا لتحقيق الفاعلية التنظيمية .

(1)- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 294 - 295.

(2)- محمد عبد الفتاح حافظ: تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية مصر، 2012، ص 327.

(3)- أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 251.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في قلة الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع خاصة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، واعتبارها إضافة لحقل البحث العلمي السوسيولوجي، كما أن الموضوع يتناول متغيرا هاما وهو " التطوير التنظيمي " الذي تنشده مختلف التنظيمات باختلاف حجمها ونشاطها، أما بالنسبة للأهمية العملية فتكمن في إمكانية استفادة المؤسسة - محل الدراسة - مستقبلا من النتائج المتوصل إليها من أجل التطوير في أسلوبها الإداري، وتطوير سياستها وتحسين مستوى أدائها بالأخذ بالنتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة والعمل بها في الواقع، وإمكانية إجراء تعديلات على الجانب الفني أو البشري خاصة ما تعلق برفع المهارات الإدارية و التنظيمية وتطويرها.

أما فيما يخص أسباب اختيار هذا الموضوع للبحث و الدراسة فله عدة مبررات منها ما هو ذاتي ويتمحور أساسا حول الفضول العلمي لمعرفة بعض أبعاد وجوانب الموضوع، و الرغبة في لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة وإثارة الرغبة لدراستها، بالإضافة إلى الاهتمام الشخصي بالموضوع محل الدراسة .

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في تلاؤم الموضوع وارتباطه بالتخصص، وكذا قابلية الموضوع للدراسة الميدانية من خلال تحليل جوانب الموضوع وبعض أبعاده والكشف عنها بالدراسة والبحث، بالإضافة إلى نقص الدراسات السوسيولوجية في الجامعات الجزائرية حول مثل هذه المواضيع غير المطروحة، والقيمة الاجتماعية والعلمية التي يحتويها الموضوع نظرا للتغيرات التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية خاصة ما تعلق بطرق التسيير بسبب الحركية والديناميكية الدائمة في البيئة الخارجية وتأثير ذلك على البيئة الداخلية للمؤسسة ومن ثم على سير أدائها.

سادسا: أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي من وراء الدراسة في تشخيص واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومعرفة مستوى التجسيد الفعلي لعملية التطوير التنظيمي بها من خلال دراسة بعض صوره وأشكاله، ومعرفة مدى لجوء المؤسسة - محل الدراسة - إلى الاعتماد على هذه الأبعاد من التطوير خاصة ما تعلق بمدى التجسيد الفعلي لبعد " التطوير الإداري " و " التطوير الهيكلي " و " التطوير البشري " والتي تمكن من تحقيق مستوى متميز من الفاعلية والنجاح للتنظيم .

أما الأهداف الأخرى فمنها ما هو علمي وما هو عملي، تتمثل بالأساس في الكشف عن بعض أبعاد الموضوع، ومحاولة الاستفادة من المعارف النظرية المكتسبة حوله، والقيام بمقاربة واقعية لها على

المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى هدف آخر يتمثل في الرغبة العلمية في معرفة السياسات التي تنتهجها هذه المؤسسات إن كانت تعتمد على هذا الأسلوب في الواقع، والوصول إلى نتائج منطقية ومقبولة تمكن من تقديم إجابات للتساؤلات المطروحة في الدراسة، بالاعتماد على وصف وتحليل وتشخيص دقيق وموضوعي للموضوع .

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة سندا علميا للدراسات السوسيولوجية، كما تمثل خلفية معرفية ضرورية لأي باحث باعتبارها موجهاً أساسياً للإطلاع على كثير من جوانب موضوع الدراسة الحالية فيما يخص الجوانب المعالجة منها أو تلك التي مازالت محل نقاش وحوار أكاديمي لأن عمل الباحث ودراسته متصلة بكثير من المحاولات السابقة التي تكون له دعماً في صياغة تساؤلات الدراسة وفروضها باعتبار العلم مجموعة تراكمات نظرية ما يسهل عملية التقدم في البحث، والإلمام بالقضايا والجوانب المتعلقة بالدراسة الأمر الذي يتيح للباحث التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي.

- وفي هذا الإطار، ونظراً لافتقار الدراسات المحلية، اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية تحقيقاً للأهداف السابقة الذكر، فيما يلي عرضٌ لبعضها:

1- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة" لصاحبها "خديجة

أحمد الحربي" - متطلب تكميلي لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال-(1)

- أجريت هذه الدراسة سنة 1995 بأمانة مدينة جدة السعودية، وهدفت إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، وتوضيح المشكلات التي تحدّ من فاعلية تقديم خدمات أمانة جدة بمستوى عال من الكفاءة، وإبراز أثر تطبيق أساليب التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء التنظيمي ونوعية الخدمات المقدمة، معتمدة في ذلك على عينة مقدرّة بـ: 300 مبحوث من العاملين بأمانة جدة، بالاعتماد على أداة الاستبانة. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

*وجود قصور في اختيار الموظفين للعمل بالمواصفات المطلوبة، نتيجة عدم التوصيف الدقيق لكل وظيفة.

*غياب جهاز إداري مختص في التدريب والتطوير.

(1)- محمد موسى الزعبي: " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية" رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية السعودية، 2010، ص124.

*وجود هيكل تنظيمي مناسب، كان له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، ونوعية الخدمات المقدمة من طرفهم، مما أدى إلى عدم ازدواجية الوظائف، وزيادة مستوى التنسيق بين الرؤساء وباقي المستويات الإشرافية.

- **الدراسة الثانية:** بعنوان "الواقع التنظيمي وآليات تطويره" لصاحبها "محمد الخيني" - متطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير⁽¹⁾.

- أجريت هذه الدراسة سنة 2003 بالمديرية العامة لحرس الحدود بالسعودية، وقد هدف صاحبها إلى عرض وتحليل مراحل التطوير التنظيمي التي مرت بها المديرية العامة لحرس الحدود منذ نشأتها إلى غاية 2003 - تاريخ إجراء الدراسة - ودراسة وتقييم الواقع التنظيمي لها خلال هذه الفترة، بالإضافة إلى توصيف وتحليل المعوقات والمشكلات التنظيمية بالمديرية، واقتراح آليات تطوير الواقع التنظيمي لها. وقد طبقت الدراسة على مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بالمديرية - محل الدراسة- باستخدام أسلوب الحصر الشامل، معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي القائم على تحليل المعطيات الواقعية عن طريق الاستبانة. وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك تفاعلا للمديرية مع بيئتها الخارجية والمساهمة في خدمتها، ووجود قنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين، وارتباط عكسي معنوي بين الرتبة ورأي مجتمع البحث في عبارات جميع المحاور، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الرتبة قلت موافقة المبحوثين على عبارات المحاور المشكلة للاستبيان، بينما يوجد ارتباط عكسي ضعيف بين متغير المؤهل العلمي وعبارات المحاور الثلاثة الأولى.

- **الدراسة الثالثة:** بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة بالمملكة العربية السعودية" لصاحبها "توف بن سعد بن عبدالله بن تركي آل سعود" - استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية⁽²⁾.

- أجريت هذه الدراسة سنة 2003 بـ: المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة جدة والرياض، وقد هدف صاحبها إلى دراسة واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني بمدينة جدة والرياض بالسعودية، وقد قسّم إلى ثلاث مجالات وهي: تطوير بيئة العمل، جانب التدريب والتأهيل وتقييم الأداء للعاملين، وجانب التخطيط ووضع الأهداف والتنسيق، والتعرف على أهم اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في هذا الجهاز الأمني، وأهم العوامل المؤثرة في برامج التطوير، ومدى وجود اختلاف بين اتجاهات المديرين نحو

(1) - محمد موسى الزعبي: المرجع السابق، ص 131 - 132.

(2) - [http://www.Myspaceursor.net/funny/baby roll cur.Le 13/04/2012 a 15h30](http://www.Myspaceursor.net/funny/baby%20roll%20cur.Le%2013/04/2012%20a%2015h30).

التطوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية، معتمداً في ذلك على عينة مكونة من ضباط الدفاع المدني في مدينتي جدة والرياض السعوديتين من رتبة نقيب إلى رتبة عميد بوصفهم ممثلين للمستويات الإدارية القيادية في هذا الميدان، شملت 99 قائداً من مدينة الرياض و66 قائداً من مدينة جدة.

ولتحقيق أهدافه السابقة واختبار فرضياته، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للكشف عن الحقائق وتفسير البيانات مستخدماً أداة الاستبيان. وقد دلت نتائج دراسته على أن التطوير التنظيمي بالدفاع المدني عملية قائمة وموجودة من حيث المبدأ وتعتمد على التحليل المنظم للمشكلات ولكنه مرتبط بشكل كبير بالطبيعة الأمنية والعملية لهذا الجهاز، لذا فإن هناك غياباً للاستراتيجيات والتخطيط بعيد المدى، بالإضافة إلى وجود دعم للتطوير من طرف القيادات، ومن الضروري تفويض الصلاحيات للقيادات الإدارية للقيام بالتطوير المنشود، وتدعيم عملية التدريب مع التأكيد على ضرورة مشاركة القيادات، وإحداث توازن بين تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات، وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل، وإدخال المكننة، والاهتمام بالجانب الإنساني في التطوير التنظيمي، كما أن هناك اهتماماً بالتدريب الأمني وإغفال الجانب الإداري.

- الدراسة الرابعة: بعنوان " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " لصاحبها "هاني الراجحي" - متطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير علوم إدارية-(1)

- تم إجراء هذه الدراسة عام 2003 بإدارة جوازات منطقة الرياض بالسعودية، وقد هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم ومعرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين بها نتيجة التطوير، والعلاقة بين واقع التطوير والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، وأيضاً العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين واتجاهاتهم نحو التطوير الحاصل في إدارتهم، معتمداً في ذلك على عينة مكونة من 531 مبحوثاً منهم 426 من العسكريين و105 من المدنيين. ولتحقيق الأهداف السابقة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقام بتحليل بياناته باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية -SPSS- مستخدماً أداة الاستبيان لاستجواب المبحوثين. وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين يميلون إلى الموافقة - بشكل عام - على حدوث تطوير تنظيمي في إدارتهم؛ حيث حصل محور إجراءات العمل على الموافقة بشدة على حدوث التطوير، بينما حصلت محاور التقنية، وأساليب الإشراف، والهيكل التنظيمي على الموافقة على حدوث التطوير، بينما

(1) - محمد بن علي إبراهيم الرشودي: " بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية " رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف السعودية، 2007، ص160.

كان عدم التأكد في حدوث التطوير في العلاقات التنظيمية، كما أن أغلب المبحوثين يميلون إلى الموافقة على وجود الرضا الوظيفي لديهم، وأن هناك علاقة طردية بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي؛ حيث اتضح أن محور العلاقات التنظيمية الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي، يليه محور التقنية المستخدمة، ثم محور الأهداف الفرعية، ثم محور أساليب الإشراف، في حين تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من محوري الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العمر والمرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتطوير التنظيمي، مع وجود اختلاف دال إحصائياً بين اتجاهات العسكريين والمدنيين نحو التطوير التنظيمي وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل والرضا الوظيفي، في حين وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية والرضا الوظيفي، واختلاف بين اتجاهات العسكريين والمدنيين نحو الرضا الوظيفي.

- **الدراسة الخامسة:** بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة- " لصاحبها "سمير يوسف عبد الإله" - متطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير-(1)

- أجريت هذه الدراسة سنة 2006 بثلاث جامعات في فلسطين وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وقد هدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة بها، ومستوى التطوير التنظيمي، ودراسة العلاقة بين هذين المتغيرين- الثقافة التنظيمية ومستوى التطوير التنظيمي- معتمداً في ذلك على عينة مكونة من 360 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى فتتميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وهناك مستوى عال جداً من التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية، ومستوى عال منه في جامعة الأزهر، بينما سُجِّل مستوى متوسط بجامعة الأقصى.

(1)- عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على القيادة والإدارة" رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص50-51.

- الدراسة السادسة: بعنوان "معوقات التطوير التنظيمي وحلوله" لصاحبها "محمد بن باني القحطاني" - استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة⁽¹⁾.

- أجريت هذه الدراسة عام 2007 على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض السعودية، وقد هدف صاحبها إلى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في هذه الأجهزة سواء في الجانب الإداري الجانب الهيكلي، جانب الموارد البشرية، الجانب التقني والجانب السلوكي، إضافة إلى الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات، كما توجهت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات تبعاً لاختلاف الأجهزة الحكومية المركزية، وأخيراً هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من جهة، ورؤيتهم لأهم معوقات التطوير التنظيمي من جهة أخرى، معتمداً في ذلك على العينة القصدية، وتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من العاشرة حتى الخامسة عشر بـ: 10 وزارات وهي: وزارة الداخلية، وزارة النقل، وزارة الشؤون البلدية، وزارة الثقافة والإعلام، وزارة المالية، وزارة المياه والكهرباء، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الزراعة، وزارة العدل و وزارة العمل، من خلال سحب عينة عشوائية من الوزارات المذكورة بلغ حجمها 337 مبحوثاً .

ولتحقيق الأهداف - السابقة الذكر - واختبار الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وقام بتحليل بياناته باستخدام برنامج "SPSS" الإحصائي مستعملاً الاستبيان للوصول إلى نتائجه. وقد جاءت أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية - حسب الترتيب التنازلي - من معوقات إدارية معوقات تنمية الموارد البشرية، معوقات سلوكية، معوقات تقنية، معوقات إستراتيجية ومعوقات هيكلية، كما تعتبر كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات وتعقدها، وضعف الاهتمام بالبحوث العملية من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الإداري.

- يعتبر ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية، وقلة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التنظيمية ومحدودية الحوافز المادية من أهم المعوقات البشرية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن قلة دعم وتشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم، وانتشار ثقافة تنظيمية ذات قيم سلبية في بيئة العمل كعدم الالتزام من أهم المعوقات السلوكية لعملية التطوير التنظيمي.

(1)- http://www.onsayat.com/vb1/show_thread.f57. Le 26/03/2012 a 11h.

- تشكل قلة الكوادر البشرية المؤهلة - في مجال التقنيات الحديثة- إحدى أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب التقني.
- اتضح أن هناك اختلافا في درجة وجود معوقات التطوير التنظيمي في جانب الموارد البشرية تبعاً لاختلاف الجهاز الحكومي الوزاري .
- يعتقد الموظفون الذين يشغلون المراتب الوظيفية من (العاشرة - الثانية عشرة) بأهمية المعوقات السلوكية في الحد من فاعلية التطوير التنظيمي بدرجة أكبر من الموظفين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من (الثالثة عشرة - الخامسة عشرة) .
- ينظر الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين (40- أقل من 52 سنة) إلى دور المعوقات البشرية والسلوكية في الحد من فاعلية التطوير التنظيمي بدرجة أكبر من الموظفين الذين تبلغ أعمارهم 52 سنة فأكثر .
- توجد علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للموظفين ومدى أهمية المعوقات التقنية في الحد من فاعلية التطوير التنظيمي، وبعبارة أخرى كلما انخفض المستوى التعليمي للموظف زاد الاعتقاد بأهمية المعوقات التقنية في الحد من فاعلية التطوير التنظيمي.
- يعتبر الإسراع في تطبيق خطوات "الحكومة الالكترونية" والاهتمام بمواكبة التقنيات الحديثة وإعداد إستراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي مع تخصيص الموارد المالية المناسبة له من أفضل الحلول المقترحة لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية السعودية.
- **الدراسة السابعة:** بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة " لصاحبها "عصام محمد حمدان مطر"- استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة أعمال-(1)
- أجريت هذه الدراسة سنة 2008 ببعض المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة بفلسطين، وقد هدفت إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة بفلسطين، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، معتمداً في ذلك على عينة مكونة من 160 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007، وقد انطلق الباحث - في دراسته- من الفرضيات التالية:

(1)- [http://www.Myspaceursor.net/funny/baby roll cur.Le 13/04/2012 a 16h.](http://www.Myspaceursor.net/funny/baby%20roll%20cur.Le%2013/04/2012%20a%2016h)

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بغزة .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (أهداف وإستراتيجيات المنظمة، تطوير الأنظمة والسياسات الإدارية، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الأدوات والأساليب التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين وتطوير جماعة العمل) وفعالية القرارات الإدارية. ولتحقيق هدفه السابق واختبار فرضياته، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي القائم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و وصفه بشكل دقيق، وقام بتحليل بياناته عن طريق برنامج "SPSS" الإحصائي مستعملاً الاستبانة كأداة للدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة، وقد شملت هذه المجالات: الأهداف والإستراتيجيات الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي، كما أن هناك بعض الفروق في إجابات أفراد العينة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية: كالعمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة .

- **الدراسة الثامنة:** بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت من وجهة نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بالرياض في السعودية" لصاحبها " محمد بن عبد الله بن فضلية" ك: متطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية-⁽¹⁾

- أجريت هذه الدراسة عام 2008 بقيادة قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وقد هدف صاحبها إلى التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي، ومدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القيايين، وكشف العلاقة بين برامج التطوير التنظيمي وحسن إدارة الوقت، من خلال إبراز أهمية فاعلية برامج التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاصة وتأثيرها على حسن إدارة الوقت من طرف الضباط القيايين في هذه الوحدة، معتمداً في ذلك على عينة مكونة من 203 مبحوث تشمل جميع مديري الإدارات العامة، و الإدارات، وقادة الوحدات، والكائب، والسرايا والفصائل، وأركان الوحدات ورؤساء الأقسام، مستخدماً في ذلك أسلوب الحصر الشامل .

ولتحقيق هدفه السابق واختبار فرضياته، اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة كتقنية رئيسية .

(1)- [http://www.Myspaceursor.net/funny/baby roll cur.Le 13/04/2012 a 15h.](http://www.Myspaceursor.net/funny/baby%20roll%20cur.Le%2013/04/2012%20a%2015h)

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي - بوجه عام - في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض السعودية هو مستوى جيد، وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت - بوجه عام - لدى الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بها هو مستوى جيد كذلك، و أن هناك ارتباطاً طردياً متوسطاً ذو دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي .

- **الدراسة التاسعة:** بعنوان "دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية" لصاحبها "محمد موسى الزعبي" - أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية - (1).

- أجريت هذه الدراسة سنة 2010 ب: وزارتي الداخلية و وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدمشق بالجمهورية العربية السورية، وقد هدفت إلى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بسوريا من خلال دورهم في نشر التعلم التنظيمي، وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة ودورهم في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم، ومعرفة دورهم في نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتطوير، وتفعيل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية؛ بمعنى آخر مدى مساهمة القيادات الإستراتيجية في عملية التطوير التنظيمي باستخدامهم الأساليب الحديثة للتطوير وتقنياته، وقد اعتمد الباحث - في دراسته - على أسلوب الحصر الشامل لجميع الضباط في القيادات العليا الأمنية والمدنية العاملين بوزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء) والمقدر عددهم ب: 200 ضابط ومن يماثلهم في السلم الوظيفي بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة: مدير، وموظفي الفئة الأولى والثانية وعددهم 100 موظف .

وتحقيقاً لهدفه السابق واختبار فرضياته، استعمل الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للدراسة شكلت أربعة محاور أساسية: المحور الأول يبين درجة موافقة المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية في ترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، والمحور الثاني يبين درجة موافقة المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين، أما المحور الثالث فيتعلق بدرجة موافقة المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية، و المحور الرابع يبين درجة موافقة المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة، والمحور الأخير يبين درجة موافقة المبحوثين حول دور القيادة في تطوير الهياكل التنظيمية .

(1)- http://www.onsayat.com/vb1/show_thread.f 57. Le 26/03/2012 a 11h30.

وقد توصل الباحث إلى أهمية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة عينة الدراسة اتجاه محاورها حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية السورية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، بينما توجد فروق دالة إحصائية اتجاه محاور الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات .

- **الدراسة العاشرة:** بعنوان "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة" لصاحبها "عبد ربه إسماعيل أبو عمرة" - متطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال-⁽¹⁾

- أجريت هذه الدراسة سنة 2012 بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا بفلسطين وهدف صاحبها إلى: التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادات الإدارية بهذا المكتب لعملية التطوير التنظيمي خاصة من جانب التطوير الإداري بعد برنامج التطوير التنظيمي الشامل الذي شهدته الوكالة في الحجم والميزانيات منذ عام 2006 إلى نهاية 2009، وعنوان خطة التطوير التنظيمي المقترح: "خدمة اللاجئين الفلسطينيين بفعالية أفضل: تعزيز القدرة الإدارية لدى الأونروا" ومعرفة مستوى تطور الإدارة معتمداً في ذلك على عينة مكونة من 99 مديراً وهو العدد الممثل لمجتمع الدراسة الكلي، مستخدماً في ذلك أسلوب الحصر الشامل. وقد انطلق الباحث - في دراسته - من الفرضيات التالية:

- هناك تقييم إيجابي لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية - عند مستوى 04 % - بين (تحسين مهارات الإدارة والقيادة، مستوى الحوار والتواصل مع العاملين، مستوى المساءلة والشفافية والرقابة) ومستوى تطور الإدارة و القيادة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية - عند مستوى 04 % - بين استجابات الباحثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية و الأقدمية).

ولتحقيق هدفه السابق واختبار فرضياته فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقام بتحليل بياناته باستخدام برنامج "SPSS" الإحصائي مستعملاً الاستبيان لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة .

⁽¹⁾- <http://www.library.iugaza.edu.ps/thesis/104394.pdf>. Le 01/03/2012 a 13h.

وقد دلت نتائج دراسته إلى أن هناك تقييما متوسطا لدى موظفي مكتب غزّة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة و القيادة، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 04 % بين المتغيرات التالية: (1- تحسين مهارات الإدارة والقيادة، 2- مستوى الحوار والتواصل مع العاملين، 3- المساءلة و الشفافية و الرقابة) ومستوى تطور الإدارة والقيادة فيها .

(2)- الدراسات الأجنبية:

- **الدراسة الأولى بعنوان "المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي" لصاحبها "Ladyshevsky"** وتم إجراؤها سنة 2010،⁽¹⁾ وقد هدفت إلى استكشاف دور المدير كمدرّب وكإستراتيجية للتطوير التنظيمي وتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل التطوير ناجحا؛ إذ أن الهدف من إستراتيجية المدير كمدرّب " للتطوير التنظيمي" في بيئة الأعمال هو مساعدة الموظفين على الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم، والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية، والتي بدورها تعطي نتائج أفضل دون الاعتماد على السلطة الرسمية التي يمتلكها المدير، معتمدا في ذلك على عينة مكونة من 74 مبحوثا ممن لهم خبرات شخصية في عملية "المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي" في عدة قطاعات اقتصادية باستخدام المنهج الوصفي(74 مديرا شارك كمدرّب للتطوير التنظيمي). وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود تعقيدات في دور المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، وسبب فشل عدة مدراء في أداء هذا الدور، والذي أدّى بدوره إلى خسارة مشاركة وتشجيع الموظفين لبرامج التطوير التنظيمي، وأبرزت أهم العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير وبين الموظفين كالثقة والقيم المشتركة.

- **الدراسة الثانية: بعنوان "التطوير التنظيمي في إطار الضبط الهيكلي بإفريقيا" لصاحبها: "Njoulioun- ByrNzand"**⁽²⁾ أجريت عام 2000 وهدفت إلى التعرف على مدى فاعلية المستشارين كمسؤولين ووكلاء للتطوير، وتحديد أبرز المشكلات التي تقف عائقا أمام نجاح جهودهم في التطوير التنظيمي في ظل الثقافة الهيكلية والاجتماعية في الدول الإفريقية، معتمدا في ذلك على عينة مكونة من 50 مبحوثا من وزراء حكومة الكامرون، إضافة إلى استجابات مختلفة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة العمل الدولية والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي، مستخدما في ذلك أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية، وقد توصلت - الدراسة- إلى مجموعة من المعوقات التي تقلل من فاعلية مستشاري التطوير

(1)- عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: مرجع سابق، ص150.

(2)- محمد بن باني القحطاني: "معوقات التطوير التنظيمي وحلوله" رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة نايف السعودية، 2007، ص 130.

التنظيمي - بشكل عام - كقصور التقنيات والمعدات الإدارية المستخدمة في التدريب، وقلة البرامج التدريبية المخصصة لمتخذي القرار بصفة خاصة .

الدراسة الثالثة: بعنوان "التطوير المدمج: إنشاء تضافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي" وقام بها كل من: "Guidroz, Luce, Denison" عام 2010⁽¹⁾. وهدفت إلى مشاركة المنظمات طريقة لدمج تطوير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة الإدارية في مبادرة واحدة متوازنة في مؤسسة تصنيع عالمية تعمل في 144 موقع، موزعة على 27 بلدا وخمس قارات، وقد اعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة، وقد دلت نتائج الدراسة على أن دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسؤولية أوسع لنجاح مبادرات التطوير التنظيمي؛ حيث أن عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادة قبل من الإدارة العليا للشركة - محل الدراسة - وأثبتت نجاعتها؛ إذ أن تطبيق البرنامج انطلق من القيادة العليا في المؤسسة، وصولا إلى المستويات الدنيا بمشاركة الكثير من القادة وتعاونهم في عملية التطوير، واستعملوا نتائجها في إنشاء خطط تطويرية، تسهم في تطويرهم لأنفسهم من جهة وتلبية حاجات المؤسسة من جهة أخرى، وقد ساعدت عملية الدمج - المتبناة - على إنشاء حوارات معمقة داخل المؤسسة، مما ساعد على زيادة نشاطها.

- **الدراسة الرابعة:** بعنوان "التطوير التنظيمي: التجربة الأسترالية" وقد قام بها الباحثان "Savery و Luks" عام 2000⁽²⁾. وقد هدفت إلى دراسة المؤسسات التي اعتمدت تطبيق برامج التطوير التنظيمي وتأثيرها على الموظفين في مكان العمل، مع فهم محددات التطوير والتأثيرات المحتملة على الإنتاجية واستخدما في ذلك المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من 2000 شركة أسترالية خضعت للتطوير التنظيمي. وقد وجدت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين أخذ رأي الموظفين واتحاداتهم العمالية والإنتاجية في تلك المؤسسات، و غالبية الشركات الخاصة قامت بتطويرات جوهرية في السنتين الأخيرتين، وأهمها إعادة هيكلة الشركات بإجراء تعديلات في عدد المستويات الإدارية، وإعادة هيكلة الأقسام والوحدات وأغلب الموظفين كانت لديهم نقاشات مع مشرفيهم على التطويرات الحاصلة.

(1) - عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: مرجع سابق، ص151.

(2) - المرجع نفسه، ص152.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت واختلقت وجهات الطرح وحدود الإشكالية لكل دراسة من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع "التطوير التنظيمي" إذ تناولت كل دراسة من هذه الدراسات جانباً معيناً من جوانبه تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فهناك دراسات ركزت على معرفة واقع التطوير التنظيمي؛ إذ تشابهت الدراسة الثانية لـ: محمد الخنيني مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير واحد رئيسي وهو "التطوير التنظيمي" وتقييم واقعه، وهو ما ذهبت إليه كذلك دراسة: "عبد ربه إسماعيل أبو عمرة" ودراسة "Savery و Luks" والتي هدفت إلى تقييم مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على الأداء بعد تطبيقها، ودراسة "نواف بن سعد آل سعود" لمعرفة اتجاهات المديرين نحو عملية التطوير التنظيمي، ودراسات أخرى اهتمت بدور القيادات الإدارية والمديرين في عملية التطوير كدراسة "محمد موسى الزعبي" والتي ركز فيها على جانب واحد فقط هام من جوانب التطوير التنظيمي وهو "التطوير الإداري" ودور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية السورية، في حين ركزت الدراسة الحالية على ثلاثة جوانب أساسية في التنظيم: الجانب الإداري، الجانب الهيكلي والجانب البشري، ودراسة "Ladyshevsky" التي هدف من خلالها إلى اكتشاف دور المدير كمدرّب للتطوير، وهناك من الدراسات السابقة التي تم استعراضها ركزت على إبراز عراقيل ومعوقات عملية التطوير التنظيمي كما هو الحال في دراسة "محمد بن باني القحطاني" ودراسة "Njoulioun- ByrNzand" في تشخيصه لأهم المشكلات والعراقيل التي تقف أمام مستشاري التطوير وتحدّ من فاعليته، بينما اهتمت دراسة "سمير يوسف عبد الإله" بتشخيص الثقافة التنظيمية وواقعها كمؤشر يمكن أن يقيس مستوى التطوير التنظيمي ببعض الجامعات الفلسطينية، ودراسة "Guidroz Luce, Denison" في محاولة منهم لدمج تطوير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة الإدارية معاً وانعكاس ذلك على فاعلية التطوير الكلي للمنظمة - محل الدراسة - أما باقي الدراسات العربية فقد جمعت بين التطوير التنظيمي كمتغير مستقل رئيسي وبعض المتغيرات التابعة في محاولة لإيجاد العلاقة التي تربط بينها مثلما جاء في دراسة "خديجة أحمد الحربي" والتي ربطت بين التطوير التنظيمي وكفاءة أداء المنظمة، ودراسة "هاني الراجحي" بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي، ودراسة "عصام محمد حمدان مطر" بين التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية، وعلاقة التطوير التنظيمي بإدارة الوقت لصاحبها "محمد بن عبد الله بن فضلية".

- تشابه ميدان الدراسة الحالية مع ميدان الدراسة التي أجراها "Ladyshevsky"؛ فكلاهما ركزت على دراسة التطوير التنظيمي في القطاع الاقتصادي وهو نفس الميدان الذي اختاره كذلك "Guidroz و Luce و Denison" لإجراء دراستهم في مؤسسة تصنيع عالمية، أما الدراسات العربية فقد تباين مجتمع الدراسة فيها ونوع العينة المستخدمة مع الدراسة الحالية؛ فمن هذه الدراسات المعتمدة ما تم تطبيقه على العاملين بقطاعات أمنية كدراسة "محمد الخيني" ودراسة "نواف بن سعد بن عبد الله آل سعود" ودراسة "هاني الراجحي" ودراسة "عصام محمد حمدان مطر" ودراسة "عبد ربه إسماعيل أبو عمرة"، ومنها ما أجريت بالقطاع الحكومي كدراسة "محمد بن باني القحطاني" وأغلب هذه الدراسات اعتمدت العينة القصدية كدراسة "نواف بن سعد بن عبد الله آل سعود" ودراسة "محمد بن عبد الله بن فضلية" ودراسة "عبد ربه إسماعيل أبو عمرة" بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل .

- واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الدراسة متمثلة في الاستبيان واستخدامها المنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات كدراسة "نواف بن سعد بن عبد الله آل سعود" ودراسة "سمير يوسف عبد الإله" ودراسة "محمد موسى الزعبي" كما أن بعض الدراسات استخدمت منهج دراسة الحالة ومنها دراسة "Guidroz, Luce, Denison" .

وقد ساهمت هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وبناء أداة الاستمارة المستعملة فيها وصياغة تساؤلاتها، وضبط فروضها للتحقق من صدقها وتحديد مفاهيمها بدقة، كما ساعدت في تزويد هذه الدراسة برؤية واقعية منهجية ونظرية والوصول إلى استنتاجات لمقارنة واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية وغيرها من المؤسسات العربية والأجنبية والتأكد من مدى تطابقه وأهم الفروقات الموجودة فيه.

تمهيد:

يشكل التطوير التنظيمي محورا أساسيا هاما في الأنشطة التنظيمية لمختلف المنظمات، وكأي مفهوم إداري فقد ظهرت بواده الأولى مع بداية نشوء المجتمعات ومواجهة التنظيمات للعديد من العراقيل الإدارية والمشكلات المرتبطة بالسير الحسن لعملية العمل، لهذا اختص - هذا المفهوم - في البحث عن كيفية حل المشكلات الإدارية بأسلوب أمثل وبطريقة إبداعية للوصول إلى زيادة مستوى فاعليته وأدائه الكلي وهو الهدف الأساس من هذه البرامج، بالإضافة إلى إيجاد نوع من التكامل بين الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد العاملين، باعتبار التطوير التنظيمي تطويرا شاملا يضم جميع أجزاء المنظمة وعناصرها وهي ركيزة أساسية - من ركائزه - نظرا للعلاقة التي تجمع كل جزء في المنظمة بالأجزاء الأخرى في إطار منظومة كلية مترابطة.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التطوير التنظيمي:

يشير أغلب الباحثين إلى أن الاهتمام بمشكلات التطوير التنظيمي بدأ منذ بداية نشوء المجتمعات ومواجهتها للعديد من العراقيل الإدارية و التنظيمية، مما أدى إلى ظهور محاولات كثيرة تهدف إلى إيجاد حلول لتلك المشكلات. وقد كانت لمرحلة الفكر الإداري التقليدي و السلوكي الأثر الكبير في ظهور البدايات الأولى لمفهوم التطوير التنظيمي؛ فقد أشارت "نظرية الإدارة العلمية" إلى استخدام الأسلوب العلمي و تبسيط الإجراءات رغم إهمالها للجوانب الإنسانية لتحقيق التطوير، كما كان لـ "حركة العلاقات الإنسانية" دورها في هذا المجال؛ حيث ركزت على المحددات الرئيسية لتطوير جماعة العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسمية باعتبار المنظمة مجتمعاً إنسانياً، تعتمد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية للتنسيق بين جهود الموارد البشرية بشكل تعاوني أكثر.⁽¹⁾

ورغم هذا يمكن اعتبار "التطوير التنظيمي" اكتشافاً حديثاً نسبياً؛ حيث بدأ في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين، حينما بدأ علماء السلوك محاولة تطبيق تلك المعارف لتحسين أداء الفريق والعلاقات بين المجموعات في المنظمات، وتوجيه الانتباه إلى الجانب الإنساني و العمليات الاجتماعية داخل التنظيم كتصميم مهام العمل، وهياكل التنظيم وحل النزاعات وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، ثم تطور مجال التطوير التنظيمي بشكل متسارع في السبعينيات و ثمانينيات القرن العشرين، وذلك باستخدام عديد التنظيمات الخاصة والعامة لنظريات ومنهج التطوير التنظيمي مما حقق نجاحاً كبيراً. ويعتبر التدريب المعلمي النواة الأولى لظهور التطوير التنظيمي، وكان من بين أهم رواد هذا الأسلوب كل من: "دوجلاس ماكجريجور، هيرت شيبيرد، روبرت بلاك، جين موتن، ثم ريتشارد بيكهارد، و كريس أرجيرس" وقد عملوا جميعاً ضمن تدريبي مجموعات التدريب في برامج التدريب المعلمي، وقد تم البدء في استخدامه عام 1946، وهو عبارة عن مجموعة صغيرة أو ورش عمل صغيرة تهتم بالعلاقات داخل المجموعة يقوم فيها المشاركون بالتعلم من خلال تفاعلاتهم للوصول إلى تعديلات في السلوك، وقد قام "أرجيرس" عام 1957 مع "دوجلاس ماكجريجور" بتقديم مساهمات هامة في أبحاث التدريب المعلمي و التعلم التنظيمي أما "ماكجريجور" فقد أسس في نفس السنة مجموعة داخلية استشارية تستخدم بشكل كبير معارف العلوم السلوكية، ركز من خلالها على مساعدة المديرين و رؤوسهم على تعلم كيف يمكن أن يصبحوا مجموعات فاعلة.⁽²⁾

(1) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، الطبعة 4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 30.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 79.

وتُظهر الكتابات أن هناك غموضاً في الطريقة التي صيغ بها مفهوم "التطوير التنظيمي"؛ فقد استخدمت عبارة "تطوير المجموعة" أولاً بواسطة "بليك و موتن" مرتبطة بتجارهم في جامعة "تكساس" وتدريب العلاقات الإنسانية، أما "شيبيرد و بليك" فقد أطلقا على مجموعات التدريب الخاصة بهم بالمجموعات التطويرية، و يقدم "بيكهارد" توضيحاً لكيفية بروز مصطلح "تطوير المنظمات" إذ يقول: "كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في "جنرال ميلز"، وكان واضحاً أننا لا نرغب في تسميته "التطوير الإداري" لأنه كان يشمل المنظمة ككل، ولا تسميته "تدريب للعلاقات الإنسانية" رغم احتوائه لذلك، ولم نكن نرغب في تسميته "تحسين المنظمة" لأنه تعبير جامد، لهذا أطلقنا عليه مصطلح " تطوير المنظمات" لأنه جهد تطوري شامل لجميع أنحاء المنظمة".⁽¹⁾

- و لابد من الإشارة إلى أن جهود التطوير التنظيمي الأولى ظهرت من خلال مجموعة تجارب قام بها المفكرون (السابقون) في شركات عديدة منها شركة: يونين كاربايد، شركة إسو، وشركة جنرال ميلز. تطورت بعد هذا جهود التطوير التنظيمي باعتماد البحث المسحي و التغذية العكسية للمسح، من خلال مجموعة تجارب في مركز البحث المسحي بجامعة "ميشجان" هذا المركز الذي أنشئ عام 1946 ومن أهم رواده "رنسيس ليكرت" الذي ركز على ضرورة ربط النظرية بالتطبيق، فقام بدراسة مسحية في شركة "ديترويت إيديسون" من خلال مسح لاتجاهات الموظفين، وكان أهم ما ركز عليه "ليكرت" وزملاؤه هو كيف يمكن للشركة أن تستفيد من المعلومات المحصل عليها عن طريق عملية "المسح" لعمل تحسينات في الإدارة و الأداء؟ وهذا ما أدى إلى تطوير و استخدام طريقة التغذية العكسية للمسح؛ إذ قدمت نتائج هذه الدراسة التجريبية تأكيداً على أن إجراء مناقشة جماعية بين المديرين و المرؤوسين حول نتائج المسح و التخطيط معهم لما يجب أن يقوموا به يمكن أن يكون وسيلة فعالة لإحداث تحسينات إيجابية داخل التنظيم. وظهر "البحث العملي" كنموذج أساسي لأغلب أنشطة تطوير التنظيمات الذي طوره " كيرت لوين" من خلال قيامه مع طلبته بعدد كبير من مشاريع البحث العملي في منتصف الأربعينيات وبداية الخمسينيات.

والملاحظ بعد هذه الأساليب بروز تطور في مفهوم برنامج التطوير التنظيمي، إذ انتقل الاهتمام بالمفكرين و الباحثين إلى ما سمي "بالجيل الثاني للتطوير التنظيمي" عن طريق بروز مفهوم "التحول التنظيمي" مثلما يؤكد كل من " أمير ليفي و أري مري" Ury Merry et Amir Levy والاهتمام

(1) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص30.

بالثقافة التنظيمية خاصة من طرف " شاين " وتعلم المنظمة عند " سينج " و فرق العمل المدارة ذاتيا وإدارة الجودة الكلية كمدخلات أساسية عرفتھا عملية التطوير التنظيمي.⁽¹⁾

- وبشكل عام يمكن القول أن التدريب المعلمي و البحث المسحي و التغذية العكسية من أهم المصادر الرئيسية لظهور حقل التطوير التنظيمي وتطبيقاته.

ثانيا: ميدان التطوير التنظيمي:

يمكن إبرازه من خلال التركيز على حقل برامج التطوير التنظيمي و مجال اختصاصه، و إبراز دور العلوم السلوكية فيها باعتبار التطوير التنظيمي أسلوبا يعتمد أكثر على الجانب السلوكي.

1- دور العلوم السلوكية في برامج التطوير التنظيمي:

كان تأثر نظرية التنظيم بمبادئ و مفاهيم العلوم السلوكية من أهم التحولات التي عرفھا الفكر التنظيمي؛ فقد كان لنمو وتطور المفاهيم وأساليب العلوم السلوكية أثر مباشر وهام في دفع و توجيه اهتمام المفكرين أكثر إلى الجوانب والأبعاد السلوكية للتنظيم، واكتشافهم لضرورة تعديل السلوك الإنساني من أجل إحداث تحسينات تنظيمية تستهدف رفع الكفاءة والفعالية، وحيث كانت نظرية التنظيم تحاول دائما تفسير الظواهر التنظيمية والتنبؤ بالسلوك التنظيمي وتوفير أدوات السيطرة عليه فقد وجدت في العلوم السلوكية مجالا مناسباً لتحقيق ذلك، وتختص هذه العلوم بدراسة السلوك الإنساني مستهدفة التعرف على العوامل المؤثرة فيه، ومن تم التوصل إلى إمكانية التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه، ونتيجة للتقارب بين نظرية التنظيم الحديثة (كما سيتم التطرق إليها لاحقا) وبين العلوم السلوكية ظهرت تلك التيارات الفكرية المهمة بالتطوير التنظيمي كعملية مستمرة وهادفة من خلال العمل المنظم و المقصود(المخطط) ويتفاعل أطراف التنظيم المشكلة له.⁽²⁾

وقد مهدت "حركة العلاقات الإنسانية" لظهور حركة العلوم السلوكية التي تعتبر الفرد على أنه مورد بشري إنساني سلوكي، وأن المنظمة لا يمكن لها تحقيق أهدافها عن طريق الموارد المادية فقط، بل ضرورة وجود الموارد البشرية القادرة والكفوة، والاهتمام بها ودراساتها نفسيا، اجتماعيا وسلوكيا، ومن أبرز العلماء المؤسسين لحركة العلوم السلوكية في العصر الحديث: "جون واسطون" الذي تأثر بأعمال المؤسسين لعلم النفس خاصة "داروين" و"بافلوف"، كما يعد "هوجو مستنبرج" مؤسس علم النفس الصناعي من المؤسسين لها، كما يعتبر "التطبيق العملي للعلوم السلوكية" من بين أهم الركائز والعناصر

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص ص 95 - 98.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، مصر، 1980، ص 236.

الأساسية للتطوير التنظيمي؛ إذ تطبق برامج التطوير التنظيمي مبادئ علمية وممارسات ومهارات من علم السلوك تتدخل في الجانب الإنساني والعمليات الاجتماعية المختلفة في المنظمة، حيث أن اعتماد المنظمة في جهودها للتطوير التنظيمي على جمع البيانات عن المشكلات، ومشاركة الإداريين في وضع الحلول، وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة ما هو إلا تطبيق للعلوم السلوكية ويمكن الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية في تعديل اتجاهات العاملين وتنمية مهاراتهم واستعداداتهم.⁽¹⁾

وتشمل فروع العلوم السلوكية كل العلوم التي تهتم بدراسة سلوك الإنسان ومنها:

- **علم الاجتماع:** وأهم ما يرتبط بدراسة السلوك فيه:

- العمليات الاجتماعية (التعاون، المنافسة والصراع).

- النظم الاجتماعية (النظام الديني، العائلي، الاقتصادي، السياسي، التربوي...)

- العلاقات الإنسانية.

- التطبيع الاجتماعي.

- التنشئة الاجتماعية ومؤسساتها.

- **علم النفس:** وأهم ما يرتبط بدراسة السلوك فيه:

- التعلم، الدوافع والحاجات، الإدراك، الجماعات...

- **الأنثروبولوجيا:** وأهم ما يرتبط بدراسة السلوك فيه:

- الثقافة، الأعراف، التراث، القيم والعادات...

- **التربية:** وأهم ما يرتبط بدراسة السلوك فيه:

- نظام التربية، أهداف التربية، نماذج التربية، مكونات التربية...⁽²⁾

وبصفة عامة فتطبيق العلوم السلوكية في عملية التطوير التنظيمي يعني الاستفادة من البحوث والدراسات والنظريات التي توصلت إليها هذه العلوم، للقيام بعمل تعديل سلوك الأفراد ومنه سلوك المنظمة.

2- مجال عمل التطوير التنظيمي (اختصاصه):

- يعتبر التطوير التنظيمي إستراتيجية مهمة لتحسين المنظمة، اعتمد في البداية على رؤى من حركات المجموعة والنظرية والتطبيق الخاصتين بالتحسين عن طريق اعتماد التخطيط، ثم تبلور هذا الحقل كإطار

(1) - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: تطوير إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن

2009، ص 70.

(2) - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 18.

متكامل لمجموع نظريات قادرة على حل المشكلات التنظيمية، ويرتبط حقل التطوير التنظيمي بالمنظمات والأفراد داخل هذه المنظمات، ويختص باعتماد خطة إستراتيجية لجعل الأفراد والفرق والتنظيمات يعملون بشكل أفضل، بالتركيز على جوانب المنظمة ككل في عملية التطوير، وإدخال تحسينات على الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي (المنظمة) باعتبار التنظيم كنظام شامل يتكون من مجموع مكونات تنظيمية تتمثل أساسا في النظام الفرعي الهيكلي، النظام الفرعي التقني، النظام الفرعي البشري.. الخ للوصول إلى زيادة فاعليته وأدائه الكلي وهو الهدف الأساس من هذه البرامج، دون إغفال برامج التطوير التنظيمي للجوانب الإنسانية بالاهتمام بتعديل سلوكيات الموارد البشرية داخل التنظيم للوصول إلى أداء أمثل.⁽¹⁾

ثالثا: أهمية وأهداف التطوير التنظيمي:

يكتسي التطوير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيمات، تتجلى في إحداث تحسينات شاملة للتنظيم بشكل كلي، من خلال دعم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها، وتحسين وتطوير جميع الأنظمة الفرعية في النظام الكلي (التنظيم) وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها لتطوير الأنماط السلوكية للموارد البشرية والارتقاء بالسلوك التنظيمي باعتباره الجوهر الأساسي المهم داخل أي تنظيم.⁽²⁾

كما تظهر أهمية التطوير التنظيمي واضحة في مساهمته في ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق النجاح والنمو لها، وزيادة قدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، ومسايرة المستجدات التي قد تحصل في المحيط وتشكل ضغوطات بالنسبة له، مما قد يساهم في خلق التوازن التنظيمي.⁽³⁾

- وتختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات، ولكن تبقى هناك أهداف عامة تنطبق على جميع المنظمات؛ إذ يكمن الهدف الرئيسي والطبيعي لأي عملية تطوير في رفع مستوى أداء الأفراد، بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة بشكل كلي ما قد يساهم في زيادة فرص المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر، وزيادة قدرة التنظيم على معالجة التغيرات الخارجية التي قد تؤثر عليها، وتحسين قدرتها لمواجهة وحل المشكلات الداخلية بتزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية، ونتائج تلك العمليات وتطوير مهارات وآليات التعامل مع المشكلات؛ فالتطوير التنظيمي هو

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 65.

(2) - عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: مرجع سابق، ص 14-15.

(3) - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 44.

أحد السبل الأساسية لخلق منظمة متعلمة قادرة على التجديد الذاتي، وزيادة قدرتها على الإبداع الذاتي وتحسين المناخ التنظيمي بإيجاد مناخ ملائم يتسم بالثقة المتبادلة.⁽¹⁾

كما يهدف التطوير التنظيمي إلى إيجاد نوع من التكامل بين الأهداف العامة للتنظيم وبين أهداف الأفراد من خلال محاولة الوصول إلى نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، مما قد يزيد درجة الانتماء و الولاء للمنظمة، وتحسين قيم واتجاهات الأفراد وزيادة فاعلية فرق العمل، وبذلك يتحقق مفهوم المنظمة كنظام متكامل تسوده علاقات اعتمادية تبادلية يميزها جهد تعاوني بين جميع المستويات التنظيمية.⁽²⁾

- وحدد " لورنس ولورش " (Lawrence et Lerch) أهداف التطوير التنظيمي في مساعدة المنظمات على التعامل مع البيئة المحيطة، والتعاون والتكامل بين المجموعات، والمساهمة في زيادة دافعية الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير نظام ذاتي للتجديد في المنظمة، وإدارة الصراعات والسيطرة عليها وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين، وتحسين مختلف العمليات التنظيمية من نظام للحوافز، والأداء واتخاذ القرارات ونظم الاتصال...الخ.⁽³⁾

ويمكن القول أن الأهمية الأكبر والهدف الأساسي من عملية التطوير التنظيمي هو الوصول إلى أداء تنظيمي متميز يسمح بتحقيق النجاح والرفي للتنظيم.

رابعاً: أسباب التطوير التنظيمي:

توجد عدة أسباب تدفع التنظيم لتطبيق برامج التطوير التنظيمي في أجزائه، وقد تكمن هذه الأسباب في التنظيم الإداري في حد ذاته وعناصره وأجزائه الداخلية، أو قد تكون نابعة من المناخ المحيط به، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية.

1- الأسباب الداخلية:

قد تظهر الحاجة للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية منها:

- الحاجة إلى حدوث تطور في أساليب العمل، هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل، وتوسع المنظمة و رغبتها في فتح فروع جديدة، مما يتطلب إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي وإحداث تطورات هيكلية على مستواها.

(1)- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 60.

(2)- محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009، ص 105.

(3)- محمد بن باني القحطاني: مرجع سابق، ص 25- 26

- زيادة درجة السلبية والصراع و اللاتوازن بين القوى العاملة والإدارة العليا، فتظهر الحاجة لتحسين هذه العلاقة.⁽¹⁾

- تعرض التنظيم لمشكلات ذاتية سواء كان ذلك على المستوى الفردي، أو على مستوى الجماعات أو على مستوى التنظيم ككل، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع حالة اللاتوافق التي تظهر بين عناصر التنظيم فتلجأ الإدارة العليا إلى أسلوب التطوير التنظيمي كمحاولة لحل هذه المشكلات والتي قد ترتبط بعدم قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة، أو ضعف العلاقة بين عناصره. وتعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التطوير على بعض المؤشرات ذات الدلالة كمشكلات العاملين ومنازعاتهم، ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض أو مع رؤوسهم، أو فشل التنظيم بصورة أو بأخرى في تحقيق أهدافه العامة، أو ظهور مؤشرات ضعف الأداء والإنتاجية . وبشكل عام فإن أهم أسباب التطوير التنظيمي الداخلية تتمركز حول المشكلات الإنسانية التي تظهر في التنظيم وعلاقات الأفراد والجماعات به.⁽²⁾

و يحدد "بيكهارد" خمسة عوامل أساسية تدعو للتطوير التنظيمي وهي:

* الحاجة لتطوير إستراتيجية التنظيم خاصة ما تعلق بأنماط الاتصال أو مواقع اتخاذ القرار أو نظام المكافآت والحوافز .

* الحاجة إلى تطوير المعايير الثقافية للتنظيم؛ فقد لا يرجع الاهتمام بالتطوير التنظيمي إلى أسباب وظروف مادية تعيشها المنظمة، ولكنه يعود أيضا للتطور السريع في القيم والاتجاهات بين العاملين.

* الحاجة لتطوير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد العاملين بداخله.

* الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية خاصة عند ظهور مؤشرات التنافس والصراع بينها.

* الحاجة لتطوير قنوات الاتصال نتيجة وجود خلل فيها، أو نقص في المعلومات لاتخاذ قرارات رشيدة.⁽³⁾

2- الأسباب الخارجية:

تواجه أي منظمة عددا من الظروف البيئية الخارجية التي تستلزم الاستجابة لها، و يعد التطوير التنظيمي

⁽¹⁾-[http:// www.Tk9tk.com/vb/showthread.phpt=1290](http://www.Tk9tk.com/vb/showthread.phpt=1290) Le 06/03/2013 a 10h

⁽²⁾- علي السلمي: مرجع سابق، ص 243.

⁽³⁾- عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: مرجع سابق، ص 12.

وسيلة لذلك لتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها، بهدف السيطرة على البيئة أو جزء منها؛ فقد تكون برامج التطوير التنظيمي استجابة لضغوط ومتغيرات بيئية خارجية تعمل في ظلها المنظمة، إذ أن كل قوة من هذه القوى البيئية يمكن أن تكون سببا مباشرا لإجراء عملية التطوير، ما يجعل استمرار التنظيم في العمل والأداء بنفس الطرق السابقة مخرلاً بتوازنه. ومن هذه الأسباب ما يلي:

- **القوة التكنولوجية (المتغيرات التقنية):** فالتطور الحاصل في التكنولوجيا المستخدمة خاصة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يسهم في إجراء عمليات التطوير، ويكون سببا مهما لإحداث تطورات تقنية قد تسهم بدورها في خفض التكاليف ورفع مستوى الجودة.
- **القوى الاقتصادية:** تلعب المتغيرات الاقتصادية دورا كبيرا في إحداث التطوير؛ فالتضخم ومعدل البطالة - على سبيل المثال - يمكن أن يؤثر على تركيبة القوى العاملة في المنظمة، ومدى رغبة التنظيم في الحصول على موارد بشرية جديدة، أو الإحلال أو النقل الوظيفي.⁽¹⁾
- **زيادة حدة المنافسة:** نظرا للتطورات الحاصلة في ظروف السوق، وظهور منظمات منافسة يتطلب من كل منظمة اللجوء إلى برامج التطوير التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية تضمن تواجدها واستمراريتها .
- **تطور احتياجات العملاء :** قد يمثل العملاء سببا آخر لضرورة وحتمية تحقيق التطوير نظرا لزيادة احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة وتعددتها، ومطالبتهم بمستويات أفضل من الجودة ما يستدعي الحاجة إلى برامج التطوير التنظيمي، للوصول إلى مستوى متميز في المخرجات وتحقيق رضا العملاء.⁽²⁾
- فمدى تطبيق برامج التطوير التنظيمي إذن يتوقف على ما يحدث من تغيرات بداخله، أو بالبيئة المحيطة به، رغبة في التكيف مع تلك التغيرات ومسايرة كل المستجدات، كما يتوقف على قوة هذه المتغيرات الخارجية من ناحية، والقوة النسبية للتنظيم في مواجهتها من ناحية أخرى.

خامسا: مبادئ وشروط التطوير التنظيمي:

تتطلب جهود التطوير التنظيمي من مجموعة مبادئ وقواعد بعضها يتعلق بالفرد، وبعضها بالجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة .

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة و المجتمع (دراسة في علم اجتماع الإدارة) ، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 2006 ، ص219.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 378.

1- على مستوى الفرد:

- إدراك حاجة الفرد للنمو والتطوير؛ إذ يمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مناسب، حيث يفترض مدخل التطوير التنظيمي أن لدى العاملين رغبة قوية في النمو الوظيفي من خلال محاولة إنجاز المهام الصعبة، كما أنهم عادة ما يتصفون بالقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر إذا أتيحت لهم الظروف الملائمة لهذه المساهمة.⁽¹⁾

2- على مستوى الجماعات:

- إدراك أهمية الجماعات بالنسبة للأفراد وحاجتهم إليها.
- إدراك أهمية العمل التعاوني ودوره في زيادة فعالية الجماعات وتحقيق جهود التطوير التنظيمي.
- التركيز على بناء الفريق؛ إذ ينبغي أن تتوجه جهود التطوير التنظيمي إلى الفريق المتكامل الذي يشمل الرئيس و المرؤوس وليس الفرد الواحد فحسب، كما يفترض هذا المدخل مشاركة الأفراد في عملية التطوير واتخاذ القرارات بدلا من التركيز على النمط الفردي.⁽²⁾

3- على مستوى المنظمة:

- أن يكون تطويرا شاملا يضم جميع أجزاء المنظمة وعناصرها، مع إدراك أن كل جزء في المنظمة مرتبط بالأجزاء الأخرى في إطار منظومة كلية، ومرتبطة بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها ويتأثر بها، وأن أي تطور في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها، الأمر الذي يجعل من المفضل اللجوء إلى التطوير الشامل على مستوى المنظمة ككل، وبشكل أكثر تحديدا فإنه- طبقا لهذا المدخل - لا يمكن إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي دون التأثير على الأفراد أو طريقة أداء العمل أو الأنشطة الخاصة بالتنظيم الكلي، أو إجراء تعديل على طريقة أداء العمل أو الأفراد العاملين دون أن تتأثر العناصر الباقية.

- إدراك مدى تأثير ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وقيم واتجاهات الأفراد العاملين.⁽³⁾

كما تقوم عملية التطوير التنظيمي على مجموعة من الشروط لتحقيق أهدافه منها:

* توافر الإمكانيات اللازمة لإجراء التطوير؛ فالتطوير التنظيمي جهود مكلفة تتطلب توفر إمكانيات مادية و بشرية لتجسيده.

(1)- زايد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 197.

(2)- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 37-38

(3)- زايد محمد ديربي: مرجع سابق، ص 198.

* توافر المعرفة والخبراء والمستشارين لممارسة التطوير .

* وجود برنامج واضح ومحدد بدقة، ويشتمل عدة عناصر منها الأهداف النهائية التي يريد البرنامج الوصول إليها، وتحديد المشاركين في البرنامج، كما تركز برامج التطوير التنظيمي على تحديد مدة البرنامج التي قد تمتد لسنوات عديدة، وتحديد الأساليب التطويرية الرئيسية التي سيعتمد عليها البرنامج.⁽¹⁾

سادساً: خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له ومنها:

1- نشاط مخطط: فالتطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية ودون تخطيط مسبق لتشخيص

المشكلات، بل وفقاً لأسلوب عملي وجهد مدروس، انطلاقاً من تشخيص دقيق للمشكلات وتحليل موضوعي للوضع الحالي للمنظمة لمعرفة نقاط المشكلة والقصور ليسهل وضع الوسائل و أساليب التدخل المناسبة لإجراء التطوير؛ فهو أسلوب تحليلي وتشخيصي يحمل خطط واستراتيجيات مناسبة للاستفادة من الموارد المادية والبشرية أحسن استفادة.⁽²⁾

2- جهد متعدد وشامل: فالتطوير التنظيمي يشمل التنظيم ككل وليس فقط جزءاً منه، ويعني بتفاعل

مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية؛ فالجهد التنظيمي ينصب على تطوير البناء التنظيمي بمختلف أبعاده المحتملة من توسع للوحدات التنظيمية، أو دمج أو إلغاء، وتطوير الجوانب التقنية والسلوكية والإجرائية، وتطوير الإطار الفكري للتنظيم، وما يرتبط بعلاقات العمل والاتجاهات ومختلف العمليات.⁽³⁾

3- جهد هادف: إذ تستهدف عمليات التطوير التنظيمي بناء منظمة أكثر فاعلية، عن طريق زيادة

فاعلية الأفراد داخل التنظيم، ورفع قدراتهم لرسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات وتحسين أساليب العمل الجماعية و استثمار أفضل للموارد المتاحة.⁽⁴⁾

4- جهد بعيد المدى: حيث لا تظهر نتائج برامج التطوير التنظيمي في المنظمات إلا بعد مرور

سنتين أو أكثر، نتيجة لتعامله من العديد من المتغيرات.

(1) - سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص435.

(2) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث

مصر ، 2007، ص63.

(3) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص28.

(4) - علي السلمي: مرجع سابق، ص254.

5- المشاركة: تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية؛ فالتطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الدنيا بل ينبع من مشاركة جميع أعضاء التنظيم في مراحله المختلفة، ليصبحوا بذلك المصدر الرئيسي للقوة الدافعة نحو التطوير.⁽¹⁾

6- الاستمرارية: تتميز برامج التطوير التنظيمي بأنها عملية مستمرة ومتجددة، وتطبيق هذا البرنامج يتطلب الديمومة والاستمرارية، إذ لا يتم تطبيقه مرة واحدة فحسب، بل هو نوع من النشاط الدائم والمتجدد نظراً لوجود عدة أسباب تحتم هذا الاستمرار منها حدوث تغيرات في أهداف و سياسات التنظيم، و الأساليب و الطرق المستخدمة نتيجة حدوث تغيرات في البيئة المحيطة، فالتنظيم القائم قد لا يكون متناسباً مع ما يطرأ من تغير في الظروف أو إمكانيات العمل، ما يستلزم أن استمرار التنظيم على حاله يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة.⁽²⁾

7- إشراف الإدارة العليا: فالتطوير التنظيمي قد يحمل معه مقاومة في البداية من طرف أفراد التنظيم لذلك فإشراف الإدارة العليا يحقق المعرفة والالتزام بأهداف برنامج التطوير .

8- تطبيق نظريات ومبادئ العلوم السلوكية: يقوم أسلوب التطوير التنظيمي أساساً على تطبيق مبادئ العلوم السلوكية لفهم الأفراد في المنظمة، خاصة ما تعلق بعلم النفس الاجتماعي و الأنثروبولوجيا.

9- تطبيق أسلوب الاستشارة: إذ يلعب المستشار دوراً هاماً في برامج التطوير التنظيمي ويعتبر عنصراً رئيسياً لنجاحها.⁽³⁾

10- استخدام مدخل النظم: تستخدم برامج التطوير التنظيمي مدخل النظم كأساس لمحاولة إحداث تحسينات بداخل التنظيم، إذ يؤخذ في اعتباره مجموعة من النظم الفرعية المتداخلة؛ فالفرد أو الجماعة أو كل وحدة تنظيمية لا ينظر إليها على أنها وحدة منعزلة أو مستقلة عن الوحدات الأخرى، كذلك يؤخذ على التنظيم في إطار برامج التطوير التنظيمي على أنه نظام فرعي ضمن نظام أكبر يتمثل في البيئة المحيطة.⁽⁴⁾

(1) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأمنية في

الدفاع المدني بالرياض و جدة" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 11.

(2) - عيد سيد: "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ملتقى حول " الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات

الحكومية و الخاصة " من 17-21 فيفري 2008 ، مصر، ص 24.

(3) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 143.

(4) - علي السلمي: مرجع سابق، ص 254.

- 11- **الاعتماد على البحث العملي:** من خلال التشخيص والبحث عمليا وجماعيا بين القادة الأعضاء والمستشارين عن أهم المشاكل التي تعترض التنظيم، مسبباتها وإيجاد حلول جماعية لها، والتركيز على الإدارة التعاونية للوصول إلى تطوير فعلي للتنظيم.⁽¹⁾
- 12- **التركيز على الجانب الإنساني في المنظمة:** عن طريق الاهتمام بالتطوير البشري وتطوير سلوكيات الأفراد داخل التنظيم في جميع المستويات.⁽²⁾
- 13- **التعلم عن طريق الخبرة (التجربة):** يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم حيث يتعلم الأفراد العاملون من خلال التجربة والخبرة العلمية كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وإذ تنجح عمليات التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل يتم إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة كيفية حل المشكلات التنظيمية المحتملة في المستقبل.⁽³⁾

خلاصة الفصل:

من هنا يمكن اعتبار التطوير التنظيمي منظومة متكاملة، تتشكل من مجموعة عناصر أساسية ذات بعد هام لأي تنظيم، يمكن أن تسهم في التأثير الإيجابي على وتيرة العمل، خاصة إذا تم هذا التطوير

(1) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص145.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص67.

(3) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص29.

وفقا لطريقة منظمة ومخططة في تحليل موضوعي لوضع المنظمة ومن ثم بناء أنموذج التطوير المناسب .

تمهيد:

حظي " التطوير التنظيمي " باهتمام علماء الإدارة وعلماء الاجتماع باعتباره عملية مهمة للوصول إلى مستوى أمثل من الأداء لتحقيق الكفاءة والاستمرارية والفاعلية، ومن الضروري حين تناول موضوع "التطوير التنظيمي" مراجعة النظريات والأدبيات التي عنت بفهم التنظيمات ومعالجتها لهذا المفهوم ونظرا لعدم وجود نظرية بحد ذاتها سيتم الاستعانة ببعض المداخل النظرية التي يمكن تصنيفها إلى: نظريات تقليدية (مداخل كلاسيكية)، نظريات سلوكية (إنسانية) ونظريات معاصرة (حديثة).

أولاً: المداخل التقليدية (الكلاسيكية): 1900-1927

تميزت النظريات التقليدية للمنظمة بتركيزها على الجوانب المادية في التعامل مع الأفراد وتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة مثل: التخصص وتقسيم العمل والرشد (العقلانية) والهيكل التنظيمي والسلطة ونطاق الإشراف، والتي أولتها اهتماما كبيرا واعتبرت ذلك أساسا مهما في بناء متطلبات الهيكل الذي ينبغي أن يسود في المنظمة للوصول إلى درجة متميزة من الارتقاء والنمو لها.

- يقوم الافتراض الأساسي لهذه المداخل على أن: "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يهدف إلى تعظيم العائد المادي"، ويرتكز مضمون التطوير في هذا النوع من النظريات على الجوانب الهيكلية، والقانونية والرسمية، وتسير عملية التطوير فيها على أسس التخصص وتقسيم العمل ووجود قوانين ولوائح رسمية صارمة يخضع لها العاملون؛ فالجانب الهيكلي يقوم مبدؤه على أن عمليات "التطوير التنظيمي" يمكن أن تحقق أهدافها إذا روعي في ذلك تخطيط وتصميم دقيق للهيكل التنظيمية، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية بوجود مستويات ذات صلاحيات واضحة، وتحقيق التخصص الوظيفي مع وجود نظام رسمي للاتصالات ونظام رقابة صارم، وتركيزه على الجانب الساكن والثابت للتنظيم دون مراعاة التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، أما الجانب القانوني فيركز على اللوائح التنظيمية المنظمة للعمل والتي تحدد الحقوق والالتزامات الخاصة بكل طرف بطريقة واضحة ودقيقة.⁽¹⁾

و يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية وهي:

1- مدخل الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (1856- 1915):

انصب اهتمام هذا المدخل على دراسة الأسس الكفيلة لتطوير الإنتاجية وسبل معالجة مشكلاتها، وقد ركز " تايلور " - الرائد الأول في هذا المدخل- في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 على أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها وضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح دون الأخذ بمقترحات وآراء باقي الأفراد في التنظيم.⁽²⁾

ومن بين "التحسينات" التي اهتم بها " تايلور " تحسين طريقة العمل وأداء المهام من خلال فكرة "الحركة والزمن"، ويمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على

(1)- نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص38.

(2)- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع

الأردن، 2008، ص22.

الحركات التي يقوم بها العاملون من أجل تحديد زمن إنجاز المهام، واستبعاد الحركات غير الضرورية والتي - حسب تايلور - تعتبر معرقة للعمل؛ فقد قسم " تايلور " الحركات الوظيفية إلى نوعين:

- **حركات غير ضرورية:** وهي التي يقوم بها العامل وتقلل من إنتاجيته وتؤدي إلى هدر الوقت؛ إذ حسبه ينبغي أن يتم إعادة تصميم مكان العمل، بحيث لا يحتاج العامل إلى الانتقال بكثرة ومن ثم يتم اختصار هذا الوقت من وقت أداء الوظيفة .

- **حركات ضرورية:** وهي مجموعة الأنشطة والحركات التي لا بد من أدائها لإتمام الأعمال وغالبا ما يتم تدريب العاملين عليها لأدائها بالشكل المناسب.⁽¹⁾

- كما ركز " تايلور " على تطوير نظام الحوافز بالاعتماد على الحوافز المادية فيما أسماه "نظام الدفع بالقطعة"، والتركيز على العلاقات الرسمية داخل التنظيم، ومبدأ التخصص والتقسيم الدقيق للعمل بأن يصبح العامل متخصصا بما يمكنه من اكتساب مهارات عالية ضمن اختصاص محدد في محاولة لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والفاعلية، واختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، والاعتماد على توزيع المسؤوليات بشكل واضح بين الإدارة والعاملين دون تداخل؛ حيث يتولى المديرون مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وللعاملين مسؤولية التنفيذ، وخلق أجواء من التفاعل والتعاون بين الطرفين إدارة- عاملين.⁽²⁾

(2)- مدخل التنظيم الإداري: هنري فايول 1841-1925:

- اهتمت نظرية التنظيم الإداري (التقسيمات الإدارية) بالعمليات الداخلية في المنظمة، وركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، و الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير؛ إذ كان اهتمام " فايول " - أحد رواد هذا المدخل - منصبا على "الإدارة العليا" وكيفية تطوير أداء المديرين، ويعود له فضل السبق في طرح مشكلة الكفاءات وتمييزها بحسب نوعية الوظائف وحجم المؤسسات، كما أن الهياكل التنظيمية حسبه قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة.⁽³⁾

واتجه "فايول" من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم، لخصها في "14 مبدأ" من أجل توجيههم لحل مشكلاتهم وهي:

1- تقسيم العمل والتخصص.

(1)- راوية حسن: مرجع سابق، ص95.

(2)- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن

2009، ص44-45.

(3)- المرجع نفسه: ص51.

- 2- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
 - 3- الانضباط / الالتزام.
 - 4- وحدة الأمر: أن يتبع العامل لرئيس واحد.
 - 5- وحدة التوجيه: تعني تنسيق وتركيز جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه.
 - 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
 - 7- مكافأة الأفراد العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.
 - 8- المركزية.
 - 9- التسلسل الهرمي: يجب على المرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري.
 - 10- النظام: تركيب وتنسيق الأفراد والمعدات بوضعها في مكانها المناسب.
 - 11- المساواة .
 - 12- الاستقرار الوظيفي .
 - 13- المبادرة : مما يساعد على تحقيق رضا العامل و المشاركة في وضع وتنفيذ الخطة .
 - 14- الروح المعنوية: (روح التعاون)⁽¹⁾
- وتأكيد "قايول" على جانب النشاط الإداري إنما جاء باعتباره المحور الرئيس لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة خاصة و أنها تعتمد أسلوب التخطيط و التنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية، مؤكداً على أن التطوير التنظيمي و نجاحه مرتبط بمدى نجاح المدير في وظائفه التي عليه القيام بها، لخصها في:
- 1- **وظيفة التخطيط:** باعتبار التطوير التنظيمي جهداً إدارياً مخططاً يتم وفق مراحل وخطوات وإستراتيجيات دقيقة؛ فقد كان "قايول" أول من أكد على أهمية التخطيط و التنبؤ بمستقبل العمل في مختلف المنظمات، من خلال تركيزه على أهمية التخطيط ووضع خطة مناسبة في أي عملية يقوم بها التنظيم، تحدد ضمنها المراحل و الوسائل اللازمة لتحقيق العمل المطلوب إنجازه، و- حسب- فأهم مؤشرات التخطيط الفاشل تتمثل في فقدان الكفاءة في العمل الإداري .
 - 2- **وظيفة التنظيم:** وتعني العمل على تهيئة ما تحتاجه المنظمة من موارد مادية وقوى بشرية والاهتمام بتدريب المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز المهام بأكثر فاعلية .

(1)- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص56.

3- وظيفة القيادة: وتتعلق بوظيفة إصدار الأوامر من طرف المدير لغرض تنفيذ الأعمال، وضرورة توفر بعض القدرات للقائد الإداري منها:

- أن يكون ذو معرفة واسعة بالعاملين معه.
 - أن يكون قدوة حسنة لجميع المرؤوسين مما يعزز درجة الثقافة التنظيمية .
 - أن يمتلك مجموعة مهارات إدارية مرتبطة بالقدرة على تقييم الأداء والتفاعل للتنسيق بين جهود جميع المستويات، وضرورة الإطلاع على آراء و مقترحات المستويات الأخرى عن طريق الاجتماعات الدورية .
- 4- وظيفة التنسيق:** فقد أوضح "فايول" أهمية التنسيق بين الجهود الإدارية باعتباره - حسب - أساس تحقيق النجاح و التطوير للمنظمة .

5- وظيفة الرقابة: ويعني بها "فايول" عملية متابعة و تقييم للأداء المنجز ومقارنته مع الخطة الموضوعية لمعرفة الفجوات في الأداء و جوانب الضعف فيه و من ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعديلها.⁽¹⁾

3- مدخل التنظيم البيروقراطي: ماكس فيبر: (1846 - 1920):

يعتبر "ماكس فيبر" أول من استخدم مفهوم "البيروقراطية" والتي يعني بها سلطة المكتب (حكم المكتب) حدد مكن خلالها ميزات و مواصفات المنظمة المثالية (النموذجية) والتي يعتقد من خلالها أنها النموذج الأصح والأنسب لكل التنظيمات إذا ما أرادت تحقيق التطور والرقى و الاستمرارية .

فالتصميم الأمثل للتنظيمات - في اعتقاد فيبر - هو ذلك التنظيم الذي يستند إلى تقسيم هرمي ثابت ومحدد بدقة؛ بإسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي، واعتماد التقسيم الإداري إلى مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق تشرف فيه المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الإدارية الدنيا منها في التنظيم، وتقسيم العمل والأنشطة والوظائف إلى أعمال متخصصة بدقة؛ وكل عمل يقسم بدوره إلى مهام بسيطة وروتينية محددة، يتم فيها تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، وضرورة اعتماد تسلسل محدد وواضح لخطوط السلطة، وتوزيعها بشكل انسيابي من الأعلى إلى الأسفل لضمان سير الأنشطة، والتي تتركز فيه سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي التنظيمي.⁽²⁾

(1) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 54- 55 .

(2) - الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، دون طبعة، دار الهدى للطبع و النشر، الجزائر، دون سنة النشر، ص 66.

و السلطة حسب " فيبر " تعني الانصياع طوعية للأوامر؛ وفي إطارها يرى الشخص التابع (المرؤوس) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدير) يعد أمراً مشروعاً.⁽¹⁾

وبناء على ذلك يتم تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري، واعتماد قواعد عمل صارمة تتصف بالشمول والعمومية، ومعايير دقيقة وموضوعية في اختيار الأفراد وتعيينهم وترقيتهم على أساس المؤهلات والخبرة الفنية من كفاءة وجدارة و أقدمية، و وجود ضوابط رقابة شديدة و لاشخصية تطبق بشكل موحد في جميع الظروف والمواقف، وضرورة التعامل بشكل رسمي بين الأفراد داخل التنظيم وفقاً لعلاقات رسمية فقط بعيداً عن العلاقات الشخصية.⁽²⁾

- ومن هنا فقد اعتبر " فيبر " المنظمة البيروقراطية بخصائصها السابقة من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق التوازن التنظيمي والتطوير المنشود، خاصة بتمتعها بصفة الرشد والعقلانية في معالجة المشكلات الإدارية، وكون هذا النموذج يحقق السيطرة والرقابة على سير العمل في المنظمة فهو الأنسب، في ظل بيئة تتميز بالاستقرار والثبات وعدم التغير، وباعتبار التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتفاعل مع البيئة الخارجية - حسب فيبر - .

فالنظريات التقليدية (المدخل التقليدية) إذن تؤكد على سيادة القانون داخل التنظيم لتحقيق التطوير بما يساعد على البناء و التنظيم الجيد، إلا أنها لم تفي باحتياجات التطوير، ولم تقدم صورة واضحة عنه ولم تدعم عملياته بالقدر اللازم.

ثانياً: المدخل السلوكية (الإنسانية): 1927-1950:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة من المدخل الكلاسيكي (الإدارة العلمية، مبادئ الإدارة البيروقراطية) إلى ظهور مدخل جديد يهتم بالعنصر البشري وسلوك الأفراد في المنظمات، ويعتبره إنساناً اجتماعياً وليس فقط اقتصادياً، قدم أبعاداً جديدة برؤية أخرى للتنظيم؛ فقد كان لقصور المدخل الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات دور في بلورة المفاهيم السلوكية وظهور المدخل السلوكي .

(1) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 57.

(2) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن

2005، ص 43.

- يركز هذا المدخل على ضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية (التي أكد عليها المدخل الكلاسيكي) وبين الأبعاد الإنسانية، سواء تعلق الأمر بالأبعاد والجوانب النفسية للفرد، أو الجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها جوانب أساسية في التنظيم.⁽¹⁾

ومن هنا كان اهتمام هذا المدخل بالفرد وقدراته الشخصية والفكرية وحاجاته الاجتماعية والمعرفية، معتبرا كل تطور للقدرات الفردية تطورا للتنظيم.⁽²⁾

ويمكن القول أن بدايات التطوير التنظيمي ظهرت بظهور المدخل السلوكي نتيجة بروز أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي، الذين كان لهما الدور الكبير في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي؛ فقد ركز أسلوب التدريب المخبري الذي ظهر في منتصف الأربعينيات على ترك المجال للأفراد العاملين للتفاعل بينهم والتعلم من بعضهم ومن ثم إدخال التعديلات المطلوبة في سلوكهم، أما أسلوب البحث الإجرائي فقد شمل استخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بجمع المعلومات حولها واعتماد التغذية الراجعة وهي الأسس التي قام عليها أسلوب التطوير التنظيمي.⁽³⁾

- ولعل من أبرز نظريات المدخل السلوكي: نظرية العلاقات الإنسانية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية: "إلتون مايو" 1880-1949:

قدم- مدخل العلاقات الإنسانية - رؤية مغايرة عما جاءت به المداخل الكلاسيكية؛ إذ اعتبر هذا المدخل الفرد العامل مجموعة مشاعر وأحاسيس وليس مجرد آلة.

- افترض "مدخل العلاقات الإنسانية" أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.⁽⁴⁾

- وتتمثل أهم مساهمات المدخل في تجارب هاوتورن الشهيرة لـ: "إلتون مايو" وزملائه في إبرازها لأهمية علاقات العمل بين المشرفين والعمال من جهة، والعمال فيما بينهم من جهة ثانية، والتركيز على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، وضرورة إخضاع المشرفين لدورات تكوينية خاصة ما تعلق

(1)- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 63.

(2)- الحبيب ثابتي و الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دون طبعة، مؤسسة الثقافة الجامعية الجزائر، 2009، ص 105.

(3)- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 30- 31.

(4)- عامر عوض: مرجع سابق، ص 41.

بأساليب وطرق الإشراف، والعمل على تطوير وتفعيل خطوط الاتصالات بين مستويات التنظيم لاسيما الصاعدة منها، من أجل إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء المقترحات والمشاركة.⁽¹⁾

فالتطوير الحقيقي - حسب مدخل للعلاقات الإنسانية - لا يكون إلا بالاهتمام بالعنصر البشري واحتياجاته باعتباره عنصرا هاما من عناصر العملية الإنتاجية؛ إذ لا يكفي أن يتحقق التطوير بالاهتمام بأهداف التنظيم فحسب وكيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ولو على حساب العامل، بل ضرورة تحقيق تفاعل وانسجام وتوافق بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد العاملين على حد سواء، وتحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية لهم مثل الحاجة للاعتراف والتقدير، والنظر للعلاقات داخل التنظيم باعتبارها علاقات اجتماعية إنسانية بما في ذلك دور العلاقات غير الرسمية إلى جانب العلاقات الرسمية في تحقيق الفاعلية المطلوبة في إشارة لأهمية التنظيم غير الرسمي، والذي عبّر عنه بالقيم وأنماط السلوك التي تنشأ بصورة تلقائية نتيجة تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، ودور القيادة غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة خاصة ما تعلق بدور جماعات العمل، إذ يرى هذا المدخل أن الفرد لا يعمل في معزل عن الوسط الاجتماعي، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل، لما لها من تأثير كبير في بعث السلوك الفردي للعامل، وتأثره بقيمها ومعتقداتها، وإبراز أهمية تماسك هذه الجماعات وتأثير ذلك على نمو التنظيم وتطوره، بالإضافة إلى العمل على تحسين جو العمل لها للقيام بنشاطاتها، وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم لضمان حسن سيرها، وتحسين درجة التعاون فيما بينها للوصول إلى أداء أحسن ينعكس على تطوير التنظيم.⁽²⁾

ثالثا: المداخل الحديثة (المعاصرة).

نظرا لتركيز المداخل الكلاسيكية على العمل والهيكل التنظيمي، ومبالغة المداخل السلوكية (الإنسانية) في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه، وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد للإسهام في العمل التنظيمي، ظهرت أفكار جديدة لتوسيع آفاق النظرة للتنظيم، والاهتمام بالسلوك المنظمي الهادف مشكّلة بذلك اتجاها آخر ضمن الفكر الإداري بنظرة أخرى معبرا عنه بالمداخل المعاصرة.

- ركزت المداخل الحديثة على إبراز أهمية " الأثر البيئي " والنظام المفتوح وإمكانية استخدامه في تفسير سلوك التنظيمات الساعية لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي إطار يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة، وتتضمن هذه المداخل مجموعة من النظريات

(1) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 61- 62.

(2) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 66- 67.

الهامة التي شكلت في مجملها إطارا فكريا و مفاهيميا هاما يمكن - حسب رواد هذه المداخل - من الوصول إلى مستوى مقبول من التطوير والنجاح للتنظيمات.⁽¹⁾ ومن أهم هذه النظريات:

1- مدخل النظام التعاوني " شستر برنارد " :

قدّم " شستر برنارد " في هذا المدخل رؤية هامة عن دور التعاون بين أعضاء التنظيم في تحقيق التطوير المتوقع إسهاما منه في زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية.

- أوضح "برنارد" أن التنظيم عبارة عن " نظام تعاوني" يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه للوصول إلى تحقيق الأهداف؛ فالمنظمة - حسب - هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر، تضم بداخلها وحدات أصغر تشكل علاقة متفاعلة فيما بينها، وللعنصر الإنساني - من وجهة نظر برنارد - أهمية ودور حيوي في بناء علاقات تعاونية داخل التنظيم تسهم في التطوير، واعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة، وركز " برنارد " في إيضاحه للجوانب المتعلقة بالنشاط التعاوني الذي نادى إليه ودوره في عملية التطوير على مجموعة مفاهيم منها:⁽²⁾

أ- **التنظيم غير الرسمي**: أكد "برنارد" أن التنظيم الرسمي بإمكانه أن يسهم في بناء علاقات غير رسمية؛ إذ أشار لأهمية التنظيم غير الرسمي في تنمية وتفعيل الاتصالات بين أعضاء المنظمة وتحقيق التماسك بين أجزائها، ودور التنظيم غير الرسمي كذلك في بناء وخلق مفاهيم وقيم واتجاهات الأعضاء بداخله، والتي تتبلور فيما بعد إلى أنماط سلوكية تؤثر على نظرة الأفراد العاملين لعملية التطوير التنظيمي وإجراءاته، لما لها من درجة كبيرة في التأثير على سلوك التنظيم ككل، وإيجابية التنظيم غير الرسمي في إيجاد المناخ المناسب لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي.⁽³⁾

ب- **التخصص التنظيمي**: أكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة إعطاء التخصص أهمية

أساسية، والذي من شأنه أن يحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء العاملين بغية تحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم، باعتبار التنسيق والتعاون بين الجهود من أهم متطلبات عملية التطوير التنظيمي.⁽⁴⁾

ج- **اقتصاديات الحوافز**: يعتبر من بين أهم المفاهيم التي ركز عليها " برنارد " ورآها أساسية لتحقيق التطوير للتنظيمات؛ فقد تناولت "نظرية النظام التعاوني" القوى البشرية بأهمية كبيرة لما لها من دور كبير

(1) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 81.

(2) - علي السلمي: مرجع سابق، ص 175.

(3) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 34- 35.

(4) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 91.

في عملية التطوير التنظيمي، خاصة ما تعلق بتعزيز التعاون الهادف فيما بين الأفراد العاملين، ودور عنصر الاتصال والتفاعل الإيجابي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، من خلال المشاركة الفاعلة والاتصالات المتبادلة بينهم في بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي سليم، وهذا التعاون - حسب برنارد- الذي يسهم في تحقيق التطوير للتنظيم وتحقيق أهدافه بأكثر فاعلية وكفاءة عالية لا يمكن أن يتجسد إلا بالاعتماد على مجموعة حوافز ومغريات، بما يحقق التوازن بين الحوافز المقدمة للأفراد وإسهامهم الفعال في تحقيق التطوير المطلوب للمنظمة، والركيزة الأساسية لذلك - في نظر برنارد- هي العمل على إيجاد وتعزيز الحوافز الإيجابية وتقليل واستبعاد الحوافز السلبية. ومن أهم الحوافز الإيجابية التي قدمها "برنارد" * الحوافز المادية: مثل الزيادة في الأجر.

* الحوافز المعنوية: كمنح العاملين فرص التقدم الوظيفي والترقية والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة وحوافز الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.

* ظروف العمل المناسبة: ويقصد بها ضرورة تحسين جو العمل والمناخ التنظيمي.

* حوافز مرتبطة بالمشاركة في وضع القرارات: إذ تسمح المشاركة بمنح الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكارهم بما يتناسب مع جهود التطوير للمنظمة.⁽¹⁾

ف " شستر برنارد" اهتم ب : التعاون، والتنظيم غير الرسمي والتخصص وأهمية الحوافز كضروريات لزيادة فاعلية التنظيم وتحقيق التطوير.

(2)- مدخل اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي/ "هربرت سايمون":

تعدّ الاتجاهات الفكرية لنظرية (مدخل) اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي محصلة لقصور النظريات السلوكية عن إعطاء صورة واضحة للسلوك التنظيمي، ويعد هذا المدخل امتدادا للمدخل التعاوني الذي أكد عليه " شستر برنارد"، قدم من خلاله "سايمون" إسهاماته الخاصة بعملية التطوير والمستنبطة من جملة الأفكار والمفاهيم التي دعا إليها.

- وضع مدخل "اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي" أساسا جديدا في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات؛ فأصبحت دراسة التنظيم منصبة على تتبع عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار البديل المناسب كمحور يركز عليه في أداء الأنشطة الإدارية ويُعتمد فيه على المنهج الكمي والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل المشكلات التنظيمية.⁽²⁾

(1)- علي السلمي: مرجع سابق، ص 180 - 181.

(2)- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 67.

واعتبر هذا المدخل أن تطوير المنظمات مرتبط إلى حد كبير بنجاح عمليات اتخاذ القرار الإداري؛ والقرار الناجح هو الذي يعتمد على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ؛ فقد ركز هذا المدخل على ضرورة الاهتمام بالبحث عن الإستراتيجيات المناسبة لاتخاذ القرار باعتباره عملية مهمة داخل التنظيم، واعتماد منهجية البحث العلمي في ذلك كون القرار الإداري من أهم مستلزمات التطوير، وهذا يعني إتباع المنهج العلمي لاتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة، يبدأ بتحديد المشكلة ثم تحليلها وتحديد بدائلها ثم اختيار البديل المناسب لتأتي في الأخير عملية التنفيذ والمتابعة للقرار المتخذ.⁽¹⁾

ويُعتبر "هربرت سايمون" أكثر الباحثين اهتماما وتركيزا على دور عملية اتخاذ القرار في تطوير المنظمات؛ فالسلوك الإداري - حسب - هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي ففهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضي الاهتمام بكيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها، كون أغلب العمليات التنظيمية تدور حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و التطوير التنظيمي - حسب سايمون - ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات الإدارية بالشكل الصحيح والذي يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.⁽²⁾

وحتى يتحقق التطوير التنظيمي - حسب - لابد أن تتوفر صفة الرشد في القرارات المتخذة؛ والقرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية؛ إذ ركز "سايمون" على نوع هام من القرارات وهي القرارات غير المبرمجة، والتي تتناول موضوعات ومشكلات معقدة يحتاج فيها المدير إلى دراسة وعمق تفكير ومهارات إبداعية للخروج بالقرار المناسب، و الرشد في اتخاذ القرار - الذي أشار إليه سايمون - هو رشد محدود؛ إذ لا يمكن الوصول إلى قرار رشيد بصفة مطلقة لوجود عديد من المعوقات والمتغيرات التي تفرض على المديرين قيودا قد تعيقهم لاختيار البديل الأمثل، منها ما تعلق بمستوى المهارات الخاصة بالمدير، أو طبيعة المشكلة والموقف والضغوط والظروف السائدة، ومن هنا كان القرار المتخذ معبرا عن الرضا بأقل من الحد الأقصى لأنه لا يمكن الوصول إلى الحد الأقصى حسب سايمون.⁽³⁾

و التنظيم - من وجهة نظره - هو هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ

(1) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص40.

(2) - محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص84.

(3) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص33.

القرارات، كما تتحكم البيئة في تحديد عدد البدائل المتاحة؛ فلا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً، و لكن عادة يتم اختيار أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة و ضغوط البيئة الخارجية.⁽¹⁾

- ويشير "سايمون" إلى نقطة هامة و هي أن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس، وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لتضمن بذلك المستويات العليا التي تمتلك سلطة اتخاذ القرار القبول الجماعي للقرار المتخذ والبديل المختار من طرف المستويات التنفيذية وإشراك الجميع و إسهامهم في تسهيل تنفيذه، وهنا يشير "سايمون" إلى ضرورة الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة بشكل هرمي، يشكل فيه الأفراد المتخصصون المستويات العليا التي لها مهمة اتخاذ القرار النهائي، وبالمقابل يشكل الأفراد الآخرين المستويات الدنيا. و حتى يتمكن التنظيم من ضمان التزام الأفراد العاملين بالقرارات المتخذة يمكن اعتماد مجموعة من الأساليب تركز على تنمية اتجاهات وطرق تفكير الأفراد لتهيئتهم لقبوله، ويتم هذا الأسلوب عن طريق خلق وتنمية الولاء التنظيمي الذي يدفع الفرد العامل لاختيار البديل الذي يحقق مصلحة التنظيم الكلية، واعتماد معيار الكفاءة لتسهيل مهمة متخذي القرارات لاختيار البديل الذي يقدم نتيجة أفضل بأكثر فاعلية وبأقل تكلفة، وتحقيق أعلى لأهداف التنظيم، كما أن لتفعيل خطوط الاتصالات و قنوات تدفق المعلومة دور كبير في المساعدة على اتخاذ القرارات بهدف توفير المعلومات الكافية قبل اختيار البديل.⁽²⁾

- و أوضح " سايمون و مارش " مفهوم "التوازن التنظيمي" القائم على أن الأفراد داخل التنظيم يعملون بشكل جماعي، ويستهدفون من خلال مشاركتهم في صنع القرارات إشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية ويتحقق التوازن بين أهداف المنظمة العامة وأهداف الأفراد العاملين الشخصية؛ فهم بذلك يقبلون العمل في التنظيم ويخضعون لسلطته طالما كان هذا العمل مؤدياً إلى مساعدتهم في تحقيق مصلحتهم الشخصية.⁽³⁾

كما أن تحقيق التوازن يتطلب حسب " سايمون و مارش " خلق انسجام بين المغريات المقدمة للأعضاء وإسهاماتهم في مختلف أوجه نشاط المنظمة - مثلما أشار إليه برنارد سابقاً- فإذا كانت المغريات (الحوافز) أكبر من مساهمات (جهود) الأفراد العاملين فإن هذا التنظيم سيتحمل تكلفة أعلى مما يجب فيحدث نوع من الاختلال و اللاتوازن التنظيمي، والأمر كذلك في حالة زيادة مساهمات

(1)- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص94.

(2)- علي السلمي: مرجع سابق، ص189- 190.

(3)- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص34.

الأعضاء عما يحصلون عليه من مغريات فيلجؤون في هذه الحالة إلى تقييد مساهماتهم وتقليل مستوى أدائهم لإعادة التوازن المطلوب ما قد يؤثر على نجاح عملية التطوير التنظيمي. ونتيجة لهذا التوازن الذي دعا إليه "سايمون و مارش" يستطيع التنظيم تحقيق التطوير المنشود والمحافظة على استمراره ونموه.⁽¹⁾

- ويمكن القول أن- مدخل اتخاذ القرار لسايمون- كان له دور إيجابي في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي كأساس للتطوير التنظيمي؛ فقد اهتم بالتنظيمات غير الرسمية ونبه إلى متغيرات هامة منها المتغيرات الهيكلية، و كيفية اتخاذ القرار، و المتغيرات السلوكية والبيئية .

(3)- مدخل النظم 1960 (المدخل التنظيمي) :

يعد "المدخل النظمي" نقطة تحول فكري في الاتجاهات الحديثة؛ إذ قدم المدخل رؤية جديدة للتنظيم ضمانا لاستمراريته وتطوره تختلف عن الرؤية التي جاءت بها المداخل الكلاسيكية و السلوكية .

- يعتبر "ليدوج فون بيرتا لانفي" (Ludwig Von Bertalanffy) أول من أوضح مبادئ نظرية النظم العامة عام 1950، بينما كان "كاتز و خان" (Katz et Khan) أول من طبقا نظرية النظم في المنظمات بشكل شمولي عام 1966، ومدخل النظم مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم ومركب، يجمع ويربط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، وهذا يعد مدخلا شاملا لتخطيط التطوير يعتمد على الخبرة و التفاعل مع البيئة الخارجية واستغلال الطاقات البشرية.⁽²⁾

و التنظيم -حسب هذا المدخل- نظام اجتماعي مفتوح، يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة وعناصر فرعية متداخلة ذات علاقة تبادلية فيما بينها، تقوم هذه العناصر بمجموعة مهام تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف التنظيم بشكل كلي؛ إذ يشير مفهوم التنظيم إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة العناصر التي تشكل وحدة متكاملة.⁽³⁾

- ويركز- مدخل النظم- على محاولة توضيح عوامل استمرار التنظيمات و استقرارها و تطورها من خلال محاولة معرفة العلاقة التي تربط المحيط الخارجي (البيئة) وتأثيرها على التنظيم وبيئته الداخلية

(1)- علي السلمي: مرجع سابق، ص 192- 193.

(2)- نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 40.

(3)- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 170.

وما تقدمه البيئة من مدخلات بشرية، مادية وتكنولوجية (معرفية) والتفاعل بين هذه المدخلات بشكل إيجابي يؤدي إلى نتائج إيجابية للتنظيم.⁽¹⁾

- وتبدو طبيعة وحركية وخصائص الأنظمة المفتوحة واضحة ومعروفة؛ فكل المنظمات المفتوحة عبارة عن آلية مكونة من مجموعة عناصر تشمل ما يلي:

***المدخلات:** تأخذها المنظمة من البيئة الخارجية وتتضمن الموارد البشرية، المادية، المالية، التكنولوجية والمعلومات؛ فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم الخاصة، أما الموارد المادية فتتمثل في المعدات والآلات والوسائل، وتشمل الموارد المالية رؤوس الأموال أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة ومعالجتها وتخزينها .

***العمليات التحويلية:** ويقصد بها جميع الأنشطة الفنية والإدارية التي يقوم بها التنظيم من أجل معالجة وتحويل المدخلات و إعادة تقديمها للبيئة في شكل مخرجات .

***المخرجات:** تمثل الحصلة التي يقدمها التنظيم للبيئة متمثلة في السلع والخدمات المختلفة .

***التغذية العكسية (المرتدة):**⁽²⁾ هي النظام أو الطريقة التي يمكن فيها للجهاز الإداري أن يقيس مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه، عن طريق متابعة ردود الفعل الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية على المخرجات بهدف التعلم وتصحيح مسار العمل التنظيمي؛ حيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية المستمرة .

ولكي يكون التنظيم فعالا ينبغي أن يكون هناك تفاعل بين هذه العناصر الأربعة ما قد يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية.⁽³⁾

- والشكل التالي يوضح طبيعة النظام حسب مدخل النظم وعناصره الأساسية :

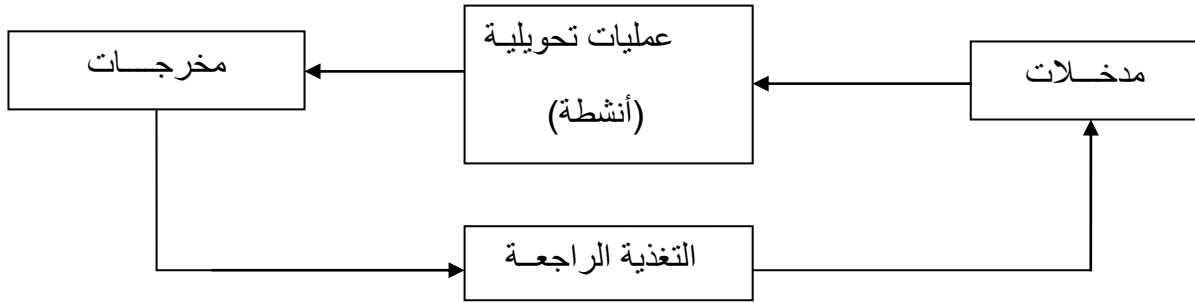
(1) - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص28

(2) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص43.

(3) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص84.

شكل رقم - 01 - يبين أهم عناصر ومقومات مدخل النظم

البيئة الخارجية

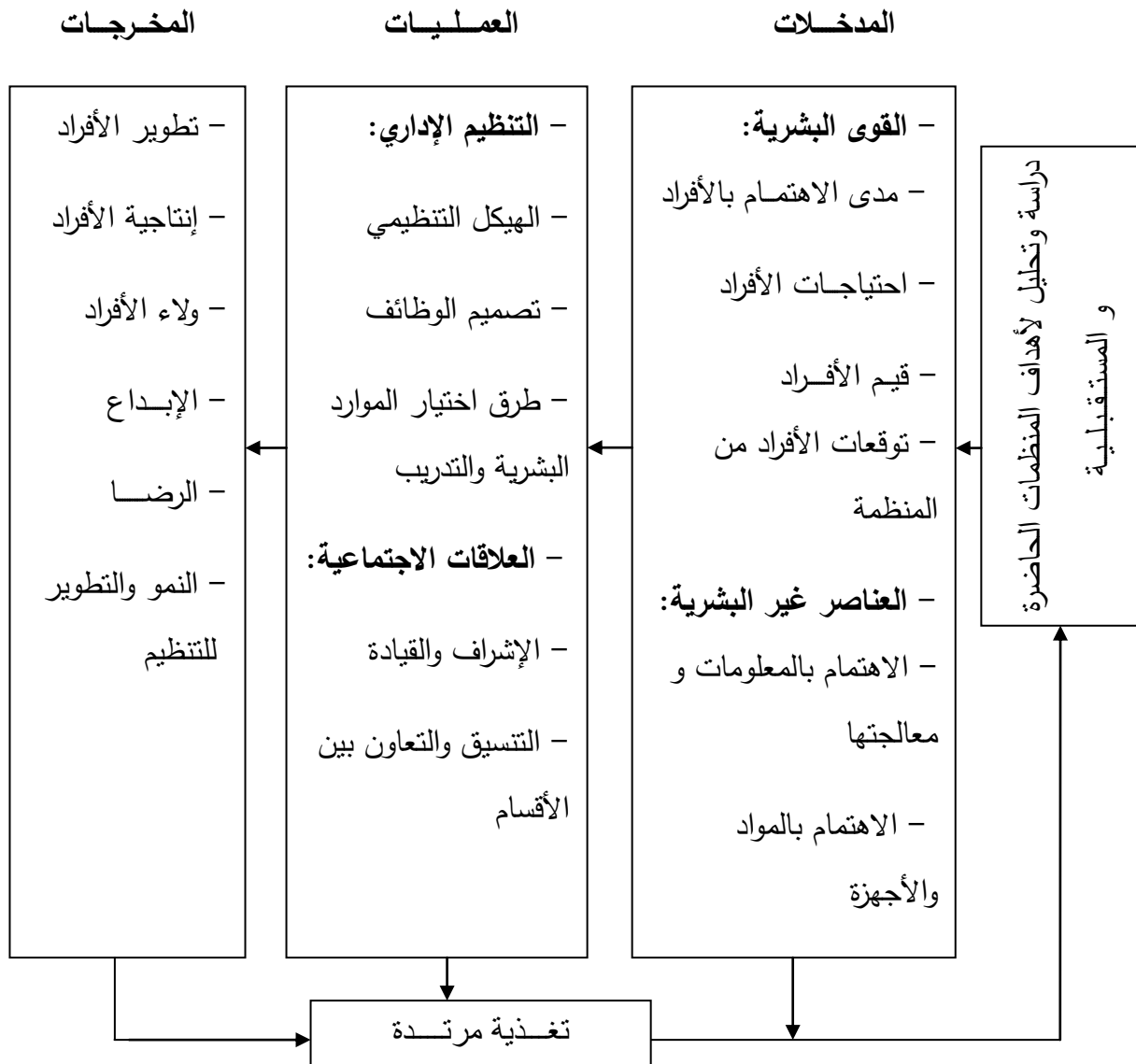


(حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص70).

و وفقا لعناصر التنظيم - حسب مدخل النظم- يمكن الاعتماد عليها في تحليل الجهاز الإداري لأي

تنظيم لتجسيد التطوير بداخله حسب الشكل التالي:

شكل رقم - 02- يوضح مقترحات تحليل الجهاز الإداري للتنظيم حسب مدخل النظم.



(محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص171).

وباعتبار التنظيم عنصرا غير منعزل عن البيئة الخارجية، فهذا يفيد أن العمليات التطويرية يجب أن لا تتم في معزل عن البيئة، ولكل بيئة خصائصها المميزة؛ فالتطوير الذي يناسب بيئة ما- حسب هذا المدخل- قد لا يناسب بيئة أخرى، ومن هنا ركز "المدخل النظمي" على عمل كل تنظيم وضع برامج التطوير التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الخارجية المتواجد فيها و متغيراتها.⁽¹⁾

ولا يمكن للتنظيم- حسب هذا المدخل- أن يستمر ويتطور إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل في ظلها كونه في اتصال دائم معها؛ إذ يحصل منها على الموارد المختلفة ويقدم لها المخرجات

(1)- محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص146.

الأساسية، ويتعرض التنظيم للتلاشي والزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار حصوله على المدخلات أو في حالة عدم قدرة البيئة الخارجية استيعاب مخرجاته؛ فلأنظمة المفتوحة أهداف وغايات ينبغي أن تتماشى مع غايات واحتياجات البيئة، وغايات المنظمة ستنعكس على مخرجاتها، لذلك ظهرت الحاجة إلى ضرورة البحث عن السبل الكفيلة لخلق هذا التوازن المستمر بين التنظيم والبيئة والذي يبقى في حالة تغيير وتطور مستمر كونه لا يعترف بحالة الثبات والتي تعني الزوال، كما تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض وتشكل وحدة متكاملة لتحقيق أهدافه الكلية؛ إذ لا يستطيع الجزء أن يحقق تلك الأهداف بمعزل عن الأجزاء التنظيمية الفرعية الأخرى التي يتألف منها في إشارة إلى ضرورة وجود تكامل وتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق التطوير التنظيمي، وحتى لا يفقد التنظيم وجوده الكلي؛ إذ أن كل جزء منه مرتبط بشكل أو بآخر بالأجزاء الأخرى، وأي تعديل في جزء معين يؤدي إلى تعديلات في بقية الأجزاء.⁽¹⁾

وحسب هذا المدخل، فالتنظيم يضم أجزاء مترابطة، الجزء الأساسي هو العنصر البشري بمختلف اتجاهاته التي تشكله، والهيكل التنظيمي وما يتبعه من ترتيب رسمي للمهام والوظائف، بالإضافة إلى التنظيم غير الرسمي وأنماط العلاقات والتفاعل بين الجماعات، وجزء أساسي آخر يتمثل في تكنولوجيا العمل بتصميم الآلات بما يتماشى مع التركيبة السيكولوجية و الفيزيولوجية للعاملين؛ فقد ركز "المدخل النظمي" على متغير هام وهو "التطوير التقني" من خلال إشارته إلى أهمية الاهتمام بإدخال التكنولوجيا والآلات الحديثة وتحسينها في العمل.⁽²⁾

وهناك مدخلان أساسيان ضمن "المدخل النظمي" لعبا دورا مهما في برامج التطوير التنظيمي يتمثلان في: مدخل الأنظمة التقنو- اجتماعية و مدخل تخطيط النظم المفتوحة؛ وقد طُوّر "مدخل الأنظمة التقنو- اجتماعية" بواسطة "تريست و إمري" وآخرين، ومحوره أن كل منظمة تحتوي على نظامين متداخلين: النظام الاجتماعي والنظام التقني، وكل تعديل في نظام يؤثر على النظام الآخر، والنقطة الأساسية التي ركز عليها هي الاهتمام بإعادة تصميم العمل كمؤشر هام لتحقيق التطوير التنظيمي؛ حيث تم تطوير عدد من مبادئ تصميم العمل منها خاصة اعتماد مجموعات العمل المستقلة أو الفرق المدارة ذاتيا، وتدريب أعضاء الفريق على عدد من المهارات، أما المدخل الثاني "مدخل التخطيط للأنظمة المفتوحة" فيركز على تحليل طلبات واحتياجات البيئة، ومن ثم تطوير إستراتيجيات للمستقبل المتوقع

(1) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 87.

(2) - عامر عوض: مرجع سابق، ص 44.

للمنظمة بناء على هذا التحليل، فإذا لم تكن هناك حاجة للبيئة بمخرجات التنظيم فسوف ينتهي وجوده ومن هنا كانت الحاجة إلى ضرورة دراسة حاجات البيئة الخارجية لتساهم في وضع الإستراتيجية المناسبة لتطوير التنظيم.⁽¹⁾

- وقد أوضح "ليكرت" عام 1961 - ضمن مدخل النظم - في كتابه " أنماط جديدة للإدارة " تفوق نمط القيادة الديمقراطي والذي يكون فيه توجه القائد نحو المجموعة والهدف؛ إذ يشترك القائد في التنظيم مع جماعات العمل في اتخاذ القرارات، وقام بمقارنة هذا النمط القيادي مع النمط الأتوقراطي ليتوصل إلى أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات عنصر مهم ومؤثر في رغبتهم في إجراءات التطوير. ويؤكد "ليكرت" أن الفشل في استخدام وتطبيق مدخل النظم واضح في كثير من مشاكل المنظمات؛ حيث يتجه الكثير من مدراء الإدارات الوظيفية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق مصالح إدارتهم بدلا من مصلحة كل الأطراف التنظيمية.⁽²⁾

ساهم "المدخل النظمي" بشكل كبير في عمليات التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء، وعلاقة التنظيم والبيئة الخارجية ودورها في التأثير على مختلف العمليات التنظيمية، و وجود علاقة اعتمادية تبادلية بين أجزائه تؤدي إلى تشكيل وحدة كلية متكاملة يمكن أن تقدم إسهاما هاما في تجسيد التطوير التنظيمي المرغوب.

4- المدخل الموقفي (الظرفي/ الشرطي):

يعدّ "المدخل الموقفي" امتدادا لمدخل النظم باعتباره للتنظيم نظاما مفتوحا يتواجد ضمن نظام أكبر (البيئة) يتفاعل معها ومع المتغيرات التي تشكلها .

- يركز هذا المدخل على عدم الثبات والاستقرار في الظواهر التنظيمية كنتيجة لعدم الثبات في المواقف السلوكية للأفراد نظرا لتأثير الجماعة على السلوك الفردي، والطبيعة الديناميكية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية، نتيجة عدم ثبات الظروف البيئية المختلفة؛ فالإطار العام الذي يعتمد عليه المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة، لذا فدرجة نجاح التنظيم وتحقيق فاعليته وكفاءته في الأداء تقتزن بمدى تكيفه هيكلا للمتغيرات والمؤثرات البيئية. و يؤكد- المدخل الموقفي - على نوعين من المتغيرات:

***المتغيرات البيئية:** تتضمن المؤثرات البيئية والتكنولوجيا... الخ .

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص144.

(2) - عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار مجدلوي للنشر، الأردن، 2001، ص84.

***المتغيرات الهيكلية:** تتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.⁽¹⁾

- ويسعى "المدخل الموقفي" لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة ومواقف محددة ويؤكد على أنه ليس هناك أسلوب إداري محدد للتطوير هو الأمثل والأنسب لجميع المنظمات وفي كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وفهم وتحليل كل حالة وكل موقف لكل منظمة على حدة ومن ثم اختيار أسلوب التطوير المناسب. ومن هنا كان اهتمام هذا المدخل لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات إعادة تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة ومن بين هذه العوامل الموقفية: بيئة المنظمة، حجم المنظمة، طبيعة عمل ونشاط المنظمة، إستراتيجيات المنظمة، ثقافة المنظمة...الخ. فالمدخل الموقفي يؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات والمواقف التنظيمية، باعتبار التشخيص من أهم أساسيات ومقومات عملية التطوير التنظيمي.⁽²⁾

من هنا كانت حاجة التنظيم المستمرة إلى إحداث تعديلات على مستواه لتحقيق اتزان نسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، و متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى؛ فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التطور بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث تطورات في الجوانب التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى دور المتغيرات البيئية بهدف تحقيق التأقلم و التكيف المطلوبين مع البيئة الخارجية.⁽³⁾

- ويمكن القول أن تفاعل العوامل البيئية السابقة حتم على التنظيم البحث عن الآليات التي تساعده على التكيف ومسايرة متطلبات المحيط، بضرورة إجراء تطورات مستمرة على بنى التنظيم بما يتناسب مع ما يحصل في البيئة الخارجية .

5 - المدخل التكاملي:

يعتبر المدخل التكاملي مدخلا مكملا لما جاءت به باقي المداخل و يتوافق في بعض تصوراتها معها وقد قدم رؤية هامة حول مفهوم التطوير التنظيمي في جملة من الافتراضات و الأسس الرئيسية.

- تناولت الافتراضات الأساسية " للمدخل التكاملي " محاولة فهم القوانين العامة التي تحكم الظواهر التنظيمية، ويتم في ضوءها تفسير عوامل نموها وتطورها، والمتغيرات التي تحكم سلوكها وتحدد في إطارها مواقف واتجاهات الأفراد العاملين والجماعات والمتغيرات البيئية التي تؤكد مسألة التفاعل بين

(1)- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 96-97.

(2)- حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سابق، ص 72.

(3)- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 41.

المنظمة والبيئة، ومن جملة الافتراضات التي قدمها المدخل بهدف التطوير اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً- مثلما أشار إليه مدخل النظم- يتكون من هياكل وعلاقات متداخلة؛ إذ يتحدد سلوك التنظيم بالتفاعل بين العديد من التغيرات سواء كانت داخلية متعلقة بالتنظيم أو خارجية محيطة به، كما تتحدد العلاقات التنظيمية ضمن أنماط سلوكية متوقعة بحيث يمكن التنبؤ بسلوكيات الأفراد في المواقف المتشابهة، وتتركز قوى النمو والتطوير التنظيمي- حسب هذا المدخل- على طبيعة التكوين الذاتي للتنظيم؛ إذ يعتبر التطوير التنظيمي حالة طبيعية تفرضها طبيعة العلاقة الحركية والتغير المستمرين في سلوك المنظمة، وتستطيع أي منظمة لمقابلة التغيرات الناتجة عن الظروف البيئية اللجوء إلى تنويع الوظائف والمهام والأنشطة لأعضائها، كما تتوقف كفاءة وفاعلية التنظيم واستمرار بقائه على طبيعة العلاقات السائدة بداخله؛ فالتطوير المستمر للتنظيم - حسب المدخل التكاملي- يرتبط بتطوير العلاقات وسبل الاتصالات المفتوحة بين الأطراف التنظيمية الفاعلة، وتفعيل نظم المعلومات المختلفة.⁽¹⁾

ومن بين أهم الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي- من منظور المدخل التكاملي- اعتماد درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وتوزيع الأدوار والمهام والتصميم الأمثل للعمليات والأعمال، وهي بعض المفاهيم التي تتداخل مع المداخل التقليدية، كما يقوم التطوير التنظيمي فيه على نظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول جميع أعضاء التنظيم، وكلما كانت هذه العملية واضحة الأسس زادت فرص الوصول إلى قرارات سليمة، والاعتماد على الأساليب الإدارية المتطورة والمساعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل، كما ركز هذا المدخل على ضرورة أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات التي تسمح بتجميع المعلومات وإجراء الدراسات، ولا يعبر هذا المدخل عن ضرورة تمركز اتخاذ القرار بيد فرد واحد، بل يقصد بالمركزية هنا تواجد حق اتخاذ القرار في مستوى إداري عالي هو الإدارة العليا، وقد يكون القائم باتخاذ القرار فرداً أو مجموعة (لجنة)، أو يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء متخصصين، إلا أن الصفة الأساسية هي أن عملية اتخاذ القرار تكون مركزة في هذا المستوى الإداري من التنظيم.⁽²⁾

كما دعا - المدخل التكاملي- إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق، والعمل على إيجاد حلول موضوعية للمشكلات التنظيمية مع إعطاء أهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة، وفهم القوانين والنظم التي تحكم عمل التنظيم بما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي من

(1)- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص100- 101.

(2)- علي السلمي: مرجع سابق، ص230- 231.

خلال تحسين السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز، القيادة، المسؤوليات، السلطة ونظم الاتصال والرقابة.⁽¹⁾

- وكغيره من باقي المداخل الحديثة التي قدمت رؤية خاصة لعملية التطوير التنظيمي؛ فقد ركز المدخل التكاملي على علاقة التنظيم بالبيئة، وتطوير أسلوب اتخاذ القرار ومختلف العمليات التنظيمية من قيادة تحفيز، رقابة، ونظم الاتصالات المختلفة.

(6)- مدخل إدارة الموارد البشرية :

يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد؛ إذ أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمصادر وليسوا مجرد أشخاص يتحركون ويتصرفون وفقا لمشاعرهم وعواطفهم فقط؛ فالموارد البشرية هي الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية هذه الموارد والسعي الدائم إلى تحقيق التعاون والتوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها لزيادة مستوى ولائهم وانتمائهم.

- و المحور الأساسي في هذا المدخل هو الاهتمام بالعنصر البشري (المورد البشري) واعتباره العنصر الأساسي في التنظيم، وما يتمتع به من دوافع وقيم واتجاهات بالإضافة إلى تركيبته الجسمية والفيزيولوجية كما يركز هذا المدخل على ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية وتوجيه السياسات والبرامج لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لها، باعتبار كل من الأهداف التنظيمية وأهداف الموارد مكملين لبعضهما البعض، و على التنظيم أن يعمل على تهيئة بيئة العمل الداخلية بما يتناسب مع أداء الموارد لوظائفها، وضمان استغلال مهاراتها عن طريق الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، كما ينظر - هذا المدخل - إلى المورد البشري باعتباره عنصرا فاعلا يمكن أن يساهم في التطوير بأن يكون مصدرا هاما للاقتراحات والرؤى، وجب على التنظيم الاهتمام بتدريبه وتطوير مهاراته ليتم بعدها توجيهه باعتماد الرقابة عن بعد وبشكل غير مباشر، وضرورة إعطاء أهمية لفرق العمل واشتراك الجميع في تحمل مسؤوليات ونتائج العمل.⁽²⁾

من هنا فقد جاء - مدخل إدارة الموارد البشرية - ليركز على ضرورة الاهتمام بتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وكل العمليات المتعلقة بها من تخطيط، استقطاب، اختيار، تعيين، تطوير الاستراتيجيات، نظم الحوافز، الأجور، التدريب، تقييم الأداء والاتصال... وغيرها خاصة ما تعلق بالاهتمام

(1)- موسى اللوزي: مرجع سابق، ص40.

(2)- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص86.

بالتخطيط الاستراتيجي لبناء وتطوير رؤية إستراتيجية مستقبلية للمنظمة، واعتماد هذه الإستراتيجية بما يساعد المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المنظمة وتحليلها تحليلًا علميًا، بشكل يساعد على تحديد النوعية المطلوبة من الموارد البشرية مستقبلاً، والتي أصبحت فيها عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية، واعتماد معايير موضوعية في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، تستند أساساً على مبدأ الاستعداد والجدارة والكفاءة وتطوير نظم الحوافز سواء ما تعلق بالتحفيز المادي أو المعنوي، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجيات واضحة ودقيقة مرتبطة بالأجور والتعويضات، باعتبار سياسة الحوافز والأجور من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وأداء الموارد البشرية، لذلك تعمل المنظمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة خاصة ما تعلق بخلق التوازن بين قيمة الأجر والأداء الفعلي، وإشراك جميع الأطراف في اقتراح وتبني أنظمة تحفيزية أكثر ملائمة، واستحداث التنظيم لآليات وأساليب جديدة في التدريب لتنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، باعتبار هذا الأسلوب (التدريب) أسلوباً هاماً في تنمية وتطوير قيم واتجاهات الموارد، ما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية أكثر تطوراً. كما يؤكد هذا المدخل على ضرورة اعتماد أسس موضوعية في تقييم الأداء كأساس للتطوير التنظيمي يقوم على التغذية العكسية لنتائج الأداء لمعرفة الجوانب السلبية فيه، والبحث عن الطرق المساعدة لتحسينه.⁽¹⁾

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وتطور علاقات الاتصال وأساليبه، زاد مستوى وعي وثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية، واستخدام أساليب إدارية حديثة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما طور ارتباط الموارد البشرية وأعضاء التنظيم بمنظمتهم، والذي أدى بدوره إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أكثر تطوراً، وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية - حسب هذا المدخل - إلا دليل واضح على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري.⁽²⁾

- ركز مدخل الموارد البشرية على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية لارتباطها المباشر بالعنصر البشري، خاصة ما تعلق بوضع كل فرد في مكانه المناسب بما يتماشى مع مؤهلاته، والعمل على تنميتها إسهاماً منه في تجسيد التطوير التنظيمي المطلوب .

⁽¹⁾ - علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002 صص 47- 51.

⁽²⁾ - Lakhdar sekiou et al, Gestion des ressources humaines, 2 édition, Editions de boeck université, Canada, 2001, pp :101, 102.

(7)- مدخل الثقافة التنظيمية:

تحتاج التنظيمات - على اختلاف أحجامها ونشاطاتها- إلى ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية، تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، باعتبارها نظاما متناسقا ومتربطاً بجوانبه التنظيمية، الاجتماعية والإنسانية وعنصرها أساسيا في النظام العام للتنظيمات، والذي ينبغي على قادة التنظيم أن يفهموا أبعادها وعناصرها كونها الوسيط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية، ومدخلا لحل العديد من المشكلات التنظيمية بسبب تأثيراتها المتعددة على نوع السلوك الفردي، الجماعي والتنظيمي، وانعكاسات ذلك على التطوير التنظيمي .

ويعتبر "مدخل الثقافة التنظيمية" مدخلا معاصرا من شأنه تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العاملة، وبلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية ديناميكية ومعقدة، متنوعة وذات درجة عالية من عدم التأكد، لهذا أصبح الكثير من الباحثين والقادة يعتبرون تبني قيم مرغوبة لدى المرؤوسين في التنظيم عاملا حيويا حاسما ومؤثرا في حسن سير العمل، مما يزيد من فرص التفاهم والتطوير بداخله، ويقدم حلاً مناسباً للعديد من المشكلات التنظيمية .

ويكتسي تطوير الثقافة التنظيمية أهمية بالغة كبعد هام من أبعاد التطوير التنظيمي، وذلك لارتباط مختلف العمليات التنظيمية والإدارية ارتباطا وثيقا بها، واعتبارها أحد الجوانب حاسمة التأثير، والتي تسمح بإعطاء التنظيمات ميزة تنافسية مستدامة.⁽¹⁾

ويرى هذا المدخل أن التطوير التنظيمي يقوم أساسا على تطوير الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بمحاولة تطوير قيمهم واتجاهاتهم، ويتم ذلك عن طريق الخطوات التالية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الوضع الحالي .
- التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة في الوضع المفضل .
- التعرف على الفجوة بين - الوضع المفضل و الوضع الحالي-.
- بناء على الفجوة السابقة يتم تحديد أولوية التطوير.
- تتم في الأخير عملية التنفيذ والمتابعة.⁽²⁾

ويذكر " Burnes " أن الثقافة التنظيمية أفضل مدخل للتطوير التنظيمي؛ حيث ركز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي: التنبؤ، تعزيز الطرق والتخطيط للمستقبل، كما يؤكد " Camming " و " Worley " أن

(1)- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010، ص230.

(2)- محمد بن باني القحطاني: مرجع سابق، ص21.

تعديل ثقافة المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نوع من التوتر بين الموظفين والإدارة، والتي يمكن أن تفسر على أنها مشكلة أخلاقية تنتج أثناء الممارسات.⁽¹⁾

وقد قدم كل من "Schein" و "Scholz" و "Louis" ثلاثة نماذج لصياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة، وهي كالتالي:

*أنموذج "Schein" لصياغة الثقافة التنظيمية:

قدّم "Schein" أفكاره بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية وافترضاها ضمن مجموعة مراحل تتمثل في: المرحلة الأولى/الاعتمادية(مجابة الصلاحيات): إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في وجود القائد الذي يوجه الجماعة، أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد .

المرحلة الثانية: مجابهة الألفة (تمايز الدور): والافتراض الأساسي -هنا- يقوم على أن الجماعة تكون ناجحة في عملها حين تتشابه قيم أعضائها واتجاهاتهم .

المرحلة الثالثة: النشوء والاستقرار: إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة تهدف دائما إلى الاستقرار بين أعضائها، والعمل للوصول إلى الإنجاز الكفاء الذي يضمن نجاحها ونجاح التنظيم ككل.

المرحلة الرابعة: البقاء(النمو): وهنا يكون تركيز الجماعة على فهم الحالة الراهنة للمنظمة وترسيخها؛ ففي المرحلة الأولى حسب "Schein" يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة؟ وهي النقطة الجوهرية في أي تنظيم، وتبحث الجماعة عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية والانتماء، وفي المرحلة الثالثة تظهر حاجة المنظمة إلى النظام والاستقرار لتبدأ في البحث عن النمو والبقاء والتعلم فيما إذا كانت القيم السائدة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها، أم تظهر الحاجة إلى ضرورة تعديل هذه القيم وتطويرها.⁽²⁾

ويرى "Schein" أن الثقافة من العناصر التي يصعب تطويرها، نظرا للتأثير الكبير للبيئة التي يعمل فيها التنظيم على مختلف السلوكيات والممارسات التنظيمية اليومية، وأنه بإمكان إدارة التنظيم تبني مجموعة من الشعارات والقوانين والنظم المبنية على قيم وافترضاها ومدركات تختلف عن قيم ومدركات العاملين الداخلية غير المعلنة من حيث الشعارات والأهداف؛ فقد تبني المنظمة مجموعة من معايير الإنجاز والحوافز والأداء تختلف تماما عما يراه العاملون، وهو ما يفسر أيضا صعوبة فهم العاملين الجدد للثقافة

⁽¹⁾<http://iefpedia.com/arab/wp.content/woloads/2009. Le 01/05/2012. a 13 h>

⁽²⁾ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص363.

الموجودة، ما قد يتطلب وقتا كبيرا للتكيف مع الثقافة الجديدة، ولهذا فإن قياس هذه المدركات لا يكون على مستوى خطط المنظمة وأداء و سلوكيات العاملين فقط، بل ينبغي قياس مدركات كل من الرؤساء والمرؤوسين لتحديد فجوة الإدراك بين الطرفين؛ فقد تكون مدركات الإدارة العليا من الأهداف مختلفة تماما عن إدراك العاملين لها، مما يعني عدم إمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يرغبه التنظيم.⁽¹⁾

*أنموذج "Scholz" في صياغة الثقافة المنظمية:

يصف "Scholz" الثقافة التنظيمية باعتبارها بعدا ثوريا وداخليا وخارجيا؛ ففي البعد الثوري يؤكد على أن الثقافة التنظيمية تمر بخمسة مراحل أساسية هي: المرحلة المستقرة، مرحلة رد الفعل (الاستجابة)، مرحلة التوقع، مرحلة الاستكشاف ومرحلة النشوء، أما فيما يرتبط بالبعد الداخلي فهو نتيجة ظروف داخلية تعمل في ظلها المنظمة، والبعد الخارجي يرتبط بالبيئة الخارجية وتأثيرها على أفراد المنظمة وتفاعلهم معها فالمنظمة التي تتفاعل مع بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد تكون ثقافتها أكثر قابلية للتأثر والتطور من بقية المنظمات .

*أنموذج "Louis" في صياغة الثقافة المنظمية:

استنتج "Louis" أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية إلا أنها غير مستحيلة الفهم، ويؤكد على أن هناك جوانب عديدة داخل المنظمة تؤدي إلى وجود ثقافات متباينة بداخلها؛ فالمستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة المنظمة داخل وحدة عمودية أو داخل مستوى أفقي، ووجد أن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى يمكن أن تجلب خصائص لثقافة محددة لها من الخارج إلى منظماتها الحالية. وقدم "Louis" سبع خطوات أساسية لبناء إطار يمكن أن يساهم في ترسيخ نسيج ثقافي إيجابي وهي:

- تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة وأهم الجوانب فيها أثناء عمليات الاختيار والتعيين، مما يمكن المترشح للوظيفة من معرفة مدى تطابق قيمه ومعتقداته مع قيم ومعتقدات المنظمة.
- إخضاع العاملين الجدد لفترة اختبار لإكسابهم معتقدات وقيم إيجابية عن المنظمة.
- وضع العاملين الجدد تحت رقابة الرئيس المباشر .
- وضع برنامج خاص لتقييم الجهود والأداء ونظام المكافآت ما يعزز الشعور بقيم الانتماء والولاء للمؤسسة.

- تلقين العاملين القيم التنظيمية غير الملموسة، كتقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية.

(1) - رؤوف كعواش: الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية

العدد الرابع، جوان 2010، ص ص111، 125، 126.

- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة، ومواقفها واتجاهها.
- تزويد العاملين بنماذج ناجحة مرت بالمنظمة وساهمت في نجاحها، مما يزيد قيم المسؤولية والالتزام في العمل.

ويرى "Louis" أن استخدام إستراتيجية جديدة لأي عمل يقتضي ملاءمتها مع الثقافة التنظيمية للمنظمة فقد يتطلب الأمر إجراء تعديلات عليها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، ما يسهم في جهود التطوير التنظيمي وذلك يحتاج إلى فترة زمنية طويلة؛ إذ أن جذور القيم الراسخة و وجهات النظر المعقدة - حسب Louis- تجعل من الصعوبة تعديلها أو تطويرها بالشكل المطلوب، لذا يتم تقسيم عملية التطوير إلى مراحل معينة بحسب طبيعة كل منظمة.⁽¹⁾

لهذا، فإن التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى المرؤوسين ومدى تقاربها مع القيم الإدارية، ومعرفة المسافة الفاصلة بينهما من شأنه توضيح مواضع الاتفاق والاختلاف الموجود في التنظيمات، وصياغة نموذج تطوير تنظيمي مناسب، بما يضمن الوصول إلى أداء تنظيمي متميز .

8- مدخل التعلم (المدخل المعرفي):

يعتبر مدخل التعلم أو المدخل المعرفي من أهم المداخل الحديثة التي قدمت رؤية متطورة للتنظيمات، في الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرا سمته التجديد و التغير المستمرين في جميع جوانبه، ما يستدعي العمل على تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة . ونتيجة للتقدم التكنولوجي الحاصل أصبح للمنظمات فرصة الحصول على قدر هائل من المعرفة الواجب الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المرجوة خاصة ما تعلق بتجسيد التطوير، و إعطاء الأهمية لرأس المال الفكري، و توليد أفكار جديدة للمنظمة بهدف تحسين الأنشطة من خلال المعرفة و الفهم الأفضل وقدرة المنظمة الماهرة في إنشاء و اكتساب و نقل المعرفة وتعديل السلوك، بما يعكس الرؤى الجديدة ويجعل المنظمة قادرة على التحسين المستمر، وتعزيز القدرة السلوكية و التنظيمية خاصة ما تعلق بتوسيع قدرة الموارد البشرية باستمرار على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، وإنجاز الأداء بالمواصفات المطلوبة والتي يجري فيها إنشاء أنماط جديدة و شاملة من التفكير الإبداعي بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها.⁽²⁾

(1)- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص365-366.

(2)- خيرة عيشوش و نصيرة علاوي: " دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع " الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13- 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص3-4.

ويؤكد "سينج" على أهمية تعلم الأفراد والذي يسهم في تمكينهم من حل المشكلات التنظيمية التي تعترضهم بأنفسهم؛ بمعنى تطوير أسلوب حل المشاكل بالاهتمام بتعلم الأفراد، ويرى أن المنظمة تتعلم إذا تعلم الفرد و خزن في ذاكرته ما تعلمه، ليصبح لديه مع استمرار التعلم مجموعة افتراضات ونظريات ونماذج ذهنية للتعامل مع المشاكل، وإذا تبادل المعلومات والمهارات مع الآخرين في المنظمة عن طريق العلاقات غير الرسمية وذلك في كتابه عام 1990 و الذي ركز فيه على ضرورة تكيف المنظمات في عالم مضطرب، و- حسب- فالتطوير للمنظمة المتعلمة هو الذي تسمح فيه هذه الأخيرة لكل فرد منها للمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها، والبحث عن حلول لها لإبراز قدراتهم ومهاراتهم والمساهمة في إحداث التحسين.⁽¹⁾

كما يقدم "بيتر سينج" رؤية أكثر تطوراً لبرامج التطوير التنظيمي؛ إذ يركز على تعلم الفريق كمدخل هام فالمفهوم الحديث للتطوير التنظيمي هو منظمات التعلم، ويرى أن الفريق وحدة ومفتاح تعلم المنظمة وتعلم الفريق هي عملية تنظيم وتطوير طاقات فرق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب فيها أعضاء الفريق، والتي تُبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة والإبداع الشخصي، ويركز فريق العمل فيه على إيجاد السلوك الملائم، وتحسين الاتصالات ليصبح أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معاً، ليتحول بناء فريق العمل إلى تعلم الفريق. و الرؤية المستقبلية غالباً ما تكون هدفاً يرغب الأعضاء في تحقيقه، كما أن الرؤية المشتركة - حسب سينج- لأية منظمة ينبغي أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية (الشخصية) للعاملين فيها وللقادة في المنظمات، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط، بل خلقها وبنائها بتفاعل الرؤى الفردية لأفراد المنظمة بما يمكن من وضع رؤية مشتركة لها، فالتطوير التنظيمي - حسب سينج- يقوم على أساس تطوير الرؤية المشتركة ودور القائد في ذلك هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين في المنظمة، ولا يكون ذلك باستعمال القوة ولكن من خلال تشجيعهم للمساهمة برؤيتهم، ويرى أيضاً أنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة للتنظيم فسوف تكون هناك قوة دائمة للتطوير أطلق عليها "التوتر الإبداعي"، مما يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.⁽²⁾

⁽¹⁾-[http://www.ahmedkordy.blogspot.com/search/label/Le 12/12/2012. a15 h](http://www.ahmedkordy.blogspot.com/search/label/Le%2012/12/2012.%20a15%20h)

⁽²⁾- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دون طبعة، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص ص 10- 12.

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية مفهوم "التطوير التنظيمي" داخل التنظيمات، فقد تعددت النظريات التي قدمت كل منها طرعا مختلفا و إطارا تصوريا هاما عن برامج "التطوير التنظيمي" سواء ما تعلق بالمدخل الكلاسيكية التي كان لها السبق في الإشارة لهذا المفهوم، وركزت مضمونها على الجوانب الهيكلية، القانونية الرسمية والجوانب المادية، وتسيير عملية العمل وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل حسب تدرج هرمي متسلسل ما سمح بفسح المجال لظهور المداخل السلوكية التي ركزت اهتمامها على العنصر البشري وسلوك الأفراد في المنظمات ودوره في التطوير، وضمان السير الحسن للوصول إلى أداء أمثل، لتأتي فيما بعد أطروحات أكثر حداثة وسعت من آفاق النظرة للتنظيم والسلوك التنظيمي، وقدمت رؤية أكثر تطورا أسهمت في بلورة إطار فكري ومفاهيمي هام للتطوير، بما انعكس على وتيرة العمل بالشكل الإيجابي.

تمهيد:

يرتكز مفهوم "التطوير التنظيمي" على حل المشكلات التنظيمية بطرق إبداعية، تقوم أساساً على تعلم الأفراد العاملين بأنفسهم كيفية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترضهم، وهنا يظهر الدور الأساسي الذي تلعبه القيادات في الهرم الإداري بتبنيها مسؤولية إدارة عملية التطوير بالتنسيق مع مختلف المستويات التنظيمية التابعة لها، معتمدة في ذلك على عدة أنشطة، وتقنيات موجهة بالأساس لدعم البرنامج الشامل للتطوير؛ سواء على المستوى الفردي، المستوى الجماعي أو على المستوى التنظيمي وفقاً لمراحل تتطلق أساساً من التخطيط لإجراء التطوير، بتحليل الوضع الحالي للتنظيم ليتم على أساسه وضع خطة التطوير المناسبة وتحديد الأسلوب الأمثل للتدخل، دون إغفال أهمية تهيئة قبول أعضاء التنظيم للتطوير المرغوب فيه والذي يعد عاملاً أساسياً لنجاح عملية التطوير التنظيمي، وانطلاقاً منه يتم الحكم على مدى فاعلية هذه العملية ونجاحها، بمتابعة الآثار والنتائج المترتبة عنها.

أولاً: مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي :

تواجه المنظمات الساعية للتطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بعملية التطوير التنظيمي؟! وهل الإدارة العليا وحدها لها سلطة التطوير؟ أم أن هناك إشراكا لباقي المستويات في العملية؟! .

1- دور الإدارة العليا: تقع المسؤولية الكبرى لعملية التطوير التنظيمي على القيادات في الإدارة العليا إذ يبادر للقيام بالعملية من هم في قمة الهرم الإداري، ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التطوير فدور الإدارة العليا في هذه العملية يبقى دورا محوريا وهاما يتمثل في قيادة التطوير.⁽¹⁾ وتتضح مهمات القادة الإداريين في التطوير من خلال تخطيط وتنظيم عمليات التطوير وإصدار القرارات المتعلقة بذلك؛ إذ يقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل التي تعترض التنظيم إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالتقارير التي ترد من رؤوسهم، والإلمام بالتطورات في مجال منظماتهم، والقيام بالإشراف والمتابعة لكل مراحل التطوير حتى تكون الإدارة العليا على اطلاع تام بأية مشكلة قد تطرأ في أية مرحلة من مراحلها، كما تقوم هذه القيادات بتوفير الجو الملائم عن طريق التهيئة المبدئية لأعضاء التنظيم لتقبل التطوير المستحدث وتقادي مقاومتهم، وذلك من خلال تعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم؛ بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان دعمهم ومساندتهم للتطوير الجديد وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم، ويزيد من قيمتهم شرط الارتقاء بمستوى معارفهم ومهاراتهم.⁽²⁾

وباعتبار القيادات الإدارية كذلك أكثر جهة لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير وطرح البدائل الممكنة والبحث عن أساليب جديدة في العمل، كما تدور مهمتها في وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي الذي يتضمن أهم الأعمال والأنشطة الجديدة، وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين لهذه الأنشطة والقائمين على إدارتها، وأهم السياسات الواجب تطبيقها في ظل برنامج التطوير التنظيمي.⁽³⁾

- أما إدارة الموارد البشرية فهي مسؤولة - في عملية التطوير - عن:

* مساعدة مدراء الإدارات في إعداد خططهم وتطويرها.

* مساعدة مدراء الإدارات في الوصول إلى قرارات متوازنة .

(1) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 25.

(2) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 192.

(3) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 30.

- * مساعدة مدراء الإدارات في حل مشاكلهم مع العاملين .
- * إعداد التطوير المهني على مستوى المنظمة ككل، وعلى أساس شمولي .
- * التطوير والمساعدة في تطبيق المستويات المطلوبة وأنظمتها المتعلقة بالتخطيط، تقييم الأداء والاستشارة
- * إجراء التطوير داخل إدارة الموارد البشرية نفسها .
- وقد تحتوي المنظمة على وحدة خاصة بالتطوير التنظيمي تسمى "هيئة التطوير التنظيمي والإداري" واعتبارها أحد فروع ووحدات إدارة الموارد البشرية، كما أن هناك علاقة بين هيئة التطوير وإدارة الموارد البشرية و وحدات العلاقات الصناعية في المنظمة، وعادة ما تقوم هذه الأخيرة بحل المشكلات الفردية الناتجة عن التطوير، وكلما كانت المؤسسة ذات حجم صغير ونشاط قليل صغر حجم هيئة التطوير فيها أما في المؤسسات الكبرى فعادة ما توجد وحدات كبرى للتطوير، قد تصل إلى مستوى إدارة تختص بالتخطيط للوظائف الإدارية، وتطوير العاملين من ذوي الكفاءات العالية في المستوى الإداري فتكون تلك الوحدات مسؤولة أمام الإدارة العليا بصورة مباشرة.⁽¹⁾

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بإحدى الصورتين التاليتين :

أ- مناقشة الحالة:

وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام أو أي وحدة من وحدات التنظيم كحالة واجبة للنقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، ولهذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين كي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم .

ب- تدريب الحساسية:

ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي وهو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين يمكن تطوير العمل بشكل أفضل؛ أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.⁽²⁾

(1) - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن

2004، ص 127 - 128.

(2) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 100.

- وتتوقف الطريقة الأفضل من بين الطرق السابقة في عملية التطوير التنظيمي (دور الإدارة العليا مشاركة المستويات التنظيمية، التفويض للمستويات التنظيمية) على اعتبارات كثيرة، ويمكن أن نحكم على مدى فاعليتها بواسطة المعايير التالية :

* رضا العاملين المتأثرين بالتطوير .

* سرعة التطوير .

* النتائج المباشرة و قصيرة المدى .

* مقاومة عملية التطوير .

* الالتزام ببرنامج التطوير .

* التجديد والإبداع المستمر.⁽¹⁾

2- دور المستويات التنظيمية (الدنيا) :

يظهر دور المستويات التنظيمية في عملية التطوير التنظيمي من خلال شكلين أساسيين :

2-1- إشراك المستويات التنظيمية مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي :

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وذات تأثير قوي على مستقبل المنظمة، وهنا قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي في هذا النوع بإحدى الصورتين التاليتين :

أ- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول كذلك، يلي ذلك قيامها بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار البديل (اتخاذ القرار) الذي يرويه مناسباً .

ب- **حل المشاكل الجماعي:** و يعتبر أسلوباً في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها والتعريف بها بدقة أكبر، والتوصل إلى بدائل للتصرف والخروج بالحل النهائي.⁽²⁾

2-2- إشراك المستويات التنظيمية مع تفويض سلطة اتخاذ القرار المناسب:

وتقوم الإدارة العليا هنا بمنح اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة لتحديد معالم

(1)- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص194.

(2)- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص103.

التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات والأقسام أن تكون على اطلاع بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.⁽¹⁾ ويقدم الجدول التالي اختصارا سريعا للعلاقة بين تدخل الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الأخرى وبين فاعليتها باستخدام المعايير السابقة :

شكل رقم(03): العلاقة بين طرق التطوير المستخدمة و مدى فاعليتها.

مستوى التطوير	معايير التقييم	الرضا	السرعة	المشاركة	الطول	المقبولية	الفاعلية	الآثار
الإدارة العليا	متوسط	منخفض	مرتفع	محتمل	متوسط	منخفض	متوسط	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط
التفويض	متوسط	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض

(بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص195).

- يوضح الشكل أن التطوير الذي تتفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه؛ فهو قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبيا، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التطوير وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبيا في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم به، كما قد يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم، و يلاحظ تشابه الفاعلية العامة للتطوير بواسطة الإدارة العليا مع الفاعلية العامة لطريقة التفويض إلا من بعض الاختلافات البسيطة، كما يتضح أن

(1)- محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص105.

التطوير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج خاصة على المدى الطويل و التي تظهر في صورة رضا العاملين المشاركين، و وجود مقاومة منخفضة والتزام عال وإبداع مقبول من قبلهم، أما العنصر الوحيد المفتقد في التطوير عن طريق المشاركة فهو السرعة؛ حيث تؤدي المشاركة إلى بذل جهد و وقت كبيرين من العاملين الأمر الذي يؤدي إلى عدم ظهور نتائج سريعة لعملية التطوير .

3- دور المستشار:

- قبل التطرق إلى دور المستشار ومسؤوليته في عملية التطوير التنظيمي ينبغي أولاً تحديد أنواع الاستشارة بهدف التفرقة بين الاستشارة الإدارية التقليدية واستشارة تطوير المنظمات التي تعتبر محور اهتمام موضوع الدراسة .

* يذكر "شايين" (Schein) ثلاثة أنواع (نماذج) من الاستشارة :

(أ) - نموذج "شراء خبرة" : إذ تقوم المنظمة بتوظيف مستشار لجمع المعلومات المناسبة التي لا تستطيع المنظمة الحصول عليها مثل: جمع معلومات عن كيفية إدارة المنظمات الأخرى لبعض الوحدات أو بحث المستشار عن معلومات مثل التخطيط الاستراتيجي للمنافسين وعمل توصيات خاصة .

(ب) - نموذج "المريض والطبيب" : إذ يكتشف القائد أو المجموعة في وحدة معينة وجود خلل أو مشكل معين، فيتم اللجوء إلى المستشار لتشخيص الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة ليصف بعدها الحل المناسب له.⁽¹⁾

(ج) - نموذج "عملية الاستشارة" : يقوم على أساس التشاركية الجماعية لتحديد المشكلات وتشخيصها ووضع حلول جماعية لها، والخروج بقرارات جماعية مناسبة؛ إذ يعمل المستشار مع القائد وفرق العمل على تشخيص المشاكل ووضع الخطط المناسبة لإجراء التطوير وتنفيذه؛ فمستشار تطوير التنظيمات هو خبير في العملية مهمته بناء نظام فعال لحل المشكلات جماعيا واتخاذ القرار، ومساعدة الأعضاء على تعلم كيفية حل هذه المشكلات بأنفسهم .

فالنموذجان "الأول" و"الثاني" - كما يؤكد شايين- يمثلان الاستشارة الإدارية التقليدية، أما النموذج "الثالث" فهو نموذج استشارة التطوير التنظيمي. ومن المهم أن تقوم المنظمة بالاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال نظرا لدورهم الهام من الناحية العملية والفنية، خاصة أن المسؤولين في التنظيم من أصحاب السلطة قد لا يمتلكون كل عناصر ومقومات المعرفة والخبرة الكافية.⁽²⁾

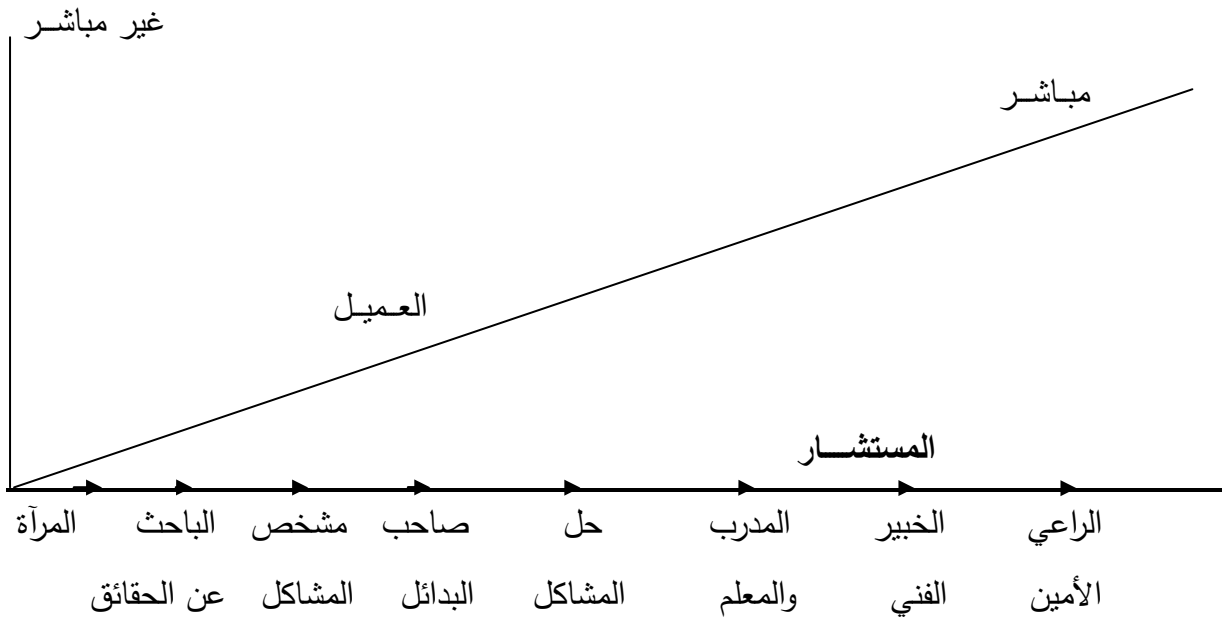
(1) - نندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص68.

(2) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص35.

لهذا تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة المستشار سواء كان من داخل المنظمة أو مستشاراً خارجياً مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد خبراء إدارة الأعمال المتخصصين، ويختلف دور الاستشاري في دفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بجلب خبرات الاستشاري (1).

و قبل التعاقد مع المستشار على المنظمة أن تحدد دوره بدقة. والشكل التالي يوضح الأدوار المختلفة التي تعبر عن مدى تدخل المستشار في عملية تطوير المنظمة:

- شكل رقم (04) يوضح أدوار المستشار في عملية التطوير التنظيمي -



(بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص198).

- المرأة: يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل عنها لكي يعرف نفسه.
- الباحث عن الحقائق: فدور المستشار يتمثل في جمع الحقائق والمعلومات عن المنظمة.
- مشخص للمشاكل: من خلال المعلومات يحصل المستشار على تعريف دقيق للمشاكل.
- صاحب البدائل: إذ يحدد للمنظمة بدائل الحل وسلبيات وإيجابيات كل بديل منها.
- حل المشاكل: يختار رفقة أعضاء التنظيم البديل المناسب.
- المدرب والمعلم: يقوم بتعليم المنظمة كيفية الاستفادة من هذه التجربة والعمل بها مستقبلاً.
- الخبير الفني: يقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ التطوير ووضع خطوات التنفيذ (2).

(1) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري: مرجع سابق، ص160.

(2) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص198.

و يؤكد الكثير من الباحثين على أن الميزة الأساسية في برنامج التطوير التنظيمي وعمل المستشار هو معرفة الأهداف المرجو الوصول إليها من وراء عملية التطوير؛ إذ ينبغي على المستشار أثناء بدء عمله أن يعرف هدف الإدارة العليا وباقي المستويات من إجراء التطوير، كأن يكون الهدف تحقيق ربحية تطوير منتج، تحسين خدمة، أو تحقيق ميزة تنافسية... الخ. ويركز المستشار بشكل أكبر في عملية جمع المعلومات على ورش العمل أو فرق عمل جماعية، والتنسيق بين كل المستويات من أجل تحقيق الأهداف ووضع الطريقة المناسبة والمفيدة لتجسيد التطوير؛ فالمستشار إذن يقوم بدور الوسيط بين الإدارة العليا وباقي المستويات، و يعمل مع أعضاء التنظيم على تحديد وتوضيح المستقبل الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه، بوضع رؤية مستقبلية مشتركة للتنظيم وطريقة تحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية بالتنسيق مع جميع الأطراف التنظيمية، وعلى المستشار أيضا أن يوضح طريقة عمله لهم و يقنعهم بضرورة وجود تعاون بين الأطراف الثلاثة في المنظمة: مدير - أعضاء - مستشار بهدف إنجاح برنامج التطوير وضرورة تطوير علاقات ثقة متبادلة بين المستشار وبقية الأعضاء خاصة إذا كان المستشار من خارج المنظمة؛ فضعف مستوى الثقة يقلل فرص نجاح برنامج التطوير التنظيمي، ودور المستشار أساسا يتمثل في التسهيل لوضع البرنامج المناسب من خلال مساعدته على تحليل الوضع وتخطيط البرنامج بناء على هذا الوضع. (1)

ولابد على المستشار أن يتوفر على جملة من الشروط والمواصفات كأن يكون مؤهلا، قادرا على الإلمام بالظروف الداخلية للوحدات التنظيمية، ذو خلفية واسعة في ميادين العلوم السلوكية وله خبرة واسعة في مجالات التنظيم والإدارة وتنمية الأفراد والمنظمات، وبملاك معرفة لازمة بكيفية تصميم برامج التطوير إضافة إلى توفره على مجموعة مهارات شخصية كالقدرة على التواصل، والإقناع... وغيرها. (2)

وقد تعتمد المنظمة على مستشار من داخلها يفترض أن تتوافر فيه المعرفة الكافية عن المشاكل التي تعترض المنظمة، هيكلها التنظيمي، إجراءات العمل بها والثقافة التي تسودها، كما يعتبر الخبراء الداخليون متى توافرت فيهم اعتبارات التأهيل والكفاءة قوة إيجابية يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات ووضع القرارات؛ فإلى جانب قبولهم من طرف باقي أعضاء التنظيم كزملاء لهم نفس الاهتمامات والأهداف فإنهم بذلك يكونون أكثر قدرة على تفهم الجوانب المختلفة للمنظمة، ما يمكنهم من إثارة العديد من القضايا والحقائق التي قد لا ينتبه لها القادة الإداريون، كما يمكنهم تحديد مصادر وسبل الحصول

(1) - نندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 71.

(2) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 206.

على المعلومات اللازمة لانجاز تشخيصهم بشكل أكثر سرعة و أقل تكلفة، كما يفيد استخدام الخبراء الداخليين كذلك في تسهيل مهمة تنفيذ ما تم إقراره من توصيات ومقترحات بغرض التطوير، نتيجة لدورهم الكبير وطبيعة العلاقات التي تربطهم بأعضاء التنظيم في توعية هؤلاء الأعضاء في المستويات الدنيا بأهمية هذه المقترحات.

وبالرغم من مزايا استخدام المستشار الداخلي إلا أنه لا يمكن إغفال بعض العيوب التي تظهر نتيجة الاعتماد عليهم ومنها ما يلي :

- قد يُستخدم الخبراء الداخليون من خلال الضغوط التي يتعرضون لها أو من خلال الأسلوب المعتمد في تشكيلهم (إن كانوا في شكل لجان أو فرق عمل) كأداة أو وسيلة تستعمل بغرض تقنين وجهة نظر الإدارة العليا حتى وإن لم تتفق مع وجهات نظر باقي أعضاء المنظمة.
- قد يُستخدم الخبراء الداخليون كوسيلة لعرقلة اتخاذ قرار في مشكلة ما أو تحقيق هدف معين، وتظهر هذه الحالة بوضوح في المشكلات التنظيمية المطروحة والتي لا يتم التوصل فيها إلى حد أدنى من الاتفاق أو الإجماع في الرأي للخروج بالقرار المناسب لحل المشكلة.
- غالباً ما ينتمي الخبراء الداخليون إلى جماعات معينة دون غيرها من الجماعات داخل التنظيم، وقد يترتب على ذلك وجود نوع من المقاومة ورفض للمقترحات والحلول من جانب الجماعات الأخرى التي لا ينتمون إليها.⁽¹⁾

وقد يكون المستشار من خارج المنظمة، وتلجأ إليه للأسباب والمزايا التالية:

- المستشار الخارجي يمتلك نظريات حديثة وخبرة عميقة تجعله قادراً على تشخيص المشكلة بسرعة، كما أن لديه مجموعة بدائل للتصميم الهيكلي تتناسب مع مختلف الظروف وغالباً ما تكون أفضل مما لدى الخبراء من داخل المنظمة.
- المستشار الخارجي أكثر إلماماً بالمنهج العلمي وبطرق تجميع المعلومات وتحليلها للقيام بالدراسة.
- غالباً ما يكون أعضاء التنظيم أكثر صراحة وصدقا مع المستشار الخارجي؛ حيث يمكنهم الحديث عن مراكز القوى والصراعات والكفاءات الموجودة كون المستشار الخارجي ليس طرفاً في الصراع.
- غالباً ما تكون تكاليف المستشار الخارجي أقل من المستشار الداخلي؛ فوجود خبير واحد تابع للمنظمة عادة ما يؤدي إلى إنشاء وحدة خاصة بالتطوير قد تتحول إلى إدارة عامة مما يزيد من التكاليف.⁽²⁾

(1) - بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 200.

(2) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 102 .

- المستشار الخارجي يتميز بالحياد، ولا يتعرض لأية ضغوط من داخل المنظمة، وحين يكتشف الأخطاء يعلنها بوضوح.

- المستشار الخارجي يقدم التدريب للمديرين في كيفية العمل بالاستشارة وحل المشكلات وطريقة تنفيذها.⁽¹⁾

وبالرغم من مزايا استخدام المستشار الخارجي إلا أنه لا يمكن إغفال بعض العيوب منها:

* عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل داخل المنظمة والأساليب التكنولوجية المتبعة بها مما يجعل الاحتمال كبيرا لتقديره حلا نظريا.

* اللجوء إلى المستشار الخارجي قد يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية، وبعض المنظمات لا تلجأ إلى المستشار الخارجي حتى يقوم المديرون بتنمية أنفسهم بأنفسهم.

* قد لا تتوافر الأمانة التامة في المستشار الخارجي، فيقترح بذلك تنظيما يحقق مزيدا من الترقيات لكل أعضاء التنظيم ولكنه يقلل من كفاءة العمل ويزيد من الصراعات في الفترات التي تلي عملية التطوير.

* عدم توفر الأمانة في المستشار الخارجي قد يؤدي إلى عدم المحافظة على أسرار المنظمة، ونقله للمعلومات التي تحصل عليها من المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة مما يؤثر سلبا على نجاح المنظمة واستمراريتها.⁽²⁾

وتجدر الإشارة إلى أن مهمة المستشارين الخارجيين قد تنتهي بانتهاء فترة وضع الخطة المناسبة للتطوير والمساعدة على تنفيذها، فيما قد يتم تعيين بعضهم كموظفين دائمين في المنظمة ليسهموا بصورة مستمرة في تقديم المشورة التطويرية الملائمة للمديرين في الوقت المناسب.

- و من أجل نجاح عمل المستشار لابد من :

* اهتمامه وتركيزه على زيادة درجة الثقة في العلاقة بينه وبين مختلف الوحدات التنظيمية.

* اهتمامه بالعمل باعتباره العنصر الأساسي ومحور الارتكاز.

* اهتمامه بالأفراد والتفاعلات الإنسانية.

* المساعدة على تطوير العلاقات البشرية وقيم ومدرجات الأفراد في التنظيم.⁽³⁾

و يؤكد "أرجيرس" أن تدخل المستشار كي يكون ناجحا ينبغي أن يكون اختيار الإدارة العليا اختيارا حرا

(1) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 196.

(2) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 103.

(3) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 60.

وواعيا، ولكي تكون هناك حرية اختيار من الضروري أن تكون لدى الإدارة العليا خريطة ذهنية للعملية التطويرية بمنظورها الكلي.⁽¹⁾

وبصفة عامة يمكن القول أن مسؤولية عملية التطوير التنظيمي مشتركة بين العناصر السابقة: "إدارة عليا- مرؤوسين- مستشار"، ونجاح التطوير مرتبط إلى حد ما بتفاعل هذه العناصر الثلاثة.

ثانيا: أساليب التطوير التنظيمي.

يقصد بها كافة الأنشطة الموجهة لدعم البرنامج الشامل للتطوير التنظيمي والذي يحدد من قبل المستشار والمديرين في التنظيم، وهناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها مع وجود درجات متفاوتة في ذلك، حسب الإمكانيات المتاحة للتنظيمات، مواردها، الوقت متاح أمامها ونوع النشاط الذي تمارسه؛ فمنها ما يستخدم على مستوى الفرد، ومنها ما يستخدم على مستوى الجماعة وأخرى على مستوى التنظيم كله.

1- على مستوى الفرد:

تهدف الأساليب المستخدمة على مستوى الفرد إلى تطوير كفاءته ورفع أدائه ويندرج ضمنها:

1-1/ أسلوب تدريب الحساسية (T.Group):

يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير التنظيمي كأسلوب من أساليبه؛ وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة للمجموعة يتعلم المشاركون فيها مهارات العلاقة بين الأفراد وزيادة حساسياتهم نحو الآخرين.⁽²⁾

و يتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الأفراد ليس لهم جدول عمل معين أو خطة أو هيكل، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية (T.Group) تتكون عادة من 10 إلى 15 فردا.⁽³⁾

- في الصيغة الأولى للتدريب يبقى المدرب جانبا لمدة ساعتين من الفترة التدريبية، دون أن يتدخل أو يزود الأفراد بأية معلومات، وخلال هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف؛ وبعدها يتدخل المدرب ويعرّف الجماعة بنفسه ويطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء (أ)، فيسمع العضو (أ) آراء الآخرين عنه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في العضو (ب) ثم العضو (ج) إلى آخر عضو في المجموعة، والغرض من ذلك أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيه كما يراها باقي المتدربون؛ وبعدها يقوم كل متدرب بعرض

(1) - نادل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 381.

(2) - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط: مرجع سابق، ص 306.

(3) - محمد بن عبد الله بن فضلية: "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف السعودية، 2007، ص 150.

مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويستمتع لنصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها المشارك هذه المشكلة، ويعرض في الأخير كل متدرب أهم الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيفية تعامله مع المشكلات والمواقف التي قد تعترضه.⁽¹⁾

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

* محاولة تغيير اتجاهات الأفراد بوضعهم في الموقف الذي يمكن من خلاله أن يتعرفوا على عيوبهم وسلبياتهم عن طريق الآخرين.

* زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئته الاجتماعية.

* زيادة الحساسية لسلوك الآخرين وتأثير هذا الفرد عليهم.

* تعرف الفرد بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل والتفاعل بين الجماعات المختلفة.

* زيادة قدرة الفرد المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فاعلية.

* زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فاعلية النتائج.⁽²⁾

(1)-2/ أسلوب التدريب الإداري:

هو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشارك قدراته ومهاراته الإدارية.⁽³⁾

(1)-3/ أسلوب الدور التفاوضي:

هو تفاعل مبرمج بين الأفراد للتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة.⁽⁴⁾

(1)-4/ أسلوب التخطيط الوظيفي (تخطيط المسار المهني):

وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد على التخطيط لمساره الوظيفي، ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفيا (تطوير المستقبل الوظيفي).⁽⁵⁾

(1) - أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 256.

(2) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 106.

(3) - _____: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 200.

(4) - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط : مرجع سابق، ص 306.

(5) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 108.

1-5/ أسلوب نمذجة السلوك (الإدارة التفاعلية):

يتضمن هذا الأسلوب تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون مثل التغلب على رفض أو مقاومة التطوير، وتحفيز العاملين وتخفيض معدل التأخير، ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك كما يلي:

* نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة.

* التدريب العملي على حل المشكلة من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب .

* تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.

* تخطيط كل متدرب للكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.⁽¹⁾

1-6 / أسلوب المشاركة والتمكين:

ظهر مفهوم "التمكين" منذ تسعينيات القرن الماضي، ويعتبر أسلوباً حديثاً من بين الأساليب المستخدمة في عملية التطوير التنظيمي، يعتمد على ثقة القيادة العليا في المنظمة بالمستويات الدنيا من خلال تزويدها بالمعلومات لأداء العمل، ومنحها مزيداً من الحرية والصلاحيات التخطيطية، التنظيمية، التنفيذية و الرقابية.

ويشير مفهوم " تمكين العاملين" إلى "الإدارة التشاركية" بمعنى الدرجة التي يتقاسم فيها العاملون المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة والمشاركة في صنع القرارات، وكلما زاد مستوى التمكين ازدادت السلطة التي يتمتع بها الأفراد لصنع القرارات، أما "جونسون" فيرى أن التمكين هو المدى الذي يُسمح فيه بمنح صلاحيات اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا ضمن مواقع العمل.⁽²⁾

وحسب "جيمس بيلاسكو" (James Belasco) فالتمكين يعني تطوير رؤية واضحة وتقييم الاستراتيجيات للوصول إلى هذه الرؤية، ويعتبر "توم بيترز" (Tom Peters) من أكثر المدافعين عن نموذج "المشاركة والتمكين" في أمريكا خاصة، وفي كتابه "البحث عن التفوق" يؤكد "بيتز" على أن الشركات المتفوقة والمبدعة هي التي تهتم "بالإنتاجية من خلال الأفراد"؛ إذ تشجع هذه الشركات موظفيها وتمكنهم من المشاركة في إبداء آرائهم فيها.⁽³⁾

وهناك أنواع عديدة للتمكين منها:

(1) - عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: مرجع سابق، ص 59.

(2) - محمد موسى الزعبي: مرجع سابق، ص 82.

(3) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 150.

- التمكين بالمشاركة في المعلومات: الذي يجعل العاملين يناقشون المشاكل ويعبرون عن آرائهم بحلها عن طريق الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.
 - التمكين عن طريق حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى في المنظمات.
 - التمكين عن طريق تشكيل الفرق التي تتمتع بنوع من الاستقلالية والرقابة الذاتية وهي ما تسمى: الفرق الموجهة ذاتياً.
 - التمكين بواسطة تكوين الاتجاهات: عن طريق تزويد العاملين بقيم جديدة لتطوير السلوك.
 - التمكين عن طريق الإدارة الذاتية: من خلال توزيع العمل بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- وتكمن أهمية هذا الأسلوب في زيادة قدرة العاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ القرار ومواجهة المشكلات التي تواجه أدائهم، مما يساعد المديرين على الاهتمام بقضايا أخرى أكثر أهمية كوضع الاستراتيجيات والحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أهمية هذا الأسلوب في إعداد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على مواجهة التحديات والصعوبات في حال غياب القيادات الإدارية العليا، كما يوفر التمكين الجودة والقبول والسرعة في اتخاذ القرار المناسب.⁽¹⁾

1-7/ أسلوب الإثراء الوظيفي (إغناء الوظيفة):

يعني توسيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يتماشى مع طاقات ومهارات الأفراد؛ حيث لا يكون عمل هؤلاء الأفراد من ذوي المهارات عملاً هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولهذا يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط والتصميم وتقييم الأداء، و إسناد مهام إشرافية إلى العاملين لزيادة دافعيتهم اتجاه العمل وتجاربهم مع التطوير الواجب إحداثه.⁽²⁾

1-8/ أسلوب التدريب المعلمي (المخبري):

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فاعلية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات التنظيمية ذات الطبيعة السلوكية كالمشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، و الاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم و للآخرين و للعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية و السلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.⁽³⁾

(1) - محمد موسى الزعبي: مرجع سابق، ص 83-84..

(2) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 21.

(3) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 25.

1-9/ أسلوب البحث العملي (الموجه) والدراسات الميدانية:

تعد البحوث العملية والدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي، والتي توفر للإدارة العليا مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل.

1-9-1/ مفهوم البحث العملي:

* **البحث العملي كعملية:** هو عملية تجميع بيانات خاصة عن نظام قائم وبأهداف وغايات واحتياجات مرتبطة بهذا النظام، ثم تغذية هذه البيانات بشكل عكسي إلى النظام، وبناء على هذه البيانات يتم تجديد طرق تعديل بعض المتغيرات (تصميم التدخلات) تنفيذها ثم تقييم نتائج التنفيذ.

وقد اعتمد كل من "وليم وايت" (William whyte) و "أديت هاملتون" (Edith hamilton) في دراستهما لتأثير ممارسات العلاقات الإنسانية في فندق "ترمنت" بشيكاغو على برنامج البحث العملي للإدارة، من خلال تطويرهما لتطبيق نتائج بحوث العلاقات الإنسانية بهدف تحسين سلوك المنظمة. وتطلب عملهما تجميعا مستمرا لبيانات البحث عن العلاقات الإنسانية وتحليلها ومن ثم تغذية النتائج المتوصل إليها في المنظمة، وتعتبر دراستهما هذه مثالا هاما لعلاقة البحث العملي والتطوير التنظيمي، على الرغم أن الدراسة عُمِلت عامي 1945 و 1946 قبل استخدام مصطلح "تطوير المنظمات".⁽¹⁾

* **البحث العملي كمدخل:** يمكن اعتبار نموذج "البحث العملي" كمدخل لحل المشكلات التنظيمية وباستخدامه بهذه الطريقة يعرفه المفكرون على أنه: "تطبيق للمنهج العلمي في البحث عن الحقيقة والقيام بالتجريب لوضع الافتراضات المناسبة لحل تلك المشكلات والذي يتضمن وجود تعاون بين ممارسي التطوير التنظيمي ومختلف أفراد التنظيم؛ فالمخرجات الأساسية من تطبيق نموذج البحث العملي والهدف منه هو إيجاد الحلول للمشاكل الآنية للتنظيم.

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث بوضعها وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة و وحداتها.⁽²⁾

وقد اعتمد "هربرت شيبيرد" - أحد علماء السلوك - على نموذج البحث العملي؛ إذ ركز على اعتباره نموذجا معياريا للتعليم، يأخذ المستشار فيه دورا مهما يتمثل أساسا في مساعدة المدير لتخطيط التدخلات

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 202.

(2) - المرجع نفسه: ص 204.

المناسبة، وتصميم إجراءات البحث عن الحقيقة بطريقة تمكن المدير من التعلم لاكتشاف طرق أفضل لعمل التنظيم، وإكسابهم مهارة أكثر لتحديد و تطوير أهداف التنظيم وجعلها أكثر واقعية.

وتعتبر الميزة الأكثر أهمية للبحث العملي في التعاون والاشتراك بين الأفراد داخل التنظيم ومستشاري التطوير التنظيمي؛ إذ يركز معظم الباحثين على الطبيعة (الخاصية) التعاونية للبحث العملي، مما يفرض على الممارسين والأعضاء التعاون سويًا من أجل التعريف بالمشكلات الفعلية التي تواجه التنظيم، وتحديد طرق جمع البيانات والفرضيات المتعلقة بحل هذه المشكلات ومن ثم تقييم نتائج التدخلات المتخذة.

كما تؤدي عملية البحث العملي المشتركة هذه بين الطرفين "مستشارين- أعضاء التنظيم" إلى توفير معلومات وبيانات مكثفة مما يساعد على وضع الافتراضات المناسبة لحل المشكلة المطروحة، خاصة أن الأفراد داخل التنظيم يمتلكون معلومات أوسع عن وضع المنظمة، وهو ما يؤكد "شاني و بوش" من أن تطوير علاقات ذات جودة عالية بين باحثي البحث العملي وأعضاء المنظمة تشكل منفذاً لمعلومات مهمة لم يكن ليتحصل عليها الباحثون الخارجيون.⁽¹⁾

1- 9- 2/ أنواع البحث العملي:

حدد كل من "شين، كوك و هاردينج" (Chein, Cook et Harding) أربعة أنواع للبحث العملي:

- البحث العملي التشخيصي: وهو الذي يقوم فيه الباحث بتشخيص المشكلة وعمل توصيات لتقديم الحلول المناسبة، وعادة ما يتم استنتاج هذه التوصيات بشكل بدهي من خلال معرفة وخبرة الباحث الخاصة و هو ما قاد إلى نوع ثان من أنواع البحث العملي.

- البحث العملي التشاركي: يشارك فيه كل أعضاء التنظيم رفقة المستشار في جميع مراحل عملية البحث والتنفيذ من البداية، وعادة ما يتم استخدام هذا النوع من طرف ممارسي التطوير التنظيمي.

- البحث العملي التطبيقي.

- البحث العملي التجريبي: يعتبر صعب التحقيق؛ إذ أن من مميزات فحص الفرضيات غير أن التحكم في الظروف لدرجة تمكن من فحص الفرضية بشكل دقيق جداً وبنفس الطريقة خلال عدد من الأوضاع يعتبر أمراً صعباً، نظراً لرغبة أعضاء التنظيم في الحصول على حلول سريعة للمشاكل المطروحة.⁽²⁾

1- 9- 3/ نماذج من البحث العملي:

أنجز كل من "شاني و أبرهاردت" (shani et Eberhardt) مشروع بحث عملي في مستشفى لإعادة

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: المرجع السابق، ص 211.

(2) - المرجع نفسه: ص 212.

التأهيل الطبي مصمم أساسا لتحسين فاعلية فرق العناية الصحية؛ إذ كانت رعاية المرضى تتم بواسطة فرق طبية وبعض الفرق كانت أكثر فاعلية من غيرها، فتم العمل على البحث عن السؤال التالي: ما الذي سبب هذا الاختلاف؟، وكيف يمكن جعل الفريق الأقل فاعلية أكثر فاعلية؟ ولهذا الغرض أسس الباحثان "تنظيما متوازيا" يتكون من لجنة تسيير لقيادة المشروع ومجموعة دراسة لأداء العمل، والتنظيم المتوازي في نظرهما هو: " شكل تنظيمي مؤسس إضافي يتعايش مع التنظيم الرسمي"، وقد قام التنظيم المتوازي بتحديد البيانات المطلوبة وتجميعها، وصياغة الفرضيات لاختبارها، واقتراح بدائل لمراحل مستقبلية لإدارة المستشفى.

وقدم "مارفن ويسبرد" (marvin weisbord) مدخلا حديثا للبحث العملي نظرا لعدم اقتناعه بمفاهيم "التشخيص" و"التنفيذ" التي يقوم عليها، وركز اهتمامه على مفاهيم "القدرة الكامنة" و "المستقبل المرغوب" واتضح له فيما بعد أن مشاريع البحث العملي الناجحة ليست محورها الخبر (ماذا يريد المستشار أن يعمل؟) ولكن محورها أصحاب المصلحة (ماذا يريد أفراد التنظيم أن يعملوا؟) .

- ويمكن القول أن خصائص التطوير التنظيمي والبحث العملي مقاربة؛ إذ يمران بنفس المراحل وكلاهما شكلان مختلفان لعلم السلوك التطبيقي موجهان نحو فعل معين (القيام بتصرفات)، و يعتمدان على قاعدة بيانات يتم تجميعها وتحليلها بالتركيز على التعاون بين كل الأطراف الفاعلة داخل التنظيم وخارجه، وهذا ما يؤكد على أن برنامج التطوير التنظيمي السليم يقوم على نموذج البحث العملي؛ فالبحث العملي جزء وأسلوب مهم و أساسي من التطوير المعاصر للمنظمات.⁽¹⁾

1-10/ أسلوب البحث المسحي:

كان لنمو هذا الأسلوب تأثيره الكبير على مفهوم التطوير التنظيمي، و هو عبارة عن طريقة في البحوث التنظيمية تعتمد على استقصاء الاتجاهات بين الأفراد، و يتطلب إجرائها قيام جميع العاملين بالمنظمة بملء استمارات خاصة بقياس الاتجاهات، لتستخدم البيانات المجمعة في حلقات بحث يُعتمد عليها كأساس في تحليل المشكلات و وضع الخطط اللازمة للتنفيذ بغرض إحداث تحسينات على الأوضاع التنظيمية و متابعة أثرها، كما تعد هذه البحوث طريقة ملائمة لتقليل درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة و العاملين.⁽²⁾

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: المرجع السابق، ص217.

(2) - علي السلمي: مرجع سابق، ص255.

(2) - على مستوى الجماعة:

تهدف هذه الأساليب إلى زيادة قدرة الجماعات على العمل الجماعي و زيادة فاعلية الاتصال فيما بينها ويندرج في إطارها:

(2) - 1/ أسلوب بناء الفريق:

تعتبر الإدارة التعاونية لفريق العمل تركيزا أساسيا لبرامج التطوير التنظيمي، ويعكس هذا حقيقة مفادها أن كثيرا من أعمال المنظمات تنجز بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال "فرق العمل"، وقد تبلورت آليات ونظريات فهم وتحسين عمليات الفريق في جزء كبير منها من حركة التدريب المعلمي و ثقافة علم الأجناس البشرية وعلم الاجتماع و نظرية التنظيم وعلم النفس الاجتماعي.

(2) - 1-1 / مفهوم بناء الفريق:

تعرف عملية بناء فريق العمل بأنها مزيج من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي و السلوكي، من خلال التركيز على أساليب و إجراءات العمل و العلاقات الشخصية، وتعرف على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، كما ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل و توحيد جهودهم نحو المهام الموكلة لهم للوصول إلى أهداف التنظيم بأفضل الطرق الممكنة.⁽¹⁾

(2) - 1-2 / أهمية بناء الفريق:

تكمُن أهمية بناء الفريق في كون معظم سلوكيات الأفراد تنبع من الأعراف والقيم الثقافية والاجتماعية التي يتمتع بها فريق العمل؛ فثقافة فريق العمل تؤثر مهم على سلوك باقي أعضاء الفريق، وإذا تم تحسين وتطوير أعراف وقيم هذا الفريق فإن التأثير على سلوكيات أعضائه سيبدو واضحا، كما أن معظم المهام تكون مركبة ولا يمكن أداؤها من طرف الفرد الواحد، لهذا كان التعاون بين أعضاء الفريق الواحد مطلبا ضروريا ومبدا أساسيا من أجل أداء أفضل.⁽²⁾

(2) - 1-3 / أنواع فرق العمل:

هناك ثلاثة أنواع أساسية من فرق العمل تتمثل في:

⁽¹⁾ - Réda Khalassi : **management ressources humaines**, Houma, Algérie ,2010 p 56.

⁽²⁾ - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص151.

- **فرق عمل تقليدية:** إذ تحتوي كل وحدة من وحدات التنظيم الفرعية على فريق عمل خاص له رئيس مشرف، ويقوم فيها الأعضاء بأداء مهام معينة تحت إشرافه، ليقوم المشرف برفع تقارير للإدارة العليا عن كيفية سير العمل ومدى تقدمه.

- **فرق عمل موجهة ذاتيا:** حيث يعمل كل فريق في وحدة على وضع أهدافها، وتحديد طريقة العمل المناسبة بنفسه دون تدخل القيادة أو الإشراف، ويتم فيها تفويض المسؤوليات واتخاذ القرار لهذه الفرق بدلا من الإدارة العليا، وقيامها (الفرق) بممارسة الوظائف القيادية الخمسة، ومن ثم عمل الفريق على قياس أدائه وتقييمه بنفسه. ويطبق هذا النموذج أكثر في المنظمات المعاصرة حيث يعتبر الفريق المدار ذاتيا المسؤول عن عملية التخطيط، وتنفيذ المهام، ومراقبة الجودة، والتدريب، والتوظيف وتقييم الأداء ليتحمل الفريق مسؤولية كل النتائج المحققة فيما بعد.⁽¹⁾

(2)-1-4/ بناء الفريق كأسلوب للتطوير التنظيمي:

وجه الكثير من الباحثين اهتمامهم منذ بداية جهود التطوير التنظيمي و تقنياته اتجاه ما يعرف "ببناء الفريق"؛ إذ يقوم أساسا هذا الأسلوب على عقد اجتماعات دوريا بين الأعضاء، يتم فيها تدريبهم على مهارات حل المشاكل جماعيا خاصة في الفرق الموجهة ذاتيا وتدريبهم كقادة للمجموعات؛ حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضائه للمناقشة، ليقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات، ويرى كل من "بيل و فرانك" أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الاستشاري لكل عضو من أعضاء الفريق قبل البدء في مقابلة كل الفريق، ويركز في محور اهتمامه بالأسئلة على ما يلي:

- ما هي أهم المشكلات التي تواجههم؟

- ما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف الفريق؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للفريق؟⁽²⁾

كما يقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التي تعكس للمجموعة كمية من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل، ويقوم بقياس مهارات الفريق بشكل متكرر بهدف تطويرها وتطوير أسلوب عمل الفريق، ومن بين هذه المهارات يركز المستشار على عملية الاتصال المفتوح وإرجاع الأثر، وتوجيه النقد والعلاقات المتداخلة بين الأعضاء، ويظهر المستشار مدى تأثير هذه المهارات على

(1)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: المرجع السابق، ص65.

(2)- نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص57.

تحقيق الثقة والانفتاح المطلوبين. و يشجع الكثير من المديرين اعتماد هذا الأسلوب في وضع ينتقل بالمنظمة من تطبيق أساليب الإدارة المبنية على السلطة إلى أنماط الإدارة المبنية على المشاركة الجماعية رغم أن المنظمة تواجه فيه جهداً ووقتاً كبيرين للتأكد من أن أعضاء الفريق يمتلكون المهارات اللازمة ليكونوا فاعلين في فريقهم.⁽¹⁾

(2)-1-5/ تدخلات أسلوب بناء الفريق:

صمم عدد من الباحثين مجموعة من تدخلات تطوير المنظمات خصيصاً من أجل تحسين أداء فرق العمل، وزيادة فاعليتها داخل التنظيم وتحسين أدائها، وهناك تدخلات صممت لأجل تحسين أداء فرق العمل الرسمية المكونة أساساً من رئيس ومرؤوسين، وتدخلات خاصة بالفرق المبتدئة والمكونة حديثاً بسبب الدمج والتغيرات في الهيكل البنائي للمنظمة، وتدخلات خاصة بفرق المهام المؤقتة وفرق المشاريع الوظيفية المتداخلة واللجان.⁽²⁾

ويمكن حصر هذه التدخلات إجمالاً فيما يلي:

* **الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية:** يعتبر طريقة مهمة لرفع فاعلية فرق العمل، وتتمثل أهميته في إجراء نقد عام لأداء المجموعة؛ إذ أن هذه الطريقة تمكن من معرفة: إلى أين يتجه فريق العمل؟ وكيف هو أداؤه؟، كما تسمح هذه الاجتماعات بتعريف المشاكل التي تواجه الفريق وليس حلها، ولكي يعقد المدير هذا النوع من الاجتماعات يقوم عادة بمناقشة الفكرة مع المستشار ليحدد ما إذا كانت هناك حاجة حقيقية لعقد هذا الاجتماع التشخيصي، ويتضح ذلك بناء على ردة فعل المجموعة من خلال السؤال عن أهم نقاط قوة المنظمة، وأهم المشاكل التي يجب العمل على حلها، وعن علاقة أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، وإذا خلص المدير إلى ضرورة عقد الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية تقوم هذه المجموعة بعقد الاجتماع لمدة يوم أو نصف يوم لمناقشة الوضع، ويمكن من أجل الحصول على بيانات تشخيصية عن وضع عمل الفريق القيام بمجموعات زوجية، كل مجموعة تتكون من فردين يسألان ويناقشان بعضهما البعض، ويقوم كل زوج بعدها برفع تقريره الخاص إلى المجموعة كاملة، وبعدها يتم اتخاذ الخطوات التنفيذية اللاحقة للقيام بالإجراءات التصحيحية. وتجدر الإشارة إلى أن التركيز الأساسي

(1) - محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 87.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 249.

في اجتماع المجموعة التشخيصي هو إظهار المواضيع والمشاكل التي يجب العمل على التعريف بها وتقرير كيفية القيام بالخطوات التنفيذية بناء على البيانات التي تم جمعها.⁽¹⁾

* **جلسات بناء الفريق:** ويكمن هدف هذه الجلسات في تطوير إستراتيجيات خاصة بتحسين عمليات الفريق، والتعامل مع ضغوط المهام ومتطلبات العلاقات داخل الفريق. ويضع "ريتشارد بيكهارد" أربعة أسباب رئيسية تدعو لاجتماعات الفريق وهي :

السبب الأول: لتحديد الغايات أو الأولويات .

السبب الثاني: لتحليل طريقة أداء العمل و توزيعه .

السبب الثالث: للنظر في طريقة عمل المجموعة وعملياتها مثل (المعايير، اتخاذ القرار، الاتصالات) .

السبب الرابع: لفحص العلاقات بين أعضاء الفريق الذين يقوم بالعمل .

وقد يقوم المدير باقتراح هذه الجلسات بالتشاور مع المستشار كما في الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية، أو قد يقترح فريق العمل عقد الاجتماع إذا أحس أن هناك مشاكل عاجلة تحتاج إلى حل، وتتمثل الممارسة المعتادة لهذه الجلسات في أن يقابل المستشار كل عضو من أعضاء الفريق والقائد (المدير) على حدا قبل الاجتماع بهم ليحصل من خلالها على أجوبة لأسئلة تتمحور أساسا حول نقاط القوة داخل الفريق وأهم المشاكل التي تعترض عمل الفريق؛ ويقوم المستشار بعدها بتصنيف بيانات المقابلة مع كل عضو في شكل موضوعات أساسية (جدول أعمال) يتم مناقشتها أثناء الاجتماع، وقد يعقد هذا النوع من الاجتماعات بسبب انضمام عضو جديد للفريق، أو إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي للمنظمة...إلخ.

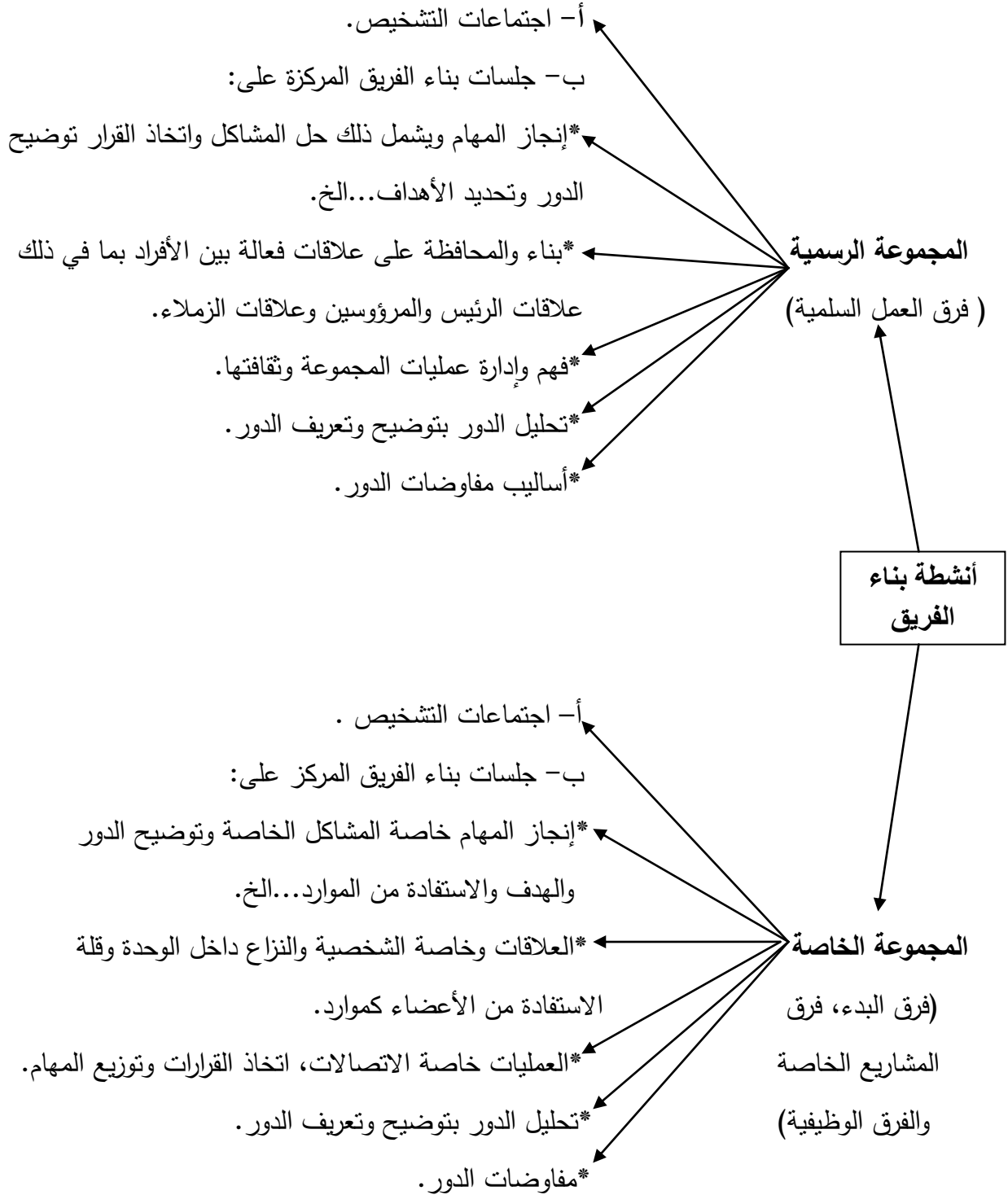
ولابد للمستشار أثناء جمعه للبيانات في مقابلته لأعضاء الفريق أن يقرر مسبقا إخبار الأعضاء عن سرية المعلومات التي سيتحصل عليها، لما لهذه الخطوة من دور كبير لجعل أعضاء الفريق أكثر صراحة وانفتاحا للإجابة عن تساؤلات المستشار، وهو ما يساعد على جمع بيانات صحيحة و التخطيط لتصميم إجراءات و خطوات تنفيذية مناسبة.⁽²⁾

و الشكل التالي يوضح أهم تدخلات أسلوب بناء الفريق.

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: المرجع السابق، ص250.

(2) - المرجع نفسه: ص254.

- شكل رقم (05) يوضح تدخلات بناء الفريق المختلفة -



فالوحدة الأساسية للمنظمة هي الفرق، والوحدات الأساسية للتطوير التنظيمي هي: بناء الفرق.

* **تدخلات استشارات العمليات:** يشبه كثيرا جلسات بناء الفريق لكنه يركز على التشخيص وتفهم أحداث العمليات التنظيمية؛ يتمثل دور المستشار فيه على العمل مع الأفراد أو الجماعات ومساعدتهم للتعلم من خلال هذه العمليات ليصبحوا بذلك قادرين على حل المشكلات الناتجة عنها ومنها الاتصالات، دور

وظائف أعضاء الفريق، حل مشاكل المجموعة، اتخاذ القرار، القيادة والسلطة. ويمكن الاعتماد على مجموعة من التدخلات الإرشادية والتدريبية باعتبارها جزءا من استشارات العمليات؛ إذ يقوم المستشار بالإجابة عن بعض تساؤلات الأفراد والفرق مثل: ماذا تعتقد علي فعله في هذا الوضع لتحسين أدائي؟.

* **مدخل الجشتالت لبناء الفريق:** يعتمد هذا المدخل على نوع من المعالجة النفسية، طُوّر بواسطة "فريدريك بيرلس" (Frederick Perls) ويركز على اعتبار أن كل فرد يتمتع بمجموعة خصائص إيجابية وسلبية، ويطبق "ستانلي هيرمان" (Stanly Herman) توجه الجشتالت في التطوير التنظيمي خاصة عندما يتعامل مع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبناء الفريق، والهدف الرئيسي هو جعل الفرد أكثر قوة وثقة بذاته وهذا ما يؤدي إلى بناء فريق أفضل، ولعمل ذلك يجب على الأفراد أن يكونوا قادرين على التعبير عن مشاعرهم، ويتعلموا كيفية التعامل والتعايش مع التناقضات داخل أنفسهم كنقاط القوة ونقاط الضعف فيهم؛ فمارسوا الجشتالت للتطوير التنظيمي يحثون الأفراد داخل التنظيم للتعبير عن الشعور السلبي والايجابي.⁽¹⁾

2-2/ أسلوب بناء العلاقات بين الجماعات:

وهو عبارة عن أسلوب يعتمد على مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة، وتحسين العلاقة والاتصال بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقا وفاعلية.⁽²⁾

2-3/ أسلوب حل الصراع بين الجماعات:

تتعرض المنظمات إلى أنواع عديدة من الصراعات تختلف درجتها حسب نتائجها، وتعود أسباب هذا الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم، أو الاختلاف بين الجماعات، أو بين إدارة وأخرى؛ فمن الطبيعي أن يحدث داخل أي تنظيم نوع من التوتر والنزاع بين مجموعات وفرق العمل كأن تنظر مجموعة لأخرى على أنها "منافسة" بدلا من وجود تعاون بينهما فيقل التفاعل والاتصال بين المجموعات، وتبدأ كل مجموعة في تقدير ذاتها وأدائها بشكل إيجابي ضد المجموعات الأخرى، وهذا ما يؤثر على أداء عمل الفريق ومن تم الأداء الكلي للمنظمة، ولهذا عمد الكثير من الباحثين إلى تطوير استراتيجيات مختلفة لتخفيف الصراع بين هذه الفرق عن طريق تصميم مجموعة تدخلات مناسبة يمكن الاعتماد عليها من

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: المرجع السابق، ص 258، 260.

(2) - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط : مرجع سابق، ص 306.

أجل تطوير وتحسين أداء أكبر للتنظيم، وتحقيق زيادة التعاون والاتصال بين الأفراد والجماعات يطلق عليها أساساً "تدخلات تشكيل الفريق بين المجموعات" وتهدف لتحسين العلاقات بين مجموعات العمل وزيادة الاتصالات والتفاعلات، وإحلال الاعتمادية المتبادلة فيما بينها بضرورة توجيه أداء كل مجموعة أو فريق نحو تحقيق هدف واحد مشترك بدلاً من التركيز على أهداف جزئية ذاتية .

وقد طور كل من "بليك و شيبيرد و موتن" (Blake et Shepard et Mouton) هذا الأسلوب بالاعتماد على مجموعة خطوات تتمثل أساساً في اجتماع قادة المجموعتين مع المستشار؛ إذ يتم سؤالهم إن كانوا يعتقدون أن العلاقات بين المجموعتين يمكن أن تكون في وضع أفضل، وإن كانت لديهم الرغبة في بحث إجراءات تحسينية للعلاقة بين المجموعتين، وبعد الاتفاق بين القادة تقوم المجموعتان بعمل قائمتين: الأولى تسجل فيها أفكارهم ورؤيتهم الخاصة للمجموعة الأخرى عن أهم سلبياتها، والقائمة الثانية تتنبأ فيها المجموعة الأولى عن الثانية وتحاول أن تتوقع ماذا تكره فيها وكيف تنظر إليها، وتجتمع بعدها المجموعتان إذ تطلع كل مجموعة على قائمتي المجموعة الأخرى ليتم مناقشة تلك الأفكار والرؤى ثم الخروج بتدخلات تنفيذية لحل الصراع وزيادة فاعلية الاتصال بين المجموعتين.⁽¹⁾

2-4/ النظم التقنو- اجتماعية:

يركز هذا الأسلوب على التفاعل بين عناصر الإدارة والمروسين والتكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية ويقوم أساساً على منح العاملين درجات أعلى من السلطة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتدريبهم و المشاركة في الأرباح.⁽²⁾

3) على مستوى المنظمة:

يصبح الهدف هنا هو زيادة وتحسين فاعلية التنظيم الكلي من خلال:

3-1/المعلومات المرتدة:

هي عبارة عن جمع منظم وشامل للمعلومات لتحديد الاحتياجات والاتجاهات وتحليل النتائج، وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل، وتشتمل التغذية المرتدة على ثلاثة مراحل هي:

*صياغة مجموعة من الأسئلة في شكل استقصاء يقدم للأفراد والجماعات في التنظيم، وتعكس الإجابة عليها مختلف الجوانب التي يراد التعرف عليها كالموظائف والمشاكل والسلوك ودرجات الرضا... الخ .

*توزيع الاستقصاء على مختلف الأفراد والعاملين بالمنظمة لملئها ليتم جمعها مرة أخرى.

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص284.

(2) - محمد بن عبد الله بن فضلية: مرجع سابق، ص21.

*يتم جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها والتعرف على مختلف المشكلات السائدة في التنظيم.⁽¹⁾

(3)-2/ أسلوب الشبكة الإدارية:

يهدف هذا الأسلوب إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية الحالي للمديرين بغرض التعرف على نقاط الضعف في السلوك الحالي، ثم تدريب هؤلاء المديرين على كيفية الانتقال من النمط السلوكي الحالي وغير المرغوب فيه إلى النمط الأمثل و المرغوب فيه.⁽²⁾

- وقد وُضع هذا الأسلوب من قبل العالمين "روبرت بليك" و"جين موتون" (Black et Meuton) سنة 1985؛ إذ اقترحا برنامجا شاملا للتطوير التنظيمي يقوم على افتراض إمكانية أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية، والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض. ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة ومن ثم تعظيم الفرص للوصول إلى الوضع المثالي، ويأخذ هذا الأسلوب في تطبيقه ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، يتم التعرف فيه على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير هذا الأسلوب ليأخذ شكله المثالي، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي وإخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم بهدف التحسين والتطوير.

وقد طور "بليك و موتون" أسلوب الشبكة الإدارية الذي يستطيع بمقتضاه المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم، ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين. وفيما يلي أهم الأنماط القيادية حسب "بليك و موتون" :

- * نمط المدير المنسحب: وهو الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين .
- * نمط المدير الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالعاملين أكثر على حساب العمل .
- * نمط المدير المتأرجح: وهو الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين .
- * نمط المدير المنتج: وهو الذي يركز على تحقيق أعلى إنتاج دون الاهتمام بالعاملين.
- * نمط المدير المثالي (المفضل): وهو الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا للعاملين.

(1)- محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص186.

(2)- زايد محمد ديري: مرجع سابق، ص200.

والأسلوب القيادي الأمثل - حسبهما - يتجسد في الأسلوب (9.9) وهو الأسلوب الاندماجي الذي يجمع بين أقصى اهتمام بكل من الإنتاج والعاملين معا.⁽¹⁾

والخطوة الأولى و الأساسية - حسب بليك و موتون - لترقية الثقافة التنظيمية تتمثل في تكوين الإطارات على هذا الأسلوب بغرض توجيه مجهودات الجميع لانجاز الأهداف التنظيمية.

والشكل الموالي يوضح نموذج " الشبكة الإدارية " حسب " بليك و موتون".

⁽¹⁾ - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص300.

شكل رقم - 06- يبين نموذج الشبكة الإدارية حسب "بليك و موتون" :



(محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص189)

ويتكون أسلوب الشبكة الإدارية من ستة مراحل يفترض أن تطبيقها سوف يساعد على زيادة كفاءة الأفراد وفعالية المنظمات يمكن تلخيصها فيما يلي :

المرحلة الأولى: تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة: وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية؛ حيث يتم فيها التدريب على الأسس العلمية لهذا الأسلوب من مفاهيم القيادة وأنماطها والاتصالات وجماعات العمل والصراع الجماعي... وغيرها ما يتصل بالشبكة الإدارية.

المرحلة الثانية: تنمية وتطوير الفريق: تركز على بناء فريق عمل وجماعات تتضمن مناقشات قائد الفريق مع العاملين حول مشاكلهم في العمل وطرق حل هذه المشاكل.

المرحلة الثالثة: تنمية وتطوير الجماعات: تنطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة وعلاقات العمل بين الجماعات، وتركز على حل الصراعات والنزاعات الجماعية وطرق زيادة التعاون و الاتصال الجماعي.

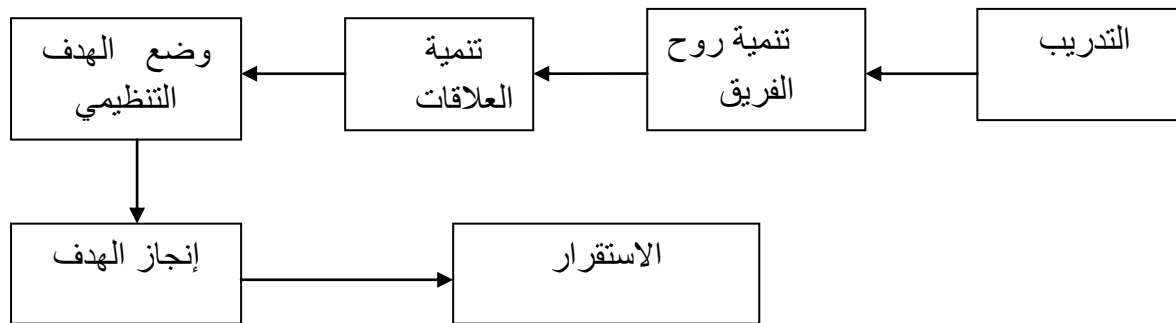
المرحلة الرابعة: تحديد الأهداف التنظيمية: يتم فيها وضع الأهداف الفردية والتنظيمية، و القيام بمقابلات بين فرق العمل ومديري الإدارة العليا لمناقشة مشاكل التنظيم والوصول لحلول مشتركة.

المرحلة الخامسة: تحقيق الأهداف: يتم فيها تحويل الحلول إلى خطط عمل تتضمن أدوات للتطوير التنظيمي وأدوار المشاركين في هذه الخطط .

المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم: يتم فيها متابعة تنفيذ خطط التطوير، وجمع بيانات عن نواتج الأداء التنظيمي لتقييم البرنامج بشكل كلي.⁽¹⁾

ويمكن توضيح مراحل تطبيق الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي:

- شكل رقم(07) يوضح أهم مراحل تطبيق أسلوب الشبكة الإدارية-



(محمد موسى الزعبي: مرجع سابق، ص22).

(1)- محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص187- 188.

3-3/ هياكل التعلم المتوازية: تعتبر هياكل التعلم المتوازية من أساسيات التطوير التنظيمي، وقد قدم "ديل زاند" (Dale Zande) هذه الفكرة باسم "المنظمة الملائمة" عام 1974 وعرفها على أنها: "منظمة ملحقة تتعايش مع المنظمة الرسمية العادية"، والهدف منها هو التعامل مع المشاكل "صعبة التصنيف" أو المعقدة التي لا يستطيع التنظيم الرسمي حلها، و يصف كل من "جيرفاس بوش و إبراهيم شاني" (Gervasse Bushe- Abraham Shani) هيكل التعلم المتوازي على أنه هيكل بنائي تم إيجاده ويعمل بشكل متوازي مع الهيكل البنائي الرسمي، هدفه زيادة تعلم المنظمة بإيجاد وتنفيذ أفكار وسلوكيات جديدة للعاملين؛ وتتكون "هياكل التعلم المتوازية" من لجنة تسيير وعدد من مجموعات العمل التي تدرس التطويرات المطلوبة؛ إذ تقوم بعمل توصيات للتحسين والتطوير، وتتشكل هذه اللجنة من ممثلين من كل أجزاء التنظيم بمشاركة مدير أو اثنين من الإدارة العليا حتى تمنح لهذه الهياكل المتوازية السلطة والشرعية.⁽¹⁾

ومهما تعددت أساليب التطوير التنظيمي، إلا أنه يبقى لكل أسلوب أهميته واستخدامه الخاص حسب السياسة المنتهجة من طرف الإدارة العليا داخل التنظيم والإمكانيات والموارد المتاحة .

ثالثاً: أساليب حديثة في عملية التطوير التنظيمي:

بالإضافة إلى الأساليب السابقة والتي تعتبر أساسية في برامج التطوير التنظيمي، يمكن إدراج أساليب أخرى إدارية قد تسهم في تحقيق التطوير المنشود ظهرت ضمن الأساليب الحديثة ومنها:

1- الإدارة بالأهداف كمدخل للتطوير التنظيمي:

يعبر أسلوب "الإدارة بالأهداف" كأسلوب حديث عن واحد من أهم الأساليب المستخدمة من طرف التنظيمات؛ إذ يعد من أول ما تم استخدامه في برامج التطوير التنظيمي وكان له الدور الكبير في نجاحها.

- ظهر مدخل "الإدارة بالأهداف" في بداية النصف الثالث من القرن العشرين، ويعتبره العديد من الباحثين والمفكرين من أكثر أساليب التطوير قدرة على علاج وحل المشكلات الإدارية حيث اعتمدت عليه الكثير من التنظيمات المعاصرة كمدخل للتطوير التنظيمي.⁽²⁾

يركز - هذا المدخل - على وضع أهداف متفق عليها بين الإدارة والعاملين يتوجب عليهما إنجازها خلال

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 156.

(2) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 43.

فترة زمنية محددة، وإشراك الإداريين والعمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهدافهم ببعضها والتقاءها بأهداف التنظيم الكلية، وهو أسلوب هام لربط العاملين أكثر بمؤسستهم .

كما يقوم هذا المدخل على أساس تشاركي تعاوني، ويرتبط بمجموعة من الأساسيات لتحقيق التطوير التنظيمي تشكل ما يسمى "الإدارة التعاونية بالأهداف" خاصة ما تعلق بالتشخيص التعاوني للمشاكل التنظيمية، والمشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس وضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا جاء التأكيد على ضرورة الانتباه وإعطاء الأهمية لأهداف العاملين الشخصية لتصبح متممة للأهداف التنظيمية مع وجود استمرارية لمناقشة فريق العمل مع الرؤساء للمشكلات التي تعترض سير العمل والعمل على حلها جماعيا، والتركيز على زيادة مهارات الاتصال بين مختلف الأطراف التنظيمية.⁽¹⁾

وركز رواد هذا الأسلوب على لامركزية السلطة التي تدفع بالمبادرة والمسؤولية والمرونة مع إلزامية استقلالية القرارات والمراقبة الدورية للنتائج، وضرورة التحديد الواضح والدقيق للمهام؛ فأسلوب الإدارة بالأهداف أعطى أهمية كبيرة للجانب الإداري انطلاقا من تحديد الأهداف، تحفيز واتصال... وغيرها.⁽²⁾ وتهدف برامج التطوير التنظيمي إلى إيجاد نوع من التكامل بين الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد العاملين لتحقيق المصلحة المشتركة، وأسلوب الإدارة بالأهداف ما هو إلا أداة أو وسيلة لتحقيق ذلك؛ إذ تعمل التنظيمات التي تتبنى هذا الأسلوب إلى إيجاد نوع من التكامل والانسجام والتوافق بين هذه الأهداف ومشاركة العاملين في مرحلة وضعها وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.⁽³⁾

2- إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي:

يعتبر أسلوب "إدارة الجودة الشاملة" من الأساليب الحديثة في الإدارة والمستخدم لخدمة تحقيق أبعاد وأهداف التطوير التنظيمي، ومدخلا هاما من مداخله الهادف إلى تحسين الأداء وضمان استمرارية البناء التنظيمي.

(1) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص73.

(2) - فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص34.

(3) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص85.

ظهرت "إدارة الجودة الشاملة" لأول مرة في القطاع الخاص في أمريكا عن طريق العالم "إدوارد ديمينج" وتسمى أيضا "تحسين الجودة المستمر"، تعتمد عليها المنظمات الحالية كمدخل للتطوير التنظيمي خاصة وأن معظم مديري المنظمات يدركون الحاجة الماسة لتحسين جودة الخدمات و المنتج.⁽¹⁾

وتعتبر "إدارة الجودة الشاملة" نظاما إداريا شاملا يقوم على إحداث تحسينات تشمل كافة مكونات المنظمة من سلوك، قيم، معتقدات تنظيمية، مفاهيم إدارية... الخ للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات (سلع أو خدمات) وبأقل التكاليف الممكنة، كما يمثل مدخلا إداريا مهما للنجاح على المدى الطويل اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة - وقد استخدم هذا المفهوم في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي اعتمدت عليه التنظيمات اليابانية كأسلوب هام من بين أساليب التطوير التنظيمي والمعروف بحلقات الجودة، ويهدف "أسلوب الجودة الشاملة" إلى خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء وتعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتبسيطها حتى يمكن السيطرة عليها، مما قد يزيد فرص تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم.⁽²⁾

- ولعل أهم ما يركز عليه هذا الأسلوب كمدخل للتطوير التنظيمي هو النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل؛ حيث يقوم على استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة، والقيام بالأنشطة والأعمال بالشكل الصحيح، وبناء قيم ثقافية للأفراد تحث على الجودة ورضا العملاء من خلال إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة كون ثقافة الجودة تختلف كثيرا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وهنا يتضح دور الإدارة العليا في المساندة والالتزام بمبدأ تحسين إدارة الجودة ودعمها لتطبيق هذا المبدأ، وضرورة إدراكها والعاملين لما ستحققه عملية تطبيق هذا الأسلوب، بالإضافة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية ومنح الاستقلالية للعاملين. من جهة أخرى على الإدارة تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ هذه الاستقلالية والتمكين والإدارة الذاتية من قبل العاملين، واعتماد التخطيط للتحسين ووضع التقديرات واحتمالات تطوير جودة المخرجات بناء على أسس علمية، واعتماد التدريب على أساليب تحسين الجودة والإنتاجية عن طريق الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القدرات اللازمة بواسطة برامج تدريبية مؤهلة، وتشجيع العاملين لتقديم المقترحات والرؤى الإيجابية في العمل لتطوير أسلوبه وطرقه.⁽³⁾

(1) - أحمد عبد اللطيف رشاد: تنمية المنظمات الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر، مصر، 2007، ص 95.

(2) - بلال خلف السكرانة: مرجع سابق، ص 169.

(3) - حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 78- 79.

- كما يقوم "أسلوب إدارة الجودة الشاملة" على مجموعة من المقومات الأساسية التي تجعل منه أسلوباً تطويرياً مناسباً خاصة ما تعلق بالاقتناع بأهمية المناخ المحيط، واستيعاب التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات، وإدراك أهمية استثمار طاقات المنظمة، والاعتماد على العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل ومشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات نظراً لمساهمة ذلك في تحقيق الأهداف لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التنظيمية، وتبني الرؤية المستقبلية وعدم تقبل الجمود في الهياكل والتنظيمات والاهتمام بالعنصر البشري كأهم أساس لنجاح التنظيمات المعاصرة.⁽¹⁾

ويتكون "مدخل إدارة الجودة الشاملة" من مجموعة من المداخل التي يتم اعتمادها لتحسين وتطوير التنظيمات ومنها: استخدام حلقات الجودة، إحصائيات مراقبة الجودة، وعملية المراقبة الإحصائية، إذ يتم قياس مستوى الجودة بالاعتماد على الأسلوبين الأخيرين؛ فإحصائيات مراقبة الجودة هي وسيلة تستعمل لقياس وتحليل الانحرافات في المنتجات المصنعة، أما مراقبة العمليات إحصائياً فهي وسيلة لتحليل الانحرافات في عملية التصنيع. ومن بين أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على القياس باستخدام الطريقتين السابقتين، والاستمرار في البحث عن مصادر المنتجات المعيبة بهدف التخلص منها واعتماد إدارة مشاركة تشمل تفويضاً ومشاركة واسعة، والتركيز على فرق العمل خاصة منها الفرق المدارة ذاتياً، كما يتم التركيز في برامج إدارة الجودة الشاملة على التدريب المستمر، وتعلم طرق جديدة لأداء العمل بمهارات أعلى، وضرورة وجود نمط قيادي إرشادي ودعم مستمر من الإدارة العليا.

- وفي دراسة قام بها كل من "لور، موهرمان، ليد فورد" وجدوا أن أكثر ما يحقق تطوراً للتنظيمات هو الدمج بين "برامج إدارة الجودة الشاملة" وبرامج "إشراك العاملين"، والتركيز على المشاركة الواسعة للأفراد وفرق العمل والتعاون بينها. وتعتبر "حلقات الجودة" مدخلاً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة، ويعبر هذا المفهوم عن شكل من أشكال الحل الجماعي للمشاكل مع التركيز الأساسي على تحسين جودة المنتج وقد استخدمت حلقات الجودة بشكل واسع في اليابان منذ تقديم أسلوب مقارنة الجودة في خمسينيات وستينيات القرن العشرين بواسطة "إدوارد دمينج، جوزيف جوران، و فينيوم"، وتتكون هذه الحلقات من سبعة إلى عشرة (7-10) موظفين من وحدة أو عدة وحدات يلتقون بشكل منتظم لتحليل وعمل مقترحات وتوصيات عن جودة المنتج ومشاكل أخرى، ترسل بعدها هذه التوصيات إلى منسق خاص، وقبل تشكيل هذه الحلقات يتم تدريب المشرفين الذين سيتولون عقد الاجتماعات من طرف خبراء مراقبة الجودة.⁽²⁾

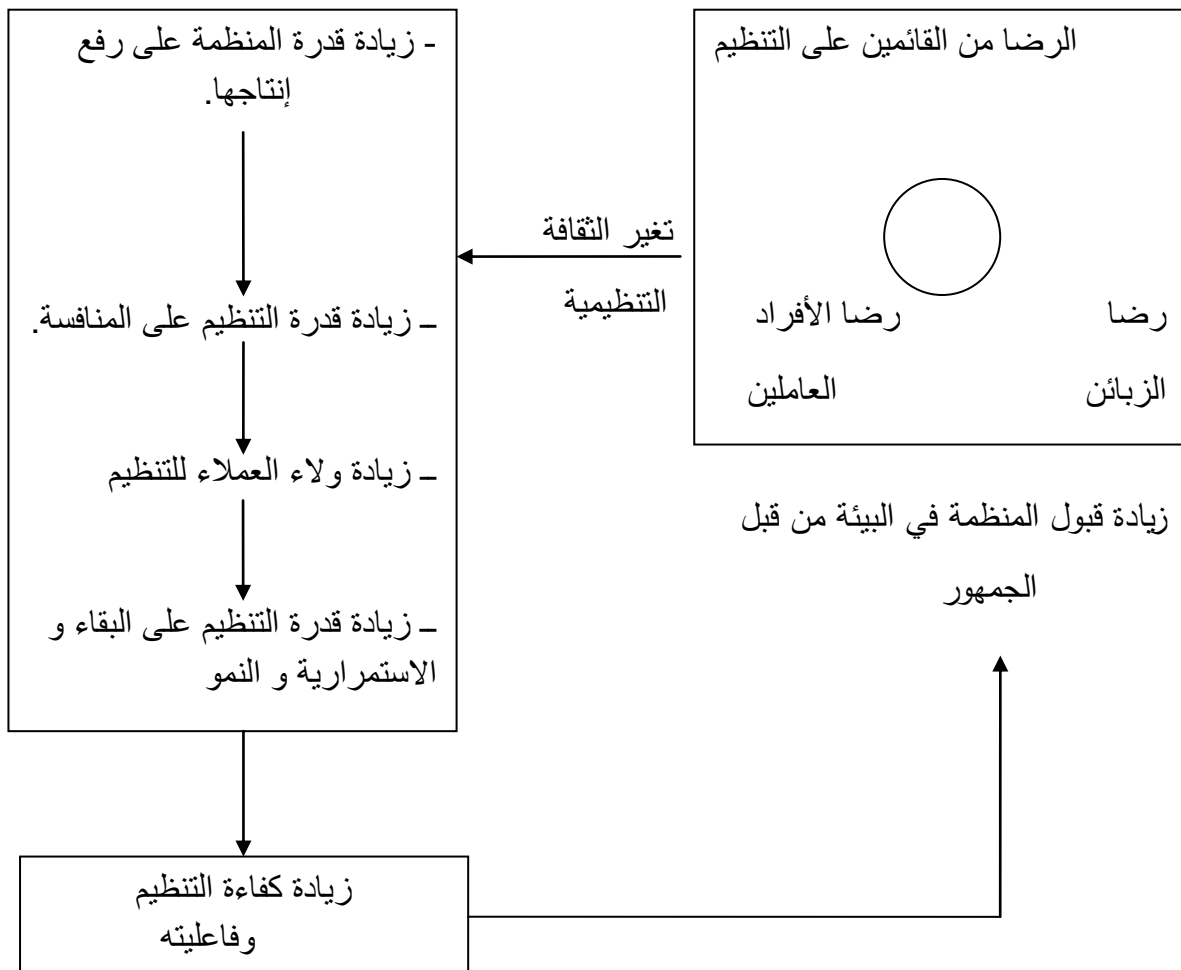
(1) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 46.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 348-350.

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء اتجاه المنظمة الإدارية، فيمكن اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق استبدال الثقافة التنظيمية السائدة بثقافة الجودة، باعتبار تطوير الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً من عناصر التطوير التنظيمي، والتركيز على الابتكار والإبداع بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة وبذل المزيد من الجهود الرامية لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي:

شكل رقم - 08- يوضح دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي



(محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص253).

(1) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص45.

وبهذا تستطيع المنظمة المحافظة على قدرتها في الاستمرارية والنمو ومن تم تحقيق التطوير المتوقع ما يعني قبولها في البيئة المتواجدة فيها.

(3) - إدارة الوقت كمدخل للتطوير التنظيمي:

يعتبر الوقت من أهم الموارد غير المتجددة، وله أهمية كبيرة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وقد تم تبني مفهوم حديث للوقت أطلق عليه: "إدارة الوقت" اعتمد عليه كأسلوب هام من أساليب التطوير التنظيمي كونه يرتبط أساسا بالتخطيط للوقت وتنظيمه وتوزيعه لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة .

- يتضح جليا في كثير من المنظمات أهمية إدارة الوقت في تحقيق النجاح؛ فوجود أي خلل في استخدام الوقت يؤدي إلى حدوث خلل شامل في كل العمليات التنظيمية، ويرتبط "أسلوب إدارة الوقت" بمدى القدرة على تطوير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين حول الالتزام باستخدام الوقت وتشجيع الاستفادة منه في تطوير السلوكيات، باعتماد تخطيط له وتنظيمه وتحليله ثم المتابعة والتنفيذ لمعرفة مدى تحقيق الأهداف في الوقت المخصص لها، وتحديد السبل الكفيلة للقضاء على العوامل التي تسبب هدر الوقت، كما ترتبط أهمية هذا الأسلوب بعدة نواحي منها تحديد المهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل فيما بينهم بشكل موضوعي، وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد كل إجراء غير ضروري وهذا من أهم أساسيات برامج التطوير التنظيمي.⁽¹⁾

والعلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الوقت علاقة وثيقة تتضح من خلال ارتكاز التطوير التنظيمي على جوانب مختلفة منها الجانب السلوكي، وتعتبر وسائل إدارة الوقت وإستراتيجيتها من الأمثلة على التدريب السلوكي للأفراد الذي يتضمن الإدارة الذاتية، والإدارة بالأهداف، وتخطيط الوقت وتنظيمه، وهي أبعاد هامة تهدف إلى تطوير الجانب السلوكي باعتباره أحد الجوانب المهمة في التطوير التنظيمي. ومن بين الأهداف العديدة التي يسعى إليها التطوير التنظيمي تحقيق الكفاءة والفعالية في كيفية استخدام الموارد الاقتصادية بما فيها الوقت عن طريق تحليله وتسجيله، ودراسة وظائف الإدارة مع التركيز على الأسلوب الأمثل في دراسة هذه الوظائف، وإدارة الوقت هي إحدى العمليات الموجودة ضمن التخطيط والتنظيم والرقابة؛ فالتخطيط يترافق مع الزمن في كل عملياته إذ أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الوقت توزيعا يتناسب مع الأنشطة، ومن هنا يمكن تحديد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة كي يعرف الفرد العامل الطريق الصحيح الذي يسير عليه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه؛ فإدارة

(1) - محمد بن عبد الله بن فضلية: مرجع سابق، ص 88.

الوقت ترتبط بالتنظيم وبطريقة تؤدي إلى توزيعه بشكل سليم ما يساعد على إحداث التطوير، كما يلاحظ في عملية اتخاذ القرارات استخدام إدارة الوقت بطريقة موضوعية ومثلى تقوم على الدراسة والتحليل والاختيار لتجنب ضياع الوقت وتقليل التكاليف.⁽¹⁾

4- إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي:

نظرا للتطورات الكبيرة الحاصلة في المجال التكنولوجي والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة كونها تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت اهتماما متزايدا نتيجة للانفتاح العالمي، وتم تبنيها من طرف كثير من التنظيمات كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي .

- وتكمن أهمية هذا الأسلوب في المساعدة على توليد ونشر وإنتاج المعرفة بما يحقق أهداف المنظمات ويساهم في اتخاذ القرارات، وتحسين عملية صنع القرار بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، وحل المشكلات ووضع الخطط الإستراتيجية نظرا لما يقوم عليه من مرتكزات أساسية تتمثل في وجود نظام واضح لقاعدة البيانات مما يسمح للمديرين والعاملين الحصول على المعلومات بأسلوب كفاء وفي الوقت المحدد، ووجود نظام لغوي تنظيمي يساعد الأفراد على فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات، وتنظيمها وإيصالها لبقية الأفراد، ونظام فعال للحصول على مصدر المعلومة ثم نقلها باعتبار "إدارة المعرفة" إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في تطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة عما ترغب الوصول إليه مستقبلا، كما تتجلى أهمية استخدام "أسلوب إدارة المعرفة" في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة تساعد في التطوير وإعادة الهيكلة لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وزيادة عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم.⁽²⁾

ويقوم "أسلوب إدارة المعرفة" على ضرورة إدارة هذا المورد بنجاح، والاهتمام بجوانبه الرئيسية خاصة ما تعلق ببناء المعرفة والمحافظة عليها، ونقلها وتقاسمها في ظل الحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة توفر لها الفرص الكافية للتميز وامتلاك رأس المال الفكري، بالإضافة لكون إدارة المعرفة مدخلا مناسباً لإضافة القيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التطوير، وأن تتشكل الثقافة

(1) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 197-198.

(2) - سليمان الفارس: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية

المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 85.

التنظيمية من كل القيم الداعمة للإبداع والابتكار والتجديد، ومشجعة لروح فريق العمل الواحد لتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعات العمل، وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر، وإذ يؤدي التنظيم الجامد وعدم وجود مرونة في الهياكل و البناء التنظيمي والالتزام بشبكات الاتصال الرسمي إلى الحد من تدفق المعلومات ما يستدعي وجود مرونة في البناء لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق التطوير للتنظيم.⁽¹⁾

رابعاً: مراحل عملية التطوير التنظيمي.

يعتبر التطوير التنظيمي محصلة تفاعل البعد البشري والمؤسسي والبيئي للمنظمات ذاتها، وتتم هذه العملية بعدة مراحل، ولكل مرحلة أساليبها الخاصة المعتمدة فيها ويمكن حصرها إجمالاً فيما يلي:

1) مرحلة البدء: (التخطيط للتطوير):

تعد مرحلة أساسية ترتبط بعدة جوانب منها:

1-1/ مدى استعداد المنظمة لممارسة التطوير: إذ تحتاج المنظمات أن تكون مستعدة لذلك من خلال توفر مجموعة من الظروف والعناصر التي تمثل متطلبات أساسية للبدء في جهود التطوير من توفر الإمكانيات اللازمة لذلك من موارد مالية متاحة للإنفاق على الدراسات الخاصة بالتطوير، ووجود قيادة فاعلة تسهم في متابعة سير العملية وضمان نجاحها.⁽²⁾

- كما يستدل على هذا الاستعداد وجود رغبة حقيقية لكل الموارد البشرية في العمل التشاركي، ودعم مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بما في ذلك المستوى التنفيذي، مما يؤدي إلى إيجاد نوع من تكامل الأدوار بين كافة المستويات الإدارية، فتوفر درجة من استعداد النظام الاجتماعي- النفسي في المنظمة للتطوير يعتبر أمراً لازماً وضرورياً للبدء في تطبيق هذا الأسلوب وضمان فاعليته.⁽³⁾

1-2/ التهيئة لقبول التطوير: فقد تواجه الخطط الموضوعية لتحقيق التطوير التنظيمي مقاومة وعدم رضا من طرف أفراد التنظيم؛ فالبعض منهم قد يرفض الخطة المعلنة كونها تضر بمصالحهم أو مكانتهم داخل التنظيم، لذا على التنظيم أن يعمل في مرحلة البدء لتجسيد التطوير على تهيئة كل الموارد البشرية لقبوله من خلال الاعتماد على الآليات التالية :

(1) - سعد عويض الحارثي: "أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر

الدولي للتنمية الإدارية، 2009، ص ص 3-5.

(2) - بلال خلف السكرانة: مرجع سابق، ص 270.

(3) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 53.

- التنوير بضرورة التطوير: من خلال توعية الأعضاء بأن الهدف الأساسي منه هو المصلحة العامة للمنظمة والموارد البشرية على حد سواء.

- المشاركة: فكلما كانت هناك مساهمة من طرف أعضاء التنظيم وإشراكهم في اكتشاف فرص التطوير وتحديد الأولويات ووضع الخطط لذلك كان ذلك ضماناً أكبر لتهيئة الجميع لقبول التطوير وإحداثه.

- التدريب: ويعني إدخال تحسينات في مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية مما يعمق نظرة إيجابية لهذه الموارد نحو التطوير التنظيمي.⁽¹⁾

1-3/ التخطيط لمشروع الدراسة: ويتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها، إن كان سيتم الاعتماد على فريق استشاري من داخل المنظمة أم من خارجها، بالإضافة إلى تحديد تكلفة وميزانية الدراسة التشخيصية.⁽²⁾

2) مرحلة التشخيص:

تعد المرحلة الأكثر أهمية ضمن مراحل برنامج التطوير التنظيمي وعلى أساسها تبنى باقي المراحل وفيما يلي عرض لمفهوم التشخيص، أهميته، عناصره وأهم خطواته.

2-1/ مفهوم التشخيص: يقصد به جمع البيانات عن النظام الكلي بمختلف مكوناته التنظيمية من وحدات فرعية وعمليات لإجراء فحص وتحليل شامل ودقيق للوضع والواقع التنظيمي وأهم نقاط الضعف فيه، نوعية مشاكله، وأهم الفرص والأهداف التي لم يتم تحقيقها؛ أي تحديد مواضع عدم التوازن بالمنظمة.⁽³⁾

2-2/ أهمية التشخيص: يعتبر إجراء "الدراسة التشخيصية" نقطة البداية الأولى والمنطقية في برامج التطوير التنظيمي وتكمن أهميتها في النقاط التالية:

* معرفة واكتشاف فرص التطوير وتحديد أولويات هذا التطوير وأهم المتطلبات التطويرية؛ إذ يمكن التشخيص من معرفة: ماذا يجب على التنظيم أن يطور؟ وهل هناك فرصة وإمكانية لتطوير الهيكل التنظيمي، أم تطوير الإجراءات، أم تطوير الموارد... الخ .

* التعرف على مجالات المشاكل الجوهرية والفعالية التي تعترض التنظيم، وأهم معوقات العملية التنظيمية سواء كانت معوقات بشرية، معوقات نظم وإجراءات، معوقات تقنية... الخ .

(1) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: المرجع السابق، ص 72.

(2) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 231.

(3) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 169.

* التشخيص يمكن من تحديد تدخلات التطوير المناسبة بدقة؛ فقد يلجأ الكثير من المديرين إلى بعض طرق التدخل قبل أن يتعرفوا على التشخيص الحقيقي لمشاكل منظماتهم، ورغم فاعلية تلك التدخلات إلا أنها لا تؤدي إلى النتائج المرغوبة، فإذا كان التشخيص خاطئاً أو غير دقيق فذلك سينعكس على مدى فاعلية التدخلات المقترحة لإجراء التطوير .

* التشخيص يساعد على تطوير إستراتيجية مهمة لتحسين المنظمة بشكل عام.⁽¹⁾

(2)-3/ عناصر التشخيص: يتضمن تشخيص المشكلة العناصر الأساسية التالية:

- تحديد المشكلة الأساسية بدقة .
- تحديد أسباب المشكلة بدقة .
- تحديد مجال المشكلة (إن كانت مرتبطة بالتنظيم ككل، بالأقسام والوحدات، أم بالأفراد) .
- تحديد مدى تكرار المشكلة .
- تحديد المشاكل الفرعية الأخرى المرتبطة بالمسألة الأساسية.⁽²⁾

(2)-4/ خطوات التشخيص: تتضمن مرحلة التشخيص الأولي والقيام بدراسة استطلاعية تمكن من القيام

بعملية التحليل التنظيمي، بإتباع عدة عناصر في ذلك يتم فيها جمع معلومات موسعة على تلك العناصر، وتحليل هذه المعلومات بهدف تحديد فرص التطوير والمتطلبات التطويرية اللازمة قبل البدء في البرنامج، وفيما يلي شرح لأهم خطوات مرحلة التشخيص في برنامج التطوير التنظيمي :

أ)- **مرحلة التشخيص الأولي (الدراسة الاستطلاعية):** تهدف الدراسة الاستطلاعية التي يقوم بها المستشار للمنظمة إلى اكتشاف سريع لوضع المنظمة، يتم فيها جمع معلومات أساسية في زيارة ميدانية وفحص السجلات والوثائق الخاصة بالمنظمة، وفيما يلي أهم ما يتم التعرف عليه في الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على المديرين وأعضاء التنظيم .
- مواقع المنظمة، التكنولوجيا، والتسهيلات المادية المتاحة .
- التعرف على قانون تأسيس المنظمة والتعديلات التي رافقته .
- التعرف على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وخطط أعمالها .
- التعرف على الهيكل التنظيمي والوظيفي للمنظمة .

(1)- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص230.

(2)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص350.

- التعرف على الأنظمة واللوائح التنظيمية.

- التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة .

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد أهم المعلومات التفصيلية المطلوبة لاحقاً، سواء كانت معلومات مرتبطة بالبيئة الخاصة بالمنظمة، نتائج أعمال المنظمة، رسالة وأهداف المنظمة... الخ، وتوضيح أبعاد العمل المطلوب إنجازه ونوعية الدور الخاص الذي سيقوم به المستشار والأدوار المطلوبة والمساندة اللازمة.⁽¹⁾

ويقوم المستشار بعدها بعقد مجموعة لقاءات أولية مع المديرين والقيادات في الإدارة العليا بالمنظمة ويشعر في تشخيص المشكلات التي تواجه التنظيم بنقاش أولي بينه وبين المدير حول تطور المشكلات بالمنظمة؛ إذ يُطلع المدير المستشار بشكل مختصر عن أهم المشاكل مبدئياً رغبته في التعاون معه لإيجاد الحلول لها: هل هناك عدم اتفاق على الإستراتيجية؟ أم مشكلات متعلقة بكيفية تحقيق الأهداف؟ أم عوائق أمام الربحية؟ أم عدم وجود ميزة تنافسية؟.. الخ.⁽²⁾

(ب) - مرحلة التحليل التنظيمي وجمع البيانات: تعتبر مرحلة لاحقة للدراسة الاستطلاعية، وبناء على هذه الدراسة تتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها.

ويشير الكثير من المهتمين بميدان "التطوير التنظيمي" إلى أن الأهمية لا تكمن فقط في نتيجة أنشطة التشخيص، ولكن كيف تجمع هذه البيانات؟ وماذا يعمل بها أيضاً؟ وكيف سيتم التعامل معها؟ وكيف تستخدم للقيام بالتخطيط التنفيذي؟ .

يتم التجميع من خلال الجهود المشتركة لأعضاء التنظيم ومساعدة المستشارين الذين يقومون بدور وكلاء التطوير؛ إذ يعمل الخبير الاستشاري على مساعدة المنظمة لوضع خطة عن كيفية جمع هذه البيانات، وأهم المعلومات المطلوبة، وكيف يمكن لأعضاء المنظمة المشاركة في جمعها، وشرح طريقة تبويب وتفرع هذه البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها وتحليلها بشكل يساعد على تحديد المشكلة وتشخيصها بدقة.⁽³⁾

(1) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 234.

(2) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 82.

(3) - _____: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 160.

وعادة ما يتم جمع هذه البيانات عن طريق عملية "التحليل التنظيمي" والتي تعتبر طريقة هامة وأساسية في عملية التشخيص، من خلال تحليل الوضع الراهن للمنظمة والذي يمكن من بناء صورة عن الوضع المستقبلي لها.⁽¹⁾

*** مفهوم التحليل التنظيمي:** يقصد به دراسة وفحص الأوضاع والأنماط السائدة في نظام ما تحقيقاً للأغراض التالية:

- توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عنها .
- تشخيص وتحديد مواطن الضعف والقوة في التنظيم أو في بعض عناصره الأساسية؛ فالتحليل التنظيمي يستهدف تحقيق مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل .⁽²⁾

***المسؤول عن التحليل التنظيمي:** يمكن تقسيم المسؤولين عن التحليل لثلاث مستويات:

- ← كل رئيس لوحدة تنظيمية مسؤول مسؤولية أساسية عن عملية التحليل التنظيمي .
- ← إدارة التنظيم مسؤولة رسمياً عن عملية التحليل التنظيمي ودعم جهود مختلف الرؤساء في وحداتهم التنظيمية، وتنسيق هذه الجهود وتجميع نتائجها .
- ← المستشار مسؤول عن النتائج والمساعدة على تحليلها .⁽³⁾

***عناصر التحليل التنظيمي:** تتمثل أهم العناصر التي تتجه عملية التطوير إلى بحثها أثناء القيام بالتحليل في: تحليل الهيكل التنظيمي، تحليل الأعمال، تحليل العلاقات التنظيمية، تحليل الأساليب والإجراءات، تحليل الموارد والإمكانات، تحليل النتائج والإنجازات، تحليل الأوضاع والظروف المحيطة بتحليل الأفراد وأنماط سلوكهم، وفيما يلي شرح لهذه العناصر مع توضيح لمكوناتها الفرعية:

← تحليل الهيكل التنظيمي: ويتم ذلك بتحليل الخريطة التنظيمية وتحديد التقسيمات الداخلية لها وبيان مدى تناسبها وتناسبها مع أهداف التنظيم وطبيعة العمليات به، ومن البيانات الهامة في هذا الصدد ما يلي:

- فحص مدى اتفاق الهيكل التنظيمي مع احتياجات المنظمة.
- فحص تناسق الوظائف وتناسبها في الهيكل التنظيمي .
- فحص درجة تفويض السلطة.

(1) - علي السلمي: مرجع سابق، ص150.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص177.

(3) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص240.

- مناسبة عدد المستويات الإدارية لأغراض التنظيم .
- مدى وضوح السلطات والمسؤوليات .
- درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية .
- درجة سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم.
- درجة الازدواج في الأعمال والوظائف .

وهدف هذا التحليل الحصول على بيانات تمكن من تحديد درجة إسهام الهيكل التنظيمي في زيادة الكفاءة، ومدى مناسبة و ملائمة لحجم العمل؛ فقد يكون التناقض في العلاقات وتكرار أو ازدواج الاختصاصات وعدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام السبب في المشاكل التنظيمية .

← تحليل الأعمال والأنشطة الأساسية: يقصد بها دراسة الأعمال أو الجهود الأساسية التي تتم ممارستها في التنظيم للتأكد من ضرورتها للعمل الإداري ومطابقتها للأهداف والإمكانات؛ حيث أن فاعلية التنظيم تعتمد إلى حد ما على دقة ووضوح تحديد الأنشطة وإجراءاتها، ويندرج ضمن تحليل الأنشطة الأساسية ما يلي:

- تحليل الوظائف الإدارية الأساسية: (تخطيط، تنظيم، متابعة، تقييم أداء) .
- تحليل السياسات الإدارية واللوائح والقواعد التي تحكم العمل مثل: السياسات الإنتاجية، سياسة العمالة والأفراد، السياسات التسويقية، السياسات المالية .

← تحليل النظم والإجراءات: ويقصد بها خطط تتابع العمليات وخطوط سير العمل .

- ← تحليل الأفراد وأنماط سلوكهم: يقصد به جمع بيانات كافية عن الأفراد في التنظيم من حيث :
 - الأعداد وتناسبها مع متطلبات العمل .

- النوعية والمهارات وتناسبها مع احتياجات الوظائف .

- الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن وظائفهم .

- الاتجاهات والدوافع وأنماط السلوك.⁽¹⁾

← تحليل الإمكانيات والموارد المادية: يقصد بها تحديد ما يستخدمه التنظيم من إمكانيات وموارد مادية (معدات، تقنيات... الخ) ومدى تناسبها مع عناصر التنظيم (الهيكل، الأنشطة، الأفراد) .

(1) - عيد سيد: " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" ملتقى حول "الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة" من 17 - 21 فيفري 2008، مصر، ص ص 15 - 18.

← تحليل العلاقات التنظيمية: يقصد بها تحليل نوعية الاتصالات السائدة داخل التنظيم ومدى مساهمتها في تدفق المعلومة، وجمع بيانات كافية عن خطوط الاتصالات الرأسية و الأفقية لمعرفة درجة التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية المشكلة له .

← تحليل النتائج والانجازات: إذ يتم جمع بيانات عن نتائج الأعمال المحققة على مستوى المنظمة، وأهم نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وما تم إنجازه فعلياً داخل المنظمة.⁽¹⁾

← تحليل الأوضاع والظروف المحيطة: يقوم المستشار ومعاونوه بجمع بيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ومنها بيانات خاصة عن الظروف والعوامل المساعدة على الأداء الفعال، وبيانات عن الظروف والعوامل التي تؤثر سلباً عليه لمعرفة الجوانب الأساسية في الأداء التنظيمي التي تتطلب إدخال تحسينات عليها.⁽²⁾

***أدوات التحليل التنظيمي:** يتم الاعتماد في عملية التحليل التنظيمي على عدة أدوات كالملاحظة المقابلات، الاستقصاءات و الاستثمارات، السجلات و الوثائق الخاصة بالمنظمة... وغيرها.⁽³⁾ ويؤكد "بيكهارد" على أن جمع البيانات يتطلب فحص الأمور التالية:

- تشخيص الأنظمة الفرعية: والتي تكوّن المنظمة ككل وجمع بيانات خاصة بها، وقد تكون هذه الأنظمة الفرعية "الفرق الطبيعية" مثل: الإدارة العليا، قسم الإنتاج، أو مجموعة بحث، أو قد تكون مستويات مثل: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، أو الإدارة التنفيذية .

- تشخيص العمليات التنظيمية: وتشمل خاصة عمليات اتخاذ القرارات، أنماط الاتصالات وأنواعها أنواع التحفيز، أنواع العلاقات بين المجموعات، إدارة النزاع، تحديد الأهداف وطرق التخطيط .⁽⁴⁾ والجدول التالية تشرح طريقة تشخيص الأنظمة الفرعية والعمليات التنظيمية المختلفة:

(1) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص249.

(2) - محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص84.

(3) - زايد محمد ديري: مرجع سابق، ص198.

(4) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص176.

- شكل رقم (09) يوضح طرق تشخيص العمليات التنظيمية -

العملية التنظيمية	الملاحظات المحددة والتوضيحات	المعلومات النموذجية المطلوبة	طرق التشخيص (جمع المعلومات)
1- أنماط الاتصالات وأشكالها	- من يتكلم مع من؟ - من يبدأ التفاعل؟ - هل هي ذات اتجاهين أو اتجاه واحد؟	- تتمحور الأسئلة حول: - هل الاتصالات متجهة إلى أعلى أم إلى أسفل، أم كليهما؟ - هل تتفق أنماط الاتصالات مع الأعمال التي يجب تحقيقها؟ - ما هو مناخ الاتصالات السائد؟ - ما هو وضع الاتصالات المكتوبة مقارنة بالشفهية؟	- الملاحظات وخاصة أثناء اللقاءات والاستبيان - في العينات الكبيرة والمقابلات والمناقشة مع أعضاء المجموعة.
2- تحديد الأهداف	- تحديد أهداف المهمات وتقرير المعايير التي يتم بناء عليها قياس مدى تحقيق الأهداف .	- هل تحدد الأهداف؟ - كيف يتم ذلك؟ - من يساهم في تحديد الأهداف؟، وهل لديهم المهارات اللازمة لتحديد الأهداف بفاعلية؟	- الاستبيان والمقابلة والملاحظات .

(3)- اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتخطيط الإجراءات.	- تقييم البدائل واختيار خطة لتنفيذ وظائف أساسية لمعظم أعضاء التنظيم، وهذا يشمل الحصول على المعلومات الضرورية .	- من يتخذ القرارات؟ - هل هي فعالة؟ - هل كل المصادر تم استخدامها؟ - هل هناك حاجة لمهارات إضافية لحل المشاكل؟	ملاحظات اجتماعات حل المشاكل في مستويات المنظمة المختلفة تعتبر مهمة خاصة في حالة تشخيص هذه العملية .
(4)- حل النزاع وإدارته	- يظهر النزاع بين الأفراد وبين المجموعات بشكل متكرر في المنظمات، فهل للمنظمة طريقة فعالة للتعامل مع النزاع؟	- أين يظهر النزاع؟ - ما هي المجموعات المشاركة في النزاع؟ - كيف يمكن إدارة النزاع؟	- المقابلات، ملاحظات طرف ثالث، وملاحظات اجتماعات المجموعة طرق مألوفة لتشخيص هذه العمليات .
(5)- علاقات الرؤساء والمرؤوسين	- العلاقات الهرمية في المنظمات تتطلب وجود رؤساء ومرؤوسين .	- ما هي أساليب القيادة الحالية ؟ - ما هي المشاكل التي تظهر بين الرؤساء والمرؤوسين؟	- الاستبيان يوضح بشكل عام مناخ القيادة.
(6)- الأنظمة الهندسية والتقنية	- تعتمد كل المنظمات على تقنيات متعددة للإنتاج وللعمليات وللمعلومات وللتخطيط لإنتاج خدمات و سلع .	- هل التقنيات مناسبة لمستوى الأداء؟ - ما هو الوضع الحالي لتقنية المنظمة؟ وهل توجد حاجة للتغيرات في التقنية يتم تخطيطها؟	- تعتبر المقابلات ومناقشة المجموعة التي تركز على التقنية من أفضل الوسائل المستخدمة.

(7) - الإدارة الإستراتيجية والتخطيط طويل المدى والرؤية المستقبلية .	- التنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ قرارات ذات تأثير على استمرارية المنظمة على المدى الطويل .	- من هو المسؤول عن الرؤية المستقبلية واتخاذ قرارات طويلة المدى؟ - هل يملكون الإمكانيات اللازمة لذلك؟ - ما هي طبيعة الطلبات البيئية الحالية و المستقبلية .	- المقابلات مع صانعي السياسات والمناقشة الجماعية وفحص السجلات التاريخية تقدم معلومات كافية عن هذه العملية .
(8) - التعلم التنظيمي	- التعلم من النجاحات والإخفاقات الماضية والحالية من كل أعضاء التنظيم ضروري وحيوي للمنافسة لتطوير نماذج جديدة .	- ما هي نقاط قوتنا ومشاكلنا؟ - ما هي الملاحظات والأفكار والاقتراحات المتوفرة من أعضاء المنظمة؟ - هل سلوكنا الحالي يتماشى مع ما نتطلع إليه؟ - ما هي معوقات التعلم في المنظمة؟	- المقابلات والاستبيان وطرق المجموعة للتشخيص وفحص الافتراضات والثقافة و الوعي بمعوقات التعلم التنظيمي .

(وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص ص 179-181).

- شكل رقم (10) يوضح طرق تشخيص الأنظمة الفرعية التنظيمية -

التركيز التشخيصي (الهدف)	التوضيح والتعريف	المعلومات النموذجية المطلوبة من التشخيص	الطرق المتعارف عليها للتشخيص
1- المنظمة الكلية	-النظام ككل هو الكيان الذي يتم تقييمه وتحليله.	- ما هي الأعراف التي تطلبها ثقافة المنظمة؟ - ما هي ثقافة المنظمة؟ - ما هي مواقف و آراء أعضاء النظام اتجاه الأهداف المرئية مثل المكافآت وأهداف المنظمة والإشراف؟ - ما هو مناخ المنظمة؟	يعتبر المسح بالاستبيان للمنظمات الكبيرة أكثر الطرق استخداما، كما يتم استخدام المقابلات للمجموعات والأفراد للحصول على معلومات أوسع، وفحص أنظمة المنظمة ولوائحها وسياساتها .
2- التنظيمات الفرعية الكبيرة ذات طبيعة مركبة وغير متجانسة .	- تنتج هذه المجموعة المستهدفة من تجزئة المنظمة على أساس المستوى الهرمي والوظيفة أو المواقع الجغرافية .	- كيف ينظر النظام الفرعي لكل؟ - كيف يتوافق أعضاء النظام الفرعي مع أعضاء النظام الكلي؟ - هل توجد وحدات ذات أداء عالي وأخرى ذات أداء منخفض ضمن هذه النظم الفرعية؟ - هل أهداف النظم الفرعية متطابقة مع أهداف المنظمة؟	إذا كانت النظم الفرعية كبيرة فإن الاستبيان وطريقة المسح هو المناسب، وقد تستخدم المقابلات والملاحظات للحصول على معلومات إضافية، كما تعتبر ملفات المنظمة والتقارير مصادر جيدة لمعلومات التشخيص عن أداء المنظمة ومشاكلها .

(3) -تنظيمات فرعية صغيرة .	- هي مجموعات عمل رسمية أو فرق قد تكون مجموعات دائمة أو فرق عمل مؤقتة .	- الأسئلة تتمحور حول الثقافة والمناخ والمواقف بالإضافة إلى ماهية المشاكل الرئيسية للفرق وكيف يمكن تحسين فاعليته؟ وهل علاقات أعضاء الفريق والقادة تسير كما ينبغي؟	اعتماد المقابلات الفردية واجتماعات المجموعات لمراجعة بيانات المقابلات، والاستبيان وملاحظة اجتماع الطاقم، والعمليات اليومية .
(4) -الأفراد	- كل فرد داخل التنظيم يقوم بدور معين (رئيس مرؤوس...الخ) .	-هل يعلم الأفراد حسب توقعات التنظيم؟ -كيف ينظر الأفراد إلى موقعهم وأدائهم؟ - ما هي الفرص المطلوبة لتطوير مساهمهم الوظيفي؟	المقابلات والمعلومات المتحصل عليها في لقاءات العمل التشخيصية، أو المشاكل التي تتعرف عليها إدارة الموارد البشرية .

(أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 88 - 89).

ولهذا يمكن القول أن عملية "التحليل التنظيمي" عملية شاملة لكل أبعاد وجوانب التنظيم بهدف الحصول على بيانات موسعة عن هذه العناصر .

ج- مرحلة تحليل البيانات:

يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج و الخلاصات منها؛ فتوزيعها عشوائيا بطريقة غير مكتملة لا يؤدي الهدف المطلوب من عملية التشخيص، فيتم توجيه هذه البيانات من أجل معالجتها وتحليلها باعتماد أسلوب التحليل: التحليل الكيفي والتحليل الكمي.⁽¹⁾

د- مرحلة التغذية العكسية:

يقصد بالتغذية العكسية في هذا الموضع قيام المستشار والقائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره عن نتائج

(1) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 260.

البحث والدراسة التي أجراها للإدارة العليا و باقي المديرين بالمنظمة، وأن يصاحب هذا التقرير عرضا شفويا عن النتائج الخاصة بجمع وتحليل البيانات، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويلى ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا والمديرين بمناقشة ما تم عرضه. وقد تتصف التقارير المقدمة بعدم قدرتها على التشخيص السليم ومن تم التأثير على التدخل الملائم نتيجة عدة أسباب، وفيما يلي أهم أسباب نجاح التغذية العكسية:

- أن تكون مصادر البيانات صادقة تعكس الواقع التنظيمي وتصف الوضع الراهن كما هو.
- أن تكون التحليلات والنتائج واضحة، سهلة ومعرضة بشكل مفهوم غير معقد .
- أن تساعد التحليلات مباشرة على تشخيص المشاكل ومن تم المساعدة لإيجاد التدخل المناسب .

ولكي ينجح المستشار في لقاءاته وجلساته الخاصة بالتغذية العكسية عليه أن يقوم بالإعداد السليم لها وإدارتها بشكل كفء، من خلال تأكده من تدرج التقارير على كافة المشاركين وعرضها في جداول وأشكال مبسطة، والاتفاق على هيكل ملائم لهذه الجلسات، وضرورة الحضور المستمر لها من كافة المشاركين المعنيين، وإعطاء الفرصة للجميع لإبداء الرأي والمناقشة للخروج بالتدخل المناسب.⁽¹⁾

هـ- التشخيص النهائي لمشاكل التنظيم:

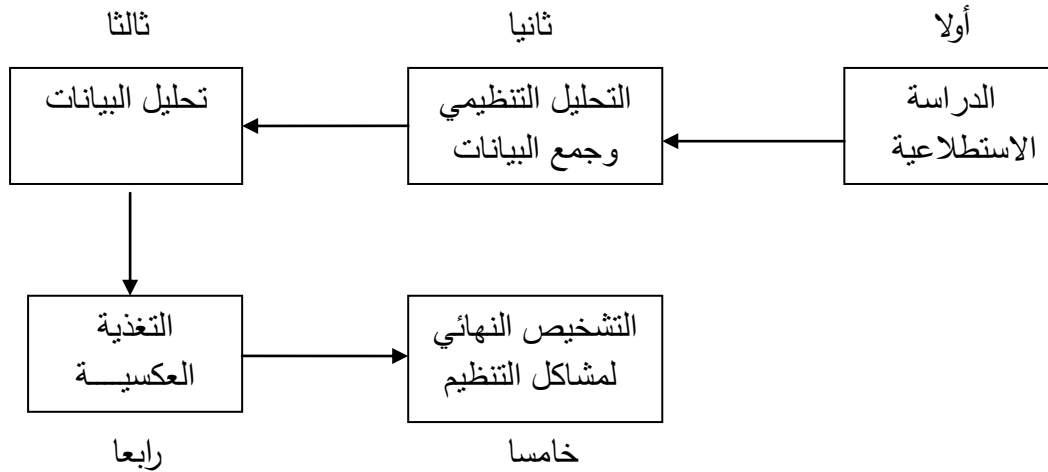
بعد القيام بعرض التقارير على أعضاء التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، والتي قد تستغرق عدة لقاءات حتى يتم استيعاب النتائج يتم التوصل إلى التشخيص النهائي لمشاكل المنظمة، لتتشكل بذلك رؤية واضحة عن أهم المشكلات الفعلية التي تعترض التنظيم تمهيدا بذلك لتجسيد المرحلة اللاحقة من مراحل التطوير التنظيمي بالتوصل إلى التدخلات المناسبة.⁽²⁾

والشكل التالي يوضح أهم خطوات مرحلة التشخيص:

(1)- بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 267- 268.

(2)- علي السلمي: مرجع سابق، ص 155.

- شكل رقم (11) يوضح خطوات مرحلة التشخيص -



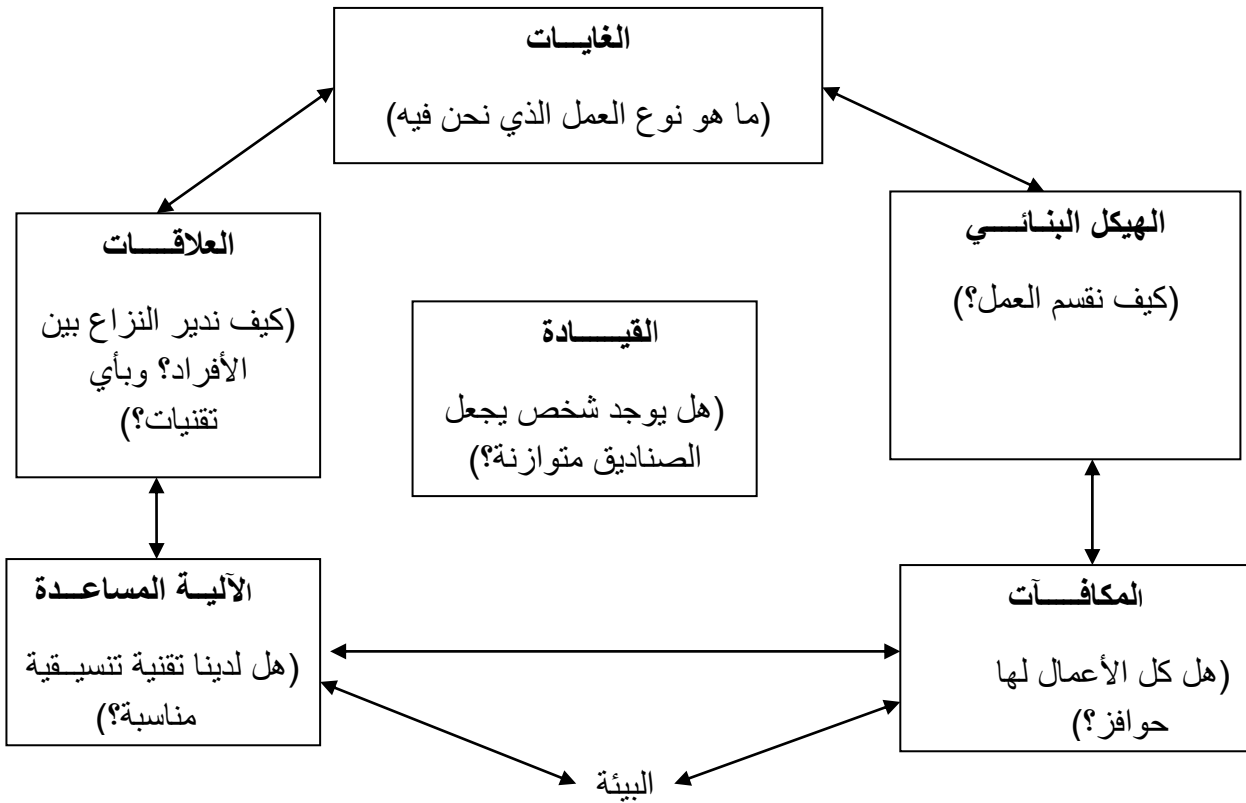
(بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 231).

- يقدم "مارفن ويسبور" وسيلة مهمة لعملية التشخيص أسماها "نموذج الصناديق الستة" وهو إطار تشخيصي تم نشره عام 1976؛ ويركز هذا النموذج على تعليم ممارسي التطوير التنظيمي إلى أي جهة ينظرون في عملية التشخيص للمشاكل التنظيمية، وبناء على ذلك يحدد "ويسبور" ستة (6) مناطق مهمة يجب أن تسير بشكل صحيح إذا كانت المنظمة ترغب في أن تكون ناجحة وهي: صندوق خاص بالغايات، صندوق خاص بالهيكل التنظيمي، صندوق خاص بالمكافآت، صندوق خاص بالآلية المساعدة صندوق خاص بالعلاقات وصندوق خاص بالقيادة؛ إذ يقوم ممارسوا التطوير التنظيمي بفحص العمليات والأنشطة داخل كل صندوق لمعرفة مؤشرات الخلل، فإذا حدث أي خلل في منتج معين فسيكون سبب هذا الخلل في المنتج هو وجود خلل في إحدى العمليات الموجودة ضمن هذه الصناديق؛ فقد يكون السبب هو ضعف بناء الهيكل التنظيمي، أو ضعف القيادة، أو عدم وضوح الغايات، أو وجود غايات متعارضة مع المنتج أو فقدان الآلية المساعدة.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 182.

- شكل رقم (12) يوضح "نموذج الصناديق الستة" للتشخيص حسب ويسبور-



(وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 182).

3- مرحلة تصميم أنظمة التدخل:

بعد الدراسة التشخيصية ومعرفة فرص التطوير التنظيمي يتم تصميم أنظمة التدخل المناسبة بشكل منظم وفي الوقت المناسب؛ حيث تتعرف الإدارة العليا على نوع التدخلات لتحقيق النتائج المرغوبة من عملية التطوير والتي تعتبر بمثابة حلول للمشكلات التنظيمية التي تم تشخيصها .

3-1/ مفهوم تصميم التدخل: هو عبارة عن تصرف محدد له دلالة كبيرة في التطوير التنظيمي تتمثل في ارتباطه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة من أجل الوصول إلى اتخاذ قرار نهائي جماعي يهدف إلى تحديد خطة التطوير المناسبة لتنفيذها.⁽¹⁾

3-2/ العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب: هناك مجموعة من القوى والعناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب ومن أهمها ما يلي:

(1) - محمد بن باني القحطاني: مرجع سابق، ص 99.

- مدى استعداد المنظمة لأنواع معينة من التدخل وأهم الأجزاء الأكثر جاهزية وتقبلا للبرنامج، ويشمل هذا الاستعداد مدى توفر الإمكانيات والموارد المادية، المالية والبشرية لتنفيذ التدخل، والوقت اللازم لذلك .

- نوع المستوى التنظيمي المراد تطويره إن كان متعلقا بالإدارة العليا، الوسطى، أم الدنيا؛ إذ تختلف آليات التدخل من مستوى إلى آخر .

- مدى عمق التطوير المرغوب إذ يؤثر ذلك على نوعية التدخل المناسب؛ فهناك تدخلات بسيطة وأخرى عميقة، و إن أرادت المنظمة تطويرا تنظيميا محدودا وبسيطا اعتمدت على مجموعة تدخلات، في حين إن كانت هناك رغبة في تطوير تنظيمي عميق فهذا يتطلب شكلا آخر من أشكال التدخلات.⁽¹⁾

(3-3) خصائص التدخل الناجح: يتميز التدخل الناجح بمجموعة من الخصائص التي يمكنها أن تساعد القيادات في الإدارة العليا على الحكم على مدى قدرة التدخل المصمم في تحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- أن يحقق التدخل الأهداف المطلوبة بأقل جهد ممكن .
- أن يتوافق التدخل مع الرؤية الإستراتيجية والمستقبلية للمنظمة .
- أن لا يؤثر التدخل المقترح سلبا على أداء العاملين؛ فقد تتطلب طريقة التدخل والتطوير جهدا إضافيا أو مهارات جديدة منهم ما قد يؤدي إلى رفضهم ومقاومتهم لنوع التدخل.⁽²⁾

(4)- مرحلة تنفيذ التدخلات:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ أهم الأنشطة والتدخلات التصحيحية التي صممت لتحسين أداء المنظمة و يرتبط تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي بوجود إستراتيجية خاصة تسمى " إستراتيجية تطوير المنظمات الكلية" تصمم بناء على خطة عمل تكون مكتوبة ومعلنة في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.⁽³⁾

(5)- مرحلة إدارة برنامج التطوير التنظيمي (المتابعة والمراقبة) :

بعد وضع خطة التطوير وتنفيذها تأتي مرحلة متابعة عملية التنفيذ، وهي مرحلة هامة و أساسية يتم الاعتماد فيها على عدة طرق كالمقابلة وتقارير متابعة تطور التنفيذ، والهدف من هذه المرحلة هو مراقبة سير برنامج التطوير التنظيمي ومدى إنجاز عناصر التدخل التي تضمنها بشكل جيد لتكون الإدارة العليا

(1)- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص287.

(2)- راوية حسن: مرجع سابق، ص86.

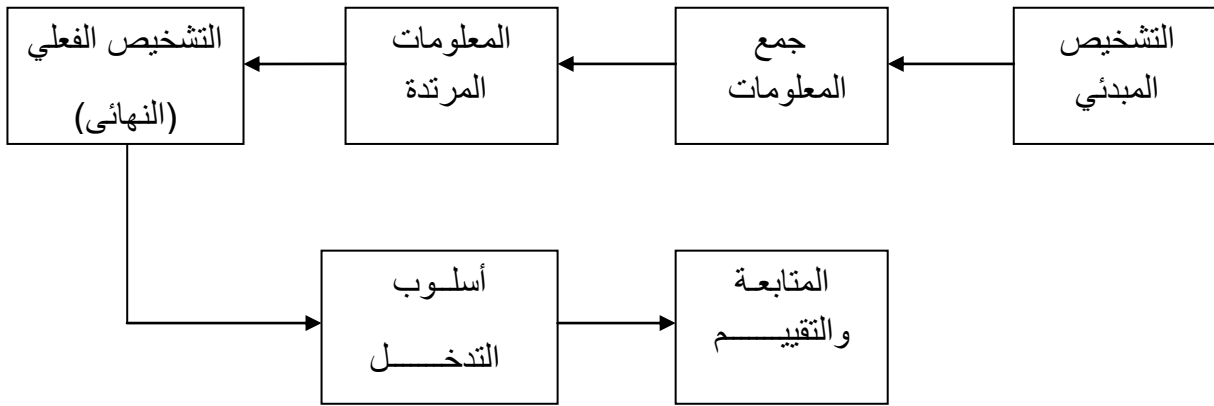
(3)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 190.

على دراية تامة بمختلف التعقيدات والمشاكل الطارئة التي قد تظهر أثناء التنفيذ ومعالجتها في الوقت المناسب.⁽¹⁾

(6) - مرحلة التقييم و قياس النتائج:

تعتبر آخر مرحلة يتم فيها تقييم مدى فاعلية التدخلات المنفذة؛ إذ تعتبر الآثار والنتائج المترتبة عن تنفيذ التدخلات المصممة المعيار الأساس لقياس مدى فاعليتها و ملائمتها لطبيعة المنظمة وبيئتها.⁽²⁾ والشكل التالي يوضح أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي :

- شكل رقم(13) يوضح أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي-



(عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط: مرجع سابق، ص305).

وقد وصف "ورنر بيرك" (Warner Burke) أهم مراحل التطوير التنظيمي فيما يلي:

- الشروع: ويعني الاتصال الأول بين الإدارة والمستشار واستكشاف الوضع الذي شجع الإدارة على البحث عن مستشار للتطوير التنظيمي .

- التعاقد: ويقصد به إبرام الاتفاق بين الطرفين (الإدارة-المستشار) والاتفاق على ما يقدم كل منهما للآخر .

- التشخيص: هو مرحلة جمع المعلومات عن الوضع الحالي للمنظمة عن طريق الملاحظات المقابلات والاستمارات...الخ .

- التغذية العكسية: ارتداد المعلومات المحللة إلى الإدارة والإطلاع عليها وفهم أهم المشكلات التي تعترض التنظيم .

(1) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص74.

(2) - المرجع نفسه: ص75.

- تخطيط التطوير: يحدد فيه المستشار رفقة الإدارة العليا أهم الخطوات الواجب القيام بها من أجل التطوير بناء على المعلومات التي تم تحليلها، والبحث في البدائل المتاحة لإجراء التطوير واختيار خطط التنفيذ المناسبة .

- التدخل: ويعني تنفيذ مجموع الإجراءات والتدخلات المتخذة من أجل إجراء التطوير وتصحيح المشاكل المطروحة .

- التقييم: وهو آخر مرحلة يتم فيها تقييم مدى نجاح البرنامج، وتحقيقه للأهداف المرجوة وهذا من خلال قياس النتائج المحققة فعليا مع الأهداف المسطرة مسبقا.⁽¹⁾

وينبغي القول أن المراحل السابقة من عملية التطوير التنظيمي تشكل كلا متكاملًا؛ فكل مرحلة تُبنى أساسًا للمرحلة التالية، لذا يجب أن تنفذ كل مرحلة باهتمام ودقة لتؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف الرئيسي من عملية التطوير وهو البقاء والنمو للتنظيم ومواجهة التغيرات الطارئة، فأى خلل على مستوى أي مرحلة يؤثر على المرحلة اللاحقة ومن ثم على نجاح برنامج التطوير التنظيمي ككل .

خامسًا: عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي:

يتوقف نجاح برنامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافه بالدرجة الأولى على نوع الموقف الذي يتخذه أعضاء التنظيم فيه؛ فقد يواجه كثير من أفراد التنظيم عملية التطوير التنظيمي بالرفض والمقاومة وحقيقة مقاومة التطوير التنظيمي في حد ذاتها أمر مرتبط بالتوقعات المقترحة لعملية التطوير؛ فإذا كان التوقع أن هذا التطوير سيزرّب عنه نتائج إيجابية فإنه يُقبل ويُدعم من طرف الأفراد العاملين، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية فإنه يقاوم ويرفض من قبلهم؛ فقد يتوقع العاملون بأن التطوير التنظيمي سيحقق لهم ظروف عمل أكثر مواءمة وتحسّنا في مناخ العمل، والارتقاء في مراكزهم الوظيفية وقدرًا أوسع من النمو والرقي فيتعاملون معه بإيجابية .

أما عن أهم الأسباب التي تؤدي إلى رفض برامج التطوير التنظيمي فيمكن حصرها في: سوء فهم برامج التطوير التنظيمي وأهدافها المتوقعة منها، وإحساس العاملين بتهديد في مصالحهم واستقرارهم، وتفضيل الثبات والاستقرار في الأسلوب المتبع لإنجاز الأعمال وعدم اقتناعهم بجدوى التطوير وأهميته، بالإضافة إلى عدم رغبة الأفراد في تغيير تركيب فرق العمل، والنقل بين الوظائف، واعتيادهم على الطرق السابقة ونظرتهم الشخصية باعتبار التطوير سيجعلهم مسؤوليات وأعباء إضافية قد لا يقدرّون عليها.⁽²⁾

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 191 - 192.

(2) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 56 - 57.

كما أن هناك عراقيل أخرى تواجه برامج التطوير التنظيمي قد تحد من نجاحها منها:

(1) - معوقات (عراقيل) تنظيمية: تتمثل في:

- عدم قدرة الإدارة على التنبؤ بسلوكات الأفراد العاملين اتجاه التطوير كون السلوك التنظيمي تحكمه عدة عوامل ومتغيرات .
- خضوع التطوير لاعتبارات سياسية وتمركز السلطات، وفشل التنظيم في الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية .
- غياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التطوير، وإهمال جهود التطوير السابقة .
- ضعف أنظمة الاتصالات ونظم تدفق المعلومة .
- سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالها .

(2) - معوقات (عراقيل) بشرية: وأهمها:

- نقص القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية وكفاءة القيادات الإدارية العليا .
 - عدم الإفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد العاملين .
 - نظرة القادة والأفراد العاملين أحيانا إلى التطوير على أنه استثمار طويل الأجل ليس له فوائد سريعة.
- (3) - معوقات (عراقيل) فنية و مادية: وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانيات المادية والفنية للتطوير وعدم تخصيص الميزانية الكافية لممارسة برامج التطوير التنظيمي، أو سوء توزيعها واستخدامها بناء على الأولويات، بالإضافة إلى عدم استغلال المتوافر منها بشكل فعال وضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني.⁽¹⁾

وقد حاول "بيكهارد" منذ مرحلة مبكرة تحديد الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، ووجود فجوة بين جهود التطوير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى .
- عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع للأنشطة .
- التداخل بين الأهداف والوسائل .
- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة .
- عدم التوازن بين الاعتماد على المستشارين الخارجيين من جهة والاعتماد على المستشارين من الداخل من جهة أخرى .

(1) - محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 130.

- محاولة تكيف جهود التطوير مع البناء التنظيمي القديم .
- تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي بطريقة غير مناسبة .⁽¹⁾
- وبناء على العراقيل السابقة يمكن حصر عدة عوامل وضوابط متداخلة قد تساهم في نجاح برامج التطوير التنظيمي ومنها :

1/الضوابط (العوامل) التنظيمية: تتمثل في:

- دعم القيادات العليا بأن يكون التطوير نابعا من رغبة ذاتية من المنظمة؛ فجهود التطوير التنظيمي تتطلب وجود إدارة عليا مقتنعة وواعية بهذا النشاط وبأهميته فتوفر له بذلك مختلف الدعم الذي يحتاجه .
- توفير مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات التطوير عن طريق تهيئة الظروف المناسبة .
- تبني نظام تحفيزي لتشجيع العاملين ودفعهم لقبول التطوير .
- تهيئة أعضاء التنظيم لقبول برامج التطوير التنظيمي من خلال عمل الإدارة على كسب ثقة أعضاء التنظيم وجلب تعاونهم، إذا بينت لهم عدم تناقض اتجاهات التطوير مع أهدافهم ورغباتهم، وإحاطتهم بكل المعلومات المتعلقة بطبيعة التطوير ونطاقه وأسبابه.⁽²⁾
- مشاركة العاملين في البرنامج وإشعارهم بالمكاسب التي يمكن أن تحققها لهم برامج التطوير التنظيمي .
- توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية .
- اختيار الوقت المناسب والملائم للقيام بالتطوير .
- توفر نظم معلومات واتصالات فعالة تساهم في تدفق المعلومة، وتنمية شبكة من الاتصالات الرأسية والأفقية لشرح أهداف عملية التطوير.⁽³⁾
- حسن اختيار أساليب التدخل المناسبة حسب حالة وطبيعة كل تنظيم .
- التركيز على البعد الإنساني؛ إذ يجب مراعاة احتياجات ورغبات العاملين عند تصميم أي تطورات وعدم الاقتصار على الجوانب الفنية والهيكلية .
- تبني إستراتيجية إدارية واضحة للتطوير، والإعداد الجيد للبرنامج عن طريق اعتماد التخطيط الاستراتيجي.⁽⁴⁾
- التعامل مع قضايا حقيقية بأن تكون المشكلات التنظيمية المطروحة نابعة من واقع التنظيم .

(1)- محمد بن باني القحطاني: مرجع سابق، ص 37.

(2)- علي السلمي: مرجع سابق، ص 245.

(3)- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 194.

(4)- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 383.

- ضرورة توافر المعلومات بالقدر الذي يسمح بمعرفة كافة البيانات التفصيلية المطلوبة .
- حسن اختيار قادة التطوير وفرق العمل التي تشرف على العملية وتنفيذ البرنامج، وتوفر الخبرة والمهارة اللازمة في المستشار.⁽¹⁾

2/ الضوابط (العوامل) الأخلاقية: تتمثل أساسا في مدى توافر النمط القيادي السليم المتحلي بقيم المشورة وأخلاقيات العمل... الخ، ومدى تحلي كل الأطراف في التنظيم بالثقافة التنظيمية خاصة ما تعلق بالولاء الانجاز وأداء العمل.⁽²⁾

وخلاصة القول أنه لا يمكن إغفال وجود عراقيل وعوائق تواجه برامج التطوير التنظيمي من ناحية ومن ناحية أخرى يمكن لأي تنظيم الحد من تأثيرها بإتباع مجموعة ضوابط تشكل في مجملها منظومة كلية يمكن أن تساهم في نجاح برامج التطوير وتحقيقها لأهدافها بنسبة كبيرة .

سادسا: تقييم فاعلية برامج التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي مدخلا مهما لتحسين أداء التنظيم، ويشمل العديد من المفاهيم والأساليب والتدخلات، والنتائج المرغوبة للتطوير التنظيمي هي جعل المنظمة وأعضائها أكثر فاعلية، وبالنظر إلى هذه الأساليب والتدخلات المستخدمة يتبلور سؤال مهم حول مدى تحقيق التطوير التنظيمي لهذه النتائج المرغوبة فعلا؟ وإن ظهرت هذه النتائج داخل أي تنظيم اعتمد على إستراتيجية التطوير التنظيمي فهل يمكن إرجاع ذلك إلى برامج التطوير التنظيمي ونجاحها؟ .

تعتبر فاعلية برامج التطوير التنظيمي بأبسط صورها عن درجة تحقيق التطوير التنظيمي لأهدافه المرسومة له مسبقا، وبذلك فهي تشير إلى المستوى الحقيقي الذي وصلت إليه جهود التطوير في تحقيق الغايات والأهداف التي وُضعت من أجلها هذه البرامج التطوير، وقد زاد الاهتمام بدراسة هذه الفاعلية وتقييم برامج التطوير التنظيمي المختلفة؛ إذ كان الدافع من وراء هذا الاهتمام هو التعرف على مدى الفائدة المحققة من جهود التطوير، والتأكد من نجاعتها في دفع الأداء التنظيمي إلى أحسن مستوياته إضافة إلى التعرف على جوانب الضعف في تخطيط البرامج وتنفيذها، كما لا تنبع أهمية دراسة فاعلية برامج التطوير التنظيمي من دورها في دعم أدبيات التطوير فحسب، بل من دورها في مساندة القائمين على عملية التطوير في تصميم برامج تطويرية مستقبلية أكثر نجاحا تضمن للتنظيم تحقيق أهدافه المطلوبة. ونظرا لطبيعة النشاطات التي تمارسها التنظيمات، وتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة في

(1) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 64.

(2) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 151.

التطوير التنظيمي وصعوبة التحكم فيها تجعل عملية تقييم فاعلية التطوير عملية صعبة، كما تستدعي درجة الفاعلية معرفة الأهداف التي يسعى التطوير التنظيمي للوصول إليها، ليتم مقارنتها مع ما تم إنجازه منها فعلاً في الواقع، وقد يلجأ كذلك القائم على عملية التقييم لإجراء دراستين على التنظيم؛ الأولى تكون قبل تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، أما الثانية فتأتي بعد التنفيذ، ثم يقوم بعد ذلك بإجراء مقارنة بين الدراستين لتقييم مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي، والتعرف على مدى التحسين والتقدم والتطور الذي أحدثته هذه البرامج في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، وتستلزم عملية تقييم الفاعلية بالضرورة تحليل برامج التطوير التنظيمي إلى عناصرها وجوانبها الأساسية، والوقوف على دور جهود التطوير ومدى إسهامها في كل جانب من هذه الجوانب؛ فعملية التدريب على سبيل المثال تتضمن عناصر أساسية وجوانب مهمة منها ارتباط البرامج التدريبية، ودور هذه البرامج في تطوير قدرات الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم في العمل، والوسائل والتقنيات المستخدمة في التدريب، وبعد ذلك يتم تقييم فاعلية التدريب من خلال التعرف على إسهام جهود التطوير في كل عنصر من هذه العناصر.⁽¹⁾

وتعتبر الآثار والنتائج التي تتركها برامج التطوير المعيار الأساس الذي يمكن من خلاله قياس والحكم على مدى فاعلية خطة التطوير ومدى ملاءمتها لهوية المنظمة وبيئتها المحيطة، ويتطلب ذلك ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من نجاعة عملية التطوير وقياس وتقييم فاعليتها، ومن جملتها المؤشرات التالية:

1/ الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير: ومن المؤشرات الملائمة في هذا

الخصوص ما يلي:

- مدى قبول الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي .
- مدى الاستعداد للمشاركة في جهود التطوير .
- درجة الالتزام بنتائج التطوير .

2/ الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة: ومن مؤشرات ذلك:

- مستوى الرضا الوظيفي .
- مستوى الصراع أو التعاون بين الأفراد والجماعات .
- مستوى الولاء للمنظمة .

3/ السلوك الوظيفي: ومن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الخصوص:

(1) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص ص 62 - 64.

- مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل .

- مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.(1)

4/معدل الأداء والإنتاجية: حيث يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فاعلية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة، أو على مستوى الوحدة التنظيمية، أو على مستوى الفرد أو فريق العمل، ومن أهم المؤشرات المرتبطة بمعدل الأداء ما يلي:

- متابعة أداء الموارد البشرية من خلال مراقبة معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل معدلات الإصابة وحوادث العمل، معدلات الشكاوى...الخ .

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات .

- متابعة معدل أداء النظم والتنظيمات من خلال قياس كفاءة وفعالية الاتصال، مستوى تدفق المعلومات...الخ .(2)

وتختلف مؤشرات الأداء في المنظمات الاقتصادية الهادفة إلى الربح عنها في المنظمات الأخرى فيمكن الاعتماد في المنظمات التي لا تهدف إلى الربحية على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة ومنها مستوى رضا المستفيدين من الخدمة، مدى المحافظة على صورة إيجابية عن المنظمة، بالإضافة إلى الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، ودرجة التنسيق والتعاون بين جماعات العمل بداخلها.(3)

ومن هنا يمكن لأي تنظيم مارس التطوير التنظيمي أن يقيس ويقيم مدى فاعلية هذا البرنامج خلال فترة زمنية محددة، من خلال قياس النتائج المترتبة عنه بواسطة مجموعة مؤشرات بعد إدخال التعديلات المطلوبة سواء على مستوى الهيكل التنظيمي، أو ممارسة تطويرات خاصة بالموارد البشرية أو تعديل في الجانب الإداري.

(1)- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 384.

(2)- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 74.

(3)- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 385.

خلاصة الفصل:

تحقيقاً لنجاح عملية التطوير التنظيمي وضماناً لفاعلية أكبر لنتائجها بما يعود بالفائدة المرجوة على الأداء التنظيمي، تبقى مسؤولية إدارة هذه العملية مشتركة بين جميع الأطراف التنظيمية الفاعلة فيه، بدءاً بالقيادات في قمة الهرم الإداري وصولاً إلى المستويات التنفيذية، ومهما تعددت الأساليب المعتمدة في ذلك فنجاح هذه العملية يتوقف - بالدرجة الأولى - على مدى تنسيق الجهود بين مستويات التنظيم المشكّلة له من رؤساء ومروّسين.

تمهيد:

يتحدد "التطوير التنظيمي" وفقا لمجموعة من الأبعاد المشكلة له، سواء ما تعلق ببعد التطوير الإداري الذي يعد واحدا من أهم أساسيات عملية التطوير التنظيمي لما للقيادات الإدارية من دور بارز في تحقيق التطوير المنشود؛ إذ تهدف برامج التطوير التنظيمي إلى تحسين الممارسات الإدارية بما يضمن السير الحسن لعملية العمل، أو بعد التطوير الهيكلي الذي يقتضي وجود هيكلة مناسبة، يتم من خلالها توضيح السلطات والمسؤوليات وفقا لبناء هرمي تسلسلي وثابت يراعي حجم المنظمة ونوع نشاطها، أو بعد تطوير الموارد البشرية من خلال الاستثمار في العنصر البشري، وتفعيل دوره عن طريق الاهتمام بتطوير الجوانب السلوكية فيه تحقيقا لمستوى أداء تنظيمي متميز، أو ما تعلق بإدخال تقنيات حديثة بما يتماشى مع التطور التكنولوجي الحاصل، ويكون له الأثر الإيجابي على وتيرة العمل .

ورغم وجود تحديات كبيرة تواجه عملية "التطوير التنظيمي"، إلا أنه يمكن تحقيق رؤية استشرافية لبرامجه تبنى على أساس النظرية والممارسة البحثية المتواصلة.

أولاً: تدخلات التطوير التنظيمي:

يستخدم التطوير التنظيمي عددا من التدخلات والأنشطة المهمة من أجل المساهمة في التوجه بالمنظمة من وضعها الراهن إلى حيث يريد أعضاؤها الوصول، ومن بين أهم القواعد الواجب مراعاتها عند اختيارها أن تعمل على تعزيز الفاعلية التنظيمية والتقليل من التوتر التنظيمي والنفسي، وتعزيز الصلة بين جميع المستويات التنظيمية، وتركيز هذه التدخلات على مشاكل المنظمة الحقيقية والتي تمثل أساسا لحاجات المنظمة وليست مشاكل افتراضية مجردة يمكن أن تناسب احتياجات الأعضاء فقط، ومن أوجه هذه التدخلات ما يلي :

(1)- التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من أهم تدخلات عملية التطوير التنظيمي باعتبار الإدارة العنصر الأساس لضمان سيروية أي تنظيم، ويشتمل على عدد من الآليات لتحقيقه منها:

(1)-1/ تطوير إستراتيجيات العمل: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية من خلال تصور وبناء إستراتيجيات جديدة للعمل قد تسهم في تحقيق التطوير المنشود.⁽¹⁾

(1)-2/ اللامركزية في اتخاذ القرار: يعد هذا النموذج واحدا من أساسيات التطوير الإداري؛ فالمشاركة في برامج التطوير التنظيمي ليست مقتصرة على المستويات العليا بل تمتد إلى باقي أعضاء التنظيم، وقد أوضحت بحوث حركات المجموعة التي تمت في أربعينيات القرن 20 أن زيادة المشاركة من طرف أعضاء التنظيم قد يؤدي إلى رفع مستويات الأداء وزيادة فرص نجاحه، والتقليل من المركزية يعني مشاركة أفراد المنظمة في صنع القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذ ونتائج هذه القرارات، وإشراكهم في تشخيص المشكلات التنظيمية، وتقديم رؤيتهم الخاصة للوصول إلى حلول مشتركة قد يكون له دور كبير للخروج بقرار نهائي مناسب يكون موضع قبول الجميع. ومن أهم سياسات اللامركزية سياسة التفويض وتوزيع الاختصاصات والمهام على عدد كبير من الأفراد المؤهلين لأدائها بما يحقق العديد من الفوائد الإستراتيجية على عملية العمل، كما ينبغي على الإدارة أن تفسح المجال للموارد البشرية من أجل إبداء قدراتها الإبداعية، ومنح الثقة لها بإعطائها الفرصة لطرح اقتراحاتها حول مختلف الأنشطة التنظيمية والبحث الجماعي المشترك بين عناصر التنظيم إدارة - عاملين عن الرؤى المستقبلية المناسبة له.⁽²⁾

(1)- <http://www.hrdiscussion.com/hr813.Html>. Le 09/09/2013 a 15h.

(2)- إبراهيم الديب: إستراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، دون طبعة، مؤسسة أم القرى للترجمة، دون بلد النشر، 2005، ص24.

وتتناسب درجة المركزية في التنظيم مع جهود التطوير التنظيمي تناسبا عكسيا؛ فزيادة درجتها يقلل قدرة التنظيم على التطوير، والمركزية في مفهومها تعني ربط جميع الوظائف في التنظيم مع بعضها بنظام من القوة ليصبح إنجاز الأهداف ممكنا، ووضع اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا دون السماح بتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا؛ فبرامج "التطوير التنظيمي" ترتبط أساسا بوجود لامركزية في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.⁽¹⁾

1-3/ توسيع الصلاحيات: يحتوي كل تنظيم على دليل تفصيلي للصلاحيات يشمل الصلاحيات العامة المشتركة بين الوظائف الرئيسية بالمنظمة والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة أو نشاط رئيسي على حدا، وترتبط جهود التطوير الإداري بمدى اهتمام الإدارة في المنظمة بتوسيع الصلاحيات لتتناسب مع قدرات ومؤهلات مواردها البشرية، وذلك ما يتطلب دراسة وتقييم صلاحيات الوظائف القائمة بالمنظمة وتحديد مجالات تطويرها وتحديثها وفق مجموعة خطوات منها:

- تحديد عناصر الصلاحيات الحالية المرتبطة بالنشاطات والوحدات الرئيسية والفرعية .

- تحديد وتوصيف مستويات الصلاحيات القائمة .

- تحديد مجالات وبدائل تطوير عناصر ومستويات الصلاحيات بما يتفق مع الواجبات الوظيفية.⁽²⁾

1-4/ تطوير كفاءات ومهارات وقدرات القيادات الإدارية: يعتبر تطوير الكفاءات من أهم المفاهيم الأساسية المستخدمة في التطوير الإداري؛ نظرا لما يحتويه هذا العنصر من أهمية كبيرة لضمان حسن تسيير المنظمة وزيادة مستوى فاعليتها، لهذا ركزت جهود برامج التطوير التنظيمي على ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءات وزيادة مهارات القيادات داخل التنظيم؛ إذ يتضمن مستوى الإدارة العليا الوظائف الرئيسية التي تكون مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنظمة واتخاذ القرارات الأساسية، وذلك من خلال تطبيق تقنيات تطوير السلوك الإداري، وتنمية قدرة القيادات العليا على اتخاذ القرارات الصحيحة، ورفع مستوى المهارات التخطيطية لديهم بتعميق مفاهيم وطرق التخطيط من خلال برامج التنمية الإدارية المخططة واعتماد التكوين كأسلوب هام لتحسين قدرات الجهاز الإداري، ويشمل برنامج "تطوير القيادات الإدارية وتكوينها" عملية تحليل لوظيفة الإدارة العليا بتحليل المفاهيم العلمية للإدارة.⁽³⁾

(1) - نندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص68.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص367-368.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص196.

وتعني " الكفاءة" استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى أداء أمثل للوظيفة أو النشاط وتشمل الكفاءات الفردية كل المؤهلات التي يمتلكها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبفاعلية أكبر، ومن بين مجموع الكفاءات التي يسعى برنامج التطوير التنظيمي لتطويرها كفاءات إدارية خاصة بالتوجيه، الرقابة، التنظيم، العمل الجماعي وإدارة الفريق، كفاءات معرفية مرتبطة بالتفكير التحليلي والقدرة على التصور والتصميم، وكفاءات شخصية قيادية.⁽¹⁾

وتقسم برامج تدريب وتطوير قدرات وكفاءات القيادات الإدارية للتنظيم إلى قسمين:

- **برامج طويلة الأجل:** ويكون هدفها الإعداد الكامل لمجموعة من المهارات يمكن أن تشمل الوظائف الإدارية في المستويات المختلفة ويكون من بينهم مدراء المستقبل، ويتم اختيارهم ممن لديهم الطموح والاستعداد لتولي الوظائف القيادية؛ بمعنى أن يتعلم المشترك في هذا البرنامج الكيفية التي تدار بها أوجه النشاط المختلفة في المنظمة التي ينتمي إليها سواء ما تعلق بإدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، إدارة شؤون الموارد البشرية... وغيرها، على أن تخصص فترة ليست بالقصيرة في البرنامج للربط بين السياسات التي ترسم ضمن كل نشاط أو عملية، ويتميز هذا النوع من البرامج بأنه تفصيلي يعالج موضوعات متعددة ويستغرق فترة من الزمن تتراوح ما بين سنة وستين من الدراسة، يعود بعدها المتدربون إلى منظماتهم لتطبيق ما تعلموه بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة. وقد ثبت للخبراء في شؤون التدريب أن محاولة تدريب طبقة من المديرين عن طريق برامج طويلة الأجل لا تقدم نتائج إيجابية؛ فقد أعدت "جامعة هارفارد" الأمريكية بحثاً عن تقييم برامج تدريب المديرين وتراوحت مدة تدريبهم ما بين أسبوعين وثلاثة عشر أسبوعاً، وكانت النتيجة الرئيسية التي توصل إليها البحث هي أن واحداً فقط من كل ستة مديرين حضروا هذه البرامج قد قرر عدم فائدة البرنامج الذي حضره ويرجع السبب إلى طول مدته.⁽²⁾

- **برامج قصيرة الأجل:** و يُختار لها المديرين مما لديهم ثقافة إدارية وخبرة طويلة، ويهدف هذا النوع إلى تعريف هؤلاء المديرين بكل جديد في الميادين المختلفة والمتعلقة بالإدارة؛ فقد تبين أن كثرة اهتمامات المديرين والقيادات الإدارية العليا تمنعهم عادة من متابعة كل تقدم أو جديد يحدث في مجالات الإدارة المختلفة، فالغرض الأساسي من هذه البرامج هو تجديد معلومات هؤلاء المديرين، كما أن الشرط الرئيسي

(1) - الحبيب ثابتي و الجيلالي بن عبو: مرجع سابق، ص 128.

(2) - مايكل آرسترونج: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترجمة: إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية مصر، 2008، ص 50.

لنجاح هذا النوع هو أن يكون لدى المشترك ثقافة وخبرة إدارية سابقة اكتسبها من خلال ممارسته الإدارة.⁽¹⁾

أما عن أهم الأساليب المستخدمة في تطوير قدرات القيادات الإدارية فيمكن تلخيصها فيما يلي:
* **دورية العمل:** ويتم فيه نقل المدير من موقع إداري إلى موقع إداري آخر قد يكون إدارة أو قسما معينا وذلك ما يساعده على اكتساب مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة، ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالا يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية .

* **المباريات الإدارية (تمثيل الأدوار):** يعتبر أسلوبا ديناميكيا للتدريب يقوم على فكرة إسناد بعض الأدوار وتمثيلها للمديرين؛ حيث تعكس هذه الأدوار موقفا إداريا معينا يمثل نوعا من الصراع، ويمنح المتدرب دورا إستراتيجيا ليتوضح التصرف الذي تم اتخاذه في هذا الموقف، وتكمن أهمية المباريات الإدارية في مساعدة القيادات العليا في التنظيم على التصرف الصحيح في مواقف معينة اتجاه السلوكيات التي قد يتعرضون لها من طرف الرؤوسين .

* **دراسة الحالات العلمية:** وفقا لهذه الطريقة يتم عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون آخرون في مستويات مختلفة ومجالات متعددة كالإنتاج، البيع، التمويل... وغيرها، وتعرض الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة التي واجهها هؤلاء المديرون وكيفية تعاملهم معها وما حققوه من نجاح أو أخطاء في تعاملهم؛ إذ يتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة، لتتاح الفرصة لكل مدير أن يقدم وجهة نظره بما يراها مناسبة والوصول من خلال مجموعة نقاشات إلى الحل المناسب الذي يجب اتخاذه.⁽²⁾

ومن بين أهم العناصر الأساسية لنجاح عملية تطوير الكفاءات القيادية توافر الدافع والحافز لدى هذه القيادات لتنمية قدراتهم ومهاراتهم .

1-5/ تبسيط إجراءات العمل: يقصد بإجراءات العمل تحديد الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها العملية التنظيمية من بدايتها إلى نهايتها؛ فهي عبارة عن طرق وخطوات متسلسلة ومحددة مسبقا لكيفية القيام بالأعمال المتكررة، كما لها دورا هاما في تجنب الفوضى أثناء أداء الأعمال وإيجاد رقابة على تنفيذها والإسراع في وتيرة العمل.

(1) - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص85.

(2) - أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص254.

وتعتبر عملية "تبسيط إجراءات العمل" (طريقة أداء كل جزئية أو خطوة من خطوات وجزئيات العمل) من أهم مهام وحدات التطوير الإداري، لما لهذه الإجراءات من دور هام في تحديد مدى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، ويعني تبسيط إجراءات العمل "تلك العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها العملية أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة"، فهناك العديد من الوسائل والإجراءات للقيام بنفس العمل، وأداء العمل بطريقة معينة لا يعني أنها الطريقة الأفضل للأداء .

وتهدف عملية "تبسيط الإجراءات" إلى:

- تحسين الإجراءات وتحديثها وتطويرها يقلل عدد الخطوات المؤدية للإنجاز .
 - الحد من تعدد عمليات الرقابة والتدقيق بهدف تحقيق إنتاجية بأسرع وقت وبأسهل الطرق.
 - الاستخدام الفعال لوسائل العمل واستغلال أمثل للموارد البشرية المتاحة.
 - تخفيف تكلفة العمليات والأنشطة التي يقوم بها التنظيم.⁽¹⁾
- وحتى تحقق عملية "تبسيط الإجراءات" هذه الأهداف ينبغي أن تبنى على أسس دقيقة، وللوصول إلى ذلك تمر العملية بعدة مراحل تتمثل في:

(أ) - **تحديد الإجراءات المراد دراستها وتبسيطها:** فقد يتم دراسة كافة الإجراءات في التنظيم، أو يتم التركيز على بعض الإجراءات التي تستدعي الحاجة دراستها بهدف تحسينها وتطويرها، ويتم تحديد هذه الإجراءات من خلال بعض المؤشرات كتحديد أهم الأعمال المتراكمة والمتأخرة، وجود أعمال بسيطة يستغرق أداؤها وقتاً طويلاً، ووجود قوى عاملة أو أدوات غير منتجة.

(ب) - **جمع المعلومات عن الإجراءات التي يتم تحديدها للدراسة:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تبسيط الإجراءات لأن دقة المعلومات ومدى صحتها حول الإجراءات التي سيتم دراستها ينعكس على مدى نجاح التنظيم في تطوير إجراءات عمل جديدة، وهناك مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن إجراءات العمل منها: أدلة وصف الوظائف التي تبين صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف التي تبين صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف التي تبين صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف ذات الصلة بتنفيذ الإجراءات المعنية، خرائط سير الإجراءات، الخرائط التنظيمية بما تتضمنه من تقسيم للعلاقات وخطوط الاتصال، ومعلومات إضافية أخرى من العاملين حول إجراءات العمل التي يرونها معقدة باعتماد المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان.

(1) - محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 99.

- (ج) - تحليل المعلومات المتعلقة بكل خطوة أو جزئية من جزئيات إجراء العمل: والغاية من هذه المرحلة هو تحديد الهدف من كل خطوة من خطوات انجاز العمل وإمكانية استبعادها أو تعديلها؛ ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتقديم مجموعة أسئلة تتمحور حول ما يلي:
- ما هو العمل الذي يؤدي، وما هي المراحل المكونة له؟
 - أين تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل، وأين يجب أن يتم أدائها؟
 - هل تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل في وقتها؟
 - من الذي يقوم بأداء هذه الجزئية، ولماذا يؤديها هذا الفرد، ومن يجب أن يؤديها؟
- إن تحديد الإجابة عن الأسئلة السابقة تتيح للمستشار التعرف على كل ما يتعلق بإجراءات العمل لمعرفة جوانب الخلل والخطوات غير الضرورية، ما يساعد على تحديث وتطوير الإجراءات التي تمارس من خلالها المنظمة مختلف الوظائف والأنشطة.⁽¹⁾
- (د) - وضع المقترحات والتوصيات من أجل تحسين الإجراءات: يتوصل المستشار في المرحلة السابقة إلى تحديد جوانب الخلل في الإجراءات المتبعة والتعرف على فرص التحسين الممكنة في أداء العمل وفقا لإجراءات أفضل، ليضع جملة من المقترحات والتوصيات لتحسينها، وقد تتضمن هذه المقترحات ما يلي:
- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات إجراء العمل.
 - تعديل تسلسل الخطوات وإعادة ترتيبها، أو استحداث وإضافة إجراءات جديدة أو دمجها أو تجزئتها وفصلها.
 - إعادة ترتيب المكان الذي تتم فيه الإجراءات.
 - إعادة تصميم النماذج المستخدمة في تنفيذ الإجراءات.
 - اقتراح استعمال معدات ووسائل وأدوات جديدة.
 - اقتراح إعادة توزيع الأعمال والوظائف على أعضاء التنظيم.⁽²⁾
- فعملية التطوير التنظيمي تتجه نحو تبسيط الإجراءات وتطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانات والموارد المستخدمة في أداء المهام والأعمال التنظيمية، وصولا إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم.⁽³⁾

(1) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 165-167.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 367.

(3) - علي السلمي: مرجع سابق، ص 239.

1-6/ تطوير اللوائح التنظيمية وقانون النظام الداخلي: قد أصبح كثير من الأنظمة واللوائح التنظيمية مع مرور الوقت غير ملائمة لأوضاع المنظمات وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها، ومشكلة من المشكلات التنظيمية التي يشتكي منها العاملون في التنظيم، وذلك بما تحتويه من صرامة وما تضعه من قيود على الأعمال، لذا على إدارة التنظيم أن تعمل على تعديلها وتطويرها وتوفير المرونة فيها، من خلال تعديل اللوائح القديمة منها لتدعيم حركة التطوير، أو إصدار لوائح تنظيمية جديدة وتصميم نماذج حديثة تساعد على إنجاز الوظائف بسرعة أكبر بما يساعد على مواجهة متطلبات العمل، كما أن تطوير وتعديل أنظمة العمل يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التطوير الإداري كأحد متطلباته الأساسية.⁽¹⁾

وتعني الرسمية في مفهومها درجة تصنيف الوظائف داخل التنظيم بالإضافة إلى مدى التزايد في عدد القوانين التي تصف ما يجب أن يُعمل، سواء كانت قوانين مكتوبة بشكل رسمي أو مفهومة بشكل لا رسمي ومدى صرامة الالتزام بها، وكلما زادت شدة الرسمية في التنظيم انخفض معدل التطوير؛ فللوائح التنظيمية دور في وضع محددات على ما يعملها أعضاء التنظيم، إلا أن القوانين الصارمة لا تشجع طرح أفكار واقتراحات ورؤى جديدة في العمل، ويصبح ذلك نمطا سائدا وروتينيا لسلوك الموارد البشرية مما لا يترك مجالا للبحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام، فجهود التطوير التنظيمي تتركز على تطوير اللوائح المنظمة للعمل بالتقليل من درجة الرسمية والصرامة في تطبيقها.⁽²⁾

1-7/ تطوير العمليات التنظيمية: تعمل إدارة التنظيم من أجل تحقيق مستوى مقبول من التطوير الإداري على تطوير استراتيجيات وطريقة أداء مختلف العمليات التنظيمية المشكلة للتنظيم ومن بين هذه العمليات:

* **تطوير نظم الاستقطاب والاختيار:** ويتم ذلك باعتماد الاختيار السليم للمديرين والموارد البشرية على أساس الجدارة ووصف واجبات ومتطلبات الوظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوبة لذلك.

* **تطوير نظام الأجور والحوافز:** ويتم ذلك من خلال إعداد دليل تفصيلي خاص بالرواتب والمزايا ليشمل مبادئ وأسس تحديدها ويتطلب ذلك:

- دراسة وتقييم هيكل الرواتب والحوافز القائمة وفق المعايير والأسس العلمية.
- مقارنة هيكل الرواتب والحوافز القائمة لدى المنظمة مع هيكل الرواتب والحوافز لدى منظمات تعمل في نشاطات مشابهة، وتحديد الفروق بينها وتقييمها.

(1) - محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص 348.

(2) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 54.

- تقييم وظائف المنظمة وتحديد ترتيبها النسبي مع الوظائف الأخرى وفقا لمجموعة من عوامل وعناصر التقييم.

* **تطوير نظم تقييم الأداء:** من خلال تطوير الدليل التفصيلي لنظام تقييم الأداء الذي يشمل أسس متابعة وتقييم الأداء والمعايير والأدوات المستخدمة في التقييم ويتضمن ذلك:

- دراسة أسس ومعايير وأدوات تقييم الأداء المستخدمة في المنظمة وتحديد مواضع القوة والضعف فيها.
- تحديد مجالات وبدائل التطوير والتحسين في نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة، وينتج ذلك عن طريق العناصر التالية:

* إلغاء أسس ومعايير قائمة أو إضافة أسس ومعايير جديدة.

* تعديل الأسس والمعايير المستخدمة حاليا.

* إضافة إجراءات أو أدوات جديدة، أو إلغاء إجراءات وأدوات قائمة في مجال تقييم الأداء.

* تعديل صلاحيات تطبيق المعايير وتقييم الأداء.

* إضافة مجالات جديدة للاستفادة من نتائج التقييم.⁽¹⁾

1-8/ تطوير أسلوب حل المشاكل: ويقصد به العمل على تطوير حلول تنظيمية جديدة وإبداعية من خلال تطوير الطرق والأساليب التي يتم بها تشخيص المشكلات التنظيمية بالاعتماد على مستشار وخبير في ذلك، وإشراك الأعضاء في التنظيم للخروج بحلول جماعية لجعلهم فيما بعد مسؤولين عن النتائج.⁽²⁾

ومهما تعددت صور وآليات تجسيد التطوير الإداري، إلا أن دور الإدارة العليا يبقى كبيرا في محاولة تطبيق بعض عناصره للوصول إلى مستوى مقبول من التطوير للتنظيم باعتبار الإدارة الركيزة الأساسية الأولى التي يقوم عليها كل تنظيم.

(2) - التطوير الهيكلي:

تعيش المنظمات حالة نمو وحركة مستمرة، وبمرور الوقت وتغير الظروف يصبح هيكلها التنظيمي قديما ما يستدعي تطويره ليتمكن من القيام بأعماله بكفاءة وفاعلية أكبر، وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتعديل؛ فمعظم التعديلات التي تطرأ في المنظمة غالبا ما يتبعها تعديلات بالهياكل التنظيمية؛ ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 369.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 63.

الهيكل وما ينتج عنه من تعديلات على مختلف الوحدات التنظيمية بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة.

يشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات السائد في التنظيم؛ ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع العاملين فيه يؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك قد يؤدي بهم إلى الخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فالهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتعدل ليوافق المستجدات ولا يعترف بالتغييرات غير الرسمية من شأنه أن يساهم في التأثير على المناخ التنظيمي.⁽¹⁾

وتتركز عملية تطوير الهيكل التنظيمي على إعادة مراجعة علاقة الوحدات التنظيمية والأقسام فيما بينها ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري، وتتم الاستعانة بالهيكل التنظيمية في التطوير بتعديلها على أساس أنها سهلة المتابعة، واضحة الحدود ويمكن مراجعتها باستمرار، وكلما كانت الهياكل مرنة في إدخال التعديلات ساعدت أكثر على التطوير.⁽²⁾

وقد وصف "بيرنز" و"ستالكر" عام 1961 نوعين من الهياكل التنظيمية، الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي؛ ففي بيئة ذات تغير بطيء يكون الهيكل التنظيمي الميكانيكي الأنسب، أما البيئة ذات التغير السريع فالهيكل التنظيمي العضوي يكون الأنسب كونه يشجع على اللامركزية في السلطة واتخاذ القرارات، وفتح الاتصالات، ومنح استقلالية أكبر للموارد البشرية.

ويستخدم نموذج اللجان كنوع من أنواع النموذج الهيكلي العضوي حينما تتطلب معالجة مشكلة ما أو اتخاذ قرار معين خبرات متنوعة وتخصصات مختلفة، أو حينما يراد السماح للجهات التي ستتأثر بالقرار مشاركتها في صنعه وقد تكون لجنة مؤقتة أو دائمة؛ أما اللجنة المؤقتة فهي نفسها فريق العمل واللجنة

(1) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 99.

(2) - نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: مرجع سابق، ص 42.

الدائمة فدورها المساعدة على استقطاب وجمع الآراء والمقترحات من خلال مشاركة ممثلي الإدارات المعنية في اللجنة ومنها: اللجنة العليا، اللجنة التنفيذية، لجنة المديرين ولجنة الإدارة.⁽¹⁾

ومن بين أهم مجالات التطوير الهيكلي ما يلي:

(2)-1/ تعديل الوحدات التنظيمية: تنقسم المنظمة إلى وحدات إدارية رئيسية وتقسيمات فرعية منبثقة عنها، يتم تحديد نشاطاتها واختصاصاتها التنظيمية وعلاقاتها فيما بينها، ويتطلب إعداد الدليل التفصيلي للهيكل التنظيمي دراسة وتقييم الهياكل التنظيمية، والاختصاصات القائمة بالمنظمة، وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها؛ إذ يشمل تعديل الوحدات التنظيمية المجالات التالية:

- تعديل أهداف نشاطات الوحدات الرئيسية أو الفرعية.
- إلغاء وحدات تنظيمية قائمة و حذفها.
- استحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- تجزئة وحدات تنظيمية مرتبطة وفصلها إلى وحدات تنظيمية مستقلة.
- تجميع وحدات تنظيمية مستقلة ودمجها في وحدة تنظيمية واحدة.
- تعديل شكل ومستوى ارتباطات وعلاقات بعض الوحدات التنظيمية.
- تكبير المستوى الإداري لبعض الوحدات التنظيمية وتوسيعها أو تصغيرها.
- تعديل المسمى التنظيمي للوحدة الإدارية.
- زيادة اختصاصات بعض نشاطات الوحدات الإدارية أو تقليلها.⁽²⁾

(2)-2/ تطوير دليل الوصف الوظيفي: يشمل الهيكل الوظيفي للمنظمة الوظائف الرئيسية موزعة على الوحدات التنظيمية للمنظمة، ووصف الوظائف، والمعلومات الأساسية للوظيفة، وهدفها، وواجباتها وصلاحياتها، ومتطلبات شغلها من مؤهلات وخبرات ومهارات وقدرات، ويتطلب دراسة وتقييم الهيكل الوظيفي والوظائف القائمة تحديد مواضع تطويرها وتحديثها، وتتضمن المجالات التالية:

- تعديل أهداف الوظائف.
- استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.
- تعديل بعض المسميات الوظيفية.

⁽¹⁾ - حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل)، الطبعة 3، دار الحامد، الأردن، 2011

ص 317.

⁽²⁾ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 365.

- تعديل ارتباطات الوظائف وعلاقاتها ببعضها البعض.

- تعديل مكان ومستوى الوظيفة.

- زيادة الواجبات الوظيفية أو تقليلها.

- توسيع صلاحيات الوظيفة أو تصنيفها.

- تعديل متطلبات شغل الوظيفة.⁽¹⁾

(2)-3/ إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة و المسؤولية: تعتبر السلطة إلى جانب المسؤولية من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف التنظيم بفاعلية كبيرة، وتصميم التنظيم المناسب لتحقيق هذه الأهداف انطلاقاً من تحديد قنوات تدفق السلطات والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية، وتعني السلطة الحق الرسمي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، أما المسؤولية فتعني الالتزام بتنفيذ الأعمال والأنشطة وأداء الواجبات الوظيفية.⁽²⁾

وترتبط جهود التطوير الهيكلي بإعادة توضيح خطوط السلطات والمسؤوليات؛ إذ يتحدد لكل مستوى إشرافي حدود سلطته لممارسة الأعمال والوظائف دون تداخل مع سلطات باقي المستويات الإشرافية ليتمكن كل عضو داخل التنظيم من معرفة حدود سلطته وسلطات الآخرين بما يحقق وضوحاً في تسلسلها وهذا ما يؤدي إلى أداء الوظائف والأنشطة التنظيمية بوضوح أكثر وبدقة أكبر؛ فتتسلسل ووضوح قنوات تدفق السلطات والصلاحيات بين جميع المستويات الإشرافية يمكن من القيام بالواجبات الوظيفية بوضوح ودقة كبيرين، كما ترتبط قنوات تدفق السلطة وانسيابها بشكل عمودي بالمسؤوليات؛ إذ ينبغي أن يحدد مقدار السلطة الممنوحة لكل عضو داخل التنظيم بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة به لتحقيق التوازن بينها وهو أساس وجوه عملية إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة والمسؤولية باعتبارها أحد أهم ركائز جهود التطوير الهيكلي.⁽³⁾

(2)-4/ إعادة تصميم العمل: يعتبر إعادة تصميم العمل والوظائف من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التطوير الهيكلي، لما لهذه العملية من أهمية كبيرة تعود على مردودية الموارد البشرية ومن تم مردودية التنظيم.

(1)- مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 366.

(2)- عبد الوهاب سويس: **المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)**، دون طبعة، دار النجاح، الجزائر، دون سنة، ص 100-101.

(3)- حسين حريم: **تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل)**، مرجع سابق، ص 157-158.

وقد ركز تصميم العمل الآلي على الجانب الفني فقط ودعا إلى التخصص والتقسيم الدقيق للعمل، وهذا التركيز على العمل دون العامل أدى إلى مشاكل عديدة دفعت لبحث عن بدائل أخرى تركز على العنصر البشري من أجل تحقيق التطوير التنظيمي لأهدافه، ومن أهم استراتيجيات إعادة تصميم العمل ما يلي: (1)

أ- **النقل أو الدوران الوظيفي:** يرتبط مفهوم النقل والدوران الوظيفي بإعادة توزيع الاختصاصات والوظائف وتقسيم العمل بين العاملين، وقد كان أول إستراتيجية لتصميم العمل تلجأ إليها المنظمات بعد فشل النموذج الآلي في التصميم، ويتلخص أسلوب دوران العمل في تنقل العامل من عمل لآخر، أو من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي، بهدف تقليص احتمالات الشعور بالروتين وخلق فضاء جديد للإبداع، وزيادة إمكانيات التحفيز والأداء، وتتجلى صور النقل الوظيفي في نقل العاملين في نفس المستوى التنظيمي بشكل أفقي بالانتقال من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى، أو الانتقال من منصب عمل إلى آخر في إطار فريق العمل لفترة زمنية قصيرة. (2)

وتكمن أهمية إستراتيجية النقل الوظيفي في النقاط التالية:

- خلق التوازن في عدد العاملين بين الإدارات المختلفة في التنظيم؛ إذ أن المفروض أن يكون حجم العمل متساوي بين الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة وعدد العاملين بداخلها، وقد يزيد هذا الحجم في وحدة على حساب وحدة أخرى، لذا وجب على الإدارة العليا أن تقوم بإعادة التوازن عن طريق عملية النقل.

- إعادة التوازن بين حجم العمل الملقى على العامل الواحد ومؤهلات وقدرات وخبرات وأجر هذا العامل بما يتناسب معها.

- اكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي عملية العمل؛ فقد ينقل العامل من وحدة لأخرى للتعرف على أوجه النشاط فيها.

ورغم أهمية هذه الإستراتيجية إلا أنها تعرضت للنقد كونها لم تحقق الكثير مما كان يتوقع من تحسن الأداء، ولم تغير من الخصائص الرئيسية للأعمال والوظائف التي ينتقل بينها الفرد، ولذلك يمكن القول أن الدوران والنقل الوظيفي يؤدي إلى درجة روتين متنوعة. (3)

(1) - عبد الوهاب سويسبي: مرجع سابق، ص 96.

(2) - محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 120.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، مرجع سابق، ص 296.

ب)- التوسع الوظيفي: بموجب مدخل تصميم العمل أفقياً يجري تصميم مضمون الأعمال والوظائف بشكل يتيح للموظف أو العامل ممارسة عدة مهام، أو تأدية عدة خطوات ضمن الوحدة التنظيمية أو القسم الذي يعمل بداخله، أو أن يؤدي أكثر من خطوة ضمن العمل الواحد أو الوظيفة الواحدة مع المحافظة على تخصصه الأصلي.⁽¹⁾

وبعني توسيع المهام " زيادة مدى المهمة بتركيب مجموعة من العناصر لزيادة تنوع واجبات العمل" وهكذا يسند للعامل عمل أكثر تنوعاً وأكبر نطاقاً وليس بالضرورة مسؤوليات أكبر، وعليه يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية كمدخل هام لتقليل الروتين، وخطوة أساسية نحو تطوير الوظائف من خلال خلق علاقات بين المناصب وشاغليها.

وقد حقق هذا الأسلوب ميزة هامة تتمثل في تسريع العمل؛ فدمج مهام وخطوات مع بعضها وإسنادها لفرد أو قسم واحد لتأديتها يعني أن عمليات انتقال العمل من عامل إلى آخر ستقل وتقل معها فترات الانتظار بين خطوات ومراحل تنفيذ الأعمال، مما يقلل من زمن انجاز العمل الكلي.⁽²⁾

ج)- الإثراء الوظيفي: حظي أسلوب "الإثراء الوظيفي" باهتمام بالغ لتحقيق جهود التطوير التنظيمي وأضحى إستراتيجية مقبولة على نطاق واسع لتحسين جوانب الأداء داخل التنظيم، وقد ظهر استخدامه في عقد السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، ويستند هذا الأسلوب في تصميم العمل إلى المدخل التحفيزي الذي ينطلق من النظرية الحافزية في العمل، والتي تركز على أن العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للعامل، وإذا ما كان للعمل معنى وقيمة يتضمن تنوعاً فاعامل سيبدل مزيداً من الجهد لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.⁽³⁾

وبعني "الإثراء الوظيفي" مجموعة من التعديلات الأساسية في مضمون الأعمال والوظائف ومستوى المسؤوليات المنوطة بها من أجل إدخال تحسينات مستمرة على العمل؛ إذ يقوم هذا الأسلوب على فلسفة جعل خصائص الأعمال توفر لشاغليها الانسجام والاندماج فيها، بهدف رفع روحهم المعنوية ومقدرتهم على العمل في الوقت ذاته بالتركيز على الجانبين المعنوي والمادي في أداء الأعمال، ويشتمل "الإثراء الوظيفي" الأبعاد التالية:

- تعميق مهام الأعمال والوظائف عن طريق تنويعها، وإكساب شاغليها مهارات متنوعة.

(1)- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص154.

(2)- فاروق عبده فلية و محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص99.

(3)- حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل)، مرجع سابق، ص89.

- تعميق وتوسيع نطاق مسؤولية الأعمال والوظائف من خلال تقليل عدد الوظائف الإشرافية والرقابية وسحب بعض صلاحيات المشرف المباشر خاصة ما تعلق بالتخطيط وجدولة الأعمال المكلفين بها لتنفيذها وإسنادها لشاغلي الوظيفة مما يشعرهم بالحرية في ممارسة وظائفهم.

- توفير درجة من الاستقلالية في ممارسة الأعمال والوظائف من أجل إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار ما يتطلب إعطاءهم درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم ومن ثم زيادة مسؤولياتهم اتجاه النتائج المحققة. ويقصد بالاستقلالية أن يوفر إعادة تصميم العمل قدرا هاما من حرية تصرف العاملين والمرونة في أداء أعمالهم، والتقليل من القيود الممارسة عليهم مما سيخلق لديهم حافزا معنويا للعمل.

- تقليل نطاق الإشراف والاعتماد على الرقابة الذاتية أو الإشراف عن بعد (الرقابة غير المباشرة).⁽¹⁾

- التركيز على مسألة تفويض السلطة والتي تعني توزيع حق التصرف واتخاذ القرار ضمن نطاق محدود لإنجاز أعمال محددة مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهام؛ إذ يفوض الرئيس الأعلى جزءا من صلاحياته واختصاصاته ومهامه لمن هو أدنى منه.

فإنشاء العمل إذن يعني زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من الواجبات، أو توفير فرص أكبر لمشاركة العامل ومساهمته في العمل، والسماح له بمزيد من الحرية والتصرف، وإعطائه مسؤوليات أكبر.⁽²⁾

ويفرق "هرزبرغ" بين مفهومي "التوسع الوظيفي" و "الإثراء الوظيفي"؛ فالتوسع الوظيفي يعني توسيع العمل أفقيا من خلال تنويع مهام الوظيفة وتوسيع صلاحياتها، أما الإثراء الوظيفي فيعني التوسع الرأسي (العمودي) من خلال إعادة تصميم الوظيفة بمنح الموظف مزيدا من الاستقلالية والمسؤولية لتخطيط وتوجيه ورقابة عمله ويدخل ضمنها عملية تفويض الصلاحيات.⁽³⁾

(2-5/ إعادة تصميم خطوط الاتصالات: تتكون نظم المعلومات الإدارية من جوانب عديدة تشكل قنوات يتم من خلالها تدفق المعلومات وتداولها داخل التنظيم، ويتم تطويرها بتفعيل دور قنوات الاتصال سواء كان اتصالا أفقيا أو رأسيا، وتحسين العلاقات الإدارية بين الإدارات والأقسام واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في الاتصال، كما أن النظرة الشاملة والملاحظة الدقيقة للمستشار لعملية سير العمل تمكنه

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 158 - 159.

(2) - عبد الوهاب سويس: مرجع سابق، ص 98.

(3) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 101.

من تحديد جوانب النقص في نظام المعلومات بالمنظمة، ومن ثم تحديد الأساليب اللازمة لتفعيل هذا النظام.⁽¹⁾

2-6/ تطوير الدليل التنظيمي للمنظمة: تعتبر الأدلة التنظيمية مجموعة وثائق تتضمن بيانات ومعلومات مفصلة عن وضع المنظمة من حيث أهدافها واختصاصاتها وتشكيلاتها الإدارية وأنواع ومستويات وظائفها وصلاحياتها.

وتبرز أهمية الأدلة التنظيمية في توضيحها خطوط السلطة والمسؤولية والأعمال المطلوبة من الموارد البشرية، وتساعد في اكتشاف الازدواجية في المهام ونقاط الضعف والمشكلات التنظيمية، إضافة إلى أنها مرجع أساسي يمكن الاعتماد عليه عند حدوث اختلالات أثناء القيام بالمهام والوظائف، ومن بين الأدلة التنظيمية التي تعتمد الإدارة العليا على تطويرها ما يلي:

أ- الدليل التنظيمي للمنظمة: يهدف إلى التعريف بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأهم الوحدات التنظيمية التي تتشكل منها، كما يتضمن معلومات عن تاريخ المنظمة وتطورها.

ب- دليل السياسات الإدارية: يعتبر وجود "دليل السياسات الإدارية" بالمنظمة أمراً بالغ الأهمية للأسباب التالية:

- يضمن وجود دليل السياسات الإدارية مفهوماً موحداً للقواعد التي ترغب المنظمة أن يلتزم بها جميع العاملين.

- يعمل هذا الدليل على عدم ترك المجال للاجتهاد الشخصي في مجالات تضر بمصلحة التنظيم؛ فإذا قررت الإدارة في دليلها أن تكون الترقية على أساس الكفاءة أصبح من الضروري الالتزام بهذه القاعدة، ولا يقبل أي تقدير آخر لعملية الترقية.

- إن وجود مثل هذا الدليل يسهل من عملية اتخاذ القرارات ويوفر الوقت ويزيد الإنتاجية.

ويشمل دليل السياسات الإدارية ما يلي:

* دليل القوى العاملة في المنظمة: يتضمن معلومات عن أعداد القوى العاملة في المنظمة، ومؤهلاتهم وتصنيفاتهم، وتوزيعهم داخل وحدات وأقسام التنظيم ومستوياتهم الوظيفية.

* دليل القوانين والنظم والعمليات: يوضح هذا الدليل أهم القوانين التي تحكم سير العمل في التنظيم والتي يتم على أساسها تحديد الحقوق والواجبات والعقوبات ونظم الحوافز والترقية.

(1) - عبد العزيز أبو نبعة: مرجع سابق، ص 252.

* دليل وصف الوظائف: يقدم هذا الدليل وصفا دقيقا للوظائف المختلفة في المنظمة من حيث: اسم الوظيفة، موقعها التنظيمي، المسؤوليات الإشرافية وغير الإشرافية لشاغل الوظيفة، والواجبات التفصيلية له وأهم سياسات التوظيف المتبعة.⁽¹⁾

فمرونة الهياكل التنظيمية وما تحتويها من وحدات تنظيمية ركيزة أساسية من أجل إحداث تعديلات مستمرة بما يتماشى مع المتغيرات، تهدف بالأساس إلى إدخال تحسينات على مستوى الأداء الفردي ليتوافق مع الأداء التنظيمي.

(3)- التطوير البشري:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للعملية الإنتاجية داخل التنظيم، ولذا فنجاح التنظيم يرتبط إلى حد ما بتفعيل دور العنصر البشري، وتحسين وتطوير أدائه بتطوير الجوانب السلوكية فيه. وبقصد بتطوير الموارد البشرية "ذلك الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة".⁽²⁾

ويمكن للتنظيم أن يحقق قدرا من التطوير الخاص بالموارد البشرية من خلال مجموعة آليات (ميكانيزمات) في ذلك ومنها:

(3)-1/ **تطوير الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة أساس السلوك في المنظمات؛ إذ تعطي للتنظيم هويته الشخصية التي تميزه عن باقي التنظيمات، كما تؤدي إلى استقرار المنظمة بتعاون جميع أعضائها من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعرف " Edgar Schein " الثقافة التنظيمية على أنها "نمط للافتراضات الأساسية والقيم والمعايير للسلوك، يتم تعليم الأعضاء الجدد بها على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير اتجاه المشاكل التنظيمية"، وبصفة عامة فهي تعني مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة.⁽³⁾

ويؤكد "إدكار شين" Edgar Shein على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تطوير الثقافة التنظيمية، وهذا الدور يتطلب "قيادة تحويلية" ذات رؤية واضحة للمنظمة وتمتلك كل القدرات والمؤهلات لتحقيق هذه الرؤية. وتعتبر عملية تعديل الثقافة التنظيمية أو ما يطلق عليها بإدارة الثقافات

(1)- محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 55-56.

(2)- سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 434.

(3)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 65.

من أهم عناصر وأبعاد عملية التطوير التنظيمي، لنتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الخارجية سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أم تكنولوجية.

وقد حدد (Cross و Shichman) أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل بواسطتها والتأثير في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية وهي:

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال عرض تاريخ المنظمة وإنجازاتها.
- إيجاد شعور بالتوحد: ويتجلى هنا دور القيادة في إيصال القيم والمعايير الإيجابية اللازمة عن العمل للعاملين.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد والحوافز التي تلعب دورا كبيرا في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، ولا يقصد بها الحوافز المادية فحسب، بل للاحترام والتقدير والثناء على الجهود دور في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإحساسهم بالولاء والانتماء للمنظمة، كما تعتبر برامج التخطيط الوظيفي وطريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية، ومن خلال عملية الاختيار والتعيين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أنهم يمتلكون صفاتاً وأنماطاً سلوكية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.⁽¹⁾

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: ويتم ذلك من خلال عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات باعتبارها من المبادئ والأسس الهامة في تعديل وتطوير ثقافة المنظمة؛ فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل بذلك على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيزهم على القيام بأعمالهم ففتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل، ويزداد مستوى شعورهم بالانتماء للمنظمة.

وإذا ما كانت الظروف ملائمة لتطوير ثقافة المنظمة فيجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجازها بنجاح تتم وفق خطوات رئيسية، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بحصر وتحديد الثقافة السائدة في المنظمة والسلوك المتبع من قبل العاملين، ومقارنتها بالوضع المنشود بعد تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تطوير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة الفجوة.⁽²⁾

ومن بين أهم الأبعاد الثقافية التي تهتم المنظمة بتطويرها:

(1) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص318.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن، 2006، ص317.

(أ) - **تطوير القيم:** تعد القيم من العناصر الأساسية التي تدخل في تشكيل ثقافة المنظمات والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، فالاهتمام بتطويرها يساهم في تطوير التنظيم. تعرّف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بمضامينها سواء كان هذا الاعتقاد ضمناً أو صريحاً، يعبر عما يراه هذا الفرد أنه المسلك الصحيح والذي يؤثر في اختياره لطرق وأساليب وغايات التصرف"، كما تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في عملية التطوير التنظيمي كونها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والسلوك والدوافع والإدراكات، ومحدداً للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، كما تعمل القيم على تحديد ما يعتقده الفرد داخل التنظيم صحيحاً.⁽¹⁾ و تعتمد المنظمات بمختلف أشكالها على الضوابط الرسمية لضبط وتوجيه سلوك العاملين بها، من خلال تقنين الإجراءات ووضع التعليمات وتطوير النماذج، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية من شأنه أن يعزز ما تنص عليه هذه التعليمات وتؤكد السياسات؛ إذ تعطي القيم التنظيمية الإيجابية الدعم لها إلى درجة أن تصرف العامل بخلاف تلك التعليمات والإجراءات وبشكل لا يتفق مع مصلحة التنظيم العامة يصبح أمراً غير مقبول من بقية زملائه في العمل، وغير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، مما يؤدي إلى حرصه على الالتزام بالعمل وفقاً للقيم السائدة، وهنا تظهر أهمية برامج التطوير التنظيمي في الاهتمام بتطوير قيم تنظيمية إيجابية وتعزيزها، لما لها من أهمية بالغة خاصة ما تعلق بقيم المسؤولية والولاء والانتماء للتنظيم، وقيم التميز والتفوق في العمل، والانضباط والجدية والالتزام، وتقدير قيمة العمل واحترام الوقت.

وتلعب رؤية القادة داخل التنظيم دوراً كبيراً في تطوير القيم الثقافية باعتبارهم النموذج الأمثل الذي يقتدي به العاملون في التنظيم؛ إذ تشكل ممارساتهم الإدارية داخل التنظيم محوراً أساسياً تستند إليه باقي الممارسات التنظيمية.⁽²⁾

ومهما كان الأمر فعملية التطوير القيمي عملية صعبة للغاية، وتأخذ وقتاً طويلاً لارتباطها بشخصية الأفراد وتركيباتهم المختلفة.

(1) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 108.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ص 377-378.

ب)- تطوير الاتجاهات: يمثل التطوير المستمر لاتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها سواء ما تعلق باتجاهاتهم نحو العمل، الإنتاجية، الإشراف، السياسات أو المنظمة ككل، كون الاتجاهات من المؤثرات الأساسية على سير الأداء والإنجاز.

تعرف الاتجاهات على أنها "استعدادات فكرية ونفسية وميول للأفراد نحو شيء محدد تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد". وتنقسم إلى نوعين: اتجاهات سلبية واتجاهات إيجابية، والعامل يكون اتجاهات ومواقف إيجابية اتجاه من يسهل له تحقيق رغباته وطموحاته، ومواقف واتجاهات سلبية اتجاه من يقف أمام إشباعها، وقد تسود لدى بعض العاملين في بعض التنظيمات اتجاهات سلبية تؤثر على عملية العمل منها: "العمل على قدر الراتب"⁽¹⁾.

ويشير "Rokeach" إلى ضرورة الاهتمام بوجود فروق جوهرية بين الاتجاهات والقيم، فالقيم - حسب - تمثل معيارا للسلوك بينما الاتجاهات لا تعتبر كذلك، ويوجد للقيم وضع متميز في شخصية الفرد إذ أن لها المقدرة في التأثير على الاتجاهات بترسيخها وتعميقها أو تعديلها. وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم الاتجاهات ومفهوم القيم؛ فظهور القيم - حسبها - ناتج عن عملية التفاعل والتداخل بين الاتجاهات، وترسيخ الاتجاهات وتفاعلها وخضوعها للتعميم يؤدي في النهاية إلى نتيجة عامة متوافقة تتحول إلى قيم راسخة.⁽²⁾

وتعتبر عملية " تطوير الاتجاهات وتعديلها" عملية صعبة ومعقدة وليست أمرا سهلا، كونها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة يصعب التحكم فيها، وهناك عدة عوامل مؤثرة في تعديل الاتجاهات منها ما تعلق بالموارد البشري نفسه، وعوامل متعلقة بالبيئة سواء كانت خارجية أو داخلية وأخرى مرتبطة بموضوع الاتجاه وطبيعته؛ فطبيعة العنصر البشري صاحب الاتجاه وخصائصه واستعداداته وقدراته على إدراك التطوير المطلوب وكذا قدراته الاستيعابية تؤثر كثيرا في درجة قابلية اتجاهاته للتعديل ومن بين الخصائص الشخصية التي يمكن أن تساهم في تطوير اتجاهاته هي ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي له، واكتساب خبرات جديدة، كما تلعب البيئة الداخلية والخارجية دورا مهما في تطوير الاتجاهات؛ فالفرد حينما ينضم إلى أي تنظيم يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة قد تختلف عما تريده المنظمة. كما للجهاز الإداري والقيادة خاصة دور مهم لإحداث تطوير للاتجاهات، بالإضافة إلى تأثير التنظيم غير الرسمي ودرجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات غير الرسمية التي ينتمي لها الفرد

(1) - حسن الشيخ: السلوك الإداري (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء، مصر، 2008، ص 82.

(2) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 107.

العامل، أما العوامل المرتبطة بموضوع الاتجاه فمنها ما تعلق بطبيعة الاتجاه ذاته، وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية ودرجة بساطة أو تعقيد الاتجاه؛ فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد من بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتطوير من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق.⁽¹⁾

وتتخذ عملية "تطوير الاتجاه" مظهرين أساسيين؛ الأول يرتبط بتطوير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق أو العكس، أما الثاني فيرتبط بدرجة وشدة الاتجاه بالتأكيد على إيجابية أو سلبية اتجاه معين حيال موضوع ما.⁽²⁾

ومن بين الاتجاهات والمفاهيم التي تدخل في إطار تطوير الثقافة التنظيمية وتعمل التنظيمات على تطويرها ما يلي:

- تطوير الاتجاه لتفضيل العمل في المنظمة.
- تطوير الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
- تطوير الاتجاه للتعاون مع الرؤساء وروح العمل الجماعي.
- تطوير الشعور بالمسؤولية.

وتكون محصلة هذا التطوير هي تحقيق نتائج إيجابية للتنظيم وللموارد البشرية على حد سواء.⁽³⁾

وتعتمد إدارة التنظيم في تعديلها و تطويرها لاتجاهات الموارد البشرية على مجموعة آليات ووسائل في ذلك من أجل تشكيل اتجاه إيجابي لسلوكهم ومن هذه الآليات ما يلي:

- توفير معلومات جديدة تعمل على تعديل اعتقادات الموارد البشرية حول موضوع الاتجاه، والطريقة التي يحصل بها الفرد على هذه المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها تطوير الاتجاهات؛ فإذا علم العاملون أن الإدارة بصدد تعديل نظم الحوافز والمكافآت فهذا سيوفر أساساً لتعديل اتجاهاتهم حول مدى اهتمام الإدارة بهم وبمصالحهم، كما أن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تطوير اتجاهاتهم نحو بعضهم البعض؛ فعندما يشعر العامل بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه اتجاه اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص وتقليل التفسيرات المتباينة.

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال): مرجع سابق، ص 91.

(2) - محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 245.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 185.

- القيام بعمليات اتصال بشكل مخطط ومنظم سواء كانت اتصالات فردية أو جماعية، شفوية أو مكتوبة.
- القيام بصياغة إستراتيجية مناسبة تقوم على منهج واضح للاتجاهات الحالية ولأهداف التطوير.
- القيام بعملية تعديل في عناصر البيئة الثقافية المحيطة.
- حصول تطوير فعلي وواقعي في الموضوع؛ فإقرار الإدارة مثلاً لنظام جديد للرواتب والحوافز والبدء في تطبيقه فعلياً يمكن أن يساهم في تعديل اتجاهاتهم نحوها.⁽¹⁾
- التركيز على جماعات العمل التي ينتمي لها العاملون لما لها من دور أساسي في تطوير اتجاهاتهم.
- اعتماد التدريب والتكوين الذي يساعد في تعديل شخصية الموارد البشرية وتشكيل اتجاهات إيجابية لديهم حول العمل والمنظمة، وتتطلب جهود تطوير اتجاهات العاملين وتعديلها مساعدة مختصين في التحليل النفسي ممن يمتلكون مؤهلات كبيرة لفهم نفسياتهم وشخصياتهم، للعمل على تعديل اتجاهاتهم.⁽²⁾
- فالثقافة التنظيمية بما تحتويها من قيم واتجاهات تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وينبغي أن تكون قابلة للتعديل والتطوير وفق أسس ومعايير معينة تماشي مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

3-2/ تطوير مهارات الموارد البشرية: تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وحجمها إلى موارد بشرية لتنفيذ كافة عملياتها ونشاطاتها، ومع اتساع استخدام المنظمة لتكنولوجيات حديثة ومعقدة تزداد الحاجة إلى وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على مسايرة التعقيدات والأنشطة الجديدة.

يقصد بتطوير الموارد البشرية "رفع مستوى قدرات وكفاءات ومهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية عن طريق التدريب والتكوين الملائمين لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".⁽³⁾

وتكمن أهمية ذلك في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وتهيئة الأفراد العاملين لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية وإعدادهم لشغل وظائف مستقبلية، ويمثل "التدريب" وسيلة رئيسية لتطوير العاملين إذ يهدف إلى إكسابهم مهارات جديدة، وتطوير معارف وخبرات ومهارات سابقة لديهم تؤهلهم للارتقاء

(1) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 101.

(2) - سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 451.

(3) - منير نوري: تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 328.

وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وزيادة ثقته بأنفسهم ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وما يترتب عنها من إحداث تطوير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل المنظمة.⁽¹⁾

ويرتكز برنامج التدريب الناجح لتحقيق التطوير المنشود على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وتصميم البرنامج المناسب بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات، بتحديد أسلوبه وأدواته ثم تنفيذه وفقا لجدول زمني محدد ومتابعة مدى فاعليته من خلال تقييم النتائج.

ومن بين المعارف والمعلومات التي يسعى برنامج التدريب لتطويرها ما يلي:

- معرفة طرق تسيير المنظمة وسياساتها وأهدافها خاصة بالنسبة للعاملين الجدد.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها الداخلية والخارجية.
- معلومات عن إجراءات ونظم المنظمة وخططها المستقبلية.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- أما أهم المهارات والقدرات التنظيمية فتتمثل في:
- مهارات فنية خاصة بالمستويات الإشرافية التنفيذية.
- مهارات مرتبطة بإدارة الاجتماعات وتحليل المشاكل.

والتدريب لا يقتصر على مجرد تلقين المعلومات والمعارف مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم يمكن وصف التدريب بأنه محاولة لتطوير سلوك الموارد البشرية بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم عما كانوا يتبعونه قبل التدريب لذا فالتدريب يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا ملازما للتطور الوظيفي للمورد البشري.⁽²⁾

3-3/ تطوير العمل وفق أسلوب الفرق: يعتبر "أسلوب الفرق" من أهم الأساليب المستخدمة في عملية التطوير التنظيمي لما له من دور كبير في زيادة مستوى أداء الأعمال والأنشطة التنظيمية؛ إذ تعتمد أغلب التنظيمات التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي بدلا من اللجوء إلى أداء المهام بطريقة فردية.

يقوم "أسلوب فريق العمل" على تصميم تنفيذ الأعمال والوظائف على أساس جماعي؛ إذ يقسم العاملون بالتنظيم إلى فرق عمل يُسند لكل منها مهام وصلاحيات محددة، ومسؤولية تصميم الإطار التفصيلي

(1) - سعاد نائف برونوطي: مرجع سابق، ص 443.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 184.

للمهمة، وتوزيع الأدوار على الأعضاء بالطريقة التي يراها الفريق مناسبة، وبراغي الفريق عند توزيعها مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته وخصائصه التي يحملها من أجل تمكينه من أداء الدور المكلف به بفاعلية أكبر، كما يقوم الفريق بتحديد أسلوب ضبط ورقابة سير العمل ذاتيا وجدولة توقيت تنفيذه، وتأخذ عملية أداء العمل ضمن الفريق طابع التحفيز الجماعي، وتكون المسؤولية ضمنه مسؤولية جماعية عن إنجاز وتحقيق أهداف العمل والنتائج المطلوبة منه، كون اتخاذ القرارات داخله يكون بطريقة جماعية يشارك فيها كافة أعضاء الفريق، كما تتجلى أهمية بناء فريق العمل في توفير مناخ اجتماعي مناسب لأداء الأعمال والنشاطات يتسم بوجود روابط التعاون، وروح العمل الجماعي، والتنسيق بين مختلف الأعضاء.⁽¹⁾

ودرس كل من "لارسن ولافتو" (Larsan et Lafasto) عددا من فرق العمل لبحث الأسباب التي تجعل بعض الفرق ناجحة وخلصا إلى ثمانية (8) أسباب تتمثل في:

- وجود هدف واضح، وجود هيكل بنائي يهدف إلى تحقيق النتائج، وجود أعضاء فريق مؤهلين، وجود التزامات محددة، وجود مناخ تعاوني، وجود معايير للتفوق، وجود دعم وتقدير خارجي و وجود قيادة منضبطة.

ويتأثر أداء الفريق بمدى وجود أو غياب خاصية من هذه الخصائص، كما اكتشف الباحثان أن من أهم أسباب فشل فريق العمل هو الاختلاف في الأهداف، أو عدم وجود هدف مشترك بين أعضاء الفريق وتغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة والأهداف العامة للفريق، وانعدام روح العمل الجماعي والاختلاف في الشخصيات بوجود إدراكات مختلفة اتجاه العمل من طرف كل عضو، واشتداد المنافسة والصراع فيما بينهم.⁽²⁾

- كما حدد كل من "ليكرت وماكجريجور" بعض خصائص الفريق الفعال كي يؤدي مهامه بشكل جيد ومستوى أداء أعلى منها:

- * أن يكون جو العمل مريحا وغير رسمي.
- * أن تكون مهمة الفريق مفهومة ومقبولة من طرف الأعضاء.
- * الإنصات الجيد من قبل الأعضاء لبعضهم البعض والمشاركة في النقاش بخصوص مهامهم.
- * منح الفرصة للأعضاء لإبداء آرائهم وأفكارهم حول سير العمل.

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 165.

(2) - محمد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 152.

* الابتعاد عن النزاعات الشخصية والاهتمام فقط بالخلافات التي تتمحور حول الأفكار وطرق العمل.

* الوعي الذاتي للفريق بعملياته.

* اتخاذ القرارات يكون بناء على الإجماع وليس الأغلبية.

* أن يكون هناك اتفاق بين الأعضاء على ما يجب عمله، وتوزيع المهام بطريقة واضحة ومقبولة من طرف جميع أعضاء الفريق.⁽¹⁾

فعلى أي تنظيم أن يعمل على تطوير أسلوب العمل باعتماد فرق العمل في ذلك، وتوفير المناخ المناسب لها لأداء أعمالها ووظائفها بالطريقة المطلوبة، والوصول إلى مستوى مقبول من التطوير التنظيمي.

3-4/ تحسين المناخ التنظيمي: يرتبط المناخ التنظيمي بمجموعة الخصائص التي تميز جوّ العمل الداخلي وما يتضمنه من عناصر مادية وعناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها، فيؤثر هذا الجوّ على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ فتحسين المناخ التنظيمي من بين أهم الآليات المستخدمة في عملية التطوير التنظيمي، لما له من تأثير مباشر وكبير على باقي عناصر التنظيم الأخرى من ثقافة هيكل، سياسات إدارية وغيرها.

يقصد بـ"المناخ التنظيمي" التقييم الجماعي للأفراد داخل التنظيم لبيئة العمل الداخلية من حيث نوع العمل وطبيعته، والظروف الداخلية المؤثرة على عملية العمل.⁽²⁾

ويختلف هذا المناخ من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر حسب الأفراد المتواجدين به، وحسب طبيعة وخصائص كل مستوى، وتتجلى أهمية خلق مناخ تنظيمي مناسب في تحقيق تجاوب التنظيم مع البيئة الخارجية؛ إذ تعمل كل الإدارات في جميع المنظمات باختلافها على توفير مناخ عمل إيجابي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم بأقل جهد وتكلفة.⁽³⁾

ومن بين أهم العوامل المؤثرة في طبيعة المناخ التنظيمي السائد دور السياسات والممارسات الإدارية والإجراءات ونظم العمل المختلفة والتي ترتبط أساسا بالنمط القيادي؛ فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، واحترام وتقدير الاعتبار الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة، وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا مما يسهم في تطوير اتجاهات

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 247.

(2) - المرجع نفسه: ص 135.

(3) - زايد محمد ديري: مرجع سابق، ص 309 - 310.

إيجابية نحو التنظيم وهذا من أهم دلائل إيجابية مناخه التنظيمي، أما النمط الديكتاتوري وتمركز السلطة فيمكن أن يقدم مناخا تنظيميا سلبيا يؤثر على عملية العمل والأداء التنظيمي الكلي، كما أن للهيكل التنظيمي دور كبير في التأثير على المناخ التنظيمي؛ فمن خلاله يتم تقسيم العمل وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وكيفية اتخاذ القرارات، وكلما كان هناك تداخل وغموض في توزيعها كان لذلك تأثير سلبي على بيئة العمل الداخلية وانعكس على مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين وأدائهم، وكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية أدى ذلك إلى مناخ تنظيمي أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، ويضاف إلى هذه العوامل طبيعة الأعمال السائدة داخل التنظيم، ودرجة بساطتها وتعقدها والطريقة التي تؤدي بها؛ فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل سلبي يقلل من فرص الإبداع، أما تنوع الأعمال فيخلق جو من الرضا والاهتمام بتطوير العمل وتحسينه، كما تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على تقييم العاملين لجو العمل وبالقدر الذي تحقق ميزة تنافسية، فقد تعمل على خلق جو من عدم الاستقرار النفسي للعاملين اتجاه عملهم.⁽¹⁾

وتعتبر العوامل السابقة من سياسات إدارية، وإجراءات ونظم العمل المختلفة المؤثرة في طبيعة المناخ التنظيمي من الأمور المرنة نسبيا، والتي يمكن إجراء تعديل عليها بطريقة مناسبة لتحسين المناخ التنظيمي السائد والذي يعتبر عملية معقدة تتطلب مهارة إدارية، وتوفر الأساليب والأدوات ووسائل الاتصال في ذلك. ويوضح "ليتونين" بأنه يمكن إحداث تطوير للمناخ التنظيمي عن طريق التعامل مع الأهداف التنظيمية والممارسات بداخله، وأكثر من ذلك فـ "ليتونين" يؤكد أن لتطوير المناخ التنظيمي دور كبير في إحداث تطوير تنظيمي يظهر في سلوكيات إيجابية من قبل أعضاء المنظمة.⁽²⁾

ومن بين أهم الأساليب والأدوات التي يمكن أن يلجأ لها أي تنظيم لتحسين المناخ التنظيمي ما يلي:

- تعديل الإدارة لسياستها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وأن تأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين وتجسيد العدالة فيما بينهم من أهم الأسس التي يمكن أن تخلق مناخا تنظيميا إيجابيا، وإشراكهم في الإدارة واتخاذ القرارات ورسم السياسات يمكن أن يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية أمام النتائج المحققة.

- تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع أهداف المنظمة والعاملين معا، ووضع إطار تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات بدقة.

(1) - محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 17.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 136.

- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشاكلهم بما يحقق الرضا الوظيفي، وبشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو منظماتهم.
- انتهاز الأسلوب العلمي في حل المشكلات التنظيمية.
- السعي نحو فهم القوى الفاعلة داخل الجماعة، وتحليل سلوكيات الأفراد العاملين بما يمكن من فهم دوافعهم.⁽¹⁾
- تفعيل عملية الاتصال بكافة أوجهها، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم.
- التركيز على الإنجاز باعتباره بعدا تنظيميا مهما يقوم على منح الحوافز والمكافآت للعاملين بما يتناسب مع جهودهم المبذولة.
- تطوير وتحسين أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم واستثمار جهودهم في العملية الإنتاجية مما قد يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يزيد من مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التطوير المنشود.⁽²⁾
- فتحسين المناخ التنظيمي يعتبر تدخلا هاما من تدخلات برامج التطوير التنظيمي نظرا لتأثيره المباشر والعميق على باقي عناصر ومكونات التنظيم الأخرى.
- (3)-5/ تطوير الرؤية المستقبلية:** وتتم عن طريق وضع صورة مشتركة وواضحة بين مختلف الأطراف التنظيمية عن ما تطمح المنظمة الوصول إليه في المستقبل، وإشراك الجميع في بناء هذه الرؤية ويتراوح الإطار الزمني لها بين ستة أشهر مثلا إلى خمس سنوات مستقبلا.⁽³⁾
- (3)-6/ إعادة توجيه الموارد المتاحة:** ويتم ذلك عن طريق الاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة منها تحل محل المستخدمة حاليا وتفوقها في القدرة، ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التطوير البشري في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وبعائد أكبر، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل، ويؤدي التعديل في ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة للتعديل في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات

(1)- محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 27-28.

(2)- زايد محمد ديري: مرجع سابق، ص 310-311.

(3)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 62.

جديدة يحتاجها التنظيم، أو الاستغناء عن بعضهم، أو تطوير مهاراتهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.⁽¹⁾

3-7/ تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية: يعتبر تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية من أهم أبعاد عملية التطوير التنظيمي، نظرا لما يلعبه العنصر البشري من دور هام في برامج التطوير والعملية الإنتاجية.

يرتبط مستقبل الموارد البشرية في المنظمة بالطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها؛ فالمستقبل الوظيفي يبين للعامل مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، وأهم الوظائف التي سيتدرج بينها منذ التحاقه بها إلى غاية تعاقدته منها، خاصة بالنسبة لمن يمتلكون مؤهلات علمية كبيرة تعزز من طموحاتهم في حياتهم الوظيفية خاصة ما تعلق بالترقية، وترتبط إستراتيجية إدارة المستقبل الوظيفي للموارد البشرية وتطوره بتخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية من جهة، ومسار خدمة كل عامل ومستقبله الوظيفي فيها من جهة أخرى.

ويعبر "المسار الوظيفي" عن مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون وينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها إما أفقيا عن طريق عملية النقل الوظيفي، أو عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته عن طريق الترقية.

وتعرف عملية "تخطيط المسارات الوظيفية" على أنها عملية تنظيمية تقوم فيها إدارة الموارد البشرية برسم وتحديد الأطر العامة التي يتحدد على أساسها المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، وخط سير حياتها الوظيفية منذ تعيينها إلى مرحلة التقاعد لتتعرف بذلك على احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي أو الأفقي التي تتيحها المنظمة.⁽²⁾

وتكمن أهمية الاهتمام بتخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية وتطوير المستقبل الوظيفي لها فيما يلي:

- اعتبارها وسيلة محفزة من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام نظرا لما توفره هذه العملية من فرص للترقية والتقدم الوظيفي.
- تشجيع الموارد البشرية لاكتساب مهارات جديدة وتحسين معارفهم باستمرار للتمكن من التكيف مع التطورات التي تحدث في المنظمة، والتي تكون عادة استجابة لتغيرات تحدث في البيئة الخارجية.

(1) - علي السلمي: مرجع سابق، ص238.

(2) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص545.

- اعتبارها أداة استقطابية للموارد البشرية ذات كفاءة؛ إذ يمكن اهتمام الإدارة بتطوير المستقبل الوظيفي لمواردها من تشكيل سمعة حسنة عنها خارجيا مما يزيد من جاذبيتها للموارد المؤهلة.
- زيادة درجة ولاء الموارد البشرية للمنظمة واستقرارهم الوظيفي، وتكوين قوة عاملة منتجة وفاعلة لأداء العمل.⁽¹⁾

وحسب "دريو" فيمكن للمنظمة أن تتعرف على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلها الوظيفي من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه التي تعقد بين العاملين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج، ويتم التخطيط وفق المراحل التالية:

- (أ)- مرحلة الإعداد: يتم فيها تقييم الفرص المتاحة للتطوير أو النمو الوظيفي للعامل، من خلال الحصول على معلومات عن التطور التاريخي لأدائه، وأهم المهارات الوظيفية التي يمتلكها، ومستواه من البرامج التدريبية التي خضع لها، والتعرف على أهم أهدافه وطموحاته الوظيفية المستقبلية.
- (ب)- مرحلة التخطيط للتطوير الوظيفي: بناء على المرحلة السابقة يتم وضع خطة العمل والتي تشمل: المهارات الجديدة التي ينبغي للعامل اكتسابها للوصول إلى تحقيق طموحاته المستقبلية، ونوع التدريب المطلوب إضافته، والجدول الزمني التقريبي للوصول لهذه الطموحات .

(ج)- مرحلة التنفيذ: يتم فيها تنفيذ خطة العمل السابقة عمليا.

- (د)- مرحلة المتابعة والتقييم: يقوم فيها الرئيس المباشر بمتابعة العامل ومدى تقدمه في مساره الوظيفي بعقد اجتماعات دورية معه لإزالة الصعوبات التي قد تواجهه.⁽²⁾

- وتعتبر الترقية من أهم أبعاد تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، ويقصد بها "نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى وما يترتب عنها من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات"، وعادة ما تهدف الإدارة من خلال اهتمامها بتوفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي إلى خلق حافز إيجابي لدى العاملين لبذل جهود أكبر وإحساسهم بالاستقرار، وضمان بقاء العاملين الأكفاء في خدمة المنظمة. ولنجاح سياسة الترقية ينبغي مراعاة مجموعة من الشروط ومنها ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة، ووضع معايير وأسس علمية موضوعية في الترقية قد تتعلق بكفاءة الفرد العامل والقدرات والمهارات التي يمتلكها، أو على أساس الأقدمية ومدة الخدمة التي قضاها العامل في منظمته الحالية، وإطلاع العاملين عليها، وتعريفهم بمجالات الترقية المتاحة لهم في المستقبل.

(1)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 262- 263.

(2)- _____: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 247.

وحتى تكون عملية "تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية" أكثر دقة وموضوعية ينبغي وجود مسؤولية مشتركة بين العامل نفسه ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية؛ فالعامل لابد أن يمتلك رغبة حقيقية للنمو الوظيفي بأن يقيم إمكاناته وقدراته الحالية والمستقبلية تقييما موضوعيا لتزويد الإدارة بمعلومات تساعد في رسم مستقبله الوظيفي، وتحديد لها بالاشتراك معه لما يحتاجه من تدريب مستقبلي لتحقيق هذا الإطار، وعمله المستمر على تطوير نفسه وتفاعله الدائم مع بيئته؛ فالموارد البشرية التي لا تنمي نفسها بشكل دائم بتتويع مهاراتها ومعارفها والاعتماد على مهارة واحدة لن تضمن بقاءها مستقبلا في المنظمة نتيجة التطورات التي قد تحصل بداخلها من إلغاء وظائف، ودمج أخرى، واستحداث وظائف جديدة، أما مسؤولية الرئيس المباشر فتكمن في تحديده إمكانات الموارد البشرية بدقة وموضوعية بناء على نتائج متابعة وتقييم أدائهم، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعملوا فيها مستقبلا وهذا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية لوضع خطة أدائهم المستقبلي من خلال تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجونها من أجل الترقية.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن التوجه المعاصر في رسم مسارات الخدمة والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقلون إليها عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، أو من يحصر نفسه في مجال تخصص واحد، وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى فقط، بل انتقل الاهتمام بالموارد البشرية التي تشغل وظائف متعددة رأسيا وأفقيا، كون هذا التنوع يكسبها مهارات عديدة تمكنها من شغل عدة وظائف في مجالات مختلفة؛ فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.⁽²⁾

فتطوير المستقبل الوظيفي عنصر هام من عناصر التطوير البشري، لما له من تأثير واضح على مسار الخدمة الوظيفية للموارد البشرية، ومنح الفرصة لهم لتجسيد طموحاتهم المستقبلية في المنظمة ما يزيد درجة الانتماء والولاء الوظيفي.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 265 - 266.

(2) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 546.

4- التطوير التقني:

يعد التطوير التقني بعدا هاما من أبعاد التطوير التنظيمي، لما للتكنولوجيا من دور هام في تحسين سير العمل خاصة ما فرضته البيئة الخارجية من تقدم تكنولوجي كبير أثر بشكل مباشر على البيئة الداخلية للتنظيم.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات خاصة ضرورية حتمية داخل أي تنظيم، لذا كان تحسينها في المنظمة أمرا لازما للوصول إلى تحسينات أساسية تشمل المنظمة ككل، ومن بين سبل "التطوير التقني" المستخدمة أسلوب "مكننة العمل" ويقصد به إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، ومنها استخدام أجهزة متطورة وآلات مكتبية حديثة كأجهزة الإعلام الآلي والتي من شأنها أن تساعد على حفظ المعلومات وسرعة الحصول عليها عند الحاجة.⁽¹⁾

- وتتجلى أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في محاولة جعل أداء الوظيفة أسهل، والجهد المبذول أقل والافتراض الأساسي وراء استخدام المدخل التكنولوجي لإحداث التطوير داخل التنظيم هو أن تحسين طرق ووسائل أداء العمل من شأنه أن يؤدي إلى أداء أعلى، وظروف عمل أفضل للعاملين عن طريق تخفيض الجهد العضلي، وتزداد هذه الأهمية باستمرار باعتبار المنتج أو الخدمة والآلة والعامل أهم العوامل المتحركة في التنظيم التي تحدد درجة نجاحه واستمراره، ولعل السمة الأبرز بين جميع التنظيمات هو درجة التنافسية التي تزداد بينها حول الجودة في المخرجات التنظيمية، وهو العنصر الأساسي الذي ينتج عن مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها.⁽²⁾

ولا ترتبط التكنولوجيا فقط بالجانب المادي من آلات وحاسب ونظم معلومات، وإنما تتعدى لتشمل الأنشطة الضرورية اللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات مرغوب فيها، وتطبيق المعرفة العلمية في إطار مهيكلي تحكمه مجموعة من العلاقات.⁽³⁾

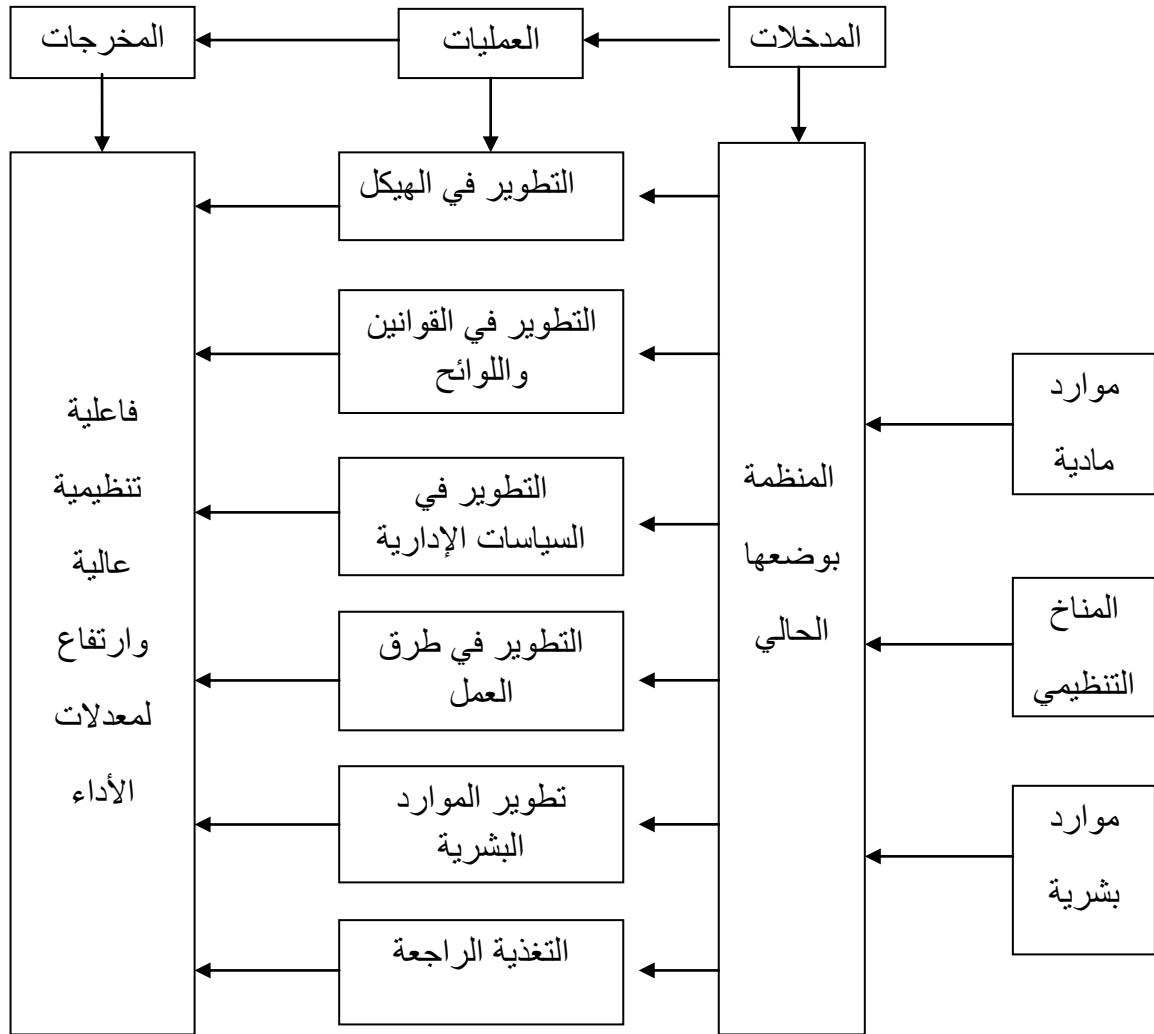
والشكل التالي يوضح أهم تدخلات عملية التطوير التنظيمي:

(1)- محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص350.

(2)- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دون طبعة، دون دار النشر، الجزائر، 2003 ص134.

(3)- عبد الوهاب سويسبي: مرجع سابق، ص181.

شكل رقم - 14- يوضح أهم تدخلات عملية التطوير التنظيمي:



(أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص67).

ثانياً: مستقبل التطوير التنظيمي:

يمكن من خلال تتبع تاريخ تطوير التنظيمات والممارسة الحالية لهذا البرنامج أن يساعد على تطوير صورة مستقبلية لبرامج التطوير التنظيمي، و تدخل في إطارها عديد من المتغيرات التي تشكل هذه الصورة منها:

1- دور البيئة المتغيرة:

تتميز البيئة التي تعمل في ظلها التنظيمات بالتغير وعدم الاستقرار، خاصة مع زيادة التنافس الاقتصادي على المستوى العالمي، ويبدو واضحاً أن النموذج التنظيمي القديم أصبح قليل الفاعلية ولا يتوافق مع ما أصبحت عليه البيئة الخارجية؛ فالمنظمات القائمة من أعلى إلى أسفل وذات الهرم التنظيمي الجامد لم تراجع تأثيرها وفعاليتها، وظهرت صيغ جديدة تؤكد على أن المنظمات المبدعة والناجحة هي

التي يكون أفرادها قادرين على التكيف في كل المستويات وكل الاختصاصات، وليس فقط الاعتماد على الهرم التنظيمي الرسمي، لتفسيح المجال بذلك وتؤكد على أن التفويض الحقيقي للسلطة للمجموعات الصغيرة ووحدات التنظيم، والتحسين المستمر للجودة، والاهتمام الكبير والعالي بالموارد البشرية، والتركيز على الفرق ذات الأداء العالي سيكون الأساس المعتمد في كل التنظيمات مستقبلاً، ويؤكد العديد من الباحثين على أن "تطوير التنظيمات" يشكل الأساس في المستقبل لمساعدة هذه التنظيمات على دعم الصيغ الجديدة.⁽¹⁾

(2) - دور القيادة والقيم:

يذهب كثير من الباحثين إلى أنه من الأهمية بما كان من أجل مستقبل إيجابي للتطوير التنظيمي أن تثن الإدارة العليا التي تشمل: المدير التنفيذي الأول، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين بما في ذلك مديري الموارد البشرية ومستشاري تطوير التنظيمات الأداء القوي للفرد ولل فريق ولل منظمة، خاصة ما تعلق بتوفر قيادة إدارية تحويلية تعمل على تحفيز المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم الفردية، بما يساعد على تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية.⁽²⁾

ويؤكد "أوتول" (Otoole) أنه ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم بتحقيق أهداف مزدوجة تجمع بين أهداف ربحية وأهداف إنسانية تطويرية؛ فاهتمام الإدارة العليا في بعض التنظيمات على تحقيق أهداف ربحية فقط يؤثر على مدى الاستجابة لبرامج التطوير التنظيمي واستخدامها.

ويشير الباحثون إلى أن أساليب ومداخل التطوير التنظيمي منتشرة في المجتمع الأمريكي والكندي وفي منظمات أخرى بأوروبا وآسيا، وأستراليا... وبمقاييس كبيرة، ومن أجل مستقبل إيجابي لتطوير التنظيمات يمكن الاعتماد على مجموعة آليات قد تسهم في تحقيق هذا المستقبل منها:

(أ) - **تطوير الثقافة السائدة لدى القيادات العليا:** إذ يبدو واضحاً أن تطوير الثقافة التنظيمية للموارد البشرية، والتركيز على اكتساب قيم إيجابية للعاملين داخل التنظيم يبدأ بالأساس بتطوير ثقافة القيادات الإدارية العليا، وتعديل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم باعتبارهم نقطة الارتكاز الأساسية في تحقيق التطوير فلكي يظهر جلياً مستقبل التطوير التنظيمي ينبغي الارتكاز على ثقافة القيادات العليا أولاً والتي تسهم بشكل كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية الكلية.

(1) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص 483.

(2) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 426.

ب)- الاهتمام بالكفاءات البشرية: إذ أصبح "التعلم والتدريب" من الوسائل الأساسية للمنظمات المعاصرة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، خاصة ما تعلق بتوسيع الاهتمام بتكوين الإطارات وإنشاء المراكز المتخصصة.

ج)- بناء إستراتيجية ابتكارية شاملة: ينبغي أن تراعي هذه الإستراتيجية مختلف العوامل الداخلية والخارجية، وقبل ذلك ضرورة إدخال إدارة التطوير ضمن الثقافة التسييرية للمنظمات، وضرورة تطوير طرق تسييرها، ووضع إستراتيجية شاملة تمس التنظيم بشكل كلي بالاعتماد على استغلال الفرص المتاحة والمبادرات الإبداعية والابتكار لتطوير مختلف الجوانب التنظيمية، وتحقيق رؤية مستقبلية أكثر تطوراً.⁽¹⁾ ويرتبط تطور مستقبل "التطوير التنظيمي" بضرورة فهم أساسياته بدقة؛ فقد يحتوي البرنامج على نشاط أو نشاطين ويعتبر تطويراً تنظيمياً وهو ليس كذلك، وقد يكون تدخل البرنامج مرة واحدة وليس لعدة سنوات ويطلق عليه تطوير تنظيمي، وهناك فرص كبيرة لحركة تطوير المنظمات في المستقبل طالما كانت الجودة العالية والعمل الجاد مستمرين، ولم تتحول الإدارة العليا إلى النمط الأوتوقراطي في سياستها.⁽²⁾ ورغم أن هناك تحديات كبيرة تواجه عملية "التطوير التنظيمي" إلا أنه يمكن تحقيق مكاسب مهمة في هذا المجال بالنسبة للتنظيمات بمختلف أنواعها، و بهذا سيصبح التطوير التنظيمي أسلوباً أكثر فاعلية من خلال تطوير النظرية والبحث والممارسة المستمرة.

(1) - راوية حسن: مرجع سابق، ص122.

(2) - وندل فرنش سيسل بيل جونير: مرجع سابق، ص489.

خلاصة الفصل:

تأسيسا على ما سبق؛ فالتطوير التنظيمي يشتمل تطوير القوانين و اللوائح والأنظمة، و نظم العمل و إجراءاته، وتنمية قدرات الموارد البشرية الفنية والمؤهلة، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتصنيف الوظائف و اللامركزية، و نظم المعلومات الإدارية، و الاتجاهات و ثقافة التنظيم، والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والتي تهدف جميعها بالأساس إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي.

تمهيد:

تشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ركيزة الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية؛ فتطور هذه المؤسسات ونموها دليل على نمو وتطور اقتصاد الدولة. ونظرا لما تتميز به البيئة التي تعمل في إطارها من تعقيد وعدم استقرار زادت الصعوبات والمشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات ما استلزم عليها وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف معها وبلوغ الأهداف التي قامت لأجلها، نظرا لما تنفرد به من خصائص وميزات تشكل بنائها وهيكلها وهذا باختلاف أنواعها وتصنيفاتها، وقد شهدت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عدة تحولات في أسلوب التسيير المتبع إلى أن وصلت إلى الفترة الحالية مما أدى إلى اهتمام الكثيرين بتحليل واقع هذه المؤسسات بناء على تطورها التاريخي والذي يمكن أن يقدم صورة واضحة بالبحث عن السبل الكفيلة لاستشراف رؤية مستقبلية وبناء آفاق واعدة، يمكن أن تحقق قدرا مميزا من التطور لهذه المؤسسات بما يسهم في تطور الاقتصاد الوطني الكلي.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية:

عرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية الاقتصادية في المادة الثانية (02) من الأمر 01-04 بأنها: "شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام" فالمؤسسات العمومية الاقتصادية تمتاز بطابع مزدوج "العمومية والمتاجرة" باعتبارها شخصا من أشخاص القانون العام يخضع في تنظيمه لأحكام القانون الخاص (القانون التجاري) .

والمؤسسة الاقتصادية العمومية هي التي تمتلكها السلطات العامة ممثلة في الدولة بما في ذلك السلطات الولائية أو المحلية (الجماعات المحلية) إلى مدى 50% من الأسهم أو أكثر، وتعمل تحت الرقابة الإدارية العليا للجهة المالكة، وتشمل هذه الرقابة الحق في تعيين الإدارة العليا، وسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا للمؤسسة، وأنشئت من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف العامة قد تكون ذات أبعاد متعددة، تخضع لنظام المحاسبة العامة وتعمل في مجالات ذات طبيعة تجارية.⁽¹⁾

ثانياً: أهمية وأهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

تعتبر الأهداف عن الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وتختلف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها.

وفيما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية فمنذ الاستقلال إلى الوقت الحالي وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط والطويل إلى:

- تحقيق الربح: إذ يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على مدى فاعلية نشاط المؤسسة من أجل تحقيق الاستمرارية والنمو، ومما يسمح بذلك بتوسيع نشاطاتها وتجديد التكنولوجيا المستخدمة.
- الاستقلال الاقتصادي .
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.
- رفع المستوى المعيشي.
- امتصاص الفائض من العمالة (التشغيل).
- تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني و المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني.
- تشجيع صادرات الفائض عن الحاجات المحلية من المنتج النهائي.⁽²⁾

⁽¹⁾ - [http:// www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=178279](http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=178279). Le 14/09/2013 a 15 h.

⁽²⁾ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 25-26.

وبناء على ما سبق فكل مؤسسة اقتصادية يتحتم عليها وضع سلم للأهداف والأولويات حسب إمكانياتها الداخلية، والعوامل البيئية المؤثرة عليها.

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بمجموعة خصائص يمكن إيجازها في:

(1)- العمومية: تعتبر المؤسسات الاقتصادية العمومية شخصا من أشخاص القانون العام، وتشكل الأداة الرئيسية لتدخل الدولة في القطاع الاقتصادي، بالإضافة إلى أن الرأسمال الاجتماعي الذي تحوزه الدولة أو أحد أشخاص القانون العام هي أموال عمومية، ممثلة في شكل حصص أو أسهم أو شهادات استثمار تخضع لأحكام القانون رقم 90-30 المؤرخ في 01/12/1990 المتضمن قانون الأملاك الوطنية لاسيما منها الأحكام المتعلقة بتسيير الأملاك الخاصة للدولة، وهو محتوى المادة 03/03 والمادة 1/4 من الأمر 01-04؛ فطريقة إصدار القرار يكون محكوما بسياسة الدولة ويستغرق وقتا طويلا، وتكون تحت سلطتها ورقابتها، بينما التسيير يرتبط بالأجهزة الداخلية لإدارة المؤسسة.

(2)- المتاجرة: تمتاز المؤسسات العمومية الاقتصادية بطابع المتاجرة، وتخضع في تنظيمها لأحكام القانون التجاري، بالإضافة إلى أن الأموال التي تحوزها الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية تعتبر من الأملاك الخاصة للدولة وليست من الأملاك العامة.⁽¹⁾

(3)- الاستقلالية: إذ تتمتع هذه المؤسسات باستقلال إداري يميزها عن باقي المؤسسات .

(4)- مخصص لها رأس مال.

(5)- تحقيق المنفعة العامة.

(6)- معقدة وكبيرة الحجم من حيث شكلها التنظيمي.⁽²⁾

رابعا: تصنيف (أشكال) المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:

تصنف المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية تبعا لعدة معايير أهمها:

(1)- تصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب معيار الحجم:

ومن أهم المعايير المعتمدة عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية - حسب هذا المعيار - عدد العمال كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة: من 01 إلى 09 عمال.

⁽¹⁾- <http://www.etudiant.dz.net/vb/showthread.php> = 20748 Le 06/09/2013 a 15h

⁽²⁾- عمر صخري: مرجع سابق، ص 77.

- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل.

- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499.

- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

(2)- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي (حسب نشاطها):

و من أهمها:

(2)-1/ المؤسسات الصناعية: وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية والأولية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقمة .

(2)-2/ المؤسسات التجارية: تقوم بعملية الشراء والبيع دون إدخال أي تعديل على السلعة.⁽¹⁾

(3)- تصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب دورها ووزنها في الاقتصاد الوطني:

وتدخل ضمنها:

(3)-1/ المؤسسات الإستراتيجية: وهي المؤسسات العمومية المؤطرة، ذات وزن مهم في الاقتصاد الوطني على المستوى الداخلي والتوازنات الخارجية سواء نتيجة لنشاطها أو لتطورها، وهي بذلك تعد إستراتيجية من وجهة المخطط الوطني، ويتم التعامل مع هذا النوع من المؤسسات بشكل خاص من طرف الدولة لما لها من دور في حركية الاقتصاد الوطني والتنمية، ويتميز مخططها بجانبين: جانب النشاط التجاري، وجانب تطوير وضمان بقاء هذه المؤسسة، والذي يمر بالتخطيط على المستوى الفرعي والتحكم على المستوى المركزي .

(3)-2/ المؤسسات ذات الوزن العادي: هي مجموعة المؤسسات - ونظرا لحجمها في الاقتصاد الوطني ودورها فيه- لا تستوجب تدخلا مهما في التحكم من قبل المركز، وترتبط في تنظيمها ومستقبلها بالفعالية الاقتصادية، ويسهر المساهمون (صناديق المساهمة) و مسيروا هذه المؤسسات على ضمان رأسمالها الاجتماعي، مع الإعلان في الوقت المناسب عن المشاكل التي تواجهها، وهذا النوع أكثر عرضة لإعادة الهيكلة بالطرق المتوفرة قانونا.

(1)- فرحات غول: مرجع سابق، ص 17.

(3-3) المؤسسات المتميزة بغياب المنافسة: يضم هذا النوع المؤسسات المنتجة التي تتمتع بوضعية مهيمنة في اختصاصها من جهة، والمؤسسات التي تجد نفسها في وضعية احتكار نظرا لتمييز اختصاصها في الميدان التجاري و التابع للدولة من جهة أخرى.⁽¹⁾

خامسا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

عرفت المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها كتعبير واضح عن الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتها ومختلف أنماط التسيير؛ إذ تميزت كل مرحلة من هذه المراحل بنمط تنظيم خاص بها، وتتمثل هذه المراحل - حسب تسلسلها الزمني - فيما يلي:

(1) - مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات 1962 - 1965:

وهي المرحلة التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965؛ فبعد الاستقلال ورثت الجزائر وضعاً اقتصادياً واجتماعياً صعباً، بوجود أكثر من 800 مؤسسة تحتاج للتسيير خاصة مع قلة الإطارات التقنية المؤهلة وهجرة أغليبيتهم، وفي الوقت الذي كان فيه البحث جارياً حول نمط التسيير الواجب إتباعه انتقل العديد من العمال والفلاحين إلى المصانع والإدارات لتسييرها رغم قلة التكوين والكفاءة، و كان الهدف من ذلك حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في هذه المؤسسات، مما ساعد على تجسيد عملية التسيير الذاتي لها في الواقع. وقد ظهر في هذه الفترة - وفي ظل هذا الوضع - برنامج طرابلس 1962 الذي وضع كهدف عام للاستقلال الوطني، واكتفى فقط بفرض النظام الرأسمالي كنمط تنموي، وهذا ما يعبر على أن هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية العمومية كانت تكريساً لتوجهات سياسية معينة؛ إذ أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية سادتها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

وقد واجهت المؤسسات المسيرة ذاتياً عدة عراقيل وصعوبات كانت نتيجة تطبيق هذه المرحلة؛ إذ تشكل القطاع المسير ذاتياً من عدة وحدات حرفية صغيرة، فقد دلت الإحصائيات أن 36% من المؤسسات التابعة له كانت تشغل أقل من 10 عمال، و 85% منها كانت تشغل أقل من 50 عاملاً، كما عانت هذه المؤسسات من نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، ما أدى إلى عدم قدرة العمال على تسيير هذه الوحدات، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية.⁽²⁾

(1) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 70 - 71.

(2) - يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، دون طبعة، مخبر التنمية

الجزائر، 2003، ص 10 - 11.

(2) - مرحلة التسيير البيروقراطي (الشركات الوطنية) 1965 - 1970:

أخذت فيه المؤسسات الاقتصادية منعرجا جديدا حيث جسدت ملكية الدولة في الشركات الوطنية بالإضافة إلى إحداث تغييرات على مستوى إدارة المؤسسات العمومية؛ إذ تم إستحداث منصب مدير عام على رأس كل شركة على غرار منصب المدير في المؤسسة المسيرة ذاتيا، كما تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة. وتعتبر هذه المرحلة مرحلة هيمنة الدولة على القطاع العام، والاستمرار في الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

كما برزت خلال هذه المرحلة مشاكل عديدة أثرت على حسن سير المؤسسات منها ما تعلق بقلة الكفاءة ذلك أن نموذج التنمية يتطلب استعمال تكنولوجيا متطورة، وأخرى متعلقة بالتمويل إذ أنه إلى غاية 1965 عمدت البنوك في تقديمها للقروض على مبدأ الفعالية والمردودية، مما أدى إلى اختلال مسيرة المؤسسة العمومية الوطنية.⁽¹⁾

(3) - مرحلة التسيير الاشتراكي: 1971 - 1980:

في بداية 1970 صدر قانون "التسيير الاشتراكي للمؤسسات" الذي تضمن قرارات تتمثل في مساهمة العمال في تسيير ومراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية، من خلال مجلس العمال المنتخب في مجلس الإدارة؛ إذ يتم توزيع سلطة مراقبة التسيير في المؤسسة الاشتراكية بين مدير المؤسسة وهيكل أخرى ممثلة في مجلس الإدارة، ومجلس العمال، وبعض اللجان الدائمة، وتم الانتقال في هذه المرحلة من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عدة عوامل أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلباتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، ومنها يتحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر فاعلة تضطلع بمهام التسيير والرقابة بواسطة اللجان الدائمة والمختصة؛ حيث يتمتع العامل في هذا النمط بصفة "المنتج - المسير" وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة وزيادة الإنتاج والتحسين المستمر للجودة والأداء؛ فالمشاركة العمالية في الجزائر - والتي كانت نتيجة مباشرة لاعتماد أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات - تبلورت في وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين تتمثلان في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى .

(1) - عبد الرحمن بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

بسكرة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2002، ص 40.

ومن أهم ما كانت تهدف إليه هذه المرحلة هو القضاء على المشاكل التي كانت سائدة مع الإدارة المركزية، والوصول إلى علاقات تفاهم دائمة بين العمال وهذه الإدارة بوضع تنظيم جديد يسير بقوانين الديمقراطية الاشتراكية والاستفادة المادية للعمال.⁽¹⁾

ورغم إيجابيات هذا النمط من التسيير في مضمونه إلا أنه عرف مشاكل عديدة على مستويين:

الأول: على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة: وأهمها:

- تعدد مراكز اتخاذ القرار: فمن بين أهم الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعدد مراكز القرار والقيادة نقص الكفاءة الإدارية بسبب نقص التكوين و التأطير التقني، وجهل العامل لأسس ومبادئ التسيير، وتدهور العلاقات الاتصالية بين المسيرين وممثلي العمال، وتأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وتطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دون الأخذ بخصوصياتها وطبيعة المحيط السائد .

- تعدد المهام والوظائف: إذ أصبح اهتمام هذه المؤسسات بمهام ثانوية ذات طابع اجتماعي ومنها مشاكل الصحة والسكن والنقل على حساب المهام الأساسية لكل مؤسسة، مما أثر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسات ومواردها المالية.

- ضخامة حجم المؤسسة: فاهتمام المؤسسات العمومية بعدد كبير من المهام من تموين، وتوزيع وإنتاج أفرز تضخما على مستوى جهازها الإداري، وهياكلها، ووسائلها مما أدى إلى ضياع الجهود وتداخل المسؤوليات والوظائف والوحدات، وصعوبة التحكم في تسييرها، وظهور خسائر كبيرة لمعظم المؤسسات في نهاية العملية الإنتاجية.

- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات: وهذا ما أدى إلى عدم القدرة على استيعاب المهارات والتحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات ما أثر على الاندماج الفعلي لهذه الإطارات، لا سيما في المجال التطبيقي بالطريقة التي تمكنهم من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم ورغباتهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.

- التضخم المفرط للعمالة: نتيجة عدم احترام حجمها من طرف المؤسسات الإنتاجية والتوظيف اللامعقول للأيدي العاملة على حساب الطاقة الاستيعابية للمؤسسة، وهذا بسبب جهل المسؤولين لأدوات التسيير، وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتمركز النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المسيرين.

(1) - ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 160.

الثاني: على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:

تمثلت أهم نقائص المؤسسة العمومية خلال هذه الفترة وعلى المستوى الخارجي في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات بين المؤسسة وجهات أخرى أسندت لها مهام الوصاية والإشراف والرقابة، ومن بين هذه الإجراءات:

- تدخل الجهة الوصية في شؤون المؤسسة، مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى إخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة لها، كما أن الإطارات البشرية الموكلة لها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية لم تكن من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير، ومعرفة المشاكل الحقيقية على مستوى مواقع التنفيذ.⁽¹⁾

وحسب ما هدفت إليه مرحلة التسيير الاشتراكي من مشاركة واسعة للعمال بالتنظيم يميل نحو المثالية نظريا، والواقع أن هذه المرحلة لم تمكن العمال من المساهمة الأساسية والفاعلة في التسيير والإدارة، وهذا ما انعكس على استمرارية هذا الأسلوب ومهد لظهور أسلوب آخر في التسيير.

4- مرحلة إعادة الهيكلة: (1980 - 1988)

أدى ضعف فعالية جهاز الإنتاج، والتحول الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتميزة بالضخامة والتعقيد، والعراقيل التي شهدتها نظام التسيير الاشتراكي إلى ظهور مرحلة جديدة في التسيير سميت "مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات" والتي طبقت في بداية الثمانينيات واستمرت حتى نهايتها تقريبا.

حدد المخطط الخماسي (1980 - 1984) مضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن هذه المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسببت في عرقلة نشاط المؤسسة، والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي، وتحسين الفعالية الاقتصادية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومن ثم فقد سطر مشروع "إعادة الهيكلة" مجموعة من الأهداف منها:

- تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية.

- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا أمثل.

(1) - عبد الرحمن بن عنتر: مرجع سابق، ص 45.

- العمل على إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد، أو التابعة لقطاع متعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة بينها.
- مراعاة ملائمة حجم المؤسسة ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.
- تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي كهدف أساسي باعتبار أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها أصبح في حاجة أكبر لتوزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والمؤسسة والجهة الوصية.⁽¹⁾
- وقد شملت إعادة الهيكلة شكلين أساسيين هما:

(أ) - **إعادة الهيكلة العضوية (1980-1984):** وكان الغرض منها هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، من خلال إعادة النظر في حجم المؤسسات الاقتصادية الكبير، وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة يسهل التحكم فيها، وتسييرها، وتنظيمها، ومراقبتها وفق معيار التخصص لكل مؤسسة جديدة صغيرة أو متوسطة ومعيار التقسيم الجغرافي؛ حيث تقسم المؤسسة كبيرة الحجم الموجودة بمنطقة ما إلى وحدات صغيرة وفروع تابعة لها في مناطق أخرى، وكلا المعيارين يجب أن يرافقهما مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة. ومن أجل تحسين مردودية المؤسسات العمومية صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات بتفكيك وتفكيك هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عمومية إلى 480 مؤسسة عام 1982، وهذا من أجل تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة، وتدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات والموارد المالية.⁽²⁾

(ب) - **إعادة الهيكلة المالية:** تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتتويجا لإعادة الهيكلة العضوية، وقد كانت خطوة هامة لتحسيس مسيري القطاع العمومي بضرورة الاعتماد على قدراتهم الخاصة، والتفكير في أن الدولة لا يمكنها الاستمرار في تمويلها. ونظرا لتراكم خسائر المؤسسات الاقتصادية العمومية، وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها لجأت الدولة إلى تبني هذا الشكل من إعادة الهيكلة حتى تتطرق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة، وبمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية، ومن أهم أهداف هذه المرحلة:

(1) - يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 26.

(2) - محمد بلقاسم حسن بهلول: "الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون.

- تصفية الحسابات المالية بين المؤسسات العمومية.

- وضع نظام أسعار متناسق.

ومن النتائج الايجابية التي ترتبت عن إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية:

* تجسيد فكرة التوازن الجهوي؛ حيث لم تعد المراكز الصناعية حkra على المدن الكبرى.

* إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عبر كل المناطق.

* توفير فرص الشغل.⁽¹⁾

ورغم هذه الايجابيات فقد فشلت إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحسين مردوديتها نتيجة نقص الإطارات التقنية المتخصصة، بل أدت إلى نتائج عكسية حيث زادت من فوضى التسيير على اعتبار أن هذه المرحلة تمت في إطار محيط يتكون من نفس المنشآت وفي ظل الاقتصاد الموجه دائما كما أن عملية "إعادة الهيكلة العضوية" والتي كانت تهدف للقضاء على التخطيط المركزي بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلية ومنظمة من السلطات العليا، أما فيما يخص "إعادة الهيكلة المالية" ورغم أنها كانت تهدف إلى إعطاء استقلالية مالية للمؤسسات، وحرية التصرف بمواردها المالية بطريقة عقلانية إلا أن المؤسسة الاقتصادية ظلت غير قادرة على التحكم في تسيير أموالها، وكان هذا الأمر يوكل لبنك يتولى مراقبة وتسيير تلك الأموال بتفويض من المركز. أما على مستوى علاقات العمل فقد شهدت مرحلة إعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية كبيرة؛ فنقسم المؤسسات عمل على تشتيت الطاقات البشرية وسوء توزيعها ونقص الاهتمام بالعمال، وأمام تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل والتغيب واللجوء إلى الإضرابات مما أثر سلبا على المؤسسة.⁽²⁾

5- مرحلة استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980):

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في فترة الثمانينيات من خلال تتبع التطورات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها بداية فترة التسعينيات.

تأكدت مرحلة الاستقلالية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ ب: 12 جانفي 1988 والمتعلق بتوجيه المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث أصبح بموجب المؤسسات العمومية على الشكل التالي:

(1) - علاوي لعلاوي و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية - تسيير و اتخاذ قرارات - دون طبعة، الجزائر، 1994

(2) - يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 28 - 29.

- إما على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة: وتتمثل في المؤسسات المحلية.

- إما على شكل شركات أسهم: وأغلبها المؤسسات الوطنية.

وللخروج من الوضعية الصعبة التي كانت تعيشها هذه المؤسسات كانت هناك محاولة أكثر جدية في ظاهرها للانقطاع عن الطرق السابقة في التسيير والتي تشرف عليها الدولة بشكل رسمي كبير، وتم وضع المعايير التي يُعتمد عليها في عملية تقرير دخول المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية، والهيكل التي تسهل عملية تسييرها في ظل هذا النمط. و يقوم نظام الاستقلالية -حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986- على هدف رئيسي مؤداه تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير.⁽¹⁾

ومن بين الأسباب الرئيسية التي دعت إلى هذه المرحلة فقدان المؤسسة العمومية لهويتها كونها أصبحت عبارة عن إدارة مكلفة بمتابعة إجراءات التسيير الروتيني لمختلف الأنشطة، كما أن هذه المؤسسات لم تكن تتمتع بكامل الحرية في علاقاتها الاقتصادية والتجارية بما فيها اختيار العملاء سواء على المستوى الداخلي أو الخارج؛ فعلى المستوى الداخلي لم يكن للمؤسسة الاقتصادية العمومية الحرية في عملية التوزيع والبيع بحيث تظهر هذه العملية وكأنها نشاط إداري دون مراعاة المعايير الاقتصادية وقوانين العرض والطلب، بالإضافة إلى عدم قدرتها على التحكم في تسيير مواردها المالية، وقد كان هذا الأمر يوكل للبنوك التي تتولى مراقبة وتسيير تلك الأموال بتقويض من المركز، ونظرا لمركزية قرارات الاستثمار بصفة مطلقة لم تتحكم المؤسسة في تنمية وتجديد قدراتها وطاقاتها مع افتقادها لروح المبادرة لتخوفها من النتائج المحتملة.⁽²⁾

- ووفقا لهذه الأسباب جاء نظام استقلالية المؤسسات ليمنح هذه الأخيرة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا لنظام السوق، وإعطائها الحرية الكاملة لتحديد إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم على مخطط متوسط المدى ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز، ومن ثم فإدارة المؤسسة ستكون مسؤولة أمام الدولة عن النتائج المحققة خلال هذا المخطط، أما فيما يخص علاقات العمل فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة

(1) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 184.

(2) - يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 30-31.

الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية، وتكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة كالتوظيف، التكوين، الترقية. كما تم اتخاذ عدة إجراءات منها:

- تسيير المؤسسة من طرف مجلس إدارة يتكون من سبعة إلى إثني عشر عضوا.
- وضع ثمانية (08) صناديق مساهمة مهمتها تسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة؛ فبعد عملية التطهير المالي- ونظرا للعجز المالي الذي كانت تعاني منه العديد من المؤسسات العمومية- أرادت الدولة أن تسند هذه العملية والمتمثلة في عملية التمويل لهذه الأخيرة؛ فقامت بتقسيم هذه المؤسسات حسب القطاعات والفروع على صناديق المساهمة وعددها سبعة صناديق، والمهمة الأساسية لها تأمين باسم الدولة ولحسابها بما يوفر رقابة على المؤسسات دون التدخل في تسييرها، فهي بذلك تعتبر خطوة كفيلة لتمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية، واضعة الحد لتدخل الدولة في تسييرها، وعندها تصبح المؤسسة العمومية مؤسسة مستقلة يطبق عليها القانون التجاري لتتم عملية إنشاء المؤسسات حسب الطرق التي يحددها هذا القانون، وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها، وظهر واضحا أن تطبيق أسلوب استقلالية المؤسسات أدى إلى مشاكل عديدة منها تدهور الوضعية المالية لهذه المؤسسات، ولجوءها إلى المؤسسات المالية (البنوك) قصد طلب القروض وتسديد العجز المالي، وغياب تصور سليم وواضح لكيفية الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر يعتمد على قوى العرض والطلب، وهذا ما فتح المجال لتوجيه الانتقادات للقطاع العمومي والمطالبة بإعطاء الفرصة للقطاع الخاص.⁽¹⁾

فقد جاءت عملية تقييم مشروع "استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية" لتشير إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه خاصة ما تعلق بتحسين المردودية الإنتاجية .

6- مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق (الخصوصية):

يعتمد نجاح "مفهوم الخصوصية" على مدى فهم الأدوات المستخدمة للتحويل نحو اقتصاد السوق واختيار ما يناسب منها الاقتصاد الوطني.

وتعني الخصوصية "تحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، والتعامل بقواعد السوق في تحديد الأسعار وتعظيم الربح بهدف حل إشكالية الفعالية الاقتصادية"، فهي شكل من أشكال التحويل

(1) - محمد بوهزة: "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع" الملتقى الدولي حول "اقتصاديات

الخصوصية و الدور الجديد للدولة" من 03- 07 أكتوبر 2004، جامعة سطيف الجزائر، ص 4.

لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين يمكن أن يكونوا أشخاصا معنويين، أو مستثمرين محليين أو أجانب .

ويمكن تقسيم الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق في الجزائر إلى أسباب خارجية تمثلت أساسا فيما أصبحت تفرضه الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى عن طريق المؤسسات المالية العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي من قيود من أجل تشجيع تحويل مؤسسات القطاع العام وبيعها للقطاع الخاص بدعوى تحرير النشاط الاقتصادي من القيود البيروقراطية، أما الأسباب الداخلية فيمكن إرجاعها إلى ضعف أداء القطاع العام، وتأثره بالسياسات الاقتصادية المتبعة والأوضاع السياسية والاجتماعية المتغيرة، ومن أهم الأسباب التي ساهمت في إضعاف هذا الأداء ما يلي:

- سياسة التشغيل التي كانت متبعة في وحدات ومؤسسات القطاع العام، والتي تم بموجبها التركيز على تحقيق الأهداف الاجتماعية دون التفكير في وضع سياسات تنفيذية بديلة تضمن تحقيق نفس تلك الغايات.

- التهميش المتعمد للقطاع العام منذ بدء مرحلة إعادة الهيكلة؛ حيث ظلت معظم فروع النشاطات التابعة له دون تجديد وهذا ما ساهم في عجزه.

- ضعف القدرات الإنتاجية للقطاع العام، رغم امتلاكه لإمكانات كبيرة إلا أنها بقيت غير مستغلة.

- كبر حجم القطاع العام واتساع مؤسساته ووحداته، مما انعكس على القدرة في التحكم لتسيير مختلف أنشطته، كما أن ارتباط مؤسسات القطاع العام بالمركزية الإدارية أدى إلى تعطل اتخاذ القرارات، ونقص التنسيق بين مختلف القطاعات والأنشطة الإنتاجية.⁽¹⁾

والخصخصة أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا يعني بالضرورة أن يصبح القطاع الخاص فعالا اقتصاديا؛ فالمشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط بل مرتبط كذلك بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية، وخلق المناخ المناسب للمؤسسة، فالمؤسسات العمومية الجزائرية التي انتقلت إلى مرحلة الخصخصة وجب عليها التكيف مع المحيط الجديد، وتسيير أنشطتها في سوق تنافسي ومحيط غير طبيعي يفرض عليها قيود المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار، وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق.⁽²⁾

(1) - يوسف سعدون: مرجع سابق، ص ص 35 - 41.

(2) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 165.

سادسا: واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية:

يمكن من خلال معرفة السمات والخصائص الرئيسية السالفة الذكر التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تعترضها والنقائص التي تعاني منها موجزة فيما يلي:

- ضعف المردودية رغم الحماية والدعم المالي المقدم لها من طرف الدولة .
- اهتمامها بالنشاطات الاجتماعية غير مطابق بالوظيفة الاقتصادية؛ إذ أصبح الهدف الأساسي ليس التحكم في عوامل الإنتاج، بل اقتصر تفكير الموارد البشرية و المسؤولين في الحصول على أكبر قدر من الامتيازات المادية التي تمنحها المؤسسة العمومية الاقتصادية، وبهذا لم تعد المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل عمليا للموارد المتاحة للعملية الإنتاجية، والربط بين استخدام هذه الموارد وقدرتها على تحقيق الغايات الاقتصادية والاجتماعية. ومن خلال تحليل واقع المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر تبين أن السلوكات والأفعال لا تتحكم فيها المجالات التي تتحرك داخلها المؤسسة وهي المجال التنظيمي بما يتضمنه من قواعد وقوانين رسمية، والمجال القيمي المعياري بما يتضمنه من معايير وقيم والمجال الاستراتيجي المنطلق من الأهداف الكلية والأهداف الجزئية؛ فالقوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير الفاعلية، كما أن السلوكات الفردية للموارد البشرية أو المسيرين على حد سواء تتحكم فيها الإستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها وليس من أهداف إستراتيجية جزئية من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة؛ فالاستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وتتطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة.⁽¹⁾

سابعا: الآفاق المستقبلية لتطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

يقتضي الحديث عن الآفاق المستقبلية لتطوير المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية الحديث أولا عن البيئة التي تمارس ضمنها نشاطها هذه المؤسسات؛ إذ تنشط المؤسسة الاقتصادية العمومية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من مهام الإستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها، ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تتيحه من فرص وما تفرضه من تهديدات، ونجاح المؤسسة الاقتصادية يرتبط إلى حد كبير بمدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وبيئة

(1) - محمد المهدي بن عيسى: "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث

جامعة ورقلة الجزائر، العدد الثالث، 2005، ص 153.

المؤسسة الخارجية متعددة المتغيرات إذ تشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القدرات والإمكانات الداخلية لها في مختلف وظائفها حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها لأخذ فكرة كافية عن مدى قدرتها على استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.⁽¹⁾

كما أن تميز المحيط الاقتصادي الراهن بشدة التعقيد والتقلب يدفع هذه المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بكل ما يحيط بها مع مراقبة تحركها الحالي والمستقبلي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق مفاهيم وتقنيات الاستشراف في التنظيم استجابة للمتغيرات السريعة في المحيط قصد التمكن من اتخاذ القرارات المناسبة لها في أوانها، وباعتبار المؤسسات الاقتصادية العمومية المحرك الأساس للاقتصاد الوطني فقد أصبح الاستمرار في دعم هذه المؤسسات أمرا صعبا، وكل دعم يقدم لها يعتبر إطالة لضعف هذه المؤسسات من جهة، وفي نفس الوقت تضيقا للطاقات والأموال الوطنية. ومن بين أهم العراقيل التي تواجهها المشاكل الاقتصادية الناتجة عن قلة رأس المال، وارتفاع تكلفة الإنتاج، والمنافسة بواسطة مؤسسات القطاع الخاص، بالإضافة إلى المشاكل الإدارية الناتجة عن عدم الكفاءة، والعيوب التنظيمية، وعدم الاستقرار السياسي والتغيرات المستمرة.⁽²⁾

وحتى تستطيع المؤسسات الاقتصادية العمومية القيام بنشاطها أمام ما يواجهها من مصاعب ذات مصادر وخصائص مختلفة عليها أن تعي أن نجاحها يرتبط أساسا بطاقتها الداخلية وكفاءتها، ومواردها المتوفرة، وتتخلى عن فكرة الدعم من طرف الدولة، والقيام بإعداد وتنفيذ خطة إعادة الهيكلة من أجل القضاء على الاختلالات الداخلية فيها للمرور إلى اقتصاد السوق، وإعادة هيكلة المؤسسة من خلال خطة التعديل بالتحويل من مجال البحث عن الموارد المالية إلى مجال التعديل الداخلي وهو أصل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبدون هذا التطوير الداخلي لا يمكن لها البقاء باعتباره التحدي الأول المفروض عليها لضمان نجاحها.⁽³⁾

وحسب وضعية المؤسسات يمكن التمييز بين نوعين من خطط التطوير التي تأخذ المحتوى الاستراتيجي:

(1) - فرحات غول: مرجع سابق، ص 41.

(2) - أحمد عثمان طلحة: إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية (منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن

2008، ص 94.

(3) - حسن الشيخ: مرجع سابق، ص 95.

1- خطة تطوير المؤسسات التي تعتبر ذات كفاءة ولها نتائج مقبولة ولكنها تتوقع مشاكل تستلزم تعديلات داخلية.

2- خطة تطوير للمؤسسات التي تكون في حالة أزمة، وهي التي تعتبر أكثر حاجة إلى هذه الخطة. وخطة التطوير والتعديل تعبر عن مجموعة من التدابير الهادفة للقيام بتموقع إستراتيجي، ومراجعة الإجراءات والأدوات العملية للتسيير والتكيف بأكثر فاعلية مع المحيط الجديد، ومن هذه التدابير القضاء على التكاليف الزائدة، وتخفيض العمال والتنازل عن الاستثمارات.

ومن خلال هذه النقاط يُلاحظ أن الخطة التعديلية الداخلية للمؤسسة ما هي في الواقع إلا خطة إستراتيجية انتقالية تستوجب القيام بكل مراحل التخطيط الإستراتيجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية عبر أفق معينة متوسطة قد تصل إلى 05 سنوات تحاول المؤسسة فيه الوصول إلى تحقيق الشروط والعوامل الضرورية في الحكم على نشاطها، وهذا يعني أيضا توزيع هذه الأهداف إلى أهداف قصيرة الأجل وسنوية وإذا كانت خطة التطوير والتعديل هي خطة إستراتيجية خاصة أو انتقالية فإن المؤسسات الصناعية العمومية عليها أن تعمل على إتباع الخطوات العامة للخطة الإستراتيجية، وفي حالة وضعية هذه المؤسسات يجب أن ينصب الاهتمام على المشاكل والظروف الخاصة بها، وبالوقت الذي يتم فيه إعداد هذه الخطة، وأن تكون لديها النظرة الإستراتيجية طويلة الأجل وما يرتبط بها وبمحيطها الوطني وتحركاته وكذا المحيط المغاربي والمتوسطي، و متابعة علاقة الجزائر بالسوق الأوروبية المشتركة (CEE) ومنظمة التجارة الدولية (OMC).⁽¹⁾

وفيما يلي عرض لأهم عوامل نجاح المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومنها:

- اختيار المنتجات، معرفة البيع، معرفة الشراء.
- حسن التسيير المالي.
- التحكم في التقنيات: التوفيق بين الإنتاجية والتشغيل.
- تدعيم المساهمين: طلب التمويل بإصدار أسهم جديدة.

(1) - ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 167.

وتجدر الإشارة إلى أن مختلف إستراتيجيات التطوير والتحسين الممكنة تستوجب دراسة وتشخيص إمكانيات المؤسسة ونقاط قوتها وضعفها، وضرورة الاستفادة أكثر من نقاط القوة، كما أن هناك في بعض المؤسسات طاقات غير مستغلة وجب العمل على تحريكها لزيادة كفاءة هذه المؤسسات.⁽¹⁾

(1) - إسماعيل بوخاوة و سمراء دومي: " المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة الجزائر، العدد السادس، 2002، ص 106.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني باعتبارها أداة ووسيلة هامة لإنجاز مخططات التنمية سواء ما تعلق بالتنمية المحلية أو التنمية على المستوى الوطني، ما يحتم عليها استخدام كافة وسائلها وإمكاناتها من أجل التكيف في ظل وجود تنافسية، ومواجهة العراقيل والصعوبات التي تعترض أداؤها وتؤثر على مردوديتها بوضع إستراتيجية واضحة المعالم في هذا الإطار بناء على سلم للأهداف والأولويات تحدده إمكانياتها الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها، وضرورة وجود الكفاءة في التسيير بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما يحقق آفاقا مستقبلية واعدة للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، ويسهم - بدوره - في التنمية الوطنية.

تمهيد:

يعتبر تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة -وخصوصا في الدراسات الاجتماعية- خطوة مهمة في الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة أو موضوعية للإجابة على الإشكال المطروح وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري، و لا تكتمل أهمية البحث الاجتماعي إلا بربطه بواقع معين والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل، ولا يتأت ذلك إلا بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة .

أولاً: مجالات الدراسة:

لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها، وقد قسم معظم الباحثين هذه المجالات إلى أربعة مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني والمجال الموضوعي، وقد جاءت مجالات الدراسة الحالية كما يلي:

(1) المجال الموضوعي: ركزت الدراسة الحالية على تشخيص واقع التطوير التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وتقييم مدى إحداث تطورات على مستوى جوانب التنظيم من إدارة هيكل وموارد بشرية خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين 1999 إلى غاية الفترة الحالية، وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً لارتباط الهيكل التنظيمي القديم بفترة 1999 والذي يساعد على القراءة التحليلية لأهم التعديلات التي طرأت على الوحدات التنظيمية المشكلة له، ومن تم المساعدة على تشخيص واقع التطوير الهيكلي بالمؤسسة - محل الدراسة - كبعد هام من أبعاد التطوير التنظيمي.

(2) - المجال الجغرافي: يقصد به المجال المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، وقد تم إجراء الدراسة الحالية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل .

(3) - المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية فترة زمنية تقدر بحوالي شهرين، من 10 ماي 2013 إلى غاية 07 جويلية 2013؛ إذ كانت البداية بالقيام بزيارة استطلاعية إلى المؤسسة - محل الدراسة - بهدف الحصول على الموافقة والتعرف على الجو العام داخل المؤسسة وكسب تعاون المبحوثين، ونظراً للصعوبات والعراقيل الكبيرة التي صاحبت الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل فقد تأخرت البداية الفعلية للدراسة الميدانية، وخلال هذه الفترة تم إجراء المقابلة الأولى مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، والحصول على بعض الوثائق والسجلات المدعمة للبحث، وتوزيع الاستمارة التجريبية، وإجراء المقابلة مع كل من ممثل النقابة وممثل عن لجان المشاركة، ثم توزيع الاستمارة النهائية على ثلاث فترات مختلفة نظراً للعدد الكبير للمشاكل لعينة الدراسة.

(4) - المجال البشري: أجريت الدراسة الحالية مع عمال وعاملات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل .

ثانياً: التعريف بميدان الدراسة:

(1) - نبذة تاريخية عن "شركة سونلغاز":⁽¹⁾

تعتبر "شركة سونلغاز" من بين المؤسسات العمومية الإستراتيجية ذات وزن مهم في الاقتصاد الوطني

⁽¹⁾- [http:// www. Sonelgaz . dz](http://www.Sonelgaz.dz)

على المستوى الداخلي والتوازنات الخارجية ودورها في حركية الاقتصاد الوطني والتنمية باعتبارها المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وتتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وأيضا نقل الغاز وتوزيعه عبر عدة قنوات، ويسمح لها قانونها الأساسي الجديد بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة لاسيما في مجال تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، وقد أضحت "شركة سونلغاز" مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60,000 عامل، كما ساهمت في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، مما سمح برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 %، ونسبة الغاز إلى ما يفوق 43%، و قد مرت الشركة منذ تأسيسها بعدة مراحل منها:

- **المرحلة الأولى/ 1947 - 1969**: تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر "EGA" سنة 1947 وهي أول مؤسسة مختصة في هذا المجال، كانت تُسيّر من قبل إدارات فرنسية في فترة الاحتلال الفرنسي وكان نشاطها مقتصر - في هذه الفترة - على بعض المدن الكبرى ذات الأهمية الإستراتيجية، واستمر نشاطها إلى غاية 1969، وبعدها تم تأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي أطلق عليها اسم "المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ**".

- **المرحلة الثانية/ 1969 - 1983**: تم في هذه المرحلة إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ" سنة 1969، واستمر نشاطها في هذا المجال إلى غاية 1983، طبقا للتعليمية الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في: 26/07/1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969، وتميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها .

- **المرحلة الثالثة/ 1983 - 1991**: تم فيها إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز؛ إذ تم تقسيمها إلى عدة فروع أهمها:

KAHRIF ← مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية .

KAHRAKIB ← مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية .

KANAGAZ ← مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGAZ ← مؤسسة أشغال الهندسة المدنية .

ETTERKIB ← مؤسسة صناعة التركيب الصناعي .

AMC ← مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة .

وأصبحت هذه الفروع مستقلة نسبيا عن "مؤسسة سونلغاز" وكان نشاطها متماشيا مع السوق، وظلّ نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا يعود إلى المؤسسة الأم أو الدولة، كما تم - خلال هذه المرحلة- إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز، ووعيا منها أن المورد البشري هو المحرك الأساسي فقد سعت "سونلغاز" إلى التحسين المتواصل لقدرات هذه الموارد ومؤهلاتها، بتوفير برامج تكوينية طويلة الحياة المهنية للمورد البشري بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية، أو في مراكزها التكوينية التابعة لها في البلدية وعين مليلة التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحدة منها وما تمنحه من تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين بين عكنون المتخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة والذي يستوعب 200 مقعدا .

وتعتمد سونلغاز - في مجال التكوين- على وسائلها من مكونين، مجرّبين و ورشات ومخابر، وقاعات متخصصة، وتجهيزات سمعية بصرية ساعدتها على اكتساب خبرة وتجربة جعلتها موضع طلب من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية و الإفريقية .

- **المرحلة الرابعة/ 1991 - 1995:** تميزت هذه المرحلة بتغير الطابع القانوني للمؤسسة؛ حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 / 12 / 1991، وقد أُجِّل التطبيق الفعلي لهذا النظام الجديد إلى غاية سنة 1995، وفي هذه المرحلة - كذلك- تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين .

- **المرحلة الخامسة/ 1995 - 2002:** في هذه المرحلة تم التحول الفعلي لمؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري E.P.I.C وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 وحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك، وأهم ميزة - في هذه الفترة- هي استقلالية المؤسسة ماليا، بمعنى استقلالية التسيير، وتم فيها تحديد مجالات تعاملها مع الوصاية ووضع مهامها الرئيسية المتمثلة أساسا في ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية، النقل والتوزيع .

- **المرحلة السادسة/ 2002 - 2008:** بعد سنة 2002 أصبحت "مؤسسة سونلغاز" شركة ذات أسهم برأس مال يبلغ 1500000000,00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم، كل سهم يقدر بـ: 1000000.00 دج، وما يميز هذه المرحلة هو تحرّرها أكثر في استقلالية التسيير المالي

واتخاذ القرارات، وهنا أصبحت الشركة عبارة عن مجمّع صناعي يضم عدة مديرات عامة، تتميز كل مديرية بتسييرها الخاص، واستقلاليتها المالية، ومن أهم هذه المديريات:

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية S.P.E

- المديرية العامة لنقل الكهرباء G.R.T.E

- المديرية العامة لنقل الغاز G.R.T.E

- المديرية العامة للتوزيع غرب - بوهران S.D.O

- المديرية العامة للتوزيع مركز - الجزائر العاصمة S.D.A

- المديرية العامة للتوزيع شرق - قسنطينة S.D.E

ويتألف "مجمع سونلغاز" من عدة وحدات أهمها: مجلس الإدارة والذي يتشكل أساسا من مجموعة أعضاء ممثلين بـ: ممثل الوزارة المكلفة بالطاقة، ممثل الوزارة المكلفة بالمالية، ممثل الوزارة المكلفة بالتجارة، ممثل الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة، ممثلة الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية، ممثل الوزارة المكلفة بالبيئة، ممثلين للعمال، الرئيس المدير العام لسونلغاز، الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز، الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونلغاز، رئيس مدير عام لفروع الإنتاج التابعة لسونلغاز، و رئيس مدير عام لفروع التوزيع التابعة لسونلغاز .

- يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس "سونلغاز" الأعمال التي تساعد على تحقيق هدفها ومشروعها الاجتماعي ضمن الاحترام الدقيق للقوانين والتنظيمات المعمول بها، ويجتمع تحت رئاسة الرئيس المدير العام لسونلغاز أربع (04) مرات في السنة - على الأقل - لدراسة وإقرار النقاط التالية:

* مشروع البرامج العامة للأنشطة، ويتضمن: الميزانية، مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج، مشاريع عقود الشراكة، المساهمات المصرفية والمالية، مشاريع فتح رأسمالها، مشاريع إنشاء شركات وحيازة أسهم سواء في الجزائر أو في الخارج، التنظيم العام، الاتفاقية الجماعية، النظام الداخلي للشركة ومرتببات الإطارات المسيّرة.

وفيما يلي "الهيكل التنظيمي" لـ "مجمع سونلغاز" بوحداته:

- شكل رقم(15) يوضح الهيكل التنظيمي لـ: "مجمع سونلغاز" -



(2) - التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل - :

يندرج إنشاء "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل" والتي كانت تسمى سابقا: "محطة توليد الكهرباء" في إطار سياسة التنمية التي انتهجتها الجزائر لتطوير وتنمية شبكة الكهرباء على المستوى الوطني وتغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء والغاز، وتقع الشركة على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر، والطريق الوطني رقم 43 (جيجل - قسنطينة) جنوبا، يحدها من الشرق ميناء جن جن ومن الغرب وادي جن جن، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 60 هكتارا، 28 منها مغطاة تضمّ بناية إدارية، ورشات الإنتاج والعمل، وحظيرة السيارات ومحطة لتحلية مياه البحر، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم، وطرق داخلية تربط أجزاء الشركة.

- يعود تاريخ تأسيس "شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل" إلى سنة 1984؛ حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية "TECHNO-EXPORT" المختصة في نفس المجال، والتي بدأت أشغال التعمير والبناء سنة 1985، وقد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال وإنجاز وتجهيز الشركة من بينها الشركة الألمانية "SIEMENS" والشركة اليابانية "KUBOTA- NECHIMEN" والشركتين الإيطاليتين "CASTAONETTI و BRUNABOSI" وقدرت تكلفته بـ: 3,175.000.000 دج، منها 48% بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة 630 ميغا واط، تتوزع على ثلاثة مولدات كهربائية، كل واحد منها قدرته 210 ميغا واط وبتوتر قدره 2400 كيلو فولط، وهي خاضعة لسلطة المديرية لـ: "مجمع سونلغاز" بالجزائر العاصمة، كما تعتبر "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل" من أهم الفروع السادسة عشر (16) المتواجدة عبر القطر الجزائري ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة 16% من الإنتاج الوطني، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي لها تطورا مستمرا منذ إنشائها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية، بالإضافة إلى مساهمتها في عملية التصدير، وتمويل الخزينة العمومية بالعملة الوطنية والصعبة. وتسعى الشركة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص في:

- تحقيق الربح لضمان استمرار وجود الشركة ورفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها.
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة (الكهرباء) .
- تحسين نوعية الإنتاج وبأقل التكاليف الممكنة وأعلى جودة، وضمان خدمات إنتاج وتوزيع الكهرباء والسهر على تلبية احتياجات كل القطاعات.

وتتكون الشركة من عدة وحدات تنظيمية أهمها:

* **المدير:** بصفته مديرا تنفيذيا، يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية، وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل، كما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية، الإدارية والمالية للشركة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة بداخلها، ومن أهم صلاحياته:

- التنسيق بين نشاطات الأقسام والإشراف عليها.
- التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنقّدة من طرف الأقسام.
- مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للشركة.
- تقييم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الشركة، واقتراح ميزانية الشركة ومراقبة تنفيذها .
- أخذ الاحتياطات الضرورية لضمان أمن المنشآت والوسائل البشرية.

* **مسؤول مساعد التسيير:** ومن أهم مهامه مساعدة المدير في القيام بوظيفته؛ إذ يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الشركة.

* **قسم الاستغلال:** يختص بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وأيضا تحضير برنامج التجارب والتحليل، ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، ودراسة تقارير الاستغلال اليومية، وتحليل الاختلالات، وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.

* **قسم الصيانة:** يتكفل هذا القسم بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عمليات الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة، وإعداد البرامج السنوية للأشغال، والحفاظ على التجهيزات، وتحسين أنماط تشغيلها وصيانتها.

* **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بإعداد تقارير شهرية، فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة، وتقييم أدائها، ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة، وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين، وإعداد الأجور الخاصة بالعمال شهريا، كما تشمل المصلحة - حسب الهيكل التنظيمي للشركة- على فرع مكلف بالدراسات والذي تنحصر مهامه فيما يلي:

- متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل.
- تقييم أداء الأفراد .
- استقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراساتها، وإجراء المقابلات مع المترشحين للوظيفة.

- إعداد كشوفات الترقية والنقل والأجور التحفيزية التي تمنح للأفراد.
- وضع مخطط تدريبي ومتابعة وتكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة وهي: مدرسة بن عكنون، مدرسة البليدة، عين مليلة، بالإضافة إلى مدارس أخرى، كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين، ومن مهامهما:
- إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال.
- التنسيق بين الإدارة الولائية والشركة ومن بينها الضمان الاجتماعي، مديرية الضرائب ومفتشية العمل.
- الاستقبال والرد على الشكاوي الخاصة بالعمال.
- الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة، والاتفاقية الجماعية ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا .
- * **شعبة المالية والمحاسبة:** ومن مهامها مسك حسابات الشركة، وإعداد الجداول المالية التي تضم مداخل ومصاريف الشركة، ومتابعة وضعيتها المالية.
- * **شعبة الوسائل العامة:** وتختص بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة والضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة، ووضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر تحديد المنهج المستخدم في الدراسة خطوة هامة وضرورية حتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية، ويقصد بالمنهج " مجموعة الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة؛ فهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة".⁽¹⁾

وما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن عملية اختيار باحث ما لمنهج معين من المناهج المعروفة تتوقف على مراعاة مجموعة اعتبارات تتحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها، وكذا فرضياتها، كما أن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره، لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع والإشكاليات المطروحة، ونظرا لطبيعة الإشكالية المطروحة استوجبت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي من أجل رصد التجسّدت الواقعية لموضوع الدراسة .

(1) - مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: يزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة

رابعاً: عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة من إطارات وأعوان التحكم العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل ويقدر عدد الموارد البشرية الكلي بها بـ: 267 عاملاً، يتوزعون على ثلاث أقسام رئيسية تتكون منها المؤسسة وهي: قسم التسيير، قسم الاستغلال وقسم الصيانة، وكل قسم من هذه الأقسام يضم ثلاثة أصناف وظيفية: صنف الإطارات، صنف أعوان التحكم وصنف أعوان التنفيذ، ويقدر العدد الإجمالي للموارد البشرية - كما هو موضح في الملحق رقم 03- بقسم التسيير بـ: 30 مورداً بشرياً، يتوزعون حسب الأصناف الوظيفية إلى: 13 إطاراً، 11 عون تحكم، 06 أعوان تنفيذ، أما العدد الإجمالي للموارد البشرية بقسم الاستغلال فيقدر بـ: 111 مورداً بشرياً، يتوزعون حسب الأصناف الوظيفية إلى: 22 إطاراً، 80 عون تحكم، و 09 أعوان تنفيذ، في حين يقدر العدد الإجمالي للموارد البشرية بقسم الصيانة بـ: 126 مورداً بشرياً، يتوزعون حسب الصنف الوظيفي إلى: 24 إطاراً، 74 عون تحكم، و 28 عون تنفيذ .

وقد أجريت الدراسة على عينة تضم فئة الإطارات وأعوان التحكم، وتم استبعاد فئة أعوان التنفيذ وهذا يعود بالأساس إلى طبيعة أسئلة الاستمارة التي تتناسب أكثر مع فئة الإطارات وأعوان التحكم بما يمكن من الوصول إلى جمع معلومات وافرة حول موضوع الدراسة لاستعمالها في التحليل، كما أن هذين الصنفين (الإطارات وأعوان التحكم) أدري بما يحدث داخل المؤسسة وبالبيئة التنظيمية الداخلية ولهم الأهمية الكافية للإجابة عن الأسئلة المطروحة، أما صنف أعوان التنفيذ فيشكلون في مجموعهم أعوان الأمن والنظافة والسائقين .

ونظراً لعدم تجانس المجتمع الأم وهو المجتمع محل الدراسة، وانقسامه إلى عدة طبقات ممثلة في الأقسام الثلاثة المشكلة له (قسم التسيير، قسم الصيانة وقسم الاستغلال) وانقسام كل قسم إلى طبقتين معنيتين بالدراسة مكونتين له وهما: الإطارات وأعوان التحكم؛ فقد تم الاعتماد - في هذه الدراسة - على العينة الطبقية، وقدّر عدد أفراد العينة بـ: 112 مبحوثاً من مجموع أفراد المجتمع الإحصائي البالغ عددهم 224 فرداً أي بنسبة 50 % حتى تكون العينة تمثيلية أكثر، ويمكن استخراج عدد المبحوثين المعنيين بالدراسة حسب كل طبقة عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{العينة من كل طبقة} = \frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم الطبقة الكلي}}{\text{المجتمع الإحصائي الأم}}$$

$$\text{الطبقة الأولى: حجم العينة من قسم التسيير} = \frac{24 \times 112}{224} = 12 \text{ مبحوث .}$$

$$\text{الطبقة الثانية: حجم العينة من قسم الاستغلال} = \frac{102 \times 112}{224} = 51 \text{ مبحوث.}$$

$$\text{الطبقة الثالثة: حجم العينة من قسم الصيانة} = \frac{98 \times 112}{224} = 49 \text{ مبحوث.}$$

وبما أن كل قسم يتكون من طبقتين (إطارات وأعوان تحكم) يمكن استخدام المعادلة السابقة لاستخراج حجم عينة كل صنف وظيفي في كل قسم كما يلي:

$$\text{حجم عينة إطارات قسم التسيير} = \frac{13 \times 12}{24} = 07 \text{ مبحوث.}$$

$$\text{حجم عينة أعوان التحكم بقسم التسيير} = \frac{11 \times 12}{24} = 05 \text{ مبحوث.}$$

$$\text{حجم عينة إطارات قسم الاستغلال} = \frac{22 \times 51}{102} = 11 \text{ مبحوث.}$$

$$\text{حجم عينة أعوان التحكم بقسم الاستغلال} = \frac{80 \times 51}{102} = 40 \text{ مبحوث.}$$

$$\text{حجم عينة إطارات قسم الصيانة} = \frac{24 \times 49}{98} = 12 \text{ مبحوث.}$$

$$\text{حجم عينة أعوان تحكم قسم الصيانة} = \frac{74 \times 49}{98} = 37 \text{ مبحوث.}$$

خامسا: أدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل بناء البحث الاجتماعي من أجل التوصل إلى اختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة، ودقة البيانات وصدق المعلومات والاعتماد على مصادر موثوق بها يشكل الدعامة الأساسية للتوصل إلى أي نتيجة علمية أو حكم موضوعي صادق معبر عن جوهر أي قضية، لهذا وجب على الباحث الاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها فيما بعد لتقديم تفسير علمي لتساؤلات الدراسة تحقيقا للهدف المنشود، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات الخاصة التي يمكن أن تساعد الباحث وأهمها:

1- الاستمارة: استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية في البحث بهدف جمع المعلومات اللازمة من المبحوثين نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بتشخيص واقع التطوير التنظيمي من وجهة نظر الإطارات وأعوان التحكم، والأهمية الكبيرة لأداة الاستمارة في مثل هذا النوع من الدراسات والتي تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة لاستجواب المبحوثين والحصول على آرائهم ووجهات نظرهم حول الموضوع المطروح بما يمكن من الوصول إلى قدر كاف من المعلومات والبيانات المتعلقة به، وإعطاء تحليل أكثر دقة ومصادقية للإشكالية المطروحة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على كلا النوعين أثناء توزيع الاستمارة: الاستمارة عن طريق الملء الذاتي، و الاستمارة بالمقابلة.

وقد تم بناء الاستمارة النهائية بالمرور عبر عدة مراحل بدءا بالقيام بصياغة أولية للأسئلة بناء على الأبعاد المشكلة لمحاورها الأساسية، ثم عرضها على 04 من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي⁽¹⁾ بهدف إبداء رأيهم حول مدى وضوح أسئلة الاستمارة وتغطيتها لكل محور من محاورها في مضمونها وبنيتها ليتم تعديل بعض الأسئلة وفقا لمقترحاتهم وتوجيهاتهم المقدمة منها: السؤال السابع الذي تم فيه إضافة مقترح " غير مقبولة تماما" والسؤال التاسع الذي كان بالصياغة التالية: هل تعمل الإدارة على إحداث تعديلات على مستوى إجراءات العمل المعتمدة؟ وتم تعديله إلى الصياغة الحالية: هل تعمل الإدارة على إحداث تعديلات على مستوى تنظيم العمل؟، كما تم إضافة الأسئلة المتعلقة بترتيب المقترحات ممثلة في السؤال 18، السؤال 30، والسؤال 37، والسؤال 35 المتعلق بأساليب التكوين المعتمدة، أما الأسئلة التي تم حذفها فمنها السؤال المتعلق بالحالة العائلية ضمن البيانات الشخصية كونه لا يخدم موضوع الدراسة، وسؤال آخر ضمن المحور الخاص بالتطوير الهيكلي متعلق بالنقل الوظيفي كونه يتداخل في صيغته مع السؤال 24 في هذا المحور، لتأتي مرحلة الدراسة الاسترشادية والتي تم فيها اختبار الأداة عمليا للتأكد من صلاحيتها و ملاءمتها للتطبيق الميداني عن طريق توزيع استمارة تجريبية مكونة من 10 استمارات على 10 مبحوثين من عينة الدراسة، هذه العملية التي ساعدت في تعديل طبيعة بعض الأسئلة من أسئلة مفتوحة إلى أسئلة نصف مفتوحة كما هو الحال بالنسبة للسؤالين 20 و 21 المتعلقين بأهم التعديلات التي طرأت على الهيكل التنظيمي والوحدات التنظيمية المشكلة له، والإبقاء فقط على سؤال واحد مفتوح في آخر الاستمارة وهو السؤال 41 المتعلق بمقترحات ورؤى المبحوثين لتحقيق رؤية مستقبلية لتطوير المؤسسة. وتم في هذه المرحلة الوقوف على

(1) - قائمة المحكمين: عميرة جويده- أستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر 2/ بوالفلل إبراهيم- أستاذ محاضر (ب) بجامعة جيجل/ لعوبي يونس- أستاذ محاضر (ب) بجامعة جيجل/ لعرج سمير- أستاذ محاضر (أ) بجامعة جيجل.

مدى وضوح الأسئلة في صياغتها للمبحوثين وبناء عليها تم تعديل صياغة بعض الأسئلة ذات العبارات غير الواضحة أو التي كانت مبهمه لبعض المبحوثين ومنها السؤال 39 المرتبط بمدى اعتماد الإدارة على التغذية العكسية Feed Back لنتائج تقييم الأداء والذي جاء في صياغة: ما مدى اعتماد الإدارة على اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم لمعرفة جوانب الضعف فيه؟ أثناء توزيع الاستمارة نظرا لعدم وضوح مفهوم التغذية العكسية لدى بعض المبحوثين، لتأتي مرحلة الصياغة النهائية للاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال التعديلات المذكورة .

وقد قسمت استمارة الدراسة الحالية إلى أربعة محاور رئيسية: محور متعلق بالبيانات الشخصية والمحاور الثلاثة الأخرى تم تصميمها من فرضيات الدراسة ومؤشراتها وفقا للترتيب التالي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية من السؤال 01 إلى السؤال 06 .

المحور الثاني: يضم بيانات تتعلق ببعد التطوير الإداري من السؤال 07 إلى السؤال 18 .

المحور الثالث: يضم بيانات تتعلق ببعد التطوير الهيكلي من السؤال 19 إلى السؤال 30 .

المحور الرابع: يضم بيانات تتعلق ببعد التطوير البشري من السؤال 31 إلى السؤال 41 .

*** ثبات الاستمارة:**

حتى تكون للنتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسات السوسولوجية فائدة مرجوة ينبغي التأكد من مدى ثبات هذه الأداة، وقد تم حساب ثبات الاستبيان في الدراسة الحالية اعتمادا على البرنامج الإحصائي "SPSS" بواسطة معامل "ألفا كرونباخ" وقد كانت نتائجه كالتالي:

Alpha De Gronbach	Nombre D'éléments
0,843	35

وهي نتيجة قريبة من الواحد الصحيح (01) بقيمة تقدر بـ: 0,84، وهي قيمة مقبولة إحصائيا، طالما أن حذف أي سؤال من أسئلة الاستمارة لن يؤثر على زيادة القيمة أو خفضها.

(2) - المقابلية: تم الاعتماد على المقابلة المقننة كأداة مساعدة لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة حول موضوع الدراسة بهدف تدعيم وإثراء المعلومات المحصل عليها عن طريق الاستمارة، وفي إطار الدراسة الحالية تم إجراء ثلاث مقابلات مع كل من: رئيس مصلحة الموارد البشرية للحصول على معلومات أكثر خاصة ما تعلق بالهيكل التنظيمي، وأهم التعديلات التي طرأت على مختلف وحداته ومعلومات إضافية حول ميدان الدراسة ومجالاتها، وأخرى موضحة في بيان المقابلة الأولى، أما المقابلة الثانية فتم إجراؤها مع ممثل لجنة المشاركة لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط لجان المشاركة بالإدارة

ودورها في عملية التطوير التنظيمي موضحا في بيان المقابلة الثانية، والمقابلة الثالثة أجريت مع ممثل عن النقابة نظرا للدور الذي يؤديه هذا الجهاز في أي تنظيم، والهدف منها الحصول على بيانات إضافية حول علاقة النقابة بالإدارة ومدى مساهمتها في عملية التطوير التنظيمي موضحا في بيان المقابلة الثالثة.

(3)- الملاحظة: اعتمدت الدراسة على الملاحظة كأداة مساعدة ثانية عن طريق المعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل متعلقة ببعض أبعاد الدراسة، والوصول إلى معلومات أوسع عن طريق معايشة الوقائع كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية، من خلال مراقبة سلوكيات وتفاعلات المبحوثين في بيئة العمل وردود أفعالهم، واستخدامها من أجل تحليل وتفسير أكثر دقة للظاهرة المدروسة، خاصة مراقبة مدى التزام المبحوثين وانضباطهم في مكان العمل باعتباره مؤشرا هاما على مدى صرامة أو مرونة النظام الداخلي للمؤسسة.

(4)- السجلات والوثائق: تعتبر من الوسائل الهامة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة نظرا لمصادقيتها، ومن أهم الوثائق المستخدمة في الدراسة الحالية والتي ساعدت على إثراء الموضوع بمعلومات إضافية: الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة والذي اعتمدت عليه عام 1999 ، والهيكل التنظيمي الحالي لها والذي مكن من إجراء المقارنة بين الهيكلين لمعرفة أهم التعديلات التي طرأت على مختلف الوحدات التنظيمية المشكلة له من مصالح وشعب، ووثيقة متعلقة بتوزيع الموارد البشرية حسب الصنف الوظيفي وعددها بكل قسم من الأقسام المكونة للمؤسسة محل الدراسة، ووثيقتين خاصتين بالتكوين والبرامج التكوينية المقدمة لكل صنف وظيفي حسب تخصصه واحتياجاته، ووثيقة متمثلة في نموذج لتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى النظام الداخلي للمؤسسة .

سادسا: أساليب التحليل المستخدمة:

أثناء التعامل مع معطيات الدراسة ينبغي على الباحث إتباع أسلوبين متداولين في التحليل وهما: أسلوب التحليل الكمي، وأسلوب التحليل الكيفي .

(1)- أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب المستخدم في تكميم البيانات، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها انطلاقا من المعطيات التي تم جمعها بواسطة تقنيات البحث المعتمدة تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

- التكرارات.

- النسب المئوية ؛ م = ك / ن × 100 (ك: التكرار، ن: حجم العينة).

- معامل ألفا كرونباخ: وهذا لحساب ثبات الاستبيان، وتعطى معادلته كالتالي:

$$- \text{آلفا كرونباخ} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} \times \frac{\text{مج ع}^2 \text{ب}}{\text{ع}^2 \text{ك}}$$

حيث: ن : عدد البنود، مج ع² ب: مجموع تباين البنود .

ع² ك : التباين الكلي للاختبار، ويحصل عليه بنفس الطريقة لحساب تباين البنود.

- كا² : لمعرفة العلاقة التي تربط متغيرين وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق استخدام الجداول المزدوجة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على جدولين مزدوجين، وتعطى المعادلة الإحصائية لاختبار كا² على النحو التالي:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج (ك - ك')^2}}{\text{ك}}$$

ك: التكرارات المشاهدة.

ك': التكرارات المتوقعة .

- درجة الحرية = (ن₁ - 1)(ن₂ - 1) حيث:

ن₁: عدد الصفوف .

ن₂: عدد الأعمدة.

(2) - أسلوب التحليل الكيفي: وهو تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجداول وربطها بالواقع وما أشير إليه في الجانب النظري تحليلاً سوسيولوجياً بما يمكن من معرفة الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة الحالية وتدعيم البحث العلمي .

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث في العلوم الاجتماعية بعد عملية جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق مجموعة الأدوات البحثية التي اعتمد عليها الاستفادة منها للوصول إلى تفسير موضوعي للإشكالية المطروحة دون عملية تحليل هذه البيانات بعد تكميمها للتوصل إلى نتائج ذات مصداقية، و من ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات دراسته للتأكد من مدى صحتها و الإجابة عن التساؤلات المقدمة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

- الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
97,32 %	109	ذكر
2,68 %	03	أنثى
100 %	112	المجموع

- تظهر البيانات الكمية - في هذا الجدول - أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 97,32% من المبحوثين ما يعادل 109 مبحوث من مجموع أفراد العينة عبارة عن ذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 2,68% أي ما يعادل 03 إناث فقط، وهذا يعود من جهة إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة ذات طابع اقتصادي صناعي والتي تتطلب يد عاملة كبيرة من فئة الذكور خاصة بقسم الإنتاج الذي يضم قاعة تحكم خاصة بالآلات، وقسم الصيانة، هذين القسمين الذين يتطلب العمل بهما توافر الموارد البشرية من الجنس الذكوري نظرا لخصوصية الوظائف والمهام المرتبطة بهما، فيما تتوزع النسبة المسجلة من الإناث بالقسم الإداري، ومن جهة ثانية فقد تزامنت فترة إجراء الدراسة الميدانية مع تواجد بعض العاملات في فترة إجازة ما كان سببا في انخفاض نسبة الإناث المسجلة في عينة الدراسة .

- الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب السن -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
7,14 %	08	أقل من 30 سنة
28,57 %	32	[30-40] سنة
53,57 %	60	[40-50] سنة
10,72 %	12	50 فما فوق
100 %	112	المجموع

- تشير المعطيات الكمية للجدول أن أغلب المبحوثين والمقدر عددهم بـ: 60 مبحوثا بنسبة 53,57% ينتمون إلى الفئة العمرية [40- 50] سنة، وهذا راجع إلى قدم المؤسسة والتي يعود تاريخ تأسيسها إلى عام 1985 كما تبينه النبذة التاريخية المحصل عليها عن المؤسسة، وتمتّع أغلب المبحوثين بسنوات عمل و أقدمية طويلة، مثلما توضحه نتائج الجدول "6" والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية والتي تظهر أن 65 مبحوثا من مجموع مبحوثي العينة يصنفون في الفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم من [15 - 25] سنة، في حين سجلت أخفض نسبة بـ 7,14 % والتي تعبر عن 08 مبحوثين مصنّفين في الفئة العمرية أقل من 30 سنة وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة توظيفهم، بينما سجلت نسبة 28,57% بما يعادل 32 مبحوثا يتواجدون ضمن الفئة العمرية [30- 40] سنة، و 10,72% وعددهم 12 مبحوثا سنهم تجاوز 50 سنة.

- الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي -

العينة الاحتمال	التكرار	النسبة %
متوسط	02	1,79 %
ثانوي	14	12,5 %
جامعي	92	82,14 %
دراسات عليا	04	3,57 %
المجموع	112	100 %

- تشير بيانات الجدول الكمية والمتعلقة بمتغير المستوى التعليمي إلى أن أغلب أفراد العينة بنسبة 82,14% هم من حاملي الشهادات الجامعية وهو ما يعادل 92 مبحوثا، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة واهتمامها بتوافر اليد العاملة على المؤهلات العلمية الكافية للقيام بالمهام، ويعكس اهتمام إدارة المؤسسة بجلب واختيار أصحاب الشهادات العلمية أثناء إجراء عمليات التوظيف، في حين سجلت أخفض نسبة 1,79% ما يعادل مبحوثين فقط يملكان مستوى تعليمي متوسط، بينما 12,5 % ما يعادل 14 مبحوثا يملكون مستوى تعليمي ثانوي، في حين سجل 04 مبحوثين فقط يمتلكون شهادة دراسات عليا وهو ما تعبر عنه النسبة 3,57 % في الجدول.

- الجدول رقم(04): توزيع المبحوثين حسب الصنف الوظيفي-

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
%04,46	05	عون تحكم قسم التسيير	%06,25	07	إطار - قسم التسيير
%35,71	40	عون تحكم قسم الاستغلال	% 09,82	11	إطار - قسم الاستغلال
%33,04	37	عون تحكم قسم الصيانة	%10,72	12	إطار - قسم الصيانة
%73,21	82	المجموع	%26,79	30	المجموع

- يتبين من خلال القراءة التحليلية الإحصائية للجدول والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي أن أعلى نسبة سجلت مقدرة ب 73,21 % من مجموع أفراد العينة والمعادلة لـ 82 مبحوثا ينتمون لصنف أعوان التحكم بالمؤسسة، وهذا يعود بالأساس إلى طبيعة المهام والوظائف الأساسية بها والتي تتوزع مجملها ضمن قسمي الاستغلال (قاعة التحكم) وقسم الصيانة والذين يتطلبان فئة كبيرة من أعوان التحكم لمراقبة الأجهزة وصيانة الآلات المعرضة للأعطاب، في حين قدر عدد الإطارات بـ 30 إطارا والذين يمثلون أخفض نسبة مسجلة بـ: 26,79 %.

- الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب طبيعة المنصب -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
% 1,78	02	رئيس قسم
% 4,46	05	رئيس مصلحة
% 26,79	30	تقني رئيسي
% 39,29	44	تقني
% 16,07	18	مهندس
% 11,61	13	مكلف بالتسيير

- تظهر بيانات الجدول الإحصائية أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ: 39,29 % ما يعادل 44 مبحثاً من مجموع مبحثي العينة عبارة عن تقنيين، وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة الصناعية التي تتطلب توافر عدد كبير من الموارد البشرية ممن يمتلكون مؤهلات تقنية (مهارات تقنية) خاصة بقسم الاستغلال (قاعة التحكم) وقسم الصيانة والذي يقتضي العمل بهما معرفة آليات تشغيل الآلات وأجهزة التحكم وصيانتها، وهو ما تدعمه نتائج وتحليلات الجدول "04" والتي سُجل فيها أعلى نسبة من المبحوثين ينتمون لصنف أعوان التحكم، يتوزعون في قاعة التحكم بقسم الاستغلال على 04 فرق تعمل بنظام التناوب، كل فريق يضم 20 عاملاً عبارة عن تقنيين مهمتهم مراقبة عمل أجهزة التحكم والتي تضم 03 أجهزة لمراقبة إنتاج الكهرباء، وبقية أعوان التحكم يتوزعون بقسم الصيانة ومهمتهم صيانة الأجهزة والآلات أثناء حدوث أي خلل، في حين سجلت أخفض نسبة بـ: 01,78 % وعددهم مبحثين فقط يتواجدان في منصب رئيس قسم وهما: رئيس قسم الاستغلال ورئيس قسم الصيانة الذين تحتوي عليهما - المؤسسة محل الدراسة- كما يظهره الملحق رقم- 05- المتعلق بالهيكل التنظيمي لها، بينما سجلت نسبة 04,46 % وعددهم 05 مبحثين عبارة عن رؤساء مصالح، و 26,79 % عبارة عن تقنيين رئيسيين و 16,07 % عبارة عن مهندسين، أما 11,61 % فمكلفون بالتسيير ينقسمون إلى أعوان تسيير وإطارات تسيير.

- الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية-

العينة الاحتمال	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	33	29,46 %
[10 - 15] سنة	14	12,5 %
[15 - 20] سنة	27	24,11 %
[20 - 25] سنة	25	22,32 %
25 سنة فما فوق	13	11,61 %
المجموع	112	100 %

- يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أن هناك تقارباً في النتائج المسجلة بالنسبة للفئتين أقل من 10 سنوات والفئة من [15 - 20] سنة؛ إذ عبر 33 مبحثاً بنسبة 29,46 % أنهم يملكون أقل من 10 سنوات

خدمة في المؤسسة - محل الدراسة- وهذا يعود إلى عدم التحاقهم المبكر بالمؤسسة منذ افتتاحها، و 27
مبحوثا بمعدل 24,11% يمتلكون سنوات أقدمية تتراوح بين [15- 20] سنة نظرا لتوظيفهم المبكر
بالمؤسسة، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 11,61 % والمعادلة لـ 13 مبحوثا يمتلكون سنوات أقدمية
تزيد عن 25 سنة، وهي الفئة التي عبرت عن تواجدها بالمؤسسة منذ تاريخ تأسيسها عام 1985، بينما
12,5 % تتراوح سنوات عملهم من [10- 15] سنة، و 22,32% منهم ينتمون إلى الفئة [20- 25]
سنة .

- الجدول رقم (07): نظرة العامل للسياسة العامة للإدارة في تسيير العمل-

النسبة %	التكرار	العينة الاقتراح	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
-	-	-	0,89 %	01	مقبولة جدا
			30,36 %	34	مقبولة
12,99 %	10	إعادة فرض الانضباط	31,25 %	35	مقبولة إلى حد ما
62,34 %	48	التسيير النوعي	37,5 %	42	غير مقبولة تماما
9,09 %	07	الاهتمام بالمورد البشري			
11,69 %	09	إدخال نظم أكثر حداثة			
3,89 %	03	التخطيط			
100 %	77	المجموع	100 %	112	المجموع

- توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ونسبتهم 37,5 % أي ما يعادل 42
مبحوثا يرون أن سياسة الإدارة العامة في تسييرها للعمل غير مقبولة تماما، و 31,25 % ما يعادل 35
مبحوثا يرونها مقبولة إلى حد ما، وأعلى نسبة من هؤلاء المبحوثين والمقدرة بـ: 62,34% أي ما يعادل
48 مبحوثا من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأن سياسة الإدارة مقبولة إلى حد ما أو غير مقبولة تماما
قد اقترحوا ضرورة الاهتمام بالتسيير النوعي من خلال تأكيدهم على إعادة النظر في السياسة المنتهجة
مع مراعاة الكفاءات بالخصوص وإعطاء الفرصة لها في التسيير بوضع المسؤولين الأكفاء في مناصب
المسؤولية، بينما يقترح 12,99% منهم ضرورة إعادة فرض الانضباط باعتماد الصرامة في تطبيق
القانون على الجميع دون استثناء وتبني أسلوب المساءلة والرقابة والمتابعة في إنجاز المهام الموكلة لكل

عامل، بينما 11,69% منهم يؤكدون على ضرورة إدخال نظم أكثر حداثة في التنظيم بالقيام بدراسات واستشارات؛ إذ لا تحتوي المؤسسة على مكتب استشاري (مكتب دراسات) كما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء إجراء المقابلة، بينما 09,09% اقترحوا الاهتمام بالموارد البشري وتنمين جهوده، فيما اقترحت أخفض نسبة 03,89% الممثلة بـ: 03 مبحوثين فقط الاهتمام بالتخطيط واستحداث استراتيجيات عمل جديدة، أما أخفض نسبة من مجموع أفراد العينة والتي قدرت بـ: 0,89% تضم مبحثاً واحداً يرى أن السياسة العامة للإدارة مقبولة جداً وهذا يعود إلى الطبيعة الشخصية لكل فرد وزاوية نظره الخاصة وأسلوب تعامل الإدارة مع كل فرد، بينما 34 مبحثاً من مجموع أفراد العينة ونسبتهم 30,36% يؤكدون على أن السياسة العامة للإدارة في التسيير مقبولة.

- الجدول رقم (08): أهم التعديلات التي طرأت على أسلوب الإدارة في العمل -

العينة	التكرار	النسبة %	العينة	التكرار	النسبة %
الاحتمال			نوع التعديلات		
نعم	43	38,39%	تعديلات نحو الأسوأ	30	69,77%
			إدخال تقنيات جديدة	03	6,98%
			تحسن أسلوب التعامل مع الموارد البشرية	02	4,65%
			تعديلات سطحية (شكلية)	07	16,28%
			تعديل معايير التصيب	01	2,32%
			المجموع	43	100%
لا	69	61,61%			
المجموع	112	100%			

- تشير البيانات الكمية في الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة 61,61% ما يعادل 69 مبحثاً يؤكدون على أنه لم تطرأ أي تعديلات على أسلوب الإدارة في العمل منذ التحاقهم بالمؤسسة وذلك قد يعود إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يمتلكون أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات بنسبة 29,46% وهو ما تؤكد نتائج الجدول "06" ولم يشهدوا فيها تعديلات على أسلوب الإدارة نظراً لقصر سنوات خدمتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة، في حين سجلت نسبة 38,39% من مجموع أفراد العينة وعددهم 43 مبحثاً يؤكدون على

حدوث تعديلات على أسلوب الإدارة منذ التحاقهم للعمل في المؤسسة، و 69,77% منهم أي ما يعادل 30 مبحوثاً من مجموع 43 مبحوثاً أجابوا بـ"نعم" يؤكدون على أن التعديلات التي طرأت كانت نحو الأسوأ، وكان لها أثر سلبي على المؤسسة، كما أن النظام القديم أنجح بكثير من النظام الجديد؛ فقد حدث تدني في مستوى المسؤولية، وتعاقب المسؤولين على إدارة وتسيير المؤسسة في كل مرة يؤدي إلى أسلوب جديد في العمل مختلف عن سابقه عادة ما يكون نحو الأسوأ -على حد تعبير المبحوثين- ، كما يؤكد هؤلاء المبحوثين على أن رؤساء المصالح أصبحوا لا يتحكمون في العمال من حيث التغيّبات، التأخر الإهمال في العمل...الخ، والنظام الداخلي أصبح مطبقاً جزئياً بعد أن كان في السابق يطبق بصرامة على الجميع، بالإضافة إلى تداخل الوظائف واعتماد سياسة التوظيف غير المعقول والتسيّب، كما أنه في السابق كانت السياسة تعتمد على عامل الكفاءة، وتغير المسؤولين أدى إلى تغير السياسة المنتهجة والمعايير المتبعة من طرف كل مسؤول وكلها تعديلات في أسلوب الإدارة ساهمت في تحطيم المؤسسة - حسبهم- بينما 16,28% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بـ: "نعم" يؤكدون على أنها تعديلات سطحية وذلك بلجوء الإدارة إلى تعديلات في الشكليات وتنظيم العمل، ولكن الجوهر (المضمون) بقي كما هو، و 06,98% يرون أن التعديل كان بإدخال تقنيات جديدة في العمل بالاعتماد على نظام الإعلام الآلي أكثر؛ فقد اعتمدت إدارة المؤسسة إدخال تقنية جديدة تسمى بنظام "GMAE" الذي أدخل في أجهزة الإعلام الآلي لتشخيص الأعطاب بسرعة عالية عكس الطريقة الكلاسيكية التي كان يتولى فيها العامل كتابة مشكل العطب ليقوم المهندس بتشخيص العطل ثم إصلاحه، في حين 04,65% أقرّوا أن هناك تحسناً في أسلوب تعامل الإدارة مع الموارد البشرية، و 02,32% والمعبر عنه بمبحوث واحد فقط يرى أن هناك تعديلات في معايير التنصيب باهتمام الإدارة بالمؤهلات أثناء عملية التوظيف وليس بالأقدمية كما كان في السابق - على حد تعبيره -

- الجدول رقم (09): مدى إحداث الإدارة تعديلات على مستوى نظم العمل -

النسبة %	التكرار	العينة حجم التعديلات	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
4,65 %	02	شامل	38,39 %	43	نعم
23,26 %	10	معتدل			
72,09 %	31	جزئي			
100 %	43	المجموع			
61,61 %			69	لا	
100 %			112	المجموع	

- تشير البيانات الكمية - في الجدول- أن أغلب أفراد العينة بنسبة 61,61 % ما يعادل 69 مبحوثا أكدوا على أنه لم تحدث أي تعديلات على مستوى تنظيم العمل، وهذا يعود إلى عدم اهتمام الإدارة بإجراء أي تعديلات وهو ما تدعمه نتائج الجدول "08" والذي يقر فيه ما نسبته 61,61% منهم على عدم حدوث أي تعديلات على أسلوب الإدارة ومن تم لم تكن هناك تعديلات على مستوى تنظيم العمل المعتمدة، في حين أكد 38,39 % من المبحوثين وهو ما يعادل 43 مبحوثا على أن هناك تعديلات قد طرأت على تنظيم العمل، منهم 72,09 % ما يعادل 31 مبحوثا من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بـ"نعم" يؤكدون على أنها تعديلات جزئية، بينما 23,26 % أكدوا أنها تعديلات معتدلة، بينما أخفض نسبة سجلت بـ: 04,65 % بمجموع مبحوثين فقط أكدوا على أنها تعديلات شاملة .

- الجدول رقم (10): أهم الاستراتيجيات التي تهتم الإدارة بتحسينها:

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة %
	تحسين إستراتيجية نظم الاتصالات الأفقية والعمودية	16	14,29 %
	تحسين إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	11	9,82 %
	تحسين إستراتيجية تقييم الأداء	12	10,72 %
	تحسين إستراتيجية إدارة النزاعات	06	5,36 %
	تحسين إستراتيجية التعويضات والحوافز	04	3,57 %
	لا تعتمد أي تحسين	61	54,46 %
	تعتمد على جميع هذه التحسينات	01	0,89 %
	تحسين إستراتيجية التكوين	01	0,89 %
	المجموع	112	100 %

- يبين الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ: 54,46% بما يعادل 61 مبحوثاً يرون أن الإدارة لا تهتم بتحسين أي إستراتيجية من الإستراتيجيات ضمن أولوياتها؛ فقد أكد أغلب المبحوثين أثناء الحديث إليهم أن الإدارة لا تعتمد سوى مراعاة مصالح الأشخاص ذوي النفوذ بعيداً عن الكفاءات وليس هناك أي اهتمام بالعنصر البشري، بل يطبع المؤسسة التسيير العشوائي - على حد تعبيرهم - وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم "07" والذي يؤكد فيه أغلب المبحوثين بنسبة 37,5% أن سياسة الإدارة في العمل غير مقبولة تماماً لهذا اقترح 62,34% منهم الاهتمام بالتسيير النوعي بعيداً عن التسيير العشوائي، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 0,89% لمبحوث واحد أكد أن الإدارة تعتمد تحسين جميع الاستراتيجيات ومبحوث آخر أكد أنها تعتمد أكثر على تحسين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، بينما 14,29% أكدوا اهتمامها بتحسين إستراتيجية نظم الاتصالات الأفقية والعمودية، و 10,72% أكدوا اهتمامها بتحسين إستراتيجية تقييم الأداء، و 09,82% أكدوا اهتمامها تحسين إستراتيجية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية و 05,36% أكدوا اهتمامها بتحسين إستراتيجية إدارة النزاعات، بينما 03,57% فقط أكدوا اهتمام الإدارة بتحسين إستراتيجية التعويضات ونظم الحوافز المعتمدة .

- الجدول رقم (11): نظرة العامل لحجم امتلاك سلطة اتخاذ القرار بيد إدارة المؤسسة-

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمال
13,39 %	15	كبير جدا
16,96 %	19	كبير
28,57 %	32	متوسط
35,72 %	40	ضعيف
5,36 %	06	ضعيف جدا
100 %	112	المجموع

- من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الكمية لهذا الجدول يتضح أن أعلى نسبة مقدرة بـ: 35,72% وهو ما يعبر عنها بـ: 40 مبحوثا من مجموع أفراد العينة يقرون أن حجم امتلاك سلطة اتخاذ القرار بيد إدارة المؤسسة ضعيف، وهذا يعود لتبعية المؤسسة - محل الدراسة- للإدارة المركزية بالجزائر العاصمة كما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة من أن القرارات الأساسية يتخذها مجلس الإدارة بالعاصمة، ودور إدارة المؤسسة (الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء) هو متابعة التسيير الحسن لسير العمل، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 5,36% بمجموع 06 مبحوثين من أفراد العينة أقروا أن درجة اتخاذ القرار من طرف إدارة المؤسسة ضعيف جدا، و 28,57% يرونها متوسطة، بينما 16,96% أكدوا أن امتلاك سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة كبير، و 13,39% يرونه كبيرا جدا .

- الجدول رقم (12): إشراك العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل-

النسبة %	التكرار	العينة السبب	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
40,91 %	09	العضوية في لجان المشاركة	19,64 %	22	نعم
18,18 %	04	العضوية في النقابة			
4,55 %	01	الأقدمية			
18,18 %	04	طبيعة المنصب			
18,18 %	04	الكفاءة والخبرة			
100 %	22	المجموع			
65,56 %	59	سياسة الإدارة	80,36 %	90	لا
34,44 %	31	عدم أحقيتك في ذلك			
100 %	90	المجموع			
100 %			112	المجموع	

- يتبين من البيانات الكمية - في هذا الجدول- أن أغلب المبحوثين من أفراد العينة لا يتم إشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل وتقديم مقترحاتهم ونسبتهم 80,36% ما يعادل 90 مبحوثاً من مجموع 112 مبحوثاً من أفراد العينة، وهذا يعود- حسبهم- إلى سياسة الإدارة وهو ما تعبر عنه النسبة 65,56% أجابوا بأن عدم إشراكهم في القرارات يرجع للسياسة المتبعة من طرف الإدارة والتي تدخل ضمنها الاعتبارات الشخصية التي لا علاقة لها بالنظام الداخلي - حسبهم- ، كما أكدوا على أنه يتم الاستشارة أحيانا لكن لا يأخذ بها ومعظم القرارات تتخذ بعيدا عن الأشخاص الفعليين، بالإضافة إلى قلة وعي القائمين على التسيير كونهم تقنيين وليسوا مسيرين فعليين، بينما 34,44% أكدوا عدم أحقيتهم للمشاركة في صنع القرارات لعدم توافرهم الشروط اللازمة لذلك، وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم "11" والذي يؤكد فيه 35,72% من المبحوثين أن اتخاذ القرار ضعيف بيد إدارة المؤسسة الذي يعود للإدارة المركزية لهذا لا يتم إشراكهم، في حين أن 19,64% فقط من المبحوثين ما يعادل 22 مبحوثاً أكدوا مشاركتهم في صنع القرار وهذا يعود بالأساس إلى عضويتهم في لجان المشاركة وهو ما تعبر عنه النسبة 40,91% ما يعادل 9 مبحوثين، وقد أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية وممثلاً لجنة المشاركة والنقابة

أثناء المقابلة التي أجريت معهم على أن الأجهزة المعنية بالمشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة - محل الدراسة- تتركز على: الإدارة، لجان المشاركة والنقابة، وبحكم الاتفاقيات الجماعية لابد من المشاورة والعودة لهذه الأجهزة، ويظهر الملحق رقم "08" في الجريدة الرسمية دور أجهزة المشاركة في المادة (41) من قانون العمل وأهم صلاحياتها في المادة (94) والتي تتضمن حق لجان المشاركة في إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم للقرارات المتعلقة ب: المخططات السنوية وحصيلات تنفيذها، تنظيم العمل ومراقبته وطرق التحفيز وكل ما تعلق به، بالإضافة إلى مشاريع إعادة هيكلة العمل المتعلق بمدة العمل وإعادة توزيع العمال، ومخططات التكوين والنظام الداخلي وغيرها من الصلاحيات المحددة في هذا القانون، بينما 18,18% من المبحوثين يشاركون بسبب عضويتهم في النقابة أو طبيعة المنصب أو توافرهم على عنصر الكفاءة والخبرة، ومبحوث واحد فقط بنسبة 04,55% أكد على أن مشاركته في صنع القرارات ترجع إلى أقدميته في العمل .

- الجدول رقم (13): نظرة العامل لحجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفته-

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
3,57 %	04	مناسب جدا
36,61 %	41	مناسب
43,75 %	49	متوسط التناسب
11,61 %	13	غير متناسب
4,46 %	05	غير متناسب تماما
100 %	112	المجموع

- يتبين من القراءة التحليلية الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ: 43,75% وهو ما يعادل 49 مبحوثا أكدوا أن حجم صلاحياتهم المرتبطة بالوظيفة متوسط التناسب، وهذا قد يعود بالأساس إلى طبيعة المنصب والصنف الوظيفي لكل عامل، إذ أن 39,29% منهم عبارة عن تقنيين كما يوضحه الجدول رقم "05"، وأغلب المبحوثين عبارة عن أعوان تحكم كما يوضحه الجدول رقم "04" لا يحتاجون إلى صلاحيات واسعة، وأغلب الصلاحيات تمنح للرؤساء وأصحاب المراكز الوظيفية الذين يمتلكون مناصب قيادية، وقد يعود السبب في هذا المستوى المتوسط لحجم الصلاحيات للعاملين إلى

قصر أقدمية وسنوات العمل التي قضاها أغلب العاملين في المؤسسة وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم "06" والتي تشير إلى أن أغلب المبحوثين يمتلكون مدة أقدمية أقل من 10 سنوات، في حين أخفض نسبة قدرت بـ: 03,57% ما يعادل 04 مبحوثين أقروا أن حجم صلاحياتهم مناسب جدا وهذا يعود إلى طبيعة المنصب الذي يشغلون، بينما 04,46% يرونها غير مناسبة تماما، و 11,61% أكدوا أنها غير متناسبة و 36,61% أكدوا أن صلاحياتهم الوظيفية مناسبة .

ولتوضيح العلاقة التي تربط حجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفة العامل ومدة أقدميته في المؤسسة واختبار الفرضية التي مفادها: تؤدي أقدمية العامل وسنوات عمله الطويلة في المؤسسة إلى زيادة حجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفته، قامت الباحثة باستعمال اختبار χ^2 لإيجاد هذه العلاقة والتحقق من هذه الفرضية بالاعتماد على الجدول المزدوج التالي:

- حساب التكرار المتوقع: $\text{التكرار المتوقع} = \frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}{\text{مجموع العينة}}$

مجموع العينة

المتغير	المتغير	مناسب جدا		مناسب		متوسط التناسب		غير متناسب		غير متناسب تماما		المجموع
		التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	
أقل من 10 سنوات	10	-	01,18	09	12,08	20	14,44	04	03,83	-	01,47	33
10-115	01	00,50	07	05,13	05	06,13	01	01,63	-	00,63	14	
151-120	01	00,96	10	09,88	12	11,81	04	03,13	-	01,21	27	
201-125	01	00,89	09	09,15	06	10,94	04	02,9	05	01,12	25	
25 فما فوق	01	00,46	06	04,76	06	05,69	-	01,51	-	00,58	13	
المجموع	04	03.99	41	41	49	49,01	13	13	05	05,01	112	

حساب χ^2 : $\chi^2 = \frac{\text{مجموع} (\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$

التكرار المتوقع

- جدول مزدوج يبين علاقة حجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفة كل عامل ومدة أقدميته -

المجموع	مناسب جدا	مناسب	متوسط التناسب	غير متناسب	غير متناسب تماما	المجموع
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
112	33	14	100%	100%	100%	100%
17,34	01,47	00,63	01,21	13,44	00,59	100%
04,46	-	-	-	20%	-	100%
05	-	-	-	05	-	100%
02,42	00,01	00,24	00,24	00,42	01,51	100%
11,61	12,12%	07,14%	14,81%	16%	-	100%
13	04	01	04	04	-	100%
04,6	02,14	00,21	0,003	02,23	00,02	100%
43,75%	60,61%	35,71%	44,44%	24%	46,15%	100%
49	20	05	12	06	06	100%
01,78	00,78	00,68	0,001	0,002	00,32	100%
36,61%	27,27%	50%	37,04%	36%	46,15%	100%
41	09	07	10	09	06	100%
02,32	01,18	00,5	0,001	00,01	00,63	100%
03,57	-	07,14%	03,70%	04%	07,69%	100%
04	-	01	01	01	01	100%
المجموع	أقل من 10 سنوات	10 - 15	15 - 20	20 - 25	فما فوق 25	المجموع
28,46	28,46	28,46	28,46	28,46	28,46	28,46

كا² الجدولية بدرجة حرية = (عدد الصفوف-1) (عدد الأعمدة-1)

$$(1-5) \times (1-5) =$$

$$= 16, \text{ عند مستوى دلالة } 00,05 (\%5)$$

كا² الجدولية (0,05، 16) = 34,2672 .

- من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يرون أن حجم صلاحياتهم متوسط التناسب وبنسبة 43,75%، وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في مدة أقدمية العامل يلاحظ أن الفئة أقل من 10 سنوات والفئة من [15 - 20] سنة هي التي تدعم هذا الاتجاه العام للجدول؛ إذ عبّر أغلب المبحوثين الذين يمتلكون سنوات عمل تقل عن 10 سنوات ونسبتهم 60,61%، وأغلب المبحوثين ممن يمتلكون أقدمية تتراوح بين [15 - 20] سنة وبنسبة 44,44% على أن حجم صلاحياتهم متوسط التناسب، في حين عبر نصف عدد المبحوثين (50%) ممن يمتلكون أقدمية تتراوح بين [10 - 15] سنة، وأغلب المبحوثين الذين يمتلكون أقدمية تتراوح بين [20 - 25] سنة ونسبتهم 36% على أن حجم صلاحياتهم مناسب لهم، بينما 46,15% من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 25 سنة يؤكدون أن حجم صلاحياتهم مناسب، و 46,15% آخرين من المبحوثين الذين ينتمون إلى نفس هذه الفئة يرون صلاحياتهم متوسطة التناسب، وبالتالي ليس هناك أي علاقة بين المتغيرين: الأقدمية وحجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفة كل عامل، وليس صحيحاً أنه كلما زادت مدة أقدمية العامل وسنوات خدمته في المؤسسة توسعت صلاحياته، والدليل على ذلك عند حساب كا² عند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 05% والتي قدرت بـ: 28,46 أقل من كا² الجدولية المقدرة بـ: 34,2672 يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، ووجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية والفعلية (المشاهدة) وبالتالي يُقبل الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة بين المتغيرين، وتُرفض الفرضية القائلة أن لمدة الأقدمية تأثير على حجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفة كل عامل، أي: كا² غير دال إحصائياً .

- الجدول رقم (14): اهتمام الإدارة بتحسين كفاءات إطاراتها وتنمية قدراتهم -

النسبة %	التكرار	العينة نوع القدرات	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
% 12,73	07	قدرات إدارية	%49,11	55	نعم
% 10,91	06	قدرات فنية			
–	–	قدرات سلوكية			
% 9,09	05	قدرات قيادية			
% 36,36	20	قدرات معرفية			
% 3,64	02	قدرات قانونية			
% 12,73	07	قدرات إدارية ومعرفية			
% 7,27	04	قدرات قيادية ومعرفية			
% 7,27	04	قدرات معرفية وفنية			
% 100	55	المجموع			
% 35,09	20	عدم وجود إستراتيجية واضحة	%50,89	57	لا
% 40,35	23	عدم اهتمام			
% 7,02	04	نقص الوعي			
% 7,02	04	التسيير العشوائي			
% 10,52	06	لا أدري			
% 100	57	المجموع			
			% 100	112	المجموع

- تظهر التحليلات الإحصائية للمعطيات الكمية المبينة في هذا الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ: % 50,89 بمجموع 57 مبحوثاً أكدوا على أن الإدارة لا تعمل على تحسين كفاءات إطاراتها وقياداتها وتنمية قدراتهم بصفة مستمرة، وهذا يعود بالأساس إلى عدم اهتمام منها؛ إذ أكد 40,35% من مجموع عدد المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" أن السبب الرئيسي يعود لعدم اهتمام الإدارة

بالعنصر البشري، والاهتمام يتركز فقط على العناصر المادية من عتاد وميزانية وموارد مالية، كما أن الإدارة الحالية تعتمد على سياسة الصفقات وهذا ما أدى إلى إهمال العنصر البشري وتكوينه للرفع من مستوى قدراته ومهاراته في العمل - على حد تعبيرهم- بينما 35,09% يرون أن السبب يعود إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة في ذلك، وغياب سياسة واضحة المعالم في هذا الإطار نتيجة ضعف التخطيط على المدى البعيد من جهة وغياب نظرة استشرافية، وإن وُجدت فهي شكلية أو فوقية نتيجة عدم توافق مناهج وبرامج التنمية وتحسين الكفاءة مع واقع العمل وعدم وجود استمرارية في ذلك، بينما 10,52% فيجهلون سبب عدم اهتمام الإدارة بالكفاءات وتحسينها، ويرى 07,02% من هؤلاء المبحوثين أن السبب يعود إلى نقص الوعي وتحسين الكفاءات حسبهم يعتمد على مصالح الأشخاص الذين لا أهمية لهم في تحسين العمل، ونفس النسبة 07,02% ترجع السبب إلى التسيير العشوائي الذي يطبع المؤسسة وأغلب الأطارات المستهدفة لا تناسبها البرامج التكوينية الموجهة لها، في حين عبر 55 مبحوثاً من مجموع مبحوثي العينة أي ما يعادل 49,11% على أن الإدارة تعمل فعلاً على تحسين كفاءات إطاراتها وقدراتهم، منهم 36,36% أقرروا على أنها قدرات معرفية، و 12,73% عبروا أنها قدرات إدارية ومعرفية و 10,91% يرونها قدرات فنية، و 09,09% يرون اهتمام الإدارة بتحسين القدرات القيادية لإطاراتها بينما 07,27% أكدوا أنها قدرات قيادية ومعرفية، ونفس النسبة عبرت أنها قدرات معرفية وفنية، بينما 03,64% فقط أكدوا أنها قدرات قانونية، في حين انعدمت إجابات المبحوثين في الخيار المتعلق بالقدرات السلوكية .

- الجدول رقم (15): نظرة العامل لإجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة-

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
13,39 %	15	معقدة
3,57 %	04	مبسطة
25 %	28	مقبولة
32,14 %	36	روتينية جامدة
15,18 %	17	متعبة
4,47 %	05	روتينية ومتعبة
6,25 %	07	روتينية ومعقدة
100 %	112	المجموع

- يظهر من النتائج المبينة في الجدول أن أعلى نسبة قد سجلت بـ: 32,14% بما يعادل 36 مبحوثا من مجموع العينة أقرروا أن إجراءات إنجاز العمل يغلب عليها الطابع الروتيني، وهذا قد يعود إلى نوعية العمل المتكرر داخل المؤسسة وعدم وجود تجديد في طرق إنجاز العمل؛ إذ أن أغلب الوظائف روتينية متكررة، في حين عبرت أقل نسبة منهم بـ: 3,57 % والمقدر عددها بـ: 04 مبحوثين على أن إجراءات إنجاز العمل تتسم بالبساطة وهذا قد يعود إلى طبيعة عمل ووظيفة كل عامل ومدى تعدد إجراءات وخطوات ومراحل إنجازها، بينما سجلت نسبة 25 % أكدوا على أنها إجراءات مقبولة، و 15,18% يرونها إجراءات متعبة، و 13,39% يرونها إجراءات معقدة، بينما 6,25% يؤكدون أنها إجراءات روتينية ومعقدة في نفس الوقت، و 4,47% فقط يرونها إجراءات روتينية ومتعبة معا .

- الجدول رقم (16): نظرة العامل للوائح التنظيمية وقوانين النظام الداخلي -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
15,18 %	17	صارمة
56,25 %	63	مرنة
28,57 %	32	مناسبة
100 %	112	المجموع

- يظهر هذا الجدول أن أغلب المبحوثين المستجوبين ضمن أفراد عينة الدراسة بنسبة 56,25% وهو ما يعادل 63 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة أقرروا بمرونة اللوائح المنظمة للعمل وقوانين النظام الداخلي داخل المؤسسة - محل الدراسة- وهو ما تم الوقوف عليه وملاحظته أثناء فترة إجراء الدراسة من عدم احترام العاملين بالمؤسسة لقانون النظام الداخلي، وما يدعم ذلك هو عدم احترام أوقات الدخول والخروج الخاصة بالعمل، وكثرة التأخرات للالتحاق بمقر العمل، والخروج قبل الوقت المخصص لذلك والتجول بين المكاتب، وعدم وجود رقابة صارمة من طرف المسؤولين من أجل معاقبة كل من لا يحترم بنود النظام الداخلي كما هو محدد في الملحق (12)، وقلة الانضباط والالتزام في العمل، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 15,18 % تمثل 17 مبحوثاً أقرروا أنها لوائح صارمة، وهذا ما يعكس عدم العدالة في تطبيق القانون الداخلي على جميع العاملين، بينما ترى 28,57% من المبحوثين أنها قوانين مناسبة .

- الجدول رقم (17): طريقة حل المشاكل المرتبطة بالعمل -

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمال
18,75 %	21	قرار فردي من إدارة المؤسسة
23,22 %	25	حل جماعي داخل القسم دون تدخل الإدارة
16,07 %	18	مناقشة العاملين للمشكلة مع الإدارة وتقديم مقترحات الحل المناسب.
16,07 %	18	لا يتم الاهتمام بهذه المشاكل
25,89 %	29	حسب طبيعة المشكلة
100 %	112	المجموع

- تظهر البيانات الإحصائية في الجدول أن أعلى نسبة سجلت بـ: 25,89 % والتي تمثل 29 مبحوثاً يرون أن حل المشاكل المرتبطة بالعمل يكون حسب طبيعة المشكلة، وكل مشكلة يتم معالجتها بطريقة مختلفة، كما أن ضعف الإدارة يجعل هذه المشكلة عرضة لكل الاحتمالات؛ فهناك من المشاكل ما يتطلب تدخل الإدارة، وأخرى يتم حلها بين أعضاء القسم الواحد عن طريق اجتهادات شخصية، أما المشاكل المعقدة - حسبهم - فيتم التهرب منها، وهو ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية في المقابلة التي أجريت معه من أن طبيعة المشكلة هي التي تحدد طريقة حلها، وغالبا ما يتحمل المشرف أو المسؤول المباشر عن الوحدة التنظيمية (قسم، مصلحة،...الخ) المسؤولية ويحاسب فيما بعد عن أي عمل أو مشكل يطرأ في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 16,07 % أي بما يعادل: 18 مبحوث يرون أن الإدارة لا تهتم بالمشاكل ونفس النسبة 16,07 % يؤكدون على أن هناك مناقشة للعاملين للمشكلة مع الإدارة يتم فيها تقديم مقترحاتهم للوصول إلى الحل الأمثل، وهذا الاختلاف قد يعود إلى طبيعة كل قسم أو وحدة تنظيمية ونوعية المشاكل التي قد تصادف العمال في كل قسم أثناء العمل ما يقتضي التعامل مع كل مشكلة بأسلوب مختلف، بينما 18,75% أكدوا على أن الحل يأتي بقرار فردي من إدارة المؤسسة، و 23,22% يركزون على أن حل المشاكل المرتبطة بالعمل يتم فيما بينهم داخل الوحدة وباجتهادات شخصية دون تدخل الإدارة .

623	570	482	505	377	210	380	ك	المجموع
00.80	%00.70	%01.45	%00.59	%02.65	%33.81	%02.90	%	المرتبة 7
05	04	07	03	10	71	11	ك	
05	04	07	03	10	71	11	ك	
%01.28	%02.11	%03.73	%04.75	%11.14	%13.33	%23.68	%	المرتبة 6
08	12	18	24	42	28	90	ك	
04	06	09	12	21	14	45	ك	
%01.93	%06.32	%11.83	%08.32	%33.42	%15.71	%08.68	%	المرتبة 5
12	36	57	42	126	33	33	ك	
04	12	19	14	42	11	11	ك	
%08.35	%10.53	%14.11	%22.18	%20.16	%15.24	%13.68	%	المرتبة 4
52	60	68	112	76	32	52	ك	
13	15	17	28	19	08	13	ك	
%12.84	%13.16	%36.31	%21.78	%09.28	%11.90	%15.79	%	المرتبة 3
80	75	175	110	35	25	60	ك	
16	15	35	22	07	05	12	ك	
%23.11	%38.95	%22.41	%20.20	%15.92		%09.47	%	المرتبة 2
144	222	108	102	60		36	ك	
24	37	18	17	10		06	ك	
%51.69	%28.25	%10.17	%22.18	%07.43	%10	%25.79	%	المرتبة 1
322	161	49	112	28	21	98	ك	
46	23	07	16	04	03	14	ك	
البلد يعل	البلد يعل	البلد يعل	البلد يعل	البلد يعل	البلد يعل	البلد يعل	المرتبة	
السادس	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول		البلد الأول

ك: التكرار

ك: التكرار المعدل

البديل الأول: تبسيط إجراءات العمل

البديل الثاني: التقليل من صرامة اللوائح التنظيمية المنظمة للعمل

البديل الثالث: توسيع الصلاحيات

البديل الرابع: توسيع المشاركة في صنع القرار

البديل الخامس: تحسين أسلوب حل المشاكل

البديل السادس: تحسين إستراتيجيات العمل

البديل السابع: تطوير مهارات القيادات الإدارية

- يتضح من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قد اختاروا "تطوير مهارات القيادات الإدارية" في المرتبة الأولى من أجل إحداث تحسينات إدارية في المؤسسة - محل الدراسة- وهو ما تدعمه نتائج الجدول "14" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين أن الإدارة لا تهتم بتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية العليا وتتميتها بصفة مستمرة فجاء البديل المتعلق ب"تطوير مهارات القيادات الإدارية" ضمن الخيار الأول الذي يروونه مناسباً أكثر بنسبة 51,69% ومجموع تكرارات مقدر ب: 623 تكرار، يليه خيار "تحسين استراتيجيات العمل" في المرتبة الثانية بنسبة 38,95% ومجموع تكرارات مقدر ب: 570 تكرار، ثم خيار "توسيع المشاركة في صنع القرارات" في المرتبة الثالثة بنسبة 21,78% ومجموع تكرار مقدر ب: 505 تكرار، أما المرتبة الرابعة فقد كانت للخيار المتعلق ب"تحسين أسلوب حل المشاكل في العمل" بنسبة 14,11% ومجموع تكرارات مقدر ب: 482 تكرار، وجاء الخيار المتعلق ب"تبسيط إجراءات العمل" ضمن المرتبة الخامسة بنسبة 08,68% ومجموع تكرارات مقدر ب: 380 تكرار، بينما المرتبة السادسة فقد كانت للخيار المتعلق ب"توسيع صلاحيات الوظائف" بنسبة 11,14% ومجموع تكرارات مقدر ب: 377 تكرار، في حين جاء الخيار المتعلق ب"التقليل من صرامة اللوائح التنظيمية المنظمة للعمل" في المرتبة الأخيرة بمجموع تكرارات مقدر ب: 210 تكرار .

- الجدول رقم (19): نظرة العامل لبناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
7,14 %	08	مرونة في تفويض السلطات والصلاحيات
16,96 %	19	تخصص وتقسيم دقيق في العمل
45,54 %	51	تداخل السلطات والصلاحيات والمسؤوليات
16,96 %	19	مركزية شديدة في امتلاك السلطة
1,79 %	02	وضوح خطوط التعاون والتنسيق بين الرؤساء
5,36 %	06	وضوح وتسلسل خطوط المسؤولية بين المستويات
1,79 %	02	وضوح خطوط تدفق السلطة وحدودها
4,46 %	05	مركزية شديدة في امتلاك السلطة وتداخل السلطات والصلاحيات والمسؤوليات
100 %	112	المجموع

- من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أعلى نسبة سجلت بـ: 45,54% والتي تمثل 51 مبحوثاً أفروا أن هناك تداخلاً في السلطات والصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل فرد، وعدم وضوح الصلاحيات المرتبطة بكل وظيفة وهذا راجع إلى عدم تناسب الهيكل التنظيمي في بنائه مع خصوصيات المؤسسة خاصة بعد التعديلات التي طرأت على بنية الهيكل التنظيمي والتي أدت إلى تداخل الصلاحيات وتغيير هرم تسلسل السلطة بتعدد مراكز اتخاذ القرار نتيجة استحداث مناصب إدارية جديدة أدت إلى عدم وضوح المسؤوليات المرتبطة بكل مركز وظيفي وتداخلها مع مسؤوليات المراكز الأخرى - على حد تعبير المبحوثين-، في حين سجلت أخفض نسبة بـ: 01,79% والمعبر عنها بمبحوثين فقط أفروا أن هناك وضوحاً في خطوط التعاون والتنسيق بين الرؤساء في جميع المستويات الإشرافية، وهو ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة بوجود اجتماعات دورية تتم بين مختلف الرؤساء في المستويات الإشرافية يتم فيها التنسيق فيما بينهم والوقوف على مدى السير الحسن للعمل في كل قسم، ونفس النسبة 01,79 % أفروا بوضوح خطوط تدفق السلطة وحدودها وهذا يعود إلى النظرة الخاصة لكل مبحوث بينما أكد 04,46 % من مجموع المبحوثين أن هناك مركزية شديدة في امتلاك السلطة وتداخلاً في السلطات

والصلاحيات في نفس الوقت، و 05,36 % أكدوا أن الهيكل التنظيمي يتميز بوضوح وتسلسل خطوط المسؤولية، و 07,14 % منهم أكدوا أن هناك مرونة في تفويض السلطات والصلاحيات، بينما جاءت النسبة 16,96 % من المبحوثين لتعبر على أن هناك تخصصا دقيقا في العمل، ونفس النسبة 16,96 % يقرون بوجود مركزية شديدة في امتلاك السلطة.

- الجدول رقم (20): أهم التعديلات التي طرأت على الهيكل التنظيمي -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
46,43 %	52	استحداث وحدات تنظيمية جديدة وتوسيع وحدات تنظيمية قائمة
25 %	28	استحداث وحدات تنظيمية ودمج وحدات تنظيمية مع أخرى وتوسيع وحدات قائمة
28,57 %	32	لم يطرأ أي تعديل
100 %	112	المجموع

- تشير البيانات الكمية المبينة في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين المستجوبين ضمن عينة الدراسة ونسبة 46,43 % بما يعادل 52 مبحوثا أكدوا أن أهم ما طرأ على الهيكل التنظيمي من تعديلات يتمثل في استحداث وحدات تنظيمية جديدة وتوسيع وحدات تنظيمية قائمة، وهو ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة من أن هناك تعديلات طرأت على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ترتبط أساسا بالوحدات التنظيمية المشكّلة له .

ومن خلال القراءة التحليلية لبناء الهيكلين التنظيميين المحصل عليهما من مصلحة الموارد البشرية متمثلين في الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة والذي تم وضعه عام 2007، والهيكل التنظيمي القديم لعام 1999 ممثلين في الملحقين رقم "05" و "06" والمقارنة بين النموذجين تتضح أهم التعديلات التي طرأت على بنائه كما يلي:

- توسيع مصلحة الاستغلال في الهيكل التنظيمي القديم إلى قسم الاستغلال في الهيكل التنظيمي الحالي.
- توسيع مصلحة الصيانة في الهيكل التنظيمي القديم إلى قسم الصيانة في الهيكل التنظيمي الحالي .
- توسيع شعبة ربع الإنتاج التابعة لمصلحة الاستغلال في الهيكل التنظيمي القديم إلى مصلحة ربع الإنتاج التابعة لقسم الاستغلال في الهيكل التنظيمي الحالي .

- توسيع شعبة تشخيص الآلات التابعة لمصلحة الاستغلال في الهيكل التنظيمي القديم إلى مصلحة تشخيص الآلات التابعة لقسم الاستغلال في الهيكل التنظيمي الحالي .
- توسيع شعبة التحاليل الفيزيو - كميائية التابعة لمصلحة الاستغلال في الهيكل التنظيمي القديم، إلى مصلحة التحاليل الفيزيو - كميائية التابعة لقسم الاستغلال في الهيكل التنظيمي الحالي .
- فصل شعبة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي القديم إلى شعبة المالية والمحاسبة في الهيكل التنظيمي الحالي .
- توسيع شعبة التموين والتخزين في الهيكل التنظيمي القديم إلى مصلحة التموين والتخزين التابعة لقسم الصيانة .
- توسيع شعبة المراقبة الاقتصادية في الهيكل القديم إلى مصلحة المراقبة الاقتصادية التابعة لقسم الاستغلال في الهيكل التنظيمي الحالي .
- استحداث مصلحة الدراسات والتحضير التابعة لقسم الصيانة في الهيكل التنظيمي الحالي والتي لم تكن موجودة من قبل في الهيكل التنظيمي القديم بعد دمج وظائف كانت تابعة لمصلحة الصيانة في الهيكل التنظيمي القديم .
- استحداث مصلحة الإنجاز التابعة لقسم الصيانة في الهيكل التنظيمي الحالي والتي لم تكن موجودة ضمن الهيكل التنظيمي القديم بعد دمج وظائف كانت تابعة لمصلحة الصيانة في الهيكل التنظيمي القديم.
- استحداث مصلحة التدخل التابعة لقسم الصيانة في الهيكل التنظيمي الحالي .
- تعديل علاقات بعض الوحدات التنظيمية ومستوى ارتباطها بمركز اتخاذ القرار (المدير) ومنها: شعبة الرقابة الاقتصادية التي كانت تابعة مباشرة للمديرية في الهيكل التنظيمي القديم، وبعد توسيعها إلى مصلحة أصبحت تابعة لقسم الاستغلال، بمعنى حدوث عملية دمج لهذه الوحدة التنظيمية مع قسم الاستغلال، وشعبة التموين والتخزين التي كانت تابعة لمركز اتخاذ القرار مباشرة (المدير) في الهيكل القديم، وبعد توسيعها إلى مصلحة أصبحت تابعة لقسم الصيانة (تحت إشرافه) .
- في حين لم يطرأ أي تعديل على باقي الوحدات التنظيمية المتمثلة في مصلحة الموارد البشرية وشعبة الشؤون العامة في كلا الهيكلين التنظيميين، فأهم التعديلات التي طرأت على بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتمثل في:
- توسيع وحدات تنظيمية قائمة ممثلة في توسيع الشعب إلى مصالح والمصالح إلى أقسام .

- استحداث وحدات تنظيمية جديدة .

- تجميع وحدات تنظيمية مستقلة ودمجها مع وحدات تنظيمية أخرى .

- تعديل شكل ومستوى ارتباط وعلاقات بعض الوحدات التنظيمية .

- تعديل المسمى التنظيمي للوحدة التنظيمية .

بينما أخفض نسبة سجلت بـ: 25 % بمجموع 28 مبحوثاً يؤكدون أن أهم التعديلات التي طرأت تتمثل في استحداث وحدات تنظيمية جديدة ودمج أخرى وتوسيع وحدات تنظيمية قائمة، بينما 28,57% أكدوا أنه لم يطرأ أي تعديل على بناء الهيكل منذ التحاقهم بالمؤسسة، وهذا يعود لكون التعديلات التي طرأت على الهيكل كانت عام 2007 وأغلب المبحوثين يمتلكون أقدمية أقل من 10 سنوات ما يعني عدم معاشتهم للتعديلات التي تكون قد طرأت .

وقد أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة أن الهدف من إعادة هيكلة بناء الهيكل التنظيمي بتوسيع، واستحداث ودمج وحدات تنظيمية هو الرغبة الذاتية في تحسين الخدمات ورفع مستوى الأداء والمردودية، وهو ما يتناقض مع ما أكده المبحوثون من أنها تعديلات عشوائية لا تستند لعامل التخطيط مثلما توضحه نتائج الجدول "08" .

- الجدول رقم (21): أهم التعديلات التي طرأت على الوحدات التنظيمية-

النسبة %	التكرار	العينة	الاحتمال
37,5 %	42	استحداث وظائف جديدة في القسم	
19,64 %	22	استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة في القسم	
17,86 %	20	استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة ودمج وظائف مع وظائف أخرى	
25 %	28	لم يطرأ أي تعديل	
100 %	112	المجموع	

- يتضح من خلال القراءة الإحصائية التحليلية لنتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 37,5% والمقدر عددهم بـ: 42 مبحوثاً يرون أن أهم التعديلات التي طرأت على الوحدات التنظيمية المشكلة

- للمؤسسة تتمثل في استحداث وظائف جديدة، وهو ما يتضح من خلال القراءة لتحليلية لنموذجي الهيكل التنظيمي القديم والهيكل التنظيمي الحالي، وبالمقارنة بينهما تتضح الملاحظات التالية:
- حذف منصب نائب المدير في الهيكل التنظيمي القديم، واستبداله بمنصب مساعد التسيير في الهيكل التنظيمي الحالي .
 - استحداث وظائف جديدة ممثلة في رئيس مصلحة التدخل، رئيس مصلحة الإنجاز، رئيس مصلحة الدراسات والتحضير .
 - إلغاء وظيفة مستشار للتسيير في الهيكل التنظيمي القديم، واستحداث وظيفة مكلف بالدراسات بقسم التسيير في الهيكل التنظيمي الحالي :
 - *بقسم الاستغلال : استحداث وظيفة عون تسيير رئيسي للإحصائيات، ووظيفة رئيس قسم .
 - *بقسم الصيانة: استحداث وظيفة رئيس قسم .
 - استحداث وظيفة مكلف بالدراسات في هذا القسم .
 - إلغاء وظيفة تقني في الرسم .
 - دمج وظائف: مهندس الدراسات الكهربائية، مهندس دراسات التنظيم، مهندس الدراسات الميكانيكية ومهندس دراسات تسيير - صيانة التي كانت مستقلة في الهيكل التنظيمي القديم وجعلها تابعة لمصلحة الدراسات والتحضير في الهيكل الحالي، أي تعديل علاقة الوظيفة مع مركز اتخاذ القرار (المدير) .
 - إلغاء وظيفة عون تسيير رئيسي للإحصاء بهذا القسم .
 - دمج وظائف الصيانة الميكانيكية، ووظائف صيانة الكهرباء وجعلها تابعة لمصلحة الإنجاز .
- في حين أخفض نسبة مسجلة بـ: 17,86 % والمقدر عددهم بـ: 20 مبحوثا من مبحوثي الدراسة يؤكدون على أن هناك استحداثا لوظائف جديدة في الوحدة وإلغاء وظائف كانت موجودة، ودمج وظائف أخرى وهذا الاختلاف والتفاوت يعود إلى طبيعة كل قسم وانتماء كل مبحوث لقسم معين ونوع التعديلات التي طرأت بكل قسم أو مصلحة، بينما 19,64 % من المبحوثين يرون أن هناك استحداثا لوظائف جديدة وإلغاء أخرى، و 25 % يؤكدون أنه لم يطرأ أي تعديل على القسم الذي ينتمون إليه .

- الجدول رقم (22): نظرة العامل لخطوط تدفق السلطة وحدودها -

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمال
% 19,64	22	واضحة
% 10,71	12	انسيابية
% 34,82	39	مبهمة
% 30,36	34	متداخلة
% 4,47	05	مبهمة ومتداخلة
% 100	112	المجموع

- انطلاقاً من الشواهد الكمية في هذا الجدول يتضح أن أعلى نسبة سجلت بـ: 34,82 % ممثلة بـ: 39
مبحوثاً من مجموع مبحوثي الدراسة يؤكدون على أن هناك إبهاماً وعدم وضوح في خطوط تدفق السلطة
وحدها وهذا ما يفسر بوجود تداخل في السلطات والصلاحيات والمهام الموكلة لكل عامل كما أوضحت
نتائج الجدول رقم "19" ؛ إذ عبر أغلب المبحوثين فيه أثناء وصفهم لبناء الهيكل التنظيمي عن وجود
تداخل كبير في السلطات، وعدم اتضاح المسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة نتيجة التعديلات العشوائية
وغير المدروسة التي سببت هذا التداخل والإبهام، في حين سجلت أخفض نسبة بـ: 04,47 % بمجموع
05 مبحوثين يرون أن هناك إبهاماً من جهة وتداخلاً كذلك من جهة ثانية في قنوات تدفق السلطة، بينما
عبر 10,71% من المبحوثين على أنها تمتاز بالانسيابية، و 19,64% يرونها تتميز بالوضوح، أما
30,36% فيؤكدون على أنها تمتاز بالتداخل نظراً لعدم وضوح حدود سلطة كل عضو من أعضاء
التنظيم من أين تبدأ وأين تنتهي .

- الجدول رقم (23): مدى لجوء الإدارة لتفويض الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
2,68 %	03	دائما
14,29 %	16	غالبا
49,11 %	55	أحيانا
25,89 %	29	نادرا
8,03 %	09	أبدا
100 %	112	المجموع

- يتضح من التحليل الإحصائي للبيانات الكمية - في هذا الجدول - أن أغلب المبحوثين ونسبتهم 49,11% بما يعادل 55 مبحوثا من مجموع أفراد العينة أقرروا أن الإدارة تلجأ أحيانا إلى إتباع أسلوب تفويض الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، وهذا يعود إلى سعيها لعدم عرقلة سير العمل وإنجازه خاصة أثناء فترة إجازات بعض المسؤولين في بعض المناصب التي لا تحتل أن تبقى شاغرة فيتم تعويض غيابهم وتوكيل بعض مهامهم مؤقتا إلى أفراد آخرين ممن تتوفر فيهم الإمكانيات والشروط المناسبة للتفويض، وهو ما تم الوقوف عليه أثناء فترة إنجاز الدراسة الحالية والتي تزامنت مع الإجازة السنوية لبعض الإطارات في المؤسسة، وتم فيها تفويض بعض من صلاحياتهم لآخرين مؤقتا، كما أن تفويض الصلاحيات من حين لآخر ليس من عمل الإدارة لكنه تقليد متبع -على حد تعبير المبحوثين- ، في حين عبرت 8,03 % كأخفض نسبة من المبحوثين ممثلة بـ: 09 مبحوثين على أنه ليس هناك أبدا عملية تفويض الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، وهذا قد يعود إلى طبيعة مناصبهم وعدم توافرهم الشروط المناسبة للتفويض، بينما أكد 2,68% من المبحوثين أن الإدارة تعتمد دائما أسلوب تفويض الصلاحيات، لتليها نسبة 14,29% يرون أن الإدارة غالبا ما تعتمد هذا الأسلوب، و 25,89% أكدوا أنه نادرا ما تلجأ الإدارة لأسلوب التفويض .

- الجدول رقم (24): سبب الوظيفة الحالية للعامل -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
18,75 %	21	استحداث وظائف جديدة
12,5 %	14	إعادة توزيع الاختصاصات والوظائف
27,68 %	31	تم ترقيةك إليها بعد فترة
31,25 %	35	منذ التحاقك بالمؤسسة
7,14 %	08	احتياجات المؤسسة
0,89 %	01	توسيع صلاحيات الوظيفة
1,79 %	02	بعد تكوين متخصص
100 %	112	المجموع

- تُظهر الشواهد الكمية للجدول أن أعلى نسبة مسجلة ب: 31,25 % بما يعادل 35 مبحوثاً من مجموع 112 مبحوثاً شكلوا عينة الدراسة أكدت أنها تشغل نفس الوظيفة الحالية منذ دخولها للعمل بالمؤسسة دون أن تطرأ أية عملية نقل أو تحويل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، رغم أن أغلب المبحوثين يمتلكون سنوات عمل و أقدمية طويلة ما يدل على عدم اهتمام إدارة المؤسسة بشكل كبير بعملية النقل أو إعادة توزيع الاختصاصات و الوظائف على الموارد البشرية وهو ما تعبر عنه النسبة 12,5 % ، في حين سجلت أخفض نسبة ب: 0,89 % بمبحوث واحد فقط أكد أن وظيفته الحالية كانت نتيجة توسيع صلاحياتها بسبب التعديلات التي طرأت على بناء الهيكل التنظيمي وتم فيها إعادة النظر في بعض الاختصاصات والوظائف مثلما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة، بينما سجلت نسبة 1,79 % أجابوا أن وظيفتهم جاءت مباشرة بعد قيامهم بتكوين متخصص، تليها نسبة 07,14 % أكدوا أن وظائفهم الحالية كانت بسبب احتياجات المؤسسة عن طريق توظيف خارجي ووجود مناصب شاغرة أو عن توظيف داخلي نتيجة شغور بعض المناصب لأي سبب من الأسباب (استقالة، تقاعد، وفاة...) ما يعني اهتمام المؤسسة بعملية الاستقطاب وشغل الوظائف الخالية بالقيام بمسابقات توظيف لفائدة المؤسسة، بينما 18,75 % كانت وظائفهم نتيجة استحداث وظائف جديدة داخل المؤسسة من خلال التوسعة التي حدثت في الهيكل التنظيمي وما تبعه من تكبير للوظائف، وتقسيم بعضها إلى وظائف جزئية.

- الجدول رقم (25): مدى اهتمام الإدارة بمنح الاستقلالية في العمل للعاملين -

النسبة	التكرار	العينة		النسبة	التكرار	العينة	
		الطريقة	الاحتمال			الاحتمال	التكرار
%24,24	08	- تقليل نطاق الإشراف اللصيق واعتماد الرقابة عن بعد	نعم	% 29,46	33		
%24,24	08	- تفويض صلاحيات معينة من حين لآخر					
%15,15	05	- منح الفرصة للعاملين لتخطيط أعمالهم بأنفسهم و تنفيذها					
%27,28	09	- فتح المجال للحرية والمرونة في العمل					
%09,09	03	- تفويض الصلاحيات و فتح المجال للحرية في العمل					
%100	33	المجموع					
				%70.54	79	لا	
				%100	112	المجموع	

- تشير البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلب المبحوثين الذين تم توزيع الاستبيان عليهم في هذه الدراسة وبنسبة 70,54 % أكدوا أن إدارة المؤسسة لا تولي أي اهتمام بمنح الاستقلالية للعاملين في العمل وهو ما عبر عنه 79 مبحوثا من مجموع المبحوثين، وهذا قد يعود إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة وطبيعة علاقتها بالإدارة المركزية بالعاصمة، وعدم إنفراد إدارة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل بالقرارات المتعلقة بالعمل، وهو ما توضحه نتائج الجدول "11" من تمركز ضعيف لسلطة اتخاذ القرار بيد إدارة المؤسسة - حسب إجابات المبحوثين - ، بل أن الدور الأساسي لمدير الشركة هو التسيير فقط ومراقبة سير العمل وتلقي الأوامر وتنفيذ السياسة العامة للمديرية مثلما أوضحه ممثل لجنة المشاركة

أثناء المقابلة التي أجريت معه، ولعل هذا التقييد في مهام وصلاحيات دور مدير الشركة في المراقبة والتسيير فقط قد يكون السبب في عدم منحه لاستقلالية أكبر للعاملين بالمؤسسة، في حين عبر 33 مبحوثاً بنسبة 29,46% على أن الإدارة تهتم بمنح هذه الاستقلالية في صورة فتح المجال للحرية والمرونة في العمل وهو ما عبر عنه 27,28% من المبحوثين الذين أجابوا بـ: نعم خاصة باعتماد أسلوب المرونة في التعامل مع العمال، بينما يرى 24,24% من هؤلاء المبحوثين أن هذه الاستقلالية تكون في صورة تقليل نطاق الإشراف اللصيق واعتماد الرقابة عن بعد، أو تفويض للصلاحيات من حين لآخر، و 15,15% منهم يرون أن الإدارة تهتم بمنح الفرصة للعاملين لتخطيط أعمالهم و تنفيذها، و 09,09% فقط يؤكدون اهتمام الإدارة بجانبين تفويض الصلاحيات من جهة، وفتح الحرية في العمل من جهة أخرى.

- الجدول رقم (26): نظرة العامل لحجم المهام الموكلة إليه -

النسبة %	التكرار	العينة	الاحتمال
18,75 %	21		تفوق قدراتك
47,32 %	53		تتناسب مع قدراتك
33,93 %	38		أقل من قدراتك
100 %	112		المجموع

- من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الكمية الموضحة في الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين وبنسبة 47,32% بما يعادل 53 مبحوثاً من مجموع 112 مبحوثاً أقرروا أن حجم المهام الموكلة إليهم يتناسب مع قدراتهم، وهو ما تدعمه نتائج الجدول 13 المتعلق بحجم الصلاحيات و الذي عبر فيه أغلب المبحوثين على أن صلاحياتهم الوظيفية متوسطة التناسب، في حين عبر 21 مبحوثاً بنسبة 18.75% على أن حجم مهامهم يفوق قدراتهم وهذا يعود إلى طبيعة المنصب الذي يشغله كل عامل ونوع المهام التي يقوم بها؛ فهناك من المناصب خاصة رؤساء الأقسام والمصالح ما تشتمل على مهام عديدة قد تفوق قدراتهم وطاقاتهم، بينما عبر 33,93% من المبحوثين على أن حجم مهامهم أقل من قدراتهم وإمكاناتهم التي يمتلكونها .

- الجدول رقم(27): نوع الإشراف الذي يقوم به العامل -

الاحتمال / العينة	التكرار	النسبة
- إشراف لصيق (مباشر)	24	21,43%
- إشراف عن بعد (غير مباشر)	13	11,61%
- إشراف عن طريق متابعة الملفات و تقارير العمل	14	12,5%
- لا تقوم بأي إشراف	55	49,11%
- إشراف لصيق و عن طريق متابعة تقارير العمل	06	05,36%
المجموع	112	100%

- تظهر البيانات الإحصائية في الجدول أن أعلى نسبة قد سجلت بـ: 49,11 % بما يعادل 55 مبحوثا لا يقومون بأية عملية إشراف وهذا لكون أغلب المبحوثين عبارة عن أعوان تحكم بنسبة 73,21 % مثلما يوضحه الجدول رقم "04"، وأغلبهم يتوزعون ضمن قسمي: الاستغلال والصيانة بمجموع أربعة (04) أفواج، كل فوج يضم 20 عاملا يعملون بالتناوب في قاعة التحكم التابعة لقسم الاستغلال، وهو ما تم ملاحظته أثناء الزيارة الاستطلاعية التي قادت الباحثة للمؤسسة - محل الدراسة- من وجود أغلب أعوان التحكم بقاعة التحكم الخاصة بمراقبة عمل الأجهزة إنتاج الكهرباء، ومهمتهم الأساسية متابعة أي خلل قد يحدث في هذه الأجهزة، وهو ما تدعمه نتائج الجدول "05" الذي يوضح أن أغلب المبحوثين عبارة عن تقنيين، والجولة الاستطلاعية بقسم الصيانة الذي يضم أغلبه تقنيين مهمتهم الأساسية تصليح الآلات وصيانتها، أما من يتولى الإشراف - في أغلب الأحيان - فهم فئة الإطارات التي تنقسم بدورها إلى فئتين: إطارات لها مسؤولية الإشراف على المصالح، وإطارات ليس لها مسؤولية ويمثلون أقل نسبة بـ: 26,79 % كما يوضحه الجدول "04"، في حين أخفض نسبة فقد سجلت بـ: 05,36 % ممثلة بـ: 06 مبحوثين ممن يقومون بإشراف يجمع بين الإشراف اللصيق من جهة ومتابعة الملفات وتقارير العمل من جهة ثانية وهذا يعود إلى طبيعة مناصبهم ومهامهم المتعددة التي تقتضي هذا النوع من الإشراف المتعدد، بينما

11,61% من مجموع المبحوثين يمارسون إشرافا عن بعد، و 12,5% منهم يكون إشرافهم عن طريق متابعة الملفات وتقارير العمل، بينما 21,43% أكدوا على أنهم يمارسون إشرافا لصيقا على مرؤوسيهـم .

- الجدول رقم (28): نظرة العامل لنطاق عمله الحالي:

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة %
مهام ضيقة ومحصورة	50	44,64 %	
مهام متنوعة	62	55,36 %	
المجموع	112	100 %	

- تبين نتائج الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ: 55,36% بما يعادل 62 مبحوثا يرون أن مهامهم متنوعة وهذا ما تدعمه نتائج الجدول "26" والتي عبر فيها أغلب المبحوثين أن حجم المهام يتناسب مع قدراتهم، في حين أجاب العدد المتبقي من أفراد العينة والمقدر بـ: 50 مبحوثا بنسبة 44,64% بأن مهامهم ضيقة ومحصورة، وهذا قد يعود إلى طبيعة المنصب الذي يشغله كل عامل واختلاف حجم المهام التابعة لكل وظيفة.

- الجدول رقم (29): أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة لتفعيل قنوات الاتصال-

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة %
تحسين قنوات الاتصال الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين	09	8,04 %	
تحسين قنوات الاتصال الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى	17	15,18 %	
تحسين قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات	21	18,75 %	
لا تعتمد أي منها	65	58,03 %	
المجموع	112	100 %	

- تبين القراءة الإحصائية التحليلية للجدول أن معظم أفراد العينة بنسبة 58,03% بما يعادل 65 مبحوثا يؤكدون أن الإدارة لا تعتمد على أي أساس أو إستراتيجية لتفعيل قنوات الاتصال في جميع المستويات الإشرافية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي في بنائه، وهو ما أكده أغلب المبحوثين من عدم وجود تنسيق

أو تعاون بين جميع الأفراد في المستويات الإشرافية - على حد تعبيرهم - و الذي ما يتناقض مع ما أقر به رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة من أن هناك اجتماعات دورية يتم عقدها أحيانا بين الرؤساء في نفس المستوى الإداري من أجل مراقبة ومتابعة تطورات سير عملية العمل، وما تم الوقوف عليه أثناء الفترة الزمنية لإنجاز الدراسة هو وجود محادثات جانبية للمرؤوسين فيما بينهم بعيدا عن إطار العمل في شكل اتصالات غير رسمية، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 08,04 % بمجموع 09 مبحوثين أقرروا أن الإدارة تعتمد أسلوب تحسين وتفعيل قنوات الاتصال الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين تليها نسبة 15,18 % من المبحوثين ترى أن الإدارة تعتمد على تحسين قنوات الاتصال الأفقية بين الرؤساء- في نفس المستوى- ونسبة 18,75 % تؤكد على اهتمام الإدارة بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات وبين جميع المستويات التنظيمية .

- الجدول رقم(30): ترتيب المقترحات المناسبة لإحداث تحسينات هيكلية بالمؤسسة -

المجموع	المرتبة 1			المرتبة 2			المرتبة 3			المرتبة 4			المرتبة 5			المرتبة 6		
	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%
407	279	345	428	464	429	429	428	345	279	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
%03,43	%15,77	%08,99	%02,10	%01,93	%01,16	%01,16	%02,10	%08,99	%15,77	%	%	%	%	%	%	%	%	%
14	44	31	09	09	05	05	09	31	44	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
14	44	31	09	09	05	05	09	31	44	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
%06,88	%20,07	%13,91	%09,35	%06,47	%05,13	%05,13	%09,35	%13,91	%20,07	%	%	%	%	%	%	%	%	%
28	56	48	40	30	22	22	40	48	56	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
14	28	24	20	15	11	11	20	24	28	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
%15,48	%12,90	%09,57	%14,02	%09,05	%23,78	%23,78	%14,02	%09,57	%12,90	%	%	%	%	%	%	%	%	%
63	36	33	60	42	102	102	60	33	36	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
21	12	11	20	14	34	34	20	11	12	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
%26,54	%10,04	%19,71	%16,82	%12,93	%26,11	%26,11	%16,82	%19,71	%10,04	%	%	%	%	%	%	%	%	%
108	28	68	72	60	112	112	72	68	28	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
27	07	17	18	15	28	28	18	17	07	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
%27,03	%19,71	%13,04	%26,87	%33,41	%18,65	%18,65	%26,87	%13,04	%19,71	%	%	%	%	%	%	%	%	%
110	55	45	115	155	80	80	115	45	55	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
22	11	09	23	31	16	16	23	09	11	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
%20,64	%21,51	%34,78	%30,84	%36,21	%25,17	%25,17	%30,84	%34,78	%21,51	%	%	%	%	%	%	%	%	%
84	60	120	132	168	108	108	132	120	60	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
14	10	20	22	28	18	18	22	20	10	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
السادس	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الثالث	الثاني	الاول	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة

ك: التكرار

ك: التكرار المعدل

البديل الأول: تنويع المهام و الواجبات

البديل الثاني: زيادة مستوى الحرية لتقرير واجبات العمل

البديل الثالث: إعادة تصميم خطوط الاتصالات الأفقية و العمودية

البديل الرابع: إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة و المسؤولية

البديل الخامس: زيادة درجة التنسيق بين الرؤساء في المستويات الإشرافية

البديل السادس: إعادة النظر في تسلسل خطوط المسؤولية بين المستويات الإشرافية

- يتضح من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قد اختاروا "إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة والمسؤولية" في المرتبة الأولى من أجل إحداث تحسينات هيكلية في المؤسسة - محل الدراسة- وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم "19" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين أن هناك تداخلا كبيرا للسلطات وعدم وضوح للصلاحيات المرتبطة بوظيفة كل عامل، ونتائج الجدول رقم "22" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين كذلك أن هناك إبهاما وعدم وضوح في خطوط تدفق السلطات وحدودها فجاء البديل المتعلق بـ"إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة والمسؤولية" ضمن الخيار الأول الذي يرويه مناسبا أكثر بنسبة 36,21 % ومجموع تكرارات مقدر بـ: 464 تكرارا، يليه خيار "زيادة درجة التنسيق بين الرؤساء في جميع المستويات" في المرتبة الثانية بنسبة 18,65% ومجموع تكرارات مقدر بـ: 429 تكرارا، ثم خيار "إعادة تصميم خطوط الاتصالات الأفقية والعمودية" في المرتبة الثالثة بنسبة 16,82% ومجموع تكرارات مقدر بـ: 428 تكرارا، أما المرتبة الرابعة فقد كانت للخيار المتعلق بـ"إعادة النظر في تسلسل خطوط المسؤولية بين المستويات الإشرافية" بنسبة 15,48% ومجموع تكرارات مقدر بـ: 407 تكرارا، بينما المرتبة الخامسة فقد كانت للخيار المتعلق بـ"زيادة مستوى الحرية لتقرير واجبات العمل" بنسبة 13,91% ومجموع تكرارات مقدر بـ: 345 تكرارا، في حين جاء الخيار المتعلق بـ:" تنويع المهام والواجبات" في المرتبة الأخيرة بمجموع تكرارات مقدر بـ: 279 تكرارا.

- الجدول رقم (31): نظرة العامل لجو العمل بالمؤسسة-

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
5,36 %	06	جو يسوده التفاعل وتبادل الآراء
3,57 %	04	جو مشجع على بذل المزيد من الجهد
16,97 %	19	جو تعاوني
41,07 %	46	جو مكهرب يسوده الصراع
13,39 %	15	جو روتيني
19,64 %	22	جو مكهرب يسوده الصراع وجو روتيني
100 %	112	المجموع

- تبين الشواهد الكمية في الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ: 41,07 % بما يعادل 46 مبحثاً من مجموع العينة أقرّوا أن هناك جواً مكهرباً داخل مقر العمل تسوده الصراعات على المصالح الشخصية الضيقة دون اهتمام بالمصلحة العامة للمؤسسة، وهو ما أكدّه أغلب المبحوثين من وجود صراعات خفية بين المسؤولين وعدم وجود تنسيق فيما بينهم كما تؤكدّه نتائج الجدول رقم "29"، ووجود تنافس شديد على المراكز القيادية، في حين أخفض نسبة قدرت بـ: 03,57 % ما يعادل 04 مبحثين فقط أقرّوا أن المناخ التنظيمي مشجع على بذل المزيد من الجهود، وهذا قد يرتبط بالوحدة التنظيمية التي ينتمي لها كل مورد بشري، ومدى وجود جو وبيئة عمل مناسبة بداخلها خاصة في علاقات أعضاء هذه الوحدة الواحدة فيما بينهم، والتي تختلف من وحدة تنظيمية إلى أخرى سواء كانت مصلحة أو قسم، تليها نسبة 05,36 % يرون أن المناخ يسوده التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والمقترحات التي تهم العمل ونسبة 13,39 % أكدوا على أنه جو روتيني، و16,97 % يرونه جواً تعاونياً، تليها نسبة 19,64 % من المبحوثين يقرون على أنه جو مكهرب يسوده الصراع من جهة وجو روتيني من جهة أخرى .

- الجدول رقم (32): مدى اهتمام الإدارة بتحسين جو العمل بين أعضاء الفريق الواحد-

النسبة %	التكرار	العينه الاحتمال
0,89 %	01	كبير جدا
5,36 %	06	كبير
26,78 %	30	متوسط
36,61 %	41	ضعيف
30,36 %	34	ضعيف جدا
100 %	112	المجموع

- تبين الإحصائيات الكمية - في هذا الجدول- أن أعلى نسبة 36,61 % من المبحوثين بما يعادل 41 مبحثاً من مجموع المبحوثين الذين تم توزيع الاستمارة عليهم أكدوا على أن اهتمام الإدارة بتحسين جو العمل بين أعضاء فريق العمل الواحد ضعيف، وهو ما تدعمه نتائج الجدول "07" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين عدم تقبلهم لسياسة الإدارة المنتهجة في العمل، ونتائج الجدول "14" التي أظهرت اهتمام الإدارة فقط بالعنصر المادي من آلات وعتاد دون اهتمام بالعنصر البشري أو باقي العناصر الأخرى المشكّلة لعملية العمل ويدخل ضمنها تحسين المناخ التنظيمي الملائم لضمان السير الحسن للعمل، في حين سجلت أخفض نسبة ب: 00,89 % وهو ما عبر عنه مبحث واحد فقط يقر بأن الإدارة تولي اهتماما كبيرا جدا لتحسين المناخ التنظيمي، تليها نسبة 05,36 % من المبحوثين أجابوا بأن هناك اهتماما كبيرا من طرف الإدارة بهذه العملية، أما 26,78 % منهم فيرونه اهتماما متوسطا، بينما عبرت 30,36 % على أن هذا الاهتمام ضعيف جدا .

- الجدول رقم (33): أهم القيم التي تهتم الإدارة بتنميتها باستمرار -

النسبة %	التكرار	العيننة الاحتمال
13,39 %	15	قيم الانضباط والالتزام في العمل
0,89 %	01	قيم التفوق والتميز في العمل
12,5 %	14	قيم التعاون وروح العمل الجماعي
1,79 %	02	قيم المسؤولية والولاء للمؤسسة
25,89 %	29	قيم السعي إلى امتلاك السلطة
33,93 %	38	لا تعتمد أي منها
11,61 %	13	قيم سلبية
100 %	112	المجموع

- من خلال القراءة التحليلية للبيانات الكمية الإحصائية - لهذا الجدول - يلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة بـ: 33,93 % يمثلون 38 مبحوثاً من مبحوثي العينة أكدوا أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على تحسين أو تنمية أي نوع من القيم المشكلة لثقافة المؤسسة، وهو نفس التفسير المعتمد في الجدول "04" والمبين لعدم اهتمام الإدارة المؤسسة بأي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية عدا العنصر المادي؛ إذ أكد أغلب المبحوثين على أن المسؤولين في المراكز القيادية العليا - في حد ذاتهم - غير ملتزمين أمام واجباتهم وأعمالهم فكيف يهتمون بتنمية قيم ثقافية إيجابية بين أعضاء التنظيم؟، وما هو سائد في المؤسسة ثقافة تنظيمية ذات قيم سلبية من انعدام روح المسؤولية، قلة الانضباط والالتزام في العمل، ونقص الصرامة في تطبيق القانون، والمساواتية في الجهود - على حد تعبيرهم - في حين أخفض نسبة ممثلة بـ: 00,89 % بمبحوث واحد فقط أكد أن الإدارة تهتم بتنمية قيم التفوق والتميز في العمل، و 01,79 % أكدوا اهتمامها بقيم المسؤولية والولاء للمؤسسة، بينما سجلت نسبة 11,61 % من المبحوثين أقروا على أنه ليس هناك أي اهتمام من طرف الإدارة بتنمية أي نوع من القيم عدا القيم السلبية المتمثلة أساساً في قيم الطاعة والولاء للأشخاص بدلاً من قيم الولاء والانتماء للمؤسسة - على حد تعبيرهم - بينما 12,5 % منهم أكدوا على اهتمام الإدارة بتنمية قيم التعاون وروح العمل الجماعي بين الأعضاء، لتليها نسبة 13,39 % عبرت عن وجود اهتمام وسعي من إدارة المؤسسة بتنمية قيم الانضباط والالتزام في العمل، و 25,89 %

أقروا بأن القيم السائدة في المؤسسة هي قيم السعي إلى امتلاك السلطة والوصول إلى المراكز القيادية العليا .

- الجدول رقم (34): نوع الدورات التكوينية التي يتلقاها العامل -

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمال
80,36 %	90	تكوين داخلي
3,57 %	04	تكوين في الخارج
16,07 %	18	كلاهما معا
100 %	112	المجموع

- تظهر التحليلات الإحصائية للبيانات الكمية الموجودة في هذا الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدر بـ: 90 مبحوثا بنسبة 80,36 % أكدوا على أن التكوين الذي خضعوا له تكوين داخلي، وتنتشر هذه المراكز التكوينية في كل من بن عكنون و البلدية، كما أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية - أثناء المقابلة- أن عملية تكوين الموارد البشرية عملية أساسية، وهناك برامج تكوينية مقدمة لكل صنف من الأصناف الوظيفية المنقسمة إلى إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ؛ فبالنسبة للإطارات تعتمد البرامج قصيرة الأجل (أسبوع كل شهر) لمدة سنة تقريبا بين عكنون أو عناية، وذلك بعد دراسة الاحتياجات التكوينية لكل مورد بشري، مثلما يظهر في الملحق رقم "09"، وتتم عملية التخطيط والدراسة خلال أربع (04) ثلاثيات في العام لعدد الموارد البشرية والتابعة لكل صنف وظيفي والمتوقع إجراء تریصات تكوينية لها، مع تحديد طبيعة التخصص الذي سيتم التكوين فيه مثلما يوضحه الملحق رقم "10" والذي يبين أهم التكوينات الداخلية التي تجرى داخل مكان العمل، وعدد هذه التكوينات والفترة التي أجريت فيها سواء بمراكز البلدية أو عين مليلة، وقد أشار رئيس المصلحة أنه لا يوجد قانون يحدد حق أي عامل أو إطار في التكوين

ونوعه بل تحدده الاحتياجات الخاصة بكل مورد بشري، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 03,57% ممثلة بـ: 04 مبحوثين خضعوا لتكوين متخصص في الخارج نظرا للتكاليف العالية التي يتطلبها هذا النوع من التكوين، بينما 16,07% من نسبة المبحوثين خضعت لكلا النوعين من البرامج التكوينية بعد دراسة احتياجاتهم منها .

- الجدول رقم (35): أهم الأساليب المعتمدة في تكوين الموارد البشرية -

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة %
محاضرات نظرية		35	% 31,25
محاضرات باستخدام وسائل تقنية (Data Show)		22	% 19,64
تكوين تطبيقي		22	% 19,64
محاضرات نظرية واستخدام وسائل تقنية (Data Show)		15	% 13,39
محاضرات نظرية واستخدام (Data Show) وتكوين تطبيقي		18	% 16,07
المجموع		112	% 100

- تظهر الشواهد الكمية - في هذا الجدول - أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ: % 31,25 بما يعادل 35 مبحثاً أقرروا أن الأساليب المعتمدة في تكوينهم تتمحور أساساً حول محاضرات نظرية وهو ما يتطابق مع ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية - أثناء المقابلة - من وجود ملتقيات ودورات أسبوعية نظرية يخضع لها كل مورد بشري حسب احتياجاته، في حين سجلت أخفض نسبة بـ: % 13,39 بمجموع 15 مبحثاً من مبحثي العينة أقرروا أن المحاضرات النظرية واستخدام الوسائل التقنية خاصة الـ: "Data Show" هي أكثر الوسائل استخداماً، ونوع الأسلوب المعتمد يرتبط بالأساس بنوع وطبيعة منصب كل مورد بشري و احتياجاته التكوينية التي تختلف من صنف وظيفي إلى آخر ما يؤدي إلى اختلاف في الأسلوب المتبع في البرامج التكوينية، تليها نسبة % 16,07 أقرروا أنهم قد خضعوا إلى كل الأساليب الثلاثة في التكوين من محاضرات نظرية ووسائل تقنية وتكوينات تطبيقية، تليها نسبة % 19,64 من المبحوثين أكدوا على أنهم خضعوا لتكوينات تطبيقية، ونفس النسبة اعتمد في تكوينها على استخدام وسائل تقنية "Data Show" .

- الجدول رقم (36): تقييم العامل لمستوى التكوين الذي يخضع له -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
1,79 %	02	عالي جدا
13,39 %	15	عالي
63,39 %	71	متوسط
15,18 %	17	منخفض
6,25 %	07	منخفض جدا
100 %	112	المجموع

- يبين التحليل الإحصائي للجدول أن أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ: 63,39% بما يعادل 71 مبحثاً أكدوا أن مستوى التكوين الذي يخضعون له متوسط، وهو ما تدعمه نتائج الجدول "35" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين خضوعهم لمحاضرات نظرية كأسلوب معتمد في تكوينهم، رغم ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية من أن الميزانية المخصصة للتكوين تقدر بـ: 09 % من مجموع كتلة الأجور يراها كافية جداً بل تزيد عما هو مطلوب، لكن المشكل المطروح في نوعية هذه البرامج التكوينية، وهذا التقدير المتوسط لمستوى التكوين يرجع لكون أغلب العمال المستهدفين لا تناسبهم البرامج التكوينية المخصصة لهم في محتواها ونوعيتها، ولا يظهر أثرها على نوعية العمل لاحقاً - على حد تعبير المبحوثين - في حين أخفض نسبة قدرت بـ: 01,79% ما يعادل مبحثين فقط أقر أن مستوى التكوين الذي خضعوا له عال جداً، وهذا قد يرجع إلى طبيعة التكوين الذي تلقاه كل مورد بشري إن كان تكويناً داخلياً أم خارجياً، وهذا النوع الأخير الذي لا يتوفر لكل الموارد البشرية نظراً للتكلفة الكبيرة التي يتطلبها بينما 06,25 % أقر أن مستوى تكوينهم منخفض جداً، وما نسبتهم 13,39 % من المبحوثين عبروا أنه تكوين عال، و 15,18 % يرونه تكويناً ذو مستوى منخفض .

- الجدول رقم (37): ترتيب المقترحات المناسبة لتطوير البرامج التكوينية للموارد البشرية-

المرتبة	الترتيب	المرتبة 1			المرتبة 2			المرتبة 3			المرتبة 4			المرتبة 5			المجموع
		ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	ك	ك	%	
المرتبة الأولى	المرتبة الأولى	06	30	15,15%	07	28	14,14%	08	24	12,12%	25	50	25,25%	66	66	33,33%	198
المرتبة الثانية	المرتبة الثانية	52	260	56,03%	22	88	18,97%	29	87	18,75%	05	25	05,39%	04	04	00,86%	464
المرتبة الثالثة	المرتبة الثالثة	13	65	20,70%	23	92	29,30%	17	51	16,24%	47	94	29,94%	12	12	03,82%	314
المرتبة الرابعة	المرتبة الرابعة	16	80	23,32%	27	108	31,49%	34	102	29,74%	18	36	10,50%	17	17	04,96%	343
المرتبة الخامسة	المرتبة الخامسة	25	125	33,24%	33	132	35,11%	24	72	19,15%	17	34	09,04%	13	13	03,46%	376

ك: التكرار

ك: التكرار المعدل

البديل الأول: تقليل كثافة البرامج التكوينية

البديل الثاني: تحسين نوعيتها

البديل الثالث: اعتماد البرامج قصيرة الأجل

البديل الرابع: الاهتمام بالتكوين الخارجي أكثر

البديل الخامس: تغيير الأساليب المستخدمة في التكوين

- يتضح من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قد اختاروا " تحسين نوعية البرامج التكوينية" في المرتبة الأولى من أجل تطوير هذه البرامج وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم " 35" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين من أن الأساليب المعتمدة في تكوينهم تقتصر على محاضرات نظرية فجاء البديل المتعلق بـ " تحسين نوعية البرامج" كخيار أول يروونه مناسباً أكثر بنسبة 56,03 % ومجموع تكرارات مقدر بـ: 464 تكراراً، يليه خيار " تغيير الأساليب المعتمدة في التكوين" في المرتبة الثانية بنسبة 35,11 % ومجموع تكرارات مقدر بـ: 376 تكراراً، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للبديل المتعلق بـ " الاهتمام بالتكوين الخارجي أكثر " بنسبة 29,74 % ومجموع تكرارات مقدر بـ: 343 تكراراً، بينما المرتبة الرابعة فقد كانت للبديل المتعلق بـ " اعتماد البرامج قصيرة الأجل " بنسبة 29,94 % ومجموع تكرارات مقدر بـ: 314 تكراراً، في حين جاء البديل المتعلق بـ " تقليل كثافة البرامج التكوينية" في المرتبة الأخيرة بنسبة 33,33 % ومجموع تكرارات مقدر بـ: 198 تكراراً.

- الجدول رقم (38): تقييم العامل لدرجة تعاون فريق العمل الواحد -

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
2,68 %	03	كبيرة جداً
20,53 %	23	كبيرة
55,36 %	62	متوسطة
12,5 %	14	ضعيفة
8,93 %	10	ضعيفة جداً
100 %	112	المجموع

- تشير البيانات الكمية في الجدول أن أغلب المبحوثين الذين شملتهم الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ: 55,36 % ما يعادل 62 مبحثاً أقرروا أن درجة تعاون فريق العمل الذي ينتمون إليه داخل الوحدة متوسطة وهو ما تؤكدته نتائج الجدول "31" والتي عبر فيها أغلب المبحوثين أن هناك جواً من الصراع يسود المؤسسة، وكما أوضحت نتائج الجدول "32" والتي أكد فيها أغلب المبحوثين أن هناك اهتماماً ضعيفاً من طرف الإدارة بتحسين جو العمل بين أعضاء التنظيم ضمن أولوياتها، في حين سجلت أخفض

نسبة بـ: 02,68 % بمجموع 03 مبحوثين يرون أن هناك تعاونا كبيرا جدا بين أعضاء فريق العمل الواحد، تليها 08,93 % من المبحوثين أقرروا أن مستوى هذا التعاون ضعيف جدا، بينما 12,5% يرون أن هناك درجة ضعيفة من تعاون فريق العمل الواحد فيما بينهم، و 20,53 % أكدوا أن هناك درجة كبيرة من التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء التنظيم .

- الجدول رقم (39): مدى اعتماد الإدارة على التغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء-

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
5,36 %	06	دائما
3,57 %	04	غالباً
41,96 %	47	أحيانا
30,36 %	34	نادرا
18,75 %	21	أبدا
100 %	112	المجموع

- يتبين من خلال القراءة الإحصائية التحليلية لبيانات هذا الجدول أن أغلب المبحوثين المستجوبين ضمن عينة الدراسة والمقدر نسبتهم بـ: 41,96 % بما يعادل 47 مبحثا أكدوا أن الإدارة تلجأ أحيانا إلى اعتماد التغذية العكسية لنتائج تقييم أدائهم؛ حيث يتولى كل مشرف عملية تقييم أداء عامل معين، ويظهر الملحق رقم "11" نوعين من هذا التقييم: التقييم الدوري ويتم كل 03 أشهر، يضم 03 علامات متعلقة بـ: علامة القيمة الكمية ويقصد بها كمية العمل المقدم من طرف العامل ويتم قياسها عن طريق الجهد الذي يبذله وعلامة النوعية الخاصة بنوعية المهام المقدمة من طرفه، أما العلامة الثالثة فيمنحها المسؤول المشرف المباشر عن عملية التقييم والتي يستخلصها من مجموع ملاحظاته ومتابعته الخاصة لكيفية إنجاز العامل لعمله ومدى اهتمامه، وتمنح العلامة الكلية من 00 إلى 10، أما التقييم السنوي فهو تقييم عام يتضمن المستوى العام للعامل، ومدى اكتسابه لمهارات جديدة في العمل، ويتم فيه تحديد احتياجات العامل وطبيعة التكوين الذي يمكن أن يخضع له وتمنح علامته من 00 إلى 20، والعلامة النهائية التي يحصل عليها العامل يحاسب على أساسها فإن تجاوزت العلامة 13 يُقترح هذا العامل للحصول على علاوات إضافية، ولكل عامل أنموذج تقييم أداء خاص به ممثلا في الملحق رقم "11" ليتم بعد التقييم النهائي

إطلاع العامل عليه لمعرفة نقاطه الاستدلالية وكيفية تقييمه، في حين سجلت أخفض نسبة بـ: 03,75 % بمجموع أربع مبحوثين فقط أكدوا أن الإدارة غالبا ما تعتمد على التغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء، بينما 05,36 % يرون لجوء الإدارة دائما إلى هذه العملية و 18,75 % من المبحوثين أقروا بأنه لا توجد أبدا عملية إطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء دون معرفتهم بمعايير التقييم، أما 30,36 % من المبحوثين فأقروا أنه نادرا ما يتم إطلاعهم على هذه النتائج .

- الجدول رقم (40): نظرة العامل لفرص الترقية داخل المؤسسة-

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
9,82 %	11	متاحة
2,68 %	03	متاحة جدا
49,11 %	55	ضئيلة
38,39 %	43	ضئيلة جدا
100 %	112	المجموع

- يظهر من خلال البيانات الكمية للجدول أن أغلب المبحوثين والمقدر بـ 55 مبحوثا بنسبة 49,11 % أكدوا أن فرص الترقية داخل المؤسسة ضئيلة وهذا يعود حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية - أثناء إجراء المقابلة معه- إلى تبعية إدارة المؤسسة للإدارة المركزية بالعاصمة، والتي تتولى تحديد النسبة المقترحة للترقية لكل صنف وظيفي (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والتي لم تتجاوز أبدا 13 % بالنسبة للإطارات - حسب- وهي نسبة يراها ضئيلة، أما دور المدير فتنفيذي فقط ولا يقدم أي مقترحات بشأن رفع هذه النسبة، كما أن كل من ممثلي النقابة ولجنة المشاركة وأثناء إجراء المقابلة مع كل منهما أكدا أن طبيعة الشكاوى التي يتلقونها من العمال أغلبها شكاوى سوسيو-مهنية ومن بينها عدم عدالة نظام الترقية وقلة فرصها، ويضيف أغلب المبحوثين أن الترقية تكون بصفة عشوائية تحكمها المصالح والاعتبارات الشخصية ولا تستند إلى عامل الكفاءة، وهناك من العمال من تفوق سنوات خبرتهم بالمؤسسة أزيد من 20 سنة ولم يحصلوا على فرصة للترقية - على حد تعبيرهم- وهو ما يدعمه الجدول "24" الذي عبر فيه أغلب المبحوثين أنهم يشغلون نفس وظيفتهم الحالية رغم أن متوسط الأقدمية بالمؤسسة بين 15 - 20 سنة دون حصولهم على فرصة للترقية، في حين أخفض نسبة سجلت بـ: 02,68 % ما يعادل 03

مبحوثين فقط أقرروا أن فرص الترقية متاحة جدا، وهذا قد يعود إلى طبيعة المنصب الذي يشغلونه، تليها نسبة 09,82% تؤكد على أن فرص الترقية متاحة، بينما 38,39% من المبحوثين يرونها فرصا ضئيلة جدا .

ولتوضيح العلاقة التي تربط حجم فرص الترقية بالمؤسسة ونوع الصنف الوظيفي، أي معرفة مدى تأثير نوع الصنف الوظيفي على حجم فرص الترقية بالمؤسسة، قامت الباحثة باعتماد اختبار كاي² في الجدول المزدوج التالي:

$$\text{حساب التكرار المتوقع: التكرار المتوقع} = \frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}{\text{مجموع العينة}}$$

فرص الترقية	الصنف	متاحة		متاحة جدا		ضئيلة		ضئيلة جدا		المجموع
		المتوقع	الواقع	المتوقع	الواقع	المتوقع	الواقع	المتوقع	الواقع	
إطار		05	2,68	01	0,8	18	15	06	11,52	30
عون تحكم		05	7,32	02	2,20	38	41	37	31,48	82
المجموع		10	10	03	03	56	56	43	43	112

حساب كاي² المحسوبة:

$$\text{كاي}^2 \text{ المحسوبة} = \frac{\text{مجموع} (\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

- جدول مزدوج يبين علاقة حجم فرص الترقية داخل المؤسسة بمتغير الصنف الوظيفي -

الصنف الوظيفي	فرص الترقية	متاحة			متاحة جدا			ضئيلة			ضئيلة جدا			المجموع	
		التكرار	%	كا ² لمحصوية	التكرار	%	كا ² لمحصوية	التكرار	%	كا ² لمحصوية	التكرار	%	كا ² لمحصوية	%	التكرار
إطار	05	02,01	%16,67	0,05	01	%3,33	0,05	18	%60	0,6	06	%20	02,64	30	%100
عون تحكم	05	0,73	%6,10	0,02	02	%2,44	0,02	38	%46,34	0,22	37	%45,12	0,97	82	%100
المجموع	10	02,74	%8,93	0,07	03	%2,68	0,07	56	%50	0,82	43	%38,39	03,61	112	%100
7,24														المجموع كا ² لمحصوية	

كا² الجدولية بدرجة حرية = (عدد الصفوف - 1)(عدد الأعمدة - 1)

$$= (1 - 2) (1 - 4) = 3 \times 1 = 03 \text{ عند مستوى دلالة } 0,05 (5\%)$$

كا² الجدولية (0,05 ، 3) = 12,8381

- يلاحظ من القراءة الإحصائية - لهذا الجدول - أن نصف أفراد عينة الدراسة (50 %) يرون أن فرص الترقية ضئيلة، وعند إدخال المتغير المستقل (الصنف الوظيفي) يلاحظ أن كلا الفئتين إدارات وأعاون تحكم يدعمان هذا الاتجاه؛ إذ أن أغلب الإدارات الذين شملتهم الدراسة وبنسبة 60 % يرون أن فرص الترقية ضئيلة، كما أن أغلب أعاون التحكم الذين شملتهم الدراسة - أيضا - وبنسبة 46,34 % يؤكدون

هذا الاتجاه، وهنا يُستنتج أنه لا توجد أية علاقة بين متغير الصنف الوظيفي ومدى توفر فرص الترقية والدليل على ذلك عند حساب χ^2 عند درجة حرية 3 والتي قدرت بـ: 07,24 ومستوى دلالة 5 % أصغر من χ^2 الجدولية المقدرة بـ: 12,8381 يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين ووجود فروق جوهرية بين التكرارات النظرية والفعلية (المشاهدة)، وبالتالي يُقبل الفرض الصفري وتُرفض الفرضية القائلة أن لحجم فرص الترقية علاقة بطبيعة الصنف الوظيفي؛ بمعنى أن نوع الصنف الوظيفي لا يؤثر في مدى توفر فرص الترقية داخل المؤسسة - محل الدراسة - وليس صحيحاً أن لفئة الإطارات فرص ترقية متاحة أكثر من باقي الفئات أو الأصناف الوظيفية التي تضمها المؤسسة، وهو ما يتوافق مع ما قاله رئيس مصلحة الموارد البشرية - أثناء المقابلة - من أن نسبة الترقية تتحدد من طرف المديرية العامة بالعاصمة وليس لإدارة المؤسسة أي علاقة في تحديدها، وهي نسب ضئيلة - حسب - سواء للإطارات أو أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ والتي لم تتجاوز أبداً 13 % بالنسبة للإطارات.

- الجدول رقم (41): أهم المقترحات المقدمة لتطوير المؤسسة -

الاحتمال	العينة	التكرار	النسبة %
- الكفاءة في التسيير	41	36,61%	
- الاستثمار في المورد البشري	22	19,64%	
- الاهتمام بتطوير قيم إيجابية بالمؤسسة	29	25,89%	
- إعادة هيكلة المؤسسة	08	07,14%	
- التخطيط	04	03,57%	
- تحسين نظم الاتصال	02	01,79%	
- التطوير التقني	05	04,46%	
- الاستعانة بالخبرة الأجنبية	01	00,89%	
المجموع	112	100%	

- يتضح من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ: 36,61 % بما يعادل 41 مبحوثاً اقترحوا الكفاءة في التسيير من أجل تحقيق رؤية مستقبلية أكثر تطوراً للمؤسسة - محل الدراسة - وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم "07" والتي يؤكد فيها أغلب المبحوثين الذين يرون أن سياسة الإدارة غير مقبولة تماماً ضرورة الاهتمام بالتسيير النوعي كمقترح هام لتعديل هذه السياسة وتتجلى

هذه الكفاءة في التركيز على خبرة وتجربة الموارد البشرية في التسيير وليس على أساس عدد الشهادات المحصل عليها وإعطاء الأولوية للكفاءات الحقيقية، وتحسين كفاءة الإطارات والقيادات الإدارية خاصة من خلال إعادة النظر في سياسة التسيير المتبعة، وأن تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجانب التسيير الحديث (Management)؛ حيث أن المسؤولين في المراكز القيادية عبارة عن تقنيين (ingenieurs) وليسوا مسيرين (Managers)، وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، في حين أخفض نسبة مقدرة بـ: 00,89% بما يعادل مبحثاً واحداً فقط اقترح الاستعانة بالخبرة الأجنبية والبحث عن مؤطرين أجانب أو فريق قيادة أجنبي- على حد تعبيره- بينما اقترح 01,79% من المبحوثين تحسين نظم الاتصال خاصة بين الرؤساء والمرووسين عن طريق الاهتمام بتحسين أسلوب حل المشاكل المرتبطة بالعمل، و اتباع أسلوب التشاور والحوار بين كل الأطراف التنظيمية، و 03,57% من المبحوثين اقترحوا اهتمام الإدارة بالتخطيط باعتماد برامج هادفة وتحسين استراتيجيات العمل وتبسيط الأساليب المعتمدة فيه، و 07,14% اقترحوا إعادة هيكلة المؤسسة من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع خصوصياتها وبالشكل الذي يسمح بإعادة النظر في توزيع المسؤوليات الموكلة لكل مورد بشري، وتحديد دقيق لخطوط السلطة وحدودها ونظام تسلسلها هرمياً وفق بناء هيكلي متوازن ومتسلسل وواضح، و 04,46% من المبحوثين اقترحوا التركيز على بعد "التطوير التقني" كبعد هام من أبعاد تطوير المؤسسة عن طريق استحداث وسائل الإنتاج ومسايرة التكنولوجيا من أجل زيادة الإنتاج و سيرورة العمل الجيد للمؤسسة بما يعود بالمردودية والفائدة عليها، بينما اقترحت النسبة: 19,64% ضرورة الاستثمار في المورد البشري بالاهتمام وإعطاء الأهمية اللازمة للعنصر البشري أكثر من العنصر المادي باعتباره العنصر الأساسي الفاعل في العملية الإنتاجية والعملية التنظيمية بصفة عامة، والتركيز على احتياجاته، والاهتمام بتطوير نظام تحفيز عادل خاصة ما تعلق بالترقية كأسلوب هام ومحفز ضروري لما لها من تأثير إيجابي كبير جداً على دافعية الأفراد في العمل، خاصة إذا كان الاعتماد فيها على معايير موضوعية عادلة تستند إلى عنصري الكفاءة والخبرة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، وضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ودعم برامج تكوينية هادفة ذات نوعية عالية بالتركيز أيضاً على تنمية القدرات السلوكية والقانونية نظراً لدورها الكبير في تنمية قيم إيجابية داخل المؤسسة، مع ضمان الاستمرارية في هذه البرامج لكل الأصناف الوظيفية ومراعاة التدرج في الحياة المهنية؛ إذ أن أغلب المبحوثين يشكون من مستقبلهم الوظيفي - على حد تعبيرهم- وإشراك الموارد البشرية في التسيير بإعطائها الأهمية اللازمة للمشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بالحياة المهنية، والاعتماد على النظام المفتوح في تسيير الموارد البشرية لتغليب

عنصر الكفاءة على باقي العناصر السلبية السائدة، بينما 25,89 % من المبحوثين الذين شملتهم الدراسة اقترحوا الاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية ذات قيم إيجابية في المؤسسة، من خلال استبعاد كل الاعتبارات الشخصية سواء في التوظيف أو في المسائل المتعلقة بالحياة المهنية، وتطوير روح المنافسة وقيم العمل الجماعي والفريق الواحد، واحترام المسؤوليات وتقدير قيمة العمل، وتجسيد قيم الاحترام المتبادل، والعمل بروح المسؤولية وقيم الشفافية والعدالة بين جميع الموارد البشرية، والإحساس بالوعي التنظيمي، والاهتمام خاصة بإعادة فرض الانضباط والصرامة في تطبيق القانون الداخلي واحترام بنوده، والالتزام والجدية في العمل، والتركيز على تكوين العقلية الاقتصادية لكل مورد بشري بالاهتمام أكثر بالجانب الاقتصادي بدلا من الجانب الاجتماعي مثلما أكدته كل من ممثل النقابة وممثل لجنة المشاركة - أثناء المقابلة - من أن اهتمام العامل في طرح مشاكل سوسيو - مهنية أكثر منها مشاكل متعلقة بأداء المؤسسة كاهتمامهم بتقديم شكاوى مرتبطة بعدم عدالة نظام الترقية، أو المطالبة بحق شخصي، وعن أهم المقترحات المقدمة للإدارة لتطوير أسلوبها في العمل أكد ممثل النقابة ولجنة المشاركة أن هناك مقترحات تقدم للإدارة لتطوير أسلوبها خاصة عند ملاحظة أي خلل على مستوى الأداء، وحين تكون مقترحات عملية وجادة تأخذها بعين الاعتبار، كما أن هناك تنسيقا بين النقابة وإدارة الموارد البشرية لتطوير مختلف إستراتيجياتها فحسب ممثل النقابة لا يمكن للإدارة أن تقوم بأي تعديل إلا بالتشاور مع ممثلي العمال، وهذا ما يتجسد في صورة اجتماعات دورية يتم عقدها بين الأجهزة الإدارية المشكلة للمؤسسة (إدارة، نقابة، لجنة مشاركة) كل شهرين من أجل تقديم هذه المقترحات والمشاركة في صنع القرارات، وهو ما يتوافق مع ما أكدته ممثل لجنة المشاركة من وجود تعاون بين الإدارة والأجهزة الأخرى لتقديم مقترحات خاصة بالتسيير ومبادرات لتطوير المؤسسة .

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد جمع وتكميم وعرض البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها تأتي خطوة رئيسية تتمثل في مناقشة نتائج التحليل المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، بهدف الوصول إلى إجابة يمكن على أساسها الحكم على مدى صدق الفرضيات المقترحة، وتقديم النتيجة النهائية لها .

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

انطلاقا من بيانات المحور الثاني المتعلق ببعد "التطوير الإداري" كبعد هام لتشخيص واقع التطوير التنظيمي واعتمادا على نتائجه يتضح أن أغلب المبحوثين بـ: 37,5% يرون أن السياسة العامة للإدارة في التسيير غير مقبولة تماما وهذا ما يعكس عدم رضاهم على نوعية التسيير المتبع؛ فقد عبّر

61,61% منهم على أنه لم تطرأ أي تعديلات على أسلوبها وأغلب التعديلات كانت نحو الأسوأ ما يعكس عدم حدوث تطور ملموس وفعلي وإيجابي للممارسات الإدارية في العمل، ونفس النسبة تؤكد أن الإدارة لا تعمل على إحداث أي تعديلات على مستوى تنظيم العمل ما يعكس عدم اهتمام منها بتحسين استراتيجيات ونظم العمل المعتمدة؛ إذ عبرت أعلى نسبة من المبحوثين بـ: 54,46% عن عدم اهتمام الإدارة بتحسين أية إستراتيجية من الاستراتيجيات سواء ما تعلق بنظم الاتصال، أو الاستقطاب، أو تقييم الأداء، أو إدارة النزاعات، أو نظام التعويضات والحوافز؛ أي عدم اهتمامها بتحسين وتطوير مختلف العمليات التنظيمية، وأغلب المبحوثين بـ: 35,72% يؤكدون أن تركز سلطة اتخاذ القرار بيد إدارة المؤسسة ضعيف نتيجة تبعية المؤسسة للإدارة المركزية ما ينعكس على عدم مشاركة العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل وهو ما أكدته أغلب المبحوثين بـ: 80,36%، وأغلب المبحوثين بـ: 43,75% حجم صلاحياتهم متوسط التناسب ما يعكس عدم اهتمام الإدارة بتوسيع الصلاحيات المرتبطة بالوظائف حتى بالنسبة للعاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة و أقدمية طويلة في مجال العمل، وما يعكس عدم اهتمام الإدارة بتحسين وتنمية كفاءات قياداتها وإطاراتها وتطوير مهاراتهم القيادية، الإدارية، القانونية والسلوكية ما عبر عنه 50,89% من المبحوثين، كما أن إجراءات العمل السائدة في المؤسسة تتسم بالروتين والجمود وهو ما عبر عنه 32,14% من المبحوثين ما يعكس عدم اهتمام الإدارة بتعديل هذه الإجراءات بما يحقق جو عمل مناسب، ويرى 56,25% من المبحوثين بأن اللوائح التنظيمية بالمؤسسة مرنة ما يعكس حالة عدم الانضباط والالتزام في العمل. وتعتمد الإدارة على عدة أساليب في حل المشكلات التنظيمية؛ إذ عبر أغلب المبحوثين بـ: 25,89% على أن الحل يكون حسب طبيعة كل مشكلة، وقد اقترح أغلبهم ونسبة 51,69% تطوير مهارات القيادات الإدارية كخيار أول من أجل إحداث تحسينات إدارية يمكن أن تسهم في التجسيد الفعلي لبعد التطوير الإداري كبعد هام من أبعاد التطوير التنظيمي .

وبناء على هذه النتائج المسجلة وإجابات أغلبية المبحوثين المستجوبين ضمن عينة الدراسة يتضح أن الفرضية الأولى غير محققة نسبياً، وليس هناك - إلى حد ما- تطوير إداري فعلي مجسّد وملموس في الواقع، والمؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماماً - إلى حد ما- بإحداث تحسينات أو تطويرات على مستوى ممارساتها (سياساتها) الإدارية .

(2)- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

انطلاقاً من بيانات المحور الثالث المتعلق ببعد "التطوير الهيكلي" كبعد هام لمعرفة مدى التجسيد الفعلي للتطوير التنظيمي واعتماداً على نتائجه المتوصل إليها يتضح أن: 45,54 % من المبحوثين كأعلى نسبة في وصفهم لبناء "الهيكل التنظيمي" أكدوا وجود تداخل في السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وهو ما يعكس عدم وجود تسلسل هرمي متدرج وثابت في بنائه، وعدم وضوح وغموض التسلسل الهرمي لخطوط السلطة، وغموض خطوط المسؤوليات بين جميع المستويات الإشرافية، كما أن أغلب المبحوثين بـ: 34,82 % يرون أن خطوط تدفق السلطة مبهمه وغير واضحة ما يعكس عدم تجسيد مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية القائم على ممارسة العامل لمهامه وواجباته في حدود السلطة الممنوحة له وعدم التوازن بين مقدار هذه السلطة وحجم المسؤوليات المطلوبة منه، ما يعني غياب تصميم دقيق لقنوات تدفق السلطة والمسؤولية خاصة بعد التعديلات التي طرأت على بناء الهيكل التنظيمي واعتماد المؤسسة في مرحلة سابقة على إعادة هيكلة لوحدها التنظيمية من خلال استحداث وحدات تنظيمية جديدة ضمن البناء الهيكلي وتوسيع وحدات تنظيمية قائمة وهو ما عبر عنه أغلب المبحوثين بـ: 46,43 %، بالإضافة إلى استحداث وظائف جديدة في بعض الأقسام بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وهو ما أكدته أغلب المبحوثين بـ: 37,5 % ما يعكس محاولة الإدارة لتطوير بناء الهيكل التنظيمي، لكنها تعديلات عشوائية عبر عنها أغلب المبحوثين بنسبة 69,77 % لا تستند إلى معيار تخطيطي موضوعي يتماشى مع خصوصية المؤسسة وكانت نتيجتها زيادة المراكز الوظيفية والمناصب والمسؤوليات، دون أن يكون لها الأثر الإيجابي على مردودية المؤسسة .

وأغلب المبحوثين بـ: 49,11 % يعترفون أن إدارة المؤسسة تلجأ أحيانا إلى أسلوب تفويض الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، وأغلبهم بنسبة 31,25 % يتواجدون في وظائفهم الحالية منذ التحاقهم للعمل بالمؤسسة رغم سنوات عملهم الطويلة بها، ما يعكس عدم وجود عملية نقل وظيفي مستمر ودائم للموارد البشرية، أو دوران للعمل، أو إعادة توزيع الاختصاصات والوظائف، ولعل ما يدعم ذلك عدم اهتمام الإدارة بمنح استقلالية أكبر للعاملين في مجال العمل سواء بتقليل نطاق الإشراف اللصيق، أو منح الفرصة للعاملين لتخطيط أعمالهم وتنفيذها، أو ما تعلق بفتح المجال للحرية والمرونة في العمل وهو ما عبر عنه أغلب المبحوثين: 70,54 % ما يعكس غياب مفهوم (مؤشر) الإثراء الوظيفي في العمل، كما أن أغلب المبحوثين بـ: 47,32 % يؤكدون أن مهامهم تتناسب مع قدراتهم، وأغلبهم بـ: 55,36 % يمتلكون مهام متنوعة كمؤشر إيجابي على وجود توسع وظيفي، بينما لا تعتمد الإدارة على تفعيل قنوات

الاتصال بين جميع المستويات و في جميع الاتجاهات وهو ما عبّر عنه أغلب المبحوثين بـ: 58,03% ما يعكس غموض هذه القنوات وعلاقات العمل الرأسية بين الرئيس والمرؤوسين والعلاقات الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى التنظيمي وحاجة المؤسسة إلى إعادة تصميم لخطوط الاتصالات. وقد اقترح أغلب المبحوثين وبنسبة 36,21% إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة والمسؤولية كخيار أول من أجل إحداث تحسينات هيكلية ملموسة يمكن أن تسهم في التجسيد الفعلي لبعد التطوير الهيكلي كبعد هام من أبعاد التطوير التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج المسجلة واستنادا لإجابات أغلبية المبحوثين المستجوبين - ضمن عينة الدراسة- يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة نسبيا، وليس هناك - إلى حد ما- تطوير هيكلي فعلي واقعي وملموس بالمؤسسة محل الدراسة.

(3)- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

انطلاقا من بيانات المحور الرابع المتعلق ببعد "التطوير البشري" كبعد هام أيضا من أبعاد التطوير التنظيمي واعتمادا على النتائج المتوصل إليها فيه يتضح أن أغلب المبحوثين بـ: 41,07% يرون أن جوّ العمل السائد - داخل المؤسسة- يسوده الصراع والتنافس على المراكز القيادية والمصالح الضيقة دون اهتمام بالمصلحة العامة التي تقتضي التنازل عن المصالح الشخصية وهذا دليل على وجود قيمة سلبية سائدة بالمؤسسة، كما أن أغلب المبحوثين بـ: 33,93% أقرّوا أن الإدارة لا تعتمد على تنمية أي نوع من القيم ذات البعد الايجابي خاصة ما تعلق بقيم الانضباط والالتزام في العمل، قيم التفوق والتميز وقيم التعاون وروح العمل الجماعي، أو قيم المسؤولية والولاء للمؤسسة، وهو ما يؤكد الاستنتاج السابق من عدم توافر ثقافة تنظيمية إيجابية وما يطبع المؤسسة ثقافة عمل ذات قيم سلبية أكثر وتغليب الجانب الاجتماعي على الجانب الاقتصادي في العمل رغم أهمية مؤشر الثقافة التنظيمية في قياس مدى تطور المؤسسات وتطور باقي جوانب وأبعاد التنظيم المختلفة، وأعلى نسبة من المبحوثين بـ: 36,61% يؤكدون أن اهتمام الإدارة بتحسين جوّ العمل بين أعضاء الفريق الواحد ضعيف رغم ما يقتضيه التطوير البشري من تطوير العمل وفق أسلوب الفرق وهو ما يعكس- إلى حد ما- عدم اهتمام فعلي وحقيقي بتحسين المناخ التنظيمي وتهيئة جوّ عمل عام مناسب للوصول إلى أداء بمستوى مقبول يظهر في صورة المردود الفردي والجماعي لأعضاء التنظيم والمردود الكلي للمؤسسة، ورغم اعتماد الإدارة على برامج تكوينية لفائدة مواردها البشرية إلا أن أغلب المبحوثين بـ: 63,39% يؤكدون على أن مستوى تكوينهم متوسط ولعل ما يؤكد هذه النتيجة ما اقترحه أغلب المبحوثين بنسبة: 56,03% لتطوير البرامج الموجهة لهم

بضرورة تطوير نوعيتها وتعديل محتواها كخيار أول يمكن أن يحقق قدرا مناسباً من الفاعلية والمردودية كما أن أغلب المبحوثين بـ: 31,25% يخضعون لمحاضرات وملتقيات نظرية يرونها غير كافية و 80,36% تكوينهم داخلي، وباعتبار بناء الفريق وتحسين علاقات الأفراد فيما بينهم من أهم مؤشرات تطوير الموارد البشرية فقد سجلت نتائج الدراسة 55,36% من المبحوثين عبروا على أن هناك مستوى متوسطاً من درجة تعاون فريق العمل ما ينعكس على أداء العاملين، رغم أن الإدارة تقوم بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم أحياناً لمعرفة جوانب الضعف فيه وهو ما عبر عنه 41,96% من المبحوثين وأغلب المبحوثين بـ: 49,11% يرون أن فرص الترقية بالمؤسسة ضئيلة بالنسبة لجميع الموارد البشرية على اختلاف أصنافها الوظيفية، ما يعكس غياب مؤشر تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية عن طريق تخطيط الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها العامل مستقبلاً في مساره الوظيفي خاصة بالنسبة لذوي الكفاءات والمؤهلات العالية. وقد اقترح أغلب المبحوثين بـ: 36,61% ضرورة توافر الكفاءة في التسيير بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف استشراف رؤية مستقبلية أكثر تطوراً للمؤسسة وتركيزهم على التطوير الإداري كبعد هام لتحقيق التطوير لمختلف جوانب المؤسسة بما يضمن مستوى أداء متميز لها ينعكس على جودة المخرجات التنظيمية .

وبناء على هذه النتائج المسجلة واستناداً لإجابات أغلبية المبحوثين المستجوبين - ضمن عينة الدراسة - يتضح أن الفرضية الثالثة غير محققة نسبياً، وليس هناك - إلى حد ما - تطورات فعلية وملحوظة خاصة بالموارد البشرية.

4- النتيجة العامة للدراسة:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة - في ضوء فرضياتها - واعتماداً على النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات الثلاث المقترحة في الدراسة الحالية لتشخيص واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة - محل الدراسة - "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - بجيجل"، وفي ضوء عدم تحقق الفرضية الأولى المتعلقة باهتمام المؤسسة بإحداث تطورات إدارية فعلية على مستوى ممارساتها الإدارية، ما يعني غياب مؤشر التطوير الإداري، وعدم تحقق الفرضية الثانية المتعلقة باهتمام المؤسسة بإحداث تطورات فعلية في البناء الهيكلي لها على مستوى وحداته المشكلة له، ما يعني غياب مؤشر التطوير الهيكلي، وعدم تحقق الفرضية الثالثة المتعلقة باهتمام المؤسسة بإحداث تطورات وتحسينات فعلية على مستوى مواردها البشرية، ما يعني غياب مؤشر التطوير البشري، وهي المؤشرات الثلاثة التي اهتمت الدراسة بالكشف

عنها لمعرفة واقع التطوير التنظيمي يتضح أن الفرضية العامة المطروحة غير محققة نسبياً، وليس هناك - إلى حد ما - تطويرات فعلية في جوانب التنظيم الثلاث: إدارياً، هيكلياً وبشرياً .

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية من جهة، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة المستعرضة - خاصة العربية منها - يتضح أن الدراسة الحالية قد ابتعدت في نتائجها - إلى حد ما - مع أغلب نتائج هذه الدراسات، فقد دلت نتائج دراسة "محمد الخيني" عن واقع التطوير التنظيمي على وجود مستوى مقبول من تطور قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو المؤشر الغائب في الدراسة الحالية، ودراسة "هاني الراجحي" عن علاقة التطوير التنظيمي بالرضا الوظيفي والتي توصل فيها إلى حدوث تطوير تنظيمي نسبي في المؤسسة - محل دراسته - خاصة ما تعلق بتطور إجراءات العمل والتقنيات المستخدمة وأساليب الإشراف المتبعة، وهو ما يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت لعدم وجود تطوير تنظيمي فعلي في المؤسسة - محل الدراسة - بينما ابتعدت تماماً نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة "سمير يوسف عبد الإله" لتشخيص واقع التطوير التنظيمي بجامعة فلسطين الثلاثة وتأثير الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى هذا التطوير؛ إذ توصلت دراسته إلى وجود مستوى عال جداً من التطوير التنظيمي بالجامعة الإسلامية، ومستوى عال منه في جامعة الأزهر، بينما سُجِّل مستوى متوسط بجامعة الأقصى، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى وجود مستوى ضعيف من التطوير التنظيمي في جوانبه الثلاثة: إدارياً، هيكلياً وبشرياً، وهو ما يتعارض كذلك مع ما توصل إليه "محمد بن عبد الله بن فضلية" في دراسته عن التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت من وجود مستوى جيد للتطوير التنظيمي - بوجه عام - في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وفي تركيزه على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية السورية توصل "محمد موسى الزعبي" إلى أهمية ودور القيادات الإدارية في عملية التطوير ووجود مستوى مقبول من التطوير في الجانب الإداري، وهو ما يتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية التي توصلت إلى عدم وجود تطويرات إدارية فعلية - إلى حد ما - بالمؤسسة محل الدراسة .

في حين جاءت نتائج دراسة "نواف بن سعد بن عبد الله آل سعود" عن اتجاهات المديرين نحو التطوير مقارنة إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية؛ إذ توصلت دراسته إلى غياب الإستراتيجيات والتخطيط على المدى البعيد، ووجود اهتمام بعملية تدريب وتكوين الموارد البشرية وإحداث توازن بين تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات المتبعة .

كما تشابهت - إلى حد ما - نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات الأجنبية كدراسة " LUKS و SAVERY" لتشخيص التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الأسترالية، والتي توصل فيها إلى حدوث تعديلات هيكلية لهذه المؤسسات في عدد المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التنظيمية، وهو نفس التعديل الذي طرأ على المؤسسة - محل الدراسة الحالية - بتوسيع وحدات تنظيمية واستحداث أخرى وإعادة تكوين المؤسسة في بنائها الهيكلي، كما توافقت نتائج دراسة "NJOULIOUN" مع الدراسة الحالية في بعض نتائجها خاصة ما تعلق بقلة البرامج التدريبية المخصصة لمتخذي القرارات والقيادات الإدارية.

رابعاً: توصيات ومقترحات الدراسة:

بناء على ما أفرزته نتائج الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل واستناداً إلى التراث النظري لموضوع الدراسة وكذا الملاحظات المستقاة طيلة فترة التواجد بالميدان والمقابلات الثلاث التي تم إجرائها خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن لفت الانتباه لها والاهتمام بتجسيدها في الواقع، ومن جملتها ما يلي:

(1) - الاهتمام بالكفاءة في التسيير؛ كون أغلب مشكلات المؤسسات الجزائرية العمومية - بصفة عامة - والاقتصادية - بصفة خاصة - تتمحور حول سوء التسيير وتهميش الكفاءات ووجود الرجل المناسب في المكان غير المناسب، وكون المسؤولية تلزمها الكفاءة بجوانبها الثلاث: كفاءة علمية، كفاءة عملية وكفاءة سلوكية؛ فأغلب المسؤولين على المؤسسات يفتقدون لهذه الميزة .

(2) - الاهتمام بتعزيز قيم إيجابية داخل المؤسسة نظراً للدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمؤشر هام من مؤشرات التطوير خاصة ما تعلق بثلاث قيم أساسية متمثلة في: تقدير قيمة العمل، تقدير قيمة الوقت باعتباره مورد غير قابل للتجديد، وقيم روح الولاء للمؤسسة.

(3) - الاهتمام بتطوير علاقات العمل بين جميع أعضاء التنظيم والمستويات الإشرافية، وزيادة مستوى التنسيق والتعاون فيما بينها بما قد يضمن السير الحسن لأداء المؤسسة.

(4) - اعتماد نظام تقييم أداء فعلي يقوم على أسس ومعايير موضوعية تستند للأداء الحقيقي للموارد البشرية، والابتعاد عن أسلوب المساواتية بين الجهود، وبين من يعمل في حدود ما هو مطلوب منه ومن يعمل أقل مما هو مطلوب ومن يعمل أكثر مما هو مطلوب بوضع نظام حوافز عادل مبني على أساس الأداء والإنجاز الفعلي للمورد البشري .

(5) - أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لاستشراف رؤية مستقبلية أكثر تطوراً.

(6)- الاستثمار في العنصر البشري، و إيلاء الأهمية الكبيرة للطاقات وإتاحة الفرصة لها باعتبار الموارد البشرية المحرك الأساس لأي عملية تطوير للمؤسسات بمختلف أشكالها، أحجامها ونشاطاتها .

تبقى هذه مجرد اقتراحات فقط قد تكون لها فائدة في الوصول إلى مستوى مقبول - إلى حد ما- من التطوير للمؤسسة - محل الدراسة- في بعض جوانبها التنظيمية نظرا لخصوصية الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وتبعيتها للإدارة المركزية بالعاصمة .

الخاتمة:

بناء على ما سبق، وانطلاقاً من العرض النظري والدراسة الميدانية، ورغم الأهمية الكبيرة التي ينطوي عليها مفهوم التطوير التنظيمي كأحد المؤشرات الأساسية للوصول بالتنظيمات إلى مستوى متميز من الفاعلية والديناميكية مما ينعكس على تطور اقتصاديات الدول والإسهام في حركيتها إلا أن الدراسة الحالية - ومن خلال التحليل والمعالجة السوسيولوجية لبعض أبعاد التطوير - أظهرت جلياً أن الواقع التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل - كفرع هام من فروع إنتاج الكهرباء على المستوى الوطني - يبتعد عن الواقع الحقيقي الذي ينبغي أن تكون عليه، وهو ما أثبتته النتائج الميدانية من مظهرات سوء التسيير بهذه المؤسسة والذي يقتضي تفعيل آليات ذات بعد إستراتيجي بهدف الوصول لمستوى متميز من التطوير وتجسيده وفقاً لمفهومه الصحيح تنطلق أساساً من إعادة النظر في السياسة الوطنية المنتهجة، وإيلاء الأهمية للدراسات والبحوث السوسيولوجية التي تهتم بتحليل الواقع التنظيمي لأية مؤسسة باختلاف نشاطها ومجال اهتمامها باعتبار البحث العلمي والتحليل السوسيولوجي آليتان مهمتان للكشف عن عديد العراقيل التي قد تعوق عملية التطوير لأية مؤسسة سواء كان اختصاصها في المجال الاقتصادي أو باقي المجالات الأخرى، لتشكل الدراسة الحالية - بناء على نتائجها - منطلقاً آخر لدراسات سوسيولوجية لاحقة قد تثير تساؤلاً آخر عن أهم معوقات التطوير التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وأهم الميكانيزمات والآليات المحتملة والتي من شأنها تحسين هذا الواقع والوصول بهذه المؤسسة - وباقي المؤسسات التي تنتم بواقع تنظيمي مشابه - إلى مستوى متميز من التطوير تحقيقاً للتنمية المحلية وخدمة للاقتصاد الوطني.

قائمة المراجع:

أولا / الكتب:

- (1)- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007 .
- (2)- إبراهيم الديب: إستراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، دون طبعة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، دون بلد النشر، 2005 .
- (3)- أحمد عبد اللطيف رشاد: تنمية المنظمات الاجتماعية(مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع) الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والطباعة، مصر، 2007.
- (4)- أحمد عثمان طلحة: إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية(منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (5)- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2011.
- (6)- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2003.
- (7)- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة، الجزائر 2009.
- (8)- الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، دون طبعة، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، دون سنة النشر.
- (9)- وندل فرنش سيسل بيل جونير: تطوير المنظمات(تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ترجمة: وحيد بن أحمد الهندي، دون طبعة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2000.
- (10)- زايد محمد ديرري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- (11)- الحبيب ثابتي و الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، دون طبعة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
- (12)- حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- (13) - _____: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
- (14) - _____: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (15) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم اجتماع الإدارة)، دون طبعة مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- (16) - حسن الشيخ: السلوك الإداري (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء، مصر، 2008.
- (17) - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، دون طبعة مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، الجزائر، 2003.
- (18) - مايكل آرمسترونج ترجمة إيناس الوكيل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- (19) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (20) - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة يزيد صحراوي وآخرون الطبعة الثانية، دار القصة، الجزائر، 2004.
- (21) - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- (22) - _____: الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية مصر، 2009.
- (23) - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة مصر، 2005.
- (24) - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (25) - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- (26) - محمد عبد الفتاح حافظ: تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا (الجزء الثاني)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2011.

- (27) - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- (28) - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن 2007.
- (29) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- (30) - _____ : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- (31) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- (32) - منير نوري: تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (33) - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دون طبعة، الدار الجامعية مصر، 2007.
- (34) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- (35) - _____ : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
- (36) - _____ : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، الجزائر، 2003.
- (37) - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (38) - نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع الجزائر، 2011.
- (39) - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، دون طبعة، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- (40) - سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- (41)- سعاد نويري: النظام القانوني لعقود المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، دون طبعة، دار النهضة العربية، الجزائر، 2009.
- (42)- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن 2008.
- (43)- عبد الوهاب سويس: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دون طبعة، دار النجاح للكتاب، الجزائر، دون سنة .
- (44)- عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003 .
- (45)- عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن . 2001
- (46)- علاوي لعلالي وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية- تسيير واتخاذ القرارات، دون طبعة الجزائر، 1994.
- (47)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، مصر، 1980.
- (48)- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر 2002 .
- (49)- عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود: الفساد والإصلاح (دراسة)، دون طبعة ، منشورات اتحاد الكتاب العرب، سوريا، 2003 .
- (50)- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (51)- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- (52)- فاروق عبده فلية ومحمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (53)- فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- (54)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- (55)- _____ : السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2011
- (56)- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر 2004.
- (57)- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- (58)- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (59)- Lakhdar Sekiou ,Louise blondin, Bruno fabi, Françoise chevalier : Gestion des Ressources Humaines, Deboek université, Canada, 1993.
- (60)- Réda Khalassi : Management Ressources Humaines, Houma, Alger, 2010.
- ثانيا/ الرسائل الجامعية:
- (61)- محمد بن باني القحطاني: "معوقات التطوير التنظيمي و حلوله"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة نايف، السعودية، 2007 .
- (62)- محمد بن عبد الله بن فضلية: "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2008.
- (63)- محمد بن علي إبراهيم الرشودي: "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية السعودية، 2007 .
- (64)- محمد موسى الزعبي: "دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية" رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف، السعودية، 2010.
- (65)- نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض و جدة" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

(66) - عبد ربه إسماعيل أبو عمرة: "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على القيادة والإدارة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

ثالثا/ المجالات:

(67) - إسماعيل بوخاوة و سمراء دومي: "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد السادس، 2002 .

(68) - محمد المهدي بن عيسى: "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة" مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2005.

(69) - محمد بلقاسم حسن بهلول: "الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية" مجلة العلوم الاجتماعية الجزائر، العدد الثالث.

(70) - سليمان الفارس: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني، 2010 .

(71) - عبد الرحمن بن عنتر: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2002 .

(72) - رؤوف كعواش: "الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر" المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، العدد الرابع، جوان 2010 .

رابعا/ الموسوعات:

(73) - مارشال جوردون: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، الطبعة الثانية المجلد الأول، 2007 .

خامسا/ الملتقيات والمؤتمرات:

(74) - محمد بوهزة: "الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية - بين الطموح والواقع" ، ملتقى دولي حول "اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة" من 03-07 أكتوبر 2004، جامعة سطيف الجزائر.

(75) - سعد عويض الحارثي: "أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية، 2009.

(76)- عيد سيد: " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " ملتقى حول "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" من 17 - 21 فيفري 2008، مصر.

(77)- خيرة عيشوش ونصيرة علاوي: "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع" ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة" يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.

سادسا: النصوص و القوانين:

(78)- الجريدة الرسمية: القانون رقم 90 / 11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق لـ: 21 أفريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل.

سابعا: المواقع الالكترونية :

79)-<http://www.Kenanaonline.com/users/seadiamond/posts/205304>

80)- <http://www.tk9tk.com/vb/showthread.php=129081>

81)- <http://www.library.iugaza.edu.ps/thesis/104394.pdf>

82)- <http://www.dzworld.org/vb/archive/index.php/t-108855.html>

83)- <http://www.Myspaceursor.net/funny/babyrollcur>

84)- <http://www.onsayat.com/vb1/showthread.f57>

85)- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.phpt=178279>

86)- <http://www.etudiant.net/vb/showthread-php=20748>

87)- <http://iefpedia.com/arab/wp.content/woloods/2009>

88)- <http://www.hrdiscussion.com/hr813.html>

89)- <http://www.ahmedkordy.blogspot.com/search/label>

90)- <http://www.sonelgaz.dz>

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة مذكرة ماجستير بعنوان:

واقع التطوير التنظيمي

في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

- من وجهة نظر الإطارات و أعوان التحكم -

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-جيجل-

يعتبر هذا البحث استكمالا للحصول على درجة ماجستير علم الاجتماع- تنظيم وعمل- لذا نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل نزاهة و موضوعية.. مع خالص عبارات الامتنان والتقدير.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

_ د. حديد يوسف

_ مغمولي نصيرة

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

_ ضع علامة (x) في الجواب المناسب.

الموسم الجامعي 2013-2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 30 سنة ☐ [30 - 40] سنة ☐

[40 - 50] سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- الصنف الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐

5- نوع (طبيعة) المنصب:

6- الأقدمية: أقل من 10 سنوات ☐ [10 - 15] سنة ☐

[15 - 20] سنة ☐ [20 - 25] سنة ☐

25 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: التطوير الإداري

7- كيف ترى السياسة العامة للإدارة في تسيير العمل؟

مقبولة جداً ☐ مقبولة ☐ مقبولة إلى حد ما ☐ غير مقبولة تماماً ☐

- إذا كانت مقبولة إلى حد ما/ غير مقبولة تماماً، ماذا تقترح؟.....

.....

8- هل طرأ تعديل على أسلوب الإدارة في العمل منذ التحاقك بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان نعم، وضح كيف؟.....

9- هل تعمل الإدارة على إحداث تعديلات على مستوى نظم العمل المعتمدة؟

☐ لا

☐ نعم

- إذا كان نعم، حسب رأيك ما هو حجم هذه التعديلات؟

☐ جزئي

☐ معتدل

☐ شامل

10- في رأيك، ما هي أهم الإستراتيجيات التي تهتم الإدارة بتحسينها ضمن أولوياتها؟

- تحسين إستراتيجية نظم الاتصالات الأفقية والعمودية ☐

- تحسين إستراتيجية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية ☐

- تحسين إستراتيجية تقييم الأداء ☐

- تحسين إستراتيجية إدارة النزاعات ☐

- تحسين إستراتيجية التعويضات والحوافز ☐

- لا تعتمد أي تحسين ☐

- آخر حدد:.....

11- كيف تصف حجم امتلاك سلطة اتخاذ القرار بيد إدارة المؤسسة؟

كبير جدا ☐ كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ ضعيف جدا ☐

12- هل يتم إشراكك في صنع القرارات و تقديم مقترحات متعلقة بالعمل؟

☐ لا

☐ نعم

- إذا كان نعم، بسبب:

عضويتك في لجان المشاركة ☐ عضويتك في النقابة ☐

آخر حدد:.....

- إذا كان لا، بسبب:

عدم أحقيتك في ذلك ☐ سياسة الإدارة ☐

آخر حدد:.....

13- كيف ترى حجم الصلاحيات المرتبطة بوظيفتك؟

مناسب جدا ☐ مناسب ☐ متوسط التناسب ☐ غير متناسب ☐

غير متناسب تماما ☐

14- حسب رأيك، هل تعمل الإدارة على تحسين كفاءات إطاراتها وتنمية قدراتهم بصفة مستمرة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان نعم، ما نوع هذه القدرات؟

قدرات إدارية ☐ قدرات فنية ☐ قدرات سلوكية ☐

قدرات قيادية ☐ قدرات معرفية ☐ قدرات قانونية ☐

- إذا كان لا، ما السبب؟.....

15- كيف ترى إجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة؟

معقدة ☐ مبسطة ☐ مقبولة ☐

روتينية جامدة ☐ متعبة ☐

16. كيف ترى اللوائح التنظيمية وقوانين النظام الداخلي في المؤسسة؟

صارمة ☐ مرنة ☐ مناسبة ☐

17. عندما تصادفكم مشكلة مرتبطة بالعمل، كيف يتم حلها؟

- قرار (حل) فردي من إدارة المؤسسة ☐

- حل جماعي داخل القسم دون تدخل الإدارة ☐

- مناقشة العاملين للمشكلة مع الإدارة وتقديم مقترحات الحل المناسب ☐

- لا يتم الاهتمام بهذه المشاكل ☐

آخر حدد:.....

18. رتب المقترحات التالية حسب ما تراه مناسبة لإحداث "تحسينات إدارية" على مستوى المؤسسة؟

- تبسيط إجراءات العمل ☐

- النقل من صرامة اللوائح التنظيمية المنظمة للعمل ☐

- توسيع الصلاحيات ☐

- توسيع المشاركة في صنع القرار ☐

- تحسين أسلوب حل المشاكل ☐

- تحسين إستراتيجيات العمل ☐

- تطوير مهارات القيادات الإدارية ☐

المحور الثالث: التطوير الهيكلي

19- كيف ترى بناء الهيكل التنظيمي (L'organigramme) في مؤسستك؟

☐

- مرونة في تفويض السلطات و الصلاحيات

☐

- تخصص وتقسيم دقيق في العمل

☐

- تداخل السلطات و الصلاحيات و المسؤوليات

☐

- مركزية شديدة في امتلاك السلطة

☐

- وضوح خطوط التعاون والتنسيق بين الرؤساء في المستويات الإشرافية

☐

- وضوح وتسلسل خطوط المسؤولية بين المستويات الإشرافية

☐

- وضوح خطوط تدفق السلطة وحدودها

آخر حدد:.....

20- ما هي أهم التعديلات التي طرأت على "الهيكل التنظيمي" منذ التحاقك بالمؤسسة؟

☐

- استحداث وحدات تنظيمية جديدة

☐

- إلغاء وحدات تنظيمية قائمة

☐

- دمج وحدات تنظيمية مع أخرى

☐

- توسيع وحدات تنظيمية قائمة

☐

- لم يطرأ أي تعديل

آخر حدد:.....

21- ماهي أهم التعديلات التي طرأت على القسم الذي تعمل بداخله؟

☐ - استحداث وظائف جديدة في القسم

☐ - إلغاء وظائف قائمة في القسم

☐ - دمج وظائف مع أخرى في نفس القسم

☐ - لم يطرأ أي تعديل

آخر حدد:.....

22- كيف ترى خطوط تدفق السلطة وحدودها؟

واضحة ☐ انسيابية ☐ مبهمة ☐ متداخلة ☐

23- ما مدى لجوء الإدارة لتفويض الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

24. هل وظيفتك الحالية كانت نتيجة:

☐ - استحداث وظائف جديدة

☐ - إعادة توزيع الاختصاصات و الوظائف

☐ - تم ترقيتك إليها بعد فترة

- آخر حدد:.....

25- هل تعمل الإدارة على منح استقلالية أكبر للعاملين؟

☐ لا

☐ نعم

- إذا كان نعم، كيف ذلك؟

- تقليل نطاق الإشراف اللصيق واعتماد الرقابة عن بعد ☐

- تفويض صلاحيات معينة من حين لآخر ☐

- منح الفرصة للعاملين لتخطيط أعمالهم بأنفسهم و تنفيذها ☐

- فتح المجال للحرية و المرونة في العمل ☐

- آخر حدد:.....

26- كيف ترى حجم المهام الموكلة إليك؟

☐ أقل من قدراتك

☐ تتناسب مع قدراتك

☐ تفوق قدراتك

27- ما نوع الإشراف الذي تقوم به؟

- إشراف لصيق (مباشر) ☐

- إشراف عن بعد (غير مباشر) ☐

- إشراف عن طريق متابعة الملفات و تقارير العمل ☐

- لا تقوم بأي إشراف ☐

28- كيف ترى نطاق عملك الحالي؟

☐ مهام متنوعة

☐ مهام ضيقة و محصورة

29- ما هي أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة لتفعيل قنوات الاتصال و تدفق المعلومة؟

- ☐ - تفعيل قنوات الاتصال الرأسية بين الرؤساء و المرؤوسين
- ☐ - تفعيل قنوات الاتصال الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى
- ☐ - تفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات
- ☐ - لا تعتمد أي منها

30- رتب المقترحات التالية حسب ما تراه مناسباً لإحداث " تحسينات هيكلية" في مؤسستك؟

- ☐ - تنويع المهام و الواجبات (تقليل درجة التخصص الشديد للعمل)
- ☐ - زيادة مستوى الحرية لتقرير واجبات العمل
- ☐ - إعادة تصميم خطوط الاتصالات الأفقية و العمودية
- ☐ - إعادة تصميم قنوات تدفق السلطة و المسؤولية
- ☐ - زيادة درجة التنسيق بين الرؤساء في المستويات الإشرافية
- ☐ - إعادة النظر في تسلسل خطوط المسؤولية بين المستويات الإشرافية

المحور الرابع: التطوير البشري

31- كيف ترى جو العمل داخل المؤسسة؟

- ☐ - جو يسوده التفاعل و تبادل الآراء
- ☐ - جو مشجع على بذل المزيد من الجهد
- ☐ - جو تعاوني

- جو مكهرب يسوده الصراع ☐

- جو روتيني ☐

- آخر حدد:.....

32- ما مدى اهتمام الإدارة بتحسين جو العمل بين أعضاء فريق العمل الواحد؟

كبير جدا ☐ كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ ضعيف جدا ☐

33- من بين القيم التالية، ما هي أهم القيم التي تعمل الإدارة على تنميتها باستمرار؟

- قيم الانضباط و الالتزام في العمل ☐

- قيم التفوق و التميز في العمل ☐

- قيم التعاون و روح العمل الجماعي ☐

- قيم المسؤولية و الولاء للمؤسسة ☐

- قيم السعي إلى امتلاك السلطة ☐

- لا تعتمد أي منها ☐

- قيم أخرى حددها:.....

34- ما نوع الدورات التكوينية التي سبق أن خضعت لها؟

- تكوين داخلي ☐

- تكوين في الخارج ☐

- كلاهما معا ☐

35- ما هي أهم الأساليب المعتمدة في تكوينك؟

محاضرات نظرية ☐ محاضرات باستخدام وسائل تقنية DATASHOW ☐

تكوين تطبيقي ☐

آخر حدد:.....

36- كيف تقيم مستوى تكوينك الذي تخضع له؟

عالي جدا ☐ عالي ☐ متوسط ☐ منخفض ☐ منخفض جدا ☐

37- رتب المقترحات التالية حسب ما تراه مناسبة لتطوير البرامج التكوينية الموجهة لك؟

- تقليل كثافتها ☐

- تحسين نوعيتها ☐

- اعتماد البرامج قصيرة الأجل ☐

- الاهتمام بالتكوين الخارجي أكثر ☐

- تغيير الأساليب المستخدمة في التكوين ☐

38- ما تقييمك لدرجة تعاون فريق العمل الواحد داخل القسم الذي تعمل فيه؟

كبيرة جدا ☐ كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐

39- ما مدى اعتماد الإدارة على التغذية العكسية (Feed Back) لنتائج تقييم الأداء؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

40- كيف ترى فرص الترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة؟

متاحة ☐ متاحة جدا ☐ ضئيلة ☐ ضئيلة جدا ☐

41- ماذا تقترح من أجل تحقيق آفاق مستقبلية لتطوير مؤسستك؟

.....

***دعنا نتحدث أولاً عن علاقتكم بإدارة المؤسسة وباقي المستويات التنظيمية.**

(1) ما طبيعة علاقتكم بإدارة المؤسسة؟

- 1-1: كيف تقيم السياسة العامة للإدارة في العمل؟
- 2-1: هل هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة المؤسسة؟
- 3-1: ما هي أهم الأجهزة المعنية بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؟ .
- 4-1: كيف يتم حل المشاكل داخل الوحدات التنظيمية؟.
- 5-1: هل هناك اجتماعات دورية يتم عقدها بين الرؤساء في نفس المستوى الإداري من أجل التنسيق بينهم، وما فحواها؟ .

***دعنا ننقل الآن إلى الحديث عن بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.**

(2) كيف ترى بناء الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة؟

- 1-2: هل حدثت تعديلات هيكلية على المؤسسة من قبل؟
 - 2-2: إذا كان نعم، ما سبب هذه التعديلات التي طرأت على بنائه؟ .
 - 3-2: هل تعتمد إدارة المؤسسة على إجراء تعديلات في مواقع عمل العاملين بصفة دورية؟
- *ننتقل الآن للحديث عن علاقتكم بالموارد البشرية:**

(3) كيف هي علاقة إدارة الموارد البشرية بالموارد البشرية؟

- 1-3: هل هناك برامج تكوينية موجهة لها؟
- 2-3: ما مضمون هذه البرامج؟
- 3-3: هل يظهر تأثيرها على مردودية العامل وجودة العمل؟
- 4-3: هل ترى أن الميزانية المخصصة لها كافية؟
- 5-3: هل هناك عملية تقييم لأداء العاملين؟
- 6-3: ما هي أهم المعايير المعتمدة في التقييم؟
- 7-3: هل يتم اطلاع العاملين على نتائج التقييم لمعرفة جوانب الضعف في أدائهم؟
- 8-3: هل هناك اهتمام من إدارة الموارد البشرية بتطوير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية عن طريق تخطيط الوظائف والاهتمام بالترقية؟

- دليل المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة الموارد البشرية -

التاريخ: 2013_05_20

الساعة: من 10 سا إلى 11 سا

المكان: مصلحة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، و أذكركم أنني بصدد إعداد مذكرة
مكملة للحصول على درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع- تنظيم و عمل-
بعنوان: "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" جئت
لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه
سيتم التعامل معها بكل سرية، و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

- (1)- ما طبيعة علاقتكم بإدارة المؤسسة؟
- (2)- دوركم كلجان مشاركة، فيم يتمثل؟
- (3)- هل يتم إشراككم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؟
- (4)- ما هي أهم المقترحات التي يقدمها مدير المؤسسة لمجلس الإدارة بالعاصمة؟
- (5)- هل تقدمون مقترحات للإدارة فيما يخص سير العمل؟
- (6)- هل يتم الأخذ بهذه المقترحات؟

- دليل المقابلة رقم (02): مع ممثل لجنة المشاركة-

التاريخ: 2013_06_03

الساعة: من 10 سا إلى 10:30 سا

المكان: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- جيجل -

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، و أذكركم أنني بصدد إعداد مذكرة
مكملة للحصول على درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع- تنظيم و عمل-
بعنوان: "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" جئت
لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه
سيتم التعامل معها بكل سرية، و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

***دعنا نتحدث أولاً عن علاقتكم مع الإدارة:**

- (1)- ما طبيعة علاقتكم مع إدارة المؤسسة ؟
- (2)- هل يتم إشراككم في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل؟
- (3)- هل يتم مشاورتكم وأخذ رأيكم كممثلي عمال عند إجراء أي تعديل من قبل الإدارة سواء كان تعديلاً هيكلياً، إدارياً... إلخ؟

*** ننتقل - الآن - للحديث عن علاقتكم بالعمال:**

- (4)- ما طبيعة الشكاوى التي تتلقونها من طرف العمال؟
 - هل هناك شكاوى فيما يخص: سياسة الإدارة، تعقد الإجراءات المتبعة في العمل، وجود نظام داخلي صارم، نظام تعويضات غير عادل؟
 - (5)- كيف تقيم طبيعة التكوين الذي يخضع له العمال؟
 - (6)- هل هناك اهتمام من طرف إدارة المؤسسة بتطوير المسار الوظيفي للعامل؟
- *ونختم بمدى مساهمتكم في عملية تطوير المؤسسة:**
- (7)- هل تقدمون مقترحات خاصة لإدارة الموارد البشرية لتطوير مختلف إستراتيجياتها؟
 - (8)- هل هناك مبادرات خاصة بكم كمثلي عمال لتقديم مقترحات لتطوير المؤسسة؟

- دليل المقابلة رقم (03): مع ممثل النقابة -

التاريخ: 2013_06_03

الساعة: من 09:30 سا إلى 10 سا

المكان: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، و أذكركم أنني بصدد إعداد مذكرة
مكملة للحصول على درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع- تنظيم و عمل-
بعنوان: "واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" جئت
لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه
سيتم التعامل معها بكل سرية، و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص واقع التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية نظرا للدور الهام لهذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الوطني على المستوى الداخلي والتوازنات الخارجية، باعتبارها مؤسسات إستراتيجية ذات أهمية كبيرة في حركية الاقتصاد والتنمية ومحاولة الكشف عن بعض أبعاد "التطوير التنظيمي" وصوره، خاصة ما تعلق بمدى التجسيد الفعلي لبعد "التطوير الإداري"، "التطوير الهيكلي" و "التطوير البشري" كإحدى العناصر الأساسية لتحقيق التطوير الكلي للمؤسسة.

- تم تطبيق الدراسة بـ "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل" وهو تنظيم يختص بتوفير خدمة الكهرباء المنزلية، وتضم 267 عاملا يتوزعون على 03 أصناف وظيفية: صنف الإطارات، صنف أعوان التحكم وصنف أعوان التنفيذ. وبناء على موضوع الدراسة وأهدافه، وطبيعة الأسئلة المطروحة فقد استهدفت الباحثة صنفين وظيفيين كعينة للدراسة والتي قُدر عددها بـ: 112 مبحوثا وهما: صنف الإطارات وصنف أعوان التحكم، واستبعاد صنف أعوان التنفيذ .

ومن أجل ذلك، تم بناء استمارة تحتوي 41 سؤالا موزعا على أربع محاور أساسية؛ المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية، والمحور الثاني متعلق ببعد التطوير الإداري، والمحور الثالث متعلق ببعد التطوير الهيكلي، أما المحور الرابع فيتعلق ببعد تطوير الموارد البشرية، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بإبراز خصائصها.

- وخلصت إلى أنه لا توجد - إلى حد ما - تطورات فعلية وملموسة في الجوانب الثلاثة للتنظيم: إداريا هيكليا وبشرياً، وليس هناك - إلى حد ما - تطورات إدارية فعلية وملموسة على مستوى الممارسات الإدارية، أو تطورات فعلية على مستوى البناء الهيكلي والوحدات التنظيمية المشكّلة له، أو تطورات فعلية خاصة بالموارد البشرية على مستوى المؤسسة - محل الدراسة - .

Résumé d'étude

Titre de l'étude : Réalités et perspectives organisationnelles de l'entreprise économique algérienne du point de vue encadrement et agents de maitrise.

Les objectifs visés par cette étude consistent à diagnostiquer les réalités et les perspectives du développement au plan organisation au sein de l'entreprise économique algérienne et ses équilibres extérieurs , en tenant compte de son impact stratégique dans la dynamique économique. Cette étude dévoile l'importance de la dimension de l'effort organisationnel et montre une image syntaxe de l'état de concrétisation de cette dimension : développement structurel et humain comme élément fondamental d'un développement global de l'entreprise.

Cette analyse a été menée au sein de **la société algérienne de production de l'électricité de Jijel**, société spécialisée dans la production de l'énergie domestique avec un effectif de 267 éléments répartis sur trois catégories fonctionnelles ; catégorie des cadres ; catégorie des agents de maitrise ; et enfin catégorie des agents d'exécution .

Compte tenu de la nature ,des objectifs de l'étude ,et de la problématique posée, deux catégories de ressources humaines ont été ciblées à savoir :

La catégorie des cadres et la catégorie des agents de maitrise.

Pour réaliser ce travail de recherche j'ai conçu un questionnaire de **41** interrogations répertoriées en quatre axes :

1^{er} axe : indications personnelles

2^e axe : dimension développement administratif

3^e axe : dimension développement structurel

4^e axe : dimension développement ressources humaines ;

Il convient de souligner, que cette étude a été réalisée sur la base de **la méthode démonstrative** fondée sur l'analyse du phénomène réalité avec ses caractéristiques et ses spécificités.

Le constat , en effet , m'a permis de conclure que le développement réel de ses trois aspects : administratif ; structurel ;et humain fait défaut notamment au plan opérationnel, au niveau de la hiérarchie structurelle et unités organisationnelles y rattachées , ainsi qu'au niveau de la pyramide ressources humaines de l'entreprise.