



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



تحديات المورد البشري في ظل التطوير التنظيمي

دراسة مقارنة بين المؤسسة الصناعية للمركبات والمكتبة المركزية

تيارت - نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

\* أ. بوشارب بولوداني خالد

إعداد:

\* طربوش إلهام

\* عمور خيرة

لجنة المناقشة:

أ. بوشارب بولوداني خالد

أ. سعدي توفيق

أ. شياب محمد أمين

مشرفاً

رئيساً

مناقشاً

السنة الجامعية

2015م/2016م

# شكر

<< نرفع درجات من نشاء و فوق كل ذي علم عليم >>

الحمد لله المشرف على كل بداية ، و الشاهد على كل نهاية ، و الصلاة و السلام على الرحمة المهداة و بعد :

نوجه كلمات الشكر إلى من مضى معنا في درب من دروب العلم ما حيا أخطاءنا، حاملا زلاتنا، إلى من ندين له بالكثير فله منا كل التقدير :إلى الأستاذ <<بوشارب خالد>> .

وإلى الأستاذ القدير << ياحي عبد المالك >> الذي جاد علينا بعلمه كعادته .

ولأمثالهما نشكر فنقول : "الليل مهما طال فلا بد من طلوع الفجر، والعمر مهما طال فلا بد من دخول القبر" واللقاء مهما دام فلا بد من الفراق وقبل الفراق لابد من الشكر والثناء لمن صدقونا الأمانة وبلغونا رسائل علم ، و حلم ، وفضائل وأخلاقا معلمين كانوا أو اساتذة فلهم منا كل الإحترام، العرفان، والإمتنان.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال المؤسسة الصناعية للمركبات الذين أحيوا فينا أملا جديد بفتح مجال البحث في مؤسستهم بعد تقطع السبل فعوضهم الله عنا خير الجزاء .

كما نوجه عبارات الشكر لعمال المكتبة المركزية الذين كانوا خير سند لنا بدعمهم المعنوي و المادي جزاهم الله عنا كل خير .

إلى الصديقة الصدوقة <إلهام عابد > التي غابت بجسدها ووضعت بصمتها في هذا البحث

و إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث و لو بأضعف الإيمان .

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

**أمي وأبي**

إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتي

واخص صديقتي خيرة عمور

وكل العائلة

والى كل من ساهم في انجاز هذا

العمل.

الفهرس.

الشكر.

الاهداء.

ملخص الدراسة.

مقدمة.....أب

## الفصل الأول: الإطار التصوري و النظري للدراسة.

تمهيد: ..... 16

أولاً: اسباب اختيار الموضوع ..... 17

1- الاسباب الذاتية ..... 17

2- الاسباب الموضوعية ..... 17

ثانياً: أهداف الدراسة ..... 18

ثالثاً: أهمية الدراسة ..... 18

رابعاً: الإشكالية ..... 19

خامساً: فرضيات الدراسة ..... 21

سادساً: مفاهيم الدراسة ..... 22

1- المفاهيم الاساسية ..... 22

1-1 مفهوم التحديات ..... 22

2-1 مفهوم التطوير التنظيمي: ..... 24

- 27.....3-1 مفهوم المؤسسة العمومية:
- 27.....1-3-1 مفهوم المؤسسة الإقتصادية
- 27.....2-3-1 مفهوم المؤسسة الخدمائية
- 28.....2- المفاهيم المكلمة:
- 28.....1-2-1 التحديات:
- 28.....1-2-2 مفهوم المحاذير:
- 28.....2-2-2 مفهوم المتغيرات:
- 28.....2-المفاهيم المكلمة للتطوير التنظيمي:
- 28.....1-2-1 مفهوم التغيير:
- 28.....2-2-2 مفهوم التدريب:
- 28.....3-2-3 مفهوم التعلم
- 30.....سابعاً: الدراسات السابقة
- 30.....1-1-1 الدراسات المتعلقة بمتغير التحديات
- 35.....2-1-2 الدراسات المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي:
- 39.....3- مدى الإستفادة من الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة تحديات المورد البشري و التطوير التنظيمي.

- 42.....تمهيد

43.....	أولاً:أنواع التحديات .
43.....	1-1تحديات داخلية
44.....	2-1 تحديات خارجية
45.....	ثانياً:الآليات اللازمة لمواجهة التحديات
46.....	ثالثاً:المداخل النظرية للدراسة
47.....	1- مدرسة الانساق المغلقة
47.....	1-1نظرية الادارة العلمية
48.....	2-1- نظرية التكوين الإداري
50.....	3-1- مدرسة العلاقات الانسانية
51.....	4-1- نظرية الفلسفة الإدارية
52.....	5-1-:تقييم مدرسة الانساق المغلقة
53.....	2- مدرسة الانساق المفتوحة
53.....	1-2- نظرية النظم
56.....	2-2- نظرية الإدارة بالأهداف
57.....	4-2- المدخل التطوري
57.....	3-2نظرية التعلم الإجتماعي:
58.....	5-2- نظرية <b>AJZ</b>
61.....	6-2-: تقييم مدرسة الانساق المفتوحة

## الفصل الثالث: العناصر المكونة لعملية التطوير التنظيمي

- تمهيد: ..... 64
- أولاً: نشأة وتطور مفهوم التطوير التنظيمي ..... 65
- ثانياً: مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي ..... 66
- 2- أهداف عملية التطوير التنظيمي ..... 69
- 3- مجالات عملية التطوير التنظيمي ..... 70
- 4- اساليب التطوير التنظيمي ..... 71
- 5- مراحل عملية التطوير التنظيمي ..... 72
- 6- اسباب عملية التطوير التنظيمي ..... 73
- 7- سلطة التطوير التنظيمي ..... 74
- ثالثاً: برنامج التطوير التنظيمي ..... 75
- 1- مراحل تطور برنامج التطوير التنظيمي ..... 75
- 2- شروط نجاح برنامج التطوير ..... 76
- 3- تقييم برنامج التطوير التنظيمي ..... 77
- 4- استراتيجيات التطوير التنظيمي ..... 79
- 5- معوقات التطوير التنظيمي ..... 77
- 6- الطرق المعالجة لمقاومة التطوير التنظيمي ..... 80

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

82	تمهيد
83	أولاً:مجالات الدراسة
83	1- الدراسة الميدانية الأولى: المؤسسة الصناعية للمركبات
83	1-1- المجال المكاني
85	2-1- المجال البشري
86	3-1- المجال الزمني
86	الدراسة الميدانية الثانية:المكتبة المركزية
86	1-2- المجال المكاني
87	2-2- المجال البشري:
88	3-2- المجال الزمني:
88	ثانياً:المنهج المستخدم في الدراسة:
89	ثالثاً:ادوات جمع البيانات:
91	رابعاً:اسلوب التحليل:
92	خامساً:العينة وكيفية اختيارها:
92	سادساً:خصائص العينة:
93	1-6- خصائص عينة المؤسسة الصناعية للمركبات:
104	2-6- خصائص عينة المكتبة المركزية:

## الفصل الخامس: عرض وتبويب وتحليل بيانات الدراسة.



111.....	تمهيد:
112.....	أولا: عرض وتبويب وتحليل البيانات:
112.....	1- بيانات المؤسسة الصناعية للمركبات:
147.....	2- بيانات المؤسسة الثانية المكتبة المركزية:

## الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة.

182.....	تمهيد
183.....	أولا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولى (المؤسسة الصناعية للمركبات)
183.....	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
189.....	ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
192.....	أولا:- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الثانية (المكتبة المركزية)
192.....	1-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
198.....	2-1: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
201.....	ثالثا: مقارنة نتائج دراسة المؤسسة الصناعية للمركبات مع نتائج المكتبة المركزية
204.....	رابعا: النتائج العامة للدراسة
206.....	خاتمة

قائمة المراجع.

الملاحق.

## ملخص الدراسة :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التنظيمية، التي يتوقف عليها مسار التنظيمات بالنظر لدرجة كفاءته، وقدرته على تخطي التهديدات البيئية، والمؤثرات التنظيمية الناتجة عن السياسات التطويرية التي تنتهجها المؤسسات على اختلاف شاكلتها، وانشطتها لتضمن بذلك نموها واستقرارها.

حيث عالجت الدراسة الراهنة مؤثرات التطوير على مستوى البيئة الداخلية للتنظيم لمعرفة مدى التحديات التي يخلقها للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال إثارة إشكالية بحثية مفادها:

- الى أي مدى يعتبر التطوير التنظيمي كتحدي يمكن أن يواجه العمال بالمؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية و الخدماتية؟.

وبهدف الإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضية التالية:-

- يواجه عمال المؤسسة الصناعية للمركبات تحديات كبيرة على مستوى التطوير التنظيمي مقارنة بعمال المكتبة المركزية.

وللتحقق من مدى صدق الفرضية العامة قسمت الدراسة الراهنة الى ست فصول جاءت على النحو التالي:-

حيث خصص الفصل الأول: للإطار التصوري والنظري للدراسة، متضمنا أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية، فرضيات الدراسة، بالإضافة لمفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة لمتغير التحديات والتطوير التنظيمي .

فيما خصص الفصل الثاني للبعد النظري للتحديات والمداخل النظرية التي تناولت ابعاد المتغيرين:التحديات والتطوير التنظيمي.

أما الفصل الثالث:فتناول العناصر المكونة للتطوير التنظيمي .

بينما تناول الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق الى مجالات الدراسة،المكانية،الزمانية ، والبشرية، بالإضافة إلى المنهج الوصفي الذي كان عن طريق المسح بالعينة القصدية ، و المنهج المقارن بهدف مقارنة نتائج الدراسة لكلا المؤسستين محل الدراسة، حيث طبقت الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية التي تمت معالجتها آليا من خلال برنامج الـ Spss ليتم تحليلها كميًا وكيفيًا وبالتالي التوصل الى خصائص العينة البحثية .

فيما تناول الفصل الخامس:تبويب وتحليل النتائج في جداول إحصائية بسيطة ومركبة.

في حين خصص الفصل السادس:لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة،حيث خلصنا الى عدم صدق الفرضيتين الجزئيتين الاولى والثالثة وصدق الفرضية الجزئية الثانية.

## مقدمة:

مرت المؤسسات الوطنية على اختلاف شاكنتها؛ السياسية، الاقتصادية، و الادارية بحركة تطويرية،سعت من خلالها السلطة المسؤولة الى الخروج من الذائفة الاقتصادية المثقلة بالديون، و ذلك بخوض تجربة صناعية تميزت بنجاح غير مستمر، تسبب فيه سوء التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على مستويات دون الأخرى في مجال التطوير التنظيمي، فكان الفرد العامل من بين الجوانب التي لم تعطها مناهج التطوير التنظيمي اهتماما كبيرا، رغم انه يمثل عنصرا محوريا ومفعلا رئيسيا لعناصر الإنتاج الأخرى التي يقوم عليها التنظيم،وهذا ما جعله يواجه تحديات كبيرة، نظرا لنقص كفاءته وتدريبه على التكنولوجيا التي ركزت عليها المؤسسة الوطنية دون دراسة مسبقة لحاجات الفرد،الذي تحول من القطاع الفلاحي إلى القطاع الصناعي،حيث كان هذا الخل سببا في دخول المؤسسات الوطنية في دائرة التدهور،والفشل.

وبالرغم من النتائج السلبية التي خلفها التطوير التنظيمي في المؤسسة المحلية إلا أن المراهنة كانت عليه من جديد، وذلك بصياغة برامج أخرى لتصحيح الأخطاء السابقة،بالتأكيد على مختلف المقومات التنظيمية؛المادية، القانونية، والمعلوماتية، وأكثرها البشرية التي أولتها المداخل النظرية ذات الأنساق المغلقة والأنساق المفتوحة اهتماما من خلال التركيز على الفرد والإستثمار فيه كرأس مال جديد لتحقيق الإستمرار والتطور،حيث أصبح التأهيل شرطا ضروريا لعملية التوظيف في المؤسسات الوطنية وذلك بالتركيز على تكوين المديرين لتحسين التخطيط، والتسيير الإداري وتدريب العمال على مختلف المهارات،المعلومات، والسلوكيات بهدف تمكينهم وتكليفهم مع التطورات ومواجهة التحديات التنظيمية بما فيها التكنولوجيا،والعمل الجماعي و ما ينتجه من تحالفات وعلاقات تعاون وتنافس وصراع، ناهيك عن التباين في الهياكل البشرية،من حيث الجنس، الثقافة، واللغة، وغير ذلك من التحديات الداخلية للبيئة الناتجة عن مشروع التطوير التنظيمي.

وعلى هذا الأساس تم اختيار التطوير التنظيمي كمتغير للدراسة الراهنة بهدف معرفة انعكاساته على الفرد و ذلك من خلال تشخيص واقع المؤسسة العمومية الجزائرية - المؤسسة الصناعية للمركبات كنموذج عن المؤسسة العمومية الاقتصادية، والمؤسسة العمومية الخدماتية - المكتبة المركزية كنموذج عنها -

حيث تضمنت الدراسة الراهنة ست فصول؛ ثلاثة منها نظرية فيما جاءت الفصول الأخرى منهجية إجرائية وذلك على النحو التالي:-

الفصل الأول: أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية، بالإضافة الى فرضيات الدراسة زيادة على ذلك مفاهيم الدراسة الأساسية والمكملة بالإضافة للدراسات السابقة.

فيما احتوى الفصل الثاني: على المداخل النظرية لدراسة تحديات المورد البشري و التطوير التنظيمي ،و التي قسمت إلى إتجاهين ؛مدرسة الأنساق المغلقة التي ضمت نظرية الإدارة العلمية ، التكوين الإداري ، العلاقات الإنسانية،و الفلسفة الإدارية.في حين احتوت مدرسة الأنساق المفتوحة على ؛مدخل النظم ، الإدارة بالأهداف ، نظرية التعلم الإجتماعي ،المدخل التطوري ،و نظرية AJZ .

بينما تناول الفصل الثالث: العناصر المكونة للتطوير التنظيمي .

في حين تضمن الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة بما فيها مجالات الدراسة المكانية و الزمانية والبشرية بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل وكذا العينة وكيفية اختيارها بالإضافة لخصائص العينة.

والفصل الخامس: تم فيه تبويب وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسستين محل الدراسة.

أما الفصل السادس: تم فيه مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة بالإضافة الى مقارنة نتائج الدراسة في المؤسستين محل الدراسة بالإضافة للنتائج العامة للدراسة وكل من الخاتمة، وقائمة المراجع ، والملاحق.

## تمهيد:

يعتبر موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين في مختلف الدوائر العلمية؛ حيث ربطوه بمتغيرات مختلفة في إطار البحث عن العلاقة، أو شدتها عند بعض الباحثين، فيما تناوله البعض الآخر بهدف الكشف عن الأثر والتأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية أو التنظيمية التي جاءت في دراساته من خلال تشخيص بيئات مختلفة من حيث الزمان والمكان والنتائج التي تؤكد على التباين الإيديولوجي للباحثين، و المفكرين والتي كانت سندا لنا ، للإنتلاق في الدراسة الراهنة وبناء تصور خاص بالمشكلة البحثية في البيئة المدروسة في محاولة للكشف عن مؤثرات التطوير التنظيمي كأسلوب للتحسين من جهة، وتحدي يواجه العمال من جهة أخرى، لتكون الاستفادة من الدراسات السابقة أيضا في مقارنة نتائج التصورين؛ العام الذي يتعلق بما توصل اليه الباحثون الذين سبقونا في هذا المجال، و التصور الخاص الذي يمثل نتائج الدراسة الراهنة .

**أولاً: أسباب إختيار الموضوع :**

يمثل إختيار موضوع الدّراسة مرحلة مهمّة من مراحل البحث العلمي، فمن خلال تحديد الباحث لمشكلته البحثية، يعلن بذلك عن بداية دراسة علمية يسعى من خلالها لإشباع فضوله المعرفي، بالإضافة لأسباب ومبررات أخرى تجعل أي باحث يختار موضوعاً للبحث دون سواه، وهو ما دفعنا لاختيار موضوع التحدّيات التي تواجه المورد البشري في ظل التّطوير التّنظيمي كموضوع للدراسة الرّاهنة ضف إلى ذلك أنّه من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات والعلوم، وفيما يلي ندرج جملة من الأسباب الدّاتية والموضوعية التي أثارنا لاختيار موضوع الدراسة الرّاهنة:

**1- الأسباب الدّاتية:**

- محاولة التطرق لأحد الاقتراحات التي وردت في مذكرة ليسانس ،حول واقع التّدريب في المؤسسة العمومية الجزائرية، أين جاء موضوع الدّراسة الرّاهنة كأحد الاقتراحات المطروحة للدراسة.

- الرّغبة في دراسة الموضوع للإطّلاع على مدى اهتمام كل مؤسسة من مؤسستي الدراسة الرّاهنة على حدة بانعكاسات التطوير التّنظيمي على الفرد العامل .

- إشباع الفضول المعرفي من خلال تشخيص الواقع الفعلي للتحدّيات التي يفرزها التطوير التّنظيمي في المؤسستين محل الدّراسة.

**2- الأسباب الموضوعية:**

- وجود نقص في الدّراسات التي تتناول تحديّات الموارد البشرية، حيث ركّزت أغلبها على تحديّات البيئة الخارجية بما فيها تحديّات العولمة، التكنولوجيا، المنافسة وأغفلت في المقابل عراقل البيئة الداخلية الناتجة عن عملية التطوير التّنظيمي .

- محاولة تصنيف التراث النظري الذي كتب حول متغيري: التحديات، والتطوير التنظيمي من خلال ترتيب المعلومات التي جمعت حول الموضوع المدروس.

### ثانيا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الراهنة إلى تشخيص الواقع الفعلي لمتغير التطوير التنظيمي، والتحديات الناتجة عنه في المؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية، والخدماتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية، والخدماتية بعملية التطوير التنظيمي .

- محاولة تحديد مفهوم، و مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية بتشخيص الواقع الفعلي للمؤسستين محل الدراسة.

- محاولة تحديد الأساليب والوسائل التي يواجه من خلالها المورد البشري تحديات التطوير التنظيمي بالمؤسستين محل الدراسة.

محاولة معرفة مدى تماسك جماعة العمل بعد توظيف عمال جدد في المؤسستين محل الدراسة.

- محاولة معرفة كيفية تعامل المؤسسة العمومية الجزائرية مع التحديات الناتجة عن التطوير التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة :

كما أشرنا سابقا أنّ مفهوم التطوير التنظيمي من المواضيع التي أثار اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بالتنظيمات، وهو ما تؤكد مختلف الأبحاث والدراسات التي درست الموضوع من جوانب مختلفة، بالإضافة إلى ما تناوله الفكر التنظيري في هذا المجال وهو يدلّ على أهمية التطوير المؤسساتي في تحقيق فعالية التنظيم إلاّ أنه في المقابل يفرض تحديات وصعوبات على الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس تحاول



الدراسة الراهنة من خلال نتائجها أن تساعد كلا المؤسستين محل الدراسة الإمبريقية في تقييم الإستراتيجية التطويرية المتبعة في كليهما للتعديل في النقائص الموجودة من جهة ،وتفعيل المزايا من جهة أخرى ، وذلك من خلال التأكيد على برامج التطوير والتدريب ،الذي جاء في الدراسة الراهنة كبعد للتطوير التنظيمي نظرا لدوره الفعّال في تقوية ثقافة المؤسسة من خلال تعديل سلوكات العمّال في اتجاه ايجابي يتمشى وأهداف التنظيم ،ومن جانب آخر، تتمحور أهمية الدراسة في كونها تشخص جزءا من واقع المؤسسة العمومية الجزائرية وبالتالي فإنّها تساهم ولو بالقدر القليل في محاولة إيجاد حلول لبعض المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات المحلية، والتي من ضمنها التحديات والعراقيل التي تواجه العامل الجزائري ، داخل التنظيم تتجه لإحداث التطوير التنظيمي .

#### رابعاً: الإشكالية :

عرفت الجزائر على غرار دول العالم ديناميكية ، في بنيتها الاقتصادية والسياسية، الإدارية والتقنية ، فرضتها متغيرات بيئية متعددة ، دفعت بها إلى تبني إصلاحات اقتصادية لتحسين الأداء التنظيمي لمؤسساتها التي كانت في وضع متدهور نتيجة لإفتقار المسير الجزائري إلى الخبرة ، فنتج عن ذلك فشل في البرامج التطويرية الهادفة إلى إنعاش الإقتصاد المحلي لتركيزها على الجوانب المادية، وإغفالها للجانب الاجتماعي القائم على الإهتمام بالفرد العامل الذي يعدّ من أهم المقومات التنظيمية ، باعتباره أداة فاعلة في تحقيق تطور المؤسسة واستمرارها ومع تجاهل قيمة العنصر البشري في مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الوطنية إلا أنها حافظت على بقائها في ظل التغيرات البيئية وما أفرزته من تهديدات .

وهذا ماجعل المؤسسة الجزائرية على إختلاف طبيعتها ترفع التحدي و تبحث عن طرق أفضل لمواجهة واقعها المتغير، فانتهجت عدة أساليب لتفادي المشكلات التنظيمية التي حالت دون تحقيق فعاليتها ، حيث كان مشروع التطوير التنظيمي من السياسات التي راهنت عليها المؤسسة الجزائرية لتحسين صورتها بدءا بالتجديد في بنائها التنظيمي، والتنويع في تركيبها البشرية من خلال تزايد العنصر النسوي في

المؤسسات، والذي رافقه تعديل في الخطط العملية بهدف تجديد مهارات العامل وكسر العمل الروتيني بإخضاعه لبرامج تدريبية تنوعت من حيث وسائلها ومحتواها لترسيخ المعارف وتنمية المهارات، مع تدريب الجماعات العمالية من خلال توجيه أهدافها حيث تصب في أهداف التنظيم ، خاصة وأنها تؤثر بشكل كبير في سلوك الفرد واتجاهات، فكان التركيز على ديناميكيات الجماعة لتحقيق انسجامها وتماسكها ، والتعاون بين أعضائها لحل المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة .

وبالرغم من مزايا التطوير التنظيمي إلا انه في المقابل يخلق تحديات للفرد العامل لا تقل أهمية عن العولمة وما صاحبها من تحرر في التجارة ، و انفتاح على الأسواق، بالإضافة إلى فتح مجالات الإستثمار بين الدول في مختلف المجالات التي أدت إلى تزاوج الثقافات بين العمال من مختلف الجنسيات و غيرها من المؤثرات التي زادت من حدة المنافسة بين المنظمات العالمية التي أصبحت تعمل وفق مقاييس تحكمها الجودة الشاملة.

وكلها تهديدات تعيق مسار المؤسسات التي لا تملك خططا مقاومة لها، في حين تنعكس التطورات التنظيمية على الفرد بشكل متفاوت، خاصة مع اعتماد المنظمات الحديثة على التكنولوجيا بشكل كبير نظرا لما حققته من فعالية في الإنتاج وجودة في الخدمة، إلا أنها في المقابل تهدد الفرد بفقدان منصبه، لكن ذلك لم يمنع من استمرار عملية التوظيف الهادفة لجلب افكار جديدة تساهم في بناء وتطوير المنظمة إن لم تشكل خلا في جماعة العمل بالتأثير على تماسكها .

وضمن هذا الإطار أشارت المدارس الفكرية إلى التطوير التنظيمي بمختلف أبعاده من خلال التركيز على تطوير المنظمة في حدود بيئتها الداخلية، بالتأكيد على مبادئ تقسيم العمل، وتدريب العمال وتقاسم المسؤوليات بين مستويات التنظيم المختلفة ، مع الاهتمام بالمحفزات المادية والمعنوية للفرد، في حين أكد فريق آخر من المفكرين والذي نظر إلى المؤسسة على أنها نسق مفتوح على مؤثرات البيئة الخارجية والتأكيد على المورد البشري من خلال الاستثمار في إمكاناته الفكرية والجسدية.

وبالنظر إلى أهمية التطوير التنظيمي لتناوله من قبل الكثير من الباحثين في العديد من الحقول العلمية كمحاولة منهم للكشف عن أثر التحديات البيئية على تطوير المنظمة، وذلك بربطه بمتغيرات تنظيمية مختلفة ، وفي تنظيمات متباينة من حيث الثقافات والمكونات البيئية.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة للكشف عن مدى تأثير التحديات التنظيمية على المورد البشري في المؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية كنموذج عن المؤسسة العمومية الصناعية ، والمكتبة المركزية كنموذج عن المؤسسة الخدمائية. من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:-

- إلى أي مدى يعتبر التطوير التنظيمي كتحدي يمكن أن يواجه العمال بالمؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية و الخدمائية ؟ .

وينطوي تحت هذا التساؤل ثلاثة تساؤلات فرعية هي : -

1- هل يوجد اختلاف دال إحصائيا حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة ؟.

2- إلى أي مدى يختلف تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة ؟.

3- ما مدى ملاءمة التدريب لاحتياجات العمال بالمؤسسات محل الدراسة ؟.

**خامسا: فرضيات الدراسة :**

وللإجابة على هذه التساؤلات التي أشارت إليها المشكلة البحثية قمنا بصياغة الفرضيات التالية : -

**الفرضية العامة :**

- يواجه عمال المؤسسة الصناعية للمركبات تحديات كبيرة على مستوى التطوير التنظيمي مقارنة بعمال المكتبة المركزية .

## الفرضيات الجزئية:

ويندرج تحت الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية مفادها :-

1- لا يوجد اختلاف دال إحصائياً حول تكيف العمّال مع التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسّستين محل الدّراسة.

2- يقل تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي بالمؤسسة الصناعية للمركّبات أكثر من المكتبة المركزية.

3- لا يلائم التّدريب احتياجات العمّال في كلا المؤسّستين محل الدّراسة.

سادساً: مفاهيم الدّراسة :

1- المفاهيم الأساسية :

1-1 مفهوم التحديات :

أخذ مفهوم التحدّيات مدلولات متعدّدة، نتجت عن الاختلاف في مجالات الدّراسة، وتنوّع في الأفق الزمّني لتحليلها، بالإضافة لاختلاف الاتجاهات الفكرية للباحثين وفيما يلي عرض لأهم التعاريف لمتغيّر التحديات :

-التحديات : **Challenges** >> هي محاولة لعمل فعل يكون أفضل لمواجهة خطر ما<<<sup>1</sup>.

انطلق هذا المفهوم في تعريف للتحدّيات من منظور التعلم الاجتماعي، الذي يركّز على التعلّم والتّدريب والتنمية باعتبارهم أساليب تستخدمها المنظمة مختلف التحدّيات التي تواجهها .

في حين اعتبر كل Norman و hand Scombe : أنّ التحدّيات هي مختلف التهديدات التي تواجه المنظمة والتي من أخطرها التطوّر التكنولوجي السريع، وهذا ما

<sup>1</sup>-بشار، الوليد . المفاهيم الإدارية الحديثة : عمان، دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2009، ص 29 .

يؤكدّه التعريف التالي: - <<التحدّيات هي إحدى القضايا الحرجة التي تواجه الإدارة العليا في عقد التسعينات من القرن العشرين >>. <sup>1</sup>

- وفي نفس السياق ALKHFAJI يعرفها أنّها << مصدر خطر ينبغي توظيف القدرات لتحقيق النّجاح في ظل عالم تسوده التكنولوجيا والهيمنة الإقتصادية واللّغة العسكرية والقوّة >>. <sup>2</sup>

- كما يعرفها Gomez-mejia ورفقاؤه : << التحديات هي تلك القوى الخارجية عن المنظّمة، التي لا يمكن السيطرة عليها والمؤثّرة في مستوى أدائها، كالتغير السريع، تنوّع قوى العمل، العولمة والتشريعات ونقص المهارات >>. <sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أنّ مفهوم التحدّيات كان من خلال المدخل التطوري، الذي يعتبر أنّ التحدّيات مفروضة على المنظّمة وهي مجبرة على اتّباع أساليب وطرق معينة لمواجهتها.

-أمّا Labelle فقد حصر مفهوم التحدّيات في المجال التقني بقوله : << التحدّيات هي تلك التطوّرات الحاصلة في نظم وتكنولوجيا الاتّصالات الفورية وتقنيات معالجة المعلومات لزيادة طاقة العديد من القطاعات التي تزودها بالخدمة المطلوبة باستمرار >>. <sup>4</sup>

حيث نظر Labelle للتحدّيات من منظور النّظم بتجسيد العلاقة بين البيئة الداخليّة للتنظيم التي تستفيد من تغيّرات البيئة الخارجية لتلبية حاجاتها.

<sup>1</sup>- طاهر، محسن، الغالبي، أحمد علي صالح. التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 25.

<sup>2</sup>- طاهر، محسن الغالبي، أحمد علي صالح : المرجع السابق، ص 25.

<sup>3</sup>- بشار الوليد: المرجع السابق، ص 26.

<sup>4</sup>- بشار الوليد: المرجع نفسه، ص 25.

من خلال التعاريف السابقة، والمؤثرات الواقعية بالمؤسستين محل الدراسة : المؤسسة الصناعية للمركبات بعين بوشقيف، و مؤسسة المكتبة المركزية بولاية تيارت قمنا بصياغة التعريف الإجرائي التالي :-

- >> التحديات هي جملة التحوّلات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة وتشكّل خطراً عليها، ينتج التطور التكنولوجي والتقني ، والتنوّع في تركيبة العمل ونقص اليد العاملة المؤهلة>>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص الخصائص التالية:-

- التحديّ هو مواجهة الخطر.
- التحديات هي ميزة اختص بها القرن العشرين.
- التحديّ هو تهديد يتطلّب المواجهة.
- التحديات هي ثورة معرفية ناتجة عن تزايد التنظيمات.
- التحديات هي تغيرات بيئية تؤثر في المنظمة.

## 2-1 - مفهوم التطوير التنظيمي :

لقي مفهوم التطوير التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، نظرا لدوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يتّضح جليا في الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التطوير التنظيمي من جوانب مختلفة تنوّعت بتنوّع إيديولوجيات الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم :

- يرى Rechar-Bekhard أنّ التطوير التنظيمي جهد طويل المدى يطبق علم السلوك لتحسين التنظيم حيث اعتبره: << جهد مخطط وواعي على مستوى المنظمة، ويدار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها، من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك >><sup>1</sup>.

- ويعرفه كل من bell&Freach أنّه: << جهد طويل المدى، يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعّالة لمناخ التنظيم، والتي تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور (أداة التغيير أو وسيطة)، أو بمساعدة محفز أو منشط، وباستخدام نظرية العلوم السلوكية التطبيقية وأساليبها بما فيها البحث الإجرائي >><sup>2</sup>.

- كما يعرفه علي السلمي أنّه: << نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد، وبالتركيز على زيادة فعالية جماعة العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدوره على إدارة التغيير الذي يروج لأفكار جديدة بين أعضاء التنظيم >><sup>3</sup>.

نظرت هذه التعاريف لمفهوم التطوير التنظيمي من منطلق مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على الجوانب النفسية السلوكية والعمل الجماعي الذي يفعل الأداء ويزيد الإنتاج ويطور التنظيم .

- في حين يرى وارن بينس أنّ التطوير التنظيمي هو استجابة للتحديات البيئية حيث عرفه كما يلي: - <<التطوير التنظيمي هو استراتيجيات متطورة تستهدف تغير العقائد والاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع

<sup>1</sup>- بشار، الوليد : المرجع السابق ، ص 219 .

<sup>2</sup>- هاني عبد الرحمان صالح محسن ، الطويل . الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي- عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص 370 .

<sup>3</sup>- محمد بن باني ، القحطاني . معوقات التطوير التنظيمي و حلولها :الرياض ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة ،كلية إدارة الأعمال،2007،ص 26

التعايش مع التحدّيات التي تفرضها التغيّرات الهائلة في البيئة الإجتماعية، الاقتصادية والفنية»<sup>1</sup>.

يدرج هذا التعريف ضمن المدخل التطوّري الذي يعتبر أنّ التطوير التنظيمي مفروض على المؤسسة، التي تعتبره وسيلة لمواجهة تحدّيات البيئة الخارجية.

- ومن جهة أخرى عرّفه الدهان على أنه قدرة المنظّمة على حل مشاكلها من خلال تعريفه للتطوير التنظيمي على أنه: >> عملية مخطّطة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظّمة من التكيف مع المتغيّرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيّرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية»<sup>2</sup>.

حيث نظر الدهان لمفهوم التطوير التنظيمي من خلال مدخل النّظم وذلك باستخدام مفاهيمها المتمثلة في ؛ المدخلات، العمليات والبيئة الخارجية .

من خلال التعاريف السابقة، ومن خلال نزولنا لميدان المؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية والخدماتية- المؤسسة الصناعية للمركبات ومؤسسة المكتبة المركزية بولاية تيارت- قمنا بصياغة التعريف الإجرائي التالي :-

- >>التطوير التنظيمي هو عملية مشتركة بين التّنظيم وجهة خارجية، يهدف لتحسين التّنظيم وقدرته على حل مشاكله، وذلك بالتركيز على العمل الجماعي وتطبيق العلوم السلوكية لمواجهة التحدّيات التنظيمية والبيئية».

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية: -

- التطوير التنظيمي جهد طويل المدى .

- التطوير التنظيمي يتم بالتنسيق بين التّنظيم وجهة خارجية.

<sup>1</sup> -WWW.alyaum.com/article/1125.394/16/05/2016/H 7:44

<sup>2</sup>- أحمد يوسف ، دودين. إدارة التغيير و التطوير التنظيمي : عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2014، ص 22.



- التطوير التنظيمي نشاط يفعل المنظمة .
  - التطوير التنظيمي ينسق بين الأفراد والعمليات التنظيمية.
  - التطوير التنظيمي يهدف لتجديد التنظيم وزيادة فعالية العمل الجماعي.
  - التطوير التنظيمي استراتيجية شاملة تستهدف العقائد، القيم والهياكل التنظيمية.
- 1-3-1 مفهوم المؤسسة العمومية :** >> هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية العامة ، و كذلك بالإستقلال المالي و الإداري ، و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة أو رابطة تبعية و خضوع للرقابة الإدارية الوصائية <<<sup>1</sup>.

### 1-3-1 المؤسسة الإقتصادية :

يعرفها ناصر داودي عدوان أنها : >> إندماج لعدة عوامل بهدف انتاج السلع والخدمات مع الأعوان الإقتصاديين الآخرين ، و هذا في إطار قانوني،ومالي، واجتماعي،تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان و جود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به ، ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (السلع و الخدمات ) و أخرى عينية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تمثل الأولى لوسائل ، و الثانية تمثل الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة <<<sup>2</sup>.

**1-3-2 المؤسسة الخدمائية :** >> هي التي تقوم بتقديم خدمات معينة مثل ؛ مؤسسات النقل ، المستشفيات ، البريد و المواصلات ، والمؤسسات الجامعية <<<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -forum.univbiskra.net/indesc.php/tepie=14566.0/20/03/16.h17:17

<sup>2</sup>-www.ingdz.net/vb/shouthread.php/t=80763/13/05/16/h17:16

<sup>3</sup> - http ://reserch-ready-blogspot.com/16/05/h17:16

## 2 المفاهيم المكملة :

### 1-2-1 التحديات:

1-2-2-1 المحاذير: << هي الشيء الخطر الذي يتم الاحتياط منه >>. <sup>1</sup>

1-2-2-2 المتغيرات: << هي معاملات قابلة للتغير باستمرار >>. <sup>2</sup>

### 3- المفاهيم المكملة للتطوير التنظيمي :

1-3 التغيير: يعرفه سعيد يس عامر أنه: << التحوّل من حال إلى حال، والتغيير في المنظّمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى >>. <sup>3</sup>

2-3 التّدريب: يعرفه وجدي حامد أنه: << نشاط مخطّط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين ، لتمكّنهم من اداء فعال ومثمر، يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة >>. <sup>4</sup>

3-3 التّعلم: يعرفه زيد منير عبودي أنه : << اكتساب المعرفة من قبل الموظفين بهدف تطبيقها في وظائفهم لاحقاً، وخصوصاً في عمليات صنع القرار وانجاز المهام والأنشطة المنوطة بهم >>. <sup>5</sup>

<sup>1</sup>- عادل ، رزق . مبادئ و أسس إدارة التحديات في عصر العولمة : بيروت ،إتحاد المصارف العربية ، 2007 ، ص 30.

<sup>2</sup>- عادل ،رزق : المرجع نفسه : ص 29.

<sup>3</sup>- . فداء محمود ، حامد . إدارة الجودة الشاملة : عمان ، دار البداية للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص 149 .

<sup>4</sup>- وجدي حامد ،حجازي . التدريب في القرن الحادي و العشرين\_: عمان ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر ، 2009 ، ص 28 .

<sup>5</sup>- منير زيد ، عبوي . التخطيط و التطوير الإداري عمان ، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 179 .

جدول رقم : (1) يوضّح أوجه التشابه والإختلاف بين التطوير،التغيير، التدريب والتعلم .

التعلّم	التدريب	التغيير	التطوير	مجال التدخل
خارجي من خلال التكوين	خارجي وداخلي في حال توفر الوسائل	يكون داخلي أو بمساعدة خارجية	يكون داخلي أو بمساعدة خارجية	الجهة المشرفة
الفرد والجماعة	الفرد والجماعة	المؤسسة جماعات العمل الأفراد	الهيكل، الإستراتيجية أساليب العمل، الأفراد، جماعات العمل، التكنولوجيا المؤسسة جماعة العمل الأفراد	من مستويات التدخل
نظري يركز على المعارف	المهارات أكثر من المعارف تطبيقي أكثر	المعارف والمهارات والمعلومات	المعارف والمهارات والمعلومات	من حيث التركيز
قصير المدى	قصير المدى	طويل المدى	طويل المدى	المدة
إكساب الفرد معلومات ومعارف حول العمل	الاستثمار في طاقات الفرد المهاريّة والمعرفية	نقل التنظيم من حالة إلى حالة أخرى قد يكون سلبي أو ايجابي	تجديد التنظيم وتحسينه	الغاية

## سابعاً: الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة أحد أهم المرتكزات التي يؤسس على أساسها البحث العلمي، كونها تحدّد الاختلاف في وجهات النظر والتشابه من حيث النقاط والمكونات التي تم التركيز عليها في الدراسة، ممّا يساعد الباحث على بناء تصور خاص بدراسته قصد مقارنة نتائجها بنتائج الدراسات المشابهة، وقد تمّ تقسيم الدراسات السابقة على أساس متغيري الدراسة التحديّات ، والتّطوير على النحو التالي : -

## 1- الدراسات المتعلقة بمتغير التحديّات:

## 1-1 الدراسة الأولى :

جاءت الدراسة باسم "أحمد علي المبيضين" تحت عنوان تحديّات ظاهرة العولمة ومتطلّبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية ، والتي تمّ إجراؤها على مؤسّسات القطاع الخاص الأردني : (مجموعة الشرق الأوسط للاستثمارات الدولية، البنك العربي، الاردنية للاستثمارات والإدارة، مشاريع صغيرة خاصّة) سنة 2009، حيث حاول الباحث تحقيق جملة من الأهداف هي: -

1- تحديد التحديّات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تتطلّب إجراء التّغير في مجال إدارة الموارد البشرية المحلية لتتمكن من مواجهتها .

2- تحديد تأثير هذه التحديّات في مجال إدارة الموارد البشرية.

3- تحديد التغيرات المطلوب إجراؤها في مجال إدارة الموارد البشرية على ضوء التأثيرات أعلاه .

4- تحديد أساليب التغير وكيفية إدارته.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على إحدى طرائقه المتمثلة في المسح بالعينة والتي بلغ عدد مفرداتها 50 مفردة من كل مؤسّسة، بإجمالي 250 مفردة، حيث

اعتمد الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية والتي اعتمد في تحليلها على الخدمة<sup>1</sup> الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

كما توصلت دراسته إلى النتائج التالية :-

1- إنّ منظمات الأعمال بحاجة إلى إجراء مجموعة من المتغيرات في مجال إدارة الموارد البشرية لأجل أن تتمكن من مواجهة ظاهرة العولمة ونتائجها.

2- ظهور مجموعة من المسببات التي تتطلب من المنظمة العمل على مواجهتها بسبب العولمة.

3- المنظمة بحاجة إلى التعامل مع مستقبل الموارد البشرية من منظور استراتيجي يقوم على مبدأ الشراكة والتكامل، و التعاون والتعلم من قبل الآخرين قبل تعليمهم.

4- إنّ إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى مجموعة من القوانين والأنظمة التي تسهل عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية مما يؤدي إلى معالجة الآثار السلبية لتحدي العولمة.

5- ضرورة تحديد سمات المديرين في إدارة الموارد البشرية لتسهيل عملهم وأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية في ظل البيئة الدولية ووجود ظاهرة العولمة.<sup>1</sup>

## 2-1- الدراسة الثانية :

هي دراسة للباحث "ياسين ساقع" بعنوان العولمة وأثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي تمّ إجراؤها بمؤسسة الجرّارات الفلاحية بقسنطينة سنة 2014 حاول من خلالها الباحث الاجابة على التساؤلات التالية:-

<sup>1</sup>ياسم أحمد علي ، المبيضين . تحديات ظاهرة العولمة و متطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية: عمان مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ،جامعة الحسين بن طلال ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،2009،

- ماهي آخر تأثيرات العولمة على الأنشطة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟<sup>1</sup>

- فيما تتجلى ظاهرة العولمة ومختلف جوانبها وفيما تكمن آثارها وانعكاساتها في المجالات المختلفة؟

- ماهي أهمية التسويق والنشاط التسويقي في المؤسسات الاقتصادية المهاجرة في ظل العولمة؟

كيف هو واقع التسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وماهي أهم تأثيرات العولمة على النشاط التسويقي فيها؟

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على إحدى طرائقه هي دراسة الحالة ، حيث استعان بسجلات ووثائق المؤسسة في جمع المعلومات وتحليلها، وقد توصل إلى النتائج التالية :-

- محاولة المؤسسة صياغة مزيج تسويقي من خلاله الإنتاج وفق معايير الجودة العالمية تلبي حاجيات معظم الزبائن وطرح هذه المنتجات وفق خصوصية كل سوق ، مستهدفة وفق المقولة " أنتج عالميا وسوق محليا " .

- ضرورة فهم وتطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- إنشاء مراكز بحث مختصة في البحث والتطوير وبحوث التسويق وتقديم الإرشادات والتوجيهات.

- التخطيط لمرحلة ما بعد انتهاء دعم الدولة لمواجهة المنافسة المحتملة والتكيف معها، من أجل البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> ياسين، ساقع " العولمة وأثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ، بقسنطينة ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2014.

- ان تصبح المؤسسات تنافسية على مستوى أسعارها والجودة و الإبداع وان تكون قادرة على مواكبة التحكم في تطور التقنيات والأسواق.<sup>1</sup>

### 1-3 الدراسة الثالثة :

اجرى الباحث "مدوري نور الدين" دراسته المعنونة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم 2011، حيث حاول الباحث تحقيق جملة من الأهداف هي:-

- إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة.

- إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري ومدى تأثيرها على تحسين الأداء .

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة حيث شملت العينة ( مدير مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة لبعض المسؤولين في مصالح أخرى وذلك باجراء مقابلات معهم لجمع المعلومات.<sup>2</sup>

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تهتم إدارة الموارد البشرية بالأفراد لأن نجاح المؤسسة يتوقف عليهم من خلال مواجهة تحديات المنافسة والتغير التكنولوجي .

- تقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية فعّالة لمواردها قصد تحسين ادائهم.

- اختلاف الحوافز يؤثر بشكل كبير على رفع مستوى قدرات ومهارات الأفراد .

<sup>1</sup> ياسين ، ساقع : المرجع السابق .

<sup>2</sup> نور الدين ، مدوري . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، بمستغانم، 2012.

## 4-1 الدراسة الرابعة :

جاءت دراسة "فريد كورتل" تحت عنوان استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية ، التي نشرها في المؤتمر العلمي الدولي بجامعة جنان بلبنان سنة 2012، بهدف تحقيق الأهداف التالية :-

- التعرف على المفهوم المعاصرو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة .

- التعرف على انعكاسات ومدى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية .

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستنباطي قصد التحليل والوصول لنتائج واستنتاجات للأفكار والقراءات النظرية التي اعتمدها، كعينة في دراسته لظاهرة العولمة بتزكيزه على أفكار <إغازاد>.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- إن متطلبات الموارد البشرية ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للدولة.

- ضرورة تطوير النظرة إلى التدريب على أنها عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية .

- ضرورة تعلم اللغات خاصة الانجليزية بالنسبة للمدرب والمتدرب مع استيعاب التقنية من خلال تطوير مناهج وبرامج التدريب.

- تطوير كفاءة العمال من خلال إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة انتقاء قيادات إدارية تنفيذية فعّالة ومبدعة لنجاح المنظمة.<sup>1</sup>

فريد كورتل: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية دراسة منشورة بالمؤتمر العلمي الدولي بجامعة جنان، لبنان، 2012.



## 2- الدراسات المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي:

## 1-2 الدراسة الأولى :

جاءت دراسة عاطف محمود عوض تحت عنوان إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، والتي تم إجراؤها بجامعة العلوم والاداب والتكنولوجيا بلبنان 2012 حيث حاول الباحث التحقق من الفرضيات التالية :

- الفرضية العامة : ( H1 H0 ) علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وتقنياتها والتطوير التنظيمي .

- الفرضيات الجزئية : هناك علاقة ذات ارتباط خطي طردي بين ادارة المعرفة وتقنياتها والتطوير التنظيمي .

- هناك علاقة ارتباط عكسي خطي بين ادارة المعرفة وتقنياتها والتطوير التنظيمي .

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على احدى طرائقه ، المتمثلة في المسح بالعينة والتي بلغ عدد مفرداتها 40 مفردة.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : -

- هناك علاقة ذات ارتباط طردي بين إدارة المعرفة وتقنياتها والتطوير التنظيمي، ذات ارتباط قوي ودلالة احصائية عند درجة مئوية 5% بمعنى عدم صدق الفرضية ذات الارتباط العكسي .

- عدم وجود ارتباط بين إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أثر دال إحصائيا<sup>1</sup>.

1 عاطف محمود عوض: ادارة المعرفة و تقنياتها في تحقيق تطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية بجامعة العلوم و الاداب و التكنولوجيا، لبنان 2012.

## 2-2 الدراسة الثانية :

هي دراسة للباحث محمد بن باني القحطاني تحت عنوان معوقات التطوير التنظيمي وحلولها ، والتي تم إجراؤها على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض، سنة 2007؛ حيث حاول الباحث تحقيق جملة من الأهداف هي:-

- التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجوانب الإستراتيجية والإدارية والهيكلية والبشرية والسلوكية والتقنية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

- التعرف على أفضل الحلول لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية.

- التعرف على ما إذا كانت أهم معوقات التطوير التنظيمي تختلف درجة وجودها في الأجهزة الحكومية المركزية تبعاً لاختلاف الجهاز الحكومي المركزي.

- تقرير طبيعة الفروق بين أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية من جهة، والمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من جهة أخرى.

- إبراز موضوع التطوير التنظيمي بصفة عامة، ومعوقات تطبيقية بصفة خاصة للباحثين والممارسين، وتحفيزهم على مواصلة الاهتمام بكيفية تجاوز معوقات تطبيقية سواء على المستوى البحثي أو التدريبي أو العملي.

- تقديم بعض التوصيات في ضوء مايمكن التوصل إليه من نتائج الدراسة.

- كما استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على إحدى طرائقه، المتمثلة في المسح بالعينة والتي بلغ عدد مفرداتها 500 مفردة بمعدّل 10 وزارات وزعت في كل منها 50 مقياس للاتجاهات .

بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- وجود معوقات للتطوير التنظيمي بفروق مختلفة في اتجاهات المبحوثين في مختلف الأجهزة الحكومية حيث كانت النسبة الأكبر في وزارة الداخلية، المياه والزراعة.
- معوقات التطوير التنظيمي في الموارد البشرية موجودة في وزارة الثقافة والإعلام بدرجة أكبر من وزارة المياه والكهرباء.<sup>1</sup>

### 2-3 الدراسة الثالثة :

جاءت دراسة "ابتسام مرزوق" تحت عنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، سنة 2006.<sup>2</sup>

حيث حاول الباحث تحقيق جملة من الأهداف هي: -

- 1- إلقاء الضوء إلى التوجه العام، لإدارة المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي .
- 2- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة .
- 3- نفي توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير المطلوب والتطوير التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية الغير حكومية في قطاع غزة.
- 4- التعرف على إدارة التغيير كعلم جديد منظم ومخطط يساعد في إحداث التطوير للمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وللعاملين بها.
- 5- استعراض لواقع المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبيان دورها وأهميتها.

<sup>1</sup> محمد بن باني ، القحطاني :المرجع السابق .

<sup>2</sup> ابتسام رزق ، مرزوق . فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية ،مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية . غزة، 2006 .

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على إحدى طرائقه المتمثلة في المسح بالعينة والتي شملت 50 مؤسسة غير حكومية وزعت 250 استمارة والتي استعملتها كأداة لجمع المعلومات لتتوصل من خلالها إلى النتائج التالية :-

- عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير والاختلاف والتباين في الآراء بين المفاهيم التالية ؛ التطوير التنظيمي، إعادة هندسة العمليات حيث كانت النسب متقاربة.

- تحتاج عملية التطوير والتغيير التنظيمي إلى تخطيط مدروس، ويجب أن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، حيث أنّ المؤسسات التي يزيد عمرها عن 15 سنة تدرك أهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من خلال تحديد مجالاته المناسبة كما تعمل على تدريب وتحفيز العمال.

- هيمنة الذكور في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبمستوى علمي عالمي.<sup>1</sup>

## 2-4 الدراسة الرابعة :2

جاءت دراسة محمد عصام أحمد و حسان ثابت جاسم الخشاب تحت عنوان استخدام نموذج تمييز الأنماط في تحديد المستوى الملائم من التطوير الإداري والتي تمّ إجراؤها على مجموعة مختارة من المنظمات القديمة في محافظة نينوي بجامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، 2013، حيث حاول الباحثان للتحقيق من الفرضية التالية:-

- يسهم نموذج تمييز الأنماط في اكتشاف الأسلوب الملائم من التطوير الإداري ، الذي يوفر أكبر قدر من جودة العمل الإداري و يختصر الوقت و الجهد و المال.

<sup>1</sup> ابتسام رزق ، مرزوق : المرجع السابق

<sup>2</sup> محمد عصام ، أحمد ، و حسان ثابت ، جاسم ، الخشاب : استخدام نموذج تمييز الأنماط في تحديد المستوى الملائم من التطوير الإداري : دراسة ميدانية بنينوي لنيل درجة الماجستير في الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ،

كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب الرياضي المسمى نموذج تمييز الأنماط كوسيلة رياضية في تحليل النتائج الميدانية حيث بلغ عدد مفردات العينة 63 مفردة كلهم في المستوى الإداري<sup>1</sup>.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

- عدم مراعاة الأسس المهنية والأصول العلمية في إعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسات الإدارية كجزء من التطوير الإداري من حيث تقسيم العمل، وإنشاء الوحدات التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية.

- شيوع ظاهرة التضخم التنظيمي إذ تتجه المؤسسات الإدارية إلى تضخيم التنظيم الإداري بها كعلامة على الإنجاز والنمو والتوسع من دون مبرر حقيقي.

- إنَّ بعض المؤسسات الإدارية تعاني من ظاهرة تداخل المسؤوليات والصلاحيات إلى درجة قد يصعب تحديد من المسؤول عن الخطأ في أداء أو نشاط معين.

- وجود فجوة واضحة بين الثقافة والمعرفة المهنية لدى شاغلي الوظائف القيادية والإدارية من جانب شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية .

### 3- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تظهر جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم توظيفها في الدراسة الراهنة من خلال العناصر التالية:-

1- اعتمادها كمراجع في بعض عناصر البحث.

2- تحديد موضوع البحث بدقة ووضوح.

3- الإطلاع على تصورات الباحثين حول موضوع الدراسة الراهنة .

4- معرفة أدوات البحث والمناهج المستعملة في الأبحاث التي قام بها الباحثون سابقا.

<sup>1</sup> محمد عصام، أحمد، حسان ثابت جاسم ، الخشاب : المرجع السابق .

- 5- معرفة كيفية توظيف المنهج المقارن.
- 6- الاستعانة بها في تحديد فرضيات البحث الراهن .
- 7- الاستفادة من المراجع التي استعملها الباحثون في دراساتهم.
- 8- الاستفادة منها في بناء الإشكالية .

## تمهيد :

مرت التنظيمات بمختلف أنواعها بمرحلة من التطور ، والتغير، والتغيير، فنتج عن ذلك فرصا وتهديدات تسبب فيها التغير البيئي الذي فرض على المؤسسات إيجاد آليات لمقاومة هذه الصعوبات الخارجية بهدف التكيف معها.

فيما نتج عن عملية التغيير والتطوير الداخلي نقاط ضعف وقوة أثرت إيجابا وسلبا على الفرد داخل المنظمة التي تسعى لعملية التحسين المقترن نجاحها بمدى فعالية برامج التدريب والتأهيل لمواردها البشرية التي تشغلها بهدف تمكينها من مواجهة التحديات التكنولوجية والعمل الفردي والجماعي، وما يحدث في محيط العمل من تفاعلات.

وبناء على ذلك تعددت المدارس الفكرية التي تناولت متغيري، التحديات والتطوير هذا ما أدى لتنوع اتجاهات المفكرين حسب التقسيمات النظرية حيث يضم الاتجاه المغلق: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، التي ركزت في مبادئها على المشكلات التنظيمية الداخلية والعمل الفردي والجماعي، تقسيم العمل، بالإضافة الى الحوافز المادية والمعنوية.

أما الاتجاه المفتوح فيضم المداخل التالية:مدخل النظم، الإدارة بالأهداف، نظرية التعلم الاجتماعي، المدخل التطوري ، و نظرية AJZ حيث ركزت هذه المداخل على الظواهر التنظيمية في إطار تفاعلها مع البيئة الخارجية ، وذلك بالتأكيد على دور الفرد كمفعل للمنظمة والدعوة إلى الاستثمار فيه كرأس مال حيوي قادر على مواجهة التحديات وتحقيق اهداف المؤسسة التطورية.

## أولاً: أنواع التحديات :

أخذ مفهوم التحديات أشكالاً مختلفة التصنيف، فهناك من يصنفها من حيث جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... الخ، وينظر لأفقها الزمني؛ (طويل المدى، متوسط المدى أو قصير المدى)، في حين يصنفها البعض الآخر بالنظر لبطاقتها وشدة تعقدتها، بينما يراها صنف آخر من الباحثين كتحديات حالية وأخرى مستقبلية.

إلا أننا من خلال الدراسة الراهنة اعتمدنا تصنيفاً يتماشى وطبيعة الموضوع المدروس : تحديات المورد البشري في ظل التطوير التنظيمي، حيث يقوم هذا النوع على تحديد التحديات الداخلية للتنظيم والتحديات الخارجية الناتجة عن البيئة المحيطة وهو ما يتضح جلياً فيما يلي :-

### 1-1 التحديات الداخلية:

1-1-1 تحدي القيادة : يواجه هذا التحدي المديرين، وذلك بضرورة تطبيق اللامركزية في القيادة، والتخلي عن القواعد البيروقراطية الصارمة في العمل مع توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وممارسة الأنماط القيادية الجديدة كالقيادة التحويلية مثلاً. <sup>1</sup>

1-1-2 تنوع تركيبة العمل : أي الاختلاف في الصنف البشري داخل التنظيم من حيث؛ الجنس، السن، المستوى التعليمي، الثقافة الجنسية وغيرها من السمات الديمغرافية التي يتوجب على المؤسسة أن تحتويها ضمن ثقافتها التنظيمية، وعلى الفرد أن يجد سبلاً للتكيف معها. <sup>2</sup>

1-1-3 الإحلال الوظيفي: ويعني استغناء المؤسسة عن بعض العمال واستبدالهم بعمال آخرين أي توظيف عمال جدد. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد علي، صالح وآخرون . الإدارة بالذكاءات : عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص 53.  
<sup>2</sup> خالد، رشيد . التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية : حلقة بحث . إدارة الأعمال .كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق، ص53.  
<sup>3</sup> خالد رشيد :المرجع نفسه ص54.



1-1-4- تمكين العاملين: يعني أن تقوم المؤسسة بتزويد عمالها بمهارات وسلوكات وبناء فرق العمل الجماعية من خلال عمليات التدريب والتطوير .

1-1-5 تحدي التطوير ومقاومة التطوير: يواجه الأفراد تحدي التطوير من خلال رفضهم لمشروع التطوير خوفا من فقدان المناصب في حين تواجه المؤسسة تحدي مقاومة التطوير من طرف عمالها وهو ما يحتم عليها إيجاد سبل لإقناعهم بضرورة التطوير أو إجبارهم على قبوله .

1-1-6 تحديات التكنولوجيا: نظرا لتعدد العمليات الإدارية والإنتاجية، تضطر المؤسسة لاستحداث تكنولوجيا بهدف ضمان السير الحسن لأعمالها، كما أنها مطالبة بتكوين عمالها على التكنولوجيا الجديدة<sup>1</sup>.

#### 1- 1- 7 ظهور مستويات جديدة التحليل :

- التحليل على مستوى الفرد: وذلك بدراسة الظواهر السلوكية للفرد داخل المنظمة، والمتمثلة في : -الدوافع، المدركات، التعلم، الاتجاهات النفسية... الخ .

- التحليل على مستوى الجماعة: وذلك بدراسة ظواهر متعلقة بالتفاعلات الاجتماعية بين الفرد والآخرين في المنظمة من حيث؛ الاتصال، القيادة، التعاون، سلوك الجماعة، الصراع... الخ .

- التحليل على مستوى المنظمة : وذلك بدراسة الهيكل التنظيمي، الأنماط التكنولوجية المستخدمة، مساحة المنظمة، دورة حياتها، تفاعلاتها مع البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية... الخ .<sup>2</sup>

#### 1-2-2 التحديات الخارجية:

1-2-1-1 الهيكل التنظيمي: تأخذ التنظيمات العصرية أشكالا هندسية مختلفة في بنائها الخارجي، وهو تحدي يواجه المؤسسة .

<sup>1</sup> - علي، السلمي . إدارة الموارد البشرية . ط 2 :القاهرة ،دار غريب للطباعة و النشر ،(د.س)،ص23.

<sup>2</sup> - فداء، محمود حامد:المرجع السابق ص252 .

2-2-1-2 التدفق المعرفي: وذلك من خلال التراكم العلمي المتزايد، وما تبعه تطورات معرفية، تقنية، تشريعية، إستراتيجية... الخ.

3-2-1-3 احتياجات سوق العمل : وذلك بمواكبة متطلبات السوق من الموارد البشرية، السلع والخدمات قصد تلبية حاجات المستهلكين.

4-2-1-4 المنافسة : حيث أصبح نشاط المؤسسة ومنتجاتها مرهون بمقاييس دولية تعتمد على الجودة الشاملة، بهدف إرضاء جمهورها من الزبائن والشركاء<sup>1</sup>.

5-2-1-5 العولمة : يتمثل هذا التحدي في جعل العالم يسير وفق نظام عالمي موحد، وذلك بجعل التبادلات التجارية حرة، وفتح المجال أمام المستثمرين وهذا يتطلب من المؤسسة أن ترفع من مستواها من حيث الموارد البشرية، التنويع في المنتجات والخدمات والصفقات التجارية.... الخ.

6-2-1-6 التطور التكنولوجي: توجه المؤسسات تحدي التطور التكنولوجي المتسارع الذي يحتم عليها استخدام أحدث التقنيات في عالم شديد المنافسة، كما تعتبر التكنولوجيا تحدي للمورد البشري الذي أصبحت الآلة تحل محله. (خيث يعتبر هذا التحدي داخلي وخارجي في نفس الوقت).<sup>2</sup>

## ثانيا : الآليات اللازمة لمواجهة التحديات :

### 1-1-1 على المستوى التنظيمي:

1-1-1-1 الاعتماد على استراتيجيات طويلة ، متوسطة وقصيرة المدى، وقابلة للتعديل .

2-1-1-2 الإعتناء على التدريب والتكوين لتأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة .

3-1-1-3 إتباع أسلوب المفاوضات في حل النزاعات العمالية بدل الأساليب التقليدية.

4-1-1-4 إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي الأرباح.

<sup>1</sup>- خالد رشيد: المرجع السابق ، ص58.

<sup>2</sup>- خالد رشيد: المرجع نفسه، ص 58..

1-1-5- فتح قنوات الإتصال داخل المؤسسة.

1-1-6- تدعيم العمل الجماعي بتشجيع روح الفريق الواحد.<sup>1</sup>

1-1-7- تنويع الطاقات البشرية داخل المؤسسة .

1-1-8- تجديد الأجهزة والمعدات التكنولوجية.

1-1-9- تمكين العاملين والتعلم التنظيمي .

1-2- على مستوى البيئة المحيطة بالتنظيم :

1-2-1- القيام بدراسة لمحيط المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات.

1-2-2- فتح مجالات الإستثمار والتعاون مع الشركات القوية.

1-2-3- تحديث وتعديل القوانين والتشريعات حسب المراسيم المحلية والدولية في مجال نشاط المؤسسة.

1-2-4- مواكبة التحولات والتطورات الاجتماعية،الاقتصادية، السياسية، التقنية .... الخ .

1-2-5- توفير احتياجات السوق من الموارد البشرية و الإنتاجية و الخدماتية.<sup>2</sup>

### ثالثا: المداخل النظرية للدراسة :

لقد لقي موضوع التطوير التنظيمي كأحد التحديات التي تواجه المورد البشري اهتماما واسعا من طرف الباحثين في مختلف العلوم، ويظهر ذلك من خلال دراساتهم التي تناولت هذين المتغيرين من جوانب مختلفة، كما يؤكد تباين المدارس الفكرية في تناولها للمتغيرين الاختلاف في توجهات وإيديولوجيات الباحثين .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة . إدارة الموارد البشرية : عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011، ص 242 .

<sup>2</sup>- خالد، رشيد :مرجع سابق ، ص 11 .

## 1- مدرسة الأنساق المغلقة :

### 1-1 الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية أواخر القرن 19 وبداية القرن 20<sup>1</sup>، حيث عرفت انتشارا واسعا في أمريكا وأوربا ، بفضل إسهامات عدد من الباحثين على رأسهم العالم الأمريكي " فريدريك تايلور" الذي أرسى مبادئ النظرية محاولا من خلالها تجاوز مخلفات الثورة الصناعية المتمثلة في انخفاض مستويات الانتاج ونقص في اليد العاملة المؤهلة التي أكد تايلور على تدريبها لمواجهة مشكلات الأداء، كما أكد على مبادئ أخرى هي :-

شدد تايلور على ضرورة تحديد معايير للإنتاج وفق أسلوب علمي واضح يقوم على قياس الحركة والزمن ، وذلك من خلال إختيار العمال وفق شروط محددة( التركيز على البنية الجسدية للعاملين) مع تصميم العمل بطرق علمية بحيث يتم تحديد الزمن الذي تستغرقه كل حركة مع استبعاد الحركات الزائدة، أي أن المؤسسة من خلال إستراتيجيتها تحدد نوع العمالة وحجمها، والموارد اللازمة والوقت المطلوب لتنفيذ الإستراتيجية التي تترجم إلى خطط تنفيذية من طرف العمال في إطار فردي أو جماعي.

ويركز "تايلور" أيضا على ضرورة خضوع العمال لعملية التدريب<sup>2</sup>، لتنمية مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم بالإضافة إلى أن التدريب يكسب العامل خبرة تزيد من سرعة أدائه وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاج الذي يؤدي لتطوير التنظيم وتحسينه.

و يساهم مبدأ تقسيم العمل في تخفيف عبء العمل على العامل، وذلك بتقاسم المهام والمسؤوليات بين العمال من نفس المجموعة أو مع جماعات أخرى في المؤسسة شرط أن يكون هناك تنابع في المهام، حيث يشترط هذا المبدأ وجود مبدأ آخر ليكمله هو ضرورة خضوع العمال لإشراف ورقابة صارمة، أي أن يشرف على كل جماعة شخص معين يوجه العمال من خلال تعليماته ويعدل أخطاءهم أثناء العمل ليتم العمل

<sup>1</sup>- عيد، عريفج و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة \_ :عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2012، ص 21.

<sup>2</sup>- ثروت، مشهور. إستراتيجيات التطوير الإداري :عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص19، 20.

بشكل صحيح يتضمن جودة الخدمة والمنتج الذي يؤدي بدوره لتطوير التنظيم واستمراره.

ويرى تايلور أن هذه المبادئ تفعل من خلال مبدأ اعتبره ضروري لتحريك طاقة العامل، وهو الحافز المادي الذي يجعل كل فرد أو جماعة عمل في التنظيم تضاعف جهدها للحصول على أجر إضافي متجاوزة بذلك كل التحديات والصعوبات العملية داخل التنظيم.<sup>1</sup>

وفي الوقت ركز فيه تايلو على تحقيق الكفاية الإنتاجية ، توجه "هنري فايول" رائد نظرية " التكوين الإداري" إلى التركيز على الجانب الإداري حيث مزج أفكاره مع تجربته الميدانية في مجال الإدارة التي ساعدته في صياغة نظريته التي تقترب في بعض مبادئها من المنطلقات التي نادى بها التايلورية، وفيما يلي عرض للمبادئ الأربعة عشر التي جاء بها فايول :-

مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه: أي ان تتقاسم المسؤوليات والواجبات داخل التنظيم<sup>2</sup> بين كل المستويات الإدارية، مع تخصص كل فرد أو جماعة في عمل معين وذلك بالتدريب على معارف ومهارات معينة، كأن يركز التدريب الذي يتلقاه المديرين على أساليب تسييرية، في حين يركز البرنامج التدريبي للعمال على مهارات حسب وظائفهم ومهنتهم .

كما يؤكد مبدأ السلطة على إعطاء الشرعية للمدير بإلقاء أوامر وتعليمات إلى المرؤوسين، كما تمنحه صلاحية اتخاذ قرارات لتجديد التنظيم وتطويره، ويرى فايول أن الانضباط؛ ضروري داخل التنظيم حيث يتجسد في إجراءات قانونية تمثل معيار ضبط يمنع العمال من ممارسة الانحرافات كالتأخر، الغياب ، ترك العمل... الخ. لأنها عوامل تحول دون تطوير التنظيم.

ويبرز مبدأ وحدة الأمر: ضرورة وجود مشرف لكل موظف أو جماعة عمل، لتحسين سير عملية العمل وتجنب العامل الوقوع في اللبس الناتج عن تضارب في الأوامر.

<sup>1</sup> عيد ،عريفج :المرجع السابق ،ص31.  
<sup>2</sup> جمال محمد ، عبد الله . إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم : عمان ،دار المعزز للنشر و التوزيع ،2015،ص23.

ويكمل مبدأ وحدة الاتجاه مبدأ وحدة الأمر لأنه يصنف الأعمال التي لها نفس الهدف أو النشاطات المتشابهة في مهنة واحدة يتم الإشراف عليها من طرف شخص واحد، وهو ما يجنب المؤسسة دفع تكاليف إضافية لعمال ليست بحاجتهم.

ويرى فايول أنه على العامل أو جماعة العمل، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وذلك بالحرص على تحقيق أهداف التنظيم قبل المطالبة أو السعي لتحقيق الأهداف الخاصة بالعمال لتحقيق تطوير تنظيمي ناجح .

ويفيد مبدأ المكافآت: على ضرورة تقسيمها بشكل عادل أي ؛ أن ينال كل عامل داخل التنظيم مستحقات جهده حسب مسؤوليته وواجباته في المؤسسة سواء إذا كان هذا الشخص عامل أو مشرف أو مدير.

ويؤكد فايول أن مبدأ تطبيق المركزية واللامركزية مرهون بالموقف أي: أن هناك حالات تكون فيها مركزية في إلقاء أمر أو اتخاذ قرار، وحالات أخرى تتطلب اللامركزية بتوجيه الصلاحية لمستويات أخرى في المؤسسة ، بحيث يشترط ذلك الاستغلال الأنسب لطاقت العمال.

كما يظهر المبدأ الذي يفيد بوجود تنظيم هرمي: أن يكون تدرج في السلطة بمعنى توزيعها بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة في هيكل المؤسسة مع تحديث خطوط الإتصال الأفقية والعمودية أي أن وضوح الإتصال وتنوعه يسهل من انتقال المعلومات بين مستويات التنظيم، كما أن توزيع السلطة يؤدي لتطوير التنظيم لأنه يجعل المسؤولية متقاسمة بين أعضاء التنظيم في كل الوحدات الإدارية، مما يجعل كل فرد يحس بمسؤوليته اتجاه التنظيم وأنه جزء منه وبالتالي يخلص في عمله ويضاعف من جهده، ويسعى لتجاوز الصعوبات التي من شأنها عرقلة تطوير التنظيم.

ويرى فايول أنه يجب تخصيص أماكن معينة للموارد والأجهزة وأماكن أخرى للموظفين وهو ما صاغه في مبدأ النظام: بمعنى إذا كانت المؤسسة إنتاجية مثلا عليها أن تحدد جزء من محيطها للآلات والأجهزة باعتبارها وحدة إنتاجية، في حين يكون الجزء

الأخر من مساحتها خاص بالإدارة التي تشمل مجموعة من الموظفين لتسيير أمور العمل والعمال، وذلك بالتنسيق بين المستويين الإداري والإنتاجي لتحقيق تطوير في المنظمة.<sup>1</sup> كما يؤكد فايول على مبدأ المساواة الذي يعني العدالة بين العمال ومعاملاتهم بانسانية واحترام، خاصة في جماعة العمل التي تتطلب وجود مشرف عادل في توزيع المهام وفي اهتمامه بالعمال لتفادي خروج الجماعة عن سيطرته.<sup>2</sup> ويعتبر مبدأ الإستقرار الوظيفي: مهم جدا في المؤسسة التي تنفق أموالا على عملية التدريب لتنمية مواردها وبالتالي استقرارهم فيها مما يكبدها عناء تكاليف أخرى على عمال جدد.

كما اهتم أيضا بمبدأ المبادرة الذي ساعد على فتح المجال أمام الفرد وجماعة العمل للإبداع والإبتكار، وذلك بإيجاد طرق وأساليب عملية سهلة يتفادوا من خلالها مشاكل العمل وصعوباته.<sup>3</sup>

وكذلك مبدأ العمل الجماعي الذي أكد على روح الفريق الواحد الذي يخفف مشقة العمل خاصة إذا كان الإتصال فعال بين الجماعة وكانت علاقاتهم مبنية على التعاون والتنسيق في الأعمال وكلها عوامل تساهم في زيادة فعالية الأداء الذي يؤدي بدوره لتطوير المنظمة.<sup>4</sup>

وقد تزايد اهتمام الباحثين بعد الحرب العالمية الأولى بالمشكلات التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالعمال، وهو ما أدى لبروز العلوم السلوكية التي حاولت تفسير الظواهر التنظيمية من خلال الأبحاث التي كان من أشهرها ما قام به "التون مايو" وزملائه من خلال تجارب "الهاوثورن" التابعة لشركة "ويسترن الكتريك" الأمريكية، والتي لخصت نتائجها في مدرسة العلاقات الإنسانية، التي غطت قصور النظريتين السابقتين بتأكيدهما على أهمية العنصر البشري كمحرك أساسي لتطوير التنظيم، ومن المبادئ التي توصلت إليها هذه المدرسة ما يلي: -

<sup>1</sup> جمال محمد، عبد الله: المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> جمال محمد، عبد الله، المرجع نفسه، ص 25.

<sup>3</sup> عيد، عريفج، وآخرون: مرجع سابق ص 21.

<sup>4</sup> عبد الله، عبد الرحمن. إدارة المؤسسات العمومية: القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 57

التأكيد على الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقات الإجتماعية بين جماعات العمل أي؛ الإهتمام بالجانب النفسي والإجتماعي للفرد باعتباره مثير ايجابي للوصول إلى الأداء الجيد، وباعتباره محدد لسلوك الفرد داخل المنظمة كون الفرد يتأثر بسلوك الجماعة واتجاهاتها.<sup>1</sup>

كما يؤكد " مايو" على ضرورة اهتمام الإدارة بالتنظيم غير الرسمي واستغلاله لصالح التنظيم الرسمي وذلك بإشراكه في مختلف القرارات الإدارية وهذا لتفادي معارضته للسلطة الرسمية التي تكون من خلال تحريض جماعات العمل ضد<sup>2</sup>ها، والذي يؤدي إلى خلق صعوبات وعراقيل تصعب المسار التطويري للتنظيم.

ويركز مايو وزملائه على العمل الجماعي : نظرا لدوره الفعال في زيادة الإنتاج واكساب الفرد معارف ومهارات وسلوكات جديدة دون خضوعه للتدريب إلا أنه في المقابل يعتبر تحدي للمنظمة لأن الجماعة تحوي تركيبات بشرية مختلفة من حيث السن،الجنس والمستوى التعليمي ، وغيرها من الخصائص التي قد تثير صراعات حول المصالح الشخصية والمكانات والرغبة في السيطرة على الجماعة ولتجنب التنظيم هذه المشاكل عليه الوعي بديناميكيات الجماعة قصد تحقيق استمراره وتطوره.<sup>3</sup>

وتأتي في نفس السياق نظرية الفلسفة الإدارية التي اهتمت هي الأخرى بالجانب السلوكي الإداري،حيث أكدت على أن لكل مدير أسلوب خاص به ينفعه لتسيير شؤون منظمته، ويؤثر به على مرؤوسيه. حيث يعبر دوجلاس ماكريجور" صاحب هذه النظرية التي جمعت بين النظريات الثلاث السابقة من خلال النموذجين "x و " y اللذين صاغهما "ماكريغور" بحيث يعبر النموذج x عن أفكار "تايلور" و "فايول" بينما يعبر y عن تصور ماكريغور الذي يبدو متأثرا بـ" إلتون مايو" وذلك بتأكيدده على العنصر البشري كفاعل أساسي لتطوير التنظيم. وفيما يلي عرض لمبادئ النموذج X :-

<sup>1</sup> عيد ، عريفج ،و آخرون :مرجع سابق ص 23.

<sup>2</sup> محمد ، عبد السلام . التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2008 ، ص 125 .

<sup>3</sup> فاروق عبده ، فيلة ، محمد عبد المجيد ،السيد . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية : عمان ، دار المسيرة ، 2009 ، ص 63 .



إن الفرد العامل لا يحب العمل، ويعمل جاهدا على تفاديه لأنه كسول وضعيف الطموح، أي ان العامل سواء كان يعمل بمفرده أو مع جماعة ليست له حاجات يريد إشباعها، ولا يسعى للارتقاء في منصبه، مما يمنعه من بذل جهد أكبر في العمل وهذا يعيق تحقيق أهداف المنظمة التي من أهمها التطوير التنظيمي.

ويشير ماكريغور أيضا إلى أن العامل لا يحب تحمل المسؤولية، ولا يعمل إلا تحت ضغط التهديد الممارس من طرف الإدارة، وهذا ما يجعل الإدارة مضطرة لوضع مشرف لكل عامل أو جماعة عمل ليراقب عملهم ويجبرهم على أدائه بشكل صحيح<sup>1</sup>.

ومن المنطلقات التي قام عليها النموذج y مايلي :-

العامل يحب عمله ولديه وعي بالمسؤولية؛ ويعني ذلك أن الفرد لديه رغبة في العمل، ولديه<sup>2</sup> وعي بأهمية دوره في التنظيم وهو مكمل لدور الجماعة ومن خلال تكاتف جهود الجميع تهون صعوبات العمل ويتحقق التطوير التنظيمي.

ويعتبر "ماكريغور" أن الإنسان طموح ويحب أن توضع شروط (محفزات) ليحقق الأهداف؛ بمعنى أن الفرد لديه طموحات يسعى لتحقيقها ولديه حاجات يريد إشباعها، لذا على التنظيم ان يمنح مكافآت للعمال تساعدهم على تحقيق رغباتهم، وتدفعهم لتحقيق أهداف التنظيم التي من أهمها التطوير التنظيمي.

ويرى "ماكريغور" أن العامل يراقب ذاته بذاته وهو ليس بحاجة لمراقبة؛ أي أن العامل يحكم سلطة الضمير الإنساني في عمله لأجل التنظيم ولا يحتاج لمن يراقب عمله.<sup>3</sup>

### 1-5-تقييم مدرسة الأنساق المغلقة:

بالرغم من الأهداف التنظيمية التي حققتها مدرسة الأنساق المغلقة، إلا أن إسهاماتها في الفكر الإداري بقيت في حدود ضيقة لنظرتها للتنظيم كنسق مغلق بعيد عن مؤثرات البيئة الخارجية المتسارعة التغيير،

1- كامل محمد، المغربي . السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، ط 3:

القاهرة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2004ص58 .

2- معمر ،داوود . منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2006 ، ص 53 .

3- كامل محمد ،المغربي : المرجع نفسه ، ص 58 .

بالإضافة لعدم تركيزها على عملية التدريب كعامل أساسي ينمي الطاقات البشرية باعتبارها عنصر هام لتطوير التنظيم واستمراره.

## 2- مدرسة الأنساق المفتوحة :

ظهرت هذه المدرسة أواخر القرن 20،<sup>1</sup> حيث جاءت للرد على الإنتقادات الموجهة لمدرسة الأنساق المغلقة التي ركزت في دراساتها على الظواهر التنظيمية الداخلية،مغفلة بذلك التهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية التي تمثل تحديات حقيقة أمام التنظيمات،وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تضمنتها هذه المدرسة .

تشكلت نظرية النظم، انطلاقا من التساؤلات التي أثارها "دانييل كاتز" dniAl katz وزملاؤه حول مكونات المنظمة، أهدافها وكيفية عملها، حيث قادته الإجابة عنها إلى استنتاج مفاده أن المنظمة نظام مفتوح تشكله مجموعة من العناصر هي: المدخلات،العمليات ، المخرجات والتغذية العكسية.<sup>2</sup>

إن المدخلات: هي مجمل الموارد المادية، الأجهزة، المعدات رأس المال والموارد البشرية المتمثلة في العمال الذين يستثمر التنظيم في طاقاتهم الفردية والجماعية لتطوير التنظيم وضمان نموه واستمراره.

العمليات: تتجسد في مختلف التعليمات الإدارية التي تصل إلى العمال عبر قنوات الإتصال لتحويل الأوامر إلى أعمال ينفذها العمال بشكل فردي او جماعي لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

وتمثل المخرجات كنتيجة لمدخلات المؤسسة من الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية التي تصبح في شكل مخرجات ؛ إما سلع، منتجات أو خدمات وهذا بعد خضوعها لعملية التحويل والتركيب من طرف العمال.

1-عيد ، عريفج : مرجع سابق ، ص 51 .

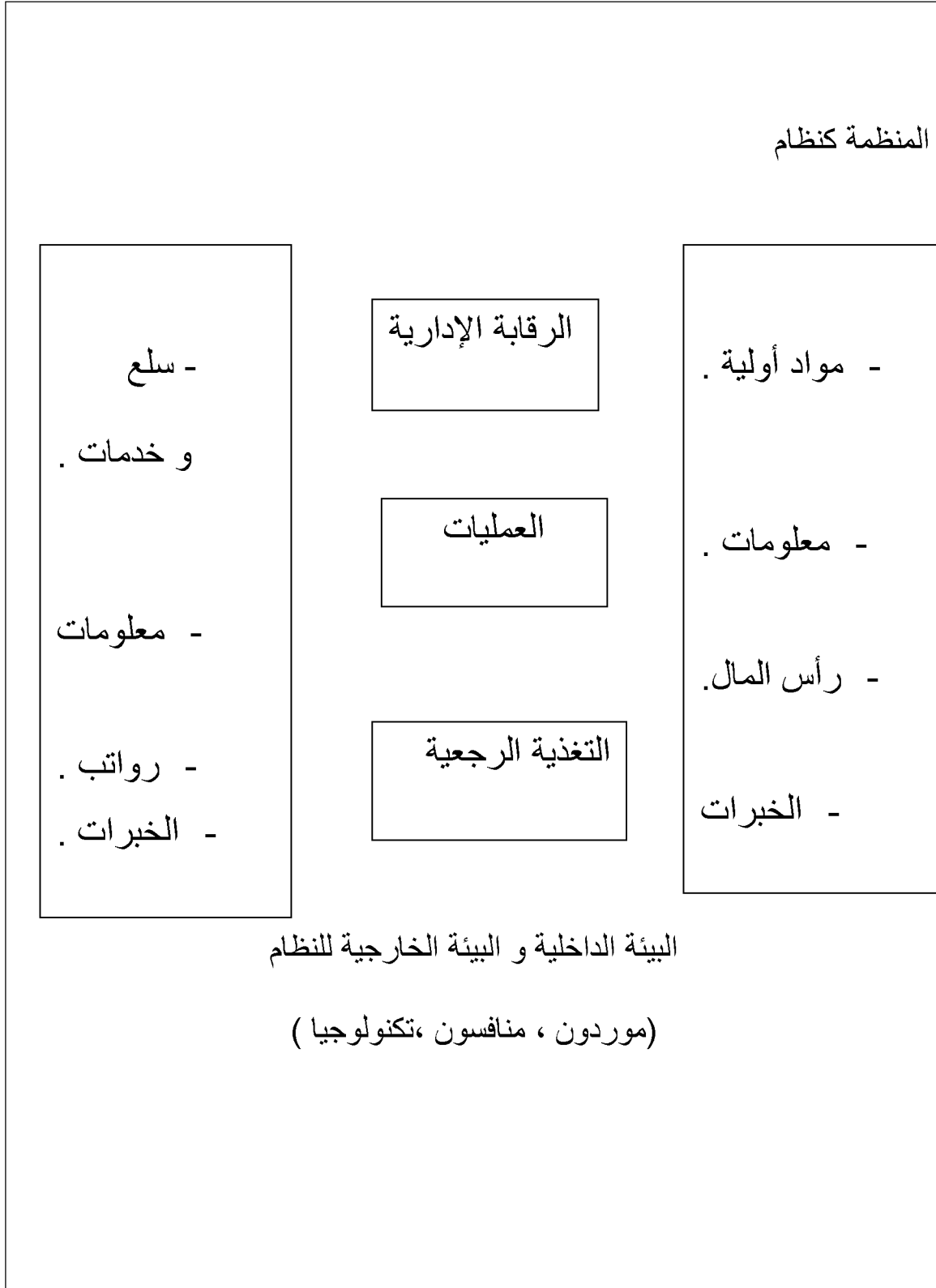
2- محمد رسلان، الجيوسي،جميلة جاد الله . الإدارة علم و تطبيق ط 3 : عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 43 .

كما إن التغذية العكسية: تعكس للمؤسسة صورتها في أذهان الزبائن والمنافسون، الذين يشكلون تحديات خارجية للمؤسسة وهي أخطر من التحديات الداخلية التي يمكن تجاوزها من خلال عملية التدريب والتطوير، كما أن البيئة الخارجية سريعة التغيير والتقلب لذا فالمؤسسة مجبرة على إحداث تطوير تنظيمي بشكل مستمر لتحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار.<sup>1</sup>

---

1- محمد رسلان، الجبوسي، جميلة جاد الله المرجع: السابق ص 45.

شكل رقم: (01) مخطط يفسر مدخل النظم.



محمد سرور، الحريري، الإدارة الحديثة: الأسس العلمية و التطبيقية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، 2012،

ص 51.

و في نفس الإتجاه اعتبرت نظرية الإدارة بالأهداف النظام شمولي مثلها مثل نظرية النظم، وذلك من خلال اعتماده على أهداف قابلة للقياس عن طريق تعاون المستويات الإدارية، ويعتبر "peTer drucker" مؤسس النظرية التي عرفت تطوراً كبيراً سمح لها بتشكيل نظام متكامل للعمليات الإدارية ونشاط المنظمة وذلك بتطويرها للخطط والأهداف وبرامج التدريب والتطوير التنظيمي حسب متطلبات المنظمة، وذلك من خلال تطبيق مرتكزاتها التي جاءت كما يلي :-

ركز "دروكر" على ضرورة تحديد الأهداف من خلال المشاركة الجماعية لأعضاء التنظيم؛ وذلك من خلال إعطاء فرصة للمرؤوسين لإبداء اقتراحاتهم في قضايا العمل التي بإمكانها مساعدة الرؤساء في اتخاذ قرارات تساعد في تحسين التنظيم وتطويره، ويحفز العامل للرفع من مستوى أدائه باعتباره ساهم في بناء خطة العمل . كما تؤكد النظرية على ضرورة تحديد الأدوار والمسؤوليات للعمال وهذا لتجنب غموض دور كل عامل وتفادي صراع بين العمال خاصة في العمل الجماعي الذي يتطلب تحديد مسؤولية ودور كل فرد لتفادي النقاش الحاد بين أعضاء الجماعة ولتجنب التنظيم هذا التحدي عليه الالتزام بهذا المبدأ.

كما يركز "دروكر" على ضرورة تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وهذا لتسهيل عملية تطبيقها من طرف العمال، ولتجنب انحرافهم عنها لأن ذلك يمنع نجاح التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

كما تنادي النظرية بالتقييم الدوري والسنوي للأهداف والخطط، وهذا لمعرفة مدى تحققها وتدارك النقائص وتفادي الأخطاء مستقبلاً ليكون التطوير فعالاً.<sup>2</sup> كما يقوم "المدخل التطوري" على نموذج بيولوجي يفسر المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، التي تدفعها لإحداث تطوير تنظيمي للاستجابة لمختلف التحديات وذلك بالاعتماد على برامج التعلم والتطوير، اللذين اعتبرتهما الإدارة بالأهداف من

<sup>1</sup>- عيد ، عريفج :مرجع سابق ،ص ص 75 ، 76 .

<sup>2</sup>-محمد سرور ، الحريري ،مرجع سابق ، ص 25 .

<sup>3</sup>-محمد بن باني ،القحطاني :مرجع سابق ، ص 46 .

العمليات الإدارية، كما ان هذا المدخل يقترب بشكل كبير من مدخل النظم وذلك بتركيزهما الكبير على العلاقة المتبادلة بين البيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم، ويعتبر هذا المدخل محصلة لأعمال كل من "burgelman ,weick , nelson" الذين لخصوا أفكارهم في المبادئ التالية:-

تتبع كل منظمة نوعين من التعايش بالاعتماد على آليتين هما:-  
الاستقرار الذي ينعقد فيه أي تطور أو تجديد؛ أي أن الوضع الذي تعيشه المؤسسة عادي ويتطلب الثبات.

ضرورة حدوث تطوير في إحدى مستويات المؤسسة، وهذا بهدف القضاء على الروتين وتشجيع الابتكار في اساليب العمل والتسيير من طرف العمال و المديرين .  
كما يؤكد هذا المدخل ان تطوير المنظمة يقوم على خاصية ديناميكية: بمعنى أن المؤسسة تخطط لمشروع التطوير التنظيمي ضمن إستراتيجيتها للتغلب على الصعوبات التي تواجهها.

ويرى بورجيلمان وزملائه أن التطوير التنظيمي يحدث بشكل عفوي اي؛ انه مفروض على المؤسسة التي تقوم به لمواجهة تحديات داخلية وخارجية و التكيف مع التغيرات خاصة التكنولوجية منها من خلال إخضاع عمالها لدورات تدريبية على المعدات التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة.

ويؤكد مؤسسي هذا المدخل على ضرورة المشاركة الجماعية وإحداث التطوير؛ بمعنى إشراك كل مستويات الإدارة في مشروع التطوير وذلك من خلال إقناع العمال بأهمية التطوير وشرح أسبابه وأهدافه بهدف دفعهم لقبول التطوير التنظيمي ومساهمته في إنجازه.<sup>1</sup>

و في نفس السياق يعتبر "ألبيرت بانديورا" مؤسس نظرية التعلم الاجتماعي التي فسرت سلوك الفرد المعرفي من خلال ربطه بالدافعية والموقف بحيث انه توجد مواقف

1-محمد بن باني، القحطاني، مرجع سابق، ص 47.

2-سامر، جلدة. السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة : عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص ص 135.

تتطلب دوافع قوية لجعل الفرد يقوم بسلوك معين، و قد نادى "باندورا" من خلال نظريته بالمبادئ التالية :-

إن سلوك الفرد يحدث في بيئة مليئة بالمعاني ،ويكتسب من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين ؛أي أن علاقة الفرد بجماعة العمل والتواصل معهم الذي يكون في شكل تفاهم أو اختلاف،تنافس أو صراع تترجم كلها في سلوكيات الفرد الايجابية او السلبية هذا بحسب نوع التفاعل الموجود والذي يؤثر بدوره على أداء الفرد وعلى الإنتاج.

ويرى باندورا أن التعلم الاجتماعي يكتسب من خلال التعزيز و التكرار وملاحظة سلوك الآخرين لمحاكاته؛وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تدريب الحساسية الذي يهدف لغرس سلوك معين في جماعة العمل التي تنقل اثر التدريب لأفراد آخرين،وهو مبدأ مهم لأن تكرار سلوك معين يسهل تعلمه و بالتالي يخفض تكاليف المؤسسة على عملية التدريب لكل العمال على أن تستثمر تلك الأموال في مشاريع تطويرية أخرى. <sup>1</sup>

كما يؤكد "باندورا" على ضرورة المحافظة ،و تقويم الهدف السلوكي الذي تعلمه الفرد وذلك بالتعزيز المستمر والمختلف؛أي انه يؤكد على استمرارية التدريب والتنويع في برامج بهدف المحافظة على المكتسبات المعرفية والسلوكية والمهارية التي تعلمها الفرد او الجماعة من عملية التدريب،لأن تطوير وتنمية الكفاءات البشرية يعني تطوير التنظيم. <sup>2</sup>

ومن نفس النسق يشير "أوشي" للإنتاجية على أنها تقاس من خلال العمل الجماعي لا جهد الفرد الواحد وهذا بهدف تعزيز روح الفريق الواحد وتجنب الأنانية بين الجماعات داخل المؤسسة.

ويتحقق انسجام وتناسق جماعة العمل من خلال المبدأ الذي ينادي بضرورة الإشراف المباشر؛ بتخصيص شخص معين للعمال يوجه عملهم وسلوكهم لإحداث تأقلم بين المستويات الإنتاجية.

ويعتمد التنظيم البياني على الوظيفة المستمرة مدى الحياةأي؛ حتى بلوغ سن التقاعد وهذا لضمان استقرار العمال الذي يؤدي لاستمرار وتطوير التنظيم.

<sup>1</sup>سامر ، جلدة : المرجع السابق ص 136 .

<sup>2</sup>سامر ، جلدة : المرجع نفسه ص 137 .

ويشير مبدأ المساواة الوظيفية غير المتخصصة إلى منح العامل حرية التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد، بهدف اكتساب مهارات مختلفة وإطلاعه على الصعوبات التي يواجهها زملاؤه في باقي الوظائف مما يزيد من تقديره واحترامه لهم، كما يساهم في إحلال الموظف الواحد لمناصب مختلفة بهدف ضمان استمرار العمل في حال مرض، أو غياب موظف آخر أي أن يستمر عمل التنظيم بنفس الوتيرة التي تؤدي لنموه وتطوره.

وتعتمد المؤسسة اليابانية على مبدأ التقييم والترقية البطيئتين، والتي تكون كل عشر سنوات لتقييم انجازات العامل بهدف ترقيته .

#### افتراضات النموذج A :

تقسيم العمل والتخصص فيه أي؛ أن يدرّب كل فرد على وظيفة معينة ليؤديها بشكل جيد يمكنه من أداء مهامه ليكمل نشاط الجماعة التي يتعاون معها لتحقيق أهداف التنظيم التطويرية .

وتعتمد المؤسسة الأمريكية على مبدأ الرقابة الصارمة لضبط سلوكيات الفرد والجماعة داخل التنظيم كميّار ضابط تواجه به الانحراف عن السلوك التنظيمي .

وتقوم المؤسسة الأمريكية على مبدأ الوظيفة المحدودة بزمان؛ أي أن علاقة المؤسسة بعمالها تقوم على عقود بمجرد انتهاء صلاحيتها تنتهي العلاقة وهذا ما يصعب من نجاح التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

ويبرز مبدأ الفردية في اتخاذ القرار: من خلال إقصاء دور المشرفين والعمل الجماعي والتعاون بين التنظيم وأعضائه.

كما يعتبر النموذج الياباني في الإدارة، من أنجح النماذج الحديثة في مجال التنظيمات، وهو ما يؤكد التطور الكبير للمؤسسات اليابانية التي مزجت بين القيم المجتمعية و التنظيمية مميزة انفردت بها عن غيرها من المؤسسات العالمية، وهو نموذج لفت نظر رجال الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية التي استعانت بأفكار الياباني "ويليام اوشي" الذي صاغ المنهج الإداري "Z" من خلال تكييف مبادئ النموذج الياباني "

<sup>1</sup> عبيد ، عريفج : مرجع سابق ، ص 67 .



J" على البيئة الامريكية "A" وفيما يلي عرض للإفتراضات التي قامت عليها النظرية  
AJZ افتراضات النموذج J :-

الالفة و المودة :يرى الفرد الياباني من خلال هذا المبدأ أن المنظمة هي اسرته الثانية  
التي يبني من خلالها علاقات انسانية قائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين جماعة  
العمل وصاحب العمل الذي هو بمثابة ربّ لأسرة ممتدة ، وهذا ما يقوي ولاءه للتنظيم  
ويدفعه لتطوير.

ويركز مبدا العدالة: على ضرورة المساواة بين العمال وذلك بالتوزيع العادل  
للمكافئات و الامتيازات على كل افراد وجماعات العمل داخل التنظيم ،كما يرى "ويليام  
اوشي "أن الثقة هي عنصر فعال لتطوير التنظيم وزيادة انتاجية العامل لأنه كلما زادت  
الثقة بالعامل كلما ارتفعت الروح المعنوية حيث تتجسد الثقة من خلال  
المصارحة،والمشاركة ،و التعاون بين العمال ،و التنظيم <sup>1</sup>.

ويركز هذا النموذج على العمل الجماعي التعاوني وذلك من خلال ؛ توزيع المهام  
والصلاحيات وهو ما يجعل الفرد يحس بعضويته و انتمائه للجماعة التي تؤثر في  
سلوكه، ويتقاسم معها تحديات وصعوبات العمل.

ويشير مبدا تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛إلى اهمية المؤسسة  
بالنسبة للفرد الذي يضحى بأهدافه ومصالحه لأجل تطوير مؤسسته.

ويبرز مبدا المشاركة في اتخاذ القرار:في اهتمام المؤسسة بعمالها بإعطاء فرصة  
لمشرفيهم للمشاركة في مناقشة، واقتراح أفكار جديدة ليتم الاتفاق على قرار نهائي هادف  
لتطوير التنظيم و تجديده.

ويؤكد مبدا المسؤولية الفردية على المبدأ السابق؛وذلك يعني أن المؤسسة الأمريكية  
تعتمد على العمل الفردي مما ينعكس سلبا على أداء أفرادها.

كما تعتمد التنظيمات الأمريكية على التقييم المتكرر الدوري والسنوي: وهذا راجع  
لطبيعة الفرد الأمريكي الذي يعمل في حال خضوعه للرقابة التي تكون من خلال التقييم.

<sup>1</sup>- جمال محمد ،عبد الله ،مرجع سابق ص 67.

2 جمال محمد،عبد الله :المرجع نفسه ، ص 73.

ويفيد مبدأ الترقية السريعة: أن المؤسسة الأمريكية تعتمد هذا المبدأ كحافز لتحقيق التطوير التنظيمي ، لأن الفرد يعمل و يبذل جهد ليرتقي إلى أعلا المناصب.

افتراضات النموذج Z:

الوظيفة طويلة الأمد : أي استمرار العامل في المنظمة حتى سن التقاعد وهو مبدأ النموذج J.

كما مزج "اوشي" في مبدأ المسار الوظيفي المعتدل التخصص بين النموذجين A. J لأن هناك أعمال فيها صعوبة تتطلب التدريب <sup>2</sup>.

وأشار "اوشي" لضرورة المشاركة في اتخاذ القرار : بأن يكون القرار النهائي تشاركي وجماعي كما هو الحال في المؤسسة اليابانية.

وأبقى " اوشي " على المبدأ الأمريكي المتمثل في المسؤولية الفردية؛ أي التأكيد على العمل الفردي.

ودعا " اوشي " في نظريته إلى التقليل من عملية التقييم بهدف منح العامل نوع من الحرية.

كما أبقى "اوشي" على مبدأ الإدارة اليابانية المتمثل في الترقية البطيئة لتكون الفترة كافية لتقييم مستوى الفرد <sup>1</sup>.

### 1-3 تقييم مدرسة الأنساق المفتوحة :

واصلت مدرسة الأنساق المفتوحة العمل على تطوير جهود الأنساق المغلقة، وتغطية قصورها في مجال الفكر التنظيمي حيث؛ حاولت مدرسة الأنساق المفتوحة الوصول لفكر تنظيمي موحد بهدف تطوير التنظيمات لتمكينها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري كرأس المال للمؤسسة بجعله شريك لها، وتركيزها على البيئة المحيطة باعتبارها تشكل تحدي للتنظيمات وهو ما أكدته مختلف النظريات حيث؛ يتضح ذلك جليا من خلال مدخل النظم الذي يلخص العلاقة المتبادلة بين بيئتي التنظيم من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

1- جمال محمد ، عبد الله ، مرجع سابق ، ص 77.

إلا أنها في المقابل عجزت على صياغة براديجمات واكتفت بنماذج صغيرة صالحة  
لبيئة وزمان محددين.

## تمهيد:

انتهجت المنظمات الحديثة مفاهيم جديدة في مجال التخطيط والتسيير الإداري، بهدف مسايرة التطورات التي طالت جوانب مختلفة من الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، والتقنية، وهو ما أدى بالمفكرين إلى ابتكار مفاهيم تتناسب والتطورات البيئية حيث، ظهر مفهوم الإصلاح الإداري والتغيير التنظيمي، والهدرة الإدارية، والتطوير التنظيمي الذي نال مجالا كبيرا من الإهتمام حيث تبنت مختلف المنظمات هذه العملية نظرا لما حققته من نتائج ساهمت في تحسين مستوى العمال، والمنظمة لكونه ركز على ثلاث مستويات مهمة تمثلت؛ في التحليل على مستوى المنظمة من خلال تصميم هياكل تنظيمية تتوافق والتطورات العالمية بالإضافة الى صياغة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات وتقسيم المسؤوليات .

بينما يتناول التحليل على مستوى الفرد تحديدا لمواصفاته وقدراته بهدف وضعه في الوظيفة المناسبة، في حين كان التحليل على مستوى الجماعة من خلال معرفة ما يتعلق بفرق العمل وتفاعلاتها التي تنتج تعاونا و صراعا ... الخ، وهي عوامل كافية للتأكيد على أهمية هذا المتغير التنظيمي.

## أولاً: نشأة وتطور مفهوم التطوير التنظيمي :

يجمع الباحثون على أن "Rechard Bekhard" هو من اصطلح مفهوم التطوير التنظيمي من خلال بحثه حول برنامج الإستشارات، الذي كان يعده مع " Douglar Megregor" سنة 1960 في شركة "جنرال ميلز" ويظهر ذلك من الحديث الذي نقله "فرنش وجوينر" عن "بكارد": >> في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحاً أننا لا نرغب في تسمية التطوير الإداري، لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسمية تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسمية تحسين المنظمة لأنه تعبير محدود، لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة<sup>1</sup>.

إلا أن هذا لا ينفي وجود مرتكزات فكرية قام عليها مفهوم التطوير التنظيمي، والتي تظهر من خلال: -

1- التدريب المعلمي أو تدريب الحساسية بداية من 1946، حيث يتم فيه النقاش بين مجموعات قصد التغيير في السلوك، وتم ذلك في ورشة عمل بقيادة عالم الاجتماع "كير تلوين".

2- البحث المسحي والتغذية العكسية: ظهر هذا الأسلوب لمعالجة نقائص التدريب المعلمي، وذلك من خلال ربط التدريب بواقع المنظمة وهو ما طبقه عالم النفس Rensis LKert بجامعة ميشيغان حيث طور مقياسه للإتجاهات بابتكار أسلوب جديد هو البحث المسحي والتغذية العكسية في الفترة الممتدة ما بين 1947- 1948.

3- البحث الإجرائي المعلمي: اعتمد هذا الأسلوب سنة 1945 من طرف "وليام دايت" و "أديت هاملتون" في عملهما مع فندق بشيكاغو، كما قام "لوين" وطلابه بعدة مشاريع في

<sup>1</sup>-ظاهر محسن، الغالبي: مرجع سابق، ص 24 .

<sup>2</sup>- ظاهر محسن، الغالبي: المرجع نفسه، ص 28.

هذا المجال منتصف الأربعينات وبداية الخمسينات من خلال النموذج الإستشاري للتطوير التنظيمي قصد زيادة فعالية المنظمة.

4 - المدخل التكنو- إجتماعي: ظهر في معهد تافستوك Tavistok<sup>2</sup> وذلك بعد زيارة "Erictrist" لمنجم فحم وإطاعه على عمل "الوين" في حركيات المجموعة ودراسة "بيون" للجماعات دون قادة، ويقوم هذا المدخل على تحليل المنظمة كنظام اجتماعي تقني متفاعل مع البيئة الخارجية؛ حيث يشمل النظام الاجتماعي شبكة من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، بينما يتألف النظام التقني من المهارات والنشاطات والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف المنظمة وليكمل أحدهما الآخر.<sup>1</sup>

### ثانيا :مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي :

1-1 بدايات التطوير التنظيمي من 1960 إلى 1972: ركزت هذه المرحلة على بناء الإطار النظري للتطوير التنظيمي "نايلن" 1967 الذي تبني اتجاها نفسيا للتطبيقات باعتبارها نظام إجتماعي، كما اهتم "كاتروخان" 1966 باتجاه النظام المفتوح لتحليل المعلومات أما فترة السبعينات فاهتمت بمفهوم ونظريه "OD" من خلال كتابات " فرنش" و "بيل" 1973، و"بيرك وهورنتشاين" 1972.

1-2 التأسيس والترسيم من 1973- 1979: تم فيها التركيز على الديناميكيات والتفاعلات داخل التنظيم، من خلال إسهامات "بكارد" و"هاريس" 1977 و"روبير" 1973 بتوظيف علم النفس الإجتماعي ومفهوم النظم، إضافة لمجهودات كل من "ستيل" 1975 جيب 1978 ، مينك وسولتز 1979 الذين أكدوا على ضرورة توفير مناخ مؤسسي يتميز بالصراحة والثقة، والتأكيد على أهمية التطوير المخطط.

1-3 البناء والتوسع من 1980 إلى اليوم: أكدت هذه المرحلة على أساليب وتقنيات "OD"، والعمل على تطبيقها على المنظمات، ومن أبرز المسهمين فيها"باورز" و"فراكلين" 1977 اللذان كتبا في هذا المجال.

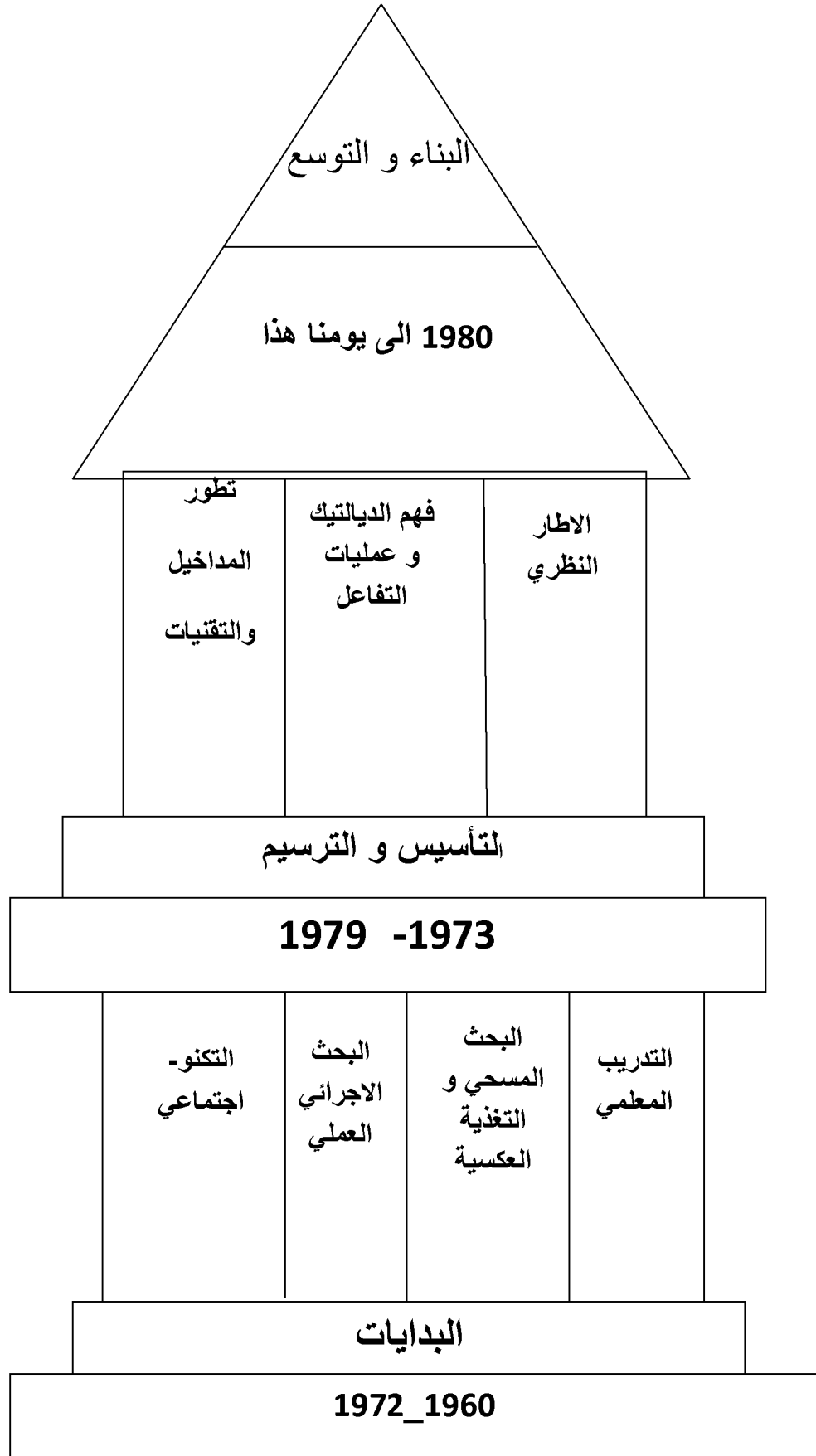
<sup>1</sup> -ظاهر محسن،الغالبى:المرجع السابق،ص 31.

كما تؤكد هذه المرحلة على الإهتمام بتطبيقات التحول التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتغييرها، التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، تطبيقات إدارة الفرق والإدارة بالأهداف... الخ.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد بن باني ، القحطاني :مرجع سابق ،ص ص 25،34.

الشكل رقم (02): مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي .



طاهر محسن ،الغالي: مرجع سابق ص 53



**2-أهداف التطوير التنظيمي:** تسعى عملية التطوير التنظيمي للوصول إلى غايات محددة، لضمان نجاحها وذلك بالتركيز على مختلف الأهداف؛ الفردية ، الجماعية والمؤسسية.

### 2-1 بالنسبة للفرد:

- التوفيق بين أهداف المنظمة والفرد لنشر الولاء التنظيمي.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في المسؤولية الإجتماعية داخل المؤسسة.
- اخضاع الفرد لبرامج التدريب والتطوير للرفع من مستوى أدائه.

### 2-2 بالنسبة للجماعة:

- نشر الثقة بين العمال في كل مستويات التنظيم.
- خلق علاقات بين العمال كأفراد وجماعات مع تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق وزيادة الفعالية.
- تعويد العمال على ممارسة الرقابة الذاتية بدل الرقابة الرئاسية.

### 2-3 بالنسبة للمؤسسة:

- توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ قرار مستمر.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
- ملاءمة وانفتاح المناخ التنظيمي، يعالج التطوير التنظيمي مشاكل العمال والتنظيم بشكل صريح.

- فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراع واسبابها بزيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.<sup>1</sup>

### 3- مجالات التطوير التنظيمي :

تشمل عملية التطوير التنظيمي أنواعا مختلفة من التدخل في مستوياته قصد تحقيقه بشكل فعال، ومن المجالات التي تمسها هذه العملية نذكر مايلي :-

3-1 الجهاز الإداري: وذلك بإعداد كوادر إدارية، وتأهيل خبراتها في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وإدارة الأزمات.<sup>2</sup>

3-2 الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: ويكون من خلال تعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل، بحذف أو استحداث بعض الوحدات التنظيمية، فصل أو دمج مصالح أخرى.

3-3 الأهداف والاستراتيجيات: من خلال التعديل فيها استجابة لمتطلبات توسعية للمنظمة، أو تكييفها مع العراقيل التنظيمية.

3-4 السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: عن طريق استحداث قواعد جديدة أكثر مرونة وأقل مركزية.

3-5 تطوير الموارد البشرية: يتم بتطوير هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد ذوي مهارات جديدة مع الاستغناء عن بعض الأفراد الآخرين وتدريب من هم بحاجة لمهارات، واتجاهات وسلوكات جديدة تتوافق وحاجات التنظيم ومع أدوارهم فيه.

3-6 نظم العمل: بحيث يتطلب تطوير المنظمة تطوير في نظم عملها، وذلك بتبسيط أو تطوير إجراءات العمل ومسؤولياته وصلاحياته، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء.

<sup>1</sup>-محمد، الصيرفي الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات ج4، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص160.  
محمد، الصيرفي: المرجع السابق، ص 6.

3-7 التكنولوجيا: يحتم التقدم التكنولوجي و المعلوماتي على المؤسسة التطوير في الأساليب التكنولوجية والتي من بينها الأنترانات، الإاكسترات... الخ.

#### 4- أساليب التطوير التنظيمي :

يتطلب نجاح عملية التطوير التنظيمي الاعتماد على الأساليب التالية : -

4-1 أسلوب تدريب مجموعة T: يشبه تدريب الحساسة، وهو ما جعل استخدامها بالتناوب بحيث يركز كلاهما على الجانب السلوكي الدافعي من خلال تحسين المشاركين بالأمن النفسي ليتفاعلوا فيها بينهم، وبالتالي يتم فهمهم لعمليات الجماعة الصغيرة وتأثيرها عليهم، كما يفيد إكسابهم لسلوكات عملية جديدة.<sup>1</sup>

4-2 أسلوب التدريب المنظمي: يهدف هذا الأسلوب لزيادة فعالية المنظمة وجماعات العمل، بحيث يركز على الجانب المهاري من خلال تحدي المشكل، بإعداد خطة لحله ليتم في الأخير تقييم أثاره ، ومن جهة أخرى يؤكد هذا الأسلوب على الحل الجماعي للمشكلات.

4-3 أسلوب مجموعة الأفراد (الرفاق): أكد "كاتز" و "كان" أن هذا الأسلوب بإمكانه أن يغير ويطور من سلوكات جماعة العمل حيث ذكرنا ثلاث مزايا له هي:

4-3-1- لسلوك الجماعة سلطة على سلوك الفرد في المنظمة.

4-3-2- التغيير في جماعة عملية واحدة، بإمكانه التأثير على باقي الجماعات على مستوى السلوك.

4-3-3- إن قبول حلول التطوير يكون أكثر في الجماعات التي لا تخضع لهيمنة أشخاص معينين.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمن صالح ، الطويل : مرجع سابق ، ص 396 .

إلا أن ما يعاب عليه هو في حال معاكسة الجماعة لجهود المدرب فقد تعرقل توقعاته.<sup>1</sup>

4-3-4- التغيير المخطط

4-4 أسلوب الإستشارة.

4-5 أسلوب يركز على الثقافة التنظيمية والعمليات وعلى هيكل ينتج عنه نظام متكامل.<sup>2</sup>

### 5- مراحل عملية التطوير التنظيمي :

قبل القيام بعملية التطوير التنظيمي ينبغي المرور على جملة من المراحل الأساسية، والتي اختلف الباحثون في تحديدها، إلا أننا فضلنا تلك التي تقوم على مراحل ثلاث لأنها بسيطة وشاملة لباقي التصنيفات الأخرى المفصلة، وهو ما تؤكد المراحل الآتية :-

1-5 مرحلة الإستشارة والجذب :

هي مرحلة يتم فيها طرح فكرة التطوير وإقناع الفرد والجماعات التنظيمية بحاجة المنظمة لعملية التطوير والتجديد، وذلك بجذب انتباههم إلى المشكلات التي تعيق تقدمهم في العمل، كما يتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم.<sup>3</sup>

2-5 مرحلة التغيير:

فيها تطور الأنظمة، وأساليب العمل و الإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، كما يعتبرها البعض مرحلة تعلم لأن؛ الفرد يكتسب من خلالها أنماط جديدة من التصرفات والسلوكيات التي تساعده هو والجماعة في مواجهة المشاكل، وكذا التغيير والتطور إلى الأحسن، كما تركز على ما يجب تعلمه عن طريق أساليب ووسائل التطوير.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمن صالح ، الطويل ، المرجع السابق، ص ص 397، 398.

<sup>2</sup> بشار، الوليد، مرجع سابق ص 219.

<sup>3</sup> عاطف محمود، عوض. " التطوير التنظيمي "، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية: دمشق، 2012، العدد الأول، المجلد 28، جامعة دمشق ص 416.

## 3-5 مرحلة التثبيت:

بعد الوصول إلى النتائج والسلوك المطلوب، يتم تثبيت ما تم التوصل إليه وهذا قصد حماية التطوير الحاصل و مكاسب المرحلتين السابقتين، وذلك بخلق توازن جديد لأن لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة.

هذه المراحل هي نفسها التي صاغها "كيرت لوين" في نموذجه وسمى كل مرحلة منها بما يلي:-

- مرحلة إذابة الجليد وإسأله - مرحلة التغير والتطوير - مرحلة إعادة التجميد.<sup>1</sup>

## 6 أسباب التطوير التنظيمي:

تواجه المؤسسة عدة عوامل ومتغيرات تدفعها لإحداث عملية التطوير، و التجديد في نظامها حيث يمكن إدراج أسباب التطوير التنظيمي في أسباب خارجية وأخرى داخلية نذكر فيما يلي:-

## 1-6 اسباب خارجية:

- ظهور المؤسسات الخدمية: نظرا لحاجة المجتمع لها فإن عملية التطوير تساهم في تحسين التنظيمات لخدمتها، ومنع الإزدواجية في أنشطتها و خدماتها.
- تناقص الموارد الطبيعية : فالتطوير التنظيمي يهدف للحد منها مما يجعل المؤسسات الاقتصادية تعتمد موارد أخرى بديلة عن تلك الموارد لتطوير المؤسسة وزيادة تنافسيتها.
- التقدم التقني التكنولوجي : من خلال الاعتماد على الأسلوب العلمي في طرق البحث ، عن طريق الدراسات الميدانية ، و دراسة المشكلات الإدارية التحليلية ، و هو ما خلق أيضا وجود أسلوب جماعي في دراستها بعد ما كان فردي قصد إيجاد الحلول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاطف محمود ، عوض: المرجع السابق ص 416.

<sup>2</sup> مركز بحث : تطوير الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 10، 11.

- التفاعل بين البيئة والنظام الإداري: نتيجة لنظرية النظم أصبح ينظر للنظام الإداري على أنه مجموعة من الأنظمة المتفاعلة فيما بينها ومع البيئة، بمعنى أن عملية التطوير لا تكون بعزل البيئة الخارجية عن الداخلية.
- حتمية التغيير: التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في العالم أوجبت حتمية التطوير التنظيمي على الأُسعدة الإقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتقنية لمواكبة ومواجهة هذه الصعوبات.

#### 2-6 أسباب داخلية:

- تغيير النظرة السابقة للإنسان: بعدما كان ينظر له من جانبه الفسيولوجي أصبح الإستثمار في كل جوانبه الفكرية، الجسدية والتقنية.
- حدوث مستجدات في بيئة العمل وامكانيات المنظمة وأهدافها.
- مواجهة مشكلة ذاتية داخل التنظيم.

- عدم التوافق بين عناصر النظام يحتم القيام بالتطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

#### 7- سلطة التطوير التنظيمي :

على الرغم من تعدد الجهات الفاعلة في عملية التطوير التنظيمي، إلا أن اتخاذ القرار يرجع إلى الإدارة العليا بالدرجة الأولى، مع توجيه هذه العملية كوظيفة للجهات القائمة على عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة.

7-1 الإدارة العليا: تشمل الجهاز الإداري الذي يخطط للتطوير، ويصدر قرارات وتعليمات تطويرية، بإعتبارها المستوى الذي يملك كل المعلومات التنظيمية، والعمالية في شكل تقارير وبيانات مختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مركز بحث : المرجع نفسه ، ص14.

<sup>2</sup> أحمد ، ماهر . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات : القاهرة ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 423 .

7-2 مختلف مستويات الإدارة بموافقة من الإدارة العليا : من خلال إشراك العمال في عملية التطوير التنظيمي، وذلك بتوسيع قاعدة المشاركة على أن يتم الإتفاق على قرار نهائي من طرف كل المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا<sup>1</sup>

7-3 الإستعانة بمستشار خارجي: وذلك بتعاون المؤسسة مع خبراء ومختصين في عملية التطوير التنظيمي، بهدف إنجاح عملية التطوير التنظيمي على أن تسير وفق خطة المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: برنامج التطوير التنظيمي :

قبل الشروع في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، لابد من تصميم برنامج يغطي كل جوانب العملية التطويرية وذلك حسب المراحل الآتية :-

#### 1- مراحل برنامج التطوير التنظيمي:

1-1-1- التطبيع الإجتماعي: يقصد به الجوانب المعدلة في سلوكيات الأفراد العاملين كالعزلة التي تتحول إلى تفاعل مع الجماعة حيث تمر بمراحل هي :-

1-1-1-1 مرحلة ما قبل دخول الفرد للمنظمة: حيث تصور المنظمة للأفراد صورة إيجابية عن العمل والمؤسسة وعلاقات الأعضاء فيها.

1-1-1-2 مرحلة مواجهة الأفراد للواقع الفعلي: فيها تعرف المنظمة الأفراد بواقعها وسياساتها، كما تنمي مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

1-1-1-3 مرحلة الإستقرار: تتشكل فيها لدى الأفراد العاملين تصورات مستقرة نسبياً عن المنظمة والعمل والآخرين كما يتم فيها حل الصراعات بين الأفراد.

1-2-1- المسارات المهنية الثنائية: تعني التتابع في المواقع الوظيفية، المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات، والتي يتحرك لها الأفراد في المؤسسة والأهم في

<sup>1</sup> محمد ، الصيرفي : مرجع سابق ، ص 193 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص 423 .

البرنامج هو ضمان تلبية احتياجات التقدم الوظيفي، لمن يملكون المهارة العالية، حيث تزيد هذه المواقع من قيمة الفرد وأجره.

1-2- الإنكماش المهني: يقصد به ركود الفرد وعدم تغير مهامه ومسؤولياته ومهاراته.

1-2-3- تقادم المهارات: انخفاض كفاءة الأفراد بسبب جهلهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة خاصة التكنولوجية.

1-2-4 الموازنة بين متطلبات العمل والعائلة: بدخول المرأة لعالم الشغل، أصبح لزاما على المنظمة توفير مستلزمات لحل الصراع بين الأدوار (العمل المنزلي والتنظيمي) مع تحديد عواقب التخلي عنه أو التغيب، بالإضافة لتوفير خدمات عائلية كدور الحضانة مثلا.<sup>1</sup>

1-2-5 فقدان الوظيفة: نظرا للتغيرات المختلفة تضع المنظمة ضمن أولوياتها التغيير في القوى العاملة بها أو هياكلها التنظيمية والعملية .

1-2-6 التقاعد: وذلك بتبني سياسة المرونة في التقاعد، بتقليص مدته، للتخفيف من التكاليف المترتبة عنه.<sup>2</sup>

## 2- شروط نجاح برنامج التطوير التنظيمي :

يشترط نجاح برنامج OD ضرورة وجود المفاهيم والضوابط التالية:

- شعور الأفراد المستهدفين ببرنامج التطوير التنظيمي مع استعدادهم له ورغبتهم في حدوثه.
- يجب أن يشمل التطوير المعارف، المهارات، الإتجاهات بالنسبة للأفراد.

<sup>1</sup> محمد ، الصيرفي ، مرجع سابق ،ص ص173،178.

<sup>2</sup> محمد ،الصيرفي :مرجع سابق، 178،



- أن يشمل التطوير الأساليب المستخدمة في المؤسسة بالإضافة إلى التغيير في النظم. -- ضرورة -- استعمال طرق عملية جديدة في برنامج التطوير الخاص بالأفراد.
- مشاركة الأفراد في مناقشة وحل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة والتي تتعلق بالعمل.
- يجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة، بمعنى أن تكون جاذبة للتطوير لا طاردة له.
- أن يقوم برنامج التطوير التنظيمي على تقييم النتائج؛ تقييم الأداء الإداري والفني للأنشطة والوظائف والأعمال، تقييم أداء المديرين والمشرفين، والعمال.<sup>1</sup>

### 3- تقييم برنامج التطوير التنظيمي:

- لتعديل نقائص برنامج التطوير التنظيمي لا بد أن يخضع لعملية تقييم بعد انتهاء المدة المحددة لتنفيذه وذلك من أجل :-
  - التأكد من ملاءمة مستوى ونوع التدخل ومعرفة مدى صحته وفعاليتيه.
  - تكوين أرضية واضحة لممارسة التطوير التنظيمي والمساعدة على تطبيقه بنجاح ضمن إطار الأعمال، النشاطات التنظيمية اليومية.
- 3-1 تقييم التطوير التنظيمي في القطاع العام :

هذا من ما حدده 1989 Rebert من أسباب مؤكدة لاستخدام هذه العملية في القطاع الخاص بشكل أكبر منه في القطاع العام الذي يعد أهم من القطاع الأول، وذلك لأن القطاع العام لا يستجيب لهذا المفهوم ومن بين العوائق التي تحول دون تحقيقه مايلي :-

- الارتباط الضعيف بين كل المستويات السياسية والإدارية في التنظيم.

<sup>1</sup> محمد، الصيرفي: المرجع السابق، ص 179.  
2 بشار، الوليد : مرجع سابق، 229.

- طرق توصيل الأوامر والطلبات بين المديرين والعمال غير فعالة.

- قلة الثقة والتنسيق بين الأقسام التنظيمية.<sup>1</sup>

- قلة تفويض السلطة والإقتصار على توجيه الأوامر للعمال.

- الحذر الدائم والاجراءات التنظيمية المحددة.

- قلة الإهتمام والإختصاص في المهنة خاصة عند المدراء.

- التركيز الدائم على سرية معلومات المؤسسة.

للقضاء على هذه العراقيل أو الحد منها أكد "روبرت" أنه على المدراء أن يفهموا السياسات والأهداف والغايات، إلا أنه أكد في المقابل ان مديري القطاع العام أن يعملون تحت ظروف متغيرة ومشكوكة الأمر الذي جعله يقترح أربعة نشاطات مهمة للمدراء هي :-

1-3 - التعامل مع الأهداف والغايات الموضوعة بحذر والتي تتأثر من قبل العديد من العوامل الخارجية.

2-3- العمل ضمن الهيكليات الموضوعة و المصممة من طرف الإدارة العليا بحذر شديد.

3-3- تفويض العمال و إعطائهم صلاحيات، وعدم الضبط و الرقابة الشديدة.

3-4- عدم التأخر في انجاز الأهداف و الغايات التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار ، الوليد ، مرجع سابق ، ص ص228،229 .  
<sup>2</sup> محمد، راتول ، أحمد ، مصنوعة . متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال : الجزائر ، ملخص مداخلة بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، ص 16 .

**4- استراتيجيات التطوير التنظيمي :**

العملية التطوير التنظيمي عدة استراتيجيات يتم تطبيقها لإنجاح المنظمة والسير قدما نحو الأفضل نذكر منها مايلي : -

**4-1 إستراتيجية التطوير التنظيمي والسلوك الإداري:**

4-1-1-1- الرشد والتطبيق العلمي: فيها يتم توجيه الأفراد بمنطق يحقق مصالحهم الشخصية من خلال النظم الإدارية، وهي طويلة المدى تقوم على سياسات التعليم، التدريب وتقديم الإستشارات كما تتطلب توافر خبرات إدارية.

4-1-1-2- نظم القيم وإعادة التعلم: فيها يتأثر الأفراد من خلال الأنماط الإجتماعية التي يتم تطبيقها عبر علاقات الزمالة وجماعات العمل منها متوسطة ؛ تتم من خلال التدريب والتوجيه والنصح وتنفذ من خلال تفويض السلطة والمشاركة والعمل الجماعي.<sup>1</sup>

4-2 إستراتيجية القوة والقهر والاذعان : تنفذ من خلال الإجراءات والسياسات والإيديولوجية منها قصيرة يتم تطبيقها من خلال القوانين واللوائح والإجراءات تسيير في اتجاه واحد.<sup>2</sup>

**5- معوقات التطوير التنظيمي:**

يواجه التطوير التنظيمي مقاومة من طرف الأفراد داخل المنظمة، وهو ما من شأنه عرقلة مسار المشروع التطويري، ومن الأسباب الدافعة لمقاومة التطوير التنظيمي مايلي:-

- اعتقاد وخوف العمال من فقدان مناصبهم وإحلال التكنولوجيا بدلهم.

- الخوف من تغيير محتوى الوظيفة.

<sup>1</sup> محمد راتول : مرجع سابق ، 16 .

<sup>2</sup> محمد راتول : مرجع سابق ، ص 18

- التغيير في تركيبة جماعة العمل بإنشاء جماعات جديدة أو ادخال فرد جديد على الجماعة.

- تغيير ظروف العمل ودوامه.

- تغيير المعتقدات والقيم التنظيمية.<sup>1</sup>

## 6- الطرق المعالجة لمقاومة التطوير التنظيمي :

تعتمد كل مؤسسة أساليب مختلفة، تعالج بها رفض العمال للبرنامج التطويري للمنظمة هي كما يلي :-

6-1 المشاركة: من خلال إعطاء فرصة للعمال بالمشاركة في مشروع التطوير، وذلك بالأخذ بأرائهم واقتراحاتهم حول البرنامج التطويري.

6-2 التدريب: أن يكون البرنامج التدريبي بالمؤسسة شامل يغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالسلوك، المهارات، المعارف والاتجاهات للتكيف مع التطوير.

6-3 استخدام الحوافز: وذلك بتشجيع الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة لزيادة دافعية العمال من أجل المساهمة في إنجاز التطوير.

6-4 الإتصال: فتح مجالات الإتصال في المؤسسة لتسهيل عملية نقل المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة، حول التطورات التي تحدث في المؤسسة.

6-5 اعتماد أسلوب التهديد والعقاب: وذلك بإعتماد الإدارة على أساليب قهرية تجبر من خلالها العمال على قبول التطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابنتام رزق ، مرزوق : مرجع سابق ،ص 56 .

<sup>2</sup> محمد بن باني ،القحطاني :مرجع سابق 36.

تمهيد:

بعد الفراغ من البيانات النظرية، التي جمعت حول متغيري الدراسة الراهنة - التحدي، والتطوير التنظيمي - جاء الفصل المنهجي كمرحلة أساسية ممهدة لبداية الدراسة الميدانية، والبرهنة عن مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة. من خلال تشخيص الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية. الصناعية والخدماتية، حيث تضمنت جملة من الإجراءات المنهجية المساعدة في تقصي الحقائق الميدانية للمشكلة البحثية، ومن العناصر التي احتوى عليها الفصل : نجد مجالات الدراسة التي هي بمثابة متغيرات مساعدة في استخراج مجتمع أوعينة البحث، بالإضافة إلى تحديد المنهج المستخدم وأدواته اللازمة لجمع البيانات الميدانية، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة :

## 1- الدراسة الميدانية الأولى المؤسسة الصناعية للمركبات :

### 1-1 المجال المكاني :

انبثقت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI من اعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM بمقتضى المرسوم رقم 81/346 الصادر بتاريخ 1981/12/12، وقد تأسست المؤسسة الوطنية للسيارات سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها ضمان البحث في مجال الصناعة وتهيئة الإنتاج والاستيراد والتصدير "التوزيع" ونشاطات مابعد البيع بواسطة توفير وسائل الصيانة، وفي إطار مهمتها الانتاجية تضمنت هذه الشركة نشاط انجاز عدة وحدات عملية منها وحدة الهياكل الصناعية بتيارت، التي كانت بداية انطلاقها بوضع حجر الاساس سنة 1975، ثم استغلال هذا المشروع وذلك ببداية انتاج الهياكل الصناعية 12 ولقد مرت مؤسسة SNVI بتيارت بثلاث مراحل هي :-

### 1-1- المرحلة الاولى: (1980-2008)

وقد سميت بمؤسسة الانتاج والتوزيع DCT وكانت في هذه المرحلة تهتم بمجال الصناعة وتنمية الانتاج، والاستيراد والتوزيع ونشاطات مابعد البيع.

### 1-2 - المرحلة الثانية (14-10-2008-02-02/2014):-

وفي هذه المرحلة تم ربط المؤسسة بفكرة الخوصصة والشراكة الأجنبية وفتح رأسمال المساهمين الاجانب وقد تم التحويل والاكتتاب والتسليم الرسمي لمزاولة الشركاء الاجانب نشاطاتهم، حيث أصبحت شركة ذات أسهم SPA وسميت BTK نسبة الى

شركائها (K/KATSER)(T/TITAN)(BEHM)B/:

وقد قسمت الحصص على التالي: 60%(BTK)/40%(SNVI):

1-3 \_ المرحلة الثالثة(03\_02\_2014الى اليوم):

وقد أعيدت في هذه المرحلة الى الشركة الأم كفرع للعربات الصناعية واطلق عليها اسم (CIT)بمعنى

(CARROSSERAI INDUS TRIELLETIARET) وفي 2014/02/03 اصبحت رسميا

وحدة انتاج العربات الصناعية CIT.

حيث تقع المؤسسة الصناعية للمركبات بعين بوشقيف التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 17 كيلومتر مربع يحدها من الشمال قرية عين مريم وبلدية الدحموني، ومن الجنوب بلدية السوفر، ومن الجهة الشرقية بلدية سيدي الحواس وهو موقع استراتيجي بالنسبة لنشاط المؤسسة حيث ساعدها على تسويق منتجاتها وطنيا باعتبارها خط رابط بين مختلف الخطوط الوطنية. تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 2 322500 مقسمة إلى: -

عمارة إدارية وأخرى إنتاجية ومرآب ومخزن ومطعم وغرفة ملابس خاصة بالعمال أما عن منتجات المؤسسة فتتمثل فيما يلي:-

مقطورات :

صهاريج لنقل الماء الشروب

صهاريج لنقل المحروقات

قلا بات الأشغال

صهاريج لنقل الاسمنت

قلا بات لنقل الحبوب

نصف مقطورات صينية :

حاملات حاويات

حاملات أليات بمختلف السعات

1-2:المجال البشري:-

تحتوي المؤسسة الصناعية للمركبات SNVI على 417 عامل وهو حجم صغير مقارنة بمساحة المؤسسة المشار لها سابقا، وبالنظر لتنوع منتجاتها ومهام المؤسسة ويرجع هذا لبعد المؤسسة عن المدن الحضرية ونقص المواصلات مما يسبب نفور لقاصديها ، ومن خلال اطلاعنا على أهداف المؤسسة حسب ما هو موجود في الوثائق، فإن موقع مؤسسة SNVI يتناسب مع طبيعة نتائجه، كما أدى هذا العدد لتراجع إنتاج المؤسسة خاصة وأنها تحتوي على ثمان مديريات يتوزع عليها العمال كما يلي: -

1-المديرية العامة وتنفرع إلى المديريات التالية:-

2-مديرية التصنيع وتضم 206 عامل موزعون على المصالح التالية: - ورشة الإنتاج - ورشة الصنع،قطع غيار.

3-مديرية التسيير الصناعي وتضم 39 عامل موزعون كالتالي: -تسيير التخزين - متابعة سير العمال ordonocement .

4-المديرية التقنية تضم 36 عامل موزعين إلى: -قسم الصيانة الميكانيكية - قسم الصيانة الكهربائية -مناهج الصيانة .

6- مديرية التدقيق والإعلام الالي تضم 6 عمال موزعين كالتالي: -قسم التسيير الإداري- قسم التسيير الصناعي.



7-مديرية التموين والتسويق يضم 23 عامل موزعين كالتالي: -قسم التسويق - قسم التموين المحلي - قسم التموين الخارجي من حيث استيراد السلع.

8-مديرية المصادر البشرية تضم 49 عامل موزعة إلى: -قسم تسيير الموارد البشرية - قسم الإدارة العامة

### 1-3المجال الزمني :

انطلقت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية للمركبات يوم 07-02-2016 ، حيث كانت الزيارة الأولى التي قوبلنا فيها باهتمام من طرف جميع عمال المؤسسة الذين وجهونا إلى مشرف في الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات عن المؤسسة ومنحنا وثائق متعلقة حول المؤسسة وأهم وحداتها وهيكلها التنظيمي وعدد العمال وغيرها. أما الفترة الثانية فانطلقت يوم 28-02-2016 أين قمنا بمقابلة بعض العمال الذين أفادونا بمعلومات حول سير عملية العمل وواقع الموارد البشرية في هذه المؤسسة الصناعية حيث أفادتنا في الإستمارة البحثية، أما الفترة الثالثة فقد خصناها لتوزيع الإستمارات التجريبية وهي انطلقت يوم 07-03-2016 إلى 09-03-2016 ، في حين خصصنا الفترة الرابعة لتوزيع الإستمارة النهائية والتي بدأت يوم 10-03-2016، وانتهت يوم 13-03-2016 أما الفترة الخامسة فقد استرجعنا من خلالها جميع الإستمارات.

### 2- الدراسة الميدانية الثانية :المكتبة المركزية :

#### 2-1- المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية بالمكتبة المركزية بتيارت ، و التي فتحت أبوابها في المقر الحالي سنة 2012 حيث تهدف لجمع المعلومات لتقدمها لجمهور المستفيدين من القراء والباحثين عن المعرفة من مستويات مختلفة، وذلك بتقديم خدمات متنوعة كالإعارة والمراجع والدوريات وخدمات أخرى عن طريق البث الإنتقائي للمعلومات.

حيث تقع هذه المؤسسة في الجهة الغربية لمدينة تيارت ، يحدها جنوبا حي التفاح وشمالا مركز تربية الخيول وشرقا حي كارمان.حيث كان لهذا الموقع تأثيرا إيجابيا وذلك للإقبال الكبير على المكتبة خاصة من طرف طلاب كلية العلوم الطبيعية والحياة واكليه العلوم الانسانية والاجتماعية بحكم انتماءهم إلى المحيط التي تتواجد فيه المؤسسة، في حين كان إقبال طلبة باقي الكليات الأخرى قليل جدا ويرجع ذلك إلى بعد المكتبة من مقر هذه الكليات. أما بالنسبة للمصالح التي تحتوي عليها المكتبة المركزية فتفرع كما يلي: -

- مديرية المكتبة

- الأمانة

- مصلحة الاقتناءات

- مصلحة المعالجة

- مصلحة التوجيه

- مصلحة البحث البيلوغرافي

- قاعة الأنترنت

- قاعة المطالعة سعة 700 مقعد

- قاعة المحاضرات سعة 220 مقعد

## 2-2 : المجال البشري :

تحتوي المكتبة المركزية على 31 عامل، وهو عدد محدود ومناسب في نفس الوقت وهذا نظرا لقلّة المهام والمصالح التي تحويها المكتبة حيب يتوزع هؤلاء العمال على النحو التالي: -

- مدير المكتبة(1)

- ملحق مكاتبات مستوى أول (4)

- مساعد مكاتبات(8)

- عون تقني مكاتبات (1)

- أعوان الإدارة (1)

- تقني سامي(1)

- عقود ما قبل التشغيل (10)

أعوان الأمن ( 4) .

### 2-3- المجال الزمّني :

انطلقت الدراسة الميدانية التي استغرقت أسبوعين حيث بدأت يوم 26-02-2016 من خلال الزيارة الأولى للمؤسسة التي قابلنا فيها موظفتين في العلاقات العامة، أفادتانا بالمعلومات التي طلبناها والمتمثلة في التعريف بالمكتبة سواء شفويا أو من خلال الوثائق وتوزيع العمال والهيكل التنظيمي لتتم الزيارة الثانية يوم 29-02-2016 ، حيث قمنا من خلالها بالإطلاع على مصالح المكتبة وأخذ بعض المعلومات لبناء الإستمارة التجريبية التي تم توزيعها يوم 07 03 2016 وبعد تعديلها تم توزيع الإستمارة النهائية يوم 10 03 2016.

### ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

قصد اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في معالجة المشكلة البحثية، اعتمدت الدراسة الراهنة على منهجين وهما: المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل وتفسير البيانات التي جمعناها بالإعتماد على الاستمارة كأداة أساسية، والمنهج المقارن الذي كان مكتملا

للمنهج الوصفي وذلك من خلال مقارنة نتائج - المؤسسة الصناعية للمركبات -  
 بنتائج المؤسسة الخدمائية - المكتبة المركزية -

### ثالثا: أدوات جمع البيانات :

يعتمد كل باحث على أدوات ووسائل حسب طبيعة بحثية لجمع البيانات الميدانية بهدف التحقق من الفرضيات التي صاغها في دراسته. حيث اعتمدت الدراسة الراهنة على الإستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الواقعية، و التي يعرفها موريس أنجرس أنها: <تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية><<sup>1</sup>. و قد تم تقسيم الإستمارة إلى أربع محاور تضمنت مؤشرات فرضيات الدراسة، ليتم عرضها على بعض المحكمين الذين أضافوا تعديلات عليها، وبعد تصحيحها قمنا بتجريب ثمانية (8) منها على المبحوثين في كلا المؤسستين وبعد الإطلاع على إجاباتهم قمنا بالتعديلات التالية:-

بالنسبة للمحور الثاني كانت التعديلات كما يلي :-

### السؤال

- ماهي آليات الإتصال المستعملة في المؤسسة؟

أعيدت صياغته كما يلي:-

ما هي وسائل الإتصال في المؤسسة ؟

أضف بعض المبحوثين بدائل أخرى فقمنا بتعديل صيغة السؤال من :

— هل قامت المؤسسة بتحديث الآلات ؟

<sup>1</sup>مويس، أنجرس . منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ت (بوزيد صحراوي ، وآخرون): الجزائر ، دار القصبة للنشر ، 2004، ص204 .

لا

نعم

إضافة السؤال المتمم التالي:-

إذا كانت الإجابة بنعم: هل كان التحديث في :-

— بعض أجزائها — استبدالها بآلات جديدة

اما بالنسبة للمحور الثالث: والمتعلق بتماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي، والذي شملت تسعة اسئلة فكانت تعديلاته كما يلي :-

— السؤال رقم ( ) كان على النحو التالي:-

— هل دخل عمال جدد للمؤسسة؟ أعيدت صياغته إلى:-

— هل وظفت المؤسسة عمال جدد؟

بالنسبة للسؤال المكمل للسؤال رقم (12)،تمت صياغة السؤال الذي كان على النحو التالي:-

— في حال الإجابة بنعم:هل واجهت مشاكل معهم؟

لا

نعم

أعيدت صياغته إلى:-

إذا كانت الإجابة بنعم،هل ذلك راجع إلى :-

— عدم الاندماج — صعوبة في التفاهم — عدم التفاهم

— السؤال رقم (14) كان على النحو التالي:-

— هل علاقتك بزملاء العمل مبنية على الإحترام والثقة المتبادلة؟

لا

نعم

في حال الإجابة بلا، هل أدى ذلك لحدوث مشاكل بينكم؟

— صدام

— تنافر

— صراع

تم تغيير البدائل الى : -

— انقطاع العلاقات

— خلاف

— مناوشات

— اما بالنسبة للمحور الرابع و المتعلق بملائمة التدريب لاحتياجات العمال و الذي

تضمن ثمانية اسئلة:

السؤال رقم (01) كان على النحو التالي:

— هل ساعدك التدريب على أداء عملك؟

لا

نعم

— تم تغيير إضافة بدائل وصياغتها على النحو التالي:-

— الثقة في القدرات

— سرعة في الانجاز

— اتقان العمل

رابعا: أسلوب التحليل :

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليلها للبيانات المستقاة من المؤسستين محل الدراسة

على أسلوبين أساسيين هما : -

الأسلوب الكمي : من خلال تبويب و تصنيف بيانات الدراسة في جداول كمية

بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS .

الأسلوب الكيفي : من خلال تحليل البيانات الواردة في الجداول الإحصائية وتفسيرها.

**خامسا: العينة وكيفية اختيارها :**

بما أن الدراسة الراهنة شملت مؤسستين فبالتالي العينة كانت على النحو الآتي :-

**5-1 العينة في المؤسسة الصناعية للمركبات :-**

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي بالإعتماد على احدى طرائقه وهي المسح بالعينة التي كانت قصدية لأنها ؛ شملت كل العمال الذين خضعوا للتدريب الذي كان من بين أبعاد الدراسة الراهنة ،حيث بلغ إجمالي مجتمع البحث 417 مفردة ،فيما بلغ عدد العمال المتدربين 200 مفردة وبلغت النسبة المحددة لإختيار العينة 15% وعلى هذا الأساس كان حجم العينة المختارة هو 30 مفردة.

**5-2 -العينة و كيفية إختيارها في المكتبة المركزية :-**

بما أن الدراسة الراهنة اعتمدت على المنهج الوصفي في اختبار الفروض ، فقد تم إختيار أسلوب المسح بالعينة كطريقه عن المنهج الوصفي حيث جاءت العينة الممثلة لمجتمع البحث قصدية لأنها؛ شملت كل العمال الذين خضعوا للتدريب الذي جاء كأحد أبعاد الدراسة الراهنة ، و بما أن إجمالي مجتمع البحث بلغ 31 مفردة ،منهم 16 مفردة مدربة فإن حجم عينة البحث شمل كل المتدربين الذين مثلوا 16 مبحثا .

**سادسا: خصائص العينة :**

تمثل العينة صفات ومميزات المبحوثين، التي نستعين بها في تحليل البيانات باعتبارها متغيرات وسيطة يمكن أن تؤثر في شدة العلاقة بين متغيري الدراسة ،والتي يمكن توضيحها من خلال الجداول التالية:-

## 1-6 خصائص عينة المؤسسة الصناعية للمركبات :

الجدول رقم (03) متغير الجنس .

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%76.7	23	ذكر
%23.3	7	انثى
%100	30	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(03): يتضح أن :

- 23 مفردة بنسبة 76.7 % ذكور.

- 7 مفردات بنسبة 23.3 % إناث.



يرجع التفاوت في النسب إلى طبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة، و هو ما جعل نسبة اليد العاملة من الذكور المقدرة بـ 76.7% أكثر من نسبة الإناث، لأن العمل الإنتاجي يتطلب جهد عضلي نظرا لصعوباته و الأخطار المحيطة به و التي من أهمها الحوادث المهنية الناتجة عن التلحيم و صيانة الآلات. في حين نجد نسبة الإناث أقل حيث قدرت بـ 23.3% إذ يتعلق نشاطهم بالأعمال الإدارية التي تتطلب جهد فكري أكثر منه عضلي، كما أن بعد المؤسسة عن المدينة قلل من إقبال النساء العاملات عليها.

الجدول رقم : (04) السن.

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
20%	6	من 20 إلى 30 سنة
56.7%	17	من 30 إلى 40 سنة
6.7%	2	من 40 إلى 50 سنة
16.6%	5	من 50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

تبين النتائج الكمية الواردة في الجدول الفئات العمرية لأفراد العينة البحثية و التي جاءت كما يلي :-

- 6 مفردات من المبحوثين بنسبة 20% يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة.

- 17 مبحوث بنسبة 56.7 % أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة.
- 2 من أفراد العينة بنسبة 6.7 % فئتهم العمرية من 40 إلى 50 سنة.
- 5 من المبحوثين ممثلين في النسبة 16.6 % بلغ سنهم 50 سنة فأكثر.
- تؤكد النتائج الكمية إعتقاد المؤسسة على الشباب بدرجة أكبر حيث قدرت نسبتهم بـ 56.7 % .
- ويعود ذلك لسعي المؤسسة للرفع من مستوى إنتاجها ، كما أن العمل الصناعي يتطلب أيادي فنية قادرة على تحمل عبء العمل و أخطاره. و هو ما توضحه النسبة 20 % التي تؤكد على إهتمام المؤسسة بالعنصر الحيوي البالغ سنه من 20 إلى 30 سنة كمفعل للإنتاج ، و دافع لتطوير المؤسسة. في حين كانت أقل نسبتين من العمال كبار السن الذين مثلوا الفئتين العمريتين من 40 إلى 50 سنة و 50 سنة فأكثر ويرجع ذلك لتزامن عملهم مع بداية نشاط المؤسسة .
- وتتفق هذه النتائج مع مبدأ تايلور الذي ينادي بضرورة إختيار العمال وفق شروط محددة و تأكيده على البنية المرفولوجية للعامل.

## الجدول رقم (05) المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
6.7%	2	ابتدائي
43.3%	13	متوسط
20%	6	ثانوي
30%	9	جامعي
100%	30	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تصنيفا للعمال حسب مستواهم التعليمي الذي جاء كما يلي :-

- النسبة 43.3% تمثل 13 مفردة من الباحثين مستواهم التعليمي متوسط.

- النسبة 30%1 تعبر عن 9 من الباحثين من المستوى الجامعي.

- و قدرت النسبة 20% البالغ عدد أفرادها 6 مفردات.

- أما النسبة الأقل المقدرة بـ 6.7% مثلت مفردتين من المستوى الابتدائي.

ويرجع اختلاف النسب إلى اعتماد المؤسسة على عمال ذوي شهادات مهنية من المستويين المتوسط و الثانوي أكثر لأن العمل الصناعي يتطلب تكوين مهني و حرفي. في حين يعتمد الجهاز الإداري على كفاءات علمية بمؤهلات جامعية نظرا لمهام النشاط

الإداري المتعلقة بالتخطيط و التسيير ...الخ،بينما تقتصر مهام المستوى الابتدائي على التنظيف و البستنة وهو ما يفسر النسبة القليلة الممثلة لهذا المستوي.

حيث تتطبق هذه النتائج مع نظرية التكوين الإداري التي تنادي بضرورة تقسيم العمل و التخصص فيه.

### الجدول رقم: (06) الأقدمية.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
6.7 %	2	أقل من 5 سنوات
46.7 %	14	من 5 إلى 9 سنوات
26.7 %	8	من 10 إلى 14 سنة
3.3 %	1	من 15 إلى 19 سنة
16.7 %	5	من 22 سنة فأكثر
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الممثلة لسنوات عمل العمال بالمؤسسة أن:

- 14 مبحوثا بنسبة 46.7 % تمثل عمال الفئة من 5 إلى 9 سنوات.
- 8 من أفراد العينة نسبتهم 26.7 % يندرجون ضمن الفئة من 10 إلى 14 سنة.
- 5 مفردات قدرت نسبتهم بـ 16.7 % ينتمون إلى الفئة من 22 سنة فأكثر.

- 2 من المبحوثين بنسبة 6.7 % أقدميتهم أقل من 5 سنوات .

- مفردة واحدة بنسبة 3.3% تنحصر في الفئة من 15 إلى 19 سنة.

تؤكد النسب على أن عملية التوظيف في المؤسسة طويلة المدى و متواصلة من خلال عملية الإحلال الخاصة بالعمال الجدد محل العمال المتقاعدين أو الذين غيروا مكان عملهم ، بحيث يمكن إرجاع النسبة الكبيرة للفئتين من 5 إلى 9 سنوات ومن 10 إلى 14 سنة إلى تعاقد المؤسسة مع شركاء أجنب وهو ما سمح لها بتوسيع و تنويع منتجاتها التي استدعت توفر عدد كافي من اليد العاملة المشغلة في تلك المدة خاصة و أن توزيع منتجاتها امتد إلى خارج الوطن ليشمل دولا افريقية و آسيوية . بينما تعود النسبة التي تليهما إلى مزاوله هذه المفردات عملها مع بداية توسع نشاط المؤسسة وولائهم لها للاستفادة من معاش التقاعد مستقبلا ، في حين تفسر نسبة الفئة أقل من 5 سنوات بأن توظيفهما نتج عن خروج أحد أقاربهما من المؤسسة للتقاعد أو بسبب حادث مهني وهو ما دفعها لتعويضه بفرد من العائلة . أما النسبة الأخيرة للفئة من 15 إلى 19 سنة فتؤكد على سعي المؤسسة للمحافظة على خبراتها المهنية ليستفيد منها العمال الجدد كما تستعين بهم كمدربين لتقلص من تكاليفها في عملية التدريب .

نستنتج من خلال هذه النتائج أن ؛ عملية التطوير التنظيمي كانت على مستوى المؤسسة حيث مست التجديد في هيكل العمال عبر سنوات مختلفة ، كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد " الأسلوب البياني ل" الذي يقوم على التوظيف طويل المدى المقترن بتوفير معاش التقاعد.

الجدول رقم : ( 07 ) الفئات الوظيفية.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
30%	9	إطار
20%	6	عون تحكم
50%	15	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

تبيين المعطيات الواردة في الجدول و المتعلقة بالفئة الوظيفية لأفراد العينة أن :-

- 50 % هي النسبة الأكبر و تمثل 15 مفردة من المبحوثين يمثلون الفئة المهنية التنفيذية .

- تليها النسبة 30% و التي بلغ عدد مفرداتها 9 مفردات من فئة الإطار.

- أما النسبة الأقل قدرت بـ 20% حيث مثلت 6 مبحوثين من فئة الأعوان المتحكمين.

يشير تباين النسب إلى التقسيم في المهام ، بحيث نجد النسبة الأكبر لعمال التنفيذ و يرجع ذلك لطبيعة نشاطهم التصنيعي الذي يتطلب حجم كبير من العمال ، في حين تتطلب الوظائف الإدارية على مستوى القمة الإستراتيجية نسبة متوسطة من العمال بإعتبارهم مديرين و مسيرين لمختلف الوحدات و المصالح الموجودة بالمؤسسة ، أما المشرفين فكانت نسبتهم أقل لكون المؤسسة تعتمد على الإشراف الجماعي لا الفردي (نطاق اشراف واسع) وهو ما يوضحه الهيكل التنظيمي في قائمة الملاحق .

و هذا ما أكد عليه فايول في مبدأ تدرج السلطة من خلال توزيع المهام و المسؤوليات بين مختلف الوحدات في المؤسسة، و مبدأ وحدة التوجيه و الأمر بتلقي التعليمات من مشرف معين.

الجدول رقم: (08) السن و الأقدمية .

المجموع		من 22 سنة فأكثر		من 15-19 سنة		من 10-14 سنة		من 5 إلى 9 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية السن
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
20 %	6	/	/	/	/	/	/	16.6 %	5	3.3 %	1	من 20_30 سنة
56.7 %	17	/	/	3.3 %	1	20 %	6	30 %	9	3.3 %	1	من 30_40 سنة
6.6 %	2	/	/	/	/	6.6 %	2	/	/	/	/	من 40_50 سنة
16.7 %	5	16.6 %	5	/	/	/	/	/	/	/	/	من 50 سنة فأكثر
100 %	30	16.6 %	5	3.3 %	1	26.6 %	8	46.6 %	14	6.6 %	2	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول الذي يربط بين سن العمال و سنوات عملهم بالمؤسسة نلاحظ النتائج التالية :-

5- مفردات بنسبة 16.6% ينتمون إلى الفئة العمرية من 20-30 سنة

، وفترة عملهم بالمؤسسة من 5 إلى 9 سنوات.

- مفردة واحدة بنسبة 3.3% تنتمي للفئة العمرية من 20-30 سنة، و عملها



بالمؤسسة من 5 إلى أقل من 9 سنوات .

- 9 من المبحوثين بنسبة 30 % عمرهم من 30\_40 سنة، و يمتد و جودهم بالمؤسسة من

10-14 سنة.

- 6 من من أفراد العينة بنسبة 20% يندرجون في الفئة العمرية من 30\_40 سنة، وسنوات

عملهم في المؤسسة تمتد من 10-14 سنة.

- مفردة واحدة بنسبة 3.3% يتراوح سنها من 30\_40 سنة، و تعمل بالمؤسسة و تتواجد بالمؤسسة

في فترة أقل من سنوات .

- مفردة واحدة نسبتها 3.3% عمرها من 30\_40 سنة، و أقدميتها من 15-19 سنة.

- انعدمت الإجابة على الفئة العمرية من 30\_40 سنة، و الأقدمية من 22 سنة فأكثر.

- مفردتين بنسبة 6.6% من الفئة العمرية من 40\_50 سنة، و عملها في المؤسسة يمتد من 10 إلى 14

سنة .

- انعدمت الإجابة على بقية السنوات من 40\_50 سنة، و الأقدمية أقل من 5 سنوات ، و الفئة

العمرية من

من 40\_50 سنة، و الأقدمية من 5 إلى 9 سنوات ، و نفس الفئة العمرية مع

الأقدمية من من 15-19 سنة و من 22 سنة فأكثر.

- 5 أفراد من الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر ، و أقدميتهم من 22 سنة فأكثر.

- انعدمت الإجابة على بقية السنوات و الفئات العمرية .

تبين نتائج الجدول و جود علاقة بين متغيري السن و الأقدمية، و للتأكد من ذلك قمنا بحساب (كا2) حيث كانت قيمتها المحسوبة 39.7 و بحساب (كا2) الجدولية عند درجة حرية 12 و مستوى دلالة ( 0.05 ) وجدناها تساوي 0.00 ومنه تأكدنا من وجود العلاقة بين متغيري السن و الأقدمية .

## 2-6 خصائص عينة المكتبة المركزية :

الجدول رقم : (01) جنس أفراد العينة.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الإحتمالات
56.3%	9	نكر
43.7%	7	انثى
100%	16	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) جنس أفراد العينة:

- 9 مفردات من العينة بنسبة 56.3% جنسهم ذكوري .
- 7 من المبحوثين نسبتهم 43.7% هم إناث.

يرجع تقارب النسب إلى الطابع الخدماتي للمؤسسة و الذي لا يتطلب مجهودات عضلية ،بحيث يقتصر على مهام إدارية تتوافق مع النوعين البشريين ،إلا أنه يمكن تفسير نسبة التفاوت الضئيلة لدى الذكور بتوليهم لعملية التسيير و أمن المؤسسة و هو ما تم ملاحظته واقعيا .

الجدول رقم : ( 02 ) سن أفراد العينة.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
62.5%	10	من 20 إلى 30 سنة
31.2%	5	من 30 إلى 40 سنة
6.3%	1	من 40 إلى 50 سنة
100%	16	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن :-

- 10 من أفراد العينة بنسبة 62.5% سنهم من 20 إلى 30 سنة .
- 5 من المبحوثين بنسبة 31.2 % يندرجون ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة .
- مفردة واحدة بنسبة 6.3% سنها من 40 إلى 50 سنة .

تؤكد النسب على إعتقاد المؤسسة على الفئات الشابة بشكل كبير وهذا لكون العمل المكتبي يتطلب حركية بين المصالح بالإضافة إلى التنظيم المستمر لمختلف الكتب و المذكرات ، كما يعتبر العنصر الشاب وسيلة تواكب التطور التكنولوجي، و بالتالي لديه القدرة على مواجهة تحدياته وهو ما تؤكد النسبة الكبيرة للفئتين العمريتين من 20 إلى 30 سنة ، ومن 30 إلى 40 سنة ، زيادة على ذلك اعتماد المؤسسة بشكل كبير على عمال من عقود ما قبل التشغيل كمحاولة منها لدمج خريجي الجامعات و معاهد التعليم

المهني. في حين تعتبر المفردة الواحدة من الفئة العمرية 40 إلى 50 سنة من الموظفين الذين تزامن عملهم مع بداية نشاط المؤسسة .

وهو ما يوافق أسلوب الإدارة الأمريكية "A" التي تعتمد على التوظيف قصير المدى.

الجدول رقم: (03) المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
56.2%	9	ثانوي
43.8%	7	جامعي
100%	16	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أن:

- 9 من المبحوثين نسبتهم 56.2 % مستواهم التعليمي ثانوي .
- 7 من مفردات البحث بنسبة 43.8% لديهم مؤهلات جامعية .

تعود النسبة الكبيرة للعمال ذوي المستوى الثانوي إلى طبيعة عمل المكتبة الذي لا يتطلب معارف عالية و يعتمد بشكل كبير على المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة لكون مهام بعض الموظفين تقتصر فقط على مراقبة الطلاب في قاعات المطالعة. في حين ترجع نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية إلى متطلبات وظائفهم المتعلقة بالمعالجة والبحث الإلكتروني .

## الجدول رقم (04) الأقدمية.

النسبة المئوية	العدد	الإحتمالات
56.2 %	9	أقل من 5 سنوات
43.8 %	7	من 5 إلى 9 سنوات
100 %	16	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه سنوات عمل المبحوثين في المؤسسة التي جاءت كما يلي :-

- 56.2 % نسبة ممثلة لـ 9 من أفراد العينة خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات.

- 43.8 % هي نسبة لـ 7 من المبحوثين أقدميتهم من 5 إلى 9 سنوات.

تؤكد النسب على تقارب سنوات عمل العمال بالمؤسسة كما يشير ذلك إلى اعتماد المؤسسة على التوظيف قصير المدى، و هو ما أكده الجدول رقم (04) الخاص بسن أفراد العينة .

الجدول رقم (05) السن و الأقدمية .

المجموع		من 5 إلى 9 سنوات		أقل من 5 سنوات		السن / الأقدمية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%33.33	10	%13.33	4	%20	6	من 30_20 سنة
%16.66	5	%10	3	%6,6	2	من 40_30 سنة
%3.3	1	/	/	%3.3	1	من 50_40 سنة
%100	16	%23.3	7	%30	9	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول المركب الخاص بمتغيري السن و الأقدمية أن

-:

6 - من أفراد العينة بنسبة 20% ينتمون إلى الفئة العمرية من 30\_20 سنة، و

أقدميتهم أقل من 5 سنوات .

4 - من المبحوثين سنهم يتراوح من 30\_20 سنة ، و مدة عملهم بالمؤسسة من

5 إلى 9 سنوات.

3- مفردات نسبتهم 10 %فئتهم العمرية من 40\_30 سنة وفترة عملهم بالمؤسسة

من 5 إلى 9 سنوات.

- مفردتين من العينة البحثية نسبتهم 6,6% فئتهم العمرية من 30\_40 سنة، و سنوات عملهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات .
- مفردة واحدة بنسبة 3.3% تتدرج ضمن الفئة العمرية من 40\_50 سنة، و أقدميتها أقل من 5 سنوات .
- انعدمت النسبة في الفئة العمرية من 40\_50 سنة ، و الأقدمية من 5 إلى 9 سنوات .
- انطلاقاً من هذه المعطيات نلاحظ و جود علاقة بين فارق السن وأقدمية العمال ، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب (كا 2) فوجدناها تساوي 1.37، في حين كانت قيمة (كا2) الجدولية عند درجة حرية 2 ومستوى ثقة (0.05) تساوي 0.50 ومنه نتأكد من وجود العلاقة بين السن و الأقدمية .



## تمهيد:

بعد اختبار فرضيات الدراسة ميدانيا بشكل منهجي ،جاء هذا الفصل كمرحلة موالية للفصل السابق للتعبير عن النتائج الكمية المبوبة في شكل جداول بسيطة ومركبة، بعدما تم تفرغها من الاستمارات ليتم بعد ذلك تحليلها وتفسيرها بشكل كفي عن طريق الاستعانة بالملاحظات والمقابلات الميدانية والتراث النظري، والنظريات ،زيادة على ذلك الهياكل التنظيمية، حيث تعتبر هذه الوسائل سندا يهتدى به في عملية التحليل بالإضافة إلى القراءات الفكرية الخاصة بالباحث بهدف الوصول الى الهدف الرئيسي والمتمثل في اختبار مدى صدق فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية والتساؤل المركزي.

أولاً : عرض تبويب وتحليل البيانات :

1- بيانات المؤسسة الصناعية للمركبات :

الجدول رقم : (09) التجديد في المؤسسة.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	الاحتمالات
النسبة المئوية	العدد				
%83.3	25	% 76.6	23	استبدال المدير	}
		%16.6	5	استحداث تكنولوجيا	
		%23.3	7	تعديل في الهيكل	
		%6.6	2	تعديل في	
		%16.6	5	تجديد طرق العمل	
		%56.6	17	توظيف عمال جدد	
%16.7	5	%16.7	5	لا	
%100	30	%196.6	59	المجموع	

من خلال النتائج الواردة في الجدول نلاحظ تضخماً للعينة نتيجة لتعدد البدائل حيث أجاب

بعض المبحوثين على أكثر من بديل ويظهر ذلك من خلال النتائج التالية :-

- 25 مفردة بنسبة %83.3 أكدوا على حدوث تجديد بالمؤسسة منهم :
- 23 مبحوثاً نسبتهم % 76.6 اختاروا البديل استبدال المدير .
- 17 من أفراد العينة نسبتهم %56.6 أكدوا على أنه تم توظيف عمال جدد.
- 7 من مفردات البحث بنسبة %23.3 أجابوا على تعديل الهيكل التنظيمي.
- 5 من المبحوثين بنسبة % 16.6 أقروا باستحداث التكنولوجيا .
- 5 مفردات بنسبة % 16.6 أكدوا على تجديد طرق العمل .
- 5 مبحوثين نسبتهم % 16.6 أجابوا بعدم حدوث تجديد في المؤسسة .

تؤكد النتائج على قيام المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي في أبعاد مختلفة ،حيث نجد

أن أغلب المبحوثين على علم بالتطوير الظاهر للعيان وهو ماتؤكدده النسبة العالية للبدلين استبدال المدير، و توظيف عمال جدد، بينما تساوت نسبة البدلين استحداث التكنولوجيا، و تعديل طرق العمل وهي نسبة قليلة مقارنة بالأولى مما يفسر حوث التطوير على هذين المستويين بشكل جزئي أي ؛ أنه شمل مستويات دون الأخرى. في حين كانت النسبة الأقل لتعديل الإستراتيجية ويرجع ذلك إلى أن التطوير يتم على مستوى الإدارة العليا فقط دون إشراك العمال مما يفسر وجود مركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما يتنافى مع المدخل التطوري و الإدارة بالأهداف اللذان يؤكدان على ضرورة إشراك العمال في عملية التطوير المؤسسي لإنجاحه، و تفادي مقاومته .

الجدول رقم : (10) وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
70%	21	الهاتف
53.3%	16	الأنترنت
40%	12	الإعلانات
46.66%	14	الاجتماعات
210%	63	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح وجود تضخم في العينة لأن السؤال

متعدد الخيارات، وهو ما جعل بعض المبحوثين يختارون أكثر من خيار واحد و عليه جاءت النتائج كما يلي :-

- 21 مفردة بنسبة 70% أجابوا أن الهاتف هو وسيلة الإتصال المستعملة في المؤسسة.

- 16 مبحوثان نسبتهم 53.3 % اعتبروا الأنترنترنت هي وسيلة للإتصال بالمؤسسة.

- 14 من أفراد العينة بنسبة 46.66% أكدوا على أن عملية الإتصال تتم عن طريق الاجتماعات.

- 12 مفردة نسبتهم 40% أفادوا أن الإتصال يتم عن طريق الإعلانات .

و يرجع تقارب النسب إلى اعتماد المؤسسة على وسائل مختلفة للإتصال منها الشفوية كالهاتف و الاجتماعات ، و المكتوبة كالأنترنترنت و الإعلانات، حيث نجد أن الهاتف و الأنترنترنت مثلا النسبة الأكبر و يرجع ذلك لكبر حجم المؤسسة الذي يتطلب استعمال تكنولوجيا الإتصال لإختصار الوقت و تجنب تضيقه في التنقل بين أرجاء المؤسسة ، في حين كانت النسبة الأقل للإجتماعات و الإعلانات كونهما يستعملان في حالات نادرة و ضرورية و هو ماتم ملاحظته ميدانيا .

الجدول رقم: (11) الوسائل المعتمدة في انجاز العمل .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
النسبة المئوية	العدد			
		30 %	9	الإعتماد على الآلة
100 %	30	70 %	21	الإعتماد على المهارة اليديوية و الآلة
		43.3 %	13	الإعتماد على المعارف
100 %	30	143.3 %	43	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 11 ) الذي يمثل إجابات المبحوثين على الوسائل التي يعتمدون عليها في انجاز عملهم تضخم في العينة بسبب تعدد الخيارات حيث اختار بعض المبحوثين أكثر من بديل، وعليه كانت النتائج كما يلي:-

21- مبحوثا نسبتهم 70 % يعتمدون على المهارة اليديوية و الآلة في عملهم .

13- من أفراد العينة بنسبة 43.3 % يعتمدون المعارف في أداء عملهم .

9- مفردات بنسبة 30 % أكدوا أنهم يعتمدون على الآلة في انجاز عملهم .

تشير النتائج إلى اعتماد المبحوثين على وسائل مختلفة في عملهم، وهو ما يفسر اختيارهم لأكثر من بديل واحد إلا أن النسبة الأكبر كانت للمهارة اليديوية و الآلة وهذا لكون الآلة تحتاج إلى عامل يسيرها وفق التصميم المراد الوصول إليه، كما أن جودة المنتج تستدعي المزج بين العمل الآلي الذي يسهل العمل، و

الأداء الإنساني الذي يحسن من شكل المنتج بإتقانه للعمل وفق المواصفات المطلوبة ، بينما تشير النسبة التي تلتها إلى الإعتماد على المعارف التي استفادوا منها في التدريب الميداني بالنسبة للعمال المنفذين في قسم الإنتاج و المعارف النظرية بشكل أكبر بالنسبة للإداريين بمعرفة طرق وأساليب التسيير التي تساعدهم في إدارة شؤون الإدارة لتحقيق التطوير التنظيمي بشكل فعال .في حين كانت النسبة الأقل للمعتمدين على الآلة في انجاز عملهم ويرجع ذلك لطبيعة النشاط الصناعي الذي يتطلب استعمالا للآلة بشكل كبير من خلال تقطيع و تركيب القطع الحديدية للحصول على الشكل النهائي للمركبات الصناعية .

الجدول رقم 12: تجديد الآلات بالمؤسسة .

الإحتمالات		النسبة المئوية	العدد	العينة
النسبة المئوية	العدد			
}	بعض أجزائها	%26.6	8	بعض أجزائها استبدالها بآلة جديدة
	استبدالها بآلة جديدة	% 20	6	
لا		%63.363	19	
المجموع		%110	33	
		% 100	30	
		%63.3	19	

تشير البيانات الكمية في الجدول أعلاه تضخم في حجم العينة حيث كانت النتائج كالاتي:-

19- مبحوث قدرت نسبتهم بـ63.3% أجابوا بلا على تجديد الآلات في المؤسسة.

11- مفردة بنسبة % أكدوا على تجديد المؤسسة للآلات منهم:

8 - من المبحوثين بلغت نسبتهم 36.7 % أفادوا أن التجديد شمل بعض أجزاء الآلة.

6 - من أفراد العينة ممثلين في النسبة 20 % أقرروا بالإستبدال الكلي للآلة.

تؤكد النسبة الأكبر لمن نفوا تجديد المؤسسة للآلات وهو ما لاحظناه عند نزولنا إلى الميدان توفر معدات قديمة بالمؤسسة، مما يفسر تراجع المؤسسة في السنوات الأخيرة مقارنة بما كانت عليه لأنه مع تقادم الآلات تقل فعاليتها و ينخفض إنتاجها ، في حين تعود نسبة المجيبين بنعم إلى أن التجديد مس الآلات التي يعملون بها كليا أو بعض القطع منها وهو ما أفاد به بعض المبحوثين الذين قابلناهم .

الجدول رقم: ( 13 ) مساعدة الآلة على إنجاز العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
%80	24	نعم
%20	6	لا
%100	30	المجموع

تبين النتائج الكمية الممثلة في الجدول أعلاه أن :

24 مفردة بنسبة %80 أجابوا أن الآلة تساعدهم في إنجاز العمل .

6 مبحوثين بنسبة %20 كانت إجابتهم بلا حول مساعدة الآلة في إنجاز العمل .

و تفسر النسبة الكبيرة للعمال الذين أجابوا بنعم، إعتقاد المؤسسة على تكنولوجيا عالية وهو ما ينعكس إيجابا على الإنتاج، ويخفف من صعوبات العمل بالنسبة للعمال. وبالرغم من أن نسبة العمال المقربين بلا أقل ممن أفادوا بنعم إلا أنها عالية مقارنة بسمعة المؤسسة بإعتبارها مساهمة في تشجيع الإقتصاد الوطني، إلا أن رداءة التكنولوجيا تؤدي لعرقلة مساره العمل وتراجع الإنتاج محليا ووطنيا. كما أنها تزيد من مشقة و مهام العامل الذي يجد نفسه يقوم بعمل الآلة فينعكس سلبا على نفسيته وعلى أدائه الذي يقلل من جودة المنتج. وهو ما يشكل خطر و تهديد على استمرار المؤسسة في حال ظهور شركات

الجدول رقم: (14) الطلب على المركبات الصناعية.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
%100	30	%30	9	محلية	}
		%96.6	29	وطنية	
/	/	/	/	لا	
%100	30	% 126.6	38	المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (14) يتبين أن حجم

العينة متضخم لأن السؤال كان متعدد الخيارات حيث كانت النتائج كما يلي:-

- 30 مبحوث بنسبة 100 % أجابوا بنعم مؤكدين على وجود طلب على

المركبات الصناعية للمؤسسة .منهم:

-29 مبحوث بنسبة 96.6 % أكدوا أن الطلب وطني .



- 9مبحوثين قدرت نسبتهم بـ30% أفادوا أن الطلب محلي (داخل الولاية).

- انعدام الإجابة بلا .

تؤكد النتائج أن انتاج المؤسسة يمتد على المستوى الوطني بنسبة أكبر حيث قدرت بـ76.3% وهو ما يؤكد سعي المؤسسة إلى المساهمة في بناء الإقتصاد الوطني من خلال المشاركة في دعم الإنتاج المحلي بمختلف المنتجات التي تصنعها، في حين كانت نسبة التوزيع داخل إقليم الولاية ضئيلة ويرجع ذلك إلى تفضيل المواطن للإنتاج الأجنبي و نقص في الترويج لمنتجات المؤسسة و هو ما تسبب في جهل بعض الأفراد لنوع المنتج الذي تصنعه رغم تواجدهم بنفس المنطقة الجغرافية للمؤسسة.

ومن خلال النسبة الوطنية نستنتج أن المؤسسة منفتحة على بيئتها المحيطة فهي تستورد المواد الخام من مناطق مجاورة و تحولها في شكل مركبات صناعية و هذا ما يوافق النظام المفتوح لنظرية النظم.

الجدول رقم: (15) الحصول على شهادة علمية أو مهنية .

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 96.7	29	نعم
%3.3	1	لا
%100	30	المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن:

- 29 مبحوث نسبتهم % 96.7 أجابوا بنعم .

- مفردة واحدة مفردة واحدة بنسبة % 3.3 أقرت بلا .

تؤكد النسبة الكبيرة للمجيبين بنعم اعتماد المؤسسة على المؤهلات العلمية و المهنية كشرط للعمل في المؤسسة، ويعود ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي الذي يتطلب تخصص وتقسيم للعمل في مختلف الوظائف الإدارية و المهام المهنية وهو ما نادى به كل من فايول و تايلور من خلال مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه ، كما أكدت نتائج الجدول (رقم 05) المتعلق بالمستوى التعليمي، في حين تعود النسبة الضئيلة للإجابة بلا إلى توظيف هذه المفردة عن طريق الإستعانة بأشخاص داخل المؤسسة .

الجدول رقم: (16) تجديد الآلات ومساعدة الآلة في العمل .

المجموع		لا		نعم		مساعدة التكنولوجيا في العمل تجديد الآلات
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
36.66%	11	3.3%	1	33.33%	10	نعم
63.33%	19	16.66%	5	46.66%	14	لا
100%	30	20%	6	80%	24	المجموع

تبين النتائج الكمية الواردة في الجدول الخاص بتجديد الآلات في المؤسسة ومدى مساعدتها للعمال في العمل مايلي :-

- 10 مفردات بنسبة 33.33% أكدوا على تجديد المؤسسة للآلات ، و مساعدة الآلة لهم .
  - مفردة واحدة بنسبة 3.33 % أقرت بتجديد المؤسسة للآلات مؤكدة أن الآلة لا تساعدها في انجاز العمل .
  - 14 مبحوثا بنسبة 46.66% أفادوا أن المؤسسة لم تقم بتجديد الآلات مؤكدين على أنها تساعدهم في أداء عملهم .
  - 5من أفراد العينة بنسبة 16.6% أكدوا على عدم تجديد الآلات و أن التكنولوجيا لا تساعدهم في العمل .
- و بناءا على هذه النتائج خلصنا إلى أن هناك علاقة بين المتغيرين ، وللتأكد من ذلك

قمنا بحساب (ك2) فوجدناها تساوي 1.29 عند درجة حرية 1 ، و عند مستوى دلالة (0.05) كانت قيمتها 0.25 وعليه تم اثبات العلاقة بين المؤشرين .

الجدول رقم 17 الشعور بالراحة في أداء العمل الجماعي.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
العدد	الإحتمالات			فردي	جماعي
7	23.3%	23.3%	7	فردي	
23	76.7%	66.7%	20	الشعور بالراحة	جماعي أو فردي و
		10%	3	عدوم الشعور بالراحة	
30	100%	100%	30	المجموع	

تبين استجابات الباحثين حول مدى ارتياحهم في أداء العمل الجماعي أن :-

-76.7% نسبة لـ 23مبحوث ممن أجابوا أنهم يؤدون عملهم بشكل جماعي أو فردي

وجماعي منهم :-

-20 مفردة بنسبة 66.7% أقرروا أنهم يشعرون براحة في العمل الجماعي .

-3مبحوثين قدرت نسبتهم بـ10% أفادوا أنهم لا يشعرون براحة في العمل الجماعي.

- 7 من أفراد العينة بنسبة 23.3% يؤدون عملهم بشكل فردي.

و يرجع التفاوت في النسب إلى اعتماد المؤسسة على أسلوب العمل الجماعي، و هو ما يفسر النسبة الكبيرة المعبرة عن العمل بمجموعات، و هذا ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، كما يفسر سعي المؤسسة لتعزيز روح الفريق الواحد، و الرفع من مستوى إنتاجها لتحقيق التطور. و بالرغم من ارتفاع نسبة من أجابوا أنهم يشعرون براحة في العمل مع الجماعة كونه يساعد في حل مشكلات العمل و مواجهة صعوباته، بغض النظر عن التعاون و الإنسجام الذي يحققه التنسيق بين المهام، إلا أنه لا يمكن إغفال نسبة المقربين بعدم الشعور بالراحة في العمل كفريق و يرجع ذلك لعدم إتفاقهم مع الجماعة، أو لكونهم لم يجدوا مكانا لأنفسهم ضمن الجماعة لأنها لم تحتويهم، كما يفسر غياب دور المشرف الذي لم يوجه الجماعة نحو أهداف العمل و المؤسسة وهو مامن شأنه أن يفتح مجالاً لتفكك الجماعة أو خروجها عن سيطرة التنظيم ككل مما ينعكس سلباً على تطورها .

أما بالنسبة لمن يعملون بشكل فردي. فهم قلة تقتصر مهامهم في رئاسة المصالح التي تظهر في شكل وحدات في الهيكل التنظيمي (انظر في قائمة الملاحق) أو العمل على مراقبة الآلات .

الجدول رقم : (18)العلاقة بزملاء العمل.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
% 73.3	22	% 73.3	22	نعم	
%26.7	8	% 10	3	عدم الإدماج	
		% 13.3	4	صعوبة التفاهم	
		%6.6	2	قلة التعامل	
%100	30	%103.3	31	المجموع	

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) العلاقات السائدة بين العمال ،كما

نلاحظ من خلاله تضخم في العينة نتيجة لتعدد البدائل المقترحة للإجابة حيث نجد :-

- 22 من أفراد العينة بنسبة 73.3 % أكدوا أن علاقتهم بزملاء العمل مبنية على الثقة و الإحترام .

- 8 مبحوثين بنسبة 26.7% أن علاقتهم بزملائهم ليست مبنية على الإحترام و الثقة المتبادلة مرجعين السبب إلى البدائل التالية :-

- 4 من المبحوثين نسبتهم 13.3% أرجعوا لصعوبة التفاهم .

- 3 من مفردات العينة ممثلين في النسبة 10% أعادوها إلى عدم الإدماج .

- مفردتين بنسبة 6.6 % أرجعوا لقلة التعامل.

يرجع التفاوت الكبير في النسبتين إلى إختلاف العمال من حيث امكاناتهم وقدرتهم على بناء علاقات إجتماعية مع زملاء العمل خاصة الموظفين الجدد منهم ،حيث نجد أن نسبة كبيرة من العمال أكدوا على وجود عنصري الثقة و الإحترام اللذين

يساهمان في تقوية علاقات العمل و التعاون لتحقيق القدر الكافي من الإنتاج و تحسين مستوى المؤسسة ويرجع ذلك لكونهم رأوا في مؤسستهم أسرتهم الثانية التي يقتضي بناؤها و المحافظة عليها توافر المودة والألفة و الإحترام و هو ما نادت به "النظرية AJZ". في حين تعود نسبة الأفراد الذين وجدوا صعوبة في التعامل مع زملائهم و انعدام الثقة و الإحترام بينهم إلى:-

صعوبة التفاهم ،عدم الاندماج ،قلة التعامل ،وهي بدائل تؤكد على غياب مهارات التواصل لدى هؤلاء المبحوثين كما يمكن إعتبارها مؤشر على سلبيات العمل الجماعي مما يتنافى مع مبدأ مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت أهمية قصوى للعمل في إطار جماعات و فرق،كما يرجع لعدم فهم الطرف الآخر من العمال لهذه الفئة وعدم محاولتهم لإحتوائها ضمن الجماعة لتقاسم عبء العمل ، و التعاون على تجاوز صعوباته للمساهمة في إنجاح المشروع التطويري للمؤسسة .

الجدول رقم 19 كفاية حجم العمال لإنجاز العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة
6.7%	2	الإحتمالات دائماً
53.3%	16	أحيانا
33.3%	10	إطلاقا
6.7%	2	نادرا
	30	لمجموع

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن :-

- 16 مبحثا بنسبة 53.3 أجابوا بأحيانا.

- 10 من عينة البحث نسبتهم 33.3% أجابوا بإطلاقاً.

- مفردتين أقروا بدائماً وكانت نسبتهم 6.7%.

- مفردتين أجابوا بلا و مثلت نسبتهم 6.7%.

تؤكد النسب اختلاف في آراء المبحوثين حول كفاية حجم العمال من عدمها لإنجاز العمل، حيث يعود ذلك إلى الحجم الذي يتطلب توافره في كل وحدة، وما تم ملاحظته هو أن النسبة الأكبر كانت للإحتمال أحياناً مما يعني أن هناك حالات تتراكم فيها الأعمال وهو ما يصعب من مهمة العامل الذي يؤدي عمله تحت ضغوطات ناتجة عن ارتباط العمل بوقت محدد في قسم الإنتاج، وزيادة في المهام في المجال الإداري خاصة في الفترة المقترنة بتسليم قائمة الكلفة و استلام الميزانية اللازمة لتغطية مصاريف المؤسسة من النقل و الإطعام و فاتورات الكهرباء و الغاز وغيرها من حاجيات المؤسسة. أما الحالات العادية فلا تشهد نقص في اليد العاملة.

في حين تلتها نسبة البديل إطلاقاً التي تبدو أقرب من الواقع نظراً لما أكدته المقابلة مع بعض المبحوثين عند نزولنا إلى الميدان الذين أكدوا على تراجع مستوى إنتاج المؤسسة التي أصبحت عاجزة على تحقيق الإكتفاء المحلي بعدما كانت لها صفقات مع دول عربية و أجنبية، بالإضافة إلى أننا لاحظنا أن مساحة المؤسسة جد كبيرة و في المقابل عمالتها لاتصل حتى لحدود 500 عامل و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الإستقرار في الجهاز الإداري للمؤسسة خاصة و أنها شهدت ثلاث تغيرات على رأس الإدارة في السنوات الأخيرة فقط.

أما البديل دائماً فيرجع نسبته إلى قلة المهام الموكلة للمفردتين، بعكس نسبة المجيبين بنادراً التي تعاني من ضغط العمل وتحتاج مساعدة.



الجدول رقم: ( 20 )توظيف المؤسسة لعمال جدد .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة		الإحتمالات
النسبة المئوية	العدد					
% 76.7	23	% 70	21	تفاهم	}	
		%3.3	1	تجنب		
		%3.3	1	تنافس		
%23.3	7	% 23.3	7			لا
% 100	30	% 100	30			المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن :-

- 23 مبحوث بنسبة 76.7% أكدوا على أن المؤسسة وظفت عمال جدد من

خلال إجاباتهم بنعم ، مبينين طريقة التعامل معهم من خلال البدائل التالية :—

- المتعاملين بأسلوب تفاهمي بلغ عدد مفرداتهم 21 مفردة بنسبة 70% .

- الذين تميزت معاملتهم بتنافس مثلوا مفردة واحدة بنسبة 3.3% .

- التعامل بتجنب مفردة واحدة بنسبة 3.3% .

- 7 مبحوثين بنسبة 23.3% أفادوا بعدم توظيف المؤسسة لعمال جدد.

ترجع النسبة الكبيرة للمؤكدین على توظيف المؤسسة لعمال جدد إلى أن عملية التوظيف شملت الأقسام التي يعملون بها وأقسام قريبة من مكان عملهم ، كما يبين اهتمام المؤسسة بتجديد طاقاتها البشرية للدفع بها نحو التطور وهو مايطابق "المنهج

الأمريكي A "في الإدارة الذي يعتمد على التوظيف قصير المدى و ينافي "المنهج البياني J" الذي يعتمد على التوظيف طويل المدى . كما أكد أغلب المبحوثين على أن علاقاتهم تتميز بتفاهم وهو ما من شأنه أن يعود بإيجابية على الأداء و الإنتاج بالإضافة لتمييزهم بالجانب التواصلية الإجتماعي الذي أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية . و روح الفريق مع تقديم مصلحة التنظيم قبل مصلحة الفرد لدى فايول لتحقيق الإستمرار و التطوير التنظيمي . فيما تساوت النسبة للبديلين تنافس و تجنب و هي صغيرة جدا يمكن إرجاعها للنمط الشخصي لهذين المفردتين المتميزة بالطابع التنافسي و الإنعزالي .

أما نسبة المؤكدين بعدم التوظيف الجديد فترجع إلى أن التوظيف لم يمس الوحدات التي يعملون بها و انشغالهم بمجال عملهم فقط مما يؤكد على انعدام الإتصال بين مختلف الأقسام و الوحدات داخل المؤسسة بعكس ما يتضح من تقارب و اتصال بين الوحدات التنظيمية ( انظر الهيكل التنظيمي في قائمة الملاحق ) .

الجدول رقم ( 21 ) التعارض مع زملاء العمل حول شؤون العمل.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
% 83.3	25	%66.7	20	إنفاق	}
		%16.7	5	إختلاف	
%16.7	5	%16.7	5	لا	
%100	30	%100	30	المجموع	

توضح النتائج المجدولة و المتعلقة بتعارض و اختلاف جماعات العمل حول شؤون العمل أن :-

- 25 مفردة بنسبة 83.3% أجابوا بنعم على أن هناك تعارض حول شؤون العمل بين جماعات العمل منهم :

- 20 مبحوث 66.7% بنسبة أكدوا على نهاية النقاش بتفاهم .

- 5 مبحوثين نسبتهم 16.7% أقرروا بأن نهاية النقاش تكون بالإختلاف في الآراء .

- 5 مبحوثين نسبتهم 16.7% أفادوا أنهم لا يتعارضون مع زملائهم حول شؤون العمل .

وترجع هذه النسب إلى تميز العمل بطبعه بتباين في الآراء وتنوع في الأفكار العملية التي تقضي على الروتين ، و تفتح مجال الإبداع الذي يثري العمل و يساهم في ابتكار أساليب عملية جديدة ؛ حيث تؤكد النسبة الكبيرة لنهاية التعارض بإتفاق على أن هذه الفئة العمالية تقبل الإختلاف في الرأي و تعمل بالفكرة الصحيحة التي تعود بالفائدة على المؤسسة ككل .

في حين ترجع نسبة المختلفين في الآراء إلى تمسك كل طرف بفكرته و هو ما قد ينعكس سلبا على الأداء و الإنتاج .بينما ترجع نسبة الأشخاص المؤكدين على عدم تعارضهم مع زملائهم إلى تقارب في أفكارهم .

الجدول رقم: (22) التواصل مع زملاء العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الإحتمالات
6.6%	2	دائما
76.7%	23	أحيانا
6.7%	2	نادرا
10%	3	إطلاقا
100%	30	المجموع

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (22) و المتعلقة بمدى تواصل العمال بزملائهم خارج المؤسسة أن :

- 76.7 % تمثل 23 مفردة أجابوا أنهم أحيانا ما يتواصلون مع زملائهم في العمل .

- 10% نسبة لـ3 مفردات أجابوا بإطلاقا .

- 6.7% بمعدل مفردتين أجابوا بدائما .

- 6.7% بمعدل مفردتين أفادوا بنادرا.

تشير النسبة الكبيرة للمتصلين مع بعضهم من العمال خارج المؤسسة إلى قوة العلاقة التي تربطهم ببعض ، وتقارب سكناتهم .بينما غير المتصلين فتؤكد على أن العلاقة التي تجمع هته المفردات هي علاقة عملية فقط .أماالمبحوثين الذين أجابوا على البديلين : –

دائما فتعبر على أن العلاقة التي تربطهم أخوية أكثر منها مهنية .

بينما نادرا فتدل على إتصالات قليلة بين الطرفين حسب الحاجة .

الجدول رقم (23) مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الأداء.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
%100	30	%43.3	13	جودة المنتج	}
		%43.3	13	زيادة الإنتاج	
		%90	27	السرعة في الإنجاز	
/	/	/	/	لا	
%100	30	%176	53	المجموع	

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه وجود تضخم في حجم العينة لكون

المبحوثين اختاروا أكثر من بديل في إجاباتهم ويتضح ذلك من خلال :-

- 30مبحوث بنسبة %100 أجابوا بنعم على أن العمل الجماعي يساهم في

تفعيل الأداء ، حيث يتضح ذلك من خلال البدائل المختارة من طرف

المبحوثين و التي جاءت كما يلي :-

- 27 من أفراد العينة بنسبة %90 اختاروا البديل السرعة في الإنجاز .

- 13 مبحوثان نسبتهم 43.3% أكدوا أن فعالية العمل الجماعي تظهر من خلال الزيادة في الإنتاج .
- 13 مفردة بنسبة 43.3% أفادت أن فعالية العمل الجماعي تتضح من خلال السرعة في الإنجاز .
- فيما امتنع كل المبحوثين عن الإجابة بلا .

تؤكد النسبة الإيجابية لإجابات المبحوثين على تفضيلهم للعمل الجماعي الذي أكد عليه كل من فايول، و مايو، بالإضافة للنظرية J، لكونه حافز معنوي يحرك طاقات العمال لبذل جهد أكبر، و يخفف من مشقة العمل، من خلال تعاون الفريق على حل مشكلات العمل و تعلم الفرد لطرق و أساليب عملية من مجموعته دون خضوعه للتدريب مما ينقص تكاليف المؤسسة و هذا ما أكدته نظرية التعلم الإجتماعي، زيادة على أن العمل الجماعي يساهم في القضاء على الملل بتغيير جو العمل إلى ترفيه بين فترات الراحة و هذا ما يؤكد انعدام الإجابة بلا.

الجدول رقم: (24) تحفيز العمل الجماعي لمنافسة زملاء العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
16.6%	5	دائما
56.7%	17	أحيانا
6.7%	2	نادرا
20%	6	إطلاقا
100%	30	المجموع

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أن :-

- 17 من المبحوثين بنسبة 56.7% أفادوا بأن العمل الجماعي أحيانا ما

يحفزهم لمنافسة زملائهم .

- 6 مفردات بنسبة 20% اختاروا الإحتمال إطلاقا .

- 5 مبحوثين قدرت نسبتهم بـ 16.6% أجابوا على الإحتمال دائما .

- مفردتين بنسبة 6.7% اختاروا الإحتمال نادرا .

يرجع التفاوت في النسب إلى التباين في وجهات نظر العمال بالإضافة إلى أن هناك عوامل تعتبر كمحفزات لبعض العمال في حين أنها ليست كذلك لبعضهم الآخر، بحيث نجد النسبة الكبيرة للإحتمال أحيانا مما يعني أن ؛ هناك حالات تثار فيها دافعية العامل كأن يقترن العمل بترقية مثلا أو الحصول على مكافأة من ورائه ،فيما ترجع نسبة المجبين بإطلاقا إلى أنهم يعملون من أجل العمل فقط الذي يقتضي إشباع حاجات بيولوجية لأكثر كما أنهم لا يطمحون إلى التميز و الوصول إلى المسؤولية وهي صفات يتميز بها العامل في "النموذج X" حسب "ماكريغور" و هذا النوع يؤدي لجمود التنظيم و تراجع مستوى العامل الذي ينعكس سلبا على المؤسسة و يجعلها ساعية لتحقيق البقاء فقط دون المنافسة . بينما تؤكد النسبة التي تليها العكس حيث نجد العامل هنا طموح ولا يهاب المسؤولية لأنه دائما ما يحفزه العمل الجماعي لمنافسة زملائه و هو ما أكده "ماكريغور أيضا" في نموده Y . حيث يعتبر هذا الصنف من الموارد البشرية مهم لإنجاح المشروع التطويري للمؤسسة . أما من أجابوا بنادرا فهم ممن ينافسون الجماعة للوصول إلى غايات و أهداف محددة .

الجدول رقم: ( 25 ) الإستعداد لبذل جهد أكبر من أجل المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
%93.3	28	نعم
% 6.7	2	لا
%100	30	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن :

- 28 مبحوث بنسبة 93.3 % أكدوا بأنهم مستعدون لبذل جهد أكبر من أجل المؤسسة .
- مفردتين من عينة البحث نسبتهم 6.7 % أفادوا أنهم غير مستعدين لبذل جهد أكبر من أجل المؤسسة .

و ترجع النسبة الكبيرة للمجيبين بنعم على استعدادهم للمشاركة في تطوير المؤسسة و تحدي الصعوبات و العراقيل التي تواجههم ، وهو ما يدل على ولائهم لمؤسستهم و هي خاصة تميزت بها التنظيمات اليابانية حسب ما يؤكد " المنهج J" . بينما ترجع نسبة المجيبين بلا لكونهم يرون في المؤسسة مصدر رزق لهم لا أكثر و بمجرد أن تتاح لهم فرصة أفضل يغادرونها .



الجدول رقم جدول(26) توظيف عمال جدد و التعارض حول شؤون العمل .

المجموع		لا		نعم		التعارض حول شؤون العمل توظيف عمال جدد
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
76.7%	23	13.3%	4	63.3%	19	نعم
23.3%	7	3.3%	1	20%	6	لا
100%	30	16.6%	5	83.3%	25	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول الذي يربط بين توظيف عمال جدد والتعارض حول شؤون العمل نستنتج أن :-

- 19 مبحوثا بنسبة 63.3 % أكدوا على توظيف عمال جدد و تعارضهم مع زملائهم في العمل حول شؤون العمل .
- 4مفردات بنسبة 3.3 % أقرروا بتوظيف المؤسسة لعمال جدد و عدم تعارضهم مع زملائهم في العمل حول شؤون العمل .
- 6 من المبحوثين نسبتهم 20 % أخبروا بعدم توظيف المؤسسة لعمال جدد مؤكداً على ان هناك تعارض بينهم و بين زملائهم في العمل حول شؤون العمل .
- مفردة واحدة بنسبة 3.3% أفادت بعدم توظيف المؤسسة لعمال جدد ، و عدم تعارضها مع زملائها في العمل حول شؤون العمل .

بالإستناد إلى المعطيات الكمية نستنتج وجود علاقة بين توظيف العمال و تعارض العمال حول شؤون العمل .وتأكدت العلاقة من خلال حساب (كا2) التي وجدنا قيمتها تساوي 0.03 و (كا2) الجدولية عند درجة حرية 1 و عند مستوى ثقة (0.05) وجدناها 0.84 و منه نستنتج وجود العلاقة بين توظيف العمال الجدد و التعارض حول شؤون العمل .

الجدول رقم (27) نوع التدريب.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
70%	21	داخل المؤسسة
46.6%	14	خارج المؤسسة
33.3%	10	نظري
43.3%	13	تطبيقي
193.3%	58	المجموع

توضح النتائج الواردة في الجدول إجابات المبحوثين حول نوع التدريب الذي تلقوه ،حيث تجاوزت نسبتهم حجم العينة نظرا للإجابة على أكثر من بديل من طرف بعض المبحوثين ،فكانت النتائج كالتالي :-

21- مبحوث بنسبة 70% أنهم تلقوا تدريباً داخل المؤسسة .

14 - مبحوث بنسبة 46.6% أفادوا بأنهم تدربوا خارج المؤسسة .

13- من أفراد العينة نسبتهم 43.3% أقرروا بأن تدريبهم كان تطبيقي .

10 - من المبحوثين نسبتهم 33.3% أخبروا أن تدريبهم كان تطبيقي .

من خلال هذه النتائج نخلص إلى أن المؤسسة تعتمد على أنواع مختلفة للتدريب حيث نجد أن أغلب المفردات تلقت أكثر من نوع واحد، و هذا لأن عملهم يتطلب خبرات متنوعة ، بحيث نجد أن الأفراد الذين كان تدريبهم نظري هم بحاجة لتطبيقه للتحكم أكثر في المكتسبات المعرفية و ترسيخها أكثر واقعياً و بشكل مهاري، كما تسعى المؤسسة للرفع من مستوى مواردها البشرية من خلال تديبهم داخل المؤسسة وخارجها وذلك بالتعاون مع مؤسسات أخرى بهدف تلبية حاجات و نقائص الفرد ولتمكينه من مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهه في العمل، و لغرس سلوك سوي في الفرد للمحافظة على ثقافة المنظمة .

الجدول رقم ( 28 ) يمثل مساعدة التدريب في العمل .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	الإحتمالات
النسبة المئوية	العدد				
%96.7	29	%43.33	13	إتقان العمل	}
		%70	21	السرعة في الإنجاز	
		%33.33	10	الثقة في القدرات	
%3.3	1	%3.3	1	لا	
%100	30	%150	45	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح وجود تضخم في حجم العينة لتعدد بدائل الإجابة، وعليه كانت النتائج كما يلي :-

- 29 مبحوث بنسبة 96.7% أجابوا بنعم على أن التدريب يساعدهم في إنجاز العمل ، مؤكدين على أن ذلك يظهر من خلال البدائل التالية :-
- 21 مفردة بنسبة 70% أكدت على البديل السرعة في الإنجاز .
- 13 من المبحوثين نسبتهم 43.33% اختاروا البديل اتقان العمل .
- 10 من أفراد قدرت نسبتهم بـ 33.33% العينة أجابوا على البديل الثقة في القدرات .
- مفردة واحدة بنسبة 3.3% أفادت أن التدريب لا يساعدها في إنجاز العمل .

تفسر النسب المتحصل عليها أن النتائج إيجابية و تؤكد على استفادة العامل من التدريب ،حيث يظهر ذلك من خلال زيادة فعالية الفرد الذي تعلم معارف و مهارات و أصبح يسرع في عمله لكونه تعود على القيام به ، و هو ما تؤكد "نظرية التعلم الإجتماعي" التي تنادي بتكرار المعلومة لترسيخها أكثر فأكثر .كما يظهر نجاح التدريب في تعديل اتجاهات الفرد و سلوكياته من خلال اتقانه للعمل وجودته ،فيما أكد مبحوثين آخرين على أن التدريب ساهم في تعزيز الثقة بالنفس و القدرات و هذا دافع ايجابي يساعد الفرد على خوض الصعاب دون التفكير في العراقيل التي قد تواجهه .

في حين نرى أن مفردة واحدة فقط هي التي أكدت على عدم استفادتها من التدريب ويرجع ذلك لكونها واجهت مشكلات في العمل.

الجدول رقم: ( 29 ) صعوبات العمل قبل التدريب.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
%80	%24	%60	18	تحسن المستوى بعد التدريب	}
		%20	6	عدم تحسن المستوى بعد التدريب	
%20	6	%20	6	لا	
%100	30	%100	30	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن :

- 24مبحوث بنسبة %80 أجابوا بنعم على أنهم واجهوا صعوبات عملية قبل التدريب منهم:

- 18 مفردة بنسبة %75 ممن أفادوا بتحسّن مستواهم بعد التدريب .

- 6 من المبحوثين نسبتهم %25 أكدوا على أن مستواهم لم يتحسن بعد التدريب .

- 6 من أفراد العينة نسبتهم %20 أفادوا أنهم لم يواجهوا صعوبات قبل التدريب.

ترجع النسبة الكبيرة للمفيدة بنعم على أن التدريب لعب دورا كبيرا في تحسّن مستواهم و تجاوز الصعوبات التي واجهتهم قبل التدريب إلى فعالية البرنامج التدريبي بالنسبة لهؤلاء أما من أقروا بعدم تحسن مستواهم فيعتبرون أن البرنامج غير شامل و التدريب ساعدهم في بعض الجواب فقط.

فيما تعود نسبة المجيبين بلا على أنهم لم يواجهوا صعوبة قبل التدريب إلى اعتمادهم على ملاحظة جماعة العمل و تقليدها وهو ما ساهم في تسهيل عملهم قبل تلقي التدريب .

الجدول رقم ( 30 ) الحاجة للتدريب .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
% 83.3	25	%53.3	16	أساليب عملية جديدة	}
		%43.33	13	تقنيات عالية	
		%26.7	8	السرعة في الأداء	
%16.7	5	%16.7	5	لا	
%100	30	%140	42	المجموع	

توضح النتائج الكمية المتعلقة بإجابات المبحوثين حول حاجتهم للتدريب وجود تضخم في حجم العينة نظر لكون السؤال متعدد الخيارات حيث جاءت النتائج كما يلي:-

- 25 مبحوث بنسبة %83.3 أكدوا على أنهم بحاجة للتدريب منهم :-
- 16 مبحوث ممثلين في النسبة %53.3 أجابوا أنهم بحاجة إلى تعلم أساليب عملية جديدة .
- 13 من افراد العينة نسبتهم %43.33 حددوا أنهم بحاجة لتعلم تقنيات عالية .
- 8 مفردات نسبتهم %26.7 كانت حاجتهم في السرعة في الأداء .
- 5 من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ %16.7 أفادوا أنهم ليسوا بحاجة للتدريب .

تؤكد نسبة المقرين بحاجتهم للتدريب لوجود نقص في البرنامج التدريبي الذي لا يلبي حاجات العامل ، وهي نسبة كبيرة مقارنة بنتائج (الجدول رقم 28 المتعلق بمساعدة التدريب في العمل ) .حيث كانت الرغبة الشديدة في كسر روتين العمل وتعلم أساليب عملية جديدة و تقنيات عالية مع الحرص على ضبطها بزمن معين لتفادي هدر الوقت في حركات غير مفيدة وهو ما أكد عليه تايلور في نظريته ،وهذا ما يستدعي من المؤسسة العمل على التطوير في طرق و مناهج التدريب لحفز عمالها و تحقيق تطورها في حين ترجع نسبة المجبين بلا على عدم الحاجة للتدريب إلى أن مهامهم بسيطة لا تتطلب تدريب عالي .

الجدول رقم : (31) الرضى عن المستوى .

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
%70	21	راض
%30	9	غير راض
%100	30	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن :-

- 21 مبحوث بنسبة %70 أجابوا بأنهم راضون على مستواهم .

- 9 مفردات نسبتهم %30 غير راضين على مستواهم .

بالإستناد لنتائج الجدول السابق المتعلق بالحاجة للتدريب فإن هذه النتائج غير منطقية لأن وجود

النقص يقتضي عدم الرضى عن المستوى إلا أن هذه النتائج تبين العكس مما يعني أن بعض العمال داخل

المؤسسة لايهتمون بتطوير مهاراتهم ولا تلبية حاجاتهم و لا يشاركون في تطوير المؤسسة بعدم مطالبتهم بتحسين البرنامج التدريبي الذي يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة .أما من أفادوا بعدم رضاهم فهم يطمحون إلى تطوير مستواهم و مستوى مؤسستهم وهذا يتفق مع صفة العامل في " النموذج Y".

الجدول رقم : ( 32 ) تقييم مستوى الفرد.

النسبة المئوية	العدد	العينة	الإحتمال
/	/		ضعيف
%60	18		حسن
%40	12		جيد
%100	30		المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول نستخلص النتائج التالية :-

- 178 مفردة بنسبة 60 % من الذين أكدوا على أن مستواهم حسن .

- 12 من أفراد العينة نسبتهم 40% يعتبرون أن مستواهم جيد .

- انعدمت الإجابة على المستوى الضعيف.

انطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن العمال استفادوا من التدريب ، حيث أقرت النسبة الكبيرة بتحسن مستواها ، لتؤكد النسبة التي تلتها ذلك من خلال إقرار بعض العمال بمستواهم الجيد ، رغم تأكيد بعضهم في الجدول السابق بحاجتهم للتدريب ، فيما



تؤكد النسبة الحالية أنه رغم إعتراض بعض الصعوبات للعمال إلا أنه يمكن مواجهتها بحلول تصعب عملهم إلا أنها لا توقفه بهدف المحافظة على مستوى إنتاج المؤسسة، الذي يتطلب مزيداً من التدريبات للعمال للرفع من مستواهم أكثر، بغرض تحقيق الإكتفاء المحلى، و الدولي.

الجدول رقم (33) تقييم البرنامج التدريبي .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	الإحتمالات
النسبة المئوية	العدد				
63.3%	19	63.3%	19	مفيدة	
36.7%	11	13.33%	4	لا تلبي حاجات العمل	غير مفيدة
		3.3%	1	إجراء قانوني يجب تطبيقه	
		30%	9	انعدام الوسائل الحديثة	

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تضخم للعينة نتيجة لإختيار المبحوثين أكثر من إجابة واحدة من البدائل المقترحة حيث كانت النتائج كما يلي :-

- 19 مفردة بنسبة 63.3% أكدوا على أن البرنامج التدريبي مفيد .
- 11مبحوثا 36.7% نسبتهم أفادوا أن البرنامج التدريبي غير مفيد مرجعين ذلك إلى البدائل التالية :-

- 9- من المبحوثين نسبتهم 30% ارجعوا لانعدام الوسائل الحديثة .
- 4- من المبحوثين بنسبة 13.33 % رأوا أن السبب يكمن في انعدام الوسائل الحديثة
- مفردة واحدة بنسبة 3.3% اعتبروه مجرد إجراء قانوني يجب تطبيقه.

يرجع التباين في النسب إلى مدى الإستفادة من التدريب بحيث نجد الذين رأوا بأن البرنامج مفيد قد استفادوا بشكل كبير من التدريب و قد ساعدهم على تجاوز صعوبات العمل و عدل من سلوكهم و طور من معارفهم و مهاراتهم ،في حين الذين يعتبرون البرنامج غير مفيد فاستفادتهم كانت قليلة نتيجة لعدم توفر الوسائل الحديثة التي تساعد على نقل أثر التدريب ،وهو عامل ساهم في خلق نقائص و حاجات لدى بعض العمال فيما أرجعته مفردة واحدة لكونه مجرد إجراء قانوني يطبق من أجل الإلتزام بالقانون فقط.

الجدول رقم : (34) تقييم مستوى المؤسسة .

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الإحتمالات
%46.7	14	تحسن
%40	12	تراجع
%13.3	4	لم يتغير
%100	30	المجموع

تفيد النتائج الواردة في الجدول تقييم العمال لمستوى مؤسستهم الذي كان كما يلي :-

14- من المبحوثين بنسبة % 46.7 أكدوا على تحسن مستوى المؤسسة .

- 12 مفردة أقرت نسبتهم %40 بتراجع مستوى المؤسسة .

- 4 من المبحوثين بنسبة %13.3 يعتبرون أن مستوى المؤسسة لم يتغير.

ويرجع تقارب النتائج إلى تقارب الآراء بين المبحوثين، فالنسبة الأعلى كانت للمقرين بتحسين المؤسسة لكون المؤسسة شهدت تجديد في بعض المستويات، وتلتها نسبة مهمة لكونها أكدت على تراجع المؤسسة وهذا ما أقر به بعض المبحوثين الذين قابلناهم مقرين على أن المؤسسة غير قادرة على تلبية الإكتفاء المحلي و هو ما يمكن ارجاعه إلى قلة اليد العاملة بالمؤسسة و عدم استقرار إدارة المؤسسة التي كانت بمسيرين محليين ثم أجنب و حاليا تعتمد على المسير المحلي. فيما تعود النسبة القليلة لمن رأوا أن مستوى المؤسسة ثابت لكونهم يعتبرون أن الكفاءات التي مرت على المؤسسة لم تأتي بأي جديد لها أي أنها غير قادرة على تسييرها بإستثناء الإدارة الأخيرة لأنها مستحدثة مؤخرًا ولم تأخذ فترة كافية تسمح لنا بالحكم عليها .

الجدول رقم (35) الحاجة للتدريب و تقييم مستوى الفرد.

المجموع		جيد		حسن		ضعيف		تقييم مستوى الفرد
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
83.3%	25	36.7%	11	46.6%	14	/	/	نعم
16.7%	5	3.3%	1	10%	3	3.3%	1	لا
100%	30	40%	12	56.6%	17	3.3%	1	المجموع

من خلال النتائج الكمية الواردة في الجدول و المثلة للحاجة للتدريب و تقييم المستوى نلاحظ

أن :-

- 14 مفردة بنسبة 46.6% أكدوا على حاجتهم للتدريب معتبرين ان مستواهم حسن .
  - 11 فردا بنسبة 36.7% يقرون بحاجتهم للتدريب معتبرين أن مستواهم جيد .
  - انعدمت الإجابة بلا على الحاجة للتدريب و المستوى الضعيف .
  - 3 مفردات بنسبة 10% أكدوا على عدم حاجتهم للتدريب ، و يروا أن مستواهم جيد
  - مفردة واحدة بنسبة 3.3% أقرت بعدم حاجتها للتدريب معتبرة أن مستواها حسن .
  - مفردة واحدة بنسبة 3.3% أفادت بعدم حاجتها للتدريب مؤكدة ان مستواها ضعيف .
- انطلاقا من هذه النتائج وبعد حساب (كا2) التي كانت قيمتها 4.14 ، و (كا2) الجدولية عند درجة حرية 2 و عند احتمال الخطأ (0.05) حيث كانت قيمتها 0.12 و بما أن (كا2) المحسوبة أكبر من (كا2) الجدولية نستنتج وجود علاقة بين الحاجة للتدريب و مستوى الفرد .

1- بيانات المؤسسة الثانية - المكتبة المركزية .

الجدول رقم : (06)التجديد في المؤسسة .

المجموع		النسبة لمئوية	لعدد	العينة	الإحتمالات
النسبة لمئوية	العدد				
%100	16	/	/	استبدال المدير	}
		%93.7	15	استحداث تكنولوجيا	
		%12.5	2	تعديل في الهيكل التنظيمي	
		% 12.5	2	تعديل في الإستراتيجية	
		%12.5	2	تجديد طرق العمل	
		%50	8	توظيف عمال جدد	
/	/	%0	/	لا	
%100	16	181.2	29	المجموع	

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه ،نلاحظ وجود تخضم في حجم العينة راجع لإجابة بعض المبحوثين على أكثر من احتمال و يظهر ذلك من خلال النتائج التالية :-

- كل مفردات البحث البالغ عددهم .

- 16 مبحوثا بنسبة 100 % أجابوا بنعم على حدوث تجديد في المؤسسة ،شمل البدائل

لتالية :

- 15 مفردة بنسبة 93.7% اختاروا البديل استحداثا تكنولوجيا .

- 8 من المبحوثين بنسبة 50 % أجابوا على الخيار توظيف عمال جدد .

- مفردتان من المبحوثين نسبتهم 12.5% أجابوا على البديل تعديل في الهيكل التنظيمي .

- 2 من المبحوثين نسبتهم 12.5% أكدوا على التجديد في طرق و العمل .

- 2 من أفراد العينة بنسبة 12.5% أكدوا على أنه تم التعديل في الإستراتيجية .

من خلال تأكيد كل أفراد العينة على

وجود تجديد بالمؤسسة نستنتج ان المؤسسة تخطط لعملية التطوير التنظيمي ضمن

استراتيجيتها العامة ؛حيث تركز على التكنولوجيا بهدف تلبية متطلبات البحث العلمي

، و تمكن الطالب من الوصول إلى المعلومة بسرعة .وتليها عملية التوظيف التي

نفس سعي المؤسسة لجلب افكار جديدة للتنظيم إلا أنه في المقابل يمكن ان يؤثر على سير

شباط المؤسسة التي تجد نفسها مجبرة على تدريب هؤلاء العمال .

في حين كانت نسبة الإجابة على باقي الخيارات التطويرية موحدة و هو مايفسر جهل

العامل بالتجديدات التي تحدث على مستوى الإدارة العليا .مما يفسر غياب الإتصال

الفعال بين وحدات المؤسسة بعكس ما يوضحه هيكل المؤسسة الموجود في قائمة

الملاحق .

الجدول رقم: (07) وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
% 100	16	%31.2	5	الهاتف	
		%62.5	10	الإعلانات	
		% 68.7	11	الإجتماعات	
		%81.2	13	في كل الأقسام	
		%50	8	بين المدير و العمال	
		%18.7	3	بين العمال فقط	
%100	16	312.3	50	المجموع	

تبيين الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن :

- 16 مبحوثا بنسبة 100% أكدوا على أن المؤسسة تعتمد وسائل مختلفة في عملية الإتصال حيث ؛ كانت النسبة الأعلى للإنترنت بمعدل 15 مبحوث . أكدت 13 مفردة منهم بنسبة 81.2% أنها تستعمل في كل الأقسام .
- 8 مفردات بنسبة 50% أفادوا أنها تستعمل بين المدير و العمال.
- 3 من المبحوثين بنسبة 18.7% أجابوا أنها تستعمل بين العمال فقط.
- أما من أجابوا على بديل الإجتماعات فمثلوا النسبة 68.7% بمعدل 11 مفردة .

- 10 مفردات بنسبة 62.5% أجابو على الإعلانات .

- 5 من مفردات البحث بنسبة 31.2% أكدوا على استعمال الهاتف .

يرجع الإختلاف في النسب إلى تعدد وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة و تنوعها بين الحديث و التقليدي ، حيث تؤكد النتائج إعتقاد المؤسسة على النوع الأول بشكل كبير نظرا لسعي المؤسسة إلى تقديم خدمات جيدة للطالب وهو ما يفسر استعمالها في كل أرجاء المؤسسة بشكل متفاوت حسب ما تقتضيه الضرورة بالإضافة لتفادي تضيق الوقت في التنقل بين المكاتب . فيما يرجع استعمال الوسائل التقليدية كالإجتماعات و الإعلانات إلى الحاجة إليها في بعض الحالات الإستثنائية . كما تتم الإستعانة بالهاتف بشكل كبير بين المدير و مساعديه وهو ما تم ملاحظته ميدانيا .

الجدول رقم : (08) الوسائل المعتمدة في العمل .

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
50%	8	الإعتماد على التكنولوجيا
18.7 %	3	الإعتماد على المعارف
81.2 %	13	الإعتماد على المعارف و التكنولوجيا
150%	24	المجموع

يفيدالمبجوثين حول الوسائل المعتمدة في العمل ، و التي كانت أكثر من حجم العينة لكون السؤال متعدد الخيارات حيث كانت النتائج على النحو التالي :-



- 13 من أفراد العينة بنسبة 81.2% أفادوا أنهم يعتمدون التكنولوجيا و المعارف في إنجاز عملهم ،في حين أجاب 8 من المبحوثين بنسبة 50% أنهم يستخدمون التكنولوجيا ، بينما أكد 3من العينة المبحوثة نسبتهم 18.7 % أنهم يستخدمون المعارف في عملهم .

ويرجع التباين في النسب إلى اختلاف و تنوع المهام بالمؤسسة بين المعقدة التي تحتاج إلى اكتساب الفرد لمعارف تخص الوظيفة و التكنولوجيا المستخدمة المتعلقة بمختلف برامج الحاسب الآلي ليتمكن الموظف من إحصاء عدد الكتب و الوافدين على المكتبة من مختلف الكليات و التخصصات ، في حين تبرر نسبة المستخدمين للتكنولوجيا فقط إقتصار مهامهم على المعالجة الآلية للكتب و التوثيق ،اما من يعتمدون على المعارف فقط فمهامهم بسيطة تقتصر على المراقبة داخل قاعات البحث البيبلوغرافي .

الجدول رقم : (09) تجديد الأجهزة التكنولوجية في المؤسسة.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
المجموع	العدد			الإحتمالات	
%91.7	14	%75	12	بعض أجزائها	}
		%62.5	10	استبدالها بألة جديدة	
% 8.3	2	%12.5	2	لا	
%100	16	%150	24	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلق بتجديد المؤسسة لأجهزتها التكنولوجية ، وجود تضخم في حجم العينة نتيجة لتعدد إجابات المبحوثين على السؤال ويظهر ذلك من خلال :-

- 14 مبحوث بنسبة 75 أجابوا أنه تم تجديد الأجهزة بالمؤسسة منهم 12 مفردة

بنسبة

75% أكدوا ان التجديد شمل بعض الأجزاء في الآلة ،في حين أفاد 10 من المبحوثين

بنسبة 62.5% أن التجديد كان كلي للآلة .

أما الذين أجابوا بلا فمثلوا مفردتين بنسبة 12.5%

وهذا ما يؤكد حدوث تطوير تنظيمي على المستوى التقني للمؤسسة كما يفسر حرص المؤسسة على صيانة أجهزتها بشكل دوري لتفادي أي أعطاب من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل ،في حين تعود نسبة المجيبين بلا إلى أن التجديد لم يمس الأجهزة التي يستخدمونها.

الجدول رقم (10) مساعدة التكنولوجيا في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
93.7%	15	نعم
6.2%	1	لا
100%	16	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 10 ) إجابات المبحوثين حول مدى مساعدة التكنولوجيا لهم في

العمل ،حيث توضح استجاباتهم أن :

- 15 مفردة بنسبة 93.3 % أكدوا أن التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة تساعدهم

في إنجاز عملهم

- مفردة واحدة بنسبة 6.3% أجابت بلا.

وهذا ما يؤكّد اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة التي تسهل للعامل القيام بعمله و تجنبه مشقة العمل مما يساهم في تحسين خدمة المؤسسة و صورتها و بالتالي تطورها ، كما يؤكد رضا العمال على الأجهزة التي يستخدمونها في عملهم .في حين ترجع النسبة الثانية لمواجهة هذه المفردة صعوبة في العمل مع الآلة و يرجع ذلك لجهل هذه المفردة لتقنيات الجهاز الذي تعمل به .

الجدول رقم: (11) الحصول على شهادة علمية أو مهنية.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 100	16	نعم
/	/	لا
%100	16	المجموع

تبيين استجابات الباحثين حول السؤال المتعلق بالحصول على شهادة علمية أو مهنية للعمل في المؤسسة ان :-

- 16 مبحوثا بنسبة 100 % أجابوا بنعم، في حين لم تسجل اي إجابة بلا .

الجدول رقم (12) الخدمات المتوفرة في المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
87.5%	14	مكتبة إلكترونية
100%	16	شبكة مجانية للإنترنت
68.7%	11	سجل للقراء
56.2%	9	سجل خاص بالعمال
312.4%	50	المجموع

وتفسر هذه النتائج على أن المؤسسة تعتبر المؤهل العلمي او المهني شرط ضروري للعمل فيها وهو ما اكدته نتائج الجدول رقم ( 05 ) الخاص بالمستوى التعليمي ، وهذا بهدف تحقيق جودة في خدماتها و ارضاء الجمهور الوافد عليها ، كما يؤكد أنها تعتمد التوظيف على أساس المؤهل لا المحسوبة مما يفسر انعدام الإجابة بلا .

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول الخاص بالخدمات المتوفرة في المؤسسة أن حجم العينة متضخم نظرا لكون السؤال متعدد الخيارات ، حيث نجد أن :-

- 16 مبحوثا بنسبة 100% أكدوا على وجود شبكة مجانية للإنترنت .

- 14 من أفراد نسبتهم 87.5% العينة أقرروا بوجود مكتبة إلكترونية.

- 11 مفردة نسبتهم 68.7% أكدوا على وجود سجل للقراء

- 9 من المبحوثين مثلوا النسبة 56.2% أخبروا بوجود سجل للقراء

يرجع تقارب النسب إلى ان المؤسسة تخطط للتنوع في خدماتها ضمن استراتيجيتها المرنة كون عملية التنوع مستمرة حسب ما أكده بعض المبحوثين وهو ما يوافق المدخل التطوري الذي يؤكد على ضرورة التخطيط لعملية التطوير التنظيمي بمختلف مستوياته. حيث أكدت النسبتين الكبيرتين على الخدمات الحديثة المتعلقة بالتكنولوجيا و الأنترنت أما النسبتين الباقيتين فمثلتا الخدمات التقليدية إلا ان إجابة العمال على البديل الخاص بسجلهم لم تكن كلية مما يفسر عدم اطلاعهم على هذا السجل وعدم اهتمامهم بالمشاركة في تحسين المؤسسة باقتراحاتهم ، اما النسبة الأخيرة التي تؤكد على وجود سجل الطلبة معاكسة للواقع كوننا من المقبلين على المكتبة قبل ان نكون دارسين لواقعها إلا أننا لم نلاحظه في الواقع الملموس رغم أنه تم الإعلان عن وجوده مما يؤكد وجود تناقضات تستدعي المراجعة .

الجدول رقم : (13) تحديث الأجهزة التكنولوجية و مساعدة التكنولوجيا في العمل .

المجموع		لا		نعم		مساعدة التكنولوجيا في العمل
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
87.5%	14	6.25%	1	81.25%	13	نعم
12.5%	2	/	/	12.5%	2	لا
100%	16	6.25%	1	93.75%	15	المجموع

توضح نتائج الجدول المركب بين تحديث الأجهزة، و مساعدة الآلة في انجاز العمل أن:-

- 13 مفردة بنسبة 81.25% أكدوا على تحديث المؤسسة للأجهزة التكنولوجية، ومساعدة التكنولوجيا لهم في العمل .
- مفردة واحدة بنسبة 6.25% أكدت على تجديد المؤسسة للأجهزة التكنولوجية، وعدم مساعدة التكنولوجيا لهم في العمل .
- مفردتين بنسبة 12.5% أفادوا بعدم تجديد المؤسسة للأجهزة التكنولوجية، مؤكدين على مساعدة التكنولوجيا لهم في العمل .
- انعدمت الإجابة بلا على عدم تجديد المؤسسة للأجهزة التكنولوجية، و عدم مساعدة التكنولوجيا لهم في العمل .

من هذه النتائج الكمية نستنتج وجود علاقة بين التجديد في التكنولوجيا ومساعدتها للعمال في انجاز العمل . و للتأكد من ذلك تم حساب (كا2) التي كانت قيمتها المحسوبة 0.15، في حين كانت قيمتها الجدولية عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة ( 0.05 ) تساوي 0.69، ومنه تتأكد العلاقة بين المؤشرين؛ تجديد الآلات، ومساعدة التكنولوجيا .

الجدول رقم ( 14 ) الشعور بالراحة في أداء العمل الجماعي.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
%25	4	%25	4	فردى	
%75	12	%68.7	11	جماعى الشعور بالراحة	
		%6.2	1	فردى وجماعى عدم الشعور بالراحة	
%100	16	%100	16	المجموع	

من خلال النتائج الكمية الواردة في الجدول الخاص بإجابات المبحوثين حول شعورهم بالراحة في أداء العمل الجماعي يتضح ان :-

- 12 مبحوثا بنسبة 75 % يؤدون عملهم بشكل جماعى و فردى و جماعى
- حيث أكد 11 مبحوثا منهم بنسبة 68.7% أنهم يشعرون براحة في العمل مع الجماعة، في حين أفادت مفردة واحدة بنسبة 6.2% بعدم ارتياحها في العمل مع الجماعة .
- 4 من مفردات البحث نسبتهم 25 % يمارسون عملهم بشكل فردى .

يرجع التفاوت في النسب إلى اعتماد المؤسسة في عملها على أسلوب العمل بفرق، وهو ما تؤكد النسبة الكبيرة للذين يعملون في جماعات مهنية، وهذا ما نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة لما حققته الجماعة من فعالية في الأداء، و تشير

النتائج إلى أن أغلب المبحوثين الذين يؤدون عملهم جماعيا يشعرون براحة في عملهم مع زملائهم مما يفسر وجود نوع من التفاهم و التعاون، و العلاقات الإنسانية نظرا لقرب مكاتب العمال من بعضها مما ساهم في تفعيل عملية الإتصال بينهم وهو ما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر في قائمة الملاحق). في حين يعود تصريح المفردة الوحيدة بعدم ارتياحها في العمل مع الجماعة لكونها لاتملك أساليب إتصال جيدة تمكنها من التفاعل مع زملائها .

اما النسبة الأقل فكانت للذين يمارسون نشاطهم بشكل فردي، ويرجع ذلك لطبيعة عملهم الذي لايتطلب تعاون و تنسيق في المهام كتوجيه الوافدين على المكتبة مثلا حسب طلباتهم .



الجدول رقم ( 15 ) العلاقة بزملاء العمل.

المجموع		النسبة	العدد	العينة	
المجموع	العدد	المئوية		الإحتمالات	
%93.7	15	%93.7	15	نعم	
% 6.3	/	/	/	عدم الاندماج	
		/	/	صعوبة التفاهم	
		%6.3	1	قلة التعامل	
%100	16	%100	16	المجموع	

تشير استجابات المبحوثين حول السؤال المتعلق بمدى وجود الثقة و الإحترام في العلاقة بين العمال إلى النتائج التالية :-

- 15 مفردة بنسبة %93.7 أفادوا بنعم .
- مفردة واحدة من العينة المبحوثة أقرت بغياب عنصري الثقة و الإحترام بينها وبين زملاء العمل،حيث أرجعتها لقلّة تعاملها مع زملاء العمل،في حين انعدمت الإجابة على البديلين ؛ عدم الاندماج و صعوبة التفاهم .

تؤكد النسبة الكبيرة للمجيبين بنعم على وجود عاملي الثقة و الإحترام المتبادلين بين العمال على قوة العلاقة بينهم بالإضافة إلى تماسك الجماعات المهنية التي أثرت بشكل إيجابي على من يؤدون عملهم بشكل فردي وذلك بالربط بين نتائج الجدول الحالي والجدول السابق (الشعور بالراحة في أداء العمل الجماعي ) وهو ما نادى به " فايول"

من خلال مبدأ المبادرة وروح الفريق و أكده "مايو" بتأكيده على دور الجماعة كحافز معنوي لرفع الروح المعنوية لدى العمال الناتجة عن ارتياح العامل مع زملائه.

بينما يرجع انعدام الثقة و الإحترام لدي المفردة التي أقرت ( بلا ) إلى قلة تعاملها مع زملائها وهو ما أفادت به ،كما أنه يعد أمر طبيعي كون الثقة تكتسب بالممارسة للتمكن من معرفة الفرد بشكل جيد . إلا أنه ينافي مبدأ الثقة و المودة الذي ناد به "الأسلوب البياني في الإدارة" .

الجدول رقم : ( 16 )التعامل مع العمال الجدد.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
%87.5	14	%87.5	14	تفاهم	}
		%6.2	1	تجنب	
		%43.7	7	تنافس	
%12.5	2	%125	2	لا	
100%	16	%150	24	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و الممثلة للعلاقة بالعمال الجدد في المؤسسة يتبين تضخم لحجم العينة حيث نجد أن : -

- 14مبحوثا بنسبة 87.5 % أكدوا على توظيف المؤسسة لعمال جدد ،حيث أفاد 14 مبحوثا منهم بنسبة87.5 % أنهم يتعاملون معهم بتفاهم .بينما أكد 7 منهم بنسبة 43.7%على أنهم يتنافسون معهم في حين اقرت مفردة واحدة أنها تتجنبهم.
- 2 من أفراد العينة بنسبة 12.5% أجابوا بلا .

تشير النسبة الكبيرة للذين أكدوا على توظيف المؤسسة لعمال جدد ، بأنها تعتمد في استراتيجيتها على التوظيف قصير المدى وهو أسلوب انتهجته المنظمات الأمريكية حسب ما جاء في "المدخل A " وهذا بهدف تجديد أفكار المؤسسة و تلبية حاجات العمل من الموارد البشرية كما يعتبر مؤشر دال على سعي المؤسسة لتطبيق مشروع التطوير التنظيمي على مستوى هيكل العمال .حيث أكد أغلب المبحوثين أنهم يتعاملون مع الموظفين الجدد بتفاهم وهذا لتفادي أي مشاكل من شأنها التأثير على مناصبهم ،في حين أكدت النسبة التي تلتها على أن علاقتهم بزملائهم هي علاقة تنافس و هذا لكون الموظفين القدامى يخافون من فقدان مناصبهم أو عدم حصولهم على فرص الترقية بتوظيف عمال جدد في المؤسسة خاصة إذا ما كانوا أكثر تمكنا و كفاءة منهم .ومن جهة أخرى يؤكد على حبهم لعملهم و مسؤولياتهم و تمسكهم به وهو ما يؤكد افتراض "ماكريغور". أما المفردة الوحيدة التي تتجنبهم فيفسر سلوكها على أنها تخاف من المجهول و تعودت على المألوف مما يقلل من حظوظها في بناء علاقات قوية معهم مما أدى بها إلى الإنعزال لوحدها وهو ما يمكن ان يؤثر سلبا على سلوكها،ومعنوياتها،وعملها، و المؤسسة ككل.

و ترجع نسبة المجبين بلا إلى إنشغالهم بأعمالهم دون ملاحظة بقية العمال أو لعملهم في دوام ومصاح مختلفة لأن حجم المؤسسة صغير يمكن من خلاله ملاحظة أي عامل جديد فيها.

الجدول رقم : ( 17 ) التعارض مع زملاء العمل حول شؤون العمل.

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
% 37.5	6	% 37.5	6	إتفاق	}
		/	/	إختلاف	
	10	% 62.5	10	لا	
% 100	16	%100	16	المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه ان :-

- 10 من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 62.5% أفادوا أنهم لايتعارضون مع

زملائهم في العمل حول شؤون العمل .

- 6 من المبحوثين نسبتهم 37.5 % أكدوا على معارضتهم لزملائهم في العمل

،حيث أفادوا كلهم على أن النقاش يتم بإتفاق ،في حين انعدمت الإجابة على نهاية النقاش بإختلاف .

يشير تباين النسب إلى وجود تباين في الآراء ،حيث تؤكد النسبة الكبيرة على

انعدام التعارض بين العمال ، مما يفسر قيامهم بالعمل وفق ما تمليه عليهم التعليمات

الإدارية ،في حين تفسر نسبة المؤكدين على وجود تعارض في الآراء أن هؤلاء العمال

يتملكون نوعاً من الإبداع لكسر روتين العمل و القضاء على الملل ، كما يشير اتفاقهم على قرار نهائي بتفاهم على وجود احترام بينهم و تنازل بعضهم لأراء الجماعة لتحقيق المصلحة العامة ، وهو ما يؤكد غيابه الإجابة على البديل نهاية النقاش باختلاف ، و هذا ما يتوافق مع مانادى به "فايول " في مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

الجدول رقم ( 18 ) مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الأداء .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	الإحتمالات
النسبة المئوية	العدد				
%100	16	%68.	11	جودة الخدمة	}
		%93.7	15	السرعة في الإنجاز	
/	/	/	/	لا	
%100	16	%162.2	26	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه النتائج الكمية لإجابات المبحوثين على مدى مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الأداء ، حيث شهدت تضخم في حجم العينة سببه تعدد في بدائل الإجابة و يظهر ذلك من خلال مايلي :-

- 16مبحوثاً بنسبة 100 % أكدوا على ان العمل الجماعي يفعل الأداء، منهم 15 مبحوثاً بنسبة %93.7 أكدوا انه يظهر من خلال السرعة في الإنجاز، في حين أفاد 11 منهم بنسبة % 78.7 أنه ينعكس في جودة الخدمة .

- أما الإجابة بلا فكان منعدمة .

يرجع تأكيد كل المبحوثين على أن العمل الجماعي يفعل الأداء إلى أن طريقة العمل بفرق داخل المؤسسة تسير في منحى إيجابي ، مما يفسر وعي المؤسسة بدديناميكيات الجماعة وتنظيم المهام الموزعة بينها حيث تتضح جليا من خلال الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى تقاسم المسؤوليات على كل المصالح التي تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر في قائمة الملاحق ) وهو ما انعكس إيجابا على السرعة في الإنجاز و جودة الخدمة .ومن جانب آخر يؤكد انعدام الإجابة ( بلا ) .

ونستنتج أيضا أن الجماعة ساهمت في تسهيل صعوبات العمل ، ونقل أثر التدريب لأفرادها و تعزيز عملية التعلم من خلال ملاحظة الزملاء في العمل ، وهذا ما أكدت عليه نظرية التعلم الإجتماعي .

الجدول رقم: ( 19 ) تحفيز العمل الجماعي لمنافسة زملاء العمل .

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
% 12.5	2	دائما
%62.5	10	أحيانا
%18.7	3	نادرا
%6.3	1	إطلاقا
%100	16	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم ( 19 ) الخاص بتحفيز العمل

الجماعي لمنافسة زملاء العمل نستنتج أن :-

- 10 مبحوثين نسبتهم 62.5% أجابوا أنه أحيانا ما يحفزهم العمل الجماعي لمنافسة الزملاء في العمل .

- 3 من أفراد العينة نسبتهم 18.7% أفادوا أنه نادرا ما يحفزهم العمل الجماعي لمنافسة الزملاء.

- مفردتين قدرت نسبتهما بـ 12.5% كانت إجابتهما بأن العمل الجماعي دائما يحفزهم لمنافسة الزملاء .

- مفردة واحدة بنسبة 6.3% أجابت بأن العمل الجماعي لا يحفزها إطلاقا لمنافسة الزملاء

رغم تأكيد هذه النسب على الدور الذي يلعبه العمل الجماعي في تحفيز العمال إلا أنها لا تتفق مع نتائج الجدول السابق حول: ( مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الأداء )، حيث نجد النسبة الأكبر للذين أجابوا بـ " أحيانا و نادرا " ما يحفزهم العمل الجماعي لمنافسة الزملاء و يرجع ذلك إلى ارتباط درجة التحفيز بمناسبات الترقية و الرغبة في الحصول على حوافز بمعنى أن الفرد يثار لتلبية حاجاته .في حين تبرر النسبة التي تلتها والتي يحفزها العمل الجماعي بشكل دائم إلى تميز المفردتين عن غيرهم من العمال و سعيهم للتفوق في مستوى أدائهم و المشاركة في تطوير مؤسستهم ،بينما المفردة التي لا يحفزها العمل الجماعي إطلاقا لمنافسة زملائها فهي ممن يملكون مواصفات العامل الكسول التي أشار لها "ماكريغور في النموذج X " . و ينافي افتراض "مدرسة العلاقات الإنسانية التي تفيد بأن العمل الجماعي يعتبر عامل معنوي يحفز العمال ،لأن الأفراد يختلفون وما يثير فرد ليس بالضرورة أن يثير عامل آخر .

الجدول رقم : ( 20 ) توظيف عمال جدد والتعارض حول شؤون العمل.

المجموع		لا		نعم		التعارض حول شؤون العمل
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
						توظيف عمال
%87.5	14	%31.25	5	%56.25	9	نعم
%12.5	2	%6.25	1	%6.25	1	لا
%100	16	%37.5	6	%62.5	10	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يربط بين توظيف المؤسسة لعمال جدد و التعارض حول شؤون العمل نستنتج أن :-

9- من مفردات البحث بنسبة 56.25% أكدوا على توظيف المؤسسة لعمال جدد، مؤكداً على تعارضهم مع زملائهم حول شؤون العمل.

5- من أفراد العينة بنسبة 31.25% أقرروا بتوظيف المؤسسة لعمال جدد، بالإضافة إلى تأكيدهم على عدم تعارضهم مع زملائهم في العمل حول شؤون العمل .

- مفردة واحدة بنسبة 6.25% أكدت على عدم توظيف المؤسسة لعمال جدد، مؤكدة على تعارضها مع زملائها في العمل حول شؤون العمل .

- مفردة واحدة بنسبة 6.25% أكدت على عدم توظيف المؤسسة لعمال جدد، مؤكدة



على عدم تعارضها مع زملائها في العمل حول شؤون العمل .

تبين النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول أن هناك علاقة بين توظيف العمال و التعارض حول شؤون العمل ، و عليه قمنا بحساب (كا2) فوجدناها تساوي 0.15 ، و كانت قيمتها الجدولية عند درجة حرية 1 و عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي 0.69 و عليه تتأكد العلاقة بين المؤشرين .

الجدول رقم : ( 21 ) نوع التدريب.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الإحتمالات
75 %	12	داخل المؤسسة
50%	8	خارج المؤسسة
31.2 %	5	نظري
12.5 %	2	تطبيقي
168.7%	27	المجموع

يوضح الجدول رقم ( 21 ) الأساليب التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة في تأهيل عمالها ، حيث نجد أن العينة تضخمت نتيجة اجابة المبحوثين على أكثر من بديل واحد ، و يتضح ذلك من خلال النتائج التالية :-

- 12 مبحوثا بنسبة 75% تلقوا تدريبا داخل المؤسسة .

- 8 من أفراد العينة نسبتهم 50% كان تدريبهم خارج المؤسسة .

- 5 من المبحوثين نسبتهم 31.2 % تم تدريبهم بشكل نظري .

- مفردتين من المبحوثين نسبتهم 12.5% دربوا بشكل تطبيقي .

يعود الإختلاف في النسب إلى تنوع المؤسسة في طرق و أساليب تدريبها لعمالها لجعل عملية التدريب شاملة حيث أننا نجد مفردة واحدة تلقت أربع طرق ، و هناك من تدربوا على طريقة واحدة أو أكثر و ذلك ما يفسره تفاوت النسب بين هذه الطرق حيث نجد أن ؛ النسبة الأكبر أجمعت على أن تدريبها تم داخل المؤسسة نظرا لأنها تملك قدرات سابقة و تحتاج لبعض المهارات فقط التي يمكن الإستفادة منها من خلال الكفاءات الموجودة بالمؤسسة ، و يشير أيضا لسعي المؤسسة إلى الإستثمار في تكاليف التدريب بمشاريع أخرى لتحسين المؤسسة ،بينما تلتها نسبة المتدربين خارج المؤسسة وهذا نظرا لأن أعمالهم تتطلب إمكانيات عالية توفرها مؤسسات خارجية ، و يؤكد أيضا على سعي المؤسسة لتعزيز التعاون مع مؤسسات أخرى ، وهو ما يوافق "مدخل النظم" الذي يعتبر المؤسسة نسق مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية . زيادة على ذلك التركيز على الجانب المهاري في التدريب حسب ما أكده بعض المبحوثين الذين قابلناهم . كما تعتمد المؤسسة على الأسلوبين النظري و التطبيقي بهدف تسهيل عملية نقل أثر التدريب ؛ أي أن يكتسب الفرد معارف نظرية ليتم تطبيقها ميدانيا لتحقيق فعالية البرنامج التدريبي.

نستطيع القول ان المؤسسة تعمل في هذا الجانب وفق "نظرية التعلم الإجتماعي" الذي يؤكد على التنوع في طرق وأساليب التعلم و التدريب ليستفيد الفرد بشكل جيد من التدريب و يتفادى الملل.

الجدول رقم ( 22 ) مساعدة التدريب في العمل .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة			
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات			
% 100	16		12	إتقان العمل	}		
				% 50		8	السرعة في الإنجاز
				%43.7		7	الثقة في القدرات
	/		/	لا			
% 100	16	% 168.7	27	المجموع			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا وجود تضخم لحجم العينة نتيجة لتعدد بدائل السؤال و اختيار المبحوثين أكثر من اجابة و هو ما تظهره النتائج التالية أن:-

- 16 مبحوثا بنسبة 100 % أكدوا أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم في عملهم،حيث أكد 12 مبحوث و منهم بنسبة 75% أنه يظهر من خلال إتقان العمل ،بينما أكد 8 مبحوثين نسبتهم 50 % أنه يتضح من خلال السرعة في الإنجاز، فيما أفادت 7 مفردات منهم بنسبة 43.7 % أنه عزز ثقتهم في قدراتهم .
- بينما انعدمت الإجابة بلا على هذا السؤال .

نستنتج من خلال النتائج التي أمامنا أن؛ كل المبحوثين أكدوا على استفادتهم من التدريب الذي خضعوا له مما يدل على فعالية المشروع التدريبي حيث تؤكد النسبة الأكبر أنه يظهر من خلال إتقان العمل أي أنه زاد من مهارتهم و عدل من سلوكهم وهذا عامل إيجابي يضمن الجودة في خدمات المؤسسة ، في حين أكدت النسبة التالية للمبحوثين على أن التدريب ساعدهم على السرعة في إنجاز مهامهم ويرجع ذلك لعامل التعزيز الذي يقلل من هدر الوقت و بالتالي يحقق الفعالية في الأداء ، وهو ما يتوافق مع "نظرية التعلم الإجتماعي " التي ركزت على عامل التعزيز في التعلم .

بينما عادت النسبة الأقل للذين أفادهم التديب في غرس الثقة في أنفسهم ،وهي عامل أساسي للتوصل إلى درجة عالية من الإنجاز ، و كلها مؤشرات تساهم في تطوير المؤسسة ، و تفسر غياب الإجابة ( بلا ) لأي مفردة .

الجدول رقم: ( 23 ) صعوبة العمل قبل التدريب .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الإحتمالات	
% 56.2	9	%50	8	تحسن المستوى بعد التدريب	}
		%6.3	1	عدم تحسن المستوى بعد التدريب	
% 43.8	7	%43.8	7	لا	
% 100	16	% 100	16	المجموع	

توضح النتائج الكمية الواردة في الجدول الخاص بمدى مواجهة العمال لصعوبات قبل التدريب ما يلي:-

- 9 من المبحوثين نسبتهم 56.2 % أكدوا أنهم واجهوا صعوبة في العمل قبل تلقيهم للتدريب منهم :
- 8 أكدوا على تحسن المستوى بعد التدريب. بينما أقرت مفردة واحدة أن مستواها لم يتحسن بعد التدريب .
- 7 من أفراد عينة البحث بنسبة 43.8% أفادوا أنهم لم يواجهوا صعوبات في العمل قبل التدريب.

ترجع النسبة الكبيرة للمجيبين بنعم إلى وجود نقائص في مستواهم وهو ما خلق لهم صعوبات عملية ، و بخضوعهم للبرنامج التدريبي تحسن مستواهم مما يعني أن التدريب مس حاجاتهم و جوانب القصور عندهم ، كما يؤكد على فعالية المحتوى التدريبي و حرص المؤسسة على الأخذ بإحتياجات عمالها قبل صياغة البرنامج التدريبي . بينما تعود نسبة عدم الإستفادة من التدريب لدى المفردة التي لم يحسن التدريب من مستواها لعدم توافق احتياجاتها مع التدريب الذي خضعت له وكون عملها يتطلب تدريب عالي .

في حين ترجع نسبة الذين لم يواجهوا صعوبات في عملهم قبل التدريب إلى طبيعة مهامهم البسيطة و التي لا تتطلب تدريب بمستوى عالي من المعرفة و المهارة ، و اكتفائهم بملاحظة و سؤال زملائهم حول شؤون العمل .

الجدول رقم (24) الحاجة للتدريب .

المجموع		النسبة المئوية	العدد	العينة	
النسبة المئوية	العدد			الاحتمالات	
% 93.8	15	% 68.7	11	أساليب عملية جديدة	}
		% 68.7	11	تقنيات عالية	
		%25	4	السرعة في الأداء	
% 6.3	1	% 6.2	1	لا	
100 %	16	% 168	27	المجموع	

من خلال النتائج الواردة في الجدول و الممثلة لمدى حاجة العمال للتدريب يتضح وجود تضخم للعينة ،ناتج عن اختيار المبحوثين لأكثر من بديل في إجاباتهم و يظهر ذلك من خلال مايلي :-

- 15 من أفراد العينة بنسبة 93.8% أجابوا أنهم بحاجة للتدريب ، حيث حددوا حاجاتهم فيما يلي :-

11- مفردة بنسبة 68.7 % هم بحاجة إلى تعلم أساليب عملية جديدة .

11- مبحوثا بنسبة 68.7 % حاجتهم تمثلت في الرغبة لتعلم تقنيات عالية .

- 4 من أفراد العينة بنسبة 25 % يحتاجون إلى السرعة في الأداء .

- مفردة واحدة بنسبة 6.2 % هي نسبة المجيبين بلا .

تعارض هذه النسبة الكبيرة نتائج الجدول السابق رقم (23) حيث أفاد نصف المبحوثين تقريبا أنهم لم يواجهوا صعوبة في العمل قبل التدريب ،في حين تفسر هذه النتائج وجود نقائص كبيرة لدى الأفراد وهو ما تؤكدته النسبة القليلة للمجيبين بلا ، بحيث أكدت النسبتين الكبيرتين إلى إفتقار العمال للمهارات العالية التي تمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا بشكل سهل ،بالإضافة لرغبتهم في تعلم أساليب عملية جديدة وهو ما يفسر ملل العمال من أداء مهامهم بطريقة روتينية ويشير لإغفال هذا المؤشر المهم في برنامج التطوير الخاص بالمؤسسة ،كما يعارض أقوال بعض المبحوثين الذين قابلناهم و أكدوا على أن التدريب أفاد كل العمال بشكل كبير .ومن جهة أخرى يبين أن المؤسسة لا تستشير عمالها لتحديد حاجاتهم التدريبية بدقة .بينما تشير النسبة التي تلتتهما إلى حاجة الأفراد لإكتساب السرعة في الأداء بمعنى حاجتها للتعزيز وتعلم طرق أسهل و أسرع من التي يعملون بها .

الجدول رقم ( 25 ) الرضى عن المستوى .

النسبة المئوية	العدد	العينة
%100	16	الإحتمالات راض
/	/	غير راض
%100	16	المجموع

تو

ما

-انعدمت النسبة عند الإحتمال عدم الرضى عن المستوى .

رغم معارضة هذه النتائج لإحصائيات الجدول رقم ( 23 ) المتعلق بالحاجة للتدريب الذي أفاد فيه كل المبحوثين بحاجتهم للتدريب ، فيما تؤكد النتائج الحالية رضاهم على مستواهم بنسبة %100 ، حيث يمكن تفسير هذا التناقض على انه بالرغم من وجود نقائص في كفاءة العمال وبرنامج التدريب إلا أنهم يثقون في أنفسهم وفي القدرات التي يمتلكونها وهذا ما غطى على قصور المحتوى التدريبي الذي استفاد منه العمال في جانب مهم هو الثقة بالنفس وهو ما يؤكد انعدام الإجابة بغير راض على المستوى .



الجدول رقم ( 26 ) تقييم مستوى الفرد.

النسبة المئوية	العدد	العينة الإحتمالات
/	/	ضعيف
%87.5	14	حسن
%12.5	2	جيد
%100	16	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 26 ) يتضح أن :-

- 14مبحوثا بنسبة%87.5 أفادوا أن مستواهم حسن .
- مفردتين بنسبة % 12.5 أكدوا ان مستواهم جيد .
- انعدمت النسبة عند المستوى الضعيف .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يقرون بستواهم الحسن لأنهم قادرين على أداء مهامهم بشكل حسن ، كما تؤكد هذه النسبة وجود تطوير في المؤسسة يستدعي التدريب المستمر للتمكن من القيام بالعمل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، بينما تعود نسبة المبحوثين الذين يعتبرون أن مستواهم جيد لكونهم قادرين على القيام بعملهم بسهولة تامة و لم تواجههم أي صعوبة في أدائه، كما يؤكد أنهم استفادوا بشكل جيد من التدريب . وهذا ما يفسره غياب الإجابة عن المستوى الضعيف .

الجدول رقم : ( 27 ) تقييم البرنامج التدريبي.

المجموع		النسبة النسبية	العدد	العينة	الإحتمالات
النسبة	العدد				
%75	12	%75	12		مفيدة
% 25	4	%18.8	3	لا تلبي حاجات العمل	غير مفيدة
		% 6.2	1	إجراء قانوني يجب تطبيقه	
		/	/	انعدام الوسائل الحديثة	
%100	16	%100	16		المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (27) رؤية المبحوثين لبرنامج التدريب الذي تلقوه و التي جاءت كما يلي :-

- 12مبحوثا بنسبة 75 % يعتبرون برامج التدريب مفيدة .

- 4مفردات بنسبة 25 % أكدوا أن التدريب لم يكن مفيدا مجيبين بذلك على

البدائل التالية :-

- 3 من المبحوثين بنسبة 18.8% اعتبروا أنه لايلبي حاجات العمل .

- مفردة بنسبة 6.2 % اعتبرته مجرد اجراء قانوني .

- فيما لم تختار أي مفردة بديل انعدام الوسائل .

تؤكد النسبة الكبيرة على وجود اتفاق بين أغلب المبحوثين حول فائدة البرنامج التدريبي و نجاحه ، حيث تظهر فائدته في كونه ساعدهم على أداء عملهم وعدل من نقائصهم ، و حسن مستواهم كما أكدت الجداول السابقة رغم تصريح العمال بوجود بعض الإحتياجات التدريبية التي تتطلب تطوير في المعارف وتنمية للمهارات و القدرات لمواجهة صعوبات العمل و الدفع بالمؤسسة نحو التطور.

بينما ترجع نسبة المبحوثين الذين اعتبروا برامج التدريب غير مفيدة لكونها لم تلب احتياجاتهم و المؤسسة تطبقها كاجراء قانوني فقط و لا تراعي نقائص عمالها ، و هذا ما يؤكد على عدم وجود تشارك بين العمال والإدارة في تصميم البرنامج ، وهو ما ينافي "المدخل التطوري" الذي ينادي بضرورة تظافر الجهود لتحقيق التطوير التنظيمي الذي يقف نجاحه على نجاح التدريب ، فيما يفسر غياب مبرر انعدام الوسائل الحديثة على توفرها بالمؤسسة .

الجدول رقم: (28) تقييم مستوى المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	العينة
%100	16	الإحتمالات تحسن
/	/	تراجع
/	/	لم يتغير
%100	16	المجموع

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه والخاص بتقييم العمال المستوى مؤسستهم أن:-

- 16 مبحثاً بنسبة 100% أكدوا على تحسن مستوى المؤسسة .
  - فيما لم تسجل أي إجابة على البديلين تراجع المستوى و عدم تغير المستوى .
- تؤكد النتيجة الإيجابية لإجابات المبحوثين على نجاح منهجية التطوير التنظيمي التي اعتمدها المؤسسة ، و التي ساهم فيها استقرار الإدارة بشكل كبير ، إلا أن هذه النتيجة لاتخفي وجود بعض النقائص داخل المؤسسة و التي تؤكد بعض النتائج المتعلقة خاصة بالتدريب الذي رغم تنوع أساليبه إلا أن كل المبحوثين أكدوا بحاجتهم للتدريب مرة أخرى ، بالإضافة لعدم وجود تعريف مفصل للمؤسسة من حيث النشأة و الموقع الجغرافي و المساحة ،بالإضافة لتحديد المصالح فقط في الهيكل التنظيمي دون تحديد الوحدات التابعة لها ،وهذا ما يجعل المؤسسة غير معروفة من طرف عمالها قبل الأطراف الخارجية وهو ما لاحظناه ميدانيا .

الجدول رقم : (29) الحاجة للتدريب و تقييم المستوى.

المجموع		جيد		حسن		ضعيف		تقييم المستوى الحاجة للتدريب
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
% 93.75	15	% 12.5	2	% 81.25	13	/	/	نعم
% 6.25	1	/	/	% 6.25	1	/	/	لا
%100	16	%12.5	2	%87.5	14	/	/	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالحاجة للتدريب ،و تقييم مستوى الفرد نخلص إلى أن :-

- 1 مفردة بنسبة 81.25 % أكدوا على حاجتهم للتدريب ،معتبرين أن مستواهم حسن .
- مفردتين بنسبة 12.5% أكدوا على حاجتهم للتدريب ، رغم إقرارهم بمستواهم الجيد .
- انعدمت الإجابة بنعم على الحاجة للتدريب ،و المستوى الضعيف .
- مفردة واحدة أكدت على عدم حاجيها للتدريب ، معتبرة أن مستواها حسن .
- فيما انعدمت الإجابة على عدم الحاجة للتدريب و المستويين الضعيف و الجيد .

انطلاقاً من المعطيات الكمية المتحصل عليها نستنتج أن هناك علاقة استقلالية بين الحاجة للتدريب ، و تحسن المستوى ، و بعد حساب (كا2) التي كانت قيمتها 0.15 ، و (كا2) الجدولية عند درجة حرية 1 و عند مستوى ثقة (0.05) وجدناها تساوي 1.00 و عليه تأكدنا أن العلاقة إستقلالية بين المؤشرين ؛ الحاجة للتدريب و تقييم المستوى و ذلك بالرجوع لنتائج الجدول .

## تمهيد:

بعد الفراغ من عرض الجانب النظري للدراسة، الذي تناول أهم ما كتب في مجال التطوير التنظيمي وما يفرزه من تحديات، من طرف المفكرين والباحثين الذين أثروا هذا المجال من خلال دراساتهم، التي كانت سندا لنا في كل مراحل البحث بما فيها الجانب الميداني للدراسة الراهنة وذلك من خلال؛ الاستعانة بها لتحديد الإجراءات المنهجية لإختبار مدى صحة الفروض.

حيث جاء هذا الفصل كنتيجة لما تم عرضه في الفصول السابقة وهذا لمناقشة ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج مع استخلاص النتائج العامة في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

### 1- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأولى - المؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية-

#### 1-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:-

1- لا يوجد إختلاف دال إحصائيا حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة .

حيث جاءت نتائجها كما يلي:-

- يبين الجدول رقم(09) أن: 83,3% من المبحوثين أكدوا على أنه تم التجديد في المؤسسة، ويرجع ذلك لسعي المؤسسة إلى تحسين مستواها، والرفع من إنتاجها بهدف دعم الإقتصاد الوطني وتلبية رغبات قاصديها من الزبائن .

- الجدول رقم : (10) أكد أن؛ كل المبحوثين بنسبة 100 % أكدوا على استعمال المؤسسة لوسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، وهذا لإختصار الوقت في تبادل المعلومات دون تضييعه في الحركات الزائدة، كما أكد تايلور وذلك بالتنقل بين ارجاء المؤسسة المتباعدة نظرا لكبر مساحتها.

- وضحت نتائج الجدول رقم (11) أن: اغلب المبحوثين بنسبة 70% يعتمدون على الآلة والمهارة اليدوية في أداء عملهم، وذلك نظرا لطبيعة نشاطهم الصناعي الذي يعتمد على الآلة في تركيب القطع ومهارة اليد لإتقانها بشكل جيد.

- الجدول رقم (12): أكد أن 63.3 % من المبحوثين أقروا أن المؤسسة لم تقم بتحديث الآلات أو بعض اجزائها، وهذا ما ينعكس سلبا على نوعية منتوجها لأن التكنولوجيا تتقدم مع استعمالها المتزايد، مما يؤدي إلى تراجع حجم انتاجها.



- تؤكد نتائج الجدول رقم (12) أن اغلب المبحوثين بنسبة 80% أكدوا على أن الآلة تساعدهم في انجاز العمل، ويرجع ذلك لقيام المؤسسة بصيانتها بشكل دوري، كونها لم تقم بعملية التجديد حسب نتائج الجدول رقم (13).

- وضحت معطيات الجدول رقم (14): أن اغلب المبحوثين بنسبة 96.6% أقرّوا بوجود طلب على منتجات المؤسسة على المستوى الوطني، ما يعكس خطة المؤسسة لتحقيق التطور والتوسع بالخروج بمنتجاتها من دائرة إقليمها.

- بينت نتائج الجدول رقم (15): أن أغلب المبحوثين بنسبة 96.7% أكدوا على ضرورة تواجد المؤهل العلمي او المهني، للحصول على منصب عمل بالمؤسسة وهذا لكونها تحتاج إطارات على مستوى التسيير الإداري، و كفاءات مهنية على مستوى ورشات الإنتاج.

واستنادا لهذه النتائج يمكن القول أن المؤسسة قامت بعملية التطوير بشكل مخطط كما نادى المدخل المدخل التطوري وذلك من خلال القيام بتجديدات في مستويات الادارة من حيث الهياكل التنظيمية والبشرية، إلا ان عملية التطوير لم تمس الجانب التكنولوجي بشكل كبير حيث اکتفت المؤسسة بمراقبة وصيانة الآلات فقط ومع ذلك أكد المبحوثين أنها تساعدهم في العمل .

2- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها:-

- يقل تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من المكتبة المركزية .

- الجدول رقم (17) أفاد المبحوثين بنسبة 76.7% على ممارسة العمل في شكل فرق وبراحة لأن العمل الصناعي يتطلب تظافر الجهود، وتنسيق وتعاون بين جماعات العمل، وهو ما أكد عليه كل من "إلتون مايو" و"فايول"، باعتبار العمل الجماعي حافز معنوي يرفع من معنويات العمال ويساعدهم على تجاوز صعوبات العمل كفريق واحد.

- الجدول رقم(18) يوضح أن نسبة 73.3% من العمال أقرروا أن علاقاتهم بزملائهم مبنية على الثقة والاحترام المتبادلين مما يفسر وجود نوع من العلاقات الانسانية بين العمال وهذا ما يزيد من حجم الإنتاج حسب ما أكدته "إلتون مايو" فيما نجد 26.7% أقرروا بإنعدام الثقة والاحترام وهو عامل يؤثر سلبا على البرنامج التطويري للمؤسسة.

- تؤكد نتائج الجدول رقم (19): أن 60% من المبحوثين أكدوا على أن حجم العمال كاف لإنجاز العمل ويرجع ذلك لعدم تلقيهم صعوبات في العمل،بالإضافة لوجود تعاون وتفاهم بينهم في حين أكدت النسبة 40% على عدم كفاية حجم العمال وهو ما يفسر تراجع مستوى المؤسسة في السنوات الأخيرة، كما يؤكد على أن هؤلاء العمال يواجهون مشقة في انجاز العمل.

تبين نتائج الجدول رقم (20) أن 76,7% من المبحوثين أقرروا بتوظيف المؤسسة لعمال جدد موضحين أن علاقاتهم تتم بشكل متفاهم بنسبة 70% و هو ما يفسر قابلية العمال لتقبل اطراف جديدة و التي يمكنها إضافة ما هو جديد ومفيد للمؤسسة، بينما أكد 6.6% أنهم يتنافسون معهم ويتجنبونهم ويرجع ذلك لخوفهم على فقدان فرص الترقية والحوافز.

- توضح نتائج الجدول رقم (21) أن نسبة 83.3% من العمال أكدوا على أنهم يتعارضون مع زملائهم حول شؤون العمل نتيجة لاختلاف آرائهم حيث كانت النسبة الكبيرة بإنهاء الخلاف بتفاهم وهو ما يؤكد على أن العمال يتنازلون للقرارات السليمة التي تخدم مصالح العمل والمؤسسة معا.

- بينت نتائج الجدول رقم (22) أن نسبة 83.3% من المبحوثين أقرروا على أنهم يتواصلون مع زملائهم خارج المؤسسة، وهذا ما يؤكد على وجود علاقات مودة بين العمال وهذا ما نجده في المؤسسات اليابانية حسب "النموذج J" و التي عززها تواجد العمال بسكنات قريبة من بعضها، وانتمائهم لنفس الإقليم الذي ساعدهم على فهم طريقة تفكير بعضهم البعض.

- تشير نتائج الجدول رقم (23) أن: نسبة 100% من العمال أكدوا على أن العمل الجماعي يساهم في تفعيل الأداء حيث ينعكس ذلك على جودة المنتجات وزيادة الإنتاج والسرعة في الإنجاز وهي عوامل تساهم في الحصول على مؤسسة قوية في الأسواق.

- توضح معطيات الجدول رقم (24) أن : نسبة 73.3% من المبحوثين اعتبروا أن العمل الجماعي يقوي المنافسة بين زملاء العمل ويرجع ذلك لإحتكاك العمال ببعضهم داخل جماعة العمل ،وملاحظتهم لبعضهم مما يزيد من المنافسة التي يسعى من خلالها كل فرد لإظهار مهاراته أمام المشرف للظفر بالمكافآت .

- فيما أكدت نتائج الجدول رقم (25) أن : نسبة 93.3% من العمال مستعدون لبذل جهد أكبر من اجل تطوير مؤسستهم ويرجع ذلك لدرجة الولاء العالية للمؤسسة واعتبارها بمثابة الأسرة الثانية نظرا لأن العامل يقضي أغلب وقته فيها حسب ما أكدته " نظرية AJZ" وبالتحديد النموذج J .

انطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن :المؤسسة تشجع طريقة العمل الجماعي الذي ركز عليه "هنري فايول" من خلال مبدأ المبادرة وروح الفريق لدعم وتزويد المؤسسة بأفكار جماعية تساعد العمال على تطوير مستواهم، كما أكد "مايو" على العمل الجماعي من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والتعاون على حل مشكلات الأداء بشكل جماعي، كما يقلل من تكاليف المؤسسة التي تنفقها على برامج التدريب وذلك بتدريب جماعة وتنقل هي الأخرى ما تدرسته لزملائها، كما نستنتج أن هناك اختلاف في الأفكار العملية من طرف الجماعة وذلك لم يمنع من وجود اتفاق حول رأي موحد لتحقيق المصلحة الجماعية ،كما يؤكد تواصل العمال خارج العمل على قوة العلاقات بينهم .

3- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها:-

- لايلئم التدريب احتياجات العمال في كلا المؤسسات محل الدراسة .

- توضح نتائج الجدول رقم (27) أن : نسبة 70% من المبحوثين أكدوا على تلقي التدريب داخل المؤسسة مما يعني أن المؤسسة تقوم بصياغة برامج تدريبية حسب حاجات عمالها ليتم تطبيقها على المتدربين من طرف كفاءات من المؤسسة،في حين أفاد 46,6% من المبحوثين على أن تدريبهم كان خارج المؤسسة وذلك قصد الحصول تدريب عالي من مؤسسات أخرى محلية ،وأجنبية للوصول الى أعلى مستوى من الأداء الفعال الذي يساهم في تطوير وتحسين المؤسسة.

- تبين نتائج الجدول رقم (28) أن: 96.7% من العمال أكدوا على أن التدريب يساعدهم في أداء العمل حيث يظهر ذلك من خلال إتقانهم للعمل ولسرعتهم في الاداء بالإضافة الى وجود عامل مهم وهو ثقة الفرد في قدراته وهو ما يجعله يضاعف جهده ليصل الى مرحلة الإبداع في الأداء.

- الجدول رقم: (29) أقر 80% من افراد العينة أنهم واجهو صعوبة في عملهم قبل التدريب،لكن بعد تلقيهم للتدريب تحسن مستواهم وهو ما يؤكد على فعالية البرنامج التدريبي بالنسبة لهؤلاء العمال.

- من الجدول رقم(30) نلاحظ أن نسبة 83,3% من المبحوثين افادوا أنهم في حاجة للتدريب خاصة ما تعلق بتعلم اساليب عمل جديدة وهو ما يفسر ملل العمال من العمل الروتيني الذي يؤدي الى قتل الإبداع، وتقيد العامل بنمط معين مما يؤثر عليه سلبا من خلال التقليل من طموح العامل وكرهه للعمل حسب "النموذج X" الذي اشار اليه "ماكريغور".

- وضحت المعطيات الواردة في الجدول رقم (31) :أن نسبة 70% من العمال راضون عن مستواهم،وهو ما يؤكد على أنه بالرغم من حاجة العمال للتدريب إلا أنهم قادرون

على تجاوز بعض صعوبات العمل، التي تحتاج الى تدعيم للمهارات لتحقيق درجة عالية من الرضى. بعد ما أكد أغلبهم في الجدول رقم (29) أن مستواهم حسن .

- توضح نتائج الجدول رقم (32): أن نسبة 63.3% من العمال أكدوا على أن برامج التدريب مفيدة، ورجع ذلك لكونها ساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي واجهتهم في العمل و طورت من مستوى أدائهم، فيما نجد نسبة 36.7% أكدوا على انها غير مفيدة لكونها لم تناسب احتياجاتهم بالإضافة إلى قلة الوسائل الحديثة للتدريب على مستوى المؤسسة.

- تبين نتائج الجدول رقم (33): أن نسبة 46.7% من العمال أكدوا على أن مستوى المؤسسة تحسن مقارنة بما كانت عليه ويرجع ذلك الى اهتمام الإدارة بعملية التطوير التنظيمي، فيما أكدت نسبة 40% أن مستواها تراجع وهذا مقارنة بفترة سابقة كانت تدعم فيها المؤسسة الاقتصاد الوطني كونها كانت توزع منتوجاتها خارج حدود الوطن لتشمل دول من افريقيا وآسيا.

- من خلال هذه النتائج نخلص الى أن المؤسسة تتوسع في عملية التدريب بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي، بهدف اكساب العمال مهارات ومعارف متنوعة تساعدهم في اداء عملهم وتجاوز الصعوبات المتعلقة بالعمل على المستويين الإداري والانتاجي وهو ما أكد عليه اغلب المبحوثين رغم أنهم أقروا بالحاجة للتدريب والتطوير على مستوى الأساليب العملية إلا انها لم تؤثر بشكل كبير على مستوى رضاهم وحكمهم على فعالية البرنامج التدريبي الذي ساهم في تسهيل العمل وتحقيق جزئي لأهداف المؤسسة التطويرية حسب ما أقر به أغلب المبحوثين بتحسن مستوى المؤسسة، وفي المقابل أكد نصف المبحوثين على تراجع مستوى المؤسسة لعدم اقتناعهم بمستواها ونظرا لعجزها على تلبية الإكتفاء المحلي من المركبات .

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

### 1-1 مناقشة نتائج المؤسسة الصناعية للمركبات في ضوء الدراسات السابقة:

1- الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:-

- لا يوجد اختلاف دال احصائيا حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسستين محل الدراسة.

اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : ياسين ساقع بعنوان : العولمة واثرها على الأنشطة التسويقية على المؤسسة الاقتصادية الخاصة، حيث توصل الباحث الى ضرورة التخطيط من طرف الدولة لمواجهة المنافسة المحتملة والتكيف معها من أجل البقاء، وتوصلت دراستنا الى ضرورة تخطيط المؤسسة لعملية التطوير التنظيمي بشكل تشاركي مع المستويات التنظيمية للحد من تحدياته على الموارد البشرية.

كما اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : مدوري نور الدين بعنوان : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، حيث تشابهت معها في نوع التحدي المتمثل في التكنولوجيا التي تواجه الادارة الإستراتيجية بالنسبة لدراسة الباحث، والتكنولوجيا كتحدٍ يواجه الفرد بالنسبة للدراسة الراهنة.

وانفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : محمد بن باني القحطاني بعنوان : معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، حيث توصل الباحث الى تواجد الذكور بشكل اكبر في المؤسسات السعودية، وهي نفس النتيجة التي وصلت اليها الدراسة الراهنة.

في حين اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة : محمد عصام احمد وحسان ثابت جاسم بعنوان: استخدام أنموذج تميز الأنماط في تحديد المستوى الملائم من التطوير الإداري حيث توصلنا الى عدم مراعاة الاصول العلمية في اعداد الهياكل التنظيمية، فيما توصلت دراستنا الى تحديد دقيق للهياكل في المؤسسة .

2- الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها :-

- يقل تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من المكتبة المركزية.

اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة : فريد كورتل بعنوان : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، حيث توصل لضرورة انتقاء قيادات تنفيذية فعالة لإنجاح المؤسسة، فيما توصلت الدراسة الراهنة إلى مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الأداء وهو ما يؤكد على وجود مشرفين أكفاء.

3- الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:-

- لايلئم التدريب احتياجات العمال في المؤسستين محل الدراسة.

اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : علي المبيضين، بعنوان تحديات ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية حيث خلص لوجود مسببات دفعت منظمات الأعمال الى التغيير لمواجهة العولمة ، وخلصت الدراسة الراهنة الى حاجة العمال للتدريب بهدف مواجهة تحديات العمل .

واتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : ياسين ساقع بعنوان : العولمة واثرها على الانشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة .

حيث توصل الى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تخصص مراكز للبحث والتطوير في مجال بحوث الاسواق ، وتوصلت دراستنا الى وجود مراكز تدريب في المؤسسة محل الدراسة بالاضافة الى تنسيقها مع مؤسسات اخرى في هذا المجال .

بالاضافة الى اتفاق الدراسة الراهنة مع دراسة: مدوري نور الدين بعنوان : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتغيرات التكنولوجية حيث توصل الى فعالية برامج التدريب وهي نفس النتيجة التي وصلت اليها الدراسة الراهنة.

وانتفتت الدراسة الراهنة مع دراسة : فريد كورتل الذي خلص الى ضرورة تطوير برامج التدريب لتطوير كفاءة العمال ، حيث وصلت دراستنا الى حاجة العمال للتدريب على اساليب جديدة للعمل.

كما اتفتت الدراسة الراهنة مع دراسة : ابتسام مرزوق بعنون : فعالية التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات الغير الحكومية الفلسطينية ، حيث توصلت الباحثة الى وجود تأثير لعامل الزمن ليتضح مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي ،بالاضافة لحرص المؤسسات الفلسطينية على التدريب والتطوير كوسيلة لتطوير لمواردها ،وهو ما وصلت له الدراسة الراهنة ضرورة شمولية التدريب لإنجاح التطوير التنظيمي .

في حين اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة : محمد بن باني القحطاني بعنوان: معوقات التطوير التنظيمي وحلولها،حيث توصل الى حاجة المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية ، فيما خلصت الدراسة الراهنة الى وجود فعالية في برنامج التدريب باستثناء الحاجة الى تعلم اساليب عمل جديدة.



## 2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الثانية ( المكتبة المركزية):

## 2-1: مناقشة نتائج دراسة المكتبة المركزية في ضوء الفرضيات:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الاولى والتي مفادها:-

- لا يوجد إختلاف دال إحصائيا حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة .

- بينت نتائج الجدول رقم (06): أن كل افراد العينة بنسبة 100% أكدوا على وجود تطوير بالمؤسسة حيث كانت النسبة 93,7% للذين أكدوا على استحداث التكنولوجيا حيث يرجع ذلك الى طبيعة نشاط المؤسسة المتعلق بالبحث العلمي، وهو ما جعل المؤسسة تركز على التطوير التكنولوجي لتسهيل العمل للموظفين من خلال تصنيف وحفظ الكتب والمذكرات بشكل رقمي لإفادة الطلبة بالمعلومات بسرعة.

- فيما أكدت نتائج الجدول رقم (07): أن نسبة 93.7% من المبحوثين أكدوا على استعمال الانترنت كوسيلة للاتصال في المؤسسة، وذلك مع مواكبة المؤسسة للتطورات خاصة في مجال التقنية ومواجهة صعوبات العمل التي تعترض العمال وتسهل عملية تبادل المعلومات بين العمال في مختلف الأقسام حسب ما أكد المبحوثين بنسبة 81.2%.

- افادت نتائج الجدول رقم (08): أن نسبة 81.2% من افراد العينة يعتمدون على المعارف والتكنولوجيا في عملهم وذلك من خلال المعارف التي اكتسبها العمال من عملية التدريب.

- تبين نتائج الجدول رقم (09): أن نسبة 91,7% من مفردات البحث أكدوا على قيام المؤسسة بتجديد الأجهزة التكنولوجية باستبدال الآلات، او التجديد في بعض أجزائها وهذا بهدف تحقيق التطوير في المؤسسة وتفادي الصعوبات والعراقيل في اداء العمل بالنسبة للعمال.

- تبين نتائج الجدول رقم(10): أن النسبة 93.7% من العمال أقرروا على أن التكنولوجيا تساعدهم في انجاز العمل، ويرجع ذلك لاعتماد عملهم على الحاسب الآلي بشكل كبير لتنظيم المعلومات ومعالجة البيانات آليا .

- وضحت نتائج الجدول رقم (11): أن كل المبحوثين بنسبة 100% على ضرورة حصول الفرد على شهادة علمية او مهنية من اجل الحصول على منصب عمل في المؤسسة، وهذا ما يؤكد على حرص المؤسسة على توظيف كفاءات بهدف تخفيض تكاليف تدريبها وفتح فرص الشغل لخريجي الجامعات والمعاهد التعليمية ومراكز التكوين المهني.

- توضح المعطيات في الجدول رقم(12): أن كل العمال أكدوا على تنوع خدمات المؤسسة حيث كانت النسبة الأكبر مؤكدة لوجود شبكة مجانية للانترنت بنسبة 100% ويندرج ذلك ضمن إستراتيجية المؤسسة التطويرية بتوسيع مجال البحث الرقمي لتسهيل الحصول على المعلومة وتفادي تضییع الوقت في البحث عن طريق الكتب وهو ما أكد عليه تايلور من خلال مبدأ الحركة والزمن .

من خلال ماسبق نستنتج أن المؤسسة شهدت تطوير على مستويات مختلفة منها تعديل الاستراتيجية، توظيف عمال جدد، استحداث التكنولوجيا التي تعتمد عليها في اداء العمل وفي عملية الاتصال بين أقسام المؤسسة لتحقيق فعالية في الاداء ،حيث نجد أن اغلب العمال يعتمدون عليها في انجاز العمل بالاستعانة بمعارفهم في هذا المجال ،خاصة مع حرص المؤسسة على مراقبتها بشكل مستمر من خلال تجديد الآلات القديمة وتصليح ما يمكن تصليحه منها،ولهذا تعتمد عليها في اداء العمل وفي عملية الاتصال بين اقسام المؤسسة لتحقيق فعالية في الاداء حيث نجد أن اغلب العمال يعتمدون عليها في انجاز العمل بالاستعانة بمعارفهم في هذا المجال، خاصة مع حرص المؤسسة على مراقبتها بشكل مستمر من خلال تجديد الآلات القديمة وتصليح مايمكن تصليحه منها ولهذا تعتمد المؤسسة على موظفين ذوي شهادات علمية ومهنية كشرط ضروري في عملية التوظيف.

- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها:-

2- يقل تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من المكتبة المركزية .

- وضحت نتائج الجدول رقم(14): أن نسبة 75% من أفراد العينة يؤدون عملهم بشكل جماعي، وفردى وجماعي، حيث أكدت النسبة الأكبر منهم بنسبة 68.7% أنهم يشعرون بالملل في العمل نتيجة للعلاقات الإنسانية المتواجدة بين العمال والتي ترفع من معنوياتهم حسب ما أكده "إلتون مايو" فيما أكدت نسبة قليلة على عدم ارتياحها في العمل مع الجماعة بنسبة 6,2% لكونها لم تفرض لنفسها مكان ضمن الجماعة.

- بينت نتائج الجدول رقم (15): أن 93,7% من العمال أكدوا على وجود علاقة بين العمال، حيث أكدت النسبة 6.3% على أن هذه العلاقة تتميز بقلّة التعامل، حيث تؤكد النسبة الكبيرة على أن العمل الجماعي في المؤسسة يسير في شكل إيجابي نظراً لإقرار العمال على أن علاقاتهم هي علاقات تقوم على التعاون من أجل تحقيق أهداف التطوير المؤسسي وتجاوز عراقيل العمل.

- أفادت نتائج الجدول رقم(16): أن نسبة 87.5% من العمال أكدوا على توظيف المؤسسة لعمال جدد وأن علاقاتهم تتميز بالتفاهم والتنافس وهذا بهدف المشاركة في تحسين أداء المؤسسة، والسعي الى التميز للحصول على امتيازات الترقية والحوافز.

- أكدت نتائج الجدول رقم(17): أن نسبة 62.5% من العمال لا يتعارضون مع زملائهم في العمل مما يفسر قيام العمال بعملهم حسب ما تمليه التعليمات الإدارية وهو ما يقتل الابداع والابتكار للعامل ويساهم في سير العمل النمطي؛ وبالتالي يؤدي إلى كره العمل بعد فترة من ممارسته بشكل روتيني وهذا حسب النموذج (X) الذي أشار إليه "ماكريغور".

- وضحت بيانات الجدول رقم (18): أن كل افراد العينة بنسبة 100% أكدوا على مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الاداء مما ينعكس بشكل ايجابي على جودة الخدمة والسرعة في الانجاز وتحقيق الفعالية من خلال توفير أحسن الخدمات من طرف المؤسسة .

- أكدت نتائج الجدول رقم (19): أن 75% من المبحوثين أقروا بتحفيز العمل الجماعي لهم لمنافسة زملائهم في العمل مما يعني وعي المؤسسة بديناميكيات الجماعة حيث وجهتها حسب أهداف التنظيم الرسمي وذلك يخلق جو من التعاون والتفاعل الايجابي فيما بينهم وهذا ما اكد عليه " إلتون مايو" بتركيزه على ضرورة العمل في جماعات للتقليل من صعوبات العمل والوصول لأقصى حد من الأداء الفعال.

- أكدت نتائج الجدول رقم (20): أن كل المبحوثين بنسبة 100% أكدوا على استعدادهم لبذل جهد أكبر من اجل المؤسسة، وهو ما يؤكد على استعداد العمال للبقاء فترة اطول في المؤسسة وولائهم الكبير لها باعتبارها اول من فتح لهم مجالاً للعمل، وهو مانادى به النموذج الياباني ل من خلال مدة التوظيف مدى الحياة لكسب ولاء العمال .

من خلال هذه النتائج نخلص الى أن المؤسسة تدعم العمل في شكل فرق لتحسين مستوى خدماتها، وتقوية العلاقات بين عمالها بهدف ضمان مشاركتهم في انجاح عملية التطوير التنظيمي بالإضافة لحرصها على سير العلاقات بشكل حسن خاصة مع الموظفين الجدد لضمان تعاونهم على أداء العمل كفريق، كما أكدت النتائج على اتفاق العمال حول ما يتعلق بشؤون العمل وذلك ما أدى الى زيادة الفعالية في الاداء الجماعي وتعزيز المنافسة الايجابية بين العمال بهدف ضمان فرص الترقية والحصول على المكافأة وذلك من خلال مضاعفة الجهد أكثر للمساهمة في إنجاح المشروع التطويري للمؤسسة وتجاوز كل الصعوبات الناتجة عنه.

3- لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها:-

- لايلائم التدريب احتياجات العمال في المؤسسات محل الدراسة.

وضحت معطيات الجدول رقم (22): أن نسبة 75% من العمال أكدوا على ان المؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي بشكل كبير إلى جانب أن أنواع اخرى هي: التدريب الخارجي والنظري والتطبيقي، ويرجع تنوعها في البرامج التدريبية الى سعيها لتلقين المتدربين لمعارف ومهارات مختلفة وبشكل فعال وهو ما نادى به "باندورا" في نظرية التعلم الاجتماعي حيث يساهم تنوع الأساليب في تنوع المادة التدريبية وبالتالي الاستفادة العامة والكلية من البرنامج من طرف العمال.

كما أكد الجدول رقم (23): أن كل افرادالعينة بنسبة 100% أكدوا على مساعدة التديب لهم في انجاز العمل، مشيرين الى انه ظهر من خلال اتقان العمل، والسرعة في الانجاز بالاضافة الى الثقة في القدرات، حيث تشير هذه النتيجة الى فعالية البرنامج التدريبي وتخطيط المؤسسة للتدريب بشكل جيد ضمن استراتيجيتها، وهذا ما يساهم في تحقيق التطور مستقبلا.

- أفادت نتائج الجدول (24): أن نسبة 56,2% من العمال اقرروا أنهم واجهوا صعوبات في العمل قبل تدريبهم حيث أكد أغلبهم على تحسن مستواهم بعد التدريب مما يفسر استفادتهم من التدريب ويعود ايضا لكون التدريب غطى حاجاتهم ونقائصهم، فيما افاد 43,8% من مفردات البحث انهم لم يواجهوا صعوبات في العمل قبل التدريب حيث يرجع ذلك لبساطة عملهم واستفادتهم من التدريب من خلال ملاحظة زملائهم في العمل دون تلقي التدريب وهذا ما ينعكس ايجابا على المؤسسة بعدم انفاقها كثيرا على العملية التدريبية .

- بينت نتائج الجدول رقم(25): أن نسبة 93,8% من المبحوثين أفادوا أنهم بحاجة الى التدريب، حيث تمثلت حاجاتهم في الرغبة في تعلم أساليب جديدة للقضاء على العمل الروتيني الذي يشعر العامل بملل كما أشار إليه "ماكريغور" في النموذج X أكدوا على حاجتهم لتعلم تقنيات عالية والسرعة في الأداء، مما يفسر وجود رغبة وطموح في تعلم المزيد من المعارف والقدرات لتجاوز صعوبات التطوير التنظيمي الحالية والمستقبلية وهو ما أكد عليه "ماكريغور" في نمودجه (Y).

- اشارت نتائج الجدول رقم(26): أن كل المبحوثين بنسبة 100%راضون على مستواهم رغم تأكيد اغلبهم على الحاجة للتدريب في الجدول رقم (25)،حيث تؤكد درجة الرضى العالية للمبحوثين على أنهم لم يواجهوا صعوبات كبيرة في القيام بعملهم وتوقف عملهم على التعود على آدائهم دون الابتكار فيه.

- افادت نتائج الجدول رقم(27) أن نسبة 87,5%من المبحوثين اكدوا على ان مستواهم حسن لانهم يستطيعون القيام بعملهم دون صعوبة نظرا لتنوع البرنامج التدريبي الذي خضعوا له وحرص المؤسسة على تدريب عمالها على التجديدات التي تقوم بها على مستوى التنظيم الكلي ،وهو ما اكدته النسبة 12,5%للمؤكدين على ان مستواهم جيد.

- تنفيذ نتائج الجدول رقم(28) :ان نسبة 75%من العمال اعتبروا برامج التدريب التي تطبقها المؤسسة مفيدة وذلك لأنها أفادتهم في جوانب رغم إقرارهم بوجود نقص في جوانب اخرى ، حيث أقرت نسبة 23% أنها غير مفيدة لأنها لا تلبي حاجات العامل ولكونها مجرد إجراء قانوني .

- أكدت نتائج الجدول رقم (29): أن كل المبحوثين بنسبة 100%أقروا بتحسن مستوى المؤسسة مقارنة بما كانت عليه ،ويرجع ذلك لتغيير مكان المؤسسة القديم واستقطابها لمزيد من العمال الذين ساهموا في تطويرها بالإضافة الى استقرار جهازها الاداري، وهو ما جعل هذه العوامل تغطي على بعض النقائص الموجودة بالمؤسسة.

من خلال هذه النتائج نستنتج ان المؤسسة تعطي لعملية التدريب اهمية كبيرة ضمن إستراتيجيتها بهدف مواكبة عمالها لمختلف التطورات التي تحدث على مستواها وهو ما جعل العمال لا يجدون صعوبة في اداء العمل،حيث ساعدهم التدريب بشكل كبير في تجاوز العقبات المهنية و زاد من درجة رضاهم عن مستواهم الحسن ،وبالتالي تقييمهم لإيجابية التدريب .

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

## 1-2 مناقشة نتائج دراسة المكتبة المركزية في ضوء الدراسات السابقة:

## 1- الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها :-

- لا يوجد اختلاف دال إحصائياً حول تكييف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة.

اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة: ياسين ساقع بعنوان: العولمة وأثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، حيث توصل الباحث في دراسته الى ضرورة التخطيط من طرف الدولة لمواجهة المنافسة المحتملة والتكيف معها من اجل البقاء و الاستمرار، وتوصلت دراستنا الى ضرورة تخطيط المؤسسة لعملية تطوير التنظيم خاصة على مستوى التدريب من حيث طرق واساليب العمل لمواجهة مشكلات العمل، فيما اختلفت الدراستين من حيث القطاع المدروس حيث كانت دراسة الباحث في القطاع الاقتصادي الخاص، بينما تمت دراستنا في القطاع العمومي الخدمي.

كما اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة: مدوري نور الدين ، بعنوان : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، حيث اتخذ الباحث التكنولوجيا كتحدى يواجه الإدارة الإستراتيجية واعتبرتها الدراسة الراهنة كتحدى يواجه الموارد البشرية ، الناتج عن التطوير التنظيمي على المستوى التكنولوجي.

واتفقت الدراسة الراهنة أيضا مع دراسة : محمد عصام احمد وحسان ثابت باسم، بعنوان : استخدام أنموذج تمييز الانماط في تحديد المستوى الملائم من التطوير الاداري، حيث توصلنا الى عدم مراعاة الاصول العلمية في اعداد الهياكل التنظيمية بشكل دقيق على مستوى الهيكل التنظيمي .

بالإضافة الى اتفاق الدراسة الراهنة مع دراسة :محمد بن باني القحطاني ، بعنوان معوقات التطوير التنظيمي وحلولها. حيث توصلت الى هيمنة الذكور في المؤسسات

السعودية وهو ما توصلت اليه الدراسة الراهنة بوجود هيمنة للعنصر الذكوري على العنصر النسوي و لو بفارق قليل .

بينما اختلفت الدراسة الراهنة على دراسة :عاطف محمود عوض ، الذي توصل الى وجود تأثير لإدارة المعرفة وتقنياتها على التطوير التنظيمي ، فيما توصلت الدراسة الراهنة الى ان التكنولوجيا كمؤشر عن التقنية لا تؤثر على العمال بالمؤسسة محل الدراسة .

### 2- الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:-

- يقل تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من المكتبة المركزية .

اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : فريد كورتل، بعنوان : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة .حيث توصل الباحث إلى ضرورة انتقاء قيادات تنفيذية فعالة لإنجاح المؤسسة وهو ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من خلال؛ ضرورة توفر المؤهل العلمي أو المهني بهدف توظيف كفاءات قادرة على توجيه العمال من خلال الإشراف الجيد على جماعات العمل لضمان تحقيق الأهداف.

### 3- الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:-

- لايلئم التدريب احتياجات العمال في المؤسسات محل الدراسة.

اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة : علي المبيضين ، بعنوان تحديات ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها ، حيث توصل الباحث الى ضرورة تحديد سمات خاصة بمديري ادارة الموارد البشرية،وتوصلت الدراسة الراهنة الى ضرورة التطوير والتدريب على مستوى طرق واساليب العمل لمواجهة تحديات التطوير التنظيمي ،في حين اختلفت الدراستين من حيث مكان اجراء الدراسة حيث طبق الباحث دراسته في القطاع الاقتصادي الخاص، واجريت الدراسة الراهنة في القطاع الخدماتي العام .



كما اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة: مدوري نور الدين ، بعنوان الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتغيرات التكنولوجية، حيث توصل لاهتمام المؤسسة بتدريب عمالها لمواجهة الصعوبات المتمثلة في المنافسة والتغيير التكنولوجي، كما توصلت دراستنا إلى ضرورة تدريب العمال لتمكينهم من مواجهة تحديات وعراقيل الاداء التنظيمي الناتجة عن التطوير التنظيمي.

واتفقت الدراسة الراهنة أيضا مع دراسة: ياسين ساقع العولمة واثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، حيث توصل الى أن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية تخصص مراكز تدريبية خاصة بها، ووصلت الدراسة الراهنة الى قيام المؤسسة محل الدراسة بتدريب عمالها على مستواها وبالتعاون مع مؤسسات خارجية.

بالإضافة الى أن الدراسة الراهنة اتفقت في نتائجها مع دراسة : مدوري نور الدين، بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتغيرات التكنولوجية، حيث توصل إلى فعالية التدريب في المؤسسة، والنتيجة نفسها توصلت لها الدراسة الراهنة.

فيما اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة : ابتسام مرزوق ، بعنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير الحكومية الفلسطينية، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى حاجة الموارد البشرية للتدريب على أساليب عملية جديدة لمواجهة مشكلات الأداء التنظيمي.

واختلفت ايضا الدراسة الراهنة مع دراسة : مدوري نور الدين ، حيث توصل الى ضرورة تطوير كفاءات العمال من خلال ادارة الجودة الشاملة، بينما توصلت الدراسة الراهنة الى ضرورة تطوير العمال بالاعتماد على برامج التدريب.

- ثالثا : مقارنة نتائج دراسة المؤسسة الصناعية للمركبات مع نتائج دراسة المكتبة المركزية:

يوضح الجدول التالي مقارنة بين النتائج المتحصل عليها من المؤسستين محل الدراسة.

نتائج المكتبة المركزية	نتائج المؤسسة الصناعية للمركبات	فرضيات الدراسة
<p>- نتائج المؤسسة العمومية الخدمائية على تطوير واستحداث التكنولوجيا بدرجة أكبر و تحافظ على استقرار الجهاز الإداري .</p> <p>- لا يوجد تحديد واضح للأقسام التابعة لمختلف المصالح على مستوى الهيكل التنظيمي .</p> <p>- تركز المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة لتبادل المعلومات بين الاقسام خاصة الأنترنت .</p> <p>- يعتمد العمال على المعارف والتكنولوجيا في انجاز العمل.</p> <p>- قامت المؤسسة باستحداث التكنولوجيا، مع التنوع في خدماتها، ما أدى للفعالية في الاداء وتحسينه. و مساعدة العمال في العمل بشكل كبير .</p>	<p>- تركز المؤسسة العمومية الصناعية في عملية التطوير التنظيمي على الجهاز الاداري من خلال تجديد القائمين على الادارة و تغيب التطوير على مستوى التكنولوجيا .</p> <p>- تتضح الاقسام والوحدات الادارية بشكل دقيق في الهيكل التنظيمي.</p> <p>- تركز المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة لنقل المعلومات كالهاتف والانترنت.</p> <p>- يعتمد العمال في المؤسسة على المهارة اليدوية والآلة في انجاز العمل.</p> <p>- لم يتم تجديد الآلات في المؤسسة وهو ما انعكس سلبا على مستويات الأداء والتراجع في الانتاج ، إلا أن العمال أقروا أنها تساعدهم في العمل إلى حد ما نظرا لتعودهم عليها .</p>	<p>- الفرضية الجزئية الاولى:</p> <p>- لا يوجد اختلاف دال احصائيا حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسستين محل الدراسة .</p>

<p>- تعتمد المؤسسة على العمل الجماعي أكثر في أداء العمل، للحد من الصعوبات التي تواجه العمال.</p> <p>- تقوم العلاقات الانسانية بين العمال على الثقة والاحترام المتبادلين.</p> <p>- يفعل العمل الجماعي الاداء ويقوي المنافسة بين العمال .</p> <p>- كفاية حجم العمال لإنجاز العمل بالمؤسسة، أدت لقضاء العمال فترات راحة مع بعضهم البعض في وقت الدوام وهي كنتيجة تم ملاحظتها ميدانيا .</p> <p>- لا يوجد تعارض بين عمال المكتبة المركزية حول شؤون العمل.</p> <p>- تسير العلاقات بين العمال القدامى والعمال الجدد بشكل تفاهمي كبير .</p> <p>- تأكيد كل العمال على استعدادهم لبذل جهد اكبر من اجل المؤسسة.</p>	<p>- تركز المؤسسة على العمل في شكل فرق ومجموعات أكثر من العمل الفردي لتجاوز مشكلات العمل كفريق واحد.</p> <p>- توجد علاقات إنسانية بين العمال تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادلين .</p> <p>- يساهم العمل الجماعي في تفعيل الاداء التنظيمي، وتعزيز المنافسة بين جماعات العمل.</p> <p>- وجود تقارب في اتجاهات العمال بين من يؤكدون على كفاية حجم العمال لإنجاز العمل، وبين المؤكدين على قلة العدد الذي أدى لتراجع انتاج المؤسسة.</p> <p>- وجود تعارض بين العمال حول شؤون العمل ناتج عن الإختلاف في الافكار العملية، كثيرا ما ينتهي بالاتفاق على رأي موحد.</p> <p>- تميزت العلاقات بين العمال القدامى والجدد بالتفاهم النسبي</p> <p>- تأكيد نسبة عالية من العمال على استعدادهم لبذل جهد أكبر من اجل تطوير المؤسسة التي يعملون بها.</p>	<p>الفرضية الجزئية الثانية :</p> <p>- يقل تماسك جماعة العمل بعد الاحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من المكتبة المركزية.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>- تنوع المؤسسة في اساليب التدريب، وتؤكد على التدريب داخل المؤسسة لتخفيض نفقاته، وتحسين اداء مواردها .</p> <p>- ساعد التدريب العمال على تخطي صعوبات العمل قبل تدريبهم .</p> <p>- يحتاج العمال الى تدريب على مستوى طرق وأساليب العمل، وتعلم التقنيات العالية.</p> <p>- يشعر العمال بالرضى عن انفسهم والتحسن في مستواهم العملي .</p> <p>- تأكيد كل العمال على نجاح البرنامج التدريبي وفائدته .</p> <p>- تأكيد كل العمال على تحسن مستوى المؤسسة مقارنة بما كانت عليه سابقا.</p>	<p>- تنوع المؤسسة في اساليب التدريب، مع تركيزها على التدريب الداخلي كوسيلة لمواجهة عراقيل العمل.</p> <p>- ساعد التدريب العمال على تجاوز الصعوبات العملية قبل التدريب .</p> <p>- توجد احتياجات تدريبية لدى العمال على مستوى أساليب وطرق العمل بهدف كسر العمل الروتيني الممل والسرعة في الاداء.</p> <p>- يشعر العمال بالرضى عن انفسهم وتحسن لمستوى أدائهم .</p> <p>- تأكيد أغلب العمال على فعالية البرامج التدريبية وفائدتها.</p> <p>- يوجد اختلاف نسبي في اراء العمال، بين من يرى تحسن لمستوى المؤسسة مقارنة بما كانت عليه، وبين من يؤكد على تراجع المستوى بالمقارنة بالسنوات السابقة.</p>	<p>الفرضية الجزئية الثالثة:</p> <p>- لا يلزم التدريب احتياجات العمال في كلا المؤسستين.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

## رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض نتائج دراسة المؤسستين اللتين تمت فيهما الدراسة الميدانية ومقارنة نتائجهما خلصنا الى صياغة النتائج التالية :-

1- يوجد إختلاف نسبي حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة حيث؛ يقل جزئياً في المؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من المكتبة المركزية .

2- يقل تماسك جماعة العمل بعد الاحلال الوظيفي بالمؤسسة الصناعية للمركبات أكثر من عمال المكتبة المركزية.

3- يلائم التدريب عمال المكتبة المركزية أكثر من عمال المؤسسة الصناعية للمركبات بنسبة قليلة .

ومنه نخلص الى أن الفرضيات التالية :-

1- الفرضية الجزئية الاولى والتي مفادها:-

- لا يوجد اختلاف دال احصائياً حول تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسستين محل الدراسة مفندة.

2- الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها:-

- يقل تماسك جماعة العمل بعد الاحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات مقارنة بالمكتبة المركزية صحيحة.

3- الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها:-

- لا يلائم التدريب احتياجات العمال في كلا المؤسستين محل الدراسة مفندة.

### خاتمة:

سعت الدراسة الراهنة، إلى محاولة معرفة مدى التحديات التي يخلقها التطوير التنظيمي للموارد البشرية، في المؤسسة العمومية الصناعية مقارنة بالمؤسسة العمومية الخدمائية، حيث تم معالجة ذلك في ضوء فرضيات تناولت أبعاد المتغيرين من خلال البحث والتقصي الميداني، وبمعالجة منهجية توصلت من خلالها الدراسة الراهنة الى النتائج التالية :-

- يتكيف عمال المكتبة المركزية مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، أكثر من عمال المؤسسة الصناعية للمركبات.

- يقل تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي في المؤسسة الصناعية للمركبات مقارنة بعمال المكتبة المركزية.

- يلائم التدريب احتياجات عمال المكتبة المركزية أكثر من المؤسسة الصناعية للمركبات.

وبالنظر لدور التطوير التنظيمي في تفعيل حركية التنظيمات، و معالجة مشكلاتها اعتبرته المؤسسات الحديثة أداة لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات البيئية والتنظيمية، فيما سعت منظمات أخرى إلى إيجاد سبل كفيلة للحد من العراقيل التي يفرضها على الموارد البشرية داخل المؤسسات، وهذا ما أكدته الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة التي تم توظيفها في هذا البحث والتي تشابهت نتائجها في جوانب واختلفت في جوانب أخرى.

وفي هذا الإطار يبقى موضوع التطوير التنظيمي بمختلف نتائجه من المواضيع التي أثارت و لازالت تثير اهتمام الباحثين في مختلف الحقول العلمية بغية إيجاد استراتيجيات فعالة في مجال الإصلاح الإداري، و التعلم التنظيمي بهدف تمكين المؤسسات الخدمائية ، و إعادة إحياء المؤسسات الاقتصادية التي تساهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد المحلي.

المراجع

## أولاً: قائمة الكتب:

- 1- أنجرس ، موريس . "منهجية البحث في العلوم الإنسانية " ترجمة : (بوزيد صحراوي وآخرون ) ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2002.
- 2- الجيوسي ، محمد رسلان ، جاد الله ، جميلة "الإدارة علم وتطبيق" ، ط3، عمان، 2003.
- 3- الوليد، بشار. "المفاهيم الإدارية" دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
- 4- الحريري، محمد سرور. "الإدارة الحديثة: الأسس العلمية والتطبيقية"، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
- 5- الطويل، هاني عبد الرحمان صالح . "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 1998.
- 6- المغربي، كامل محمد . "السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.
- السلمي ، علي: إدارة الموارد البشرية ، ط 2، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7- الصيرفي، محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2009.
- الغالبى، طاهر محسن، صالح، علي احمد: "التطوير التنظيمي" دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8- جلدة، سامر: "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9- داوود، معمر: "منظمات الأعمال : الحوافز والمكافأة" دار الكتاب الحديث، 2006.



10-دودين،احمد يوسف:"ادارة التغيير والتطوير التنظيمي"دار البارودي للنشر والتوزيع،عمان،2014.

11-وجدي،حامد حجازي:"التدريب في القرن الحادي والعشرين"دارالتعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع،عمان.

حسونة،فيصل:"ادارة الموارد البشرية"، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011

12-محمود،حامد فداء:"ادارة الجودة الشاملة" ط 1،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2012.

13-مشهور،ثروت:"استراتيجيات التطوير الإداري"دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان،2010.

14-عبد الله،جمال محمد:"ادارة الأعمال مبادئ ومفاهيم"دار المعنز للنشر والتوزيع،عمان،2015.

15-عبد الرحمان ،عبد الله:"إدارة المؤسسات العمومية"دار المعرفة الجامعية،القاهرة،2009.

16-عبوي،زيد منير:"التخطيط والتطوير الإداري"دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،2007.

17-عبد السلام،محمد:"التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،القاهرة،2008.

18-عريفج،عيد:"مبادئ في العلوم الإدارية:الأصول والمفاهيم المعاصرة"دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،2012.

19- فيلة، فاروق عبدة، السيد، محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

20- رزق، عادل: "مبادئ واسس ادارة التحديات في عصر العولمة" اتحاد المصرف العربية، لبنان، 2007.

21- رشيد، خالد: "حلقة بحث ادارة الأعمال، الكلية الإقتصادية للتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، دمشق.

### ثانيا: المجلات:

01- عاطف محمود، عوض. "التطوير التنظيمي"، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية دمشق، 2012، العدد الأول، المجلد 28، جامعة دمشق ص 416.

02- عوض، عاطف محمود: ادارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة العلوم والآداب والتكنولوجيا، لبنان، 2012.

### ثالثا: المذكرات:

01 - احمد، محمد عصام، الخشاب حسان ثابت جاسم: استخدام أنموذج تمييز الأنماط في تحديد المستوى الملائم من التطوير الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والإقتصاد، محافظة بنيوي، جامعة الموصل، 2013.

02 - المبيضين، باسم احمد علي: تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في الأردن، 2009.

03 - كورتل، فريد: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس.

04 - مرزوق، ابتسام ابراهيم: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

05 - مدوري، نور الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل الغيرات التغيرات التكنولوجية، مؤسسة اتصالات الجزائر، 2011.

06 - ساقع، ياسين: العولمة واثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مؤسسة الجزائر الفلاحية etrag، قسنطينة، 2014.

07 - القحطاني، محمد بن باني: معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، كلية ادارة الاعمال قسم الادارة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.

**رابعاً: مواقع الانترنت:**

1- [www.ingdz.net/v6/shuthead.php](http://www.ingdz.net/v6/shuthead.php)

2- [www.Forum.uniobiskra.net](http://www.Forum.uniobiskra.net)

3- [www.spot.com](http://www.spot.com)

4- [www.alyaum.com/article](http://www.alyaum.com/article)

الملاحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	مخطط يفسر نظرية النظم .	01
61	التطور التاريخي لمراحل التطوير التنظيمي .	02

جدول المؤسسة الاولى : المؤسسة الصناعية المركبات

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
22	أوجه المقارنة بين التطوير، التغيير، التدريب والتعليم.	<b>1</b>
195	مقارنة نتائج الدراسة	<b>2</b>
97	جنس افراد العينة	<b>3</b>
98	سن افراد العينة	<b>4</b>
99	المستوى التعليمي	<b>5</b>
100	الاقدمية	<b>6</b>
101	الفئات الوظيفية	<b>7</b>
105	السن والاقدمية	<b>8</b>
105	التجديد في المؤسسة	<b>9</b>
106	وسائل الاتصال في المؤسسة	<b>10</b>
108	الوسائل المعتمدة في انجاز العمل	<b>11</b>
110	مساعدة الالة في انجاز العمل	<b>12</b>
109	تجديد الالات بالمؤسسة	<b>13</b>
111	الطلب على المركبات الصناعية	<b>14</b>
112	الحصول على شهادة علمية او مهنية	<b>15</b>
113	مساعدة الالة في العمل وتجديد الالات	<b>16</b>
114	الشعور بالراحة في اداء العمل الجماعي	<b>17</b>
116	العلاقة بزلاء العمل	<b>18</b>
118	كفاية حجم العمال لإنجاز العمل	<b>19</b>
119	توظيف المؤسسة لعمال جدد	<b>20</b>
121	التعارض مع زملاء العمل حول شؤون العمل	<b>21</b>
122	التواصل مع زملاء العمل	<b>22</b>
123	مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الاداء	<b>23</b>
125	تحفيز العمل الجماعي لمنافسة زملاء العمل	<b>24</b>
126	الاستعداد لبذل جهد اكبر من اجل المؤسسة	<b>25</b>
127	توظيف عمال جدد والتعارض حول شؤون العمل	<b>26</b>
128	نوع التدريب	<b>27</b>
130	صعوبات العمل قبل التدريب	<b>28</b>
131	الحاجة للتدريب	<b>29</b>
132	الرضى عن المستوى	<b>30</b>
135	تقييم البرنامج التدريبي	<b>31</b>

136	تقييم مستوى المؤسسة	<b>32</b>
138	التدريب وتقييم مستوى الفرد	<b>33</b>

جداول المؤسسة الثانية : مكتبة المركزية

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
97	جنس افراد العينة	1
98	سن افراد العينة	2
99	المستوى التعليمي	3
100	الاقدمية	4
101	السن والاقدمية	5
116		
139	التجديد في المؤسسة	6
141	وسائل الاتصال في المؤسسة	7
142	الوسائل المعتمدة في انجاز العمل	8
144	مساعدة الالة في انجاز العمل	9
145	تجديد الالات بالمؤسسة	10
147	الخدمات المتوفرة في المؤسسة	11
148	تحديث الأجهزة التكنولوجية	12
146	الحصول على شهادة علمية او مهنية	13
150	مساعدة الالة في العمل وتجديد الالات	14
150	الشعور بالراحة في اداء العمل الجماعي	15
152	العلاقة بزملاء العمل	16
153	التعامل مع العمال الجدد	17
155	التعارض مع زملاء العمل حول شؤون العمل	18
156	مساهمة العمل الجماعي في تفعيل الاداء	19
157	تحفيز العمل الجماعي لمنافسة زملاء العمل	20
160	توظيف عمال جدد والتعارض حول شؤون العمل	21
161	نوع التدريب	22
163	مساعدة التدريب في العمل	23
165	صعوبات العمل قبل التدريب	24
166	الحاجة للتدريب	25
168	الرضى عن المستوى	26



<b>169</b>	تقييم مستوى الفرد	<b>27</b>
<b>170</b>	تقييم البرنامج التدريبي	<b>28</b>
<b>172</b>	تقييم مستوى المؤسسة	<b>29</b>
<b>173</b>	الحاجة للتدريب وتقييم مستوى الفرد	<b>30</b>

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث حول:

تحديات المورد البشري في ظل التطوير التنظيمي .  
(المؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية و الخدماتية )  
المؤسسة الصناعية للمركبات والمكتبة المركزية – تيارت نموذجاً.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.بوشارب خالد

إعداد:

طربوش إلهام

عمور خيرة

ملاحظة :

-الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

-إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية

2016-2015

المحور الأول: البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30  من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4 - سنوات العمل بالمؤسسة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة  من 15 إلى 19 سنة  من 22 سنة فأكثر
- 5- الفئة الوظيفية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة .

6- هل حدث تجديد في المؤسسة ؟

- نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ ( نعم ) : ما نوعه ؟

- استبدال المدير  استحداث تكنولوجيا  تعديل الهيكل التنظيمي  تعديل في الإستراتيجية
- تجديد طرق و أساليب العمل  توظيف عمال جدد

7- ماهي وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة ؟

- الهاتف  الأنترنت  الإعلانات  الإجتماعات

8- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في أداء عملك ؟

- بالإعتماد على الآلة  المهارة اليدوية والآلة  الإعتماد على المعارف

9- هل قامت المؤسسة بتحديث الآلات ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ (نعم) : هل كان التحديث في ؟

بعض أجزائه  استبدالها بألة جديدة

10- هل تساعدك الآلة في أداء عملك؟

نعم  لا

11- هل هناك طلب على المركبات الصناعية للمؤسسة حالياً؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ (نعم) : من أي منطقة ؟

محلية  وطنية

12- هل يتطلب العمل في المؤسسة الحصول على شهادة علمية أو مهنية؟

نعم  لا

المحور الثالث: تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي.

13- كيف تؤدي عملك ؟

فرديا  جماعيا  فرديا و جماعيا

\_ في حال كان (جماعيا) : هل تشعر براحة في العمل مع زملائك؟

نعم  لا

14- هل علاقتك بزملاء العمل مبنية على الإحترام و الثقة المتبادلة؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ (لا): هل واجهت صعوبة في التكيف معهم؟

عدم الإدماج  صعوبة في التفاهم  قلة التعامل

15- هل يكفي عدد العمال بالمؤسسة لإنجاز العمل؟

دائما  أحيانا  نادرا  إطلاقا

16- هل وظفت المؤسسة عمال جدد ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ (نعم) : كيف تتعامل معهم ؟

تفاهم  تجنبهم  تنافس

17- هل تتعارض مع زملائك في العمل حول شؤون العمل ؟

نعم  لا

في حال الإجابة بـ(نعم) :كيف ينتهي النقاش؟

الاتفاق حول رأي  الإختلاف في الآراء

18- هل تتواصل مع زملاء العمل خارج المؤسسة ؟

دائما  أحيانا  نادرا  إطلاقا

19 - هل يساهم العمل الجماعي في تفعيل الأداء؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) : هل ينعكس ذلك على؟

جودة المنتج  زيادة في الإنتاج  السرعة في إنجاز العمل

20- هل يحفزك العمل الجماعي لمنافسة زملائك؟

دائما  أحيانا  نادرا  إطلاقا

21- هل أنت مستعد لبذل جهد أكبر من أجل تطوير المؤسسة ؟

لا

نعم

المحور الرابع :ملاءمة التدريب لإحتياجات العمال.

22- ما نوع التدريب الذي خضعت له ؟

تطبيقي

نظري

خارج المؤسسة

داخل المؤسسة

23- هل ساعدك التدريب في أداء عملك ؟

لا

نعم

في حال الإجابة بـ (نعم) :هل يظهر ذلك من خلال؟

الثقة في القدرات

السرعة في العمل

اتقان العمل

24- هل واجهتك صعوبة في أداء عملك قبل التدريب ؟

لا

نعم

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) :هل تحسن مستواك بعد التدريب؟

عدم تحسن المستوى

تحسن المستوى

25- هل تشعر أنك مازلت في حاجة للتدريب ؟

لا

نعم

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) :حدد حاجتك ؟

السرعة في الأداء

تعلم تقنيات عالية

اساليب عملية جديدة

26- هل أنت راض على مستواك بعد التدريب؟

غير راض

راض

27- كيف تقيم مستوى أدائك ؟

جيد  حسن  ضعيف

28- كيف ترى برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة للعمال ؟

مفيدة  غير مفيدة

\_ في حال كانت الإجابة: ( بغير مفيدة ) هل لأنها : ؟

لاتلبي حاجات و نقائص العامل  إجراء قانوني يجب تطبيقه  انعدام الوسائل الحديثة للتدريب

29- كيف ترى مستوى المؤسسة حاليا مقارنة بما كانت عليه سابقا؟

تحسن  تراجع  لم يتغير

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة بحث حول:

تحديات المورد البشري في ظل التطوير التنظيمي .  
(المؤسسة العمومية الجزائرية الصناعية و الخدماتية )  
المؤسسة الصناعية للمركبات و المكتبة المركزية – تيارت نموذجاً.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.

إشراف:

أ.بوشارب خالد

إعداد:

طربوش إلهام

عمور خيرة

ملاحظة :

-الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

-إن المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لاتستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية

2016-2015



المحور الأول:البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 20 سنة  من 20 إلى 30  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الأقدمية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات

المحور الثاني: تكيف العمال مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة .

5-هل حدث تجديد في المؤسسة ؟

- نعم  لا

\_ في حال الإجابة ب(نعم ) :ما نوعه ؟

- استبدال المدير  استحداث تكنولوجيا  تعديل في الهيكل التنظيمي
- تعديل في الإستراتيجية  تجديد طرق و أساليب العمل  توظيف عمال جدد

6-ماهي وسائل الإتصال المستعملة في المؤسسة ؟

- الهاتف  الأنترنت  الإعلانات  الإجتماعات

\_ في حال كانت (لأنترنت ) : هل تستعمل ؟

- في كل الأقسام  بين المدير و العمال  بين العمال فقط

7- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها في إنجاز عملك؟

- الإعتماد على التكنولوجيا  على معارفك  على المهارة و التكنولوجيا

8- هل قامت المؤسسة بتحديث الأجهزة التكنولوجية؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم): هل كان التحديث في؟

بعض أجزائها  استبدالها بألة جديدة

9- هل تساعدك التكنولوجيا في إنجاز عملك؟

نعم  لا

10 - هل يتطلب العمل في المؤسسة الحصول على شهادة علمية أو مهنية؟

نعم  لا

11- ماهي الخدمات المتوفرة بالمؤسسة؟

مكتبة إلكترونية  شبكة مجانية للإنترنت  سجل خاص بإقتراحات القراء   
سجل خاص لأراء العمال

المحور الثالث: تماسك جماعة العمل بعد الإحلال الوظيفي.

12 - كيف تؤدي عملك؟

فرديا  جماعيا  فرديا وجماعيا

\_ في حال كان ( جماعيا أو فرديا وجماعيا ) : هل تشعر براحة في العمل مع زملائك؟

الشعور بالراحة  عدم الشعور بالراحة

13- هل علاقتك بزملاء العمل مبنية على الإحترام و الثقة المتبادلة؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(لا): هل واجهت صعوبة في التكيف معهم؟

عدم الإندماج  صعوبة في التعامل  عدم التعامل

14 - هل وظفت المؤسسة عمال جدد ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) : كيف تتعامل معهم؟

تفاهم  تجنب  تنافس

15- هل تتعارض مع زملاء العمل حول شؤون العمل ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم ) كيف ينتهي التعارض ؟

باتفاق  باختلاف

16- هل يساهم العمل الجماعي في تفعيل الأداء ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) :كيف ينعكس ذلك؟

جودة الخدمة  السرعة في الإنجاز

17 - هل يحفزك العمل الجماعي لمنافسة زملائك في العمل ؟

دائما  أحيانا  نادرا  إطلاقا

18- هل أنت مستعد لبذل جهد أكبر من أجل تطوير المؤسسة ؟

نعم  لا

المحور الرابع :ملاءمة التدريب لإحتياجات العمال.

19- ما نوع التدريب الذي خضعت له ؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  نظري  تطبيقي

20- هل ساعدك التدريب في أداء عملك ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) : هل يظهر ذلك من خلال؟

اتقان العمل  السرعة في الإنجاز  الثقة في القدرات

21- هل واجهتك صعوبة في أداء عملك قبل التدريب؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ(نعم) : هل تحسن مستواك بعد التدريب؟

تحسن المستوى  عدم تحسن المستوى

22- هل تشعر أنك مازلت في حاجة للتدريب ؟

نعم  لا

\_ في حال الإجابة بـ (نعم) : حدد حاجتك ؟

اساليب عملية جديدة  تعلم تقنيات عالية  السرعة في الأداء

23- هل أنت راض على مستواك ؟

راض  غير راض

24- كيف تقيم مستوى أدائك ؟

ضعيف  حسن  جيد

25- كيف ترى برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة لموظفيها ؟

مفيدة  غير مفيدة

\_ في حال كانت الإجابة: بغير مفيدة هل لأنها ؟

لا تلبي حاجات و نقائص العامل  إجراء قانوني يجب تطبيقه

انعدام الوسائل الحديثة للتدريب

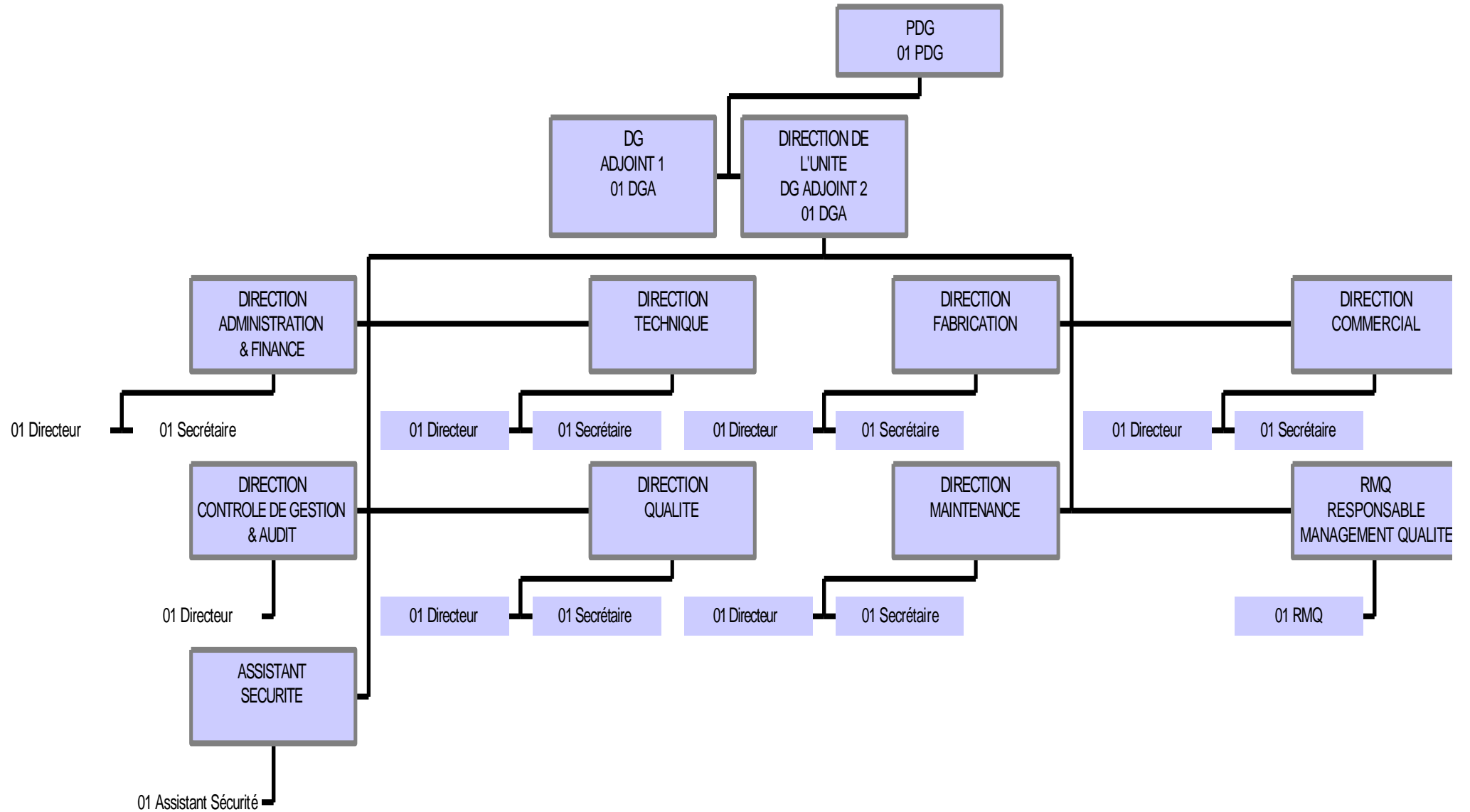
25- كيف ترى مستوى المؤسسة حالياً مقارنة بما كانت عليه سابقاً؟

تحسن  تراجع  لم يتغير

قائمة الاساتذة المحكمين :

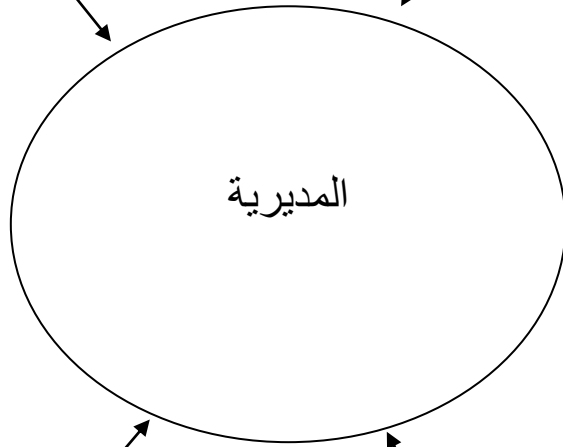
الإسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
-أ.عبدالملك ياحي	تنمية و تسيير الموارد البشرية .	ماجستير .	-ابن خلدون تيارت .
-أ.محمدأمين شياب	تنمية و تسيير الموارد البشرية .	ماجستير .	-ابن خلدون تيارت .
- أ.هيشور	تنمية و تسيير الموارد البشرية.	ماجستير .	-ابن خلدون تيارت .

# ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE



مصلحة التوجيه

مصلحة البحث  
البيوغرافي



مصلحة المعالجة

مصلحة الإقتناءات

الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية