

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة ابن خلدون - تيارت-

مسار علم الاجتماع



دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية في وحدة بريد الجزائر
- تيسمسيلت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

❖ من إعداد الطالبتين:

❖ إشراف الدكتور:

● هيشور محمد لمين

● غارو فاطمة

● بكار فاطمة

السنة الجامعية

2017/2016

كلمة شكر وتقدير

إلى كل من كلف نفسه عناء هذا العمل من إشراف وتوجيه لنا الدكتور

المحترم هيشور محمد لين

إلى كافة الأساتذة وطلبة قسم العلوم الاجتماعية. والى كل من كان له علينا

فضل من قريب أو بعيد

كل الإمتنان والشكر الجزيل.

الإهداء

اهدي ثمرة عملي إلى أعز ما لديا في هذه الحياة

إلى من رافقاني خطوة بخطوة، إلى من أخذ بيدي وعلمني المشي والكلام إلى

من أحمتني بجناحيهما واستند بكفيهما

إلى من يفرحان لفرحي ويحزنان لحزني

إلى من ترافقني دعواتهما أينما ذهبت أُمي وأبي أتمنى لهما طول العمر ودوام الصحة

والعافية.

إلى هدية الرحمن إخواني فاطمة الزهراء، بلال، عبد الله، نور الهدى، لوزة، رعاهم الله

وأدام عليهم الصحة والعافية.

إلى جدتاي الغاليتين رقية وخيرة أسأل الله لهما دوام الصحة والعافية

إلى كل أحوالي وخلالتي وأعمامي وعماتي.

إلى كل صديقاتي وخاصة بكار فاطمة، قصاص نجوى، سي يوسف صبرين، ميشان سمية.

إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي ولو بكلمة طيبة.

إلى من حملهم أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

. فاطمة

الإهداء

بعد بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في هذه الحياة إلى أمي وأبي حفظهما الله لي، أمي التي ساعدتني بالدعاء الكثير، وأبي الذي قدم لي كل ما احتاج إليه ولم يينخل عليّ، ولولاهما لما وصلت إلى هذه الدرجة العلمية، ولا أنسى بالذكر إخوتي الأعمام، حورية ورايح، محمد، وإلى جدي الحنون بن سالم مصطفى أطال

الله في عمره

وإلى كل عائلة بكار وبن سالم صغيرها وكبيرها، وإلى كل الأصدقاء خاصة قصاص نجوى وسي يوسف صبرين من طاقين.

بكار إيمان



ملخص الدراسة:

إن دراستنا لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي، هدفت إلى معرفة الدور الأساسي لأهمية العنصر البشري في نجاح مشاريع التطوير التنظيمي الذي تعتمد عليه كل المؤسسات الجزائرية. بمختلف أشكالها وأنواعها، ومن خلال هذا تمت انطلاقة بحثنا من تساؤل مركزي والذي مفاده، ما هو دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي؟.

تفرع عن السؤال المركزي سؤالين فرعيين هما:

1. هل تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات لتفعيل عملية التطوير التنظيمي؟
2. هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين لتفعيل عملية التطوير التنظيمي؟

أما بالنسبة للفرضية العامة التي انطلق منها البحث كانت كما يلي:

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مهما في عملية التطوير التنظيمي.

وكذلك الفرضيات الجزئية:

1. تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات لتفعيل عملية التطوير التنظيمي.
2. تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين لتفعيل عملية التطوير التنظيمي.

ولتحديد خطة البحث قسمنا الدراسة إلى جانبين: جانب نظري تم فيه إبراز التراث النظري والفكري وأهم المداخل النظرية التي تطرقت لموضوع الدراسة الراهنة، أما الجانب الثاني وهو الجانب الميداني الذي تم بوحدة مركز بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت، وصولاً إلى النتيجة العامة لمجل الدراسة. وهو أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت هو مستوى متوسط كما أظهرت فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هو سعيها إلى تطبيق القوانين حرفياً وحل المشكلات بسهولة .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
.	الشكر
	الإهداء
	خطة الدراسة
	مقدمة
	الفصل الأول: تقديم الدراسة
	أولاً: الإشكالية
	ثانياً: فرضيات الدراسة
	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
	رابعاً: أهمية الدراسة
	خامساً: أهداف الدراسة
	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
	سابعاً: الدراسات السابقة
	هوامش الفصل
	الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
	تمهيد
	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
	ثانياً: عوامل تطور إدارة الموارد البشرية
	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
	رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

خامساً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

سادساً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة

سابعاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأهم الوظائف التي تقوم بها

ثامناً: انعكاسات الفكر الجديد في إدارة الموارد البشرية

تاسعاً: إدارة الموارد البشرية كنظام معلوماتي مفتوح

عاشراً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

حادي عشر: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية

ثاني عشر: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية

خلاصة

هوامش الفصل

الفصل الثالث: قراءة في عموميات التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: نشأة التطوير التنظيمي

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي

ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي

رابعاً: أهداف التطوير التنظيمي

خامساً: أساليب التطوير التنظيمي

سادساً: أنواع التطوير التنظيمي

سابعاً: مجالات التطوير التنظيمي

ثامناً: إستراتيجيات تطوير الموظفين والإداريين

تاسعا: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

عاشرا: المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التطوير التنظيمي

حادي عشر: أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

ثاني عشر: نظريات التطوير التنظيمي

خلاصة

هوامش الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة

هوامش الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

أولاً: عرض نتائج البيانات

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة عامة لنتائج الدراسة

خاتمة

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجنس	
02	السن	
03	الحالة العائلية	
04	الإقامة مع:	
05	الأقدمية في العمل	
06	مكان الإقامة	
07	نوع الوظيفة	
08	إجراءات التطوير التي أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية	
09	إتاحة المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في إتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم عند إدخال التطوير	
10	قيام المؤسسة بإشراك العمال عن طريق ممثليهم في وضع مقترحات جديدة لإحداث التطوير	
11	تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة	
12	قيام المؤسسة بتحفيز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي بالمنظمة	
13	قيام إدارة الموارد البشرية بـ:	
14	نقل العمال إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي	
15	مراعاة إدارة المؤسسة مستوى قدرات العمال وطبيعة الوظيفة الجديدة	
16	حاجة المؤسسة لخبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي	
17	وجود قنوات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة	
18	لدى معظم العمال رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف التطوير التنظيمي	
19	التطوير التنظيمي في المؤسسة مفيد لـ:	
20	ضرورة تغيير العمال لسلوكهم داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود	
21	إهتمام إدارة الموارد البشرية بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة	
22	سعي المؤسسة إلى تغيير العمال من خلال برامج التكوين لإنجاح برامج التطوير التنظيمي	
23	التكوين في مجال العمل داخل المؤسسة مفيد للعمال من أجل	
24	نمط إدارة الموارد البشرية يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير التنظيمي	
25	أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التطوير المنشود	
26	عند إقدام المؤسسة على عملية التطوير التنظيمي تلجأ إلى:	
27	العمال في المؤسسة يقومون بـ	

	إدارة المؤسسة تراعي لأهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي	28
	إجراءات التطوير التنظيمي حسب الأقدمية	29
	عمل إدارة الموارد البشرية حسب الوظيفة	30
	فائدة التطوير التنظيمي حسب الجنس	31
	رأي العامل في برنامج التطوير التنظيمي حسب الأقدمية	32

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	01
	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	02
	إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح	03

المقدمة

المقدمة:

إن تسيير المنظمات والمؤسسات الحديثة اليوم، يشهد تحدياً كبيراً لما يحمله من تعقيدات تجاوزت المفهوم البسيط الذي يجمع بين مسير أو إداري وفرد عامل داخل تنظيم معين، يتم في إطاره نشاط ومقابل مادي، فقد تغيرت المنظمة اليوم من بيئة اقتصادية إلى بيئة أكثر ما يقال عنها أنها بيئة اجتماعية متكاملة تشكل امتداد للواقع الاجتماعي بكل ما يحمله من تحديات داخلية وخارجية، بحث أصبحت المنظمة اليوم في حركة ودينامكية دائمة تجعل من التطوير والتغيير والتجديد عناصر أساسية للاستمرارية والتنافسية،

إن هذه الأبعاد الجديدة في عالم المنظمات ساهمت في إعطاء أهمية لوظائف وعمليات كانت بالأمس هامشية جداً وأهمية لها في العملية التنظيمية، ومن أهمها إدارة الموارد البشرية وعمليات التطوير التنظيمي.

فإدارة الموارد البشرية في عصرنا الراهن أصبحت بمثابة المحور الأساسي لتسيير نظام المؤسسات بصفة عامة سواء كانت مؤسسات خاصة أو عمومية ، فقد ارتقت من مجموعة أوامر يوجهها رب العمل للعمال إلى إدارة متكاملة لها مهام ووظائف معقدة وذات أهمية كبيرة في حياة المنظمة، أما عمليات التطوير التنظيمي التي تحمل في طياتها أبعاد إستراتيجية وترتبط بأهداف بعيدة المدى، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تولي أهمية كبيرة لها وهذا لما تحققه لها من تطور واستمرارية خاصة في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم فمع ظهور الميزة التنافسية، والتسابق نحو ريادة الأسواق وتحقيق الجودة الفعالة ، إضافة إلى ظهور اقتصاد المعرفة والذي دفع بعجلة التنمية إلى الأمام، وخلق تحديات كبيرة أمام المؤسسات مما اضطر بها إلى انتهاج إستراتيجية التطوير التنظيمي من أجل مواكبة العصرنة ومواجهة مختلف العراقيل واثبات وجودها.

من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التطوير التنظيمي في المنظمة، وهذا لكونهما محور اهتمام ونجاح كل مؤسسة.

لذا سيكون من المهم هنا في محاولة التطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية غفي عملية التطوير التنظيمي، أن نلم بكل جوانب هذا الموضوع بشكل مفصل وموسع، في محاولة لفهم مداخل العلاقة بينهما.

وعليه فقد قسمنا هذا البحث إلى خمسة فصول عاجلت مختلف جوانب الموضوع، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري والتصوري للدراسة تطرقنا فيه إلى طرح إشكالية وأهمية وأهداف الموضوع، وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع وتحديد المفاهيم وبعض الدراسات التي تناولت الموضوع، أما بالنسبة للفصل الثاني والمعنون بمدخل إلى إدارة الوارد البشرية فقد بدأناه بتمهيد وذكرنا أهم العناصر كالتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعوامل تطورها، أهميتها، أهدافها، وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المؤسسة وتنظيمها وأهم وظائفها، وانعكاسات الفكر الجديد إضافة إلى كونها نظام معلوماتي مفتوح، التحديات التي تواجهها، أهم مداخل إدارة الموارد البشرية كما تطرقنا إلى المدارس الفكرية التي اهتمت بإدارة الموارد البشرية وخلاصة، هوامش الفصل، في حين تمثل الفصل الثالث في قراءة في عموميات التطوير التنظيمي والذي احتوى على تمهيد، نشأة التطوير التنظيمي، خصائصه أهميته، أهدافه، أساليبه، أنواعه، مجالاته واستراتيجيات تطوير الموظفين والإداريين، إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي، المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التطوير التنظيمي، أسباب مقاومة التطوير التنظيمي، وأهم النظريات التي عاجلت التطوير التنظيمي وخلاصة، هوامش الفصل، أما الفصل الرابع فقد كان بعنوان الإطار المنهجي للدراسة ، أدرجنا فيه تمهيد ، مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، الفصل الخامس بعنوان تحليل البيانات ومناقشة النتائج، قمنا فيه بتحليل البيانات، عرض النتائج ومناقشة عامة لنتائج الدراسة، خاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول : تقديم الدراسة.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

هوامش الفصل.

أولاً: الإشكالية:

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية، من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف الدارسين والباحثين، نظراً للأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة، والمجتمع، خاصة مع مصاحبة المؤسسات للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي أثرت عليها بشكل كبير/ مما دفع بالمؤسسات بالبحث والتنقيب عن حلول وبدائل تساعدها على التكيف، مع التغيرات الحاصلة في المجتمع الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى محاولتها في التخلص من المشاكل التي اجتاحتها وعرقلت تطورها وتقدمها، كإخفاض الإنتاج ونقص الفعالية.

وتطور البحوث العلمية في مجال المؤسسة أدى إلى ظهور ما يصطلح عليه اليوم بإدارة الموارد البشري والتي اختلفت تسميتها من حقبة إلى أخرى، فمن إدارة الأفراد إلى مصلحة المستخدمين، وصولاً إلى ما هي عليه اليوم، ونظراً لأهمية وجودها في المؤسسة وما تضيفه عليها من تطور، فقد حاول الباحثون التأكيد على دورها الفعال وما يمكن أن تحققه من تميز وإضافة للمؤسسة، فهذه الأخيرة أصبحت في عصرنا الحالي تولى اهتماماً بالغاً للموارد البشرية، كون ذلك ضرورة حتمية لا يجب التغافل عنها، إذ يعد رأسمال كل مؤسسة، ومحور نشاطها، فهو الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، إضافة إلى تحقيق لها التطور خاصة في ظل الميزة التنافسية على ريادة الأسواق والسيطرة عليها، لذا نجد مؤسسات اليوم تنتهج أساليب واستراتيجيات أكثر نجاعة للحفاظ على الرأسمال البشري والاستثمار فيه، من خلال تنمية قدراته والرفع من مهاراته، وتطوير أدائه، حتى تضمن لنفسها البقاء والازدهار والتطوير التنظيمي.

فهذا الأخير له علاقة قوية بإدارة الموارد البشرية، فهي التي تخطط وتضع استراتيجيات تكفل نجاحه في المستقبل القريب والبعيد.

لذا لجأت مؤسسات عصرنا الراهن إلى ما يسمى بعملية التدريب والتكوين والتأهيل، والتحفيز والتنمية... التي تقدمها للمورد البشري، لزيادة معارفه، وتحسين أدائه والرفع من كفاءته، حتى يكون قادر على الإبداع والابتكار والتجديد لضمان نجاح عملية التطور التنظيمي، فالمؤسسة عبر مراحل حياتها تسعى لتحقيق أهدافها التي نشأت من أجلها، وبلوغ رسالتها وتحقيق رؤيتها التي رسمتها، ويتجلى هذا بدأ من مواجهتها للتحديات التي تفرضها عليها التغيرات، الحاصلة في المجتمعات سواء كانت داخلية أو خارجية، من خلال وضعها لافتراضات وحسابات مبنية على تنبؤات، وهذا وفق لاستراتيجيات

مدروسة سواء كانت على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، آخذة في حسابها كل ما يمكن أن تصطدم به من تهديدات خلال مسيرة نشاطها، لذا كان التطوير التنظيمي من أهم الاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة كذريعة للوقوف في وجه أي خطر يحدق بها، ويعرضها للزوال والانقراض، ويتجسد التطوير التنظيمي في المؤسسة في عدة مجالات، حيث نجد تطوير بالنسبة للفرد، وتطوير بالنسبة لفرق العمل وتطوير بالنسبة للتنظيم.

فالمؤسسة تلجأ إلى التحديث أو التجديد، التغيير في هذه المجالات، كلما استدعت الضرورة ذلك خاصة مع التطورات الحاصلة في العالم، كظهور اقتصاد المعرفة، أتمت المكاتب، ورقمنة المعلومات، وظهور المنافسة، فالمؤسسة اليوم أصبحت ملزمة على مسايرة، ومواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، من خلال انتهاجها لسياسة التطوير التنظيمي، من اجل فرض وجودها في سوق العمل، وضمان فعاليتها وتحقيقها للجودة الشاملة والفعالية، إضافة إلى صمودها في ظل اشتداد حدة المنافسة الداخلية والخارجية.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم اعتمدت في تسييرها على سياسة التطوير التنظيمي حيث شهدت منذ استقلالها عدة مراحل تطويرية. بدا من مرحلة التسيير الذاتي، وصولاً إلى مرحلة اقتصاد السوق، وقد ارتأينا من خلال دراستنا، التقرب لإحدى المؤسسات الجزائرية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التطوير التنظيمي.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت، من خلا محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي ؟

وقد تفرعت عن سؤال الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تسيير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات لتفعيل عملية التطوير التنظيمي ؟
2. هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين لتفعيل عملية التطوير التنظيمي ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة:

1. الفرضية العامة:

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي.

2. الفرضيات الجزئية:

➤ تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطق الكفاءات لتفعيل عملية التطوير التنظيمي.

سنعتمد في تحليل الفرضية على المؤشرات التالية:

✓ إجراءات التطوير التنظيمي.

✓ فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ تقديم أفكار جديدة.

✓ تحفيز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي.

✓ نقل العامل إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي.

✓ خبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي.

➤ تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين لتفعيل عملية التطوير التنظيمي.

مؤشرات الفرضية الثانية هي:

✓ قناعات مشتركة بأهمية التغيير التنظيمي.

✓ رؤية واضحة حول أهداف التطوير التنظيمي.

✓ تغيير السلوك لتحقيق التطوير التنظيمي.

✓ التأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم الجديد.

✓ برامج التكوين.

✓ تحفيز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير.

✓ يعمل أسلوب القيادة على تهيئة العاملين.

✓ تراعي المؤسسة أهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية:

- * الميل الشخصي للموضوع .
- * اندراج الموضوع ضمن إطار التخصص.
- * تزايد الاهتمام بظاهرة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في الأدبيات التنظيمية.
- * معرفة أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

ب. الأسباب الموضوعية:

- * الاطلاع على الموضوع وتوفير الجانب النظري والمعرفي له.
- * إمكانية إخضاع موضوع الدراسة للأدوات المنهجية.
- * التعرف على مختلف عمليات التطور التنظيمي وأنواعه داخل المؤسسة محل الدراسة.
- * إضافة فائدة علمية في إطار التخصص.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
2. معرفة مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التطوير التنظيمي في حل المشكلات التي تواجهها.
3. تسليط الضوء على أهمية التطوير التنظيمي داخل جسد المؤسسة.
4. معرفة ما تقدمه الدراسة من إضافة علمية في موضوع إدارة الموارد البشرية وعملية التطوير التنظيمي.

خامسا: أهداف الدراسة:

- تشخيص دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي.
- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل ضمان تطوير تنظيمي لها.
- التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- إلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة عند قيامها بعملية التطوير التنظيمي.
- تشخيص الواقع الفعلي للموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرفها Willy et Elridge بأنها الطريقة التي تدير بها المنظمة العاملين ليديها، وتساعدهم في النمو والتطور، وهي تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الناس في موقف العمل الرسمي، وتعطي اهتماما ضئيلا خارج العمل أو الناس العاملين في موقف غير رسمي. (حسين محمد حرتم، 2013 ص 19).

يتضح من خلال التعريف بأن إدارة الموارد البشرية هي:

- المسؤولية عن توجيه وإرشاد العاملين، وتعديل سلوكياتهم بما يتوافق وأهداف المؤسسة.
- هي التي تحدد مسؤوليات العاملين، وتسهر على رفع قدراتهم وتطويرها.
- هي التي تقيم سلوكيات العاملين داخل المنظمة، وفي إطارها الرسمي.

ويعرفها أنس عبد الباسط عباس: بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص 22).

من خلال التعريف يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي:

- التي تقوم بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط، الرقابة، التدريب... إلخ.
- تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وتلبية احتياجاتها.
- تحرص على تحقيق درجة عالية من فعالية المنظمة.

يعرفها حسن إبراهيم بلوط: بأنها تعرف من خلال وضع، واتخاذ الإجراءات والقرارات، التي تؤثر مباشرة على الأفراد، أو الموارد البشرية العاملة، وكذلك هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين بمختلف مستويات نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن ترقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها، ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 18).

من خلال التعريف يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية:

- هي التي تصدر القرارات بشأن العمال.
- هي التي تعمل على توفير الوسائل للعمال من اجل أداء عملهم.
- هي المسؤولة عن مراقبة العمال وتقييم أدائهم من أجل تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعمال.

يعرفها سيد محمد جاد الرب: بأنها مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب والحصول على القوى العاملة، المؤثرة في المنظمة وتنميتها. (سيد محمد جاد الرب، 2008، ص 06).

ومن خلال التعريف يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي:

- مجموعة من العمليات المتكاملة مع بعضها البعض.
- تهدف لاستقطاب الموارد البشرية من اجل تطوير المؤسسة.
- هي التي تقوم بتنمية القوى العاملة من خلال برنامج التدريب والتكوين.

يعرفها نادر احمد أبو شيحة: لقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية، وتباينت نظرا لتباين الخلفيات العلمية، فالمختص في علم النفس يعرفها بأنها التعامل مع الإنسان وهي تعني التعامل مع الجماعات، أما المختص في علم الاجتماع يعرفها بأنها الفاعل أما علم الكيمياء فتعني له التوازن، والمختص في علم الفيزياء تعني له حسن استخدام الموارد البشرية، وعالم الاقتصاد تعني له تنفيذ العمليات، أما عالم القانون تعني استخدام الأساليب الكمية في التخطيط ونحوها لمن كان مختص في الرياضيات. (نادر أحمد أبو شيحة، 2013، ص 26).

ومن خلال التعريف نستنتج أن:

إدارة الموارد البشرية ذات أبعاد مختلفة متكاملة مع بعضها البعض، بحيث أنها تشمل جميع التخصصات، لكونها علم متعدي ولا ينحصر في علم محدد أو مجال معين فهي شاملة لكافة جوانب الحياة، بحيث أنها تحاول معالجة أي غموض أو مشكلة ما مهما كانت، باعتمادها في ذلك على أساليب إحصائية وأرقام كمية من أجل إمكانية تحقيق نتائج دقيقة وأكثر موضوعية وملائمة للواقع.

يعرفها مؤيد سعيد السالم: بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وما يتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. (مؤيد سعيد السالم، 2014، ص 42)

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي:

- قسم مهم في المنظمة.
 - هي التي تهتم بالموارد البشرية من خلال الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التقييم، التوجيه، بصفة عامة تحليل العمل توصيف الوظيفة ... إلخ.
 - هي التي تهتم بالعلاقات ومدى تفاعلها مع بعضها البعض وتأثيرها على فعالية المنظمة.
- يعرفها موفق عدنان عبد الجبار الحميري: على أنها الإدارة المعلنة بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، والجمع بين الشركة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم. (عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب، 2010، ص 30).

ومن خلال التعريف يمكننا القول بأنها:

- هي المسؤولة عن عملية الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال من اجل تشجيعهم على العمل.
- تجمع بين مصالح المنظمة والعمال وتهدف إلى تحقيق كل منهما.

التعريف الإجرائي لإدارة للموارد البشرية:

هي ذلك الكل مركب من الأنشطة والعمليات والوظائف المتكاملة مع بعضها البعض، والتي توفر في الإطار الرسمي للمنظمة، تهتم بالموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، إضافة إلى اهتمامها بالبيئة الداخلية

والخارجية للمنظمة، تسعى لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والعاملين من خلال تحقيق الانسجام والتناغم بينهما، لبلوغ رسالة المؤسسة وتحقيق رؤيتها، ومن ثم ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

ثانيا: مفهوم التطوير التنظيمي:

تعريف ريتشارد بكهارد Richard B " التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". (موسى اللوزي، 2002، ص 21).

ومما ورد في التعريف السابق نستنتج أن التطوير التنظيمي هو عملية ذات تخطيط مسبق تتم داخل التنظيم بإشراف الإدارة العليا، لزيادة فعالية وكفاءة التنظيم.

تعريف French- e – Bell " جهد طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها من خلال معالجة فعالة متعاونة لثقافة المنظمة وقيمتها، مع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية وقيمتها، بمساعدة مستشار أو خبير، مستخدمين في ذلك نظريات وتكنولوجيات العلوم السلوكية الحديثة". (عبد الباري درة و محفوظ جوده، 2012، ص 91).

نستنتج أن التطوير التنظيمي انه عملية تستغرق في تحقيقها مدة طويلة، كما يعمل على حل المشاكل التي تحدث داخل التنظيم وتركيز في ذلك على ثقافة المنظمة السائدة وبالأخص ثقافة الأفراد داخل التنظيم وقيمهم المختلفة، بدعم من مستشار أو خبير الذي يعتمد على نظريات العلوم السلوكية.

تعريف الدهان " عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قوتها على حل مشاكلها، ذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية". (أحمد يوسف دودوين، 2014، ص 23).

ومما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي يهدف إلى جعل المنظمة تتكيف مع المتغيرات المتصلة بالبيئة الخارجية وحل مشاكلها في بيئتها الداخلية، وذلك بجعل متغيرات المدخلات تتلاءم مع متغيرات العمليات أو المخرجات.

تعريف الغمري " التطوير التنظيمي هو الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة، بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي". (محمد يوسف القاضي، 2015، ص 290).

يتضح لنا من التعريف الذي قدمه الغمري أن التطوير التنظيمي يستهدف تطوير قدرات المنظمة بمختلف جوانبها المادية والبشرية والميكالية وتعمل على تعزيز روح العمل الجماعي في حل المشكلات التي توجهها.

تعريف سيد محمد جاد الرب " هو مجموعة من العمليات استدعاء للعلوم الاجتماعية والسلوكية لتقوية القدرات والطاقات للمنظمات، أكثر من كونه مصطلح للتوافق مع المتغيرات وتحقيق أهدافهم بشكل أفضل" (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 06).

تطرق التعريف إلى أنه لا بد من الاعتماد على العلوم الاجتماعية والسلوكية لزيادة القدرات التنظيمية الذي يعتبر أهم أهدافه.

تعريف ناصر محمد سعود جرادات واحمد إسماعيل المعاني " هو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (أفراد، جماعات العمل، التنظيم)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها" (ناصر محمد سعود جرادات واحمد إسماعيل المعاني، 2013، ص 93).

وما هو مستنتج من التعريف السابق الذكر، أن التطوير التنظيمي يشير إلى الجهد الشمولي المخطط لتطوير جميع جوانب المنظمة وذلك من اجل الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، ويكون كل هذا في ظل إمكانيات المتاحة داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي:

التطوير التنظيمي: هو تلك الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات من أجل التجديد والتغيير والشاملة لمختلف المجالات (الأفراد، فرق العمل، التنظيم) بهدف تنمية قدراتها وضمان استقرارها وتحقيقها للفعالية

ويكون إما بعيد المدى أو متوسط المدى أو قريب المدى، بهدف مواجهة المشكلات التي يمكن أن تعرقل نشاط المؤسسة.

سابعاً: الدراسات السابقة في إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

1. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة عنابة) بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب ، التحفيز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء. سونلغاز، للباحث بن ديدري منير والمنحزة في السنة الجامعية 2010/2009 (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى البحث عن الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وطبق العينة القصدية التطبيقية.

استخدم الباحث مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والسجلات والوثائق.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هي:

- اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية.
- إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تلعب دوراً مهماً في تنمية مواردها البشرية من خلال وجود رؤية، خطط وطرق واضحة فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم العملية التدريبية ككل. (بن ديدري منير، 2010/2009).

لقد أفادتني هذه الدراسة من خلال بناء الاستمارة حيث شملت الاستمارة على مجموعة من مؤشرات التي تدل على إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة منتوري قسنطينة) بعنوان إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية، للباحث لمقادلة حمزة والمنحزة في السنة الجامعية 2010/2009 (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى البحث عن دور وظيفة ومكانة يمنح (تأثير) يصيب إدارة الموارد البشرية أثناء عملية تغيير تباشرها مؤسسة ما، وما التأثير الذي يصيب بناءها ووظيفتها بعد عملية التغيير؟.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وطبق العينة القصدية، معتمدا على أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وتحليل الوثائق.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: هو التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية تعرف إعادة تموقع وتشكل أثناء عمليات التغيير، كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على إن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية كانت تلعب دورا هاما في عملية التغيير من جهة ومن جهة أخرى، كانت مجالا وجزءا من عملية التغيير، وقد فرض عليها ذلك إعادة تموقعها في الهيكل التنظيمي وتأقلم أدوارها مع المهام الجديدة لها أثناء التغيير بشكل مؤقت ومرحلي. (لمقادلة حمزة: 2010/2009).

لقد أفادتني هذه الدراسة في معرفة أهم النظريات التي تطرقت لدراسة إدارة الموارد البشرية.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية بعنوان أثر ووظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، من طرف الباحثان: إبراهيم أحمد الطروانة وعادل خميس البلوشي، تاريخ تقديم البحث في 2009/02/08، تاريخ قبول النشر 2009/06/04 (منشورة).

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لمفهوم المسار الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشمل التدريب، التطوير، النقل، تقييم الأداء، مكافئة الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني، وطبقت العينة العشوائية البسيطة، اعتمدت في جميع البيانات على أدوات والتي تمثلت في الاستمارة.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة: هو أن تصورات المبحوثين عن المسار الوظيفي كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة، وعن إبعاد المتغير المستقل كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة للتدريب والتطوير، ومرتفعة للنقل ومتوسط لتقييم الأداء ومرتفعة لمكافئة الأداء، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف التدريب والتطوير، النقل وتقييم الأداء ومكافئة الأداء مجتمعة ومنفردة في المسار الوظيفي تعود لمتغيرات الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها العمل على إشراك جميع موظفي الوزارات ببرامج تدريبية دولية وتعويض الموظفين بصلاحيات أوسع وتقديم مزيد من الدعم لهم. (إبراهيم أحمد الطراونة، وعادل خميس البلوشي، 2009).

لقد أفادتني هذه الدراسة في كيفية اختيار المنهج الذي يجب اعتماده في الدراسة من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

الدراسة الثانية:

دراسة ميدانية لحالة الجامعة الإسلامية في العلوم الاقتصادية والإدارية، بجامعة غزة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية فغي صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، للباحثان وسيم إسماعيل الهاييل ونداء محمد النجار (منشورة/ يناير 2014).

هدفت الدراسة إلى البحث عن دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة.

اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص العينة ، فقد اعتمدا على العينة الطبقية العشوائية، واعتمد على أدوات جمع البيانات وتمثلت في الاستبيان والمقابلة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأساسية وصناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية بالإضافة إلى تمتع الجماعة بمستوى جيد في مجال الصناعة المعلوماتية من حيث استخدامها لبرامج محسوبة تخدم مختلف الدوائر والأقسام، وسهولة الوصول لقواعد البيانات الالكترونية التي توفرها المكتبة المركزية وتناسب أعدادها مع أعداد المستفيدين لها وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة التركيز على العنصر البشري في إقامة مجتمع المعرفة والعمل على تطوير مهارته باستمرار، والتأكيد على توفير ميزانية خاصة لشؤون البحث العلمي في الجامعة. (وسيم إسماعيل الهابيل، ونداء محمد النجار، يناير 2014).

لقد أفادتني هذه الدراسة في عملية اختيار أدوات جمع البيانات والاستمارة، المقابلة.

ثانيا: التطوير التنظيمي:

أ. الدراسات المحلية:

الدراسة الرابعة:

رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، (جامعة الجزائر 03)، بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وحدة الأغواط، للباحث علاوي عبد الفتاح والمنجزة في السنة الجامعية (2012/2013)، (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي في القسم النظري أما القسم التطبيقي اعتمد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وطبق العينة العشوائية، وقد اعتمد على أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان بالإضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة والقابلية للتعديل في كل مرة قادر على تطوير أداء الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي تمكن من استحداث وحدات جديدة، كما يمكن دمجها مع بعضها البعض، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية.

غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال الغير رسمي وهذا الأخير يؤدي إلى عدم فهم رسالة التغيير التنظيمي. (علاوي عبد الفتاح، 2013/2012).

لقد أفادتني هذه الدراسة في التعرف على أهم العناصر الممثلة للجانب النظري للتطوير التنظيمي.

ب. الدراسات العربية:

الدراسة الخامسة:

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بعنوان علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض للباحث فهد بن ناصر الصفيان والمنجزة في السنة الجامعية 1424هـ، 2003م (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكوين القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، بالإضافة إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية في جوازات منطقة الرياض ومعرفة أهم الصعوبات التي تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في جوازات منطقة الرياض، والتوصل إلى مقترحات تؤدي إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق المسح الشامل لدراسة مجتمع البحث حيث اعتمد على أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبانة والأساليب الإحصائية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هي التطوير التنظيمي بجهاز منطقة الرياض ليستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، بالإضافة إلى مواجهة التطوير لصعوبات ومن أهم التوصيات تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل، وتطوير نظم المعلومات الحالية، (فهد بن ناصر الصفيان، 1424هـ، 2003م).

لقد أفادتني هذه الدراسة في التعرف على الأساليب الإحصائية والتي يمكن من خلالها التوصل إلى نتائج دقيقة من خلال حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والتكرارات.

الدراسة السادسة:

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت : دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، للباحث محمد بن عبد الله الفضلية والمنجزة في السنة الجامعية 1429هـ، 2008م، (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية عملية تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟ ومدى فعالية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم حول محاور الدراسة المختلفة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق المسح الشامل على مجتمع البحث معتمداً في ذلك على الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى جيد، وكذلك مستوى فعالية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى جيد، وأظهرت أن هناك ارتباط طردي ومتوسط وذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي. (بن عبد الله الفضلية، 1429هـ، 2008م).

لقد أفادتني هذه الدراسة في التعرف على مختلف النظريات التي عالجت التطوير التنظيمي.

هوامش الفصل:

الكتب:

1. أحمد يوسف دودوين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، 2014.
2. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
3. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
4. حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2013.
5. سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، ط1، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008.
6. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
7. عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب الموهبي: هندسة الموارد البشرية في المنظمات الفندقية والسياحية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
12. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، 2013.

13. ناصر محمد سعود جردات، واحمد إسماعيل المعاني واحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

المجلات:

1. إبراهيم احمد الطروانة وعادل خميس البلوشي: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية، "دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثالث، 2010، الأردن، (منشورة).
2. وسيم إسماعيل الهاييل، ونداء محمد النجار: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، يناير 2014، (منشورة).

الرسائل: (المذكرات):

1. بن ديدري منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب التحفيز، "دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 2010/2009، (غير منشورة).
2. علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وحدة الأغواط، "دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012م، (غير منشورة).
3. لمقابلة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة الغز والكهرباء "دراسة ميدانية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009. (غير منشورة).
4. فهد بن ناصر الصفيان: علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية "دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1424هـ، 2003م، (غير منشورة).

5. محمد بن عبد الله الفضلية: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1429هـ، 2008م. (غير منشورة).

الفصل الثاني

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:

تمهيد.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: عوامل تطور إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

خامساً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

سادساً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

سابعاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأهم الوظائف التي تقوم بها.

ثامناً: انعكاسات الفكر الجديد في إدارة الموارد البشرية.

تاسعاً: إدارة الموارد البشرية كنظام معلوماتي مفتوح.

عاشراً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

حادي عشر: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية.

ثاني عشر: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام من عدد كبير من الباحثين، في مجال الإدارة، والتنظيمات، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تولي أهمية كبير بإدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها في تحسين وتجديد طرق التسيير خاصة في ظل التنافس، اشتداد الصراع بين المؤسسات، حول ريادة الأسواق، فمؤسسات عصرنا الحالي تنتهج استراتيجيات أكثر دقة ونجاعة، من اجل حصولها على المورد البشري، ذا كفاءة وخبرة عالية، إضافة إلى ما تقدمه إليه من برامج تحفيزية، وتشجيعية، لرفع قدراته وتنميتها، لضمان سير حسن للمؤسسة وتحقيق لها التطور، والاستمرار ومن خلال دراستنا هذه سنحاول التطرق لبعض العناصر الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية، من اجل التعرف عليها أكثر، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها، عوامل تطورها، علاقتها بالإدارات الأخرى، موقعها في الهيكل التنظيمي، تنظيم إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية كنظام معلوماتي مفتوح، ومدخل التي تطرقت لدراسة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

يظهر التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور نظام الطوائف المتخصصة، وقد كان ينظر إلى العامل بأنه سلعة تباع وتشترى، بعد ما أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من العامل.

نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من هذا، فإن الثورة الصناعية حققت زيادة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية:

والتي تمثلت في الأسس الأربعة للإدارة التي توصل إليها فريدريك تايلور وهي تتمثل فيما يلي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وقد كان حل تركيز تايلور على الجانب الإنتاجي وإهماله للجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والموارد الثقيلة، وقد عملت هذه النقابات العمالية على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل. (فيصل حسونة، 2007، ص 11).

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيطا) وطبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب، والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمثل إنشاء مركز للخدمة الاجتماعية والإسكان بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وكان اهتمامهم بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأدى أول برنامج تدريبي لمدرسي هذه الأقسام عام 2015 وقدمت 12 كلية برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورات في المجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب الهاو ثورن بواسطة التون مايو.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، حيث شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية وتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية.

تركز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانتروبولوجيا التي تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير رسمية.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية، وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلا يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها، إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه

المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأتمتاتيكيات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل: هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص ص 25 - 27).

ثانياً: عوامل تطور إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد عوامل تطوير إدارة الموارد البشرية في عنصرين مهمين وهما:

العامل الأول: مدلولات وإقرارات محيط العمل:

تطورت إدارة الموارد البشرية وتبدلت الأدوار التي أدتها انسجاماً مع محيطات العمل من خلال العوامل

الفرعية التالية:

- قيام المصانع وتزايد حجم الإنتاج.
- الأفكار والتكنولوجيات المستخدمة.
- تطوير الدولة في شتى مجالات العمل.
- قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توحيد سياسات العمل.
- التنافس المحلي والدولي في شتى ميادين العمل.

العامل الثاني: حاجات ومكونات الأفراد:

من أهم العوامل الفرعية المعبرة عنها هي:

- حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكياتهم أثناء ممارستهم العمل.
- ارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية.
- تنظيم الأفراد من خلال النقابات العمالية المختلفة. (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص 23).

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

1. فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين منها:
 - تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
 - معدل دوران العمل الحالي.
 - عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
 - شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
 - النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.
2. ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم وما إلى ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
3. تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهارتهم. (راوية حسن، محمد سعيد سلطان، 2011، ص 13).

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص الأهداف التي تشهدها إدارة الموارد البشرية وتسعى لتحقيقها في النقاط التالية:

1. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
2. وضع سياسات وطرق حديثة، واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
3. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
4. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والأسري، بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
5. إحداث جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمنظمات الإدارية.
6. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والخارجية.

7. إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظف من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
8. التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.
9. الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والسلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع رغباتهم وتلبية حاجياتهم المادية والوظيفية والإدارية.
10. التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية، والعمل على تحقيقها في المصانع الإنتاجية.
11. الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية. (محمد سرور الحريري، 2011، ص، ص 24، 25).

خامساً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

تعدد أشكال التنظيم تبعاً لعدة عوامل أهمها:

حجم المنظمة ونمط ملكيتها وشكلها القانوني، وطبيعة نشاطها، ودرجة المركزية المتبعة فيها، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة اتجاه الموارد البشرية.

وتسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة إلى مجموعة محدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد وعادة ما يكون موقعها في مستوى الإدارة الوسطى، وغالباً من تتمثل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة في: استقطاب واختيار وتعيين الأفراد ويساعده المديرين، في تدريب وتنمية الأفراد، وحفظ سجلاتهم وملفاتهم.

أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فإن وضعها يختلف إذ توجد مجموعة من الوظائف المتنوعة التي تهتم بإدارة الموارد البشرية في جميع المجالات، مع ملاحظة أن هناك العديد من الأدوار التي تمارسها تلك الإدارة فيما يخص علاقتها بباقي الإدارات والأقسام، فهناك علاقات تنفيذية تتعلق بدورها الرسمي وهناك علاقات استشارية ترتبط بدورها في تقديم النصح والمشورة للإدارات، هذا إلى جانب علاقتها الوظيفية النابعة من وظيفتها المتخصصة في الموارد البشرية. (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص ص 92، 93).

سادساً: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمنشأة، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهم ... وهذه العلاقة تأخذ أحد الأشكال التالية:

- فهي إدارة تنفيذية كبقية الإدارات ويوجد بها مدير وموظفون يتولون مهام التخطيط، وإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة.
- أنها تقد خدمات عديدة للإدارات والأقسام الأخرى ... كالتخطيط المسار المهني، ودراسات الأجور، وتحليل الوظائف وحل مشكلات العاملين ... إلخ.
- تقدم الإدارات الأخرى استشارات عديدة أي أنها تقوم بمهمة استشارية لمعاونة الإدارات الأخرى في القيام بوظائفها المتخصصة.
- وينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وتحديد مراحل تنفيذ هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة للحد من التعارض والتشابك والتنازع في الاختصاصات. (محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي، 2014، ص 31).

سابعاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأهم الوظائف التي تقوم بها:

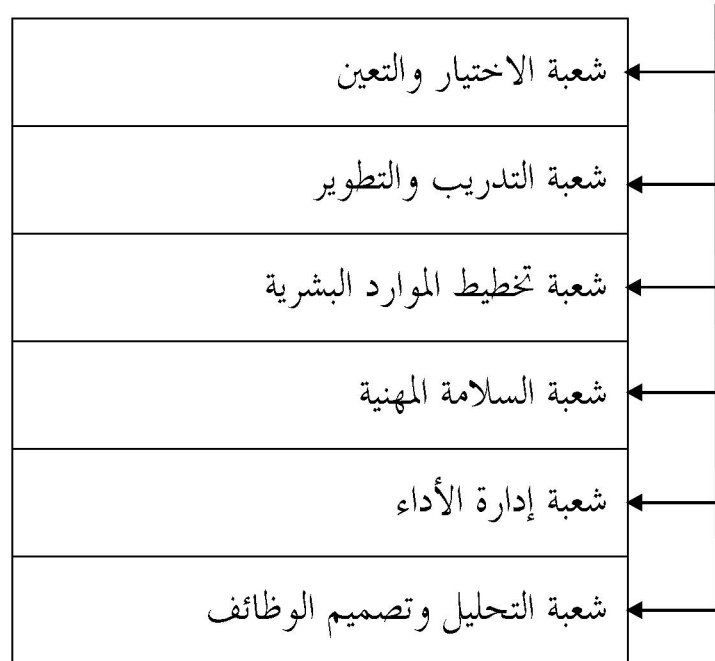
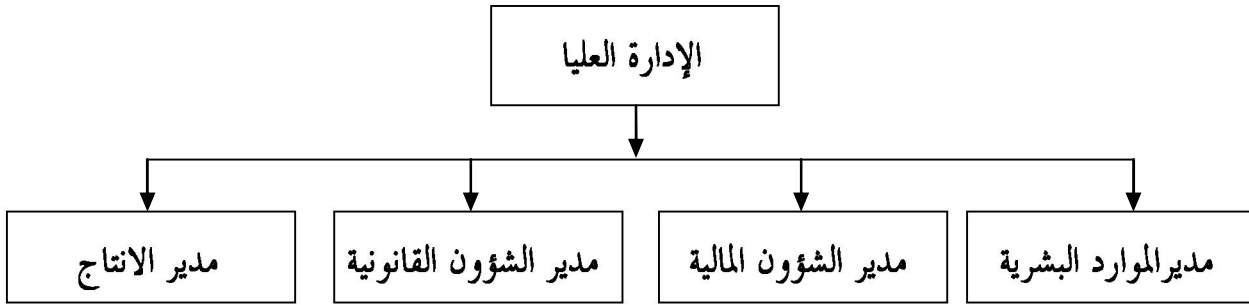
1. : تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقييم تنظيمها على قسمين:

أ. التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

ينبغي في هذه الحالة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون العاملين في المنظمة، ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من الوظائف. (عاطف جابر طه، 2014، ص 88).

الشكل رقم (01): يوضح التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.

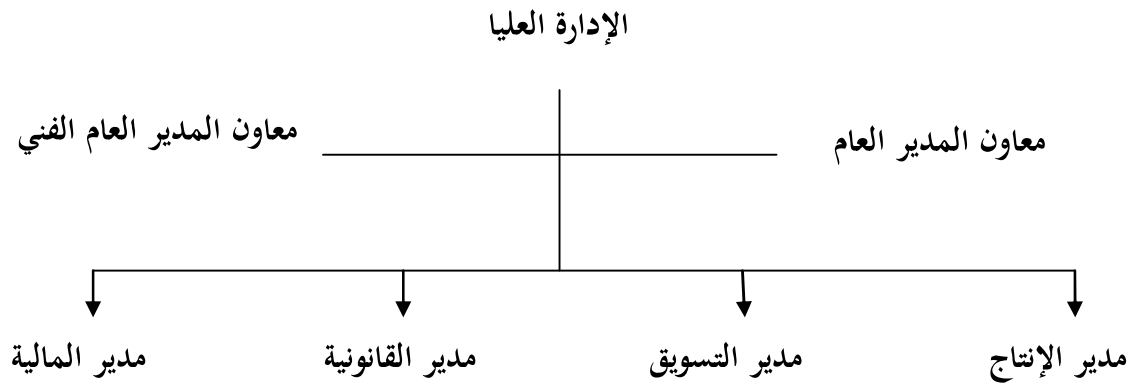


المصدر : (عاطف جابر طه، 2014، ص 88)

ب. التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

نشاط بموجب هذا التنظيم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة، أي يقوم المديرين باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز، وتقييم أداء العاملين في إدارتهم وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (02) التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر : (عاطف جابر طه، 2014، ص 89)

يتضح من خلال الشكل أن معاوني المدير العام الإداري والفني يمتلكان صلاحيات استشارية أحدهما في شؤون الأفراد والخدمات، والأخرى في الشؤون الفنية ويمتلك مدراء الأقسام جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفقاً لطبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم. (عاطف جابر طه، 2014، ص 90).

2. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- **تحليل العمل:** ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة لوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوى العاملة:** تهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها.
- **الاختيار والتعيين:** تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم، من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** تهتم بمنح مقابل وعادل للأداء المتميز، وهناك حوافز فردية وجماعية وعلى أساس أداء المنظمة ككل.

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: وتمثل في المعاشات، والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة التي تمنحها المنظمة لعاملها، كما تقدم لهم أيضا خدمات تكوين في شكل خدمات مالية واجتماعية، ورياضية قانونية ويمكن أن تمتد إلى الإسكان والمواصلات ... إلخ.
- تقييم الأداء: ويكون من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وأوجه القصور في الأداء.
- التدريب: تخضع المؤسسة العاملين لأنشطة التدريب بهدف رفع كفاءتهم، ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، من خلال استخدام الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.
- تخطيط المسار الوظيفي: يقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يسمى النقل، والترقية، التدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه. (ظاهر محمود الكلالده، 2011، ص، 25، 24، 23).

ثامنا: انعكاسات الفكر الجديد في إدارة الموارد البشرية:

- لقد كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية، بدرجة واضحة ومن أهم التأثيرات ما يلي:
1. تعتبر النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
 2. الانطلاق بفكر الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية وتحسين الكفاءة والفعالية.
 3. الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا.
 4. إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
 5. الانتشار في عمليات البحث، والاستقطاب، إلى سوق العمل العالمي، وعدم الانحصار في السوق المحلي.

6. اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، [نفقات التدريب والتنمية وتطوير النظم، بناء استراتيجيات الموارد البشرية]، على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

7. إدماج تقنيات المعلومات، والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية، والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

8. تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد الشاملة في عمليات إدارة، الموارد البشرية.

9. نشر فكرة إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولاً عم الموارد البشرية، وليس فقط المتخصصين العاملين في التقييم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية. (الوليد يزيد بشار، 2009، ص ص 82،83).

تاسعا: إدارة الموارد البشرية كنظام معلوماتي مفتوح:

أ. نظام معلومات الموارد البشرية:

يقصد بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية، النظام الذي يضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالتدريب، والتطوير، والتحفيز، والترقية، والتنقلات ... إلخ.

وينطوي هذا النظام على عملية جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية، وتنظيمها وتحليلها وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات، لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب.

لذلك يعد نظام معلومات الموارد البشرية انعكاساً واضحاً لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين، والوظائف، والأنشطة، وسياسات الأفراد بما يسير التقارير التي تساعد في قيام المنظمات، العمليات الإدارية الأساسية من تخطيط واتخاذ القرارات ... إلخ. (محمد حاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، 2013، ص 82).

من خلال الجدول يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح، هي تلك الإدارة التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية من خلال ما تقدمه من مدخلات، ثم تعمل على تحويلها، من خلال الأنشطة والعمليات التي تقوم بها في إطار البيئة الداخلية، لتصبح في شكل سياسات وقرارات، وقيم ومعتقدات وإنتاج موجهة نحو البيئة الخارجية في شكل مخرجات، ومن خلال التفاعل بين البيئتين يصبح لدينا ما يسمى بالتغذية العكسية التي تعبر عن نجاح إدارة الموارد البشرية في تسييرها للمؤسسة.

عاشرا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يمكن إجمال هذه التحديات فيما يلي:

1. إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية، من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالو.م.أ واليابان وغيرها على التركيز على العنصر البشري، وإيلاء أهمية كبيرة، لا سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلكين، الوقاية بدل العلاج، الإدارة بالحقائق، التركيز على العمليات، التحسين المستمر.

2. تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة من خلال التعامل مع مختلف المنظمات والحصول على البدائل السلعية المعروضة، في أقل وقت ممكن، وأصبحت هناك سهولة في التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها للقيمة المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها لاتفاقيات والمعايير الدولية، ومعايير العمل السائد وهذا ما جعل التعامل مع العاملين خاضع للتشريعات والقوانين، ليس فقط على الأصعدة المحلية بل حتى الدولية، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت اختبار العاملين خاضع للمتغيرات التشريعية المتخلفة.

3. التحديات التكنولوجية:

أدى التطور التكنولوجي بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

4. التحديات البيئية:

إن التغيرات التي شهدتها بيئة العمل أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة، وحتى قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، لدى فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة. (خيضر حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2006، ص ص 24،25).

حادي عشر: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة مدخل يمكن من خلالها دراسة إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:

- المدخل الاستراتيجي:

يقوم على الاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط قوة والضعف والفرص والمخاطر، ومن ثم يعد المورد البشري بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.

- مدخل الموارد البشرية:

يهتم هذا الأخير بتعظيم الفرد والنواحي المتعددة التي تحقق منفعة فيدرس حاجات المورد البشري، ويعتني بتنظيمها وتطويرها بصورة مستمرة. (حاجاته، تصرفاته، ممارساته، وكيفية تنمية ورفع كفاءته).

- المدخل الإداري:

يهتم هذا المدخل بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كفاءة الوظائف وتقييمها، بالإضافة إلى دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية أو بيان علاقتها بغيرها من الإدارات، كما يهتم بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء والاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين والحفاظ عليهم.

- مدخل النظم:

يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة، كنظام الإنتاج والعمليات الإنتاجية ونظام التسويق. بمعنى آخر يدرس الموارد البشرية من خلال العناصر التالية: (المدخلات، وعمليات التشغيل، والمخرجات وترتبط التغذية المرتدة بين هذه العناصر.

- مدخل المبادرة:

يعتمد على حسن التوقع والرؤية للتحديات، قبل ظهورها والاستعداد لمواجهةها ووضع التصورات الخطط للتصدي لها، ولذا يهتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها، وتحليلها وتوقع متطلباتها خلال الفكر الاستراتيجي والابتكاري، وأعمال ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور .

- المدخل المركب:

يجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة، فالمنظمة التي تواجه التحديات المختلفة وتسعى الى رفع مكانتها بين المنظمات الرائدة لابد أن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي ويساندها بذلك مدخل المبادرة، ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري في إطار منظومة متكاملة لأنشطتها. (موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محمود المومني، 2011، ص ص 35،36)

ثاني عشر: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية:

أولاً: النظريات الكلاسيكية :

* نظرية الإدارة العلمية:

بدأت الحركة العلمية في الو.م.أ في أعقاب الحرب الأهلية بالاهتمام بمجموعة صغيرة من المهندسين الذين أخذوا بتطبيق أعمالهم بطرق اقتصادية صحيحة وأصبحوا رواد يحملون مشعل الإدارة العلمية عالياً، وقد قام هؤلاء الإداريون العلميون من المهندسين الميكانيكيين بتطبيق نتائج دراسة الحركة والزمن في مواقع عملهم ومن أبرز روادها فرديريك تايلور والذي جاء بالمبادئ التالية:

- تحديد مواصفات كل عامل.
- اختيار أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التدريب ضروري للعاملين حتى يؤدوا عملهم بطريقة علمية.
- الحوافز وأهميتها للعاملين خاصة الحوافز المادية.
- التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية.
- سلسلة القيادة ونطاق الإشراف. (كامل محمد المغربي، 2004، ص 49).

إن الفكرة الأساسية في فلسفة تايلور وزملائه هي أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق أسلوب دراسة الحركة والزمن. (نجم عبد الله الغزاوي، حسين عباس جواد، 2013، ص 68).

يظهر اهتمام نظرية الإدارة العلمية في دراستها لإدارة الموارد البشرية من خلال اهتمامها بالوظائف التي تقوم بها كالتكوين والتدريب وتقسيم العمل، الحوافز المادية، واهتمامها بالعملية الإنتاجية، أما بالنسبة للتطور التنظيمي فيتجلى ذلك من خلال تركيزها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (التنظيم) والذي يعد مجالاً من مجالات التطوير التنظيمي فتايلور حاول من خلال دراسته تطوير التنظيم بتركيزه على العملية الإنتاجية والإدارة العليا والاتصال الرسمي، والاهتمام بالآلة ويظهر هذا من خلال تجربته الحركة والزمن والعمل بالقطعة إلى آخره وقد تم انتقاده لكونه أولى كل اهتماماته بالجانب المادي وإهماله للعامل بحيث اعتبره مجرد آلة وأنه لا يجب العمل وكسول بطبعه.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

* نظرية العلاقات الإنسانية: " إلتون مايو "

ترتبط تحليلات هذه النظرية بإسهامات إلتون مايو وزملائه في جامعة هارفارد، وتجاربهم الشهرية التي أجريت على مصنع هاوثورن التابع لشركة وويستون إلكترونيك، والتي بدأت منذ عام 1927م، واستمرت لعدة مراحل حتى نهاية عقد الأربعينيات، واستطاعت هذه النظرية إن تركز على دراية التنظيمات المختلفة، وسعيها إلى تحليل العمليات والبناءات الداخلية، والكشف عن السبل لزيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمل، ورفع الروح المعنوية. (هاني عبد الرحمان، صالح الطويل، 2006، ص 85).

وهي على النقيض من النظريات الكلاسيكية، حيث افترضنا بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وإن أفضل سمة إنسانية فيه هي التعاون. (فؤاد القاضي، 2006، ص 34).

فقد قدمت لنا مجموعة من المبادئ:

1. يتأثر الناس في سلوكياتهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
3. إن التخصص وتقييم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين.
4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنمط الرقابة الإدارية والحوافز.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين. (محمد الصيرفي، 2009، ص 143).

يمكن القول بأن نظرية العلاقات الإنسانية قد تمحورا اهتمامها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من خلالها معالجتها لنمط الإدارة ومدى حاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات الغير رسمية كما أنها اهتمت بدنامكية الجماعة وبصفة عامة فهي ركزت على وظائف إدارة الموارد البشرية ، أما في ما يخص التطوير التنظيمي فيمكن رؤية ملامحه من خلال تركيزها على التكوين وتطوير المهارات، إضافة إلى أن التطور يتضح من خلال تركيزها على جماعة العمل من خلال الاتصال

الغير رسمي والعلاقات الاجتماعية، وكذلك التركيز على الجانب الاجتماعي للعمال ومدى تأثيره على العملية الإنتاجية ففرق العمل تعد مجالا من مجالات التطوير التنظيمي.

ثالثا: النظريات الحديثة:

* نظرية الدوافع:

لقد تعددت نظرية الدوافع واختلفت، حيث يرى ماسلو أن الكائن الحي لديه حاجات فيزيولوجية وحاجات نفسية، وقد رتب الحاجات ترتيبا تسلسليا مبتدئا بالحاجات الفيزيولوجية (العضوية) فالحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى المحبة والانتماء، ومن ثم الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة الهامة بعد إشباع الحاجات الأولى هي الحاجة إلى التقدير مثل احترام الذات والسلطة والانجاز والاعتراف، ثم الحاجة إلى تقدير الذات وكلما أراد الإنسان أن يبدع يجب أن توفر له فرص إشباع كافية لحاجاته الأولى لكي ينقل بعدها إلى التطلع إلى الإبداع عبر اهتمامه بإشباع حاجاته الأخرى، فالإنسان الذي ينطلق في عمله من مستوى تحقيق الذات مثلا فإنه يصبح بالتالي ذاتي الضبط، مستقلا مبدعا وذا إنتاجية عالية. (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2009، ص 365، 366).

يظهر اهتمام هذه النظرية بإدارة الموارد البشرية من خلال تركيزها على الوظائف التي تقوم بها لتحفيز العاملين والاهتمام بمدى رضاهم، ومدى تحقيقهم لذاتهم وانسجامهم في المؤسسة، وتقبلهم لثقافة المؤسسة من خلال تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في المؤسسة من خلال أدائهم لعملهم، أما بالنسبة للتطوير التنظيمي يظهر في كون أن الفرد يعد من إحدى المجالات التي يتم فيها التطوير ويظهر هذا من خلال قيام المؤسسة بتقديم برامج تدريبية وتكوينية من أجل الرفع من أدائه وقدراته وتنمية مهاراته من خلال التطوير والتغيير وتعديل سلوكياته وفقا لما يتناسب والوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة.

خلاصة:

لقد اختلفت وتعددت النظرة إلى الموارد البشرية، عبر تطور المجتمعات، حيث نجد الإدارة العلمية اعتبرت بمجرد آلة وأنه لا يجب العمل، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اعتبرت كائن اجتماعي، ولا يمكن له العمل إلا في إطار الجماعة، ويجب تحفيزه وتشجيعه على أداء العمل، إلى أن توصلت النظرية الحديثة، أن المورد البشري أكبر ركيزة أساسية في تسيير المؤسسة، ونم هنا جاءت فكرة تأسيس إدارة خاصة بهذا المورد البشري، ترعى شؤونه، فكانت إدارة الموارد البشرية هي الحل، هذه الأخيرة التي تطورت عبر المراحل التاريخية، والتي كانت موازية للتطورات والتغيرات المختلفة، التي شهدتها مجتمعات العالم.

حيث اختلفت تسميتها بحسب هذه التطورات، فمن إدارة الأفراد إلى إدارة المستخدمين وصولاً إلى ماهي عليه الآن، وقد كان جل تركيزها على المورد البشري، وكيفية تنمية ورفع قدراته وزيادة كفاءته وتحقيق له التكيف له مع المؤسسة التي يعمل فيها من اجل ضمان الجودة والفعالية العالية لها، وهذا بما تقدمه للمورد البشري من تحفيز، وتكوين، وتشجيع إضافة إلى مشاركته في اتخاذ القرارات وتحسيسه بمدى أهميته للمؤسسة، وكأنها هي من أملاكه الخاصة وليس مجرد عامل فيها لوقت محدد، بحيث أنها يمكن أن تتخل عليه في يوم من الأيام.

هوامش الفصل:

الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلاي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
2. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.
5. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
6. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
7. طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. عاطف جابر طه: نظم المعلومات للموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014.
9. عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 2009.
10. فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، ب، د، ن، ب، م، ن، 2006.
11. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، ط3، دار الفكر، عمان، 2014.
13. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الجزء 01، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

14. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح: إدارة الموارد البشرية، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. محمد سرور الحريري: الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. محمد عبد الوهاب، حسن عشناوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
17. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية إثراء للنشر والتوزيع، 2011.
18. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، مفهوم الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. هاني عبد الرحمان، صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات النظم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
20. الوليد يزيد بشار: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

الفصل الثالث :

قراءة في عموميات التطوير التنظيمي

تمهيد.

- أولاً: نشأة التطوير التنظيمي.
 - ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي.
 - ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي.
 - رابعاً: أهداف التطوير التنظيمي.
 - خامساً: أساليب التطوير التنظيمي.
 - سادساً: أنواع التطوير التنظيمي.
 - سابعاً: مجالات التطوير التنظيمي.
 - ثامناً: إستراتيجيات تطوير الموظفين والإداريين.
 - تاسعاً: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.
 - عاشراً: المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التطوير التنظيمي.
 - حادي عشر: أسباب مقاومة التطوير التنظيمي.
 - ثاني عشر: نظريات التطوير التنظيمي.
- خلاصة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد والجماعات والإدارة في المنظمة ككل، ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخطط لها مسبقاً على المستوى الداخلي للمنظمة ويتم توجيهها من طرف الإدارة العليا بهدف الزيادة في مستويات الأداء التنظيمي، والذي يعتبر الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي، فهذا الأخير يركز على الجانب الإنساني، فهو يسعى إلى التغيير في الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء والتحصيل على الأداء المطلوب.

من خلال ما سبق، سوف نستعرض في هذا الفصل المسمى بـ: قراءات في عموميات التطوير التنظيمي، والذي تناولنا فيه (النشأة، الخصائص، الأهمية، الأهداف، الأساليب والأنواع وأهم مجالاته وإيجابياته وسلبياته وأسباب مقاومة التطوير التنظيمي).

أولاً: نشأة التطوير التنظيمي:

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية التطوير التنظيمي، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرين أنه Richard Beckhard عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعد بمشاركة Douglas Mcgegor ليعطيه الدلالة الحقيقية لمضمون وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة ومشاركة الإدارة الحقيقية، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته (تطوير الإدارة)، لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط، بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا تسميته (تدريب العلاقات الإنسانية) لأنها تسمية ذات حدود ضيقة تقتصر على نشاط واحد وان برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجد في مصطلح (التطوير التنظيمي) الدلالة الحقيقية على ما يريدان.

وينقل (فرنش وجنيور) نص ما قاله Beckhard في هذا الصدد " في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحاً أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسميته تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير محدود لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي، لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة. (ظاهر محسن الغالي واحمد صالح، 2010، ص 24).

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي:

يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي أهمها:

- عادة ما يعتمد على إجراءات البحوث الفعلية والتي تتضمن تجميع البيانات عن مجموعة أو قسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية .
- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.
- إستهداف تغيير قيم وإتجاهات ومعتقدات الموظفين.

- أهما تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.
- تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي.
- تطوير المنظمات هو عملية أساسية للتغيير في ثقافة المنظمة (الأعراف والقيم، الافتراضات عن حقيقة العالم في ثقافة المنظمة تحدد بشكل مهم سلوك وفعالية المنظمات. (إتسام مرزوق، 2006، ص ص 54-55).

ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة من أبرزها ما يلي:

أ. منهج تربوي: Educational

يكون مخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة في المنظمات وتمكينهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لأحداث التغيير وتحديد مستوى الثبات والاستقرار الكافي، واصل تلك السرعة لضمان الاستقرار بالنشاط.

ب. منهج وقائي:

من ظاهرة القصور الذاتي هي ظاهرة فيزيائية إكتشفها أرسطو، وأرتبط منشأ مناقشتها علمياً بشخصين إثنين هما جاليليو جاليلي وإسحاق نيوتن، ومفهومه العام يعني ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون وميل الجسم المتحرك باستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، ويعني القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة الشركة على تغيير إستراتيجيتها وهي كلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

ج. منهج صحي: Hleolth

لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دور حياتها باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية في مقابل التصدي لحالات الوهن التنظيمي.

د. منهج استباقي:

Proactive أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصلا إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك بإتجاه المستقبل مشرف. (ظاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، 2010، ص، ص 53، 57، 59).

رابعاً: أهداف التطوير التنظيمي:

أ. تطوير الأفراد:

تتلخص أهم أهدافه فيما يلي:

- زيادة معنويات الأفراد.
- تحسين قدرات الأفراد على تجديد ذاتهم باستمرار وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات الضرورية.
- تحفيزهم على الالتزام بالقيم الإنسانية.
- الموازنة بين أهداف الفرد والمنظمة.

ب. تطوير الجماعات وفرق العمل:

- زيادة فعالية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل وصناعة القرار.
- إكسابهم مهارات حل المشاكل جماعيا وتبادل الخبرات.
- تقليل التواكل الاجتماعي بين الجماعات، بحيث يسهم التطوير في تقليله من خلال (تحديد العدد الملائم للمجموعة وتحديد الأدوار وحصر المسؤوليات).

ج. تطوير المنظمة:

- تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية عن طريق تحديد الوسائل والأساليب والأفكار.
- زيادة القدرة التكيفية للمنظمة لاستجابة لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها للتنافس والبقاء والتميز.
- تحديث الاستراتيجيات والمهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية.

د. تطوير المجتمع:

- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لتحسين البنى التحتية للمجتمع.
- إدخال رضا الزبون في تقييمات الاداء.
- التدريب على الأخلاق الشخصية والمهنية.
- دعم الاقتصاد المحلي. (طاهر محسن الغالي واحمد صالح، 2010، ص، ص 64، 65، 66).

ويشير هشام رضا إلى أن هناك أهداف أخرى منها:

- هو إحدى الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي سعياً إلى زيادة فعالية التنظيم عن طريق زيادة قدرات الجماعات على حل المشكلات.
- توفير جو من الثقة، بين العاملين عبر مختلف المستويات الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشك مستمر.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها. (هشام حمدي رضا، 2010، ص 177).

خامساً: أساليب التطوير التنظيمي:

إن من أهم أساليب التطوير التنظيمي:

1. التأهيل والتدريب:

وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث.

2. الاختيار والتعيين:

وهو مدخل يعنى بإختيار أفضل المؤهلات والخبرات وإستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم.

3. الجور والمكافئات والحوافز:

ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيتها، والمساعدة في توجيه نحو التطوير.

4. مدخل تنظيم الشاملة:

وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري.

5. توصيف الوظائف:

ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملاحقة بكل وظيفة، وهذا يساعد على إختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

6. تبسيط الإجراءات:

وعلى أساسها التأكد من سلامة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط وإختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوط غير الضرورية فيها.

7. القوانين والأنظمة:

ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة أو تعديل القديمة منهم لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة، وعادة تختص بتنظيم المؤسسات وإنشاءها، ونشاطاتها وواجباتها، وإدارتها.

8. الهياكل التنظيمية:

ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري. (فادية إبراهيم شهاب، 2014، ص 34).

سادساً: أنواع التطوير التنظيمي:

1. حسب مدى التغطية:

أ. تطوير كلي:

Total Development وهو يشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو أفراد، إن اللجوء إلى التخصص أو الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

ب. تطوير جزئي:

Partial Development يشمل عناصر وأجزاء في احد الأنظمة وهو يمثل التغيير التنظيمي، فمحاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التطوير الجزئي.

2. حسب ما تم تغطيته:

أ- كل المنظمة:

مثل الاندماج وإعادة الهيكلة الكلية في شتى المجالات المنظمة وإدارة الكلية.

ب- إدارة / قسم:

حيث تعاني إحدى الإدارات فشلاً مثل إدارة الإنتاج يعاد النظر إليها كليا، فقد يعاد مثلاً تنظيمها أو تنشيط فرق العمل فيها.

ج- مصنع:

بسبب حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد بناؤه أو تحديث التكنولوجيا فيه.

د- أفراد:

تطوير المهارات الشخصية والسلوكية الفنية والإدارية لأفراد معينين وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال كما تعتبر قرارات النقل والترقية من قرارات التطوير على مستوى الأفراد

3. حسب درجة الهيكلية:

أ- تطوير هيكلية: Structured

أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التداخلات أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

ب- تطوير عفوي: Spontaneous

هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة وبشكل غير رسمي تقريبا.

4. حسب سرعة التطوير:

أ- تطوير تدريجي: Evolutionary

وهو تطوير بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

ب- تطوير فجائي ثوري: Revolutiona

وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي.

5. حسب الشكل أو المنظمون:

أ- تطوير شكلي: Procedural

ويهتم بالإجراءات والشكل Form حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو عادة تصميم الوظائف، دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكليا أو إجرائيا ويبقى الحال كما هو عليه.

ب- تطوير في المضمون: Content

ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل و العلاج الإنسانية ووضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل. (أحمد ماهر، 2007، ص، ص25، 26، 27).

سابعاً: مجالات التطوير التنظيمي:

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التطوير بها:

1. الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو إستحداث نظام عن بعد.

2. السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير في سياسات وقواعد العمل بها سواء بإستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون مرونة وأقل مركزية.

3. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

يتمثل ذلك في إستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

4. الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتطوير حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهيكل والعلاقات، ويحدث التطوير هنا غالبا بتعديل أو تطوير أسس

معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو إستحداث وحدات جديدة.

5. التكنولوجيا:

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة.

6. نظم العمل:

قد يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير نظم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال، تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، نظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

7. الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة المنظمة على ظهور الحاجة إلى التغيير في الهيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمنظمة (جبار ياسين، 2001، ص 4،5).

ثامنا: إستراتيجيات تطوير الموظفين والإداريين:

هناك عدة طرق متعلقة بتطوير الإداريين والموظفين في المنظمات ومن هذه الطرق ما يلي:

1. تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم وخبراتهم واكتساب مهارات متعلقة بالقيادة الإدارية.
2. تطوير مهارات الإداريين واكتساب مهارات متعلقة بكيفية صنع القرارات واتخاذها بشكل مباشر صحيح.

3. التواصل غير المباشر عن طريق الإيميل والبريد الإلكتروني الخاص بالمدراء والتواصل معهم بشكل يومي بطريقة إدارية مهذبة تعمل على تطوير مهاراتهم وترغيبهم في تطوير معلوماتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية.
4. معرفة وتحديد ووصف وتحليل المشاكل الإدارية الواقعية والتي يواجهها المدراء ، ومعرفة ودراسة تحليل الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.
5. إيجاد نظام مرن من فتح الحوارات وإيجاد نقاشات مجدية ومفيدة بين الموظفين.
6. تشكيل مجموعات تدريبية وإعداد فرق تدريبية خاصة بتدريب الموظفين والإداريين وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم.
7. إيجاد نظام يعمل على تشجيع التعاون فيما بين الموظفين والإداريين كمجموعات متعددة.
8. التطبيق والتنفيذ العملي والمباشر للوظائف والمهام والواجبات الإدارية والوظيفية المتعددة.
9. خلق جو مناسب من الألفة والانسجام الداخلي بين الموظفين وبيئة العمل وطبيعة الأعمال والوظائف التي يقومون بها.
10. تشكيل وتنظيم لجان خاصة بالأفراد المتدربين ومعرفة نقاط ضعفهم ودمجهم في البرامج التدريبية المتاحة.
11. إيجاد أنظمة خاصة بالتفاعل البناء الذي يعبر عن الشفافية والوضوح في مختلف الأعمال الإدارية.
12. توفير الاختصاصيين في علم النفس والاستعانة بالاستشاريين المتخصصين بالاستشارات النفسية.
13. مساهمة المنظمة بالاشتراك في الدورات والمحلات الاقتصادية والإدارية المتخصصة والتي تعمل على توفير معلومات جديد إدارية ومالية لتطوير معلومات وزيادة خبرات الموظفين. (محمد سرور الحري، 2012، ص ص 135، 136).

تاسعا: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي:

أ. الإيجابيات:

يلخص كل من فرنش وبيبل إيجابياته في ما يلي:

1. لقد بني التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فإستفاد من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات من أمثلة هذه النظريات التي إستفاد منها (البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف).
2. أن إحداث التطوير على الأفراد والجماعات يسهل عندهما يتم التدخل عن طريق المجموعات وليس الأفراد كل على حدا.
3. يمثل التطوير التنظيمي تطبيق فعال للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي ترى أن التطوير يهدد وجودها ويضر بمصالحها، إلى نظرة حديثة تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع في تكامل يعترف بالصالح العام وتوظيف وتنسق الموارد والإمكانات وتحقيق الاستقرار. (زيد منير عبوي، 2007، ص 176).

ب. السلبيات:

1. التركيز والاهتمام الكبيرين بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم، إذا ما لم يكن على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الهيكلية والفنية، وما يؤدي التفاعل بينهما إلى التأثير الجيد على مسار المنظمة، لذلك يجب تركيز هذا الاهتمام بمجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي والهندسة الصناعية.
2. تدخل بعض العناصر غير المتخصصة من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة في عملية التطوير التنظيمي يؤدي إلى نتائج قليلة وفقيرة.
3. هناك خطأ في تبني حركة التطوير التنظيمي بنفس قيم وأعراف المنظمات التقليدية، لأنه يؤدي إلى التناقض لأن التطوير التنظيمي يدعو إلى التجديد والتغيير في المفاهيم الأساسية.
4. تقتصر إستراتيجية التطوير حاليا على نماذج التغيير المخطط التي تعتبر قليلة ومحددة وتبالي تجاهل التعامل مع مفهوم النفوذ والقوة في التنظيم، حيث ركزت على أهمية توفير مناخ من الثقة والتألف كوسيلة

لفعالية التنظيم، مهمة أهمية الصراع والسلطة والمنافسة وتأثيرها على سلامة مسار المنظمة. (زيد منير عبوي، 2007، ص ص 177، 178).

عاشرا: المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التطوير ضرورة مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التطوير:

- الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير، ومن المؤشرات ما يلي:
 - مدى قبول الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي.
 - مدى الاستعداد للمشاركة في أعماله.
 - درجة الالتزام بنتائج التطوير.
- الإتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات ما يلي:
 - مستوى الرضا الوظيفي.
 - مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.
 - مستوى الولاء للمنظمة.
- السلوك الوظيفي ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:
 - معدلات الغياب.
 - معدلات دوران العمل.
 - مدى الحوادث.
 - مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.
 - مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.
- الأداء والإنتاجية، يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التطوير على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل، وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات المختلف ومن بين المؤشرات:
 - روح التعاون والتنسيق بين الأفراد والجماعات والعمل في المنظمة.

○ حماس الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي وإقناعهم بأنه يحقق مصالحهم. (مصطفى أبو بكر، معالي فهمي جيد، 2001، ص 290).

حادي عشر: أسباب مقاومة التطوير التنظيمي:

إن إحداث التطوير التنظيمي وتطبيقه بنجاح يتوقف بالدرجة الأولى على قبول العاملين له، وتعاونهم في تطبيقه، وقبول خطة التطوير المقترحة من العوامل الرئيسية التي يجب الاهتمام بها للتأكد من نجاحه.

إن لمقاومة التطوير أسباب عديدة أهمها ما يلي:

1. الإدراك الاختباري:

بمعنى أن نظرة الفرد إلى أي وضع أو موقف تستند إلى إدراكه الاختباري، وهذا الإدراك من الصعب تغييره إذا كانت اتجاهات الفرد سلبية تجاه التنظيم.

2. العادة:

بمعنى أن تأدية الفرد لعمله بطريقة روتينية قد تشعره بالأمان داخل العمل، فيفضل طريقته على أي طريقة مقترحة في خطة التطوير التنظيمي.

3. الاعتماد على الآخرين:

بمعنى أن بعض الأفراد يعتمدون على رؤسائهم في تأدية العمل بشكل كبير، وهم بذلك سيقاومون أي تغيير يؤثر على هذا الاعتماد.

4. سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم :

حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى رفض العاملين للخطة لعدم فهمهم بشكل صحيح ما تحتويه نظراً لما حصل من سوء فهم.

5. المصالح المكتسبة:

فالتطوير التنظيمي قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالعاملين مثل مركزهم الإدارية وصلاحتهم، لذلك يقاومون التطوير خوفا على هذه المصالح رغم أنه ينظر إلى مقاومة التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواح إيجابية، فقد تؤدي إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التطوير ووسائله وأثاره بشكل أفضل، كما يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال ويمكن أن تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل 19 أدق للنتائج المتوقعة من عملية التطوير وأيضا تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات. (هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، 2003، ص 19).

ثاني عشر: مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

بدأ إهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية، وهنا لا بد من الإشارة لكل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث تصدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن 19 زيادة في حجم نمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة.

أولاً: مرحلة الفكر الكلاسيكي:

* الإدارة العلمية **Taylor** – هنري فابول: قامت هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات منها:

أ. وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.

ب. اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة.

ج. القواعد والأصول وذلك بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة.

د. تقسيم العمل والتخصص به.

تشكل الفضيات التي تبني عليها آراء تايلور وما يعرف بنظرية الجمل الاقتصادي، وعناصر هذه النظرية تقوم على أن الإنسان أناني وكسلان بطبعه وأن إهتمام الفرد ينصب على تحقيق اكسب المادي وبالتالي يمكن حفزه عن طريق الأجود. (أحمد يوسف دودوين، 2014، ص 67).

* البيروقراطية المثالية: تركز على هذه النظرية على ما يلي:

أ. عدم التمييز، خضوع الجميع للقوانين واللوائح على إعتبار أن خدمة لمتعاملين مع المنشأة هو الهدف الأساسي.

ب. تقسيم الأعمال وتبسيطها حسب التخصص.

ج. تدرج الوظائف في مستويات السلطة.

د. التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقته الشخصية.

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية واتت بالكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، حيث شهد هذا الأخير بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية وإستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة، لان الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار، وبرزت الحاجة إلى المدخل العلمي للإدارة وأكدت على أن طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها. (أحمد يوسف، دودوين 2014، ص 69).

في هذه المرحلة (الفكر الكلاسيكي)، قدمت أفكار مثالية في الإدارة، لأنها كانت في الماضي تماس بدون أسس علمية، ومن خلال أفكار روادها فإنهم أعطوا الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية.

وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال الجانب البشري والذي يعتبر أهم دعائم التطوير التنظيمي.

ثانيا: مرحلة الفكر السلوكي (العلاقات الإنسانية):

لقد ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية، وقد سعى الفكر السلوكي والعديد من رواد هذه المحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل، وكان جوهر هذه الجهود ما قام به (هونور) من تجارب، وما يهمننا هو أثر الفكر السلوكي وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي، فقد توصل إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة.

جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما (أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي)، دورا بارزا في التطوير التنظيمي، وقد ركزت على جماعة العمل تشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات وإستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات، فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط وإتخاذ القرارات.

أسلوب التدريب المخبري:

لقد ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينيات، ومما كان له أثر واضح على التطوير التنظيمي، وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، وقد كانت البداية العملية لهذا الأسلوب في معهد ماستيوسست للتكنولوجيا (M- I- T) الذي ساهم في تطوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات.

أسلوب البحث الإجرائي:

هو أسلوب له أثر كبير في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت جامعة متشيغان مركزا له، وقد تم تطوير هذا الأسلوب، بحيث شمل إستخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية. (جمال محمد عبد الله، 2015، ص 121).

بالنسبة لهذه المرحلة، لقد جاءت كما ذكرنا كرد فعل للإلتجاه الكلاسيكي نتيجة للقصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمة، وقد برزت أفكار هذه المرحلة إلتجاه التطوير التنظيمي في الجهود المتمثلة في الاهتمام بالفرد العامل في المنظمة، وإبراز أهمية دوره في العملية الإنتاجية، كما تم التأكيد على ضرورة أن يشمل التطوير التنظيمي الأفراد وتوجيههم نحو أحسن الإتجاهات.

ثالثا: المرحلة الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الإتجاهين السلوكي والكلاسيكي، فظهرت مدرسة إتخاذ القرارات، التي نشطت في هذه المرحلة ومنها جهود (سايمون) الذي إعتبر الإدارة هي إتخاذ قرارات، وكان لنظريته في عمليات إتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي، بحيث أن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عملية إتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة، وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة أن تبحث عن العوامل الإستراتيجية، وأن تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في تشيد وتطوير السلوك التنظيمي. (جمال محمد عبد الله، 2015، ص 126).

* جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التطوير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر بإستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، فحاجة الجانب الإنساني إلى التطوير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التطوير في الجوانب التنظيمية، وإن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة المرحلة التمهيديّة للتطوير التنظيمي. (أحمد يوسف دودوين، 2014، ص 79).

هذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينها وقد ساهم هذا الاتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي، حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.

* الإدارة بالأهداف ومساهمتها في التطوير التنظيمي:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة إستعمالاً في السنوات الأخيرة، وهو يعتبر كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، كما يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء وحسابات التكاليف، بالإضافة على استخدام البعد التكنولوجي ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً في نجاح جهود التطوير التنظيمي. (أحمد يوسف دودوين، 2014، ص 80-81).

يركز هذا الاتجاه على أهمية الاتصال داخل المنظمة ما بين المدير والعمال أو الرئيس والمرؤوسين، وذلك حتى يتم إعطاء جميع المعلومات الكافية لبرنامج التطوير التنظيمي الذي سيمس جانب من جوانب المنظمة، فإذا كان كلا الطرفين على دراية بجميع خطوات البرنامج التطويري، لن يكون هناك أي مقاومة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

* مساهمات مدرسة إتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:

كان لنظرية سايمون Simon في عمليات إتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية كما أشار سايمون على :
* إن هناك عمليات إختيار البديل من عدة بدائل.

* إن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه إنتهاء عملية إتخاذ القرار بل أنها تتضمن التنظيم كذلك.

* إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذوا القرار.

* إن صانع القرار هو الذي يجب عليه إختيار البديل من عدة بدائل.

* إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات إتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات إتخاذ القرار أو عدم إتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح، وكان لهذه النظرية الدور الايجابي في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، نبهت الفك التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها الهيكلية والسلوكية والبيئية. (احمد يوسف دودوين، 2014، ص 84).

لقد إتخذ سايمون من عملية إتخاذ القرار مدخلا لدراسة الإدارة، ذلك أن هذه العملية تمثل مظهر للسلوك الإنساني في الإدارة، وهذا الجانب يمثل احد الجوانب التي يشملها التطوير التنظيمي في المؤسسة وهو التغيير في القيم والآراء وعمليات إتخاذ القرار بالشكل الصحيح.

خلاصة:

في نهاية الفصل نستخلص أن عملية التطوير التنظيمي هي جهد طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها، وذلك يكون بمساعدة مستشار أو خبير، وتهدف هذه العملية إلى تطوير الأفراد من خلال زيادة معنوياتهم وتحديد قدراتهم وإكسابهم مهارات ومعلومات جديدة وضرورية، كذلك تطوير الجماعات وفق العمل من خلال الاندماج والمشاركة في العمل وصناعة القرار، كما يتم تبادل الخبرات فيما بينهم والعمل على حل المشكلات جماعياً كما أنها تهدف على تطوير المنظمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية عن طريق تحديد الوسائل والأساليب والأفكار، كما أن هذه العملية تتم في عدة مجالات معينة مثل التكنولوجيا ونظم العمل، والهيكلة التنظيمية، العلاقات، السياسات والقواعد الحاكمة للعمل.

هوامش الفصل:

أولاً: المراجع:

1. أحمد ماهر: تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد يوسف دودوين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2014.
3. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر، عمان، 2015.
4. زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر، عمان، 2009.
5. طاهر محسن الغالي واحمد على صالح: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
6. فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي (قواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، دار الأكاديميون للنشر، عمان، 2014.
7. محمد سرور الحريري: طق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر ، عمان، 2012.
8. هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر، عمان، 2010.

ثانياً: المجالات:

1. جبار ياسين: التطوير التنظيمي وعدادة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد2، المجلد 38، عمان 2001.
2. مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي جيد: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد2، المجلد 38، عمان، 2001.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات:

1. إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، (غير منشورة).

2. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقتة الرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض، 2003.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: العينة.

هوامش الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة وعن طريقه يتم الحصول على البيانات لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل على النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

وسيتناول هذا الفصل أيضا للمنهج المستخدم في الدراسة، وتفصيلا لمحدداتها الموضوعية والبشرية والزمانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، ووصف عينة الدراسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، ثم إنجاز الإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وذلك حسب التفصيل التالي:

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: التعريف بالمؤسسة:

نشأة مؤسسة بريد الجزائر:

كان بريد الجزائر يسير وفق أحكام الأمر 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975م والمتضمنة قانون بريد المواصلات الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي، تجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات حيث يتمتع بميزة ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتمنح أيضا استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 01 والمادة 32 على التوالي من ذات القانون، ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، لذا جاء صدور القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، وفي ظروف نوعية مع ضمان المصلحة العامة.

تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية وتنفيذا لمحتويات هذا القانون، صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001م ويهدف إلى تحديد الاستغلال المطلق على كل خدمة من خدمات البريد، حيث أخضعت خدمات البريد إلى نظام تخصيص Régime D'exclusivité، أما استغلال أو توفير خدمات البريد إلى نظام تخصيص Régime D'autorisation، وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط.

- أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر منها:

- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 والمتضمن إنشاء بريد الجزائر، تقع مؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كلم من الجزائر العاصمة، مطار هواري بومدين.

أما بالنسبة إلى مؤسسة بريد الجزائر بتيسمسيلت والتي هي محل الدراسة:

نشأة المؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال - تيسمسيلت - هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي تقع في شارع عبد الحق بن حمودة، تم تدشين المؤسسة من طرف وزير البريد والتكنولوجيا بتاريخ 2004/02/14م، حيث تشغل 205 عامل فيها عمال المكاتب وسعات البريد ولها 35 مكتب بريدي على إختلاف درجاته بالإضافة إلى مركز الإيداع والتوزيع تتكون مؤسسة بريد الجزائر من عدة أقسام أو مصالح ومكاتب إدارية وهي كالتالي:

- قسم المنسق الولائي.
- خلية التفتيش.
- قسم الإدارة العامة والوسائل، قسم الوسائل العامة، قسم الممتلكات، قسم المستخدمين، قسم الإعلام الآلي، قسم الخدمات المالية والبريدية، قسم الخدمات البريدية، قسم المراقبة والمتابعة، القسم التجاري للمبيعات والتنوعية، قسم التسويق والاتصالات، قسم التجاري والتنوعية، قسم بيع المنتجات.

التنظيم والعمل داخل مؤسسة بريد الجزائر:

نصت المادة التاسعة من المرسوم التنفيذي رقم 02-03 المؤرخ في 14 جانفي 2002، على تنظيم وتسيير مؤسسة البريد بقولها: سير المؤسسة أدارة يدعي في صلب النص المجلس ويديرها مدير عام ومن هنا نجد أن مؤسسة البريد تسيير بواسطة مجلس إدارة الذي تعود رئاسته إلى وزارة البريد والتكنولوجيا والإعلام والاتصال أو ما ينوب عنه وهذا عملا بنص المادة 10 من المرسوم المذكور أعلاه أما عن تكوينه فهو يضم: ممثل الوزارة المكلف بالمالية وممثل الوزارة المكلف بالتهيئة المسؤول المكلف بالخدمة العالمية للبريد لدى الوزير المشرف، ممثل المكلف بالسياسات البريد لدى وزير البريد وممثل العمال، وممثل المستخدمين بالإضافة إلى مجلس الإدارة هناك المديرية العامة والتي يترأسها المدير العام والذي أسندت له مهمة تجسيد وتوجيهات وقرارات مجلس الإدارة العامة والتسيير الإداري والتقني والمالي، كما تضم مؤسسة بريد الجزائر مجلس تسيير

وتكوين من جميع الإطارات المسيرة بحيث يعقد جلساته بشكل دوري لأداء مهامه المتمثلة في دراسة ملفات إستراتيجية يتعلق بالجوانب التالية: إعداد المخططات والمشاريع والعمليات ويتبع بتنفيذها المشاريع الخاصة بغداء تسيير النشاطات.

2- المجال البشري:

يبلغ عدد أفراد وحدة بريد الجزائر - تيسمسيلت- والتي هي محل الدراسة 32 عامل موزعين على مختلف هياكل كل المؤسسة وذلك ضمن 03 فئات عمالية وهي: عمال إدارة وهم حوالي 22 عامل، عمال صيانة وتحكم 03 عمال، عمال تنفيذ وهم 07 عمال.

3- المجال الزمني:

إنطلقت دراستنا لهذا الموضوع دورا إدارة الموارد البشرية في علمية التطوير التنظيمي ابتداء من 02 أفريل إلى 16 أفريل من سنة 2017م ومرت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى:

قمنا بزيارة إستطلاعية من اجل الملاحظة ومتابعة العامل داخل العمل وذلك عبر مختلف المصالح والأقسام، كان هذا إنطلاقا من الترخيص الذي قدمته لنا إدارة الجامعة، وبعد ذلك إنتظرنا القبول لإجراء الدراسة وقد تطلب منا ذلك حوالي أسبوع كامل لكون مدير المؤسسة دائم الغياب بحجة عقده لدورات وإجتماعات عمل خارج إطار المؤسسة.

المرحلة الثانية:

تمثلت في مقابلة مع المدير من اجل الحصول على بعض المعلومات حول الموضوع رهن الدراسة، وفي اليوم الثاني من الأسبوع الثاني قمنا بمقابلة مع المسؤول عن غدارة المستخدمين من اجل الحصول على المعلومات والوثائق الهامة حول المؤسسة.

المرحلة الثالثة:

قمنا فيها بمقابلة موجهة مع العمال، وتوزيع الاستمارات ليتم ملؤها وإسترجاعها بعد ذلك في الأيام التي تبقت لنا من المدة الزمنية للدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم:

على غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي، قمنا بإتباع المنهج الوصفي، والذي لا يختصر على عملية الوصف فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعد في إستخلاص النتائج حول موضوع الدراسة ويعرف بأنه: منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل القياس ومعرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بالسلوك محل الدراسة في المستقبل. (محمد الحسن إحسان، 2005، ص 121).

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات في والبحث الاجتماعي، هي تلك التقنيات التي يقرها العلم الكفيلة بتوفير المعلومات المتعلقة بالظاهرة مجال الدراسة، وتلك المحيطة بها والمؤثرة عليها.

- في الدراسة الراهنة تم الاعتماد على التقنيات المحورية على النحو التالي:

1. الملاحظة:

وهي الإلتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها. (جودت عزت عطوي، 2011، ص 120).

وقد كان ذلك من خلال ملاحظتنا للعمال وهم في حالة العمل داخل المؤسسة.

2. المقابلة:

هي إحدى الأدوات الأساسية لجمع البيانات يفرض استخدامها في البحوث والدراسات الاجتماعية والسياسية، وتعد المقابلة اتصال مباشر بين الباحث والمبحوث، وتعتمد على السؤال الشفوي وسيلة أساسية

للحصول على بيانات ومعلومات في موضوع محدد أو للكشف عن اتجاهات فكرية معينة أو آراء ومعتقدات تتحدد كماً وكيفاً بحسب خطة البحث . (إبراهيم البيومي غانم، 2008م، ص 99).

3. الاستثمار:

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين التي توضع في استمارة وترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها. (عمار بحوش ومحمد محمود ذنيان، ب.س، ص 67).

إحتوت الاستثمارة على 28 سؤال موزعة على ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: متعلق بالفرضية الأولى وهي: منطق الكفاءة ومشروع التطوير التنظيمي.

المحور الثالث: متعلق بالفرضية الثانية وهي: تعبئة العاملين ومشروع التطوير التنظيمي.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها:

كيفية اختيارها:

إن استعمال العينات لظاهرة ما تشكل ضرورة في مجال البحث العلمي، ولكن حتى تكون ممكنة ودقيقة وتمثل المجتمع الأصلي بحيث أن العينة وكيفية اختيارها تكون منسجمة مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي.

ولقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني أسلوب المسح الشامل لأن أفراد مجتمع البحث 32 فرد مكون من الجنسين معا (ذكور وإناث) ولا يمكن تطبيق العينة عليها، فأسلوب المسح الشامل هو الذي يصلح لمثل هذه الحالات.

ويعرف أسلوب المسح الشامل أو (أسلوب الحصر الشامل) كما يلي:

يتم من خلاله جمع البيانات اللازمة للدراسة من جميع الحالات " مفردات البحث " المطلوب إجراء الدراسة بشأنه ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عند ما يكون مجتمع البحث صغيرا جدا ومحدد ويسهل حصر شاملا. (أمل محمد سلامة عنباري، 2013، ص ص 88، 89).

هوامش الفصل:

1. محمد الحسن إحسان: البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، ط4، دار الثقافة، عمان، 2001.
3. عمار بجوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
4. أمل محمد سلامة عنباري : طرائق الإحصاء الاجتماعي، التطبيقات العلمية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
5. إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات

الميدانية

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة النتائج.

ثالثاً: مناقشة عامة للنتائج.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1/ البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة
53 %	17	ذكر
47 %	15	أنثى
100 %	32	المجموع

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 01 والمتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث متقارب، من الذكور 53 % مقارنة بالإناث بنسبة 47 %، من إجمالي العينة، ومن هنا كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث رغم الفارق البسيط، ومنه يمكن القول بان هذا راجع لطبيعة العمل التي تتوافق مع خصائص كلا الجنسين وهي أغلبها نشاطات إدارية، لا تتطلب جنس معين للقيام بها، بل تتطلب الخبرة والمؤهل العلمي مثلاً، أو لأنه عند قيام المؤسسة بعملية التوظيف تقدم كل من الإناث والذكور بالإضافة إلى توافق متطلبات الوظيفة الشاغرة مع متطلبات المرشحين للتوظيف من كلا الجنسين.

ويمكن أن يكون هذا بسبب استقطاب المؤسسة لكل من الذكور والإناث من اجل محاولة الاستفادة من تنوع الأفكار، فكل جنس خصائص معينة تختلف عن بعضها البعض، وهذا غما يؤدي إلى التجديد والابتكار بالإضافة إلى فتح روح التنافس بين الذكور والإناث مما يحفز على الأداء بشكل جيد، كما يمكن لثقافة المؤسسة أن تلعب دوراً في هذا الأمر، كما لا يمكن إغفال خصوصية المجتمع والتي هي بدورها تؤثر كثيراً على نشاط المؤسسة، ويمكن إرجاع هذا إلى التطور الحاصل في العالم، والذي أعطى للمرأة دوراً فعالاً في نجاح المؤسسات وتقدمها من خلال إدراج ودمج العضو النسوي في العمل إلى جانب أخيها الرجل، إضافة إلى تعدد وكثرة متطلبات الأسرة والتي أصبحت حملاً ثقيلاً على الرجل خاصة في عصرنا الحالي.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
25 %	08	[30 – 20]
59 %	19	[40 – 30]
16 %	05	[50 – 40]
100 %	32	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (02) إن أكبر نسبة من العاملين أصحاب العمر من [30 – 40] كانت نسبة 59%، ونسبة 25% تمثل العاملين من أصحاب العمر [20 – 30] ونسبة 16% تمثل فئة الذين أعمارهم من [40-50].

ما يمكن استنتاجه أن أعلى نسبة تمثل الشباب وهي الفئة القادرة على العمل وتحمل المسؤولية واستثمار الخبرات والمهارات واليد العاملة الشابة المؤهلة، فهذه المرحلة تمثل مرحلة التكوين لدى الشباب في هذا السن حيث يبدأ الشاب في البحث عن تكوين نفسه ففي هذه الفترة من العمر يملك فيها كل القدرات الفكرية والبدنية التي تساعد على العمل، إضافة إلى تفكيره في الاستقرار وتكوين أسرة، وهذا دافع قوي من أجل الالتحاق بالعمل، كما أنه يبدأ في البحث والاكتشاف، وتكوين علاقات جديدة من خلالها يتعرف على ثقافات أخرى، تساعد على الارتقاء بقيمة ثقافته وأفكاره، كما أنه يسعى إلى إثبات وجوده من خلال شعوره بالانتماء ومحاولته للفت الانتباه من خلال عرضه لمقترحاته وأفكاره وهذا يتم في إطار العمل وهذا ما تحدث عنه ماسلو من خلال سلم الحاجات الذي جاء به حيث تحدث عن أن الإنسان في حياته يسعى لإشباع الحاجات الخمسة التي ذكرها بدأ من الحاجات الفيزيولوجية والبيولوجية وصولاً إلى تحقيق الولاء للمؤسسة بعد تلبية كل الرغبات والتي من بينها الانتماء وإثبات الذات، وهذا ما يحفز نحو الرغبة في العمل والإبداع والعمل على التطوير من خلال التغيير والتجديد والتعديل في سلوكاته وأفكاره.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
34 %	11	أعزب
59 %	19	متزوج
07 %	02	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	32	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (03) والتي تدور حول الحالة الاجتماعية أن نسبة 59% من العمال المتزوجين، 34% من العمال العازبين، أما المطلقون نسبتهم 07%، أن غالبية العمال المتزوجين هذا ما يمنح الأداء دفعة خاصة لأنهم يتمتعون بالاستقرار النفسي والشخصي، وربما يكون الأفراد المتزوجين أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها، كما يعود هذا لكون أن المؤسسة تقدم لعمالها تحفيزات مادية تحقق لهم اكتفاء ذاتي يدفعهم إلى التفكير في تكوين أسر حتى يكون لديهم استقرار اجتماعي، وهذا الأخير يحقق لهم استقرار وظيفي، وينمي فيهم روح المسؤولية من أجل العمل على تحقيق الأداء الجيد في العمل، كما يكسبهم القدرة على التغلب على المشاكل التي تواجههم في الحياة مما يجعلهم يتمسكون بالعمل أكثر وعدم التخلي عنه.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الأسري.

هل تقيم مع:	التكرار	النسبة المئوية
الأسرة الكبيرة	10	31 %
الأسرة الصغيرة	22	69 %
المجموع	32	100 %

يوضح الجدول أعلاه نوع العائلة التي يقيم معها العامل، حيث تجد نسبة 69% يقيمون في أسر صغيرة، ونسبة 31% يقيمون في أسر كبيرة.

إن أكبر نسبة تمثل الأعمال الذين ينتمون لأسر صغيرة، وهذا ما هو موجود في الوقت الحالي، فاعلم الناس تعيش في أسر صغيرة مكونة من الأب والأم والأولاد وتخليها عن الأسرة الممتدة، وهذا راجع لكونهم يريدون الاستقرار في مكان قريب من مكان العمل أو لكثرة مسؤولياتهم مما دفعهم للانفصال عن الأسرة الكبيرة، أو لتلقيهم مشاكل عائلية، وتفاديا لهذا يكونون أسر صغيرة من اجل كسب راحة البال، أو لأن الأسرة الكبيرة تتكون من عدد كبير من الأسر مما دفعهم إلى الانفصال عنها، كما يمكن أن يتأثر هذا بالعادات والتقاليد وثقافة المجتمع، أو هذا يرجع لبحثهم عن الشروط الضرورية للحياة مثل الاكتفاء الذاتي والقدرة على تلبية كل متطلبات العائلة وما تحتاجه من مستلزمات العيش، وكذلك تلعب التوجهات الفكرية دور كبير في ذلك فجيل اليوم يختلف تفكيره عن تفكير جيل الماضي مما يدفع إلى تكوين أسر صغيرة.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	08	25 %
من 05 إلى 10 سنوات	11	34 %
من 10 إلى 15 سنوات	09	28 %
من 15 إلى 20 سنوات	04	13 %
من 20 إلى 25 سنوات	00	00 %
المجموع	32	100 %

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم (05) والتي تدور حول الأقدمية في العمل أن نسبة 34% تمثل ذوي الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات ونسبة 28% تمثل ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة، ونسبة 25% تمثل ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات و 13% تمثل من لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة.

ما هو ملاحظ من الجدول أعلاه أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم، وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع روح العصر الذي يعرف تطوراً علمياً، كما أن المؤسسة تقوم بتوظيف الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل، أي أن المؤسسة تقوم بسياسة التوظيف دورياً، بالإضافة إلى تسريحها للعمال من خلال إحالتهم على التقاعد، أو يمكن أن يرجع هذا لتعرضهم لحوادث العمل مما دفعهم إلى ترك العمل لإصابتهم بأمراض مستعصية تمنعهم من مواصلة عملهم مما أدى بالمؤسسة إلى الاستغناء عنهم والبحث عن عمال جدد، ويمكن أن يكون السبب عدم رضا العمال عن العمل مما دفعهم إلى ترك المؤسسة والبحث عن عمل جديد، بحيث يكون هناك توافق بين قدراتهم وإمكانياتهم ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها، أو ربما يعود ذلك إلى عدم تقبلهم لثقافة المؤسسة وشعورهم بالاغتراب في المؤسسة، أو لاختلاف أهدافهم ومصالحهم الشخصية مع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ومن أنه يمكن إرجاع ذلك لتلقيهم عروض عمل أفضل من مؤسسات منافسة بحيث تمنحهم ميزات إضافية، كما يمكن أن يعود ذلك إلى إرتكابهم لأخطاء مهنية أو أنهم ليسوا من ذوي الكفاءة العالية التي يمكن أن تحقق للمؤسسة التطوير والتقدم ، مما دفع بالمؤسسة الاستغناء عنهم وتعويضهم بعمال جدد.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
06 %	02	منطقة ريفية
31 %	10	منطقة شبه حضرية
63 %	20	منطقة حضرية
100 %	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) الخاص بمكان الإقامة أن غالبية أفراد مجتمع البحث يقيمون في منطقة حضرية، حيث نجد نسبة 63% أجابوا بذلك، في حين نجد نسبة 31% يسكنون في منطقة شبه حضرية و06% يعيشون في منطقة ريفية.

إن غالبية العمال يقيمون في منطقة حضرية وهذا يعني أنهم قريبون من مكان العمل، وهذا يعود لامتلاكهم كل الإمكانيات المادية، التي تسمح لهم بالعيش في المناطق التي تتوفر على الشروط الضرورية للحياة، مثل القرب من المستشفى، توفر المواصلات وغيرها، أو لأن المؤسسة تضع مكان الإقامة في المناطق الحضرية كشرط أساسي للالتحاق بالوظيفة حتى تضمن اقتصاد في تكاليف المواصلات، وحضور العمال في الوقت المحدد، دون تأخير.

وكذلك لتفادي المشاكل والصراعات التي تظهر بين العمال نتيجة للتصادم الثقافي فالذين يسكنون في المناطق الحضرية تختلف ثقافتهم عن الذين يقطنون في المناطق الريفية والشبه الحضرية، خاصة فيما يخص العصبية وأي تتحدث عنها ابن خلدون، والتي يمكن أن تكون بسبب كافي لنشوب الاختلاف والصراع بين العمال وهذا ليس في صالح المؤسسة، ويمكن اعتبار سلوكيات العمال سبب في ذلك، ففي الغالب الذين يقيمون في مناطق ريفية تكون سلوكياتهم نوعا ما معادية ومنافية للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة بحيث يجدون صعوبة في التكيف معه، فعندما يكون العمال من نفس المنطقة فالمؤسسة لا تتلقى صعوبة في التعامل معهم، بحيث أنهم يمتلكون ثقافة متقاربة وهذا يجد من المشاكل والصراعات بين العمال، ويضمن الأداء الجيد في العمل والتقدم والتطور للمؤسسة.

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
69 %	22	إدارة
09 %	03	صيانة وتحكم
22 %	07	تنفيذ
100%	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) الخاص بنوع الوظيفة أن غالبية العمال من عمال إدارة نسبة 69% في حين نسبة 22% هم عمال تنفيذ و 09% عمال صيانة وتحكم.

يظهر لنا أن فئة العمال الإداريين أكبر نسبة في الإطار الإداري، وهذا راجع إلى إن المؤسسة العمومية ذات الطابع الخدماتي، الثقافي، العلمي والأكاديمي أي أنها توظف الإطارات العلمية ذات الشهادة والكفاءة العالية، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد على التخطيط والتوجيه والرقابة والتنفيذ وهذا يكون معني بجميع الفئات، وكما هو معروف أن الفئات الوظيفية تختص تبعاً للنشاط في المؤسسة التي تضم جميع الفئات المهنية التي تتلاءم مع طبيعة الأهداف التي تصبوا غلى تحقيقها، كما يمكن أن يكون السبب هو ظهور التخصص والتقسيم في المعمل أو لاختلاف في المهام والنشاطات وتعقد الوظائف، فالإدارة تعد منطقة تحكم لضمان السير الحسن لشؤون المؤسسة، كما لا ننسى دور التطوير التكنولوجي الحاصل مثل رقمنة المعلومات أتممة المكاتب مما يستدعي توظيف عمال مختصين ومؤهلين في مجال الإدارة فطبيعة العمل الذي تنشط فيه المؤسسة يحتاج إلى الدقة الكبيرة، فليس أي عامل كان بإمكانه القيام به إلا إذا كان مختصاً في ذلك.

2/ محور منطق الكفاءة وعملية التطوير التنظيمي:

الجدول رقم 08 : يمثل إجراءات التطوير التي أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية.

النسبة المتوية	التكرار	إجراءات التطوير أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية
29 %	15	التطوير في الآلات التكنولوجية
10 %	05	التطوير في الأهداف الإستراتيجية
21 %	11	التطوير في نظام العمل
27 %	14	التطوير في الهيكل
13 %	07	التطوير في القوانين والتشريعات
100%	52	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المجتمع البحث وذلك لأن كل مبحوث أجاب عن أكثر من احتمال.

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (08) والخاصة بإجراءات التطوير التي أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية، حيث أجاب نسبة 29% من المجتمع البحث بان التطوير كان في الآلات التكنولوجية، و 27% يرون بأن التطوير في الهيكل، و 21% يرون بان التطوير في نظام العمل، و 13% يرون بان التطوير في القوانين والتشريعات، و 10% أجابوا بان التطوير يتم في الأهداف الإستراتيجية.

من خلال قراءتنا لجدول أعلاه نستنتج بأن أعلى نسبة من العمال يرون بان التطوير الذي أقدمت عليه المؤسسة في السنوات الماضية شمل التطوير في الآلات التكنولوجية، باعتباره الجانب المهم في المؤسسة خاصة مع تعقد العمل وظهور التطورات في مجال التكنولوجيا والآلات، فبواسطتها يتم إنجاز الأعمال بكل دقة وسهولة، بالإضافة إلى ربح الوقت وضمان الجودة الفعالة، كما أنها تضمن نقص التكاليف وتقلل من حجم الخسائر، فمع ظهور الاختراعات والتقدم العلمي والعملية، أصبحت هذه الآلة تحل محل العامل، وتقوم بأغلب الوظائف، فالمؤسسة التي تملك تكنولوجيا متطورة بإمكانها الاستمرار والوقوف في وجه التحديات، بالإضافة لضمان جودة خدماتها ومنتجاتها، أما بالنسبة لثاني نسبة والتي كانت ممثلة بـ 27% تعمل المؤسسة على التطوير في هذا المجال من أجل ضمان التطور والتقدم في إنجاز المهام، وكذلك يعود السبب إلى ظهور التقييم في الوظائف بحيث تعمل على التجديد فيها من أجل ضمان المرونة في إنجاز العمل،

وتسهيل عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية، وضمان تبادل المعلومات حتى لا يكون هناك مشكلة الروتين لدى العمال، لذا تقوم المؤسسة بالتطوير في الهيكل التنظيمي، وفق للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

الجدول رقم 09 : يمثل إتاحة المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم عند إدخال التطوير.

النسبة المئوية	التكرار	إتاحة المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات
63 %	20	نعم
37 %	12	لا
100 %	32	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والخاص بإتاحة المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم عند إدخال التطوير، بحيث نجد نسبة 63% أجابوا بنعم ونسبة 37% أجابوا بلا.

إن غالبية العمال أجابوا بان المؤسسة تعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم عند إدخال التطوير، وهذا ما يدل على إن المؤسسة تمنح الثقة لعمالها وتعترف بمؤهلاتهم وقدراتهم على التغيير والتجديد، أو يعود السبب في أن الوظيفة التي يشغلونها تمنحهم الصلاحيات في ذلك الاختصاص لهذا أعتمد عليهم المؤسسة في عملية التطوير، ويمكن أن يكون السبب في ذلك يعود لأقدميتهم في العمل، أو لكون المدير ينتهج سلطة تشاركية تمنح العمال صلاحيات في المشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء بأفكارهم وأرائهم، لكون البرنامج التطويري الذي قامت المؤسسة شمل مجال العمال مثل الترقية أو منحهم تعويضات وتحفيزات عن عملهم وقبولهم للتطوير والعمل على تشجيعهم على الإبداع والابتكار، كما يمكن أن يكون السبب هو نمط الاتصال الذي تستخدمه المؤسسة فحسب تصريحات المدير فهي تتبع نمط الاتصال الأفقي والذي يسمح بتبادل المعلومة بين كافة الأقسام الإدارية مما يساعد على العمل بشكل جيد، أو لأن المؤسسة

تشرك عمالها في عملية التطوير حتى لا تتلقى أي رفض و معارضة منهم قد تعيق نجاح عملية التطوير التنظيمي، وتحقيق أهدافها المنشودة وبلوغ رسالتها التي نشأت من أجلها.

الجدول رقم 10 : يمثل قيام المؤسسة بإشراك العمال عن طريق ممثليهم في وضع مقترحات جديدة لإحداث التطوير.

النسبة المئوية	التكرار	قيام المؤسسة بإشراك العمال عن طريق ممثليهم
56 %	18	نعم
44 %	14	لا
100%	32	المجموع

تفيد الإحصائيات أعلاه والمتعلقة بقيام المؤسسة بإشراك العمال عن طريق ممثليهم في وضع مقترحات جديدة لإحداث التطوير أن نسبة 56 % من مجتمع البحث أجابوا بنعم ، في المقابل نجد نسبة 44 % أجابوا بلا.

غن اكبر نسبة وهي 56% تدل على أن المؤسسة تعمل على إشراك عمالها عن طريق ممثليهم في وضع مقترحات جديدة للتطوير وهذا يدل على أن المؤسسة تثق في عاملها وتعتمد على مؤهلاتهم، كما أنها تنتهج سلطة تشاركية وتتواصل مع عمالها من خلال منحهم المعلومات اللازمة في العمل، كما يدل على أن المؤسسة تشجع على التعاون من خلال عقدها للاجتماعات م ممثلين للعمال للتشاور معهم حول أمور العمل، والأخذ بآرائهم ووجهات نظرهم وهذا ما يجعل العامل يشعر بالولاء اتجاه المؤسسة وهذا ما أكده لنا مدير المؤسسة وكذلك العمال أثناء توزيعنا لهم للاستمارات، كما أن نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو أكدت على أن الرغبة في العون تعد من المطالب الإنسانية في التنظيم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التطوير، أما نظرية Z لأوشي فهي بدورها أكدت على مدى أهمية تشجيع سبل مشاركة الأفراد في التصورات للإعمال التي تقوم بها المؤسسة بحيث أنها تتعارض مع أهدافهم التي ينشدونها أو تقوم المؤسسة بذلك لتفادي أي اعتراض من أو رفض من قبل العمال اتجاه التطوير الذي تقوم به أو لان طبيعة نظام المؤسسة هو الذي يخول الصلاحيات إشراك العمال في إجراءات التطوير التي تقوم بها المؤسسة.

الجدول رقم 11 : يمثل تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة
53 %	17	نعم
47 %	15	لا
100 %	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن: 53% نسبة أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تشجع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة، فيما أجابوا بنسبة 47%، بلا أي أن المؤسسة لا تشجع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة.

تدل نسبة 53% على أن المؤسسة تهتم بالجانب المعرفي والخبراتي لعمالها من خلال تشجيعهم على الابتكار، وخلق الأفكار الإبداعية، من اجل تحسين مستويات الأداء والرفع من جودة الخدمات المقدمة، بحيث أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف العمال، وهذا يرجع لنوع الاتصال الداخلي الذي تتبعه المؤسسة مع عمالها والذي يتميز بالمرونة مما يسهل من عملية انسياب المعلومة وجعلها في أيدي كافة العمال مما يحقق التنسيق بين الوظائف والمهام، وهذا أيضا يدل على أن المدير يدرك بأن العمال فاعلين في المؤسسة وهذا من خلال تفويض لهم الصلاحيات، والسماح لهم بطرح مختلف الأفكار الإبداعية التي تسمح بالسير الحسن للعمل ناو يعود هذا لانتهج المؤسسة لنظام تحفيزي معين بحيث يرفع من معنويات العمال ويشجعهم على بذل أكبر جهد من اجل أداء عمل جيد يضمن استمرار حياة المؤسسة.

في حين نجد نسبة 47% أجابوا بلا، وهذا لسبب مكانتهم الوظيفية والتي لا تسمح لهم بتقديم أفكار جديدة أي أنهم عمال تنفيذ وصيانة وتحكم. أو لأن طبيعة العمل لا تسمح لتشجيع كافة العمال فقط من منهم بمعنيين ومنهم إداريين مسؤولون عن التخطيط لعمل المؤسسة، مما يستثني بقية العمال بحجة ونهم ليسوا من أهل الاختصاص، أو لان النظام الداخلي للمؤسسة نظام صارم ولا يمنح العمال حق المشاركة في تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة.

كما يمكن أن يكون السبب هو تعصب المدير لرأيه وانعدام الثقة بينه وبين العمال مما يجعله يبتعد عن مشاركة العمال خوفاً من أن يشكلوا له تهديداً لمصالحه الخاصة.

الجدول رقم 12 : يمثل قيام المؤسسة بتحفيز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي بالمنظمة.

النسبة المئوية	التكرار	قيام المؤسسة بتحفيز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي بالمنظمة
44 %	14	نعم
56 %	18	لا
100 %	32	المجموع

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول أعلاه والممثل لقيام المؤسسة بتحفيز العمال الذي يساهمون في قبول التغيير التنظيمي بالمنظمة، بنسبة 56 % أجابوا بلا أي أن المؤسسة لا تقدم لهم تحفيزات، فيما نجد نسبة 44% أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تقدم لهم تحفيزات.

إن المعطيات الإحصائية تؤكد نسبة 56 % على أن المؤسسة لا تحفز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي، وهذا كون أن ميزانية المؤسسة محدودة ولا تسمح لها بتقديم تحفيزات مادية للعمال، أو لأن المؤسسة تفرض عليهم التطوير والتغيير رغم معارضتهم له، أو لأنهم عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل، كما يرجع السبب في أن التطوير يشمل فقط القوانين والتشريعات الداخلية للمؤسسة والهيكل التنظيمي، ولم يشمل مجال العمال، أو لأنهم عمال جدد أي ليست لهم مدة طويلة لالتحاقهم بالعمل مثلاً لديهم فقط شهر من قيام المؤسسة بتوظيفهم، فيما أكد 44% بأن المؤسسة تقدم تحفيزات للعمال وهذا يمكن أن يرجع لأنهم المسؤولون عن عملية التغيير، أو لكفاءتهم التي أثبتوا خلال عملهم، كما يمكن أن يكونوا عمال ذوي أقدمية في العمل، كما يرجع السبب لولائهم للمؤسسة والتضحيات التي قدموها في سبيل العمل، أو لأنهم عمال قابلين للتغيير الذي تقوم به المؤسسة، ويعملون على تدعيم وتعزيز التطوير التنظيمي، مما يدفع بالمؤسسة إلى قيامها بإشراكهم في عمليات التغيير لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه، أو لأن توجهات العمال وأهدافهم تصب في نفس أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 13 : يمثل قيام إدارة الموارد البشرية بـ.

النسبة المئوية	التكرار	قيام إدارة الموارد البشرية بـ:
14 %	07	تشجيع جودة الطلبات
08 %	04	تقديم مكافآت لأصحاب الأفكار المبدعة
22 %	11	حل المشكلات بسهولة
38 %	19	تطبيق القوانين الداخلية حرفيا
06 %	03	تحفيز السلوكيات الإبداعية
12 %	06	تحقيق الكفاءة في مشروع جديد
100 %	50	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد مجتمع البحث وذلك لأن كل مبحوث أجاب عن أكثر من احتمال.

من خلال الإحصائيات الرقمية الموجودة في الجدول ويمثل بما تقوم به إدارة المواد البشرية أن نسبة 38% يرون بأن إدارة المواد البشرية تقوم بتطبيق القوانين الداخلية حرفيا. فيما ترى نسبة 22% بأنها تقوم بحل المشكلات بسهولة، ونسبة 14% تؤكد على تشجيع جودة الطلبات و 12% ترى أنها تعمل تحقيق الكفاءة في مشروع جديد، و 08% تؤكد على تقديم مكافآت لأصحاب أفكار المبدعة، وفيما نجد 06% تقول بأنها تقوم بتحفيز السلوكيات الإبداعية .

نستنتج بأن غالبية الإجابات أكدت على نسبة 38 % أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتطبيق القوانين الداخلية حرفيا وهذا لان هذه الأخيرة تؤثر على قدرات العمال وسلوكاتهم داخل المؤسسة، فهي التي تضبط النظام الداخلي والذي يضمن السير الحسن لأداء العمل بشكل جيد والمرغوب فيه، ويعود هذا لطبيعة العمال الموكلة لإدارة الموارد البشرية بصورة مكثفة خاصة فيما يتعلق بالتوظيف، والتكوين، والترقية الداخلية والخارجية، والمراقبة المستمرة لأداء العمال، وتقييم الأداء وتقويم السلوكيات وتعديلها حسب ما

يناسب ثقافة المؤسسة ونظامها الداخلي، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر صرامة في تطبيق القوانين حرفياً لضمان نجاح عمليات التطوير التي تحدتها المؤسسة، فكلما كان الانضباط في العمل أدى ذلك لضمان جودة الخدمات والفعالية في العمل خاصة كون حفظ النظام الداخلي يقع من صلاحيات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك فهي تقوم أيضاً بحل المشكلات بسهولة وهذا ما عبت عليه نسبة 22% وهذا عائد لأنها تهتم بانشغالات العمال في تبادل المعلومات، كما أنه هناك ثقة متبادلة بينهما وبين العمال إذ تعد عنصر محوري وحيوي بالنسبة للمؤسسة والعمال وها من خلال الوظائف التي تقوم بها.

الجدول رقم 14 : يمثل نقل العمال إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	يتم نقلك إلى الوظيفة و المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي
66 %	21	نعم
34 %	11	لا
100%	32	المجموع

تفيد الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول الممثل لنقل العمال إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي، حيث نجد نسبة 66 % من مجتمع البحث أجابوا بنعم، فيما نجد نسبة 34 % أجابوا بلا.

نجد نسبة 66 % تفيد بأنه يتم نقل العامل على لوظيفة المناسبة بعد إجراء عملية التطوير التنظيمي، وهذا لأن التطوير الذي قامت به المؤسسة شمل تغيير في الوظائف وترقية بعض العمال لمناصب جديدة، كمكافأة لجهودهم المبذولة خلال عمالهم في المؤسسة، ومن أجل تحفيزهم وتشجيعهم من قبل المؤسسة على مواصلة العمل والسي لتحقيق أهدافها المسطر، أو أنه بسبب تلاءم قدراتهم وإمكانياتهم مع متطلبات الوظيفة الجديدة المسندة إليهم أو لكونهم كانوا يشعرون بالملل والروتين فوظائفهم السابقة، ونظم لوظائف جديدة منحهم الحيوية والرغبة في العمل أكثر من خلال اكتشافهم لأشياء جديدة، مما دفعهم إلى التجديد والابتكار، بالإضافة لتكوينهم لعلاقات جديدة ممكن أن الوظيفة السابقة كانت تمنعهم من ذلك، أو يعود هذا إلى أن الوظيفة الجديدة منحهم صلاحيات أكبر عززت من شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وأهم جزء مهم منها لا

يمكن الاستغناء عنها، أو لأنه أكسبتهم زيادة في الرواتب، والتقليص من الحجم الساعي للعمل بأشياء أخرى لم يكن يسمح لهم التوقيت في الوظيفة السابقة بعملها مثل ممارسة الرياضة أو قضائه مع العائلة والأصدقاء، أما بالنسبة لنسبة 35% الذين أكدوا على أنه لا يتم نقلهم إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي يمكن أن يعود السبب، إلى عدم قيام المؤسسة بعد إجراء التطوير التنظيمي يمكن أن يعود السبب إلى عدم قيام المؤسسة بنقلهم إلى مناصب جديدة كانوا يرغبون فيها، أو لأن قدراتهم لا تتوقف مع متطلبات الوظيفة الجديدة أو لأنهم رافضون لعملية التطوير من الأساس.

الجدول رقم 15 : يمثل مراعاة إدارة المؤسسة مستوى قدرات العمال وطبيعة الوظيفة الجديدة.

النسبة المئوية	التكرار	تراعي إدارة المؤسسة مستوى قدرات العمال وطبيعة الوظيفة الجديدة
59 %	19	نعم
41 %	13	لا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 59% أجابوا بنعم أي أن إدارة المؤسسة تراعي مستوى قدرات العمال وطبيعة الوظيفة الجديدة، فيما نجد نسبة 41% يرون أن إدارة المؤسسة لا تراعي مستوى قدرات العمال وطبيعة الوظيفة الجديدة.

تبين المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول بان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات العامل ومدى ملائمتها لمتطلبات الوظيفة الجديدة وهذا ما أكدته نسبة 59% وهذا يتضح من خلال شوط التوظيف وتوصيف الوظائف الذي تقوم به المؤسسة، من خلال تحليل العمل وتحليل مواصفات الفرد، حيث أن إدارة المؤسسة تختار موظفيها وفق لتوافق متطلباتهم وقدراتهم البدنية والفكرية بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة الشاغرة وهذا لضمان الأداء الجيد في العمل وعدم تلقي العمال أي صعوبات ومشاكل أثناء العمل، فلكل وظيفة خصائص معينة بحيث لا يمكن تنصيب أي عامل كان على أساس وظيفة ما إلا إذا توافرت فيه الشروط المناسبة وهذا يتضح من خلال الإطارات الموجودة في المؤسسة حيث نجد عمال مختصين في الإدارة وعمال في الصيانة والتحكم وعمال تنفيذ.

أما فيما يخص الذين أجابوا نسبة 41% أي أن المؤسسة لا تراعي مستوى قدرات العمال وطبيعة الوظيفة الجديدة هذا يعود لإسنادهم وظائف لا تتلاءم وقدراتهم أو لان المؤسسة لم تضع لهم تكوين فيما يخص الوظيفة الجديدة، أو لعدم اهتمامها بتقديم المعلومات اللازمة لهم عن الوظيفة المسندة لهم لأنهم في وضعية الاختبار، مما يخلق لهم غموض في الدور، أو لأنهم تعودوا على وظائفهم السابقة ووجدوا صعوبة في التكيف مع الوظيفة الجديدة، مما أدى بهم لتلقي صعوبات ومشاكل أثناء العمل، مما قد يؤدي بالمؤسسة إلى فرض عقوبات عليهم نتيجة لعدم إنجازهم للعمل في الوقت المحدد أو لارتكاب أخطاء في أداء عملهم وهذا قد يؤدي إلى زوال الثقة التي وضعتها المؤسسة فيهم، وحتى يمكن أن يعود ذلك لخوفهم من تجريدهم من الوظيفة الجديدة نتيجة لعدم فهمهم وإدراكهم الجيد لمتطلبات الوظيفة الجديدة.

الجدول رقم 16 : يمثل حاجة المؤسسة لخبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	تحتاج المؤسسة لخبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي
87 %	28	نعم
13 %	04	لا
100%	32	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول والمتمثل في حاجة المؤسسة لخبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي، نجد نسبة 87% أكدت على حاجة المؤسسة لذلك، فالعمال يعدون فاعلين مثل ما يرى ميشال كروزيه في نظرية الفاعل الاستراتيجيين وهذا يرجع لكفاءة العمال وما يمكن أن يصنفون من جودة في عمل المؤسسة، بحيث انه رأسمال كل مؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطا كبيرا بهم، فالمؤسسة بحاجة لخبراتهم لان ذلك يساعدها في استخدام طرق ومناهج جديدة تقودها إلى التغيير والنمو والاستمرار في مجال العمل خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل، وظهور المنافسة على ريادة الأسواق، وهذا دليل على أن المؤسسة تفتح المجال أمام العمال في المشاركة في برنامج تطوير التي تقوم بها من خلا تفويضها للسلطة لهم، فقيامها باجتماعات مع ممثلي العمال والأخذ بأرائهم وأفكارهم من خلال المناقشة

والتوصل معهم، أو الاعتقاد العمال بأنه لهم كافة الحقوق في المشاركة في عملية التطوير واعتبار أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، كما أنهم يحملون نفس أهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها، فيما نجد نسبة 13% أجابوا بلا وهذا يعود لان المؤسسة لا تستشيرهم عند قيامها ببرنامج التطوير وتفرض عليهم مباشرة، أي أنها تتبع سلطة تسلطية لا تعطي أي اعتبار للعمال أي أنها تتبع نظام تيلور والذي لا يهتم بالعامل و أفكاره ويعتبر مجرد آلة لا غير ومهمته التنفيذ فقط، أو أنهم غير مقتنعين بالبرنامج التطويري التي تحدثها المؤسسة، كما أنهم لم يتلقوا أي مكافآت وتحفيزات تشجيعية مما دفعهم للمعارضة وعدم تقبل التطوير الذي تقوم به المؤسسة، كما يمكن إرجاع ذلك لفقدانهم الرغبة في العمل واللامبالاة بسبب الروتين الذي يسيطر عليهم لعدم التجديد في العمل وقيامهم بنفس المهام يومياً دون أي تغيير مما يشعرهم بالملل وعدم الرضا عن العمل ويمكن حتى أن يدفعهم ذلك إلى الشعور بالاحتراف النفسي والاعتراب في المؤسسة.

3. محور تعبئة العاملين ومشروع التطوير التنظيمي.

الجدول رقم 17 : يمثل وجود قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	توجد قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة
63 %	20	نعم
37 %	12	لا
100%	32	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول والممثل لوجود قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة، بحيث نجد نسبة 63% يجدون بان هناك قناعات مشتركة لدى العمال فيما نجد نسبة 37 % يرون عكس ذلك.

ما هو مستنتج أن غالبية مجتمع البحث أي 63% يؤكدون على انه لدى العمال قناعات مشتركة بأهمية التغيير التنظيمي للمؤسسة، وهذا دليل على أن البرامج التطويرية التي أحدثتها المؤسسة حققت الأهداف المرجوة وأضافت نوعية جديدة للمؤسسة، كما يدل هذا على أنه لدى العمال ثقافة مشتركة حول التغيير ومدى ضرورته للمؤسسة بصفة عامة والعمال بصفة خاصة، وهذا يؤكد على حب العمال لعملهم والمؤسسة، وهذا الشعور بالانتماء إليها، أو لتلقيهم تحفيزات مادية ومعنوية من قبل المؤسسة نتيجة لما حققته من التطوير أو لأن أهدافهم تتفق مع الأهداف التطويرية، أو لأنهم مسؤولون عن التخطيط للبرامج التغيير، أما بالنسبة الذين يرون بان لا توجد قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة بنسبة 37% فهذا بسبب رفضهم للتغيير خوفا من تهديد مصالحهم أو لتدني مستوياتهم المهنية والتي لا تمنحهم صلاحيات المشاركة في عملية التطوير أو لأن المؤسسة لم تعلمهم عند قيامها بالتطوير التنظيمي، أو لمواجهة لمشاكل داخل المؤسسة أو لعدم فهمهم الجيد لأهمية التغيير الذي تصنعه المؤسسة مثلا: عدم قيام المؤسسة بتوضيح الفائدة المرجوة من التطوير وما يمكن أن تعود به من نتائج إيجابية تعود على كل من المؤسسة والعامل معاً، بالإضافة إلى ضمان استقرار المؤسسة وإكسابها قدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية خاصة مع ظهور المنافسة على الأسواق، فعالية الجودة.

الجدول رقم 18 : في الغالب لدى معظم العمال رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	في الغالب لدى معظم العمال رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير التنظيمي
28%	09	نعم
72%	23	لا
100%	32	المجموع

نجد من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72% يؤكدون على انه لا يوجد في الغالب لدى معظم العمال رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير التنظيمي، فيما نجد نسبة 28% يرون العكس أي هناك رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التطوير التنظيمي لدى معظم العمال.

نستنتج من خلال الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول أن غالبية مجتمع البحث أجابوا بلا أي أنه في الغالب ليس معظم العمال رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف التطوير التنظيمي، وهذا يعني بأن المؤسسة عند إقبالها ببرامج التطوير لا تعمل على شرح وتوضيح أهدافه مما يدفع العمال إلى رفض التغيير وعدم تدعيمه، أو هذا راجع لعدم إشراكهم في عمليات التخطيط للتطوير وعدم إمكانية فهمهم الجيد لحت واه وأهميته، أو لاختلاف أهدافهم مع أهداف التطوير مما قد يؤدي إلى شعورهم بالخوف منه نتيجة لتهديد مصالحهم الشخصية، أو لأنه لديهم خوف من التغيير بسبب منصبهم الوظيفي في المؤسسة مثلاً عمال صيانة وتحكم أو تنفيذ، في حين نجد نسبة 28% أجابوا بنعم أي انه هناك رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف التطوير لدى معظم العمال، وهذا يعود لقناعتهم بان برامج التطوير تؤدي إلى التحول نحو الأفضل، مما يضمن تحقيق الأهداف لهم، أو بسبب مستواهم وموقعهم الوظيفي في المؤسسة والذي يخول لهم الصلاحيات للتخطيط لبرامج التطوير أي أنهم عمال إدارة فهم في غالب الأحيان يمارسون أعمال مثل التخطيط والتسيير والقيادة في المؤسسة، كما أنهم يعملون على وضع ورسم استراتيجيات التطوير التنظيمي.

الجدول رقم 19 : يمثل التطوير التنظيمي في المؤسسة مفيد لـ.

النسبة المئوية	التكرار	التطوير التنظيمي في المؤسسة مفيد لـ:
13 %	04	العمال أكثر
31 %	10	المؤسسة أكثر
56 %	18	معا
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والممثل إلى أن التطوير في المؤسسة مفيد لـ: حيث نجد نسبة 56% يؤكدون على التطوير على التطوير مفيد لكل من العمال والمؤسسة فيما نجد 31 % يرون بأنه مفيد للمؤسسة أكثر ونسبة 13 % يعتقدون بأنه مفيد للعمال أكثر.

يمكن القول من خلال البيانات الإحصائية الكمية الواردة في الجدول بان المؤسسة تسطر برامج تطويرية تشمل مجال المؤسسة والعمال وهذا لضمان تحقيق أهدافها ، فبالنسبة للمؤسسة يمكن أن يكون التغيير الذي

تحدثه يشمل الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع وتصنيف الوظائف أو تعديل في المهام والنشاطات الخاصة بالوظائف أو التغيير والتجديد في اللوائح والتشريعات القانونية التي تضبط النظام الداخلي بالمؤسسة أو ثقافة المؤسسة من خلال تكيفها مع ثقافة الأفراد كما يمكن أن يكون التطوير في استحداث آلات تكنولوجية جديدة أو في نمط الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما يمكن أن تعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية، أما فيما يخص مجال العمال يمكن أن يكون السبب في اعتماد المؤسسة على برامج التكوين بأنواعه والتدريب وهذا ما أكده مدير المؤسسة حيث صرح بأنهم يعتمدون على التكوين الداخلي أي الذي يكون في مكان العمل وهذا من أجل مساعدة العمال على أداء عملهم بشكل جيد والتغلب على مختلف الصعوبات التي يواجهها أثناء العمل، كما يمكن أن يكون التطوير من خلال تعديل سلوكيات العمال وإكسابهم مهارات جديدة، من أجل تحقيق التكيف لهم مع البيئة الفيزيائية للعمل، وهذا ما يؤكد على نجاح عمليات التطوير التي أحدثتها المؤسسة خلال مراحل حياتها وإجابات المبحوثين تدل على تحقيق الأهداف لكل من العمال والمؤسسة وهذا ما يدفعهم لتقبل برامج التطوير وتدعيمه وعدم رفضه لأنهم مدركون جيدا بان التغيير والتجديد الذي ستحدثه المؤسسة سيعود عليهم بالفائدة ويحقق جودة العمل للمؤسسة مما يضمن استقرارها واستمرارها ووقوفها في مختلف التحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها في يوم من الأيام.

الجدول رقم 20 : ضرورة تغيير العمال لسلوكهم داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود.

النسبة المئوية	التكرار	ضرورة تغيير العمال لسلوكهم داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود
84 %	27	نعم
16 %	05	لا
100%	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه والممثل لضرورة تغيير العمال لسلوكهم داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود، حيث تمثل نسبة 84% أجابوا بنعم ونسبة 16% أجابوا بلا.

ما يمكن استنتاجه من خلال البيانات الموضحة في الجدول هو أن غالبية مجتمع البحث أي نسبة 84 % يرون هناك ضرورة لتغيير العمال لسلوكهم داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود، حيث يعتبر سلوك العمال من أهم مجالات التطوير التنظيمي، فكلما كان سلوكهم معدل وفقاً للنظام الداخلي للمؤسسة ولا يتعارض مع القرارات التي يصدرها المدير لا ينافي لثقافة التنظيم أدى ذلك إلى تحسين للأداء وزيادة في الإنتاجية، ويمكن إرجاع السبب إلى كون أنه لدى العمال قناعات مشتركة تتعلق بأن نجاح التطوير مرتبط بسلوكياتهم، أو لكونهم خضعوا لتدريبات جعلتهم يغيرون من تصرفاتهم ليتماشى مع ما هو مطلوب في المؤسسة وما يحقق استقرارهم في العمل، فأول شيء على العامل القيام به أثناء التحاقه بالمؤسسة هو التحلي بسلوكيات أخرى تضمن له التكيف مع مختلف الظروف التي يعيشها في المؤسسة لأن المؤسسة تفرض عليهم التعديل في سلوكياتهم من خلال ما يصدره من قوانين تتعلق بالتطوير التنظيمي، أو لأن المهام الموكلة إليهم بعد إجراء التطوير تفرض عليهم التجديد في سلوكياتهم حتى يكون أدائهم جيداً.

الجدول رقم 21 : يمثل اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.

النسبة المئوية	التكرار	إهتمام إدارة الموارد البشرية بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة
59 %	19	نعم
41 %	13	لا
100 %	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة، حيث نجد نسبة 59 % أجابوا بنعم في حين أجابت نسبة 41 % بلا.

نستنتج بأن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في حياة المؤسسة بصفة عامة والعامل بصفة خاصة، ففي عصرنا الحالي تعد العصب الحيوي للمؤسسة وهذا من خلال ما تقوم به من وظائف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى محاولتها الجمع والتقريب بين العامل والمؤسسة، حيث نجد نسبة 59 % أكدوا على أن إدارة

الموارد البشرية تهتم بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة، وهذا لكونها هي المسؤولة عن التوظيف وتحديد مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة من خلال تحليلها للعمل فهي التي توجه العامل إلى الوظيفة المناسبة، كما أنها تعمل على تقييم الأداء وتقويم السلوك من خلال برامج التدريب والتكوين التي تشرف عليها، كما يعود السبب إلى اهتمامها بانشغالات العمال عن طريق تقديمها للتوجيهات لهم ومنحهم كل المعلومات التي يحتاجونها والإجابة على استفساراتهم حول العمل أو لأنها تعد حلقة وصل بين العمال والإدارة العليا، فيما نجد نسبة 41 % يرون العكس أي أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة، وهذا لعدم منح المدير كافة الصلاحيات لها والتصنيف من مهامها وجعلها محدودة، أو لأنه ليس هناك اتصال بينهم وبين إدارة الموارد البشرية بسبب العمل الذي يؤديون، أي أن المهام التي يقومون بها سهلة ولا تتطلب التوجيه والإرشاد والمساعدة من طرف إدارة الموارد البشرية، أو لأنهم لا يقعون ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية أي أنه توجد مصلحة أخرى تشرف على عملهم لضمان أدائه بشكل جيد.

الجدول رقم 22 : يمثل سعي المؤسسة إلى تغيير العمال من خلال برامج التكوين لإنجاح برامج التطوير التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	سعي المؤسسة إلى تغيير العمال من خلال برامج التكوين لإنجاح برامج التطوير التنظيمي
69 %	22	نعم
31 %	10	لا
100 %	32	المجموع

من خلال القيم الموضحة في الجدول الممثل لسعي المؤسسة إلى تغيير العمال من خلال برامج التكوين لإنجاح برامج التطوير التنظيمي، نجد نسبة 69 % أجابوا بنعم ونسبة 31 % أجابوا بلا.

نستنتج أن غالبية مجتمع البحث أي نسبة 69 % أكدوا على سعي المؤسسة إلى تغيير سلوك العمال من خلال برامج التكوين لإنجاح التطوير التنظيمي، وهذا يعود إلى كون أن المؤسسة تخصص ميزانية لتكوين

عمالها من اجل تنمية مهاراتهم والرفع من قدراتهم لتفادي الوقوع في الأخطاء وانجاز المهام بمهارات عالية، أو لأن التكوين كان نتيجة لعملية التطوير التنظيمي كإحداث تغيير في الآلات التكنولوجية وهذا يدفع بالمؤسسة إلى تكوين العمال عليها حيث تتفادى تعطيل الآلات ونقص التكاليف نتيجة لعدم قدرة العمال على العمل عليها أو تطوير في الوظائف من خلال تعديل بعض المهام وإدراج إجراءات جديدة لا تتماشى مع سلوكيات العمال مما يدفع بالمؤسسة إلى تغيير سلوكياتهم وفقاً للمهام المسندة إليهم من خلال التكوين وقد يكون هذا التكوين من خلال المحاضرات أو ميداني تطبيقي أو كلاهما معا وقد أكدت عدة نظريات على ضرورة التكوين لضمان تطوير المؤسسة، حيث نجد نظرة الإدارة العلمية لفريدريك تابلور ونظرية ماكس فيبر ، أو لو أهمية لعملية تكوين العمال وهذا لإكساب مهارات جديدة للفرد ومنحهم القدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد والرفع من معارفه الفكرية وهذا ما قد يضمن تطور وتقدم المؤسسة، كما انه يمكن من خلال التكوين شرح أهداف التطوير التنظيمي للعمال من اجل تفادي ومعارضتهم له، فيما نجد نسبة 31% تؤكد على العكس ويمكن أن يرجع السبب لكونهم لم تشملهم التكوين، أو لعدم فهمهم الجيد له أو أنهم معارضون للتطوير التنظيمي.

الجدول رقم 23 : يمثل التكوين في مجال العمل داخل المؤسسة مفيد للعمال من أجل.

النسبة المئوية	التكرار	التكوين في مجال العمل داخل المؤسسة مفيد للعمال من أجل:
33%	12	فهم أهداف التطوير التنظيمي
33%	12	السعي نحو الابتكار والإبداع
33%	12	خلق الاستعداد للتطوير التنظيمي
100%	36	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي مجتمع البحث وذلك أن كل مبحوث أجاب عن أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والممثل للتكوين في مجال العمال داخل المؤسسة مفيد للعمال من أجل: إذ نجد نسبة 33% يرون بان التكوين مفيد في فهم أهداف التطوير التنظيمي، ونسبة 33% يرون بأنه مفيد

في السعي نحو الابتكار والإبداع، في حين نجد نسبة 33 % ترى بأن التكوين يؤدي إلى خلف الاستعداد للتطوير التنظيمي.

ومنه نستنتج بأن النسب كانت متساوية من خلال إجابات المبحوثين عن الاحتمالات وهذا دليل على أن المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تسطرها للعمال، تسعى فيها إلى توضيح أهداف التطوير التنظيمي حتى تضمن قبول العمال للتطوير والعمل على دعمه وإنجاحه، كما تشجعهم على السعي نحو الابتكار والإبداع في الوقت المحدد والمطلوب إضافة إلى ذلك فهي تعمل على خلق الاستعداد للتطوير التنظيمي وهذا من خلال تشجيع العمال وتحفيزهم على التطوير والتجديد، وإزاحة الخوف الذي يتناهم عند إقدام المؤسسة على عملية التطوير التنظيمي، مما يخلق مشاكل بين العمال والمؤسسة نتيجة لتعارض الأهداف واختلاف الأفكار، وهذا ما يحول دون إنجاز البرنامج التطويري التنظيمي وإنجاحه، لذا فإن المؤسسة تهتم بعمالها وتشاركهم اتخاذ القرارات وهذا بسبب خبرتهم وكفاءتهم في مجال التطوير التنظيمي.

الجدول رقم 24 : يمثل نمط إدارة الموارد البشرية يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير

التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	نمط إدارة الموارد البشرية يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير التنظيمي
69 %	22	نعم
31 %	10	لا
100%	32	المجموع

يبين الجدول البيانات الإحصائية الكمية الممثلة لنمط إدارة الموارد البشرية يحفز العاملين على إتقان العمل لأحداث التطوير التنظيمي، غد نجد نسبة 69 % أكدوا على أنه يحفز العاملين في حين نسبة 31% أكدوا العكس من خلال إجاباتهم بلا.

ما يمكن استنتاجه من الجدول هو أن النمط الذي تنتهجه إدارة الموارد البشرية يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير التنظيمي، وهذا يتضح من خلال ما تقدمه لهم خلال الدورات التكوينية مثل تعديل سلوكياتهم، وإكسابهم معارف حول العمل وإيصال لهم المعلومة بطريقة جيدة، واستعمال طرق اتصالية تعزز ثقتهم بالمؤسسة وتمنحهم الشعور بالانتماء، وزرع فيهم روح التعاون والفرق الواحد من خلال التنسيق بين الوظائف والمهام، إضافة إلى شرح لهم أهداف التطوير التنظيمي وضرورة إحداثه للمؤسسة، وذلك بتوضيح برامجهم وإعطائهم نظرة إيجابية عنه وعن العمل، كما أنها تعمل على تكوينهم على آلات جديدة تساعدهم في العمل، كما تخلق لهم الاستعداد النفسي للقيام بالعمل، وذلك من خلال اهتمامها بالعلاقة الاجتماعية للعامل، والتي أكدت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية بزيادة إلتون مايو، فهذا يكسبهم القدرة على مواجهة المشكلات، كما أنها تعمل على تقديم تحفيزات تشجيعية للعمال سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يعطيهم الدافع نحو الإبداع والاستمرار في مواصلة العمل بالمؤسسة عدم التخلي عنها، والبحث عن استراتيجيات وسياسات متنوعة ومختلفة لإحداث التطوير التنظيمي، وضمان تقدم المؤسسة، ومنه يمكن القول بأن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في حياة المؤسسة والعامل لا يمكن الاستغناء عنها.

الجدول رقم 25 : يمثل أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التطوير المنشود.

النسبة المئوية	التكرار	أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التطوير المنشود
72 %	23	نعم
28 %	09	لا
100%	32	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والممثل لأسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التطوير المنشود، غد نجد نسبة 72 % من مجتمع البحث أجابوا بنعم فيما نجد نسبة 28 % أكدوا على العكس من خلال إجاباتهم بلا.

نستنتج أن غالبية العمال يرون بان أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التطوير التنظيمي أي بنسبة 72 % وهذا دليل على المؤسسة تنتهج قيادة تشاركية مرنة الأسلوب في التعامل تعتمد على اتصال يمنح العمال من التمكّن من المعلومة وتداولها فيما بينهم، قيادة تشجع على العمل الجماعي تمنح العمال صلاحيات اتخاذ القرارات، تثق في عمالها وقدرتهم، تشجع على الابتكار والإبداع تسعى إلى فتح مجال الحوار ومعالجة المشاكل بطريقة مرضية لكل الأطراف، تعتمد في تسييرها على تشريعات ولوائح مرنة تمنح العمال حرية التصرف، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى كون أن المدير له أسلوب إقناعي بحيث أنه وصفه لخطط وبرامج التطوير التنظيمي سيتعين بحجج وبراهين تجعل من العمال يتقبلون التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى استعماله للغة بسيطة وسهلة يفهما كل العمال، كما أنه يطبق أساليب الدعم والتوجيه، أي أنه يمتلك صفات القائد الجيد، ذو شخصية كاريزماتية، وهذا يتضح من خلال معاملته للعمال وطريقة عمله وهذا ما لاحظناه خلال قيامنا بالدراسة الميدانية، حيث أن المدير كان في اتصال دائم مع العمال دون استثناء من خلال قيامه بدورات على المكاتب لمعرفة احتياجات العمال فنادرًا ما يجلس في مكتبه.

الجدول رقم 26 : يمثل عند قدام المؤسسة على عملية التطوير التنظيمي تلجأ إلى.

النسبة المئوية	التكرار	عند قدام المؤسسة على عملية التطوير التنظيمي تلجأ إلى:
43 %	20	فرضه عن طريق العمل مباشرة
19 %	09	محاولة إقناع العمال بضرورة التطوير التنظيمي
17 %	08	عقد اجتماعات مع العمال الراضين للتطوير وشرح أبعاده
13 %	06	جمع آراء العمال قبل إحداث التطوير التنظيمي
08 %	04	توضيح المكاسب الناجمة عند أحدث التطوير التنظيمي
100 %	47	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لان كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإقدام المؤسسة على عملية التطوير التنظيمي فهي تلجأ إلى: حيث نجد نسبة 43% يرون بأنها تلجأ إلى فرضه عن طريق العمل مباشر، ونسبة 19% تؤكد على محاولة إقناع العمال بضرورة التطوير التنظيمي، فيما نجد نسبة 17% أجابوا بعقد اجتماعات مع العمال الراضين للتطوير وشرح أبعاده، ونسبة 13% يرون أنها تجمع آراء العمال قبل إحداث التطوير التنظيمي، فيما نجد نسبة 08% قالوا بأنها توضح المكاسب الناجمة عند أحدث التطوير التنظيمي.

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه نستنتج بأن المؤسسة تأخذ كل الإجراءات بعين الاعتبار ولكن بنسب مختلفة وهذا يتضح من خلال إجابات المبحوثين، لكن أعلى نسبة والتي كانت 43% من إجابات مجتمع البحث أكدت على أن المؤسسة تقوم بفرض إجراءات التطوير التنظيمي عن طريق العمل مباشرة، دون إعطاء فرصة للعمال في المشاركة بل كل ما عليهم هو التنفيذ ودون أي اعتراض، وهذا دليل على خوف المؤسسة من معارضة العمال للبرنامج التطويري أو لأنه لا يشمل العمال لذا فهي لا ترى ضرورة في مشاركتهم في اتخاذ القرار ولأنه هناك تصادم بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، كما يمكن أن يعود السبب إلى عد امتلاك المؤسسة الوقت الكافي لاختيار العمال والأخذ بآرائهم وذلك وفق للموقف الذي دفعها إلى القيام بعملية التطوير، كما يمكن أن يكون ذلك لأن التطوير التنظيمي مفروض على المؤسسة من المديرية العامة بحيث أنها لا تملك القدرة على مناقشة البرنامج مع العمال وما عليها سوى التنفيذ وهذا ما جاء في تصريحات المدير خلال مقابلتنا معه، حيث قال لنا بأنه في بعض الأحيان تقوم المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر بوضع برنامج تطويري، في حين نجد نسبة 19% أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإقناع العمال بضرورة التطوير التنظيمي، هذا لأن هؤلاء العمال هم المسؤولون عن عملية التطوير التنظيمي أو لأنهم مقتنعون بجودة البرنامج التطويري لكل من العمال والمؤسسة أو لتلقيهم حوافز تشجيعية من خلال ما أحدثته المؤسسة من عمليات تغيير خلال مراحلها السابقة، أو لأن أهداف التطوير تصب في نفس مطالبهم ورغباتهم الشخصية مما دفعهم بالإجابة بأن المؤسسة تعمل على إقناعهم بإجراءات التطوير ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة والعمال خاصة.

الجدول رقم 27 : يمثل قيام العمال في المؤسسة بـ.

النسبة المئوية	التكرار	العمال في المؤسسة يقومون بـ:
20 %	07	مقاومة ورفض التطوير التنظيمي
44 %	15	قبول التطوير التنظيمي
18 %	06	تدعيم وتعزيز التطوير التنظيمي
18 %	06	التردد في قبول التطوير التنظيمي
100 %	34	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لان كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والممثل في العمال في المؤسسة يقومون بـ: حيث نجد نسبة 44 % أجابوا بأنهم يتقبلون التطوير التنظيمي، ونسبة 20% يقاومون ويرفضون التطوير التنظيمي، فيما نجد نسبة 18 % يعملون على تدعيم وتعزيز التطوير التنظيمي، ونسبة 18 % يترددون في قبول التطوير التنظيمي.

نستنتج مما سبق أن غالبية إجابات مجتمع البحث أي نسبة 44 % يرون بان العمال يتقبلون التطوير التنظيمي الذي تحدثه المؤسسة وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على إشراكهم وتوضيح أهدافه لهم وتقديم لهم تحفيزات من اجل قبوله، أو لأنهم هم المسؤولون عن برامج التطوير بحكم أنهم عمال في الإدارة وذوي كفاءة في التخطيط ووضع إستراتيجيات التطوير التنظيمي، أو لأن التطوير شمل مجال العمال من خلال الرقية وتقديم تعويضات لهم، أو لان المؤسسة تعمل على فرضه مباشرة أو يعود هذا لكونهم عمال جدد وخوفهم من فقدان مناصب عملهم في حالة رفضهم للتطوير ومعارضته، أو لتحقيق أهدافهم التي كانوا يسعون إليها من خلال برنامج التطوير الذي أحدثته المؤسسة.

فيما أكدت نسبة 20 % على رفض ومقاومة التطوير التنظيمي وهذا لكونهم عمال ذوي أقدمية وخبرة في المجال ولكون أن التطوير لم يشملهم ولم يتلقوا أي تشجيع من قبل المؤسسة خلال قيام المؤسسة ببرامج

تطويرية سابقة مما دفعهم إلى الرفض، أو لاختلاف أهدافهم مع أهداف التطوير أو لأنهم عمال صيانة وتحكم وتنفيذ ولم يشملهم التطوير أو خوفا من فقدان مناصبهم وامتيازاتهم بسبب التطوير الذي ستقدم عليه المؤسسة، كما يمكن أن يكون السبب في ذلك لأنهم ليس لديهم خبرة في المجال بالإضافة إلى أنهم قد تعودوا على نظام العمل ويخافون من التعديلات الجديدة والتي قد تؤدي إلى زيادة مسؤولياتهم، أو لأنهم رافضون للتغيير والتجديد من الأساس.

الجدول رقم 28 : يمثل مراعاة إدارة المؤسسة لأهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	إدارة المؤسسة تراعي أهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي
69 %	22	نعم
31 %	10	لا
100%	32	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول أعلاه والممثل لمراعاة إدارة المؤسسة لأهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي، نجد نسبة 69 % أكدوا على ذلك في حين ترى نسبة 31 % العكس أي أجابوا بلا.

نستنتج من خلال النسب الموجودة في الجدول أن غالبية مجتمع البحث أي نسبة 69 % يرون بأن إدارة المؤسسة تراعي أهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي وهذا دليل على ثقة المؤسسة في عاملها واعترافها بقدراتهم وإمكاناتهم التي يمتلكونها وما يمكن أن تحققه من تطور للمؤسسة، وتدرك مدى أهمية العنصر البشري في أحداث التغيير، وهذا يتضح من خلال دمجها ومشاركتها للعمال في مختلف البرامج والعمليات التي تقوم بها والتي تؤدي إلى نجاح عملية التطوير وهذا من خلال أحداثها للتكوين والتدريب والتأهيل وعمليات التنمية المستمرة لقدرات العاملين، بحيث أنها تشركهم في التخطيط للتطوير التنظيمي من خلال مشاركتهم الخبرات واتخاذ القرارات لتضمن نجاح أهداف التطوير المنشودة، إذ يعد العامل في المؤسسة فاعل إستراتيجي وهذا من خلال تسخير قدراته وإمكاناته للتضحية من اجل المؤسسة، بحيث أن المؤسسة تقوم بإتاحة الفرصة لهم من خلال تفويض الصلاحيات لهم وإتاحة المعلومات لهم لتسيير شؤون

العمل، إضافة إلى إعطائهم الحرية الكاملة في التصرف في إطار النظام الداخلي للمؤسسة، وتشجيع روح المبادرة والتعاون بينهم، وهذا ما يضمن اندماجهم وعدم تدعيمهم ومعارضتهم للتطوير التنظيمي الذي تحده المؤسسة وكسب ودهم وتدعيمهم وتعزيز وقبولهم للتطوير والعمل على إنجاز أهدافه.

الجدول رقم 29 : يوضح الجدول إجراءات التطوير التنظيمي حسب الأقدمية.

المجموع		26 فأكثر		من 21 إلى 25 سنوات		من 16 إلى 20 سنوات		من 11 إلى 15 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 29	16	/	/	/	/	% 38	03	% 17	02	% 26	06	%
% 09	05	/	/	/	/	/	/	% 33	04	% 04	01	
% 25	14	/	/	/	/	% 37	03	% 17	02	% 22	05	%
% 29	16	/	/	/	/	/	/	% 33	04	% 35	08	%
% 08	05	/	/	/	/	%25	02	/	/	% 13	03	
100	56	/	/	/	/	%100	08	%100	12	%100	23	%

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لان كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل إجراءات التطوير التنظيمي حسب الأقدمية أن نسبة 29 % يجدون أنه هناك تطوير في الآلات التكنولوجية وهذا حسب إجابات المبحوثين بحيث نجد نسبة 38 % أكدوا على ذلك فيما يخص كل من ذوي الأقدمية أقل من 05 سنوات ومن 16 إلى 20 سنة فيما نجد نسبة 26 % لذوي الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات و 17 % لمن لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة أما بالنسبة لإجراءات التطوير في الهيكل التنظيمي نجد نسبة 29 % وقد أكدوا على ذلك لمن لديهم أقدمية من 05 إلى 10 سنوات نسبة 35%، في حين نجد نسبة 33 % لم لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة، ونسبة 31 % لذوي الأقدمية أقل من 05 سنوات، ونسبة 25 % أكدوا أن إجراءات التطوير تشمل نظام العمل بحيث نجد نسبة لمن لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة، ونسبة لمن لهم أقل من 05 سنوات عمل، ونسبة من 05 إلى 10 سنوات عمل في المؤسسة ونسبة 17 % لذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة، ونجد نسبة 09 % أكدوا بأن إجراءات التطوير تكون في الأهداف الإستراتيجية وهذا ما أكده من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة نسبة 33 % و 04 % لذوي الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات ونسبة 08 % ترى بان إجراءات التطوير تكون في التشريعات والقوانين فقد صرحت بذلك نسبة 25 % لمن لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة، ونسبة 13 % لمن لديهم أقدمية من 05 إلى 10 سنوات.

ما يمكن استنتاجه من خلال قراءة الجدول أعلاه هو أن الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة خلال عملية التطوير التنظيمي تشمل التطوير في الآلات حيث نجد نسبة 38 % أكدت عليها إجابات المبحوثين الذين لهم أقدمية في العمل من 16 إلى 20 سنة وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على مساندة التطوير التكنولوجي الحاصل من اجل ضمان استقرارها وتقدمها، أما فيما يخص من لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات هذا راجع لكون أن المؤسسة تنتهج إستراتيجية التكوين والتدريب مما يدل على أن هؤلاء العمال قد تلقوا تدريباً وتكويناً على الآلات الجديدة التي قامت المؤسسة بتطويرها وهذا يعود لطبيعة العمل التي تفرض ذلك وتستدعي استحداث برمجيات جديدة في الإعلام الآلي وغيرها من الآلات التي تحتاجها المؤسسة من اجل ضمان أداء جيد في العمل، وكسب الوقت، ونقص التكاليف وهذا يضمن لها تحقيق الجودة والفعالية التي تسعى إليها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فهي تعمل على التطوير في نظام العمل وهذا ما

أكده من لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات ومن 05 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة ومن 16 إلى 20 سنة، ويتضح ذلك من خلال تعديلها للوائح والإجراءات الداخلية المتعلقة بالعمل، فيما يخص ساعات العمل والراحة والعطل، وأنظمة الأجور والتعويضات ونظام الحوافز والمكافآت وهذا تماشياً مع متطلبات العمل، ويشمل كذلك تطويرها في الهيكل التنظيمي من خلال ترتيب الوظائف وإعادة تصنيفها وتوزيعها على أعمال وفقاً لظروف العمل والتخصصات والكفاءات التي تحتاجها لتسييرها.

الجدول رقم 30 : يمثل عمل غدارة الموارد البشرية حسب الوظيفة.

المجموع		عامل تنفيذ		عامل صيانة وتحكم		عامل إدارة		الوظيفة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة
% 19	09	% 28	02	% 29	02	% 15	05	تشجيع جودة الطلبات
% 06	03	% 14	01	% 14	01	% 03	01	تقييم مكافآت لأصحاب الأفكار المبدعة
% 23	12	% 29	02	% 29	02	% 24	08	حل المشكلات بسهولة
% 38	18	% 29	02	% 14	01	% 44	15	تطبيق القوانين الداخلية حرفياً
% 06	03	/	/	% 14	01	% 05	02	تحفيز السلوك الإبداعية
% 06	03	/	/	/	/	% 09	03	تحقيق الكفاءة في مشروع جديد
%100	48	%100	07	%100	07	%100	34	المجموع

ملاحظة إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لان كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الممثل لعمل إدارة الموارد البشرية حسب الوظائف أن نسبة 38% يرون أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين الداخلية حرفياً، حيث أكدت نسبة 44% من عمال الإدارة على ذلك، ونسبة 29% من عمال تنفيذ ونسبة 14% من عمال صيانة والتحكم، فيما نجد نسبة 25% ترى أن إدارة الموارد البشرية تعمل على حل المشكلات بسهولة قد أكد على ذلك كل عمال الصيانة والتنفيذ بنسبة 29%، ونسبة 24% من عمال الإدارة، في حين أكدت نسبة 19% على قيامها بتشجيع جودة الطلبات، فنجد نسبة 29% من عمال صيانة أكدوا على هذا، ونسبة 28% من عمال تنفيذ و15% من عمال الإدارة وقد أكدت نسبة 6% على أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت لأصحاب الأفكار المبدعة، بحيث نجد نسبة 14% من عمال الصيانة والتنفيذ أقرروا بذلك و3% من عمال الإدارة، وكذلك تعمل على السلوكيات الإبداعية فنسبة 14% من عمال الصيانة يرون ذلك ونسبة 5% من عمال الإدارة، أما فيما يخص عملها على تحقيق الكفاءة في مشروع جديد نجد نسبة 9% من عمال الإدارة أقرروا بذلك.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في حياة المؤسسة وهذا من خلال حرصها الشديد على تطبيق القوانين الداخلية حرفياً لضمان السير الحسن للعمل وتفادي العقاب والمشاكل والصراعات التي تظهر بين العمال وهذا من خلال قيامها بالمراقبة المستمرة لأداء العمال وتقييم أدائهم وتقويمه، بالإضافة إلى تعديل سلوكيات العمال وفق للشروط الداخلية للمؤسسة، كما أنها مسؤولة على فرض عقوبات على كل من يتجاوز النظام الداخلي للمؤسسة، والذي يتسبب في عرقلة نشاطها وعدم التساهل معهم، وفي المقابل تعمل على منح تحفيزات وتشجيعات للعمال الذين يحرصون على تطبيق القانون الداخلي بخلافه مما يسهل عليها عملها في هذا الخصوص، إضافة إلى ذلك تسعى لتشجيع جودة الطلبات وهذا لضمان رضا الزبائن والذين يتعاملون معها من خلال تلبية طلباتهم في الوقت المحدد وبالكمية والنوعية الجيدة حتى لا تلقى منهم أي تدمير وإنزعاج، وهذا من خلال أسلوب الاتصال الذي تستعمله معهم، وقيامها باستحداث طرق ووسائل متطورة لضمان جودة الطلبات، وممارستها لأسلوب الإقناع من خلال استخدامها للحجج والبراهين لكسب ثقة العمال والمتعاملين معها، إضافة لذلك فهي تعمل على حل المشكلات بسهولة باهتمامها بانشغالات العمال، وتقديم لهم كافة المعلومات اللازمة حول نشاط المؤسسة والنظام الداخلي الذي يضبطها، بالإضافة إلى تقديم لهم التوجيهات والتعليمات حول الصعوبات التي يتلقونها خلال عملهم، مما يضمن الأداء الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

الجدول رقم 31 : يمثل فائدة التطوير التنظيمي حسب الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	التطوير التنظيمي في المؤسسة مفيد ل:
% 11	04	% 06	01	% 16	03	العمال أكثر
% 18	06	% 19	03	% 17	03	المؤسسة أكثر
% 71	24	% 75	12	% 67	12	معا
%100	34	%100	16	%100	18	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد الباحثين وذلك لأن كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

من خلال الجدول الممثل لفائدة التطوير التنظيمي حسب الجنس، إذ نجد نسبة 71% أكدوا على أن التطوير التنظيمي مفيد لكل من المؤسسة والعمال معا، حيث نجد نسبة 75% من الإناث أكدوا على ذلك ونسبة 67% من الذكور، في حين نجد نسبة 18% يرون أن التطوير التنظيمي مفيد للمؤسسة أكثر بحيث نجد نسبة 19% مثلتها الإناث و تمثل إجابات الذكور، فيما نجد نسبة 11% يرون بان التطوير التنظيمي مفيد للعمال أكثر فقد مثلت نسبة 16% الذكور ونسبة 06% ممثلة لإجابات الإناث.

ما يمكن استنتاجه من الجدول خلال قراءته وهو أن المؤسسة تعمل على تخطيط لبرنامج التطوير التنظيمي شامل لكافة المجالات خاصة المؤسسة والعمال معا وهذا حتى تضمن الأهداف وهذا ما هو ملاحظ من خلال إجابات الباحثين حيث أقرت نسبة 71% بان التطوير التنظيمي يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والعمال، فعند نجاح التطوير التنظيمي فإنه يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق مبتغياتها من خلال احتلالها مكانة معينة في السوق، إكسابها القدرة على المنافسة ومواجهة التحديات الخارجية والداخلية، تحقيقها لجودة منتجاتها وخدماتها، ضمانها للفعالية، توسيع عملها، تحقيقها للتطور والتقدم، وهذا يتضح من خلال

أجراءاتها التطورية التي تشمل مثلاً تعديلاً في الهيكل التنظيمي من خلال قضائها على الروتين والجمود في تسلسل الوظائف، إضافة إلى إعادة النظر في القوانين والتشريعات وكيفية تطبيقها لضمان النظام الداخلي الملائم للعمال والذي يحقق للعمال المناخ المناسب لأداء عملهم بشكل جيد، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن فائدة التطوير تعود على العمال من خلال التحفيز والتشجيعات التي يتلقونها أو ترقية لهم إلى وظائف جديدة، زيادة في الرواتب، الحصول على تعويضات مادية ومعنوية، منحهم فرص للراحة من خلال ترتيب لهم رحلات إستجمامية من قبل المؤسسة، ويكون التطوير في مجال العمال من خلال تعديل سلوكياتهم وفق للوظيفة التي يشغلونها، إجراء لهم برامج تكوينية، إشراكهم في اتخاذ القرارات، تشجيعهم على الإبداع والابتكار، تعزيز الثقة لديهم من خلال الأساليب الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة ، وهذا ما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم، ويشعرهم بالرضا الوظيفي، وحب العمل والسعي للمواصلة فيه وتحقيق أهداف المؤسسة التي تصبوا إليها.

الجدول رقم 32 : رأي العامل في برنامج التطوير التنظيمي حسب الأقدمية.

المجموع		26 فأكثر		من 21 إلى 25 سنوات		من 16 إلى 20 سنوات		من 11 إلى 15 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		من 05 سنوات	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
% 18	06	/	/	/	/	/	/	% 11	01	% 25	03	% 25	03
% 49	16	/	/	/	/	% 25	01	% 56	05	% 50	06	% 50	06
% 18	06	/	/	/	/	% 50	02	% 11	02	% 08	01	% 12	01
% 15	05	/	/	/	/	% 25	01	% 22	01	% 17	02	% 13	02
%100	33	/	/	/	/	%100	04	%100	09	%100	12	%100	12

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لان كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

من خلال الإحصاءات الكمية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 49 % تؤكد على أن العمال في المؤسسة يقومون بقبول التطوير التنظيمي، وقد أكد على ذلك عمال ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 56 %، وذوي الأقدمية اقل من 05 سنوات ومن 05 إلى 10 سنوات بنسبة 50 % فيما نجد نسبة 25 % ذوي الأقدمية من 16 إلى 20 سنة، وعمال يقومون بتدعيم وتعزيز التطوير التنظيمي بنسبة 18% وهذا ما أكدته نسبة 50 % من ذوي الأقدمية من 16 إلى 20 سنة، و 12 % ذوي أقدمية أقل من 05 سنوات و نسبة 11 % عمال ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة، ونسبة 08 % ذوي أقدمية من 05 إلى 10 سنوات، ونسبة 18 % تؤكد على مقاومة ورفض العمال للتطوير التنظيمي فقد أكدت نسبة 25 % من ذوي أقدمية اقل من 05 سنوات ومن 05 إلى 10 سنوات ترى بأن العمال يعملون على التردد في قبول التطوير التنظيمي وقد أكد على ذلك ذوي أقدمية من 16 إلى 20 سنة بنسبة 25%، وذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22 % وذوي أقدمية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 17 % ونسبة 13 % لذوي الأقدمية اقل من 05سنوات.

ما يمكن استنتاجه من خلال قراءة الجدول هو أن العمال في المؤسسة يقومون بقبول التطوير التنظيمي وتعزيزه وتدعيمه وهذا ما أكدت عليه إجابات المبحوثين ، وهذا يوضح لنا بأن المؤسسة تأخذ رأي العمال بعين الاعتبار وتمنهم الثقة اللازمة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما أن البرنامج التطويري الذي تقوم به يمثل مجال العمال كما أنه يعود عليهم بالفائدة مما يجعلهم يتقبلون دون مقاومة منهم لكون أن المؤسسة تقدم توضيحات لهم ، كما أن أهداف التطوير التنظيمي كانت نفس أهداف العامل، أو هذا يعود لكونهم عمال جدد والرفض ليس في صالحهم، أو لان المؤسسة تفرض عليهم التطوير التنظيمي وفقا للأحكام والنصوص القانونية التي تعمل بها المؤسسة، أو يرجع السبب لأن المؤسسة تقدم مكافآت وتحفيزات للعمال الذين يتقبلون التطوير التنظيمي من خلال الترقية لوظائف جديدة تتلاءم وقدراتهم، أو لأن التطوير الذي تحدته المؤسسة يشمل تكوين وتدريب العمال وفقا لما يضمن لهم تحقيق أداء جيد، بحيث أن العامل يشعر بالراحة النفسية عند قيامه بالمهام الموكلة عليه، هذا ما يزيد من ارتباطه بالمؤسسة أكثر بحيث أنه يبذل كل ما بوسعه لإنجاح أهداف المؤسسة، لشعورهم بان المؤسسة جزء لا يتجزأ منه،

وهذا من خلال تحقيقه للانتماء لها مما يدفعه إلى الابتكار والإبداع، كما يمكن أن يكون السبب في ذلك هو ثقافة المؤسسة.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة:

أولا مناقشة في ضوء الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: تسير إدارة الموارد البشرية العاملين وفق منطوق الكفاءات لتفعيل عملية التطوير

التنظيمي حيث جاءت نتائجها كما يلي:

من خلال الجدول رقم (08) نجد نسبة 29% من المبحوثين أكدوا على أن إجراءات التطوير التي قامت بها المؤسسة خلال السنوات الماضية كانت في الآلات التكنولوجية، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على مواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل، حتى تتمكن من تلبية رغبات المتعاملين معها، وهذا ما يراه فريدريك تايلور من خلال ما جاء به حيث يركز على أنه نجاح العمل يكون من خلال التطوير في الآلات.

من خلال الجدول رقم (09) أكدت نسبة 63% من مجتمع البحث بأن المؤسسة تتيح فرصة المشاركة في إتخاذ القرار للعمال من خلال ممثليهم، وهذا يدل على كفاءة عمالها مما يجعلها تأخذ بأرائهم بعين الاعتبار من أجل ضمان نجاح مشروعها التطويري، وهذا ما تأكده نظرية إتخاذ القرارات.

الجدول رقم (11) تؤكد نسبة 53% من أفراد مجتمع البحث أن المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها على تقديم أفكار جديدة لغدارة المؤسسة، وهذا يتضح من خلال فتح المؤسسة باب الحوار مع العمال من اجل مناقشة المشاريع التي تعمل عليها وهذا ما يحقق للعامل شعوره بإثبات ذاته بالمؤسسة خلال عملهم، وقد أكد ماسلو على ذلك حسب ترتيبه لسلم الحاجات.

الجدول رقم (14) إن نسبة 66% تؤكد أنه يتم نقل العمال إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي، ويدل هذا على مراعاة المؤسسة لكل من الوظيفة وشاغل الوظيفة، ويتضح ذلك من خلال نظرية ماكس فير التي ركزت على ضرورة التخصص في العمل، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

من خلال الجدول رقم (16) نجد نسبة 87% ترى أن المؤسسة تحتاج لخبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي، وهذا يرجع لكون المؤسسة لديها كفاءات مهنية تتمتع بالخبرة والطويلة

في العمل، مما يفرض عليها الاستعانة بقدرات ومؤهلات العمال لإنجاح التطوير التنظيمي، وهذا ما أكدته نظرية ميشال كروزي التي ترى أن العامل هو فاعل استراتيجي.

وإستنادا إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول بان المؤسسة تملك كفاءات ذات مؤهلات تسمح لها بالمشاركة في مشاريع التطوير التنظيمي، وهذا ليثبت صدق الفرضية ميدانيا بنسب متوسطة.

2. الفرضية الثانية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتعبئة العاملين لتفعيل عملية التطوير التنظيمي وقد جاءت نتائجهما كما يلي:

من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة أن نسبة 63% من مجتمع البحث ترى أن تواجد فئات مشتركة لدى العمال بأهمية التطوير التنظيمي في حياة المؤسسة، وهذا يدل على أن التطوير التنظيمي يحقق كل من أهداف المؤسسة والعمال.

من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 56% تؤكد على أن التطوير التنظيمي في المؤسسة مفيد لكل من المؤسسة والعمال معاً، وهذا لأن برامج التطوير وتمثل التغيير والتحديث في مجال المؤسسة مثل التغيير في هيكل التنظيمي والآلات التكنولوجية وثقافة المؤسسة وكل ما يتعلق بها، ومجال العمال من خلال التعديل في السلوكيات، إجراء التكوين والتدريب لهم من أجل تحقيق التكيف مع العمل وضمان الأداء الجيد.

من خلال الجدول رقم (20) نجد نسبة 84% تؤكد أنه على العمال تغيير سلوكياتهم داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود، وهذا الاعتبار، التغيير في سلوك العمال يعد مجال من مجالات التطوير التنظيمي، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في الأداء والضمان السير الحسن للعمل، من خلال برامج التكوين التي تعتمد المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 69% في الجدول 22.

من خلال الجدول رقم (24) نجد نسبة 69% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن نمط إدارة الموارد البشرية يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير التنظيمي، وهذا لان الإدارة تعتمد على مبدأ التحفيز المادي والمعنوي خاصة المادي، وهذا ما أكدته لنا الباحثين خلال الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (25) ترى نسبة 72% أن أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التطوير المنشود، وذلك لان نمط القيادة الذي يمارسه المدير له دور كبير في التأثير على العمال سواء كان

بالإيجاب أو السلب فغن كان نمط ديمقراطي فهذا يؤدي إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ووجود اتصال فعال وتبادل للآراء والأفكار ، أما إذا كان نمط تسلطي فإنه يكون هناك فرض للقرارات مما يؤدي بالعمال إلى مقاومة ورفض مشاريع التطوير.

من خلال الجدول رقم (27) ترى نسبة 44% من العمال الممثلين لمجتمع البحث في المؤسسة يقومون بتقبل التطوير التنظيمي، وهذا لان المؤسسة تعمل على فرض التطوير التنظيمي مباشرة لكون القرارات الخاصة بالبرامج التطويرية مفروضة أساساً على المؤسسة من الإدارة العليا والعاملة لمركز بريد الجزائر والتي مقرها في الجزائر العاصمة، بحيث لا يمكن لوحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت الرفض ومقاومة التطوير.

واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على تعبئة العالمين لإنجاح مشروع التطوير التنظيمي، وهذا يثبت صدق الفرضية ميدانيا بنسب متوسطة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد إتفقت دراستنا الراهنة مع الدراسات السابقة من خلال تأكيدها على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها من أجل تحقيق التطوير للمؤسسة ويظهر هذا من خلال وظيفة التدريب والتكوين، وتقييم الأداء والتحفيز، إضافة إلى تطرقها في الجانب النظري لأهم عناصر التي تندرج في إدارة الموارد البشرية مثل نشأتها، وظائفها، المداخل النظرية، أهم التحديات التي تواجهها .

حيث نجد دراسة بن ديدري منير بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب ، التحفيز، اتفقت مع دراستنا من خلال المنهج والأدوات المستخدمة في جميع البيانات، في حين اختلفت مع دراستنا من خلال، الفرضيات التي تمت معالجتها ودراستها ميدانيا.

في حين نجد دراسة لمقادلة حمزة بعنوان إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في المؤسسة الغاز والكهرباء الجزائرية، قد اتفقت مع دراستنا من خلال تطرقها إلى نظريات إدارة الموارد البشرية، والمنهج المستخدم بالإضافة إلى دورها في عملية التطوير داخل المؤسسة، في حين اختلفت معها في الفرضيات التي تمت معالجتها، أما دراسة إبراهيم أحمد الطروانة وعادل خميس البلوشي بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن فقد اتفقت مع دراستنا من خلال تطرقها لأهم وظائف

إدارة الموارد البشرية في الجانب النظري، بالإضافة إلى استخدامها للمنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات في حين اختلفت مع دراستنا في الفرضيات التي تمت معالجتها.

فيما نجد دراسة وسيم إسماعيل الهاييل ونداء محمد النجار بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، اتفقت مع دراستنا في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وفي الجانب النظري فيما يخص إدارة الموارد البشرية كنظام معلوماتي مفتوح، فيما اختلفت معها في الفرضيات التي تمت دراستها ميدانياً.

لقد اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي مع دراستنا الحالية من خلال تأكيدها على أهمية عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة في شتى مجالاته، وهذا نظراً للفائدة التي يعود بها عليها، وتأكيدها على ضرورة مواكبة المؤسسات للتطورات الحاصلة في العالم خاصة في ظل ظهور اقتصاد المعرفة، حيث يتضح اتفاق هذه الدراسات من خلال الجانب النظري الذي تطرقت إليه بخصوص التطوير التنظيمي، فقد اتفقت دراستنا مع دراسة علاوي عبد الفتاح بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وحدة الأغواط من خلال التطرق لبعض عناصر التطوير التنظيمي والمنهج المستخدم في حين اختلفنا في الفرضيات المعالجة ميدانياً.

أما دراسة فهد بن ناصر الصفيان بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بفعالية القرارات الإدارية، فقد اتفقت مع دراستنا الراهنة في استخدام المنهج المستخدم وأسلوب المسح الشامل في حين اختلفت معها في الفرضيات.

كما اتفقت دراسة محمد بن عبد الله الفضلية بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت في المنهج المستخدم وأسلوب المسح الشامل والجانب النظري من خلال تطرقها لعناصر التطوير التنظيمي فيما اختلفت معها في الفرضيات.

ثالثا: مناقشة عامة لنتائج الدراسة.

من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي توصلنا إلى أهم النتائج النظرية والميدانية المتعلقة بالموضوع، أن مؤسسة بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت تولى أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التطوير التنظيمي من أجل ضمان السير الحسن لنشاطها، حيث توصلت دراستنا إلى أهم النتائج والتي هي موضحة كالتالي:

- تشرك المؤسسة العمال من خلال ممثليهم في برنامج التطوير التنظيمي التي تسطرها.

تقوم المؤسسة على التطوير في الهيكل التنظيمي من اجل جعلها أكثر مرونة لإنجاح عملها.

تراعي المؤسسة عند نقل موظفيها إلى وظائف جديدة إمكانية توافق إمكانياتهم مع متطلبات الوظيفة الجديدة.

تعمل المؤسسة على إحداث تطوير في الآلات التكنولوجية من أجل ضمان أداء جيد.

تضع المؤسسة برامج تكوينية لعمالها من أجل إكسابهم مهارات جديدة.

تعتمد المؤسسة في نشاطها على ذوي الكفاءات العالية والخبرة المهنية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق القوانين حرفيا وحل المشكلات بسهولة.

تستمع إدارة الموارد البشرية لانشغالات العمال واهتماماتهم.

يقوم العمال بقبول التطوير التنظيمي الذي تحدته المؤسسة.

تشارك المؤسسة عمالها في عمليات اتخاذ القرار.

تعتمد المؤسسة على الاتصال الصاعد وأفقي من اجل إيصال المعلومة للعمال.

تنتهج المؤسسة برنامج تطوري قصير المدى.

عدم وجود رؤية واضحة ومشتركة لدى العمال حول الهداف التطوير التنظيمي.

عدم قيام المؤسسة بتحفيز العمال الذين يقبلون التطوير التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

وفي ختام بحثنا لدراستنا الراهنة، المعنونة بدور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي، الذي قدمنا فيه دور الموارد البشرية في تفعيل معظم مشاريع التطوير التي تحدثها المؤسسة الجزائرية في كل جوانبها الهيكلية والبشرية، ومحاوله بيان المكانة التي يحتلها المورد البشري في المؤسسات بكل أنواعها، وإذا كان يحظى بالاهتمام المطلوب، كون هذا العنصر أو الجانب من المؤسسة هو المعني الأول بمشاريع التطوير التنظيمي، فهو يعتبر المورد الثمين الذي يجب على المؤسسات إعطاء أولوية له في كل المشاريع، ففي الوقت الحاضر المؤسسة الناجحة ليست هي المؤسسة التي تملك القوة المادية أو الهيكلية، بل المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القوية بموردها البشري الذي تمتلكه، وهذا يمكن القول أنه إذا تم تطبيق أي برنامج لتطوير التنظيمي على المؤسسة أن تراعي بعض الجوانب في شخصية المورد البشري، وأن يتم إشراكه في مختلف الخطط والبرامج، وأن تقدم له كل تفاصيل المشروع، و مما تم استنتاجه من أقوال المبحوثين، ومن أجوبة استمارة أن وحدة بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت، لم تراعي متطلبات عمالها، من تحفيز وإشراكهم في اتخاذ القرار وغيرها، لذا فإنه من ضروري تقديم التحفيز التي تلزمهم سواء كانت مادية أو معنوية، وتلبية احتياجاتهم المختلفة، والأخذ بأرائهم وأفكارهم التي قد تساعد في نجاح برنامج التطوير التنظيمي، وأن تراعي هذه المؤسسة أهمية أن تكون كل الأهداف المسطرة واضحة لكل العمال، حتى لا تكون هناك مقاومة أو رفض من طرفهم فعند وضوح الأهداف فإنه بذلك تكون رؤية واضحة مشتركة لدى جميع العمال.

قائمة المصادر

والمرجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008.
2. إبراهيم عباس الحلالي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
3. أحمد ماهر: تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. أحمد يوسف دودوين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2014.
5. أمل محمد سلامة عنباري : طرائق الإحصاء الاجتماعي، التطبيقات العلمية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
6. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
7. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر، عمان، 2015.
9. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، ط4، دار الثقافة، عمان، 2001.

10. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

11. حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2013.

12. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

13. راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، تنمية المديرين تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.

14. زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر، عمان، 2009.

15. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2004.

16. سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، ط1، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008.

17. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

18. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

19. طاهر محسن الغالي واحمد على صالح: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

20. طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

21. عاطف جابر طه: نظم المعلومات للموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014.
22. عبد البارى درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
23. عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 2009
24. عمار بجوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
25. فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي (قواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، دار الأكاديميون للنشر، عمان، 2014.
26. فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، ب، د، ن، ب، م، ت، 2006.
27. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، ط3، دار الفكر، عمان، 2014.
29. محمد الحسن إحسان: البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
30. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الجزء 01، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
31. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبحج: إدارة الموارد البشرية، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

32. محمد سرور الحريري: الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

33. محمد سرور الحريري: طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر ، عمان، 2012.

34. محمد عبد الوهاب، حسن ع شماوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.

35. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

36. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

37. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

38. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية إثراء للنشر والتوزيع، 2011.

39. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب الموهني: هندسة الموارد البشرية في المنظمات الفندقية والسياحية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

40. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

41. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، 2013.

42. ناصر محمد سعود جردات، واحمد إسماعيل المعاني واحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

43. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، مفهوم الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

44. هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر، عمان، 2010.

45. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات النظم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

46. الوليد يزيد بشار: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

المجلات:

1. إبراهيم احمد الطروانة وعادل خميس البلوشي: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية، "دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثالث، 2010، الأردن، (منشورة).

2. جبار ياسين: التطوير التنظيمي وعدادة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد2، المجلد 38، عمان 2001.

3. مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي جيد: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد2، المجلد 38، عمان، 2001.

4. وسيم إسماعيل الهاييل، ونداء محمد النجار: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، يناير 2014، (منشورة).

الرسائل: (المذكرات):

1. إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، (غير منشورة).

2. بن ديدريي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب التحفيز، "دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 2010/2009، (غير منشورة).

3. علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وحدة الأغواط، "دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012م، (غير منشورة).

4. فهد بن ناصر الصفيان: علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية "دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ، 2003م، (غير منشورة).

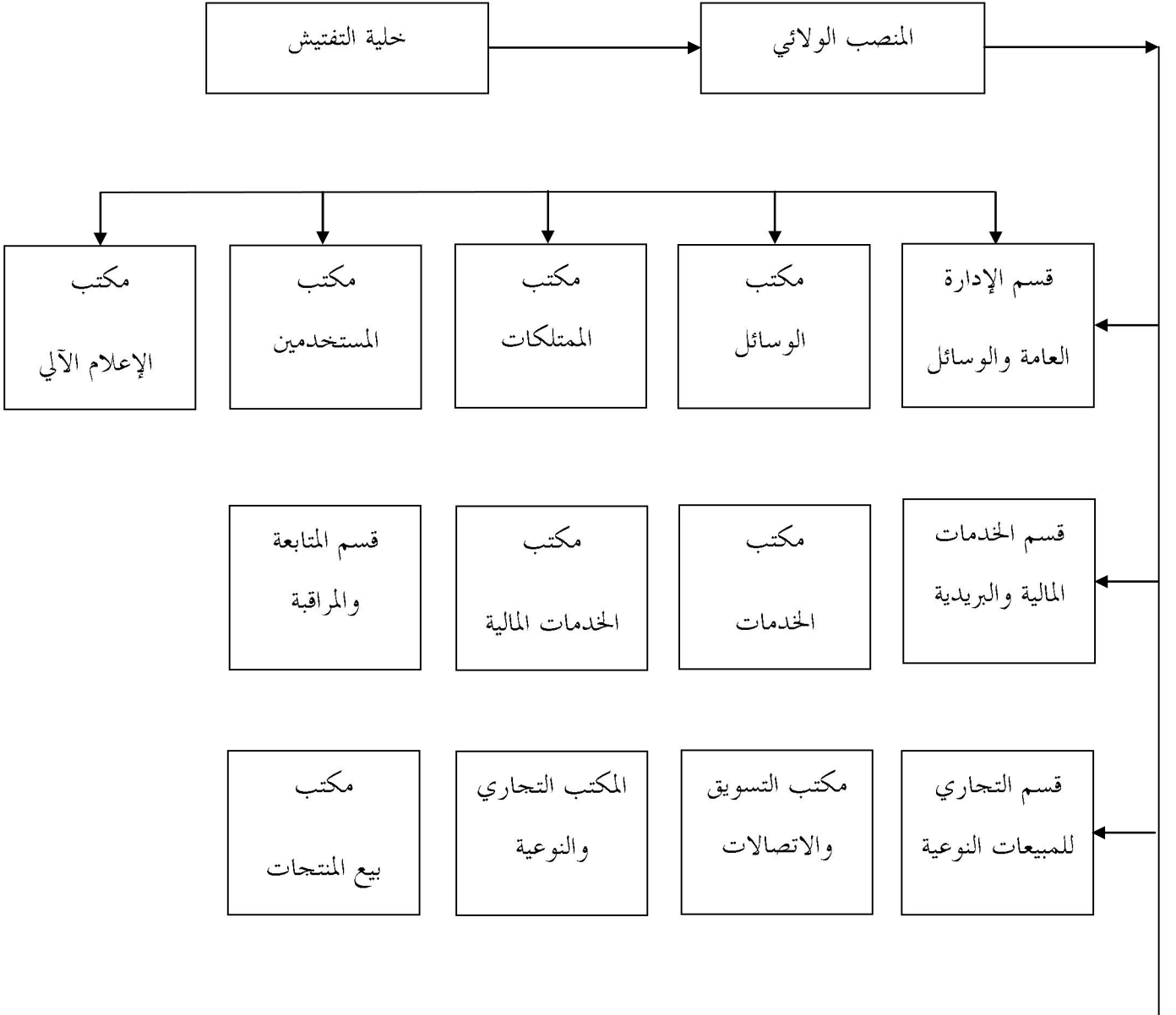
5. لمقادلة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير في مؤسسة الغز والكهرباء "دراسة ميدانية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009. (غير منشورة).

6. محمد بن عبد الله الفضلية: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1429هـ، 2008م، (غير منشورة).

7. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقتة الرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض، 2003.

الملاحق

الهيكـل التنظيمي لوحدـة بريد الجزائر - تيسمسيلت-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الاستمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي، نرجو من سيادتكم التفضل علينا بملء الاستمارة، وفي الأخير لكم منا أرقى عبارات الاحترام والتقدير.

ملاحظة:

إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

إشراف:

- الدكتور هيشور محمد لمين

إعداد:

- غارو فاطمة

- بكار فاطمة

السنة الجامعية:

2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
4. هل تقيم مع: الأسرة الكبيرة الأسرة الصغيرة
5. متى التحقت بالمؤسسة؟
أقل من 05 سنوات
من 05 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة
من 15 إلى 20 سنة
من 20 إلى 25 سنة
25 فأكثر
6. ما هو مكان إقامتك؟ منطقة ريفية منطقة شبه حضرية منطقة حضرية
7. الوظيفة التي تشغلها؟ إدارة عامل صيانة وتحكم عامل تنفيذ
- المحور الثاني: محور منطق الكفاءة ومشروع التطوير التنظيمي.

8. ما هي إجراءات التطوير التنظيمي التي أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية؟

- التطوير في الآلات التكنولوجية التطوير في الأهداف الإستراتيجية التطوير في نظام العمل
- التطوير في الهيكل التنظيمي التطوير في القوانين والتشريعات

أخرى تذكر:

9. هل تتيح المؤسسة للعاملين فرض المشاركة في إتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم عند إدخال تطوير تنظيمي

- جديد؟ نعم لا

10. هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال عن طريق ممثليهم في وضع مقترحات جديدة لإحداث تطوير تنظيمي؟

نعم لا

11. هل يتم تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة؟ نعم لا

12. هل ترى أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي بالمنظمة؟

نعم لا

13. هل تقوم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بـ:

تشجيع جودة الطلبات تقديم مكافئات لأصحاب الأفكار المبدعة

حل المشكلات بسهولة تطبيق القوانين الداخلية حرفيا

تحفيز السلوكات الإبداعية تحقيق الكفاءة في مشروع جديد

أخرى تذكر:

14. هل يتم نقلك إلى الوظيفة المناسبة بعد إجراء التطوير التنظيمي؟ نعم لا

15. هل تراعي إدارة المؤسسة مستوى قدراتك وطبيعة الوظيفة الجديدة؟ نعم لا

16. هل تعتقد أن المؤسسة تحتاج إلى خبرات وتجارب العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي؟ نعم لا

المحور الثالث: محور تعبئة العاملين ومشروع التطوير التنظيمي.

17. هل توجد فئات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة؟ نعم لا

18. في الغالب هل تعتقد أن لدى معظم العمال رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف التطوير التنظيمي

بالمؤسسة؟ نعم لا

19. هل تعتقد أن التطوير التنظيمي في المؤسسة مفيد لـ:

العمال أكثر المؤسسة أكثر معا

20. هل ترى أنه من الضروري للعمال تغيير السلوك داخل المؤسسة لتحقيق التطوير التنظيمي المنشود؟

نعم لا

21. حسب رأيك هل تهتم إدارة الموارد البشرية بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة؟

نعم لا

22. هل تسعى المؤسسة إلى تغيير سلوك العمال من خلال برامج التكوين لإنجاح برنامج التطوير التنظيمي؟

نعم لا

23. هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل داخل المؤسسة مفيد للعمال من أجل:

فهم أهداف التطوير التنظيمي السعي نحو الابتكار والإبداع

خلق الاستعداد للتطوير التنظيمي

أخرى تذكر:

24. هل تعتقد أن نمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التطوير المطلوب؟

نعم لا

25. هل أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التغيير المنشود؟ نعم لا

26. عند إقدام المؤسسة على عملية التطوير التنظيمي هل تلجأ إلى:

فرضه عن طريق العمل مباشرة محاولة إقناع العمال بضرورة التطوير التنظيمي

عقد اجتماعات مع العمال الراضين للتطوير وشرح أبعاده

جمع آراء العمال قبل إحداث التطوير التنظيمي

توضيح المكاسب الناجمة عند إحداث التطوير التنظيمي

أخرى تذكر:

27. هل تعتقد أن العمال في المؤسسة يقومون بـ:

- مقاومة ورفض التطوير التنظيمي قبول التطوير التنظيمي
- تدعيم وتعزيز التطوير التنظيمي التردد في قبول التطوير التنظيمي

أخرى تذكر:.....

28. هل ترى أن إدارة المؤسسة تراعي أهمية دمج العاملين في مشروع التطوير التنظيمي؟ نعم لا

شكرا على تعاونكم معنا.