

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الآداب و اللغات و العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الاستراتيجيات الاصلاح والتطوير التنظيمي
واثرها على اداء العاملين
داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تحت اشراف: د/ رتيمي الفضيل

من اعداد الطالبة: حواطي امال

السنة الجامعية
2010 - 2009

الإهداء

أحمد الله حمدا كثيرا أن وفقني لوصول إلي الذي أنا فيه .

- ❖ إلى ينبوع الرحمة والحنان والقلب الطيب ، إلى من قاسمتني فرحتي وتحملت عصبيتي وغمرتني بعطفها ودعواتها ، إلى نور قلبي وربيع حياتي والحنونة .
- ❖ إلى من كان لي سندا في الحياة وشجعني على مواصلة دراستي ، وإلى من أكن له فائق التقدير والاحترام إلى والدي العزيز .
- ❖ إلى رفيقتي دربي شقيقتي : حميدة وسهام
- ❖ إلى أخوتي : جمال ، عمار ، خالد ، نور الشريف ونور قلبي نصر الدين .
- ❖ إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما وحفظهما لنا .
- ❖ إلى كل أخوالي وخالاتي وأزواجهم وأولادهم .
- ❖ إلى كل أصدقائي ومعارفي والذين أكن لهم مكانة خاصة زملائي في الدراسة دفعة 2010/2009.

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يليق بحلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه وتوفيقه .

❖ أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل د. رتيمي الفضيل على ما قدمه لي

من توجيهات ونصائح قيمة أفادتني في انجاز هذا البحث .

❖ كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى اساتذتي الكرام ومثلي الأعلى في

الجامعة إلى كلا من : ا-د - معتوق جمال

د - حسان هشام .

❖ وأتوجه بعميق الشكر إلي من لم يبخل على بالنصح والتوجيه وساعدني في

إتمام الجانب التطبيقي إلى الأستاذ : بلقاسم الحاج وكل عمال مؤسسة

سونلغاز بولاية الجلفة .

❖ كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لئلى أساتذة قسم علم الاجتماع

و على رأسهم : د- بكاي الميلود

د- بوكربوط

❖ ولا أنسى طبعاً أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة .

الفهرس

الصفحة

مقدمة ..	اب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:	
1- أسباب اختيار الموضوع	01
2- أهمية الموضوع	02
3- أهداف الدراسة	03
4- الإشكالية و الفرضيات	04
5- تحديد المفاهيم	08
6- الدراسات السابقة	14
7- المقاربة النظرية	31
8- الأسس المنهجية للدراسة	32
1-8 / المنهج المتبع	32
2-8 / التقنيات المستعملة	33
3-8 / الأساليب الإحصائية	35
9- كيفية اختيار العينة	36
10- صعوبات الدراسة	37
الفصل الثاني : ماهية الإصلاح الإداري و استراتيجياته	
تمهيد	38
المبحث الأول : ماهية الإصلاح الإداري	39
المطلب الأول: الإصلاح الإداري في الفكر الغربي و العربي	39
أولا : الإصلاح الإداري في الفكر الغربي	39
1- الاتجاه الليبرالي	40
2- الفكر الاشتراكي	41
ثانيا: الإصلاح الإداري في الفكر العربي	42

- 45.....المطلب الثاني : بعض المفاهيم الإدارية المرادفة للإصلاح الإداري
- أولا : التنمية الإدارية 45
- 46.....ثانيا : التطوير الإداري
- 46.....ثالثا : التحديث الإداري
- 47.....رابعا : الثورة الإدارية
- 47.....خامسا : التغيير الإداري
- 48المطلب الثالث : أهداف الإصلاح الإداري و خصائصه
- أولا : أهداف الإصلاح الإداري 48
- ثانيا : خصائص الإصلاح الإداري 50
- 51.....المطلب الرابع : مقومات نجاح
- المطلب الخامس : مراحل الإصلاح الإداري والإصلاح الإداري والأسباب التي تستدعي القيام به.
- أولا: مراحل الإصلاح الإداري 54
- ثانيا : الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري 57
- 59.....المبحث الثاني : استراتيجيات الإصلاح الإداري
- 59المطلب الأول:التخطيط الاستراتيجي للإصلاح الإداري
- أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي 59
- ثانيا : أنواع مخططات الإصلاح 62
- 62.....1/ حسب درجة الشمول
- 63.....2 / التخطيط حسب الفترة الزمنية
- 64.....3/ التخطيط حسب مجال الاستعمال
- 65.....المطلب الثاني : أجهزة الإصلاح الإداري
- أولا : الرئيس المباشر 65
- 66.....ثانيا : الاستعانة بالخبراء الأجانب
- 66.....ثالثا : لجان الإصلاح
- 67.....رابعا : الهيئات الدائمة للتنظيم الإداري
- 68.....المطلب الثالث : وسائل الإصلاح الإداري
- أولا: الوسيلة السياسية 68

- 68..... ثانيا : الوسيلة التشريعية
- 69..... ثالثا: الوسيلة السلوكية و البشرية
- 69..... رابعا : الوسيلة المالية و المادية
- 70..... خامسا :الوسيلة التكنولوجيا
- 70..... سادسا : الوسيلة الزمنية
- 70..... سابعا : وسيلة تخفيف البيروقراطية
- 71..... **المطلب الرابع** : إستراتيجيات الإصلاح الإداري
- 74..... أولا : نطاق الإصلاح
- 75..... /1 الإصلاح الجزئي
- 76..... /2 إستراتيجية الإصلاح الأفقي
- 77..... /3 إستراتيجية الإصلاح القطاعي
- 78..... /4 إستراتيجية الإصلاح الشامل
- 79..... ثانيا : درجة التبلور و المبادأة و التخطيط
- 79..... /1 إستراتيجية التبلور التجريبي
- 79..... /2 إستراتيجية رد الفعل
- 79..... /3 استراتيجيات المبادأة و الإبداع المخطط
- 80..... ثالثا :درجة التنبؤ
- 80..... /1- إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية و التنظيمية
- 80..... /2- إستراتيجية الإصلاح من خلال أجهزة التفتيش و الرقابة
- 81..... /3- الإستراتيجية التي تؤكد على ضرورة توفير المزيد من الوضوح و الشفافية في عمل الأجهزة الإدارية
- 81..... /4- الإستراتيجية الإصلاحية التي تقوم على تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات و التحول إلى آليات اقتصاد السوق
- 81..... /5- الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري
- 83..... **المطلب الخامس** : معوقات الإصلاح الإداري واهم الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- 83..... أولا: معوقات الإصلاح الإداري
- 83..... /1- المشكلة السياسية

85.....	2-المشكلة الإدارية
88.....	3-المشكلة الاجتماعية
89.....	4- المشكلة الاقتصادية
90.....	ثانيا: أهم الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية
94.....	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : ماهية التطوير التنظيمي و مداخله	
95.....	تمهيد
96.....	المبحث الأول : ماهية التطوير التنظيمي
96.....	المطلب الأول : مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي
96.....	أولا: مرحلة الفكر الكلاسيكي
96.....	ثانيا: مرحلة الفكر السلوكي
97.....	ثالثا: الاتجاهات الحديثة في الإدارة و دورها في التطوير التنظيمي
99.....	رابعا : جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي
100.....	المطلب الثاني : أهداف التطوير التنظيمي و أهميته
100.....	أولا : أهداف التطوير التنظيمي
102.....	ثانيا: أهمية التطوير التنظيمي .
103.....	المطلب الثالث : عناصر و متطلبات التطوير التنظيمي
103.....	أولا : عناصر التطوير التنظيمي
104.....	ثانيا:متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي
105.....	المطلب الرابع : خصائص التطوير التنظيمي و مراحل
105.....	أولا : خصائص التطوير التنظيمي
106.....	ثانيا : مراحل التطوير التنظيمي
110.....	المطلب الخامس : الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي
111.....	أولا : الأسباب الخارجية
112.....	ثانيا:الأسباب الداخلية
112.....	المبحث الثاني :افتراضات و مداخل التطوير التنظيمي

112.....	المطلب الأول: افتراضات التطوير التنظيمي و مجالاته
112.....	أولا :افتراضات التطوير التنظيمي
113.....	1/ بالنسبة للفرد
113.....	2/ بالنسبة للجماعة
113.....	3/ بالنسبة للمنظمة
114.....	ثانيا : مجالات التطوير التنظيمي
114.....	1/ الأفراد
115.....	2/ التنظيم
115.....	3/ جماعات العمل
116.....	4/ المؤسسة
118.....	المطلب الثاني : مسؤولية التطوير التنظيمي و وسائله
118.....	أولا :مسؤولية التطوير التنظيمي
118.....	1/ المشاركة
118.....	2/ دور القيادة في التطوير
119.....	3/ الخبراء المختصين
120.....	4/ فريق التطوير
121.....	ثانيا : وسائل التطوير التنظيمي
121.....	1/ تدريب الحساسية
122.....	2/ أسلوب بناء الفريق
124.....	3/ الإدارة بالأهداف
126.....	4/ الشبكة الإدارية
128.....	5/ الإثراء الوظيفي
128.....	6/ أسلوب البحث الموجه
129.....	7/ لعب الأدوار
130.....	المطلب الثالث : مدخل التطوير التنظيمي
130.....	أولا: الهندرة الإدارية (إعادة الهندسة)
130.....	1/ تعريف الهندرة الادارية

- 2/ مبادئ الهندرة الإدارية.....130
- 3/ أهمية الهندرة الإدارية.....131
- 4/ مراحل إعادة الهندسة.....131
- 5/ علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي.....132
- ثانيا: الثقافة التنظيمية.....134
- 1/ تعريف الثقافة التنظيمية.....134
- 2/ أهمية الثقافة التنظيمية.....134
- 3/ مجالات الثقافة التنظيمية.....135
- 4/ الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....136
- 5/ الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي.....137
- ثالثا : الخصخصة.....137
- 1/ مفهوم الخصخصة.....138
- 2/ مبادئ الخصخصة.....138
- 3/ دوافع الخصخصة.....139
- 4/ أهداف الخصخصة.....140
- رابعا : التفويض.....140
- 1/ مفهوم التفويض.....140
- 2/ أهمية تفويض السلطة.....141
- 3/ عناصر التفويض.....142
- خامسا : إعادة الهيكلة.....143
- 1/ مفهوم إعادة الهيكلة.....143
- 2/ أهداف إعادة الهيكلة.....143
- 3/ أنواع إعادة الهيكلة.....144
- سادسا : الشفافية.....145
- 1/ مفهوم الشفافية.....145
- 2/ أهداف الشفافية.....146
- 3/ شروط تطبيق الشفافية.....146

147.....	سابعا: التحليل الإداري
147.....	1/ تعريف التحليل الإداري
147.....	2/ التحليل و التطوير التنظيمي
149.....	ثامنا : إدارة الجودة الشاملة
149.....	1/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة
150.....	2/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة
152.....	3/ أهمية إدارة الجودة الشاملة
153.....	4/علاقة التطوير التنظيمي بالجودة الشاملة
154.....	المطلب الرابع : مقاومة التطوير التنظيمي
154.....	أولا : أسباب المقاومة
154.....	1/ أسباب الشخصية
155.....	2/ أسباب الاجتماعية
155.....	3/ أسباب التنظيمية
157.....	ثانيا: مزايا مقاومة التطوير التنظيمي
157.....	ثالثا : وسائل التخفيف من مقاومة التطوير
160.....	المطلب الخامس :إيجابيات و سلبيات التطوير و أهم معوقاته
160.....	أولا: إيجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي
161.....	ثانيا : معوقات التطوير
161.....	1/ المعوقات الإدارية
161.....	2/ المعوقات السلوكية
162.....	3/ المعوقات التقنية
162.....	4/ المعوقات الثقافية
162.....	5/ المعوقات الاجتماعية
163.....	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : ماهية الأداء و تقييمه.
164.....	تمهيد
165.....	المبحث الأول : ماهية الأداء

165.....	المطلب الأول :مكونات الأداء و محدداته
165.....	أولا : مكونات الأداء
166.....	ثانيا : محددات الأداء
168.....	ثالثا: سلوك الأداء
169.....	المطلب الثاني : معايير الأداء و مستوياته
169.....	أولا : معايير الأداء
172.....	ثانيا : مستويات الأداء
174.....	المطلب الثالث : أنواع الأداء
174.....	أولا : حسب معيار المصدر
175.....	ثانيا : حسب معيار الشمولية
175.....	ثالثا : حسب المعيار الوظيفي
177.....	رابعا : حسب معيار الطبيعة
179.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
179.....	أولا : العوامل التنظيمية
180.....	ثانيا : العوامل البشرية
182.....	ثالثا :العوامل الخارجية
184	المطلب الخامس : إدارة الأداء
184.....	أولا : مفهوم و أهمية إدارة الأداء
184.....	1/ مفهوم إدارة الأداء
185.....	2/ أهمية إدارة الأداء
185.....	3/ سلسلة إدارة الأداء
187.....	ثانيا : بعض النماذج الفكرية و التشخيصية العامة في تحسين الأداء
187.....	1/ تحسين الأداء
187.....	2/ تحسين الأداء و التطوير التنظيمي
187.....	3/ النماذج الفكرية لتحسين الأداء
191.....	4/ النماذج الشخصية لتحسين الأداء
192.....	ثالثا : معوقات الأداء

193.....	المبحث الثاني : تقييم الأداء
193.....	المطلب الأول :تقييم الأداء مفهومه و أهميته و أهدافه
193.....	أولا : مفهوم تقييم الأداء
194.....	ثانيا : أهمية تقييم الأداء
196.....	ثالثا : أهداف تقييم الأداء
197.....	المطلب الثاني : أسس التقييم الفعال للأداء
197.....	أولا : أسس التقييم الفعال للأداء
198.....	ثانيا : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التقييم
199.....	المطلب الثالث : مراحل و خطوات تقييم الأداء
201.....	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على عملية التقييم
201.....	أولا : بالنسبة للمنظمة
203.....	ثانيا : بالنسبة لعملية التقييم
204.....	ثالثا :بالنسبة للمرؤوسين
204.....	المطلب الخامس : الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
204.....	أولا :من يقوم بتقييم أداء العاملين ؟
204.....	1/ الرئيس المباشر
205.....	2/ التقييم الذاتي
205.....	3/ التقييم عن طريق الزملاء
206.....	4/ تقييم المرؤوسين للرئيس
206.....	5/ المقيمون في الخارج
208.....	ثانيا : طرق تقييم الأداء
208.....	1/ الطرق التقليدية
208.....	1-1/ طريقة المقاييس المتدرجة
209.....	2-1/ أسلوب الترتيب
209.....	3-1/ المقارنة المزدوجة
210.....	4-1/ طريقة التوزيع الإجباري
211.....	5-1/ طريقة القوائم

211	2/ الطرق الحديثة.....
211	1-2/ طريقة الأحداث الحرجة.....
213	2-2/ أسلوب الاختيار الإجباري.....
213	3-2/ طريقة التقارير المكتوبة.....
214	4-2/ أسلوب الإدارة بالأهداف.....
216	5-2/ أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية.....
216	6-2/ طريقة مراكز التقييم.....
221	ثالثا : أخطاء تقييم الأداء.....
223	رابعا : الاستخدامات و نتائج تقييم أداء العاملين.....
226	خامسا : مقترحات لتطوير التقييم للأداء.....
227	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

228	تمهيد.....
228	1/ التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها.....
231	2/ تعريف مديرية التوزيع بالجلفة.....
231	3/ مهام وأهداف المؤسسة.....
232	4/ تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجلفة.....
236	5/ تحليل قسم الموارد البشرية.....
238	6/ خصائص عينة البحث.....

الفصل السادس: تحليل نتائج الفرضيات

242	تمهيد.....
243	1/ تحليل نتائج الفرضية الأولى.....
243	1-1/ للتخطيط الاستراتيجي علاقة ايجابية بتحسين مستوى أداء العاملين..
276	2-1/ استنتاج الفرضية الأولى.....
278	2- تحليل نتائج الفرضية الثانية.....
278	1-2/ يساهم تطوير نظم الاتصال على تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.
297	2-2/ استنتاج الفرضية الثانية.....

299.....	3- تحليل نتائج الفرضية الثالثة
299....	3-1- تتجه اتجاهات العمال نحو هذه الاستراتيجيات إلى القبول و المساندة
318.....	3-2/ استنتاج الفرضية الثالثة
319.....	4- الاستنتاج العام
321.....	الخاتمة
322.....	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين خصائص مفهوم الإصلاح الإداري بين الفكريين الليبرالي والاشتراكي	42
02	مقارنة بين خصائص إستراتيجيات الإصلاح الإداري	82
03	إستراتيجيات التقليل من مقاومة التطوير التنظيمي	159
04	إيجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي	160
05	محددات الأداء	168
06	إيجابيات و سلبيات مسؤولية تقييم الأداء	207
07	خصائص طرق تقييم الأداء التقليدية	218
08	خصائص طرق تقييم الأداء الحديثة	219
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	238
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	239
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	240
12	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	241
13	تشخيص الوضع القائم وعلاقته بالفئة المهنية	243
14	مراعاة الموارد المتاحة عند التخطيط حسب الأقدمية	245
15	التنسيق بين برامج الإصلاح و بيئة العمل وعلاقته بتشخيص الوضع القائم	247
16	تطوير أساليب العمل وعلاقته بالهيئة المسؤولة عن الإصلاح والتطوير	249
17	الأخذ بأراء العاملين عند التخطيط و علاقته بالأقدمية	251
18	المعايير المراعاة عند التخطيط	254
19	السعي إلى تحسين المناخ التنظيمي و علاقته بوضع نظم تحفيزية	255
20	وسائل تنظيم أعباء العمل اليومي و الفئة المهنية	257
21	رأي المبحوثين حول وسائل المراقبة الفعالة	259
22	السعي للحد من التسرب الوظيفي و علاقته بتحسين المناخ التنظيمي	260

262	الطرق المستخدمة في الحد من الوقوع في الأخطاء و علاقتها بالفئة المهنية	23
264	تصميم البرامج التكوينية للتأقلم مع المتغيرات	24
265	الاستفادة من التكوين و علاقتها بالاقدمية	25
267	الاستفادة من برامج التكوين و علاقتها بالمستوى التعليمي	26
269	رأى المبحوثين حول برامج التكوين و علاقته بمدى الاستفادة منها	27
271	الاستفادة من الترقية و علاقتها بالاقدمية	28
273	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات و الخبرة و علاقته بالمستوى التعليمي	29
274	حرية أداء العمل	30
278	العلاقة مع المشرفين و علاقتها بالفئة المهنية	31
280	العلاقة مع الزملاء و علاقتها بمدى وجود خلافات بينهم	32
282	نوع الاتصال السائد في المؤسسة و علاقتها بالاقدمية	33
284	الاطلاع على ما يجرى بالمؤسسة و علاقته بصعوبة الاتصال	34
286	كيفية الاطلاع على ما يجرى بالمؤسسة	35
287	فعالية وسائل الاتصال حسب الدرجة المهنية	36
289	وسيلة الاتصال المفضلة و علاقتها بالجنس	37
290	صعوبة الاتصال و علاقته بالدرجة المهنية	38
292	سعي المؤسسة لتطوير وسائل الاتصال و علاقته الدرجة المهنية	39
293	الإجراءات التطبيقية لتسهيل عملية الاتصال و علاقتها بصعوبته	40
295	رأى المبحوثين في دور تطوير نظام الاتصال في تحسين الأداء	41
299	تنفيذ الإجراءات الجديدة و علاقتها بالمستوى التعليمي	42
301	رأى المبحوثين في مساهمة الإصلاحات لتقليل تكلفة العمل و علاقته بالاقدمية	43
302	السعي لتحديث الوسائل التقنية و علاقته بتحسين العلاقات الاجتماعية	44
304	تطوير الأنظمة و اللوائح و علاقته بالحد من التسرب الوظيفي	45
306	التوفيق بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة و علاقته بالسعي لتحسين المناخ التنظيمي	46
308	الوقف من الإصلاحات	47
310	السلوكات السلبية و علاقتها بالموقف من الإصلاح و التطوير التنظيمي	48

312	الجهاز المفضل للقيام بالإصلاح و التطوير التنظيمي عند المبحوثين و علاقته بالمستوى التعليمي	49
314	رأى المبحوثين حول إذا ما كانت عدم قدرة التنظيم على استيعاب الإصلاح و التطوير تشكل سببا في عدم تطبيقه	50
316	تقديم مقترحات حول استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي	51

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل عملية التطوير التنظيمي	110
02	مجالات التطوير التنظيمي	117
03	عمليات بناء الفريق	124
04	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف	125
05	الشبكة الإدارية ل موتون و بليك	127
06	العلاقة بين الهندرة الإدارية و التطوير التنظيمي	133
07	مجالات الثقافة التنظيمية.	136
08	أنواع المعايير	171
09	أنواع الأداء حسب المصدر	175
10	أنواع الأداء	178
11	المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء	182
12	سلسلة إدارة الأداء	186
13	النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه	188
14	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء	190
15	نموذج عملية تحسين الأداء لجو هارلس	191
16	أهداف تقييم أداء العاملين	197
17	اعتبارات اختيار طريقة تقييم الأداء	202
18	من يقوم بعملية تقييم الأداء	206
19	خطوات تقييم الأداء بواسطة الإدارة بالأهداف	215
20	خطوات طريقة مراكز التقييم	217
21	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة	ملاحق
22	تقديم قسم الموارد البشرية بالمديرية	ملاحق

مقدمة

مقدمة

تعتبر المؤسسة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان بحيث وجدت معه وتطورت وتغيرت من خلال إسهاماته في تطويرها وتنميتها ولقد لعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا ومهما في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية بحيث تحولت المؤسسة من نظام مغلق إلى أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الخارجية تأثر و تتأثر بها على اعتبار أنها كيانات معقدة تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية ، وما يمثله من أفراد و جماعات و العلاقات بينهم و المصالح و الأهداف الخاصة بها.

وبما أن المؤسسة أصبحت على صلة بالمحيط الخارجي فقد كان عليها مواكبة و مسايرة مختلف التغييرات والتطورات الحاصلة فيه من أجل الحفاظ على كيانها الإداري و مستقبلها و التصدي لجميع التحديات التي يمكن أن تواجهها بحيث أصبحت التطورات و التغييرات المتلاحقة و المستمرة في بيئة الأعمال سمة من سمات المؤسسات تفرض عليها تخطيطا و توجيها مستمرين ، وأصبح تحقيق التنمية الإدارية فيها مرهون بإحداث تطوير جذري في كفاءة و فعالية الإدارة،ولهذا ازداد الاهتمام بمراجعة و تطوير نهج و ممارسات الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي للممارسات الإدارية للاستفادة من تقنيات و أدوات التغييرات لمواكبة المستجدات الحاصلة. حيث يعتبر كل من الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات لمواجهة التغييرات التكنولوجية و التقنية ، بحيث يهدفان إلى تطوير فعالية المؤسسة و أفرادها عن طريق برامج منظمة و مخططة بأسلوب علمي دقيق و التشخيص الميداني للمشكلات و استغلال الطاقات الذاتية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على المعرفة بالعلوم السلوكية ، لكون أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي والرئيسي لتنفيذ و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالإصلاح و التطوير التنظيمي .

و ينصب موضوع دراستنا حول استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي و علاقتها بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و

الغاز بمدينة الجلفة ، و قد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين حيث يتضمن الباب الأول أربعة فصول أما الباب الثاني فيحتوي على فصلين .

تم التطرق في الباب الأول إلى الجانب النظري والذي يضم أربعة فصول :

الفصل الأول وهو يتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وأهم الخطوات المتعمدة في الدراسة حيث شرحت فيه أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته ، إضافة إلى الإشكالية و الفرضيات المطروحة ، و تحديد المفاهيم التي لها صلة بالموضوع ، و أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى أحد هذه المتغيرات ، و مقارنة النظرية ، و أسس المنهجية لبناء الموضوع . أما الفصل الثاني فخصصناه للإصلاح الإداري وقد ركزت فيه على مفهوم الإصلاح في كل من الفكرين الليبرالي و الاشتراكي، والمفاهيم المرادفة له ، أهدافه ، مراحل إضافة إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري و الوسائل المتبعة لتطبيقه . أما الفصل الثالث فهو يتعلق بماهية التطوير التنظيمي ومداخله وهو يتضمن أهميته ، أهدافه مراحل، خصائصه وأهم متطلباته إضافة إلى أهم مداخل والاستراتيجيات التطوير التنظيمي والمعوقات التي تعترض طريقه. أما الفصل الرابع فهو يتحدث عن الأداء الوظيفي ، و يتم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الأداء ، و العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى تقييم الأداء، مفهومه، أهميته، أهدافه، مراحل تقييم الأداء إضافة إلى أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء (التقليدية و الحديثة)

أما الباب الثاني فهو يتضمن فصلين و هما :

الفصل الأول و الذي يتطرق إلى التعريف بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة .

الفصل الثاني فهو يحتوى على تحليل نتائج الفرضية الأولى .

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية والفرضيات

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة.

7- المقاربة النظرية.

8- الأسس المنهجية للدراسة

8-1/ المنهج المتبع

8-2/ التقنيات المتبعة

8-3/ الأساليب الإحصائية.

9- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها.

10- صعوبات الدراسة.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي تمهيدا للدراسة النظرية ،حيث يتضمن الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع، و كذلك الأهداف و أهمية الدراسة ، كما تشمل أيضا على الإشكالية و التساؤل العام و التساؤلات الفرعية و الفرضيات المقترحة إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة و المقاربات النظرية التي تستند عليها الدراسة.

1/ أسباب اختيار الموضوع :

تعددت الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع ، و من هذه أسباب ما هو ذاتي و منها ما هو موضوعي ، و من أهم الأسباب هي :

1-1/ - الأسباب الذاتية:

- ❖ اعتبار مفهومي الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة و لذلك شعرت برغبة و ميل إلى دراسة هذين المفهومين إضافة إلى الاقتناع الشخصي بأهمية هذا الموضوع و الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية الإدارية .
- ❖ و من بين الأسباب كذلك هو سلسلة الإصلاحات و التغييرات الإدارية التي عرفتھا المؤسسة العمومية عموما و الاقتصادية خصوصا، لذا أردت فهم حقيقة هذه الإصلاحات و التطويرات، و ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاحهما .

1-2/ - الأسباب الموضوعية :

- ❖ قلة الدراسات التي تناولت هذين المفهومين معا في العلوم الاجتماعية حيث أن معظم الدراسات تطرقت إلى أحد المفهومين الإصلاح الإداري أو التطوير التنظيمي و دراسة أثره على متغير آخر .
- ❖ التأكد من نجاعة برامج و استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي المتبعة في مؤسسة توزع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة .

- ❖ التغييرات و التطورات التكنولوجية والعلمية التي تشهدها أساليب العمل و تقنياته وكذا تنوع الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في مواجهة تحديات العصر و العولمة و تحقيق التكيف مع هذه التطويرات و ذلك وفقا لما تراه مناسباً .
- ❖ التأكد من صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة .

2-/- أهمية الدراسة:

إن استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في أي مؤسسة سواء أكانت عمومية أو خاصة لابد أن تقوم على أسس علمية و عقلانية مدروسة ، كما أنه يجب أن تكون وفق الظروف البيئية حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المطلوبة و عليه تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

2-1/- الأهمية العلمية :

- ❖ تتجلى أهمية هذا الموضوع من أهمية كل من الإصلاح و التطوير التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال التكيف مع المستجدات و مواكبة التطور الحاصل .
- ❖ استناداً هذين المفهومين على مدخل العلوم السلوكية لتغيير سلوكيات العاملين بالمؤسسة على اعتبار انه لا يمكن أن يحدث تغيير و تنمية دون التركيز على المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لبقاء المؤسسة و تطورها .
- ❖ يعتبر هذا البحث محاولة لجمع كل ما كتب حول هذين المفهومين في الأدبيات العلمية و الدراسات الأكاديمية .

2-2/- الأهمية العملية :

- ❖ إمكانية استفادة المسؤولين من النتائج المتوصل إليها .
- ❖ تزويد العاملين في الإدارة بكيفية استيعاب التجديدات و مواكبة التطورات لحل المشكلات و مواجهة التحديات .

❖ تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعا حيويا على المؤسسة تبني مفاهيم هذه الاستراتيجيات ومعرفة آلياتها ومحاولة تطبيقها في ظل ما توجهه من اضطرابات في البيئة الخارجية و كذا حدة المنافسة .

3- أهداف الدراسة :

أن هدف أي بحث علمي هو محاولة إيجاد حلول و إجابات للإشكال المطروحة ، و فيما يخص دراستي فقد كان هدفها الرئيسي هو معرفة كيف تؤثر استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .

كما أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها دراستي و هي :

- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين كل من الإصلاح و التطوير التنظيمي و بين الأداء .
- ❖ الوقوف على أهم الأهداف التي تصبو إليها استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي داخل المؤسسة .
- ❖ التعرف على المعوقات و المشاكل التي تواجه الاستراتيجيات المتبعة و كذا معرفة آراء العاملين بالمؤسسة حول برنامج الإصلاح و التطوير التنظيمي.
- ❖ توعية المسؤولين داخل المؤسسات بضرورة إشراك العاملين في وضع و رسم السياسات الإصلاحية لأنهم أدرى بطبيعة الوظائف التي يمارسونها .
- ❖ إعطاء بعض الاقتراحات و التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها القائمون بعملية الإصلاح و التطوير التنظيمي في إنجاح مثل هذه البرامج .
- ❖ معرفة الأسس التي يستند عليها كل من الإصلاح و التطوير التنظيمي في تحسين الأداء و رفع من الكفاءة التنظيمية .

4/الإشكالية:

لقد شهد العالم المعاصر مع نهاية القرن العشرين (20 م) تغييرات سريعة التي طالت جميع جوانب الحياة المعاصرة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية في كافة دول العالم على اختلاف تكويناتها ومستويات تقدمها، ومن ابرز هذه التطورات الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات وظهور الأسواق العالمية الحرة، وتشكل هذه التغييرات وما يرافقها من زيادة رغبات أفراد المجتمع وطموحاتهم في الحصول على السلع والخدمات تحديات مستمرة ومتجددة للإدارة العامة للمؤسسات، وهذه التحديات تتطلب تبني استراتيجيات لمواجهةها والمحافظة على موقعها ومكانتها، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات نجد الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي الذي يشمل عدة جوانب منها الأهداف و الاستراتيجيات، نظم العمل، مجالات الأعمال و النشاطات، وحتى هيكل الموارد البشرية. لقد أقيمت على الإدارة في القرن الواحد والعشرين (21 م) مسؤولية الإعداد للإصلاح والتطوير التنظيمي باعتبارهما عمليتان مستمرتان، وفرضت على التنظيم ضرورة التطور مع الظروف البيئية المحيطة وذلك من خلال إعادة النظر في كل الأمور وخصوصا الأمور الداخلية وان تعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية وتبنى مفاهيم الإدارية الحديثة في توجيه العمل الإداري وإصلاح النظم واللوائح المحددة للعمل وتطويرها بحيث تعكس التقدم والتطور في المفاهيم في توجيه العمل الإداري وإصلاح النظم واللوائح المحددة للعمل وخاصة أن المؤسسات تتعامل في الوقت الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالدينامكية سرعة التغيير وحدته.

والمؤسسات العمومية الجزائرية كغيرها من المؤسسات عانت الكثير من المشاكل في ظل التطورات الإدارية الضخمة والمعقدة، والافتقار إلى الأساليب العلمية الحديثة إضافة إلى مركزية القرار، إذ أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا يعتمد على إستراتيجية مستمرة، مما تسبب في وصول معلومات بشكل متأخر، وكذلك إلى سوء التبعية بين الهيئات المركزية و إدارة هذه المؤسسات، وازدواجية مهام المؤسسة، اقتصادية و اجتماعية، غير أن السلطات العمومية الجزائرية بدأت تتفطن لهذا الواقع و ضرورة البدء في اتخاذ سلسلة من الإصلاحات و التطويرات لتحسين سير جهازها الإداري وهذا بعد فشل بعض الإدارات العامة في القيام بالدور المرجو منها، وذلك من خلال تعدد شكاوي المواطنين من سوء تسيير المرفق العام وعدم رضاه على نوعية

الخدمات المقدمة و المعاملة السيئة من طرف بعض الموظفين، مما شكل ضغوطات كبيرة على المسؤولين لاتخاذ تدابير وإجراءات لتطوير الأجهزة الإدارية ، والقيام بما يعرف بالإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي ، عن طريق إنشاء مجموعة من اللجان الإصلاحية، كما أصدرت قائمة من النصوص القانونية و التعليمات في شكل تدابير لعقلنة و ترشيد التسيير الإداري، وقد تضمنت هذه التعليمات ثلاث (03) محاور أساسية وهي : الأجهزة والتنظيم، المناهج والرجال، الوسائل و الرقابة والإعلام ، و أرسلت التعليمات إلى المؤسسات العمومية المركزية و المحلية في شكل توجيهات لتحسين نشاطها على مستوييه الهيكلي و التنظيمي، وقد تم ضبط و إحكام هذه التوجيهات بإنشاء كتابة الدولة للوظيفة العمومي و الإصلاح الإداري، فمحافظة الإبداع و الإصلاح الإداري و غيرها ، و قد مرت الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية منذ الثمانينات بمرحلتين أساسيتين وهما : مرحلة إعادة الهيكلة الأولى وجاءت إعادة الهيكلة استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية من ضعف تسييرها الداخلي حيث وصلت الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات و طبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980-1984 وتدعي بإعادة الهيكلة العضوية والمالية و التي استمرت حتى نهاية 1988 ، و تليها مرحلة استقلالية المؤسسة لمواجهة النتائج السلبية الناتجة عن العجز المالي المسجل لدى المؤسسات العمومية، شرع في تطبيق إصلاحات إدارية اقتصادية ثانية تمثلت في تحويل عدد معين من المؤسسات العمومية إلى مؤسسات اقتصادية، حيث من خلالها طبقت سياسة استقلالية المؤسسات العمومية التي تهدف إلى الفصل بين وظيفة كل من المؤسسة و الدولة المالكة ، فاستقلالية المؤسسات العمومية تتمثل أساسا في حرية اتخاذ القرارات وذلك باعتبار جمع الأخطار التي ترتبط بكل من المحيط و المستقبل والتصرف حسب نظرتها فيما يتعلق بكل أمورها و نشاطاتها المختلفة و بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية.

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر كغيرها من المؤسسات العمومية سلسلة من الإصلاحات و التطورات التنظيمية منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا و ذلك راجع إلى التغييرات في البيئة الخارجية و الانتقال من النظام الاشتراكي في التسيير إلى النظام

الرأسمالي، وكذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية و العلمية وتحقيق التوافق مع الأوضاع المستجدة على الساحتان المحلية و العالمية، إذ أن أولى الإصلاحات التي تمت في هذه المؤسسة بعد الاستقلال كانت تهدف إلى التخلص من التبعية الفرنسية في التسيير وبعد ذلك توالى الإصلاحات الإدارية و التطويرات و ذلك بإتباع سياسة الإصلاح و التطوير التنظيمي كإستراتيجية تتماشى و المرحلة التي تمر بها المؤسسة و كذا الظروف و البيئة المحيطة ، و التي عمدت إلى التطوير التنظيمي الهيكلي و التسييري من خلال توزيع الأدوار و تحديد سياسات و أفاق تدخل ضمن إستراتيجية اختيار و تعيين و تدريب العاملين بها من أجل بلوغ الأهداف و تحقيق القدرة على مواجهة التحديات و التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة، إضافة إلى تغيير النظم و اللوائح القانونية و الإدارية التي يسير عليها الجهاز الإداري من أجل خلق التوافق بين النظام الإداري و الإصلاحات و التغييرات الجديدة المراد إحداثها، و تنطلق الإستراتيجية الإصلاحية و التطويرية -مهما كان هدفها- من تخطيط إستراتيجي قائم على أسس علمية مدروسة و تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية ، إضافة إلى توفر نظام اتصال يضمن و وصول المعلومات في وقتها ، مع معرفة اتجاهات و آراء العاملين في المؤسسة نحو الاستراتيجيات المتبعة في إحداث الإصلاحات و ذلك للتعرف على مدى ولائهم و انتمائهم لمؤسستهم ، ولكي نقف على الدور الذي لعبه كل من الإصلاح و التطوير التنظيميين في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز فقد طرحنا التساؤل العام:

كيف تؤثر إستراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في أداء العاملين داخل المؤسسة؟

و بناء على التساؤل العام تمت صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل للتخطيط الإستراتيجي علاقة بتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

2- ما هو دور تطوير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

3- ما هي اتجاهات العاملين نحو استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي

المتبعة؟

4- 2/- الفرضيات:

*1 للتخطيط الاستراتيجي علاقة ايجابية بتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

*2 يساهم تطوير نظم الاتصال على تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

*3 تتجه اتجاهات العمال نحو هذه الاستراتيجيات إلى القبول و المساندة

5- تحديد المفاهيم :

5-1- الإصلاح الإداري :

يعرف الإصلاح الإداري " على أنه عملية إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية تغيير تدريجي في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والقانونية القائمة بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية"⁽¹⁾.

"جهود مصممة خصيصا لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة"⁽²⁾.

كما يرى البعض من الباحثين أن الإصلاح الإداري هو " عملية شاملة متكاملة مستمرة يهدف لها قرار سياسي و يعبر عنها بخطط مرحلية متواصلة تتناول النصوص القانونية و الهيكليات التنظيمية و كافة الطاقات و الإمكانيات و الموارد البشرية و المادية من أجل وضع حد للفساد المالي و عدم الكفاية و المحسوبية في الإدارات"⁽³⁾.

كما يعرف الإصلاح الإداري " على أنه مجموعة من التدابير التي تضعها الحكومة لتحسين أداء الإدارة ، وإنها تسمح بزيارة ارتياح المستخدم في معالجة القضايا و نوعية الخدمات المقدمة ، و يفرز مناخ من المساءلة و الحكم الرشيد"⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي للإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري هو " تلك الجهود ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة و الهياكل و تبسيط إجراءات العمل و معالجة النقائص بغية تحسين مستوى فعالية المؤسسة" .

1.Guerid Djamel .Culture d entreprise. Edition crasc.1997.p99.

2- ناصر محمد الصانع:إدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1986 ، ص 807 .808.

3- طارق المجذوب:الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003 ،ص 753.

4-Http.annajah.net/Arabic/show article html/ id3295.25/06/2010. (14.00).

5-2/ التطوير التنظيمي :

هو "جهد موصول يهدف إلى تحسين عمليات التجديد و طرق حل المشكلات في أي منظمة، و ذلك من خلال تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية الفعالة لثقافة المؤسسة مع التأكد على الثقافة الرسمية لفرق العمل بواسطة وسيط متغير و استخدام نظريات و تقنيات العلوم السلوكية التطبيقية" (1).

عرف "**Bennis**" التطوير التنظيمي "بأنه إستراتيجية تعليمية مركبة تهدف إلى تغيير المعتقدات ، الاتجاهات ، القيم، تركيب المشروعات حتى يمكن لهم التكيف مع التكنولوجيا الجديدة ، الأسواق و التحديات" (2).

"هو استجابة التنظيم للتغيير الذي يجب أن يحدث في معتقدات و إتجاهات و قيم الأفراد و الهيكل التنظيمي لكي يتمكن التنظيم من التكيف مع التطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة و جمع أنواع التحديات التي يمكن أن يواجهها" (3).

كما تم تعريف التطوير التنظيمي "على أنه تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية ، ويتناول المنظمة بأكملها من أجل تطوير الخطط و تدعيم الاستراتيجيات و البنى و العمليات التنظيمية لتحسين الفعالية التنظيمية" (4).

التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي :

التطوير التنظيمي وهو عبارة "عن أسلوب علمي مخطط يهدف إلى تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة ، و ذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة و تنمية قدرات العاملين و مهاراتهم في تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة".

1- احمد الخطيب و عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة-نظريات، استراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن ط1، 2009، ص 357.

2- سمير احمد

عسكر: أصول الإدارة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي ، ط6، 2005 ، ص 487.

3-محمد على شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، الإسكندرية، (د.ت)، ص343 .

4/-Cumings and Worley. **Organization development and change**. sixth edition .south, western publishing.1997. P 02.

3-5 / الأداء :

يعرفه **sillamy** " على أنه تحقيق إنتاج في العمل ، ومن خلاله نستطيع أن نتعرف على قدرات الفرد في مجال معين " (1).

كما عرف الأداء " بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو جماعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم " (2).

كما يعرف الأداء في موسوعة التسيير " على أنه يتحدد من خلال الثلاثية : الهدف الوسيلة، النتيجة التي تميز أي مؤسسة فنحن خلال الربط بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة بحيث تطرح التساؤل ، هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأقل تكلفة؟ و الربط بين الأهداف و النتائج تطرح إشكالية فعالية المؤسسة ، فالمؤسسة الفعالة هي التي تثبت القدرة على تحقيق الأهداف المحددة من طرف مسؤوليها " (3).

ويعرف **نيكولاس F.W.NICOLAS** " بأن الأداء هو ناتج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة مما كانت عليه نتائج ذلك السلوك " (4).

التعريف الإجرائي للأداء

الأداء هو "سلوك الفرد الذي من خلاله نستطيع التعرف على مدى كفاءته للقيام بأصعب المهام، ومدى مساهمته لانجاز الواجبات الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة وذلك بمراعاة الجهد المبذول ودرجة مطابقة هذا الجهد لمواصفات نوعية معينة (مطابقة الإنتاج للمواصفات)".

1-Sillamy.N. Dictionnaire usuel de psychologie .édition, bordas.1980.P504
2- أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 ، ص 42.

3- Robert le Duff et al. Encyclopédie de la gestion et du mangement. édition Dalloz. Paris.1999.P 897.

4- عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 15.

4-5/ التخطيط الاستراتيجي :

عرفه **Steiner** " بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف"⁽¹⁾.

وهو أيضا "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم إكتساب واستخدام هذه الموارد ".

كما أنه يعرف "بأنه عملية تتضمن وضع الخطط الإستراتيجية ثم توزيعها إلى خطط عملية تشغيلية أكثر تفصيلا ،ليتم تنفيذها ضمن موازنات لكل مصلحة تقنية أو قسم " ⁽²⁾.

"وهو وضع الأهداف وصياغة رسالة المؤسسة وتشخيص الموقف المالي الداخلي والخارجي ، و أخيرا تكوين البدائل الإستراتيجية وتقييمها ومعرفة أثرها على الأداء داخل المؤسسة"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو "عملية ذهنية تعتمد على التفكير الخلاق من خلال ترجمة الحقائق والمعلومات من موقف معين إلى خطط إستراتيجية وطرق تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و مساعدتها على التكيف مع المتغيرات البيئية"

1- خالد محمد بنى حمدان، وائل صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. منهج معاصر، دار البازوري، عمان، 2007، ص 08.

2- ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، الجزائر، ص 67.

3- نبيل مرسي خليل: التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 45.

5-5 / الاتصال :

يعرف تشالز كولي **ch.cooley** "الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتطور وتنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان"(1).

"وهو عملية إجتماعية تعتمد على التفاعل الاجتماعي بكل أبعاده ، فيشير مفهوم الاتصال إلى المشاركة في المعنى عن طريق رسائل مختلفة تلك التي تنتقل بها الأفكار و الآراء و المعلومات و الاتجاهات داخل نسق اجتماعي معين "(2).

وهو " تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات ، و على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات "(3).

تعريف نيومان و سومار " بأنها تبادل للحقائق و الأفكار و الآراء و المشاعر بين شخصين أو أكثر"(4).

التعريف الإجرائي للاتصال:

يعرف الاتصال على أنه "عملية إجتماعية منظمة تهدف إلى تبادل المعلومات و الآراء و الأوامر بين مختلف المستويات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي بغرض تحقيق الأهداف المرسومة و تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة".

-
- 1- عاطف على عبيد: الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 12.
 - 2- محمد شفيق، فتحي عائشة: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة، 1993، ص 257.
 - 3- محمد بهجت جاد كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 264.
 - 4- على عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والنشر، عمان ، ط3، 2008، ص 154.

5-6/الاتجاه:

يعرفه **جوردون البورت Gordon Allport** "الاتجاه بأنه حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تنظم أو تتكون من خلال التجربة أو الخبرة ، و التي تسبب تأثير موجهها ديناميكيًا على استجابات الفرد لكل الموضوعات".

تعريف **بوجاردوس Borgardus** "نزعة نحو أو ضد بعض العوامل البيئية ، و تصبح هذه النزعة قيمة ايجابية أو سلبية و الواقع أن الاتجاه هو الذي يحدد استجابة الفرد لمثيرات البيئة الخارجية ، فالالاتجاه يكمن وراء السلوك أو الاستجابة التي نلاحظها"⁽¹⁾.

يعرفه **دوب Dobe** "إستجابة مضمرة ، إستباقية و متوسطة ، و ذلك بالنسبة لأنماط المثيرات الواضحة الصريحة و المختلفة و الاتجاهات تستثيرها أعداد متباينة من المثيرات و هي ذات دلالة اجتماعية في البيئة الاجتماعية للفرد".

الإتجاه هو " استعداد وجداني مكتسب ، أي ليس فطريًا، وهو ثابت نسبيًا، و يحدد سلوك الفرد و مشاعره إزاء أشياء مثل : كتاب ، شخص ، أو جماعة ، أو موضوعات بالذات مثل : فكرة ، مبدأ ، نظام اجتماعي أو سياسي ، بحيث يفضله أو يرفضه"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للاتجاه :

يقصد بالاتجاه في هذه الدراسة : "أنه عبارة عن الاستعداد أو التهيؤ العقلي و العصبي للأفراد العاملين في المؤسسة و الذي يحدد الاستجابة الموجبة أو السلبية نحو إستراتيجية الإصلاح و التطوير التنظيمي في المؤسسة المستخدمة".

1- عبد الرحمن محمد العسيوي: تفاعل الجماعات البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006، ص 19.

2- عباس محمود عوض: في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1980، ص ص 27 . 28.

6-الدراسات السابقة :

6-1- الدراسة الأولى :

ريم رمضان ،إدارة التغيير في التطوير
وقد انطلقت هذه من جملة من التساؤلات التي تعتبر ضرورية عند كل تغيير إلا أنها تمثل
جانبا من مشكلة البحث و هي :

- ما هي أهداف التغيير المخطط ؟
- لماذا يعتبر التغيير ضروريا للمنظمة حسب الأدبيات العلمية .
- من هم أصحاب إتخاذ هذا القرار ؟
- هل يتم تنظيم عملية التغيير ؟
- ما هي الطرائق العلمية من أجل تطبيق عملية التغيير ؟
- هل يتم الاستفادة من آراء الآخرين ؟ و ما هي درجة مشاركتهم في ذلك ؟
- ما هي ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير ؟
- هل يجب إتباع الأسس العلمية في إدارة التغيير من أجل ذلك ؟
- هل يتم تدريب الأفراد ؟
- ما هو تأثير التغيير على المنظمة ؟
- ما هي الأمور المعاصرة التي تتطلب المعرفة و المهارات في إدارة التغيير
(1)؟

فروض الدراسة :

تعتمد منظمات الأعمال إلى الاستناد إلى النماذج العلمية عند إدارة التغيير، و لا توجد
اختلافات بين منظمات الأعمال في القطاع العام و القطاع الخاص الصناعي و الخدمي من
حيث إتباع النموذج العلمي لإدارة التغيير التنظيمي .

1- ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، 2004- 2005 ، ص14 .

- لا توجد علاقة بين عدة عوامل ديمغرافية مثل (السن ، الجنس ، التحصيل العلمي الرتبة قطاع ، الرتبة الوظيفية ، الخبرة ، قطاع الأعمال) و بين مقاومة التغيير .
- توجد علاقة بين بعض المقومات العلمية لإدارة التغيير السائدة و بين مقاومة التغيير .
- توجد علاقة بين بعض المقومات العلمية لإدارة التغيير السائد و بين أنماط التغيير في المنظمة ، يتأثر نمط التغيير السائد في المنظمات السورية بعدة عوامل ديمغرافية مثل :
 - السن ، الجنس ، التحصيل العلمي ، والمركز الوظيفي والخبرة، وعدد العمال و ذلك بشكل متفاوت .
 - تتأثر أنماط التغيير السائدة في المنظمات بأنماط القيادة المتعاون و المستشار و الموجه و الملزم .
 - توجد علاقة بين العوامل المشتركة للتطوير متمثلة بالاتصال و العلاقات المتبادلة و التمكين و التفويض و المكافآت و أساليب حل النزاع الشخصي و الرضا ، كما و تؤثر في إدارة التغيير .
 - يمكن اعتبار التغيير في منظمات الأعمال على أنها تغيير في التطوير التنظيمي. من حيث تأثيرها في الأفراد العاملين في التنظيم .
 - يمكن اعتبار منظمات في كل القطاعات يتمتع بالكفاءة بحسب إدراك المديرين لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها و لمستوى أدائها .
 - يمكن اعتبار منظمات الأعمال في كلا القطاعين يتمتع بالفعالية، و ذلك بحسب تجاوبها مع تغييرات البيئة الخارجية .
 - وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في تحليل المعطيات ، والاستمارة في جمع البيانات.
- عينة البحث:** و قد شملت العينة 400 مدير في المنظمات في القطاعين العام والخاص و ذلك في الصناعات النسيجية و الألبسة الجاهزة و الصناعات الغذائية و الصناعات الكيماوية في محافظة دمشق وريف دمشق و محافظة حماة و محافظة حمص .

و تتضمن شريحة المديرين : - مدير عام (القطاع العام) .

- مالك المنشأة (قطاع خاص) .

- إدارة عليا / إدارة متوسطة /إشراف.

و قد إستخدمت الباحثة الاستمارة لجمع البيانات إضافة إلى أسلوب المقابلة المباشرة و أما الأساليب الإحصائية فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) و التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، اختبار T، معامل الارتباط البسيط و معامل التحديد المتعدد و تحليل Anova و أسلوب التحليل العاملي .

أهم النتائج المتوصل إليها :

و قد خلصت الدراسة في جانبها العلمي و النظري إلى النتائج التالية :

- ❖ تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيتها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي .
- ❖ تنخفض نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص .
- ❖ يوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية ، و على الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي و في مراحل تنفيذه ، كما يتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مخططة و في الغالب على أسس علمية .
- ❖ تبين وجود أهمية لمقاومة التغيير في منظمات الأعمال ، كما لم يختلف ظهور مقاومة التغيير بين منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص، مما يعني أهمية متغير مقاومة التغيير في إدارة التغيير التنظيمي .
- ❖ تبين وجود علاقة بين مقومات العملية السائدة في إدارة التغيير و بين مقاومة التغيير و بالتالي قد يعود أحد أسباب فشل في عملية التغيير إلى فشل إتباعها الأسس العلمية في إدارة التغيير .
- ❖ تبين عدم ملائمة نمط التغيير السائد في المنظمات مع نمط القيادة السائد و ذلك حسب النظريات العلمية له .

- ❖ تبين ظهور أهمية متغير البيئة الخارجية باعتبارها دافعا من دوافع التغيير .
- ❖ تبين تأثير نمط التغيير السائد بمتغيرات الشهادة الجامعية للمدير و نوع العاملين سواء كانوا دائمين أو موسميين .
- ❖ تم الاستنتاج بوجود اثر التدريب في إدارة التغيير التنظيمي .
- ❖ تبين ظهور أهمية متغيرات الاتصال و التشاور في إدارة التغيير و التطوير التنظيمي.
- ❖ تبين ظهور اثر للعلاقات المتبادلة بين الأفراد(الرسمية وغير الرسمية) في عملية التغيير و التطوير.

تقييم الدراسة الأولى :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تدرس متغير التطوير التنظيمي، بحيث تهدف إلى معرفة كيف تقوم المنظمات بتطوير نفسها ، وهل تقوم باختيار نماذج علمية عند التغيير؟ وما هي أهم الطرق التي يتم إتباعها لتطبيق عملية التطوير؟ وعلى من تقع مسؤولية هذا الأخير؟ أي انه تسعى الى دراسة التطوير التنظيمي دراسة شاملة و مقارنة النماذج المتبعة في تحقيق التطوير في كل من المنظمات العامة و الخاصة،بينما دراستنا هذه فهي تهدف إلى دراسة دور الإصلاح و التطوير التنظيمي على الأداء، وقد استعانة كلا الدراستان بالمنهج الوصفي التحليلي في التحليل و الاستمارة في جمع المعلومات.

أما من حيث النتائج فقد توصلت كلتا الدراستان إلى أهمية الاتصال في تحقيق التطوير التنظيمي إضافة إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية في تحسين المناخ التنظيمي و بالتالي تحسين الأداء، كما توصلت دراسة الباحثة إلى إن النماذج العلمية للتطوير التنظيمي تختلف من منظمة إلى أخرى.

6-2/- الدراسة الثانية :

فيصل بن معيض حسين آل سمير القطاني

إستراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري و دورهما في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية .

و تتمثل مشكلة هذه الدراسة في غموض و تباين وجهات نظر القيادات العليا في المملكة العربية السعودية إزاء الدور الأمني للمؤسسات المدنية و مدى إسهام إستراتيجيات و تقنيات الإصلاح و التطوير الإداري إزاء تعزيز الأمن الوطني في المملكة ، وقد تمحورت تساؤلات الدراسة في :

- إلى أي مدى تطبق الأجهزة الإدارية المدنية و الأمنية بالمملكة العربية السعودية المفاهيم و التقنيات المتعلقة بالإصلاح و التطوير الإداري ؟ (1) .
- إلى أي مدى يمكن لاستراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري أن تسهم في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية .
- إلى أي مدى يؤدي غياب أو غموض استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري إلى شيوع الظواهر و الممارسات السلبية المهددة للأمن الوطني .

ما هي أهم الجهود التي بذلت منذ التأسيس و عبر الخطط التنموية الشاملة لتعزيز الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية .

عينة الدراسة : و مثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القيادات العليا في مؤسسات الدولة المدنية و العسكرية ذات التأثير على الأمن الوطني السعودي ، و قد اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية بسيطة حيث تمثل حجم العينة في 322 قائد .

1- فيصل بن معيض القحطاني : استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني ، أطروحة دكتوراه منشورة في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2006 ، ص11.

مجالات الدراسة :

المجال المكاني : تناولت هذه الدراسة القيادات العليا في بعض مؤسسات الدولة المدنية و الأمنية العامة في الرياض .

المجال الزماني : و تمت الدراسة التطبيقية في الفصل الدراسي الأول للعام 2005 م.

المجال الموضوعي : تم التركيز في هذه الدراسة على استراتيجيات و تقنيات الإصلاح و التطوير الإداري من حيث السياسات و الإجراءات و المفاهيم ، من خلال دراسة تحليلية مقارنة لاتجاهات القيادات العليا في بعض مؤسسات الدولة المدنية و الأمنية ذات التأثير على الأمن بحكم أن القيادات هي التي تقود حركة واسعة لعلاج مشكلات الجهاز الإداري .

و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي و المسح الاجتماعي في هذه الدراسة إضافة إلى المنهج المقارن، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات الميدانية أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية فقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحليل الإحصائي للبيانات تمثلت في : التكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرو نباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار كا، اختبار تحليل التباين.

أهم النتائج المتوصل إليها :

- ❖ ترى غالبية القيادات المدنية و الأمنية أن مفاهيم الإصلاح و التطوير الإداري يتم تطبيقها في منظماتهم سواء أكانت المدنية أو العسكرية و بنسب متباينة .
- ❖ ترى القيادات المدنية و الأمنية أن استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري لها القدرة على الإسهام بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوطني .
- ❖ إن القيادات المدنية و الأمنية ترى أن غياب أو غموض استراتيجيات و تقنيات الإصلاح و التطوير الإداري يؤدي إلى شيوع بعض الظواهر و الممارسات السلبية إلى تهدد الأمن الوطني .
- ❖ إن الغالبية المبحوثة ترى ضرورة التوجه نحو استراتيجيات إدارية معاصرة للتعامل مع المستقبل و مفاجأته و للحد من التحديات العولمة للأمن الوطني.

تقييم الدراسة الثانية:

تتناول كلتا الدراستان نفس المتغير التابع وهو الإصلاح الإداري إلا إنهما تختلفان في المتغير المستقل بحيث تدرس الأولى دور استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري في تعزيز القوى الأمنية، وكذا مدى تطبيق المفاهيم و التقنيات الحديثة المتعلقة بالإصلاح و التطوير الإداري ،وكيف تساهم مثل هذه الاستراتيجيات في تعزيز القوى الأمنية. ووجود تصرفات و ممارسات سلبية بسبب غموض الاستراتيجيات المتبعة، أما دراستنا فكانت تهدف إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي للإصلاح و التطوير التنظيمي على الأداء و كذا تطوير دور نظم الاتصال في الرفع من مستوى الأداء، و إتجاهات العاملين نحوها. وقد اعتمدت الدراسة الأولى على المسح الاجتماعي و المنهج المقارن إضافة إلى الاستمارة في جمع المعلومات، في حين اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في التحليل و الاستمارة في جمع المعلومات.

أما من حيث النتائج فقد توصلت دراسة الباحث إلى انه هناك تطبيق واسع للمفاهيم و تقنيات الإصلاح و التطوير الإداري في كل المنظمات باختلاف أنواعها، وكذا مساهمة الإستراتيجيات في تعزيز القوى الأمنية و وجود تصرفات سلبية اتجاه هذه الأخيرة في حالة غموضها، بينما دراستنا فقد توصلت إلى معرفة الدور الكبير و المهم الذي تلعبه إستراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في تحسين المناخ التنظيمي وتحديث وسائل العمل مما ينعكس على كفاءة الأداء ، كما انه لا توجد أي تصرفات سلبية إتجاه هذه الاستراتيجيات مهما اختلفت مواقف العاملين منها.

6-3/- الدراسة الثالثة :

صالح بن سعد المربع ، التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات .

انحصرت مشكلة الدراسة في التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ، حيث أن هناك تأثيرات متباينة للتطوير التنظيمي للأداء و تتوقف هذه التأثيرات على درجة تقبل التطورات الجديدة و كذا درجة مقاومة التغيير من قبل العاملين في الأجهزة الأمنية بصفة عامة و المديرية العامة للجوازات بصفة خاصة، فالتطوير يهدف إلى مساعدة العنصر البشري بصفة خاصة و المنظمة بصفة عامة لتكون أكثر كفاءة ، و قد إنطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- ما علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات؟
- ما مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات ؟ (1) .
- ما هي أهم العوائق التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات .
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حيال علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات تعزى إلى المتغيرات التالية : السن، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي (الرتبة) .

و قد شملت الدراسة جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض و عددهم 276 ضابطاً، و قد تمثلت مجالات الدراسة في :

1- صالح بن سعد المربع: لتطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية 2006. ص.4

المجال البشري : اقتصرت هذه الدراسة على منسوبي المديرية العامة للجوازات من الضباط من رتبة ملازم حتى رتبة لواء .

المجال المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض .

المجال الموضوعي : و تناولت هذه الدراسة العناصر التالية :

■ مدى علاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات

■ مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية

العامة للجوازات .

■ أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة

للجوازات .

المجال الزماني : أجرى الباحث هذه الدراسة في العام الدراسي 1425/1424 و قد

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المنهج الاجتماعي ، معتمدا على

الاستبيان لجمع المعلومات .

__ أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية فقد استعمل "SPSS" و الأساليب الإحصائية التالية

التكرارات و النسب المئوية / عامل الارتباط بيرسون .

عامل الارتباط كرونباخ ألفا / المتوسط الحسابي _ الانحراف المعياري .

تحليل التباين أحادي الاتجاه / اختبارك(2).

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج من أهمها :

■ هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي و أداء العاملين و أهم الانعكاسات

الايجابية للتطوير التنظيمي على الأداء هي:

*المساعدة على رفع قدرات و مهارات العاملين.

*الدقة و السرعة و الفاعلية في أداء العمل .

■ يساهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات .

■ أهم المعوقات هي :
* الافتقار إلى نظام اتصال مناسب .
* تجاهل شكاوى العاملين من سلبيات التطور .
* ضعف التنسيق بين البرامج و بيئة العمل .

و أهم الانعكاسات الايجابية للتطور التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي :

* تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الخطأ .
* المساعدة في سرعة اكتساب الأخطاء .
* الإسهام في عدم تأخير المعاملات .

تقييم الدراسة الثالثة:

إن هذه الدراسة تتشابه تقريبا مع دراستنا بحيث أنهما تهدفان إلى معرفة تأثير التطوير التنظيمي على الأداء ، إلا انه في دراستنا أضفت متغير تابع اخر و هو الإصلاح لمعرفة أثره هو الآخر على الأداء، وقد اعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي وذلك لتحليل النتائج المتوصل إليها .

و قد توصلت الدراستين إلى نفس النتائج و التي من أهمها :

* إن التطوير التنظيمي يلعب دورا مهما في تحسين الأداء وذلك من خلال تنمية المهارات وصقل المواهب و قدرات العاملين ومنه زيادة فعالية وكفاءة أداء الأعمال .

* أهم المعوقات التي يمكن أن تعيق برامج التطوير التنظيمي هو عدم وجود وسائل اتصال فعالة وعدم إشراك العاملين في تصميم مثل هذه البرامج قد يتسبب في مقاومتها .

* ضعف التنسيق بين هذه البرامج وبين بيئة العمل .

كما أنه في دراستنا توصلنا إلى نتيجة أخرى و هي أن اتجاهات العاملين محايدة نحو هذه البرامج مهما كانت مواقفهم اتجاه هذه الأخيرة .

6-4/- الدراسة الرابعة :

بن قرقورة ليندة : الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي .

و تتمحور هذه الدراسة حول الإجابة عن الإشكالية التالية :

_ كيف يمكن الاعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي نحو تنفيذ برامج التطوير التنظيمي و للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية :

- ما هي أهم مضامين الثقافة التنظيمية ؟ (4)
- ما هي أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية .
- ما هي أهم آليات إحداث التزاوج بين الثقافة التنظيمية و برامج التطوير التنظيمي؟ و لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة هذه الفرضيات :

1/ الثقافة التنظيمية محدد و موجه للسلوك التنظيمي .

2/ يؤدي غياب مضمون ثقافي تنظيمي واضح إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية .

3/ التطوير التنظيمي برامج يسعى للرفع من مستويات الفعالية من خلال البعد الثقافي .

_ و قد تمت الدراسة على عينة تتكون من 24 إطار أي بنسبة 25% من مجتمع البحث 98%.

مجالات الدراسة :

المجال المكاني : و قد تمت هذه الدراسة في المطحنة الصناعية لمتيجة

المجال الزمني : خلال العام الدراسي 2008.

1- لينده بن قرقورة : الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي ،رسالة ماجستير في علوم التسيير،إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007- 2008، ص9.

المجال البشري : و قد اقتصرت الدراسة على إطارات المنظمة الموزعة على مختلف المستويات التنظيمية .

- و قد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان إضافة إلى المقابلة أما بالنسبة للتحليل الإحصائي قد استخدمت أسلوب المعالجة الفردية للمتغيرات من خلال حساب النسب المئوية لكل اختبار من كل سؤال .

أهم النتائج المتوصل :

- ❖ الثقافة التنظيمية هي المحدد الضابط للممارسات السلوكية بالمنظمة .
- ❖ غياب مضمون ثقافي تنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية .
- ❖ لا يمكن التنبؤ بنجاح برامج التطوير التنظيمي بمعزل عن البعد الثقافي بالمنظمة .

تقييم الدراسة الرابعة:

تتفق هذه الدراسة في جانب محدد من دراستنا وهو تأثير الجانب الثقافي على التطوير التنظيمي، وقد كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أهم المضامين الثقافة التنظيمية، وأهم آليات التزاوج بين الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي، بينما دراستنا فتهدف إلى معرفة تأثير استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي في تحسين الأداء من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي له، إضافة إلى دور نظم الاتصال في تحسين الأداء و معرفة الاتجاهات المختلفة نحو هذه الأخيرة، و اعتمدت هاتان الدراستان في جمع المعلومات على الاستبيان، ولقد توصلت الدراسة الأولى إلى نتيجة واحدة تتوافق مع النتائج التي توصلت لها دراستنا و هي أن البعد الثقافي للمؤسسة له دور كبير في نجاح برامج التطوير التنظيمي، وذلك أن من يقوم بتنفيذ هذه البرامج هم العاملين و الذين يمكن التأثير عليهم من خلال الثقافة التنظيمية السائدة.

6-5- الدراسة الخامسة :

نواف بن سعد آل سعود :اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي :
و تمحورت مشكلة التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي و الإداري في قطاع الدفاع المدني، حيث عملية التطوير التنظيمي تستهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال توحيد حاجات الأفراد للنمو و حاجات الأجهزة الأمنية للتطوير بما يساعد هذه الأجهزة في الارتقاء بمستوى خدماتها و تقليل تكاليفها .

ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي و الإداري و تطبيقاته في الدفاع المدني؟

التساؤلات :

1/ ما هو واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني ؟

2/ ما هي اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في الدفاع المدني ؟ (1)

3/ ما هي أهم العوامل المؤثرة على التطور التنظيمي في الدفاع المدني ؟

4/ ما هي اتجاهات المديرين نحو أهم العوامل المؤثرة على التطور التنظيمي في الدفاع المدني ؟

5/ هل تختلف اتجاهات المديرين بالدفاع المدني نحو التطوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية ؟

مجالات الدراسة :

المجال البشري : و تقتصر على ضباط الدفاع المدني في مدينتي الرياض و جدة من رتبة عميد بوصفهم ممثلين للمستويات الإدارية القيادية في هذا الميدان .

1- نواف بن سعد آل سعود: اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2003، ص6.

المجال المكاني : المديرية العامة للدفاع المدني في الرياض و جدة .

المجال الزمني : خلال النصف الثاني من العام الدراسي 1422/1423

مجتمع البحث و العينة : و تمثل مجتمع الدراسة في قادة الدفاع المدني في إمارة مكة و الرياض .

* إمارة مكة 400 قائد .
* الرياض 600 قائد .

اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 5% ، بحيث كانت العينة : * إمارة مكة 99.
* الرياض 66.

جمع بيانات الاستبيان :

الأساليب الإحصائية " SPSS " ، التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري، تحليل التباين .

أهم النتائج المتوصل إليها :

- ❖ التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عملية قائمة و موجودة من حيث المبدأ و هي تعتمد على التحليل المنظم للمشكلات، و تهدف إلى زيادة فعالية جميع الأنظمة الفرعية المتداخلة .
- ❖ إن هناك العديد من المؤثرات التي يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع وهي :

*المؤثرات البشرية – البيئة : و تتمثل في :

- عدم ملائمة التخصص و عدم وضوح رؤية القائمين على التطوير.
- عدم تشجيع المبادرة و خوف العاملين من التغيير .
- إهمال الجانب الإنساني و نقص الوعي .

***المؤثرات التنظيمية – الإدارية : و تتمثل في :**

- الافتقار إلى صلاحيات تنفيذ المهام .
- كثرة العمل الورقي و شكلية التطوير و عدم انعكاسه على الواقع .
- كثرة الإجراءات الإدارية .
- المغالاة في الاجتماعات و كثرة التعليمات .

***المؤثرات التنظيمية – الفنية : و تتمثل في :**

- عدم توفر وسائل تقنية .
- عدم توافق برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية .
- تعارض التطوير مع الاحتياجات الفعلية .
- عدم وجود معايير موضوعية لقياس مدى نجاح التطوير .
- عدم وجود نظام معلومات متكامل .

تقييم الدراسة الخامسة:

وتتشابه مشكلة هذه الدراسة مع أحد التساؤلات الفرعية و هو معرفة اتجاهات العاملين نحو استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي، واهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاحها، و لكن دراستنا لا تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو هذه العوامل و لا دراسة الفروق بين الخصائص الشخصية للعاملين و بين اتجاهاتهم، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في التحليل و الاستمارة في جمع المعلومات.

أما النتائج المتوصل إليها بالنسبة لدراسة الباحث فهي: وجود اتجاهات مؤيدة للتطوير التنظيمي، وانه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نجاح هذه البرامج و هي عوامل إدارية تنظيمية، عوامل إدارية فنية. عوامل بشرية و بيئية، بينما دراستنا فقد توصلت إلى أن أغلب اتجاهات العاملين هي اتجاهات محايدة و أن أهم العوامل التي تؤثر على استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي هي عوامل إدارية تنظيمية. تتمثل في ضعف برامج التكوين و عدم فعالية وسائل الاتصال.

6-6 / الدراسة السادسة: (1)

قامت بها هيئة الأمم المتحدة : لدراسة الإصلاح الإداري في دول شرق آسيا خلال السنتين 1996-1997م.

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى :

- توضيح استراتيجيات الإصلاح المتنوعة التي يجرى تنفيذها في مختلف الإدارات الحكومية في البلدان: (الصين، اليابان، تايلاند، كوريا، الفلبين).
- تسليط الضوء أمام الحكومات التي تواجه تحديات مماثلة على ما هو متاح من ابتكارات تنظيمية.

وقد اشتملت الدراسة على جمع المعلومات وتحليل استجابات الحكومات في البلدان الخمسة إزاء التغيرات البيئية التي طرأت على الصعيد الوطني خاصة فيما يتعلق بالتحويلات في دور الحكومة و وظائفها.

*أهم النتائج المتوصل إليها:

- ❖ ضرورة التخطيط لبرامج الإصلاح الإداري وذلك لتفادي وجود أزمة دائمة في الأجهزة الإدارية الحكومية
- ❖ ضرورة وجود دعم قوي ومتواصل من القيادات السياسي ة كشرط جوهري لنجاح إستراتيجية الإصلاح.
- ❖ صعوبة تحديد إستراتيجية واحدة يمكن تبنيها كنموذج عام، يمكن تطبيقه في البلدان الخمسة كلها أو بعضها، وأن أفضل إستراتيجية للإصلاح هي التي تمليها الدواعي الاقتصادية والإدارية والسياسي للدولة.

1 - هيئة الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية : تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري ، ترفتحى عثمان وآخرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 1998 ، ص ص 39/3

❖ أهمية إقامة جهاز مركزي يعتني بالإصلاح الإداري على أساس مستمر.

تقييم الدراسة السادسة:

إن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة الإصلاح الإداري على نطاق واسع ومنه اكتشاف البرامج الإصلاحية التي يمكن تبنيها كنموذج مثالي يصلح للتطبيق في مختلف الحالات إضافة إلى معرفة دور و أهمية التخطيط للإصلاح في نجاح مثل هذه البرامج و هو تقريبا نفس الهدف الذي نسعى للوصول إليه من خلال التساؤل الجزئي الأول.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الكبير الذي يقوم به التخطيط من أجل إنجاز برامج الإصلاح إذ أنه يعتبر الدعامة الأساسية لمثل هذه الاستراتيجيات وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها، كما أن هذه الدراسة توصلت إلى ضرورة وجود دعم قوي من طرف السلطات العليا لهذا الإصلاح كما أنه لا يوجد نموذج واحد يمكن تطبيقه في كل المؤسسات و في كل الدول و أن كل إستراتيجية لها دوافعها و العوامل المساعدة على نجاحها وكذا ظروف تطبيقها.

7- المقاربة النظرية :

- إن تحديد المقارنة النظرية يعتبر من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية الاجتماعية بحيث أنها تحدد للباحث الزاوية الفكرية أو المنطلق النظري الذي يستند عليه خلال دراسته لموضوع بحثه فهي عبارة عن مجموعة الروابط الفعلية التي تستخدم لشرح و تفسير كيفية عمل ظاهرة معينة .

- و بما إنني بصدد دراسة موضوع استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي و أثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة ، فقد أرتأيت أن المقارنة النظرية التي تتلاءم مع موضوع بحثي هي :

النظرية النسقية تالكوت بارسونز إن فكرة النسقية عند بارسونز" تقوم على مجموعة من الأجزاء متساندة ضمن نظام من العلاقات ، بين هذه و النظام هو أساس النسق ، وان استمرار التنظيم يتطلب القدرة على التكيف و تحقيق التكامل بين أجزاءه المكونة من خلال الحصول على الموارد المادية و البشرية و كذا التنسيق بين الوظائف و استخدام الدوافع التي تحفز الأفراد لخدمة الأهداف التنظيمية" .

وبما أن موضوعي يتناول دراسة استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي التي تعمل على تحقيق استمرار المؤسسة و بقائها بحيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى رفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية و كذا التكيف مع المستجدات الحاصلة من خلال إعادة التنظيم و تبسيط الإجراءات و تحقيق التناسق بين الوظائف و الأدوار المختلفة في المؤسسة .

8- الأسس المنهجية للدراسة:

تعد المنهجية القاعدة الأساسية في البحوث الاجتماعية ، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من اجل التوصل إلى حقيقة مادة البحث (1) .

8-1/ المنهج المتبع :

إن الدراسة الميدانية و التطبيقية تمدنا بالحقائق و المعلومات عن الواقع الاجتماعي ،وذلك من خلال دراسة معمقة للمشكلات المطروحة ، و إن الإجابة عن التساؤلات الدراسية تتطلب من الباحث إتباع خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة الموضوع و أهدافه، و تفرض عليه إتباع منهج معين و تقنيات تتلاءم مع إشكالية الدراسة .
و المنهج هو كلمة انجليزية مركبة من مقطعين : (Méthode) و تدل على الطريقة و (Logy) تدل على العلم.

و قد عرف **مادلين غرافيتش** المنهج "على أنه مجموعة العمليات التي تطبق عليها أخلاقيات البحث من اجل الوصول إلى الحقائق مهما كانت تابعيتها ، فنظورها و نتجها و هذا المفهوم للمنهج في المعنى العام ، مسار منطقي مطابق لكل الخطوات العلمية ، التي تسمح بملاحظة هذه الحقائق من مجموع القواعد المستقلة لأي بحث أو محتوى خاص " (2)
عموما فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم (3) .

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

1-عدي علي أبو طاحون : منهج و إجراءات البحث الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 1998 . ص 15

2- جمال معتوق : منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، دار بن مرابط، الجزائر، ط 1، 2009 ص 80 /79 .

3- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، (د.د. ن)، الجلفة ، ط2، 2007، ص 44.

فالمنهج الوصفي التحليلي:

هو المنهج الذي يدرس ظاهرة ما، إن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يراد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، وهو مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وما زال هذا هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية، ومن أمثلة الأساليب التي تستخدم في الدراسات الوصفية المسحية هي (تحليل النشاط، وتحليل المحتوى). كما يعرف المنهج الوصفي " على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة:

- "هو طريقة التي تربط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وصفا دقيقا ، و تفسيرها تفسيرًا علميا "

- و منه فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظواهر في الزمن الحاضر و يقوم بوصف ما هو موجود ، و يهتم بتحديد الظروف و العلاقة القائمة بين الوقائع أو الظواهر (1).

8-2/ التقنيات المستعملة :

إن نجاح الباحث في تحقيق أهدافه يتوقف على اختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات و الجهد الذي يبذله في تمحيص هذه الأدوات و تنقيحها على مستوى الكفاءة (2) ، و قد اعتمدت في هذه الدراسة التقنيات التالية :

✓ **الاستبيان :** يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل المستعملة لجمع المعطيات و البيانات في البحوث الاجتماعية ، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث

1- جمال معتوق: نفس المرجع، ص 120 .

2- محمد على محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، (د.س)، ص ص 75 .76.

✓ عن طريق الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين
(1) .

- كما تعرف الاستثمارة على أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استثمار معينة تحتوي على عدد من الأسئلة ، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئها(2) .

وكانت أسئلة الاستثمارة المتعلقة بالدراسة تهدف إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة، وقد تم تصميم الاستثمارة المستخدمة في البحث بناء على القراءات للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، ومن أهم الدراسات التي اعتمدت عليها في بناء الاستثمارة **صالح بن سعد المربع** التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين و **فيصل بن معيض القحطاني**، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني.

و شملت هذه الاستثمارة على أربعة محاور رئيسية :

المحور الأول : و اشتمل هذا المحور على البيانات الشخصية و المتمثلة في السن الجنس ، المستوى التعليمي ، الدرجة المهنية و سنة التوضيح .

المحور الثاني : و هو يتمثل في التخطيط الإستراتيجي للإصلاح و التطوير التنظيمي و دوره في تحسين أداء العاملين ، و كان الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء .

المحور الثالث : و هو يتضمن أسئلة حول دور تطوير نظام الاتصال في تحسين مستويات الأداء بالمؤسسة .

1- حسان هشام: **نفس المرجع**، ص 72 .

2- ربحي مصطفى عليان: **أساليب البحث العلمي**، دار صفاء، عمان، ط 1 ، 2004، ص 76 .

المحور الرابع : و تهدف أسئلة هذا المحور إلى معرفة اتجاهات و آراء المبحوثين حول استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي المتبعة في المؤسسة و كذا معرفة ما إذا كان لهؤلاء اقتراحات معينة يمكن الاستفادة منها مستقبلا في وضع خطط إصلاحية و برامج تطويرية.

وقد تم تصميم استمارة أولية ووزعتها على عينة عشوائية تكونت من ثمانية أفراد وذلك من أجل التأكد من وضوح الأسئلة ، و بعد استرجاع الاستمارة من التبعية الأولية أعدت صيغة بعض أسئلتها التي لم تكن واضحة إضافة إلى حذف البعض الآخر التي لم يتمكن الأفراد من الإجابة عليها .

✓ **المقابلة :** و تعتبر من أهم وسائل جمع المعلومات ، و كذا مصدرا مدعما للاستمارة في جمع المعلومات و البيانات ، و المقابلة عبارة عن لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه و يقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات ، و عليه فانه يمكن القول بان المقابلة هي تلك التقنية التي يلجا إليها الباحث قصد جمع المعلومات البيانات الكيفية والتي تتطلب منه الدخول في تفاعل واتصال مباشر مع المبحوثين (1).

حيث تمت المقابلة مع الإطارات المسؤولة في المؤسسة و ذلك من أجل شرح و فهم بعض الأشياء حول النظام الداخلي الذي يسير عليه .

8-3/ الأساليب الإحصائية:

من أجل تسهيل عملية فرز إجابات المبحوثين ، استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" و ذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

النسب المئوية : و ذلك لتحديد و معرفة نسبة الذين اختاروا احد البدائل الخاصة بالأجوبة عن أسئلة الاستمارة من مجموع عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي : و ذلك لمعرفة متوسط حساب الإجابات المتحصل عليها .

9/- تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها :

تعتبر عملية تحديد عينة البحث في العلوم الاجتماعية مهمة جدا و تستوجب الدقة في اختيارها لتكون اكثر تحليلا للمجتمع الأصلي و تعطى نتائج أكثر واقعية ، كما أن كل المعلومات الصادرة من عينة مجتمع البحث هي التي تتحكم في تصميم البحث .
إن دراستي هذه لم تشمل على جميع عمال مؤسسة سونلغاز بل اقتصرت فقط على الإطارات و عمال التحكم ، و ذلك لكون هاتين الفئتين لهم القدرة على فهم بعض المصطلحات العلمية الواردة في الاستمارة، وذلك لمستواهم .

و قد بلغ المجموع الكلي العلمي لمجتمع الدراسة ب 223 عامل و هم موزعين كما يلي :

56 إطارات و 167 عمال تحكم.

ولقد استعملت في هذه الدراسة العينة العشوائية البسيطة ، لأنها تعطي فرص متكافئة و متساوية لجميع أفراد المجتمع لكي يكونوا من ضمن العينة المطلوب دراستها و تحليلها كما أنها تعتمد على الاختيار بالطريقة العشوائية و هي غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث و عاكسة للحقائق إذ تلعب الصدفة فيها دورا في الاختيار. قد تم توزيع الاستمارة على بطريقة عشوائية على عمال مؤسسة سونلغاز الذين صدفناهم خلال تواجدهم في المؤسسة وهذا راجع إلى التنقل المستمر لهذه الفئة خارج المؤسسة و عدم استقرارها داخل مؤسساتهم بحكم طبيعة أعمالهم .. و منه فقد قمت باختيار عينة البحث و التي تقدر ب 50% من المجموع الكلي.

$$223 \leftarrow \% 100 = \frac{223 \times 50}{100} = 111.5 = 112 \text{ عامل}$$

$$\text{و } 50 \leftarrow \% 50$$

*الإطارات:

$$56 \leftarrow \% 100 = \frac{56 \times 50}{100} = 28 \text{ إطار}$$

$$\text{س } 50 \leftarrow \% 50$$

$$84 = \frac{50 \times 167}{100} = \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \text{ — } 167 \\ \% 50 \text{ — } ع \end{array} \right.$$

و عليه فإن عينة البحث فقد بلغ حجم عينة الدراسة 112 عامل و هم موزعين كما يلي :
28 إطارات و 84 عمال تحكم.

قد تم توزيع 115 استمارة على عينة البحث و قد وزعت كما يلي : 28 للإطارات و 87 لعمال التحكم ، و بعد فترة زمنية دامت أكثر من أسبوعين تم استرجاع 109 استمارة، حيث تم استرجاع كافة الاستمارة الخاصة بالإطارات و ذلك راجع إلى أنها هذه الاستمارة تمت بالمقابلة، أما الاستمارة الخاصة بعمال التحكم فلم تتمكن من إجراء مقابلة معهم بحكم كثافة أعمالهم و عدم تواجدهم باستمرار في المؤسسة حيث أننا لم نستطع جمع كل الاستمارات التي منحت لهم فقد استردنا 81 استمارة و بعد تفحص هذه الاستمارات تم استبعاد (08) استمارات من طرف الباحثة لأنها كانت غير مكتملة الإجابة بحيث تم الإجابة فيها على الأسئلة الشخصية فقط.

10/- صعوبات الدراسة:

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا البحث تتمثل في:

* تأطير الموضوع من الناحية النظرية وذلك على مستوى النظريات التي تناولت هذا الموضوع، و الربط على مستوى المتغيرات و المؤشرات و الأبعاد.

* صعوبة إيجاد الميدان الذي تجرى فيه الدراسة والذي عرف إصلاح و تطوير مستمرين في العملية التسييرية و التنظيمية، وهذا ما شكل لنا صعوبة في البحث بشكل دائم و إيجاد الميدان المناسب.

* كما انه واجهتنا صعوبة استرجاع الاستمارات من عمال التحكم و هذا نظرا لعدم تواجدهم المستمر في المؤسسة.



الفصل الفصل الثنائي

الفصل الثاني: ماهية الإصلاح الإداري و استراتيجياته

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الإصلاح الإداري

- المطلب الأول : الإصلاح الإداري في الفكر الغربي والعربي.
- المطلب الثاني : المفاهيم والمصطلحات المرادفة له.
- المطلب الثالث : أهداف الإصلاح الإداري وخصائصه.
- المطلب الرابع : مقومات الإصلاح الإداري .
- المطلب الخامس :مراحل الإصلاح وأسباب التي تستدعي القيام به.

المبحث الثاني : استراتيجيات الإصلاح الإداري .

- المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للإصلاح الإداري .
- المطلب الثاني : أجهزة الإصلاح الإداري .
- المطلب الثالث : وسائل الإصلاح الإداري .
- المطلب الرابع: استراتيجيات الإصلاح الإداري
- المطلب الخامس : معوقات الإصلاح الإداري وأهم الإصلاحات في المؤسسات الجزائرية.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يشكل الإصلاح الإداري الأساس الذي تقوم عليه السياسات التنموية لأي منظومة إدارية وقد ظهر المصطلح في منتصف الخمسينات وبالتحديد في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الذي انعقد في اسبانيا عام 1956، وتلجأ معظم الأجهزة الإدارية إلى القيام بالإصلاحات الإدارية لمواكبة التطور وتحسين مستويات الأداء في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية و ما تحدثه من تغيرات جذرية في نظم العمل وأساليبه، وكذا قواعد واليات انجاز المهام وتقديم الخدمات، وذلك من خلال القيام بإحداث تغييرات هيكلية واسعة للتخلص من النظم القديمة والثقافة السائدة وتبني مختلف الأساليب المتطورة التي تكفل عمليات اتخاذ القرارات وتعظيم المنافع، وتخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل والعقلاني لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة.

ولذا ومن أجل فهم وتوضيح الرؤيا لهذا المفهوم فسنقوم باستعراض أهم النقاط المتعلقة بالإصلاح الإداري والمتمثلة في أهدافه، شروطه والعوامل المؤثرة، إضافة إلى أهم الاستراتيجيات الإصلاحية.

المبحث الأول : ماهية الإصلاح الإداري .

المطلب الأول : الإصلاح الإداري في الفكر الغربي والفكر العربي :

لقد تعددت آراء المختصين والباحثين في المجال الإداري حول مفهوم الإصلاح الإداري فلم يصلوا إلى اتفاق موحد حول مفهوم هذا المصطلح ، ويعود هذا الاختلاف في الآراء إلى عدة عوامل وهي :

* الخلفيات الفكرية والمنطلقات الشخصية للدارسين والإداريين .

* إن الإصلاح مفهوم معياري قيمى له أبعاد أخلاقية ذات أهداف مختلفة.

* ارتباط الإصلاح بعملية تحول من وضعية لأخرى .

إن الإصلاح عملية تنموية لها جوانب تنفيذيه ووسائل تختلف من بيئة لأخرى، ونظرا لهذا الاختلاف في تعاريف الإصلاح، ارتأيت أن أقدم بعض التعاريف لهذا المفهوم في الفكرين الغربي والعربي .

أولا : الإصلاح الإداري في الفكر الغربي :

تشير كافة المصادر والدارسات الإدارية إلى أن مسألة الإصلاح الإداري في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية ليست وليدة النصف الثاني من القرن العشرين ، بل تعود جذورها إلى زمن بعيد حيث يعتبر **توماس جيفرسون** أحد مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية من الأوائل الذين اقترح تغيير الدولة للهياكل الحكومية كل عشرين سنة تقريبا وتوالت البرامج الخاصة بالإصلاح الإداري منذ عام 1828 عندما تولى **أندرو جاكسون** الحكم الذي طبق مبدأ " دع الشعب يحكم " وتبعه **إبرا هام لنكولن** الذي وسع دور الدولة وزاد من نشاطها وإعداد موظفيها مرورا **بتيودور روزفلت**، **أندور ويلسون** و**بيل كلينتون** الذي وضع رؤية جديدة للدولة عن طريق التحول من بيروقراطية التسلسل القيادي إلى حكومة تتسم بروح منظمي الأعمال.(1)

1- عبد الرحمن تيشوري : مفهوم الإصلاح الإداري غربا وشرقا ، مقالة منشورة في الانترنت
[http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=215064.12/05/2010.\(09.30\)](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=215064.12/05/2010.(09.30))

وقد تعددت الاجتهادات الفكرية فيما يخص مفهوم الإصلاح الإداري في المدرسة الغربية وعموما يمكن تقسيم هذه الاجتهادات إلى اتجاهين هما:الاتجاه الليبرالي والاتجاه الاشتراكي .

1/الاتجاه الليبرالي : والذي يعتمد على إحداث تغييرات مستمرة في هيكل أجهزة الإدارة العامة من خلال استخدام المنهج التجريبي ، بغرض التحسين المستمر لأداء ونتائج الإدارة وذلك بالاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ والذي يركز على دعامتين أساسيتين هما : * **المفهوم الستاتيكي :** والذي يعتمد على إقامة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والبدء في عملية تشغيله والعمل على رصد واكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف في حال وجودها * **المفهوم الديناميكي :** والذي يقوم على بناء الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري على الأسس التجريبية على ارض الواقع مع تجاوز الأخطاء ونقاط الضعف المكتشفة عند التشغيل في صياغة الهيكل الجديد.

أما بالنسبة للتعريف التي تناولت هذا الموضوع فقد تعددت وذلك لعدة أسباب أهمها أن الإصلاح الإداري له مفهوم معياري قيمي وله أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف تختلف معاييرها، ومن بين أهم التعاريف التي تطرق له نجد:

عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقده هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية عام 1971 عملية الإصلاح "على أنها حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص الذي يستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل : الهياكل الإدارية، الأفراد ، العمليات الإدارية" (1) . كما ذهب **منتغري Mont Gomery** إلى ربط الإصلاح الإداري بالإصلاح السياسي ربطا تاما حيث يرى انه لا جدوى من القيام بإصلاح إداري دون إصلاح النظام السياسي.

1-United Nations .Enhancing capabilities for administrative reform in developing. Now

York .U .N .publication. P4

القائم، ذلك أن مشاكل النظام الإداري في حقيقتها مشاكل سياسية بحيث عرفه "على أنه تلك العملية السياسية التي تصنع من جديد العلاقة مابين السلطة الإدارية و القوى المختلفة في المجتمع" (1) ، وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي على اعتبار أن وظائف الدولة تتسع و تتعمق أفقيا و شاقوليا. و عرف

لمينس Leamans الإصلاح الإداري "على أنه التغيير الوجه للمعالم الرئيسية للنظام الإداري و هو عمل يستغرق وقتا طويلا تابع فيه المجموعات العاملة على الوظائف حسب الدور المطلوب من كل منها أدائه". (3)

أما من ناحية البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري فلا يمكن تجاهله على اعتبار أن الارتباط بين النظام الإداري من ناحية و النظام الاجتماعي من ناحية أخرى هي حقيقة علمية تقوم عليها نظرية الإدارة العامة كما تعتبر شرطا أساسيا لتطبيق الإصلاح الإداري بأسلوب علمي، و يعتبر **جيرالد كايدن Gerald Kai den** من أهم أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى "أن الإصلاح الإداري هو حتمية و طبيعة لتطور القوى الاجتماعية التي تسعى لتحقيق التطور الإداري المطلوب ليس بصورة تلقائية بل بصورة إدارية مدروسة و مخطط لها كثمرة جهود داخلية و خارجية متناسقة مع بعضها البعض مع توافق الإصلاح مع مبادئ و معتقدات الغالبية العظمى لأفراد المجتمع" (4)

-2-

الفكر الاشتراكي : يعنى الإصلاح وفق هذا الاتجاه "عملية تغيير جذري في البناء التنظيمي من النواحي المادية، ثم متابعة التغيير الجذري بالتوعية الثقافية الإدارية من اجل تثبيته و تحويله إلى اتجاه سلوكي فعلي في الأجهزة الإدارية". (5) ومنه نستنتج

أن الإصلاح وفق هذا الفكر يقوم على أساس التغيير الجذري و الذي يتطلب وجود إستراتيجية شاملة و متكاملة تتناول مختلف الجوانب المتعلقة بالجهاز الإداري وذلك بالاعتماد على مبدأ التدرج في الجهود.

1- على لخضر: الإصلاح الإداري توجهات وأفاق، ورقة عمل مقدمة لملتقى الإصلاح الإداري في دمشق، أفريل 2004، ص 27 .

2- عبد الرحمن تيشوري: نفس المقالة، ص 2 .

3- Leamans Ed. The Management of change in gouvernement mortinus. Nijhoff.the N 4etherlands.1979.P127.-

4- على لخضر: نفس المرجع ، ص 525.

5- أحمد رشيد: الإدارة العامة في الدول النامية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1975 ، ص 105 .

وفيما يلي جدول مقارنة بين خصائص مفهوم الإصلاح الإداري بين الفكرين الليبرالي و الاشتراكي:

جدول رقم (01): مقارنة بين خصائص مفهوم الإصلاح الإداري بين الفكرين الليبرالي و الاشتراكي

الفكر	الفكر الليبرالي	الفكر الاشتراكي
نطاقه	إصلاح جزئي يقتصر على إعادة التنظيم	إصلاح شامل يضم التنظيم. أسلوب العمل. سلوك و اتجاهات الأفراد.
مصدره	نابع من قناعة ذاتية بضرورة الإصلاح الإداري- من داخل النظام الإداري	صادر من السلطات العليا
هدف الإصلاح	هدفه هو الجهاز الإداري فقط	هدفه هو الجهاز الإداري و العاملين فيه
السرعة	عملية مستمرة و بطيئة	عملية سريعة
منهجه	يعتمد على المنهج التجريبي	إدخال التغييرات مباشرة
مبدئه	مبدأ التجربة و الخطأ	مبدأ التدرج

ثانياً: الإصلاح الإداري في الفكر العربي : لقد اجتهد مفكرو العرب في تحديد مفهوم واضح و دقيق للإصلاح الإداري، و من بين أهم التعاريف نذكر: تعريف ياسر العدوان الإصلاح الإداري " هو جهد هادفاً لتنمية و تجديد القدرة الإدارية في بناء و تنمية و تطوير الهياكل و النظم و المهارات لمقابلة الاحتياجات الماثلة، و المتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية". (1)

1- ياسر العدوان: نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، كتاب ناصر محمد الصانع ، الإدارة

العامّة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، الشرق الأوسط للطباعة، القاهرة ، 1986 ، ص 789 .

أما احمد الرشيد فيعرف الإصلاح الإداري "على انه عملية تغيير مقصودة في عملية الأجهزة الإدارية سواء عن طريق التغيير في التنظيم أو أساليب العمل أو في سلوكيات العاملين أو في كل هذه معا" (1) ، و يميز أحمد الرشيد بين نوعين من المفاهيم للإصلاح الإداري و هما:

1/- **المفهوم الذاتي** : ويعنى أن الإدارة العامة يجب أن تقوم بالإصلاح الإداري ذاتيا فهي مطالبة بالتطوير أولا بأول عن طريق التقييم و المتابعة و الرقابة بإتباع الوسائل العلمية لتحسين أساليب العمل وتطوير نظمها الإدارية ، وبذلك يصبح الإصلاح الإداري نشاطا تلقائيا مستمرا للإدارة العامة .

2/- **المفهوم الفوقي** : الإصلاح الإداري هو عملية فوقية خارجية عن سيطرة الجهاز الإداري تبدأ بالإحساس بوجود خطأ في النظام الإداري الكلي لا يستطيع النظام الإداري اكتشافه والإحساس به ، فيدخل الإصلاح الخارجي الفوقي على ذلك النظام وعليه فان الإصلاح الإداري يأتي من أعلى ومن خارج الأجهزة الإدارية ، بحيث تلعب القيادات السياسية دورا مهما في فرض الإصلاح ، وغالبا ما يحدث هذا النوع من الإصلاح بسبب:

- * عجز الإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها بشكل يلმسه المواطن .
- * عجز الإدارة العامة عن القيام بواجباتها العادية في الظروف الاستثنائية وخاصة حالة الكوارث ، الأزمات والأوبئة. (2)

* تبديد الجهاز الإداري للموارد المتاحة ورداءة أساليب إيصال الخدمة العامة كما وكيفا.

أما **على السلمي** فهو يري أن الإصلاح الإداري "هو إحداث تغيير ينتقل بأسلوب ومستوى الأداء الإداري في مجتمع معين إلى درجة أفضل مما هو مشاهد في الفترة السابقة على الإصلاح ، أما تحديد مواطن التغيير واتجاهاته ومداه فتلك أمور تحديدها الدراسة الموضوعية والعملية للموقف الإداري السائد في كل حالة على حدة". (3)

1- احمد رشيد: الإدارة العامة في الدول النامية، نفس المرجع ، ص100 .

2- احمد رشيد: الإصلاح الإداري وإعادة التفكير، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994 ، صص12.14 .

3- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، (د.س)، ص 303 .

بذلك فان **على السلمي** ركز في تعريفه على أهمية اعتماد الأسلوب العلمي في تحقيق الإصلاح الإداري والقيام بدراسات تحليلية تفصيلية تصف الأوضاع الإدارية السائدة. أما عن **محمد قاسم القريوتي** فهو ينظر للإصلاح "على انه كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد، المعدات، الوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز الإداري ليس أمرا ممكنا فحسب و لكن أمرا اقتصاديا". (1)

ومنه نجد أن كل من **على السلمي** و **محمد القريوتي** يعطيان أهمية كبيرة إلى الأسلوب العلمي والدراسات الدقيقة لقيام الإصلاح الإداري ووجود رؤية إستراتيجية شاملة لمختلف الجوانب في الجهاز الإداري. وبينما ينظر **حسن ابشر الطيب** إلى الإصلاح الإداري بنظرة شمولية فيعرفه "على انه جهد سياسي وإداري واقتصادي و ثقافي و إرادي هادف إلى إحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات و إمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في انجاز أهدافه" (2) ، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن **حسن الطيب** يتجاوز مفهومه للإصلاح الفهم الجزئي، إذ يرى أن مفهوم الإصلاح لا ينبغي أن يقتصر على العمليات الإدارية الفنية، بل انه يجب أن يكون أشمل بحيث يضم إضافة إلى العمليات الإدارية البيئة الكلية للنظام الإداري بمختلف عناصرها و علاقاتها الداخلية و الخارجية.

أما بالنسبة ل **نزيه الأيوبي** فهو يعرف الإصلاح الإداري "على انه تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة من شأنه تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري، استهدافا لخدمة المواطن و تحقيق الأهداف المعتمدة". (3)

كما عرفه **هاشم كوجر** "على انه تحقيق تحول كامل في الخطط و تغيير جوهرى في الروح و الفكر وفي التنظيم ، وسلوكية العنصر البشري الذي يعمل ضمن الجهاز الإداري و أسلوب أدائه لدوره". (4)

1-محمد قاسم القريوتي:الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق،دار وائل للنشر،عمان ، 2001، ص17 .
2-حسن ابشر الطيب:الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة من كتاب ناصر محمد الصانع، **نفس المرجع** ، ص 808 .
3-نزيه الأيوبي:الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الوطن العربي،كتاب. ناصر محمد الصانع ، **نفس المرجع**، ص 839 .
4- هاشم كوجر: مقال منشور في الانترنت:

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الإصلاح الإداري يختلف من مفكر إلى آخر و من ثقافة إلى أخرى، وذلك وفقا للاهتمامات الفكرية و اختلاف وجهات النظر لهؤلاء المفكرين و مداخلهم المختلفة التي بحثوا فيها، إضافة إلى تأثير القيم والإيديولوجيات السائدة في بيئتهم على طريقة نظرهم للمفاهيم، فمنهم من درس الإصلاح من منظوره الشمولي الذي يربط بين مختلف العناصر المكونة للجهاز الإداري و تأثيرها على تحقيق عملية الإصلاح الإداري، ومنهم من ينظر للإصلاح من بعده الاجتماعي، أما البعض الآخر فينظر إليه من البعد السياسي.

المطلب الثاني: المفاهيم و المصطلحات المرادفة لمفهوم الإصلاح الإداري

إن العمل الإداري عمل مترابط و متكامل و لا يمكن فصل أحد حلقاته عن غيرها، ولهذا فان مفهوم الإصلاح الإداري يتداخل مع عدد من المفاهيم الإدارية الأخرى كالتغيير الإداري، التطوير الإداري، والتنمية الإدارية، الثورة الإدارية، وفيما يلي بعض التعاريف الموجزة عن هذه المفاهيم.

أولا *التنمية الإدارية*: هي إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة و فاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجديد والتطوير والتلاؤم مع المتغيرات السريعة، تقنية، علمية، سياسية، تشريعية، اقتصادية". (1)

كما تعرف التنمية على أنها "عملية هادفة منظمة تسعى إلى جعل العمليات الإدارية وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور في بلد من البلدان، وكذلك جعل هذه العمليات وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال خططها التنموية". (2)

ومنه فان التنمية الإدارية تتضمن تحقيق تقدم مضطرد في مختلف جوانب الإدارة والتنظيم بناء على نظرة شاملة للجوانب الإنسانية، الهيكلية والإجرائية و التكنولوجية.

1-<http://www.ahewar.org/dabat/Show.art.asp?aid54077.12/12/2009>.(11.00).

2-<http://www.Sh22y.com./Vb/t1480.Html12/12/2009>.(11.00).

كما تتبنى التنمية الإدارية الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية معتمدة على المدخل الإداري القائم على مجهودات التغيير التي يدعو لها مستشار التطوير و التنمية.

ثانيا* التطوير الإداري : ويعنى التحسن في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني و الفني في الجهاز الإداري، من خلال إتباع مجموعة من الأساليب العلمية في العمل و علاج المشكلات و دعم القدرات الإدارية. (1) كما ذهب البعض لتعريفه " على انه المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة، وذلك من خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل من خلال إجراءات لتحسين واحدة أو أكثر من مكوناتها الرئيسية مثل: الهياكل الإدارية، الأفراد، الإجراءات". (2)

مفهوم التطوير الإداري يتضمن افتراضا ضمنيا أو صريحا، بان مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، نظم العمل وأنماط تقييم الأداء... الخ، وإن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور تسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الجزئي في المجالات المستجدة " (3).

ثالثا* التحديث الإداري : ويشير هذا المصطلح إلى " الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة "، وعليه فإن التحديث الإداري يقتصر على التعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية والنظم المجربة في دول أخرى ، مع تجاهل الخصائص الاجتماعية والإدارية المتعلقة بالنظام الإداري السائد، كما أنه يحدث نتيجة لرغبة إدارية لانجاز ما تعزز به مواقفها دون نظرة متكاملة للأوضاع الإدارية ودون تمحيص ودراسة واقعية. (4)

1-محمد قاسم القريوتي:المرجع نفسه ، ص 16.

2- عاصم الاعرجي: دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995 ، ص25.

3- محمد قاسم القريوتي:المرجع نفسه ، ص 16.

4- ياسر العدوان: نفس المرجع ، ص 787.

رابعاً* الثورة الإدارية: ويرتبط هذا المصطلح بالثورات السياسية التي تحمل تغيرات و فلسفات جديدة، تحمل الثورة الإدارية في محتواها إلغاء وتدمير الهيكل القائم للأنظمة الإدارية، بالإضافة إلى القيم والبنية الاجتماعية والاقتصادية (1)، ويشتمل إحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية، وفي كل ما يرتبط بها و يتفاعل معها من العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والسلوكية السائدة بهدف إقامة نظام جديد شامل و كامل.

خامساً* التغيير الإداري: وهو " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل و تجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"(2) وقد يكون هذا التغيير منتجا وبناءا ويحقق الهدف بأبعاده النوعية و الكمية والزمنية المطلوبة وبمستويات ادني من التكاليف البشرية و المادية في بعض الحالات، وقد يكون في حالات أخرى معوقا وهداما ولا يحقق الأهداف المرجوة وذلك بحسب الطرق والأساليب المعتمدة ومدى الأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل نوى المعرفة و الخبرة وكذا الاستعداد لتحقيق الأهداف.(3)

وعليه فان هذه المفاهيم وان اختلفت في مدلولها اللفظي و الضمني، إلا أنها تهدف إلى رفع القدرة الفعلية للإدارة لتجاري متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وعليه يمكن ملاحظة بعض الفروق بين هذه المفاهيم و الإصلاح.

* إن مفهوم الإصلاح الإداري لا يقرب تحسين الأداء الإداري بمجرد زيادة عدد الأجهزة الإدارية أو موظفيها كما هو الحال في التنمية الإدارية، ولا كنتيجة حتمية للمحاكاة واقتباس الأنظمة من دولة ما لنفس الأساليب و النظم المستعملة في دول أكثر تقدما كما هو الحال بالنسبة للتحديث الإداري.

1-زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص241 .

2- محمد سلطان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص343.

3- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، عمان، 2002، ص

* يهدف الإصلاح الإداري إلى التغيير الجذري وذلك بالاعتماد على أسلوب قائم على التغيير الجزئي والتدريجي، بينما الثورة الإدارية تهدف إلى التغيير الجذري بأسلوب يبتسم بالسرعة.(1)

* كما انه لا يمثل بناء على ما هو موجود بالضرورة، لأن الأساس الموجود قد لا يكون سليما و لا يمكن البناء عليه بناء سليما، بل يتطلب النظر للجهاز الإداري نظرة شمولية وقد أجمع خبراء الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية في الدول النامية في عمان 15-20/2/1976 على استخدام مفهوم الإصلاح الإداري وتعميمه على جهود التطوير والتنمية والتحديث والثورة الإدارية ، بحيث يتم تعميم مفهوم الإصلاح الإداري واستخدامه ليشمل ما تتضمنه المفاهيم سالفة الذكر.(2)

ومما سبق يمكن تعريف الإصلاح الإداري "على انه إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل تكلفة و على أعلى مستوى من الكفاءة، وذلك من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية السائدة و التي لها دورا بارزا في نجاح الإصلاح، و عليه فإن عملية الإصلاح هي عملية ديناميكية و مستمرة تتميز بالشمول و التكامل.

المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري و خصائصه

أولاً: أهداف الإصلاح الإداري

تتغير أهداف الإصلاح الإداري من نظام إداري إلى آخر، ومن بيئة إلى أخرى وذلك تبعاً للظروف المختلفة المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فإنه ليس هناك أهداف ثابتة للإصلاح وإنما تتغير بشكل دائم و مستمر، وعموماً يمكن إجمال الأهداف التي يصبو

1-محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع، ص 16.

2- ياسر العدوان: المرجع نفسه ، ص 789 .

إليها الإصلاح الإداري فيما يلي:

- 1* تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- 2* ترشيد الإنفاق و التركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج و الأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين. (1)
- 3* تطوير أساليب العمل الإداري و تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات المختلفة بحيث يصبح بالإمكان: (2)
 - * تحديد أهداف دقيقة و واضحة للعمل الإداري
 - * وضع خطط تفصيلية وصحيحة بناء على تقديرات و تنبؤات سليمة. *بناء
 - تنظيمات حركية و متجددة خدمة للأهداف المتطورة . *رسم
 - نظم متابعة و تقييم موضوعية و فعالة.
- 4* تحسين مستوى الكفاءة و الفاعلية و تطوير القدرة التنافسية للجهاز الإداري و كذا تحسين نوعية الخدمات المقدمة. (3)
- 5* تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة و تقوية الكفاءات و القدرات للعاملين وخاصة الوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري. (4)
- 6* تبنى الأنماط و المداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري لتحقيق المرونة و الاستجابة لمتطلبات التغيير و التطور و التكيف مع عوامل و متغيرات البيئة.
- 7* تحقيق المساءلة على عمليات الجهاز الإداري و تقوية نظام الاتصالات و تبادل و نشر المعلومات بشفافية. (5)

2-علي

3-

1-محمد قاسم القريوتي: الإصلاح الإداري .مرجع نفسه، ص45

السلمي: نفس المرجع ، ص 304

المنظمة العربية للتنمية الإدارية: تجارب التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان1999 ، ص 23

4-نزيبه الأيوبي: الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص 18

5- [www.ohewar.org/debat/show.art.asp/aid=116016.14/01/2010.\(21.00\)](http://www.ohewar.org/debat/show.art.asp/aid=116016.14/01/2010.(21.00))

- *8 خلق المناخ المادي والفكري الملائم الذي يحفز الأفراد و الجماعات المتصلة بالعمل الإداري و المؤثرة فيه على بذل الجهد و الارتفاع بمستوى الأداء تحقيقا للأهداف العامة التي ترتبط بتحقيقها قدرتهم على إشباع رغباتهم الخاصة و تحقيق الأهداف الذاتية. (1)
- *9 معالجة الخلل و مكافحة الفساد الإداري باستئصال أسباب المفساد وتحسين مستوي الموارد وتحقيق الفعالية و الإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية. (2)
- *10 تطوير القدرات الذاتية للأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير، و تشخيص و حل المشكلات و المعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية و النوعية والزمنية لاستخدام الأساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف.

- *11 إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية و الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار و تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى و التنفيذية لتحمل المسؤولية و الاضطلاع بتنفيذ العمليات و الأعمال الإدارية.
- و خلاصة القول فان الإصلاح الإداري يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية على التنظيم و الأساليب و تقنيات أداء الوظائف الإدارية من اجل تنمية القدرات و المؤهلات في الجهاز الإداري للوصول إلى درجة عالية من الفعالية في تحقيق الأهداف، إضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين.

ثانياً* خصائص الإصلاح الإداري

يتميز الإصلاح الإداري بعدد من الخصائص التي تميزه عن بقية العمليات الإدارية، و أهم ما تتميز به هذه العملية:

- 1- الإصلاح الإداري تغيير أصيل في العمل و التنظيم والأفراد وهو تحول كامل في الخطط وتغيير جوهري في الروح و الفكر وأنماط السلوك
- 2- عملية الإصلاح الإداري عملية مستمرة و متجددة لا تتوقف.
- 3- الإصلاح الإداري عملية شاملة و متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة و سائر خطواتها.

1-علي السلمي: نفس المرجع، ص 304 .

2-زاهر الخطيب: الإصلاح الإداري. مشروع وثيقة الإصلاح الإداري في لبنان، (د.د.ن) ، بيروت، 1991، ص 16 .

4- يقوم الإصلاح الإداري على فلسفة واضحة ومحددة المعالم ويسير وفق تخطيط معين كما انه يركز على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية.

5* الاهتمام بالتشريعات و النظم و التأكيد على ضرورة مراجعتها وتعديلها و إزالة الغموض و التداخل و التضارب بين نصوصها.

6* الحرص على الموارد وتقليل الممارسات السلبية المتسببة في هدرها وعدم استغلالها بالطرق الصحيحة، ووضع الإجراءات اللازمة للاستفادة من هذه الموارد.

7* البدء بمعالجة المشاكل القائمة وإيجاد الحلول المناسبة و تشخيص الاختناقات في العمل ومعرفة الخطوات الغير ضرورية لاختصار الوقت اللازم لأداء العمل.(1)

المطلب الرابع: مقومات نجاح الإصلاح الإداري

إن نجاح أي عملية إدارية عموما والإصلاح الإداري خصوصا يتوقف على بعض المتطلبات الأساسية التي لها ابعث الأثر في تقرير نجاحه أو فشله، وفي تحديد مدى النجاح ومن أهم المقومات التي يجب توفرها لنجاح هذه العملية :

1 - تخطيط الإصلاح الإداري و المواءمة بين الأهداف و الإمكانيات سواء أكانت مادية أم بشرية، ولإرساء التخطيط على قواعد علمية يقتضي وجود نظام إحصائي متكامل إضافة إلى إجراء مسح شامل للأجهزة الإدارية على اختلاف أشكالها وإشراك العاملين في اقتراح خطط الإصلاح الممكنة.(2)

2- توفر إرادة قوية و حازمة ومصممة على انجاز الإصلاح مما يستدعي من السلطة الإدارية دعما حقيقيا ومواكبة ميدانية لتنفيذ برنامج الإصلاح، فلا إصلاح من دون سلطة إدارية داعمة ومؤمنة به ومصممة عليه وملتزمة ببرنامج جادة في تطبيقه(3)، حيث تعتبر القيادة المسؤول الأول عن توفير كل الظروف و المقومات الأساسية لإحداث التغيير الذي يقتضيه الإصلاح و كذا الحصول على دعم و تأييد العاملين و إقناعهم بأهميته

1- فيصل بن معيض: مرجع سبق ذكره، ص 44.

2- حسن الحلبي: نفس المرجع، ص 107 .

2- زاهر الخطيب: المرجع نفسه ، ص 17.

3* إعادة تنظيم الجهاز الإداري بما يتفق و أهدافه الجديدة, سواء أكان هذا الإصلاح ينصب على إعادة تنظيم الهيكل العام أو جزء منه أو على أساليب العمل مما يقتضي إنشاء جهاز مركزي للتنظيم مهمته تنظيم الجهاز الإداري أو إعادة تنظيمه كلما دعت الحاجة إلى ذلك. (1)

4* سيادة القانون

والنظام والاستقرار والأمن الداخلي ، وهذا يخلق جوا من الثقة في المنظمة وممثليها وشعورا بقدرة الجهاز الإداري وبالتالي يشجع على تطبيق وتقبل الإصلاحات.

5* وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية التي تصف الأوضاع الإدارية السائدة والإطار العام الذي تمارس العملية الإدارية فيه، إضافة إلى وجود نظام متطور لتحليل البيانات و استنتاج المشكلات الحالية للجهاز الإداري والتنبؤ بالأحداث المستقبلية والمشاكل المتوقعة. (2)

6* توفير أسس ومعايير للاختيار و المفاضلة من جهة، وأسس ومعايير للتقييم و الحكم على الانجازات و النتائج من جهة أخرى حتى يمكن الارتكاز عليها في المفاضلة بين أساليب و إجراءات الإصلاح الإداري وتقييم كفاءتها. (3)

7* تنمية القيادات الإدارية : لا يمكن لعمليات الإصلاح أن تكفل بالنجاح بمجرد إعادة تنظيم الهيكل الإداري حيث ينبغي أن تعزز بتغيير شامل في القيادات و تطوير في الخبرات والمهارات التي تعتمد عليها الأجهزة التي أعيد هيكلتها بما يتفق مع التغيير في أدوارها (4)، وان يكون القادة من المؤمنين بأهداف الإصلاح إذ أن نجاح عمليات الإصلاح مرهون بمدى قدرة القيادات المسؤولة عن تنفيذها على تحمل المسؤولية وكذا درجة الكفاءة و النزاهة التي تتمتع بها و اقتناعها بحتمية الإصلاح.

8* وجود

جهاز تنظيمي يتولى عملية الإصلاح, بحيث يكون هذا الجهاز مسؤولا على الإشراف الكلي على التخطيط و تنفيذ و التقويم والمتابعة وكذا تهيئة المناخ الملائم لتنفيذه.

1- حسن الحلبي: المرجع نفسه ، ص 107.

2- علي السلمي: نفس المرجع، ص 306.

3- نفس المرجع ، ص 306.

4- محمد نصر مهنا: تحديث في الإدارة العامة والمحلية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2005، ص 354.

انه من الأهمية أن يتوفر لهذا الجهاز السند السياسي و الاجتماعي بالقدر الذي يؤمن له قدرة التأثير في فعاليات الإصلاح الإداري بصورة إيجابية.(1)

9* تطبيق النظم الجديدة لإقامة الجهاز الإداري على أساس الكفاية، وتطوير نظم العاملين والقيام بتحليل الوظائف و توصيفها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
10* توفر العناصر البشرية عالية التدريب والخبرة بحيث يمكن التعرف على المؤهلات المطلوبة في شاغلي الوظائف من التعرف على نوعية المشاكل التي يمكن أن تعترض هؤلاء.(2)
11*توفر

الوعي الجماعي بأهمية الإصلاح وذلك من أجل خلق رأي عام مساند لتحسين إرادة الإصلاح على مستوى سلطة القرار، ولتعزيز مسيرة الإصلاح في المنظمة عبر التوعية و التثقيف إضافة إلى الإعلام الذي يلعب دور إصلاحي رائد.(3)

12*العمل باستمرار على توفير الموارد اللازمة لخطط الإصلاح سواء أكانت مادية أم بشرية. مع توفير البيئة الملائمة من خلال إيجاد استراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري وإدخال الإجراءات الإدارية الملائمة للتعامل معه.
13*أن

يكون الإصلاح نابعا من الداخل أي أن تشعر الأجهزة بالحاجة للإصلاح بل وتسعى إليه وأن يكون هدفه الأول والأخير هو تحقيق رغبات الأفراد وطموحاتهم، إذ أن المحاولات التي تفرضها السلطة الخارجية تنتهي عند وضع برامج الإصلاح على عكس المحاولات النابعة من الداخل والتي تطبق على أرض الواقع، كما أنه كلما زاد ارتباط الأفراد

بمحاولات الإصلاح زاد تفهمهم لها وأحسوا برغبة في تنفيذه ، وهو ما يؤكد Skiner "المعروف بان التنظيم الجديد لا يمكن أن يأتي من الخارج, وأنه يجب أن يعتمد على جهود المسؤولين عن تنفيذ الأعمال اليومية وخاصة رؤساء الأقسام والإدارات".(4)

1-حسن ابشر الطيب: مرجع سبق ذكره ، ص 818.

2- محمد نصر مهنا: نفس المرجع، ص363.

3- زاهر الخطيب: المرجع نفسه، ص 17 .

4- حسن الحلبي: نفس المرجع، ص 109.

14* وضع نظام دقيق وفعال للرقابة يتمتع بعناصر ذات كفاءة وصالحة تعمل على تحقيق الأهداف مع عدم المبالغة في عدد الأجهزة التي تمارسها والوسائل التي تتبعها. (1)

مما سبق نستنتج أن الإصلاح الإداري النجاح لا بد أن يتضمن كافة العناصر سالفة الذكر لكي يحقق أهدافه وتجنبي ثماره، إذ أن غياب واحدة من تلك المقومات يؤدي إلى حدوث خلل في الإصلاح المراد إجرائه ومنه فإن على المنظمة وقبل القيام بهذه العملية تحديد ما يجب عليها إصلاحه و دراسة الوضع الداخلي و الخارجي للمنظمة دراسة تحليلية دقيقة للوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، وإيجاد الحلول البديلة المناسبة للمواقف المختلفة. إضافة إلى توفير البيئة الملائمة لتنفيذه وما تتضمنه من موارد مادية و تقنية وإطارات بشرية مؤهلة وقيادات ذات قدرة على التأثير في الآخرين، وبعد توفير كل تلك المقومات فإن المنظمة بإمكانها إدخال التغييرات التي تريدها في جهازها الإداري مع متابعة ما تم إنجازه.

المطلب الخامس: مراحل الإصلاح الإداري والأسباب التي تستدعي القيام به

أولاً : مراحل الإصلاح الإداري :

أن تنفذ عملية الإصلاح الإداري كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع، إذ تمر هذه العملية بعدة خطوات وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: ضرورة خلق الحاجة للإصلاح: لا بد من خلق شعور بالحاجة الماسة بالإصلاح لإحداثه كضرورة لتجنب مشاكل أكبر يؤدي إليها التردد في القيام به ، وتحتاج هذه الأخيرة إلى تشكيل رأي عام ضاغط للتحرك نحو الإصلاح، وذلك من خلال إشراك أغلب الوحدات الإدارية في المنظمة ومصارحتها بالمشاكل التي تستدعي الإصلاح والفرص المتاحة لتحسين الأوضاع أو تجنب المزيد من الأزمات. (2)

1-محمد شوقي و(آخرون): الإدارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة، (د.د.ن)، القاهرة، (د.س)، ص383.

2- محمد قاسم القريوتي: المرجع نفسه، ص 68 .

وللقيادات الإدارية دور فاعل في عملية اكتشاف الحاجة للإصلاح فهي التي تتبنى الإصلاح و تدعمه و توجه تنفيذه، وآلية الشعور بالحاجة إلى الإصلاح كعملية إدارية حسب رأي العديد من الخبراء يمكن أن تتم كما يلي: (1)

*يجب أن يظهر و ينمو الإحساس بالحاجة للإصلاح في إطار النظام الإداري الواعي والمتطور بشكل مبكر .

*ينتقل هذا الإحساس عبر الألفية الإدارية القاعدية إلى القيادة الإدارية العليا التي تدرس و تتبنى فكرة الإصلاح الإداري .

*تنتقل مفاهيم وأهداف القيادة الإدارية بالنسبة للإصلاح الإداري إلى المؤسسات و المعاهد والمراكز المعنية بالتطور الإداري والتي تحدد الاتجاهات والصيغ الرئيسية للإصلاح بالتعاون مع الإدارات المختصة .

2/ المرحلة الثانية:خلق رؤية و تصميم إستراتيجية مناسبة للإصلاح و التعريف بهذه

الرؤية و تتم في هذه المرحلة تكوين وصياغة مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها، بقصد الوصول لمعالجة الأعراض التي أصابت الجهاز الإداري ، وذلك من خلال دراسة و اقتراح مختلف البدائل الممكن إتباعها والموازنة بينها ومن ثم اختيار البديل الأكثر مناسبة (2)، وينبغي التأكيد على انه لا يمكن استيراد الرؤى والاستراتيجيات الخارجية لان لكل منظمة خصوصيتها ومشاكلها الخاصة وظروف انتقاء برامج الإصلاح المناسبة .

وانه من الضروري في هذه المرحلة استعمال كافة الوسائل والإمكانيات للتعريف بالرؤية والإستراتيجية لتحقيقها والتي يتم الاتفاق عليها حتى يتم حشد اكبر دعم ممكن لها.

3/المرحلة الثالثة : تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري : وتعتبر هذه المرحلة

من أهم الخطوات ، حيث أن الأجهزة و القيادات العليا المسؤولة عن برامج الإصلاح

1-www.ahewar.org/debat/show.art.asp/aid=116016.14/01/2010.(21.00).

2- محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع، ص69.

يجب أن تسخر كافة إمكانياتها من أجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع حي ملموس من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات الهامة ذات الصلة بهذا الموضوع، كما تقوم الأجهزة التنظيمية في هذه المرحلة بتقوية جهاز الإصلاح وتدعيم وتعزيز الثقة به، وكذا تعزيز التنسيق بين عناصر الاستشارات و الوحدات الإدارية التنفيذية⁽¹⁾.

المرحلة الرابعة: التطبيق: يعتبر توقيت التنفيذ في غاية الأهمية لنجاح برامج الإصلاح الإداري، إذ يحتاج الأمر تمهيدا على نطاق واسع لتهيئة الأفراد العاملين في الجهاز الإداري لهذه العملية، وكذا لا بد من تشكيل جماعات عمل عديدة تقوم ببلورة الأفكار والبرامج الإجرائية اللازم البدء بها للتعامل مع القضايا المختلفة التي يتناولها الإصلاح الإداري مع ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة وحرية الوصول للمعلومات وكذا الدعم الإداري اللازم لذلك⁽²⁾.

المرحلة الخامسة: المتابعة المستمرة لعمليات تنفيذ البرامج وذلك بغرض التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها باستمرار وعلى نقاط القوة وتعزيزها، وبذلك يتمكن جهاز الإصلاح من تقييم الأعمال المنجزة ومراقبتها، فإذا كانت صائبة و متطابقة مع المخطط كانت مكتسبا وحافزا مشجعا له لانجاز ما تبقى من المخطط ، وان كان العكس فإنه يتم مراجعة العمل ومعرفة مواطن الخلل و السعى إلى علاجها.

المرحلة السادسة: التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها: على الجهات المسؤولة عن إدارة الإصلاح أن تتوقع وتتفهم أن المقاومة سوف تكون كبيرة، إذ لا بد من وضع الإستراتيجيات لإدارتها والتغلب عليها والحد منها وكشف أسبابها للأفراد عموما.

عام يمكن القول أن الإصلاح الإداري العلمي يقوم على أساس إجراء دراسات موضوعية تهدف إلى الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة وتحديد المشكلات القائمة وأسبابها، ومن ثم اقتراح أساليب الإصلاح و المقارنة بينها لاختيار أفضلها وأنسبها.

1-www.ahewar.org/debat/show.art.asp/aid=116016. 14/01/2010. (21.00).

2- محمد شوقي و(آخرون): نفس المرجع، ص383.

وعليه فإن إتباع الأسلوب العلمي المدروس في الإصلاح يؤدي إلى بناء سياسة إصلاحية ناجحة تركز على الأساسيات دون الثانويات وتتبع منهجية قائمة على إستراتيجية متكاملة تتضمن رؤية واضحة للعوامل التي تستدعي الإصلاح، إضافة إلى تحديد الأدوار التي تقتضيها عملية التنفيذ والتي تحول البرامج والخطط المسطرة إلى الواقع العملي مع ضرورة وجود مراقبة مستمرة لسير العمل.

ثانيا : الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري :

هناك مجموعة من الأسباب التي تستدعي ضرورة القيام بعملية الإصلاح الإداري ، وتدفع بالقيادات الإدارية إلى تبني هذه العملية وفرضها في الجهاز الإداري ومن بين هذه الأسباب نجد:

1/أسباب اقتصادية : وتتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة ، وزيادة

الضغوط الاقتصادية على العاملين في الجهاز الإداري نتيجة للتضخم في الأسعار وتزايد المنافسة في الأسواق الدولية (1)، وكذا تدني مستوي الإنتاجية كل الأسباب السابقة تؤدي إلي البدء بالتفكير في الإصلاح الإداري نتيجة للعجز في مواجهة الأعباء الجديدة التي ألقيت على عاتق الجهاز الإداري.(2)

2/ العجز الواضح للإدارة في تحقيق أهدافها : قد تواجه المنظمة أحداثا داخلية أو خارجية تجعلها عاجزة عن مواجهتها، وتحقيق أهدافها عندها تنتشر تساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة النهوض بأجهزة النظام الإداري لتصبح قادرة على مواجهة هذا العجز ، والالتزام بتنفيذ غاياتها وهنا تظهر ضرورة القيام بالإصلاح الإداري.

3/ ظهور أشكال الفساد الإداري في الأجهزة الإدارية : يقصد بالفساد الإداري إساءة

استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص.

1-محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع، ص 24 .

2- فيصل بن مغيص : نفس المرجع ،ص 46.

ويأخذ الفساد عدة أشكال تتمثل في : الرشوة الانحرافات السلوكية ، استغلال النفوذ وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الإدارية (1)، وعلى مختلف المستويات و من مؤشرات الفساد الإداري : (2)

- ندرة الخدمات
- قصور الرقابة
- تدهور الدخول
- تعقد أنظمة العمل

4/ التطور التكنولوجي والعلمي المتسارع : عادة ما تستخدم الإدارة الوسائل العلمية

والتكنولوجية في عملها وفي اتخاذ القرارات مما يدفعها إلى مواكبة التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا تطور القدرات البشرية والمادية المتوفرة لديها. (3)

5/ الأسباب الديمغرافية : وهي تتصل بالضغط المتزايدة على الموارد العامة بفعل الزيادة

السكانية بشكل يفوق معدل الزيادة في النمو الإداري والاقتصادي، وهذه العوامل شكلت ضغوطا على الخدمات العامة التي يقدمها الأجهزة الإدارية مما كشف عن وجود عيوب وضعف الرؤى المستقبلية لدي المسؤولين عن الأجهزة الإدارية. (4)

وعليه يمكن القول أن مختلف الأسباب سالفة الذكر تعتبر عوامل قوية تدفع بالمنظمة إلى ضرورة إجراء إصلاح على مستوى إدارتها من أجل مواكبة ومسيرة الأحداث والمتغيرات الخارجية والمحافظة على بقائها واستمرارها، ولذلك فعلى المنظمة إذا ما أرادت الحفاظ على موقعها ألا تغفل عن هذه العوامل وان تقوم بدارستها وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها والتصدي لها ، وإقامة استراتيجيات إصلاحية تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية ووفقا لإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها وكذا طبيعة نشاطها .

المبحث الثاني : استراتيجيات الإصلاح الإداري .

- المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي للإصلاح الإداري .

أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط عملية رئيسية لأي عملية إدارية ، فالتعد المتنامي في المنظمات المعاصرة والابتكارات التكنولوجية الحديثة والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد في البيئة الراهنة فحسب وإنما في البيئة المستقبلية أيضا ، كما أن تخطيط الاستراتيجي يلعب دورا مهما في الإصلاح الإداري حيث يرى بعض الباحثين في هذا المجال أن "من يريد إحداث تغييرا جوهريا وجذريا في منظمته سيجد في التخطيط الاستراتيجي

وسيله الوحيد"، وعليه فقد عرف البروفيسور **سيرل ل هودسون Cyril L Hudson** التخطيط "على أنه إنتاج مخطط لعمل مستقبلي، وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة".⁽¹⁾

كما يمكن تعريف عملية التخطيط على أنها "عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكاليف وتعظم النتائج"⁽²⁾. كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام، كما انه يمثل الجوهر في تطور النظام. وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي كأى عملية منهجية بمجموعة من المراحل التي ينبغي تتبعها للوصول إلى النتائج المرجوة وهي تتمثل في :

* تحديد وتعريف الاتجاه الإستراتيجي للإصلاح الإداري.

* التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.

* صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية للإصلاح الإداري.

* وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات و برامج العمل للمنظمة.

نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للإصلاح الإداري.

1- إيهاب صبيح زريق: الإدارة-أسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر

والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 12.

2- مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 21.

3- خالد محمد بنى حمدان، وائل صبحي إدريس: المرجع نفسه، ص 47

*تحديد مستهدفات الأداء

*الرقابة وتقييم النتائج.

ويستهدف الإصلاح الإداري الجوانب المتعددة للتخطيط الشامل والذي يشمل كافة المجالات، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تزويد الإدارة بالمعلومات الخاصة بالظروف المحيطة ببرنامج العمل المقترح⁽¹⁾، كما أنه يوفر تسهيلات لعملية الرقابة والإشراف للتأكد من مدى تنفيذ الخطط الموضوعية، من خلال المراجعة الدورية لأداء المهام وبالتالي الكشف عن الانحرافات المحتملة في الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، إضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة بشأن النشاطات المستقبلية⁽²⁾ و عليه فإن الوظيفة الأساسية لعملية التخطيط تتمثل في تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلا بغرض وضع برنامج عمل مقترح يسمى الخطة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، والخطة ما هي "إلا رسوم تنفيذية تسيّر عليها المنظمة في الفترة المقبلة"⁽³⁾. وأن إعداد هذه الخطة ليس عملا سهلا بل هو عمل يتطلب جهود كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها، وتشارك بها جميع المستويات الإدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة والاعتماد على الأساليب العلمية والاستفادة قدر الإمكان من ما هو متوفر لدى المخطط من معلومات و بيانات، إضافة إلى استغلال كل ما هو متاح من وسائل مادية وبشرية للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

إن وضع الخطة يساعد على تنظيم الجهود التي ستبذل والأموال التي ستنفق بما يتوافق ومقتضيات التنمية الإدارية، كما يساعد على تحقيق التنسيق بين الجهود، والرقابة على الأعمال المنجزة والتي هي في طور الانجاز.

إن عملية التخطيط تتطلب مجموعة من الأسس التي لا بد من توفرها للحصول على خطط إصلاحية ناجحة، وتتمثل في

1- تحديد أجهزة إدارية تقوم بضبط الإجراءات التي تتعلق بالإصلاحات الإدارية وتقوم

1- علي الشريف: مبادئ الإدارة-مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص91.

2- إيهاب صبيح زريق: المرجع نفسه، ص 15.

3- علي الشريف: نفس المرجع، ص 89 .

فعالية هذا الجهاز على مجموعة من الأسس التي تزيد من قدرته على العمل ومن أهم هذه الأسس هي :

ارتباط هذه الجهاز بالقيادات العليا بالمنظمة حتى تكتسب خطته وبرامجه القوة والتأثير اللازمين لدى الأجهزة التنفيذية داخل المنظمة.
مشاركة

مختلف الوحدات التنفيذية في المنظمة مع الجهاز المركزي في وضع مخططات

الإصلاح، وهذا ما ينجم عليه برامج إصلاحية تعبر عن احتياجات ومشكلات هذه الوحدات

*الاعتماد على موارد بشرية تتميز بالفاعلية والكفاءة في مجال التخطيط.

2- مشاركة جماعية لجميع العناصر الموجودة في النظام الإداري مع الاستعانة بالخبراء في

هذا المجال، إضافة إلى وجود الرقابة عند تنفيذ هذه الخطط.(1)

3- أن تكون خطط الإصلاح نابعة من داخل النظام الإداري مع مراعاة البيئة الاجتماعية

والاقتصادية والثقافية المحيطة بالبرامج الإصلاحية.

4- يستدعي التخطيط نوعين من الخبرة وهما:

*الخبرة الإدارية:ويقصد بها المعرفة وإيجاد الحلول السريعة للمشكلات الطارئة.

*الخبرة الفنية: وهي تعنى التخصص الدقيق في أي مجال من المجالات الإدارية.

بالإضافة إلى المقومات السابقة فإن خطط الإصلاح لا يمكن أن تكفل بالنجاح إلا إذ اتصفت

بعدد من الخصائص التي تزيد من درجة نجاعة وفعالية هذه الأخيرة،ومن هذه الخصائص:

*المرونة:أي أن تكون خطط الإصلاح قابلة للتغيير أو التعديل لمواجهة التغيرات المحتملة

عند التنفيذ.*

الوضوح:أي أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها وأبعادها والابتعاد عن التعقيد.

*الرشادة:أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل وفق عنصر التكلفة المثالية للوصول

إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة.(2)

1 - جيار إغثامنة:الإصلاحات الإدارية والتعددية في الجزائر 90-92، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية،2003،ص 40 .

2 -علي عباس: نفس المرجع، ص96 .

***التوقيت:** أي أن تكون الخطة ضمن إطار زمني محدد.

***الواقعية:** بحيث تتلاءم أهداف المنظمة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة أي إمكانية التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة⁽¹⁾.

***سلامة البيانات:** أي الاعتماد على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالأهداف.

***التوقع:** اعتماد الخطة النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.

***الإعلان عن الخطة:** أي وضع العاملين في الصورة الحقيقية للأسس المعتمدة في وضع الخطة والأهداف المراد تحقيقها.

وعليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لقيام الإصلاح الإداري ذلك أن هذا الأخير لا يمكن أن يتم إلا إذ وضع في إطار عملية مخططة ومرسومة بطريقة منهجية وعلمية تحدد فيها المجالات التي سيتناولها وكذا الأهداف التي يسعى للوصول إليها إضافة إلى توفير كافة المستلزمات الضرورية لقيامه من معلومات دقيقة وموارد بشرية ومادية ، والقيام بكل الإجراءات اللازمة لمتابعة ما تم إنجازه من برامج الإصلاح الإداري.

ثانيا: أنواع مخططات الإصلاح

تنقسم خطط الإصلاح الإداري إلى عدة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في التقسيم وكذا حسب الأغراض التي وضعت لأجلها ، وعموما يتم تصنيف الخطط حسب:

*درجة الشمول .

*مجال الاستعمال

*الفترة الزمنية

1/- **درجة الشمول:** وينقسم خطط الإصلاح حسب هذا المعيار

1-مجيد الكرخي: نفس المرجع ، ص33 .

1-1/ **الخطط الجزئية** : وهي تقوم على تناول نشاط معين داخل المنظمة و هو يهدف إلى تمكين إدارة معينة من انجاز بعض التعديلات أو التغييرات على مستواها لرفع من فعاليتها ومردوديتها .

1-2/ **الخطط الشاملة** : وهي تهتم بالنواحي و الأمور الرئيسية تاركنا التفاصيل للمستويات الأخرى، أي أن هذه الخطط تتعلق بكافة إدارات المنظمة و نشاطاتها ، وتتجلى أهمية هذا النوع من الخطط في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المنظمة. (1)

أي أن خطط الإصلاح الشاملة تسعى إلى إصلاح المنظومة الإدارية ككل ، من خلال تحسين و تطوير مهارات العاملين ووضع خطط تنظيمية تشمل جميع الأجهزة الإدارية بالمنظمة مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لتنفيذها مع وضع نظام رقابة فعال للمراقبة و التأكد من سير العمل .

2 /التخطيط حسب الفترة الزمنية

1-2/ **خطط طويلة الأجل** :وهي الخطة التي توضع لتطبيق خلال فترة زمنية طويلة تتعدى 05 سنوات ، كما توضح رسالة المنظمة و أهدافها الرئيسية و الاستراتيجيات و الأساليب التي يمكن إتباعها للوصول إليها , وهذا النوع من الخطط مسؤولية المستويات الإدارية العليا ، وتهدف خطط الإصلاح طويلة الأجل إلى إعادة النظر في مختلف القوانين و الأنظمة التي تمس بحقوق وواجبات جميع العاملين في الجهاز الإداري ،أو إعادة النظر في الأجهزة الإدارية و منظومتها العامة و أهدافها الشاملة. (2)

1-2/ **الخطط متوسطة الأجل** : و تغطي هذه الخطة فترة زمنية تتراوح ما بين سنة إلى 05 سنوات ، وهي تتضمن الأهداف و الاستراتيجيات الإصلاحية التي ستطبق خلال هذه الفترة، وتوضع هذه الخطط من قبل المستويات الوسطى التي تقوم بترجمة الأهداف الموضوعية إلى برامج عمل ، وتحديد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحديد الهدف.

1- ماجد محمد الفراء و(آخرون): **الإدارة مفاهيم والممارسات**. (د.د.ن)، فلسطين، ط1. 2002، ص89
2- مصطفى بن فريحة: **الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية. 2002-2003. ص63.

2-3/ الخطط قصيرة الأجل : وهي الخطط التي تتعلق بالأعمال و المهام التي يجب انجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز سنة (1). ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الخطط عندما يعتزم اتخاذ إجراءات تقتضي الإسراع في دراستها و كذا اقتراح تدابير قصيرة المدى لمحاربة بعض المشاكل الإدارية. (2)

3/ التخطيط حسب مجال الاستعمال : - 3

1/ خطط عديدة الاستعمال : و سميت بهذا الاسم لأن المسؤولين يستخدمونها أكثر من مرة ، أي أنه كلما واجهوا موقفا معينا و تكرر الموقف يستخدمون نفس الخطط و هي تأخذ عدة أشكال و هي :
*الإستراتيجية: وهي خطة بعيدة المدى توضح تصور الإدارة و سبيل تعاملها مع بيئتها من اجل تحقيق أهدافها كما تعتبر أداة للتكيف مع البيئات المنافسة للمنظمة و التحديات و الفرص المحيطة بها ، و عليه فان الإستراتيجية تعني استغلال كافة الموارد المتاحة للمنظمة من اجل إحداث تغييرات على البناء الإداري سواء أكان تنظيمي هيكلي أو سلوكي وفقا لما تقتضيه برامج الإصلاح المسطرة .

الذي يقود إلى عمل فعال ، والسياسات عادة تكون عامة في تطبيقها لذا فإنها تأخذ طابع الغموض و عدم التحديد ، و الغرض منها هو أن تكون بمثابة أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أهم خصائص السياسات نجد :
المرونة و الاستقرار، الوضوح و تفويض السلطة. (3)

*الإجراءات : تعمل الإجراءات على إزالة الفوضى بين النشاطات المختلفة من خلال توجيهها نحو الهدف ، وإذا كانت السياسات هي دليل للتفكير فإذا الإجراءات هي دليل للتنفيذ (4)،

1- ماجد محمد الفراء و (آخرون): نفس المرجع، ص 77 .

2- مصطفى بن فريجة : المرجع نفسه ، ص 63.

3- كامل المغربي و (آخرون): أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن ، 1995 ، ص 102 .

4- ماجد محمد الفراء و (آخرون) : المرجع نفسه ، ص 85.

أما في مجال الإصلاح فهي تعنى كافة التدابير التي تسمح بتحويل برامج الإصلاح الإداري من مجرد فكرة إلى الواقع وذلك من خلال توزيع الموارد وتحديد الأدوار بين مختلف الوحدات وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية.

***الطرق:** وهي الأسلوب المتعمد للتأثير على سلوك الفرد، وهي تقوم بتحديد الأساليب التي يجب إتباعها لتنفيذ خطوات الإصلاح الإداري خطوة خطوة.

***القواعد:** وهي من أبسط أنواع الخطط وهي تعتبر محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من أجل تحقيق الأمان

3-2* خطط فريدة الاستعمال : وهي خطط توضع من أجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها

وعند الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعولها ولا يتم استخدامها مرة أخرى تشمل

***البرامج:** وهي عبارة عن تركيبة معقدة من أهداف الإصلاح وسياساته و إجراءاته

والقواعد المنظمة له والموارد المخصصة لتحقيقه، وكل العناصر الضرورية لتنفيذه ويجب

أن تكون برامج الإصلاح قابلة للتكيف مع المستجدات الطارئة. (1)

*** الميزانية التقديرية:** وهي تمثل خطط معبرا عنها بالأرقام ،وهي عبارة عن قوائم النتائج

المتوقعة من وراء الإصلاح الإداري معبرا عنها بالقيم التقديرية. (2)

المطلب الثاني: أجهزة الإصلاح الإداري

تتخذ أجهزة الإصلاح الإداري صور عديدة تختار كل منظمة ما يناسب ظروفها الإدارية و الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية، ومن بين الأجهزة المسؤولة عن عملية التخطيط وتنفيذ عمليات الإصلاح الإداري نجد:

أولاً* الرئيس المباشر: يعتبر دور الرئيس المباشر في مقدمة أساليب الإصلاح الإداري حيث يقوم بالإصلاح عن طريق تحسين أدائه هو شخصيا وتطوير أسلوبه في تأدية واجباته ،وكذا حسن الإشراف على نشاط العاملين معه وتوجيههم ومعاونتهم على تفهم واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بالإضافة إلى القيام بالرقابة الايجابية و التأكد من الانتظام في سير العمل.

1- مصطفى بن فريحه : نفس المرجع ،ص62

2- عبد الكريم ابو مصطفى: الإدارة والتنظيم- مفاهيم، الوظائف، العمليات،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص251.

3- حسن الحلبي: مرجع سبق ذكره،

ثانيا* الاستعانة بالخبراء الأجانب: تتمثل مهمة هؤلاء الخبراء في هذا المجال في تقديم أسس الإصلاح وخطته ومقترحاته دون الاستمرار في العمل بالمنظمة، حيث ينتهي دور الخبير عند تطبيق المقترحات ولمس النتائج النهائية، وكذا القيام ببعض التعديلات الضرورية في البرامج المقترحة في حالة عدم التوصل إلى النتائج المرغوبة. ويتميز هذا الأسلوب ببعض المميزات و المثلة في : (1)

*تجربة الخبير الأجنبي في منظمات مختلفة وتفرغه للإصلاح الإداري وهذه الخبرة تتيح له رؤية أدق لمشكلات الإصلاح و معيقاته والأسباب الكامنة وراءها.

* الخلو من التحيز الذي قد يمارسه الجهاز الإداري لكونه طرفا في المشكلات التي يعاني منها جهازهم

بالإضافة إلى الإيجابيات السابقة إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من السلبيات التي يمكن أن تعيق نجاح الإصلاح في المنظمة وهي:

* التحيز لبعض النماذج الإدارية و التأثير بها بحيث يحاول الخبير عرض هذه النماذج على المنظمة دون القيام بدراستها دراسة دقيقة والتأكد من ملائمتها للمنظمة.

* عدم الإلمام بالظروف والعوامل البيئية التي توجد فيها المنظمة.

ثالثا* لجان الإصلاح : وهي من الأساليب المتبعة في الإصلاح الإداري وتتشكل بغرض بحث مسائل الإصلاح الإداري وتقديم الحلول المناسبة، ومن بين هذه اللجان ما يكون عاما ومنها ما يختص بالتنظيم وغيرها قد يهتم بالتدريب، وعادة ما تستعين هذه اللجان في عملها بالخبراء الأجانب(2)، وإن أهم مجالات عمل هذه الأخيرة تدور حول دراسة السياسات والخطط والوسائل اللازمة لتطوير نظم الجهاز الإداري وتحديثها وعلى الأخص: (3) *1

تقويم مستوى الأداء وإعطاء عناية خاصة لنظم تقويم الأداء والتدريب ووسائل رفع كفاءتها.

*2 تحسين أساليب وطرق عمل الجهاز الإداري وتبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز الأعمال

1- فيصل بن معيض: مرجع انف الذكر، ص 35

2- حسن الحلبي: المرجع نفسه، ص 92

3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999، ص 70 .

3*تحديد الاحتياجات من العاملين في ضوء برامج التنمية والسياسات الاجتماعية

والاقتصادية ووضع معدلات الأداء للوظائف.

4* تنمية القوى العاملة وفق الاحتياج

5* إجراء دراسات شاملة لتطوير الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته والتغلب على معوقاته.

وبما أن اللجان تهدف إلى إصلاح الجهاز الإداري عن طريق إعادة التنظيم والعمل على رفع الكفاية وتحقيق الاقتصاد في النفقات باعتماد الطرق التالية:

1* اقتراح الطرق والإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أقل حد ممكن يتفق مع الكفاية الواجبة لأداء الخدمات والأنشطة.

2* القضاء على ازدواج الخدمات والأنشطة وتضاربها.

3* ضم الخدمات و الأنشطة ذات الطبيعة الواحدة والمتشابهة إلى بعضها.

4* الاستغناء عن الخدمات والأنشطة الغير ضرورية.

5* الاستغناء عن الخدمات والمهام والأنشطة التي تناسب القطاع الخاص.

6* تحديد مسؤوليات العاملين

رابعا* **الهيئات الدائمة للتنظيم والتطوير:** أجمع الكتاب المهتمون بالإصلاح على أن هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب نجاحا في تحقيق الإصلاح الإداري،ويمكن أن يكون الإصلاح عن طريق إنشاء جهاز مركزي أو هيئة مركزية تختص بدراسة الجهاز الإداري وتدريب وتنظيم العاملين فيه وتقديم المشورة لهم لحل مشكلاتهم، ويجب أن تتوفر في هذه الجهاز جملة من الخصائص حتى يتمكن من تنفيذ عملية الإصلاح الإداري بفعالية،ومن أهم هذه الخصائص نجد: (1)

* **وحدة الجهاز:** أن انعدام الاتصال الوثيق بين الأجهزة الإدارية يؤدي إلى عدم فاعليتها وخلق جو من عدم الثقة بها، إذ أن وحدة الهدف تستلزم وحدة الجهاز.

* **استمرار الجهاز:** أي أن يكون الجهاز المركزي ذا طابع مستمر وهو يقوم بعمله بصورة تلقائية، بالإضافة إلى الابتعاد عن كافة المؤثرات الفنية التي قد تعيق أداء عمله.

أما بالنسبة لمهمة هذه الهيئة في الإصلاح الإداري فيمكن بلورتها في النقاط التالية:
* إعطاء النموذج للآخرين في التنظيم والانتظام الذاتي والفعالية.
* تحقيق نظرة عملية إيجابية إلى الأمور والاعتماد على مبدأ التدرج بحيث يكون الإصلاح في السلوكيات(1)

* اعتماد أحدث الأساليب والمفاهيم الإدارية والإصلاحية لكي يكون الإصلاح منسجم مع أفاق المستقبل

* حيازة العناصر البشرية والمادية والتقنية اللازمة للحصول على ثقة الأفراد المعنيين بالإصلاح وضمان تحقيق النتائج المتوخاة.

المطلب الثالث: وسائل الإصلاح الإداري

يتطلب

عملية تنفيذ الإصلاح الإداري وجود وسائل محددة تتمثل مهمتها الرئيسية في السهر على تطبيق إجراءات برامج الإصلاح المخططة، ومن أهم الوسائل المكلفة بتطبيق هذه العملية هي

أولاً * **الوسيلة السياسية:** إن لهذه الوسيلة أهمية قصوى في تنفيذ وضمان الدعم المادي والمعنوي للإصلاح باعتبار وزنها وثقلها، وتتجسد هذه الوسيلة في الصور التالية:

1 * تكوين لجان للتحري والرقابة والتي تكون بقرار من السلطة الإدارية العليا. (2)

2 * إنشاء هيئة مركزية للإصلاح بما يتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها.

3 * عمليات التطهير المتمثلة في فصل بعض الأفراد بهدف تخليص الجهاز الإداري من

عناصر تقليدية في تفكيرها وتعارض السياسة الإدارية الجديدة.

ثانياً * **الوسيلة التشريعية:** يعتبر التعديل التشريعي أحد مداخل الإصلاح الإداري ذلك أن

إصدار قانون أو تعديله يمكن أن يحدث ثورة تنظيمية في الجهاز الإداري، يتبعها تغير

محسوس في تحركات الجهاز وفي أدائه³.

وقد يكون الإصلاح الإداري نقطة المبدأة في إظهار عدم صلاحية تشريع معين أو وجوب تعديله، كما أن كل إصلاح إداري جوهرى يستلزم إصدار تشريعات تساند الاتجاهات الجديدة التي يدخلها ، وينشئ الأجهزة المختلفة التي يتطلبها الإصلاح مما يعطى الصفة الشرعية له و لتنفيذه، كما تزداد فعالية الوسيلة التشريعية إذ تم تعزيزها بقيادة واعية تعمل بأسلوب علمي وموضوعي، وبالرغم من أهمية هذه الوسيلة إلا أنها لا تهتم بمحتوى العمل الإداري ومضمونه في الواقع العملي، وتفترض أن العاملين سوف يتبعون هذه القوانين والتشريعات.(1)

ثالثاً* الوسيلة السلوكية: أن نجاح تنفيذ خطط الإصلاح يرتبط بمدى كفاءة وخبرة العناصر البشرية للجهاز الإداري. وتعتبر الوسيلة السلوكية من أهم وأصعب وسائل الإصلاح لأنها تهدف إلى تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين، وهو ما يتطلب وجود نظام شامل لتدريب وتزويد القوى العاملة بالمعلومات والمهارات اللازمة لتطوير نظم العمل وإجراءاته وفقاً للمتطلبات الجديدة، كما يهتم هذا الأسلوب بتنمية المعارف والمعلومات الإدارية وذلك من خلال:

1* تنمية تيار من البحث العلمي لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والانجازات الإدارية السائدة وتقييمها.

2* توفير تيار متدفق ومحدد من المعلومات عن النشاط الإداري وظروف الأداء ومعوقاته.

3* تطوير نظم وأساليب تعليم الإدارة.(2)

رابعاً* الوسيلة المالية: إن الإصلاح الإداري يعنى بإدخال تغييرات وتدخلات جديدة تفرض تكاليف مالية إضافية، إضافة إلى توفير وسائل مادية مختلفة على غرار: التوثيق الإحصائيات، التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال ، وترتبط مجهودات الإصلاح الإداري من الناحية المالية بأمرين هما: الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ الإصلاح والأساليب المالية المتبعة في وضع الميزانية أو الرقابة المالية.(3)

خامسا* الوسيلة التكنولوجية: يعتبر التطور التكنولوجي وسيلة لإحداث التغيير الذي تقوم به عمليات الإصلاح للارتقاء بمستوى الأداء، وهذا ما يتطلب جهودا كبيرة لاستيعاب الأساليب المتطورة وكذا التكاليف المالية اللازمة لاقتناء هذه التكنولوجيات. (01)

سادسا* الوسيلة الزمنية: يرتبط الإصلاح الإداري باختيار الوقت المناسب لتنفيذه بالشكل المطلوب. ويجب أن يعنى هذا التوقيت بمدى استعداد أجهزة الإصلاح للسير بخطه نحو الأهداف والغايات المرجوة.

سابعا*

وسيلة تخفيف البيروقراطية: وهي تستهدف تخفيف النظام الإداري وتحريره من قيود التنظيمات الرسمية التي لا تستجيب لدواعي التغيير، ويتم تحقيق هذه الوسيلة عن طريق إتباع مجموعة من الخطوات وهي

*تغيير وتجديد القيادات الإدارية بشكل دوري

*الاهتمام بالبحث العلمي وبالنظام التعليمي. (2)

*الاهتمام بتقوية أجهزة المشورة وتدعيم دورها في صنع القرارات الإدارية.

*الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي وحوافز العمل.

ومما سبق يمكن القول أن تنفيذ برامج الإصلاح الإداري يرتبط بعدة جوانب منها ما يرتبط بالوسائل المادية والتقنيات الحديثة والبعض الآخر يتعلق بالجانب الإنساني و ما يحتويه من مهارات ومؤهلات علمية وفنية، ومنها ما يتعلق بجانب السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمنظمة، وبما أن الوسائل سألقة الذكر كل واحدة منها تعالج جانبا من هذه الجوانب فان جميع هذه الوسائل تعتبر ضرورية ومهمة لضمان التنفيذ الجيد لبرامج وسياسات الإصلاح، وكذا تجنب مختلف العقبات التي يمكن أن تعترض طريق نجاحه. وعليه فان المنظمة ومن اجل تحقيق غاياتها من الإصلاح الإداري لابد عليها أن تستغل كافة هذه الوسائل باعتبارها وسائل متكاملة تكمل كل وسيلة الأخرى.

1-كمال نور الله: البيروقراطية والتغيير. سلسلة القائد الإداري 4، دار طلاس للدراسات والترجمة، دمشق ، 1992 ، ص96.

2- احمد الرشيد: الإصلاح الإداري و إعادة التفكير. المرجع نفسه، ص ص62.61

المطلب الرابع: إستراتيجيات الإصلاح الإداري

الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية *Stratégies* وشرع في تداول المصطلح بداية منتصف خمسينيات القرن الماضي على يد احد خبراء التنظيمات يدعي **وليام Williams**. والمصطلح اشتق من لغة العسكريين وهو لصاحبه **Clausewitz** حيث يعنى في اللغة العسكرية "فن استعمال القوات العسكرية من أجل تحقيق الأهداف التي حددها السياسي"⁽¹⁾

وقد عرفها **بورتر Porter** "أن الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، وأن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس تحقيق التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة، وأن المواءمة الإستراتيجية ليست فقط لخلق الميزة التنافسية، ولكن لديمومتها حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد عمل الأنشطة المرتبطة بها، ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد".

كما أنها تعنى " خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد"

وان تصميم الإستراتيجية يعتبر بمثابة الخطوة الأولى للإصلاح الإداري، إذ يرتبط نجاح برامج الإصلاح بمدى وضوح الأهداف والاقتران باستراتيجيات تتوافق والظروف المحيطة به، وكما ذكرنا سابقا فقد أثبتت إحدى الدراسات التي قامت بها هيئة الأمم المتحدة لدراسة الإصلاح في دول شرق آسيا (الصين-اليابان-كوريا- تايلندا-الفلبين) إن عدم نجاح جهود الإصلاح الإداري في هذه الدول يعود إلى صعوبة ضمان فاعلية تلك الجهود، ما لم تكن هناك استراتيجيات إصلاح جيدة وتتلاءم مع الدواعي الاقتصادية والإدارية السياسية للدولة، مع وجود دعم سياسي قوي لهذه الإستراتيجية.²

1-بوبر بوخريسة و(آخرون): دراسات في تسيير الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1، 2008 ، ص.59

2-هيئة الأمم المتحدة .إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية: مرجع سابق ، ص 13.

إن تصميم إستراتيجية ناجحة في الإصلاح الإداري يتطلب من رجل الإصلاح أن يضع في اعتباره مجموعة من الشروط التي ينبغي مراعاتها والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

1/ النظرة الشمولية والمؤسسية للإصلاح الإداري فلا بد من إتباع إستراتيجية ذات أمد بعيد لتفحص وتقييم ومتابعة برامج الإصلاح ، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والعوامل المؤثرة على عمل الأجهزة الإدارية.

2/ اعتماد مبدأ اللامركزية الشاملة على أسس تشريعية وإقرار تطبيقه على مراحل وإيجاد التوازن بين مركزية المسؤوليات ولامركزية الموارد. (1)

3/ إشاعة مفهوم الثقافة الإدارية في الجهاز الإداري من خلال عقد الندوات واستخدام الوسائل الإعلامية المتاحة.

4/ الواقعية وإمكانية التحقيق وذلك من خلال التأكد من إمكانية التنفيذ في ظل ما هو موجود من وسائل ومنظومة القيم السائدة، والابتعاد عن الوسائل المنقولة دون تكييف.

5/ تحتاج إستراتيجية الإصلاح إلى إدارة نشطة على درجة عالية من الكفاءة والمهارة تتولى مهمة الإشراف وإدارة الجهود الجماعية والتنسيق بينها. (2)

6/ دراسة الواقع والبيئة التي سينفذ فيها هذا الإصلاح.

7/ اختيار الموضوعات التي ستكون محل الإصلاح وترتيبها حسب الأولوية، وتحديد درجة الشمول الذي يجب أن يبتسم به هذا الإصلاح والحدود التي يتم في إطارها. (3)

كما أن الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح تقوم على المنطلقات التالية:

1/ الانطلاق من التأكيد على البديهيات والأساسيات التي تتصل بمفهوم الوظيفة العمومية.

2/ التأكد من الأهداف والمبررات الموضوعية الخاصة بالأجهزة الإدارية. (4)

3/ الكفاءة والفاعلية بمعنى تعظيم العوائد وتقليل التكاليف والارتقاء بمستوى الخدمات إلى الجودة الراقية.

1-[www.djelfa.info/Vb/Show_thread.php.A=36585.25/02/2010.\(21.00\)](http://www.djelfa.info/Vb/Show_thread.php.A=36585.25/02/2010.(21.00))

2- ونالف.ف. كيتل: ثورة الإدارة العامة العالمية. تر محمد الشريف، مكتبة العبيكان، الرياض. 200، ص ص 86.85

3- هيئة الأمم المتحدة. إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية: المرجع نفسه، ص 22.

4- محمد قاسم القريوتي : الإصلاح الإداري مرجع سابق ، ص ص 60.59.

4/ المساءلة المستمرة والشفافية بقصد تحسين مستوى الأداء و ترشيد الإنفاق عبر البرامج والخطط المدروسة.(1)

5/ تغيير المعتقدات التقليدية للخدمة في ميدان الإدارة العامة وتأكيد بناء وتطوير نظم المعلومات للوحدات الإدارية، عن طريق الأهداف و الأنشطة والأولويات والتكاليف ومستوى الأداء و الأفاق المستقبلية.

6/ استخدام الأساليب و الطرائق و الأدوات و التقنيات الحديثة و المتقدمة في النشاطات الإدارية عبر شبكة من المؤهلين فنيا و إداريا.

7/ تحليل الظروف والأوضاع وجوانب احتياج المنظمات العامة للتطوير والتحسين.(2)

8/ تفعيل القوانين والمبادئ التي تتصل بأسس التعيين والترقية وتقييم الأداء.(3)
إضافة إلى الشروط والمنطلقات السابقة الذكر، فقد ذكر الأستاذ **Y.Dror** في دراسة له بعنوان " استراتيجيات الإصلاح الإداري" أن هناك إحدى عشر بعدا من الأبعاد الإستراتيجية المتعلقة بالإصلاح الإداري و منها :

- 1/ أن الأهداف العامة تكون واضحة و محددة حتى يمكن تحقيقها.
- 2/ أن هناك أفضليات التوقيت و ذلك عن طريق إعادة النظر في القرارات و تفاصيل نتائجها و ربطها بالوسائل و الموارد المتوفرة .
- 3/ أن هناك بعد المخاطرة المقبولة و المتوقعة .
- 4/ أن يتوفر عنصر الإبداع .
- 5/ أن تكون الإستراتيجية ذات أفق واسع أي نظرة بعيدة المدى.
- 6/ أن تستند على تبريرات و حجج دامغة .
- 7/ أن تأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة.
- 8/ أن تكون الإستراتيجية مرتبطة بمجالات أدوات الإحصاء من حيث تصنيفها وخطتها

1-www.Hrdiscussion.com/hr-9022.html.03/03/02010.(11.00)

2-احمد صقر عاشور:إصلاح الإدارة الحكومية-أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 1995 ، ص 106.

3-محمد قاسم القريوتي: الإصلاح الإداري.المرجع نفسه ، ص ص 60.61

9/ أن تقوم على قواعد نظرية واضحة المعالم.

10/ ضرورة التغيير البطيء و التدريجي الذي يضمن النوعية والشمولية.

11/ أن حدود الإصلاح تتمحور حول ثلاث عوامل أساسية و هي :

*القيادة السياسية

*المؤهلات وتغيير برنامج الجامعات والمؤسسات التعليمية.

* دور المؤسسات القانونية إضافة إلى عامل الجمهور

وتختلف استراتيجيات الإصلاح من منظمة إلى أخرى، وذلك راجع إلى خصوصية كل منها وارتباط هذه الأخيرة بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية ومن بين أهم مداخل استراتيجيات الإصلاح الإداري هي:

1* المقاربة المؤسساتية الشاملة: والتي تجسد طريقة عامة وآلية في الإصلاح تهدف إلى

إعادة النظر في النموذج القائم للجهاز الإداري ككل، وهي تقوم أساسا على تصور متكامل ونشاط عميق يؤدي إلى ظهور إصلاحات متكاملة ومنسجمة.

2* المقاربة القطاعية: وترتكز على اختيار مجالات تدخل معينة قصد التوصل إلى عملية

إصلاحية من شأنها إفراز نتائج على القطاعات الأخرى، وهي تفرض نشاط عالي من التنسيق والمتابعة والإعلام المتبادل.⁽¹⁾

ولأن الإستراتيجية تتعلق بالأهداف الكلية وكذلك بالمسارات الكلية الموصلة إليها، فإن تحديد المتغيرات المحورية التي تتكون منها بدائل الإستراتيجيات تعتبر نقطة بدء

رئيسية، كما أنها تعتبر خطوة أولى نحو اختيار الاتساق والتوافق بين عناصر الإستراتيجية من ناحية، وبينها وبين البيئة التي تطبق فيها من ناحية أخرى.

ويرى أحمد صقر عاشور أن أهم المتغيرات المحورية لاستراتيجيات الإصلاح تتمثل في:

أولا* نطاق الإصلاح: حيث يرى انه يمكن التمييز بين استراتيجيات الإصلاح الإداري من

حيث نطاق الإصلاح وفق معيارين هما :

1-Taggoune Walid. "les réformés administrative" Un état problématique. IDARA. Algerie

Volume9.N1.1999p 189

2- أحمد صقر عاشور: إصلاح الإدارة الحكومية. المرجع نفسه، ص 16.

* نطاق الإصلاح: درجة احتواء جهود وبرامج الإصلاح للعناصر الحرجة المحددة لأداء المنظمات، فأما أن تكون هذه الإستراتيجية قاصرة أو مكتملة.

* درجة الشمول: ويتضمن درجة شمول الإصلاح لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري، وبناء على هذين المعيارين فقد تم تقسيم استراتيجيات الإصلاح الإداري إلى أربع استراتيجيات أساسية هي:

عناصر الإصلاح الحرجة	قلة من العناصر	أغلب العناصر
قلة من المنظمات	إستراتيجية الإصلاح الجزئي	إستراتيجية الإصلاح الأفقي
كل أو أغلب المنظمات	إستراتيجية الإصلاح الأفقي	إستراتيجية الإصلاح الشامل

1* الإصلاح الجزئي: وتتبع هذه الإستراتيجية من رؤية محددة للعوامل والعناصر التي تؤثر على الأداء الإداري والفعالية التنظيمية، كما أن جهود وإستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي نابعة من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية (1)، وان هذا المدخل يقوم على افتراض أن مجموع التغييرات والإصلاحات الجزئية التي تتم وتتراكم تمثل في مجملها نوعا من التجديد والتطوير الكلي لجهاز الإدارة ، إذ يرتبط هذا المفهوم بمفهوم التدرجية أو التطوير التراكمي و المحافظة على البناء القائم وتوأمه الجزئي مع الظروف كما تفرض نفسها. (2)

كما أنه يركز على إتباع أساليب جزئية مرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات، ولذا ينظر أنصار هذا المدخل للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي. (3)

1- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص99.

2- ياسر العدوان: نفس المرجع، ص 790.

3- بلال خلف السكارنة: نفس المرجع، ص 98 .

و يتم في ضوء هذه الإستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتدريب الإدارة العليا وتطوير نظم المعلومات في عدد قليل من الوحدات بتبسيط إجراءات وأدلة العمل بدافع تخفيف أعباء العمل على بعض الوظائف، أو قد يتم خلق كيان تنظيمي ووظيفي جديد(1)، و يسعى هذا المدخل إلى تحقيق الأهداف التالية :

*الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية و القيام بدراساتها و تحليلها.

* تحديد مصادر المشكلات و أسباب التخلف الإداري .(2)

* التعرف على المتغيرات المؤثرة و المسببة لتخلف الأداء.

* المتابعة و تقييم النتائج .

* اكتشاف وسائل و أساليب الإصلاح و المقارنة بينها ، و الاختيار الأنسب للمعطيات و الظروف السائدة .

ومما سبق نستنتج أن هذا المدخل ينظر إلى الإصلاح الإداري على انه :

*إعادة تنظيم الجهاز الإداري من حيث تكوينه، تشكيلاته والعلاقة بين هذه التشكيلات

* تنظيم و تبسيط أساليب و إجراءات العمل في الجهاز الإداري .

* تنظيم أساليب العاملين في الجهاز الإداري .

2/ إستراتيجية الإصلاح الأفقي : وتعتبر من الاستراتيجيات القاصرة لأنها تركز على

عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي و المحددة لفعاليتها (3)، ومن

الأسباب التي تؤدي إلى تبني هذه الإستراتيجية شعور القيادات الإدارية أن جانبا معينا من

النظام الإداري يعاني قصور شديدا وأن أوضاعه قد تدهورت تدهورا شديدا يقضي علاجا

أفقياً ، من أمثلة هذه الاستراتيجيات الأفقية :

* توصيف الوظائف في الجهاز الإداري.

* وضع أو تطوير الهياكل التنظيمية أو تصحيح سلم الأجور و المرتبات فيه أو إجراء تقييم

للوظائف و كذا تصحيح الأوضاع الوظيفية للعاملين في الجهاز الإداري.(4)

1- أحمد صقر عاشور : إصلاح الإدارة الحكومية. نفس المرجع، ص 19 .

2- بلال خلف السكارنة : نفس المرجع ، ص 99 .

3- احمد صقر عاشور: نفس المرجع، ص20.

4- نفس المرجع، ص 20

3/ إستراتيجية الإصلاح القطاعي :تعتبر هذه الإستراتيجية نموذجا مصغرا للتطوير المتكامل في النظام الإداري حيث يركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها ، فيتم بناء على هذا تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة و ممارسات هذه المنظمات .
وعليه فيمكن أن تكون تطبيق هذه الإستراتيجية تمهيدا لتغيير و تطوير شامل في أنظمة الإدارة (1) ، ووفق هذه الإستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية و أنظمة التخطيط ، و نظم معايير الرقابة و هياكل الأجور و الحوافز ، ونظرا لتوجه هذه الاستراتيجيات نحو الأداء النهائي و تناول جهود الإصلاح مختلف عناصر الأنظمة و المقومات الحرجة فان فرصة نجاح هذه الإستراتيجية يعتبر أكبر بالمقارنة بالإستراتيجيات الأخرى إذ استخدمت هذه الإستراتيجية لأغراض التجريب و الاختبار مثل التوسيع في جهود الإصلاح الإداري الشامل. وعليه فإن هذه الأخيرة تكتسب عاملا من عوامل نجاح الإستراتيجية الشاملة (2)
و هناك مدخل أو مقتربات مختلفة يمكن من خلالها الأخذ بالاستراتيجيات الإصلاح الإقطاعي منها (3)

* **مدخل النخبة القيادية الخلاقة ذات الجدارة:** ويتم فيها اختيار عناصر قيادية لها القدرة على المبادرة و الإبداع ، وإدارة التغيير و توزيعها على منظمات إستراتيجية يتم اختيارها بعناية مع منح هذه القيادات الحريات و الصلاحيات بان تقوم بإجراء الإصلاح اللازم في أنظمة و أوضاع و ممارسات المنظمة.

* **مدخل المنظمات النواة:** يتم فيها اختيار عدد محدود من المنظمات القائمة لتكون نواة بحيث يتم إجراء دراسة شاملة لتشخيص أوضاعها و إجراء الإصلاح الكلي لأنظمتها و أوضاعها، و بناء على النجاح المحقق يتم توسيع عينة الإصلاح باختيار منظمات أخرى تتوافر فيها نفس مقومات نجاح المنظمات الأولى

* **مدخل إنشاء منظمات جديدة موازية حول المنظمات المبعثرة:** وتتم بإنشاء منظمات موازية محل المنظمات التي تردت أوضاعها بحيث يتم تعزيز المنظمات الجديدة بنظم

1- نفس المرجع ، ص 22.

2- محمد الطعمنة: إصلاح وتحديث الإدارة الحكومية، مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي، طرابلس. 15-17 مارس 2004، ص 60 .

3- أحمد صقر عاشور: المرجع نفسه . ص.ص 23 24 .

وأوضاع جديدة وبعناصر قيادية وعمالة توفر لها احتمالات قوية للنجاح وفي الوقت نفسه يتم تصفية المنظمات القائمة تدريجياً بسحب اختصاصاتها ونقلها للمنظمات الجديدة.

* **مدخل اختيار منظمات ناجحة وتعميم مقومات نجاحها** : ويتم اختيار منظمات وحالات نجاح قائمة بالفعل وفق معايير معينة من القطاع أو مجموعة المنظمات المراد إصلاحها وتتم دراسة هذه المنظمات دراسة وافية للتعرف على مقومات نجاحها، ومن ثمة تعميم هذه المقومات وتوفيرها للمنظمات الأخرى.

4/ إستراتيجية الإصلاح الشامل : وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة ثورة في أنظمة

وممارسات الجهاز الإداري، إذ يتم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل، وهي تعبر عن عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري سواء من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمنظمة⁽¹⁾، وينظر أنصار هذا المدخل للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته ومعالجة مشاكله بأسلوب وحلول جزئية. كما أن هذه الإستراتيجية لا تقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري.⁽²⁾

ومن بين مصادر و أطراف التغيير وديناميات المصالح في إستراتيجية الإصلاح الشامل:

* المنظمات و العاملون بها. القيادة الإدارية.

* جماعات المصالح والضغط. المؤسسات التشريعية.

* أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري.⁽³⁾ الجمهور.

إضافة إلى أن نجاح هذا المدخل يعتمد على عدة عوامل:

* تبنى القيادة الإدارية لهدف الإصلاح الإداري.⁽⁴⁾

* تطوير وتغيير نظم التعليم والبناء الاجتماعي (القيم- السلوكيات السائدة).

* تضافر الجهود الإصلاحية الرامية إلى التنمية الإدارية.

* المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الإداري ككل.

1-ياسر العدوان:مرجع نفسه ، ص 790.

2-بلال خلف السكارنة: نفس المرجع، ص 98 .

3- عبد السلام أبو قحف: دليل المدير تفويض السلطة. ملامح الإصلاح الإداري. العقود الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002 ، ص 55 .

4- أحمد صقر عاشور: إصلاح الإدارة الحكومية. نفس المرجع ، ص 34.36.

وعليه يمكن القول أن هذا المدخل ينظر للإصلاح على أنه إحداث تغييرات في الواقع الإداري يشمل تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد والجماعات المكونة للجهاز الإداري مع الأخذ بعين الاعتبار المضامين الأخرى الغير إدارية وهي الاجتماعية،الاقتصادية مع عملية التغيير

ثانيا: درجة التبلور والمبادأة والتخطيط: تتفاوت استراتيجيات الإصلاح وفق درجة التبلور والمبادأة والتخطيط ، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات :

- 1. إستراتيجية التبلور التجريبي:** وتعتبر هذه الإستراتيجية اقرب إلى منهج المحاولة والخطأ منها إلى التجريب المخطط وهي تتمثل في أفضل حالاتها المنهج الاستطلاعي الذي يحاول استكشاف المسارات الأفضل لبناء أنظمة إدارية أو التغيير والإصلاح وتقوم هذه الإستراتيجية في المرحلة الأولى على التجريب ثم يتم بعد ذلك بلورة الأهداف والتوجهات لبرامج الإصلاح نتيجة للخبرات التي تتراكم نتاج لهذا التجريب .
- 2. إستراتيجية رد الفعل :** وتعتبر هذه الإستراتيجية تقليدية محافظة تحاول تفادي خلخلة الاستقرار الظاهري للهياكل والأنظمة والممارسات وهي تقوم على مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمة بعد حدوثها وتراكم أثارها بالدرجة التي لا تسمح بتأجيل المواجهة والمعالجة .
- 3. إستراتيجية المبادأة والإبداع المخطط:** وتعتبر هذه الإستراتيجية هجومية مبادئة باعتبار أن توجهها مستقبلي فهي تستهدف تنمية الأداء وزيادة فعاليته من منطلق الإبداع والابتكار والتخطيط المسبق ، وهو يقوم على البحث والتنقيب عن فرص تطويع وتغيير البيئة التي تعمل فيها المنظمات ، طالما كان الإصلاح مقوما حرجا لتنمية الأداء.(1)

ثالثا : درجة التبيؤ : يواجه الذين يصوغون استراتيجيات الإصلاح الاختيار بين عدة بدائل ، بحيث تحدد هذه الاختيارات درجة التبيؤ إستراتيجية الإصلاح وتتمثل هذه الاختيارات في: هل تتوجه جهود الإصلاح نحو التحديث و العصرية و المحاكاة بنقل أنظمة من دول العالم المتقدم ؟ التوجه إلى البيئة المحلية لانتقاء عناصر ايجابية موجودة وتعزيزها وتطوير أنظمة الإدارة انطلاقا منها ؟ أم تكوين مزيج إبداعي بين عناصر مستقاة من الخارج مع عناصر ايجابية محلية .

هل يتم التعامل مع عمليات الإصلاح في داخل حدود أنظمة الإدارة وممارستها ؟ أم يتم تحقيق تفاعل و اتساق مع السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي للمنظمات المستهدفة بالإصلاح (1) .

أما الدكتور محمد قاسم القريوتي فهو يقسم استراتيجيات الإصلاح إلى خمس استراتيجيات وهي :

أولا : إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية : وتنطلق هذه الإستراتيجية من افتراض الثقة بالإدارة وقدرتها على التحسين والإصلاح وتهدف إلى تحقيق الكفاية في عمل الأجهزة الإدارية وتقليل النفقات التي تتكبدها أثناء عملية تقديم الخدمات والسلع (2) ، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدئين هما * : تغيير نمط العلاقة بين وحدة التنظيم الأساسية وبين رئاسة التنظيم (3) . *

تبسيط الإطار العام المحيط بالوحدات الإدارية وذلك بتقليل المستويات والحد من الازدواج والتكرار في أجهزة الإشراف والتخطيط .

ثانيا : إستراتيجية الإصلاح من خلال أجهزة التفتيش والرقابة : وتنطلق هذه الإستراتيجية من موقع اقل ثقة بالجهاز الإداري من الإستراتيجية السابقة ، وهي تركز على التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية من خلال زيادة الرقابة عن الصرف من خلال إنشاء أجهزة للحد من الهدر والصرف واستغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة.

1 - نفس المرجع ، ص 40.

2 - محمد قاسم القريوتي : المرجع نفسه ، ص 49.

3 - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي . مرجع نفسه ، ص ص 209-210

وتؤكد هذه الأخيرة على ضرورة إيجاد التوازن بين السلطات التقديرية للمديرين وبين توقعات ومطالب الجمهور .

ثالثا : الإستراتيجية التي تؤكد على توفير المزيد من الوضوح والشفافية في عمل الأجهزة الإدارية : وهي تؤكد على أهمية التأكد من إن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية ومعايير السلوك العام من خلال تمكين الجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح من الاطلاع على سير العمل في الأجهزة المختلفة والحصول على المعلومات .

رابعا : الإستراتيجية الإصلاحية التي تقوم على تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات والتحول إلى آليات اقتصاد السوق : وتنطلق من افتراضات ثقة بالإدارة وتهدف إلى تحقيق المساءلة وزيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات ،وتوفير الحوافز للأداء الجيد عن طريق خلق مؤسسات تتمتع بمرونة أكبر وتعمل على أسس تجارية قريبة من آليات المتبعة في السوق⁽¹⁾.

خامسا : الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري : وتشمل على جميع عناصر التي تتضمنها الاستراتيجيات السابقة .

جدول رقم (02) : يمثل مقارنة بين خصائص استراتيجيات الإصلاح الإداري .

المؤيدون له	أصحاب الدور الرئيسي في الإصلاح	النتائج الملموسة	المدخل لتحقيقه	الهدف من الإصلاح	الخصائص الإستراتيجية
الجمعيات الإدارية المتخصصة	الخبراء والمستشارون الإداريون	هيكل تنظيمية جديدة، قواعد وإجراءات عمل جديدة	تطبيق ومراعاة مبادئ الإدارة العملية في التنظيم	تحقيق الكفاية الإدارية	الإصلاح الهيكلي
السلطة التشريعية انطلاقاً من دورها الرقابي على الجهاز الإداري		الوصول لمعلومات عن واقع سير التحقيق والمراجعة والتدقيق	التأكد ومراعاة مبادئ العلمية في التنظيم	الاقتصاد في الاتفاق	الرقابة والتفتيش
البرلمان والقضاء	وسائل الإعلام و جماعات الضغط الجمهور	توفير مزيد من المعلومات والتميز بالشفافية	تعريف المواطنين بحقوقهم	تحقيق العدالة	الاعتماد على الشفافية والوضوح
القيادة العليا	الموظفون و جماعات العمل المقيمون	المنجزات الملموسة على أرض الواقع	إيجاد معايير واضحة لأداء وتقييم مستمر	تحسين مستويات الأداء	أسلوب الإدارة كأساس للإصلاح الإداري

المصدر : محمد قاسم القريوتي . نفس المرجع ص 51-55

ويتضح مما سبق أن الإستراتيجية الممكنة إتباعها تختلف في الشكل والمضمون ودرجة الشمول كما انه ليس سهلاً أن يكون الإصلاح شاملاً لكافة النواحي ولكافة الاستراتيجيات إلا انه يجب أن تقوم الإستراتيجية المتبعة على ما يلي : (1)

1 -وضع الأسس اللازمة لنظم الإدارة المالية الشاملة والمتكاملة .

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية : الإدارة العامة والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، 1997، ص134.

2 -وضع سياسات فعالة لتنمية الموارد البشرية ونظم الإدارة وشؤون الموظفين والتدريب والاعتماد على إصلاح نظم التربية والتعليم .

3 -معالجة العلاقات بين مختلف مستويات الإدارة وتحديد الاختصاصات الفنية لكل مستوى.

4 -وضع نظم الرصد و المحاسبة في مجال الإدارة العامة.

المطلب الخامس : معوقات الإصلاح الإداري وأهم الإصلاحات في المؤسسات الجزائرية

أولا : معوقات الإصلاح الإداري

لما كان من الضروري أن يكون الإصلاح الإداري المنشود شاملا و متكاملا ضمن رؤية شمولية تدريجية فان ذلك يستلزم التعرف على أهم المعوقات و المشاكل التي تعترض تطبيق برامج الإصلاح ، وان هذه المشاكل و العقبات متنوعة و مختلفة وهي تختلف من منظمة لأخرى و في درجة حدتها من نظام لأخر . ويمكن إجمال أهم هذه المعوقات على النحو التالي :

1/- المشكلة السياسية : إن أخطر مشكلات الإصلاح هي المشكلة السياسية ، تأتمر

الإدارة العامة بأوامر القيادات السياسية و تعتبر منفذة لإدارتها،وذلك فان الإصلاح

الإداري يقتضي وجود دعم سياسي له و للقائمين عليه و على أعلى مستوى .(1)

وبما أن الإدارة هي أداة النظام السياسي في تحقيق الأهداف فإن أي خلل في الجانب

السياسي يمكن أن يشكل عائقا أمام الإدارة في تنفيذ مهامها، وتؤثر المشكلات السياسية

بما تحتوي من ظروف و أوضاع بيئية بشكل مباشر في كفاءة الجهاز الإداري القائم

على تنفيذ عملية الإصلاح الإداري و يمكن تخيص أهم المشكلات السياسية فيما يلي :

*** عدم الاستقرار السياسي :** ونعني به عدم كفاءة نظام الاتصالات بين القيادة العليا لإدارة

التنمية من ناحية و الرأي العام من ناحية أخرى .(2)

1 - محمد قاسم القريوتي : نفس المرجع ، ص 76.

2 - محمد نصر مهنا : مرجع نفسه ، ص 367.

ويعد عدم الاستقرار من أبرز نواحي الخلل و خاصة في الدول النامية حيث الأحداث السياسية تتعاقب بسرعة مذهلة و بشكل يزرع الاضطراب في أوساط النظام السياسي و هو مالا يتلاءم مع برامج الإصلاح الإداري، إذ يتطلب الإصلاح استقرار نفسي و أمنا من انعكاسات الأحداث على منظمات الإدارة و عناصرها البشرية.(1)

- إن عدم استقرار نظام الحكم يؤدي إلى عدم وضوح غايات محددة للتنمية و الإصلاح الإداري و قيام السياسة العامة على أساس غير ثابت مما يؤدي إلى ضعف احتمالات نجاح الإصلاح و برامجه و أن من أهم متطلبات النجاح هو قيام المفهوم العلمي للنظام السياسي و هو مالا يتحقق إلا في ظل استقرار سياسي طويل المدى يسمح ببلورة السياسة العامة حول غايات واضحة .(2)

*الاستيراد غير الواع للنماذج الإدارية في الإصلاح : اتجهت غالبية جهود الإصلاح

الإداري إلى نقل أنظمة و تجارب خارجية أو تقليدية بحجة عالمية مبادئ و أسس الإدارة و مناهج الإصلاح الإداري دون مراعاة خصائص البيئة بكافة أركانها، إذا أن النقل الذي لم يؤسس على منظومة الإبداع و الابتكار لإيجاد منهج و بناء إطار و فلسفة تتفق و ظروف هذه المنظمة و أهدافها كان سببا في عدم جدوى غالبية جهود الإصلاح و فشلها في تحقيق أهدافها.(3)

* التناقص بين أهداف الإصلاح كما تضعها السياسة العامة و أهداف الإصلاح الإداري

كما تضعها أجهزة الإصلاح مما يؤدي إلى قطع الصلة بين جهاز وضع السياسات العامة و إدارتها الفنية ، وهو وضع تصل إليه النظم الإدارية التي تتميز بالجمود و عدم توفرها على الشروط المبدئية اللازمة للإدارة الحديثة.(4)

* ضعف نظام الاتصالات الإدارية مما يؤدي بالقيادات العليا إلى وضع تصورات

للسياسات العامة مستندة إما على أو هام عقائدية تصور لها المجتمع الأمثل الذي تهدف

1 - كمال نور الله : نفس مرجع، ص ص 114 . 115.

2 - محمد نصر مهنا : نفس المرجع ، ص 367.

3 - مصطفى محمد أبو بكر : الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 210.

4 - محمد نصر مهنا : مرجع نفسه ، ص 368.

إلى تحقيقه بإدارة التنمية على أساس غير موضوعي ، أو قد تضع تصوراتها بأمل إعطاء مكاسب تؤثر في الجماهير، و هنا يجد جهاز الإصلاح نفسه مطالب بوضع توصيات لأهداف غير موضوعية لا يمكن أن يكون المخرج النهائي إلا عنوانا لفشل واضح السياسة العامة و المنفذ و الخبير .(1)

* ارتباط الإدارة بالمؤسسات السياسية و التي تعرقل سير الإدارة تحت ستار مصلحة السياسة العليا و يزداد الأمر سوءا في ظل الأنظمة الشمولية التي تسيطر على سير الإدارة العامة و نشاطها بالشكل الذي يخدم مصالحها ، مما يجعل الإصلاح الإداري موجه لخدمتها.(2)

2/- المشكلة الإدارية : تعتبر المشكلة الإدارية من بين الأسباب التي تقف وراء فشل السياسة الإصلاحية و يتمثل العائق الإداري في كل ما تتضمنه الإدارة من مشكلات و خلل أجهزتها و نشاطاتها ، و يمكن إجمال أهم هذه المعوقات فيما يلي :

* **رسمية و شكلية جهود الإصلاح :** إن جهود الإصلاح و تمحورها على الجانب الرسمي القانوني الإجرائي ،يرجع بدرجة أساسية إلى ممارستها بأسلوب مركزي ينفرد بها شاغلوا المراكز القيادية ووظائف الإدارة العليا في الجهاز الإداري ومنظمات الأعمال.(3)

* **عدم وجود جهاز مختص وكفؤ معني بالعمل على إدارة عمليات الإصلاح و هذا الوضع يعكس عدم توفر القناعة الكافية بالموضوع من قبل المنظمات التي تضطر في النهاية للإصلاح تحت وطأة الأزمات(4) ،وان علاج هذه المشكلة يتوقف على إيجاد جهة مسؤولة عن الإصلاح الإداري تتمتع بسلطات إدارية كافية لتكون في موقع إداري يؤهلها ويضمن لها أن تلقى أذانا صاغية لتطبيق الأفكار والمقترحات التي يتم الوصول إليها لتحقيق الإصلاح .**

-
- 1 - أحمد رشيد : الإصلاح الإداري وإعادة التفكير .مرجع سابق ، ص 76 .78.
 - 2 - كمال نور الله: مرجع نفسه ، ص 116 .
 - 3 - مصطفى محمود ابو بكر : الإدارة العامة نفس المرجع ، ص 211.
 - 4 - محمد قاسم القريوتي : الإصلاح الإداري نفس المرجع ، ص 76.

*تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة يصعب معها الإصلاح ،إذا أن الخلل الإداري إذا تفاقم يصبح من الصعب إصلاحه ، حيث تكون كلفة العلاج وإجراءاته المطلوبة صعبة ومكلفة مما يجعل أصحاب القرار يترددون في الإصلاح لأنهم يرون خيار عدم الإصلاح أقل سوءا مما تستدعيه برامج الإصلاح من أثار أكثر سلبية ، وإن علاج هذه المشكلة هو أن يكون هناك جهدا لتجنب الوصول إلى هذه المرحلة .

* **مشكلة خبراء الإصلاح الإداري :** إن نقص خبراء الإصلاح يعد من بين المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري ، وإن الخبير الإصلاح هو في الواقع إداري على درجة عالية من الكفاءة ويمتلك خبرة إدارية متنوعة وواسعة إضافة إلى مهارات الاتصال (1)، ومن أهم وسائل علاج هذه المشكلة هو إيجاد وسيلة فعالة لتجنيد كادر إداري من بين أعضاء الهيئة الإدارية و إعداده وتدريبه على عمليات الإصلاح بالشكل الذي يمكنه من امتلاك القدرات الابتكارية والإبداعية لجذب اهتمام العاملين المنفذين والاستماع إلى آرائهم ،وكسب تأييدهم لقضايا الإصلاح.(2)

* **غياب رؤية إستراتيجية واضحة :** وبالتالي الاعتماد على الطرق الارتجالية في التسيير أو الاعتماد على الخطط الطارئة التي تفرضها ظروف معينة ،وبالتالي تكون الإستراتيجية المتبعة غير قائمة على دراسة والتفهم والاختراع والتحليل المعمق لمختلف الظروف المحيطة بالمنظمة .(3)

* **عدم الحماس الكافي من أعضاء الجهاز الإداري لبرامج الإصلاح :** وذلك بسبب عدم مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة برامج الإصلاح إضافة إلى تخوفهم من أن الإصلاح الإداري سوف يؤثر عليهم سلبيا ،إما بتخفيض أعدادهم ،المس برواتبهم أو المزايا التي يتمتعون بها أو زيادة الرقابة على أدائهم ،هذه الأمور تجعل مقاومة الجهود الإصلاحية محتملة .

1-محمد نصر مهنا: مرجع سابق، ص 370.

2-أحمد رشيد : الإصلاح الإداري وإعادة التفكير.مرجع سابق ، ص76.

3-محمد شوقي و(آخرون) :مرجع سابق، ص 373.

ومن أساليب التي يمكن استخدامها لحل هذه المشكلة هو إقناع العاملين بأهمية الإصلاح وأهدافه إضافة إلى تبنى الجهة المسؤولة عن إصلاح برامج لإعادة تأهيل وتدريب القادة والعاملين في المجالات التي يرون أنها ترفع من مستوى أدائه . (1)

*** تضخم الهيكل التنظيمي للإدارة العامة :** مما أدى إلى خلق بعض التعقيد في العمل الإداري بسبب تشابك العلاقات والتقسيمات التي يتكون منها الجهاز الإداري فكلما زاد عدد هذه الأجهزة والوحدات وتشابكت العلاقات بينها كلما زاد ذلك من صعوبة تحقيق الإصلاح الإداري ، ذلك أن أي إصلاح بوحدة معينة يؤثر على الوحدة الأخرى بما يستدعي إصلاحها هي الأخرى وبذلك تزداد تكاليف الإصلاح. (2)

*** السيطرة الوهمية غير المهنية لأجهزة الضبط والرقابة :** ويقصد به اتجاه السلطة المركزية في الجهاز الإداري إلى تصعيد غالبية الأمور إلى المستويات الإدارية العليا وذلك تحت شعار السيطرة والمتابعة والضبط والرقابة ، أو بحجة التنسيق وتقليل احتمالات التنازل و حدوث المشكلات . (3)

وقد نتج عن هذه الاتجاه أمرين هما :

- وجود ذريعة لدى شاغلي وظائف المستويات الدنيا التهرب من المسؤولية والتحجج بفقدان سيطرتهم على الأمور .

- وجود ذريعة لدى شاغلي وظائف المستويات العليا لاتخاذ كافة التدابير للسيطرة والتحكم والتصرف وتعظيم المصالح والمنافع الشخصية.

-
- 1 - محمد قاسم القربوتى : الإصلاح الإداري . مرجع نفسه ، ص 79.
 - 2 - كمال نور الله : مرجع سابق ، ص 113.
 - 3 - مصطفى محمود أبو بكر : الإدارة العامة . مرجع سابق، ص 212-213

* **مشكلة تعدد الأجهزة :** إن من بين مشاكل التي تواجه الإصلاح هي نمو عدة أجهزة ترتبط بصورة أو بأخرى بأنشطة الإصلاح الإداري مع صعوبة التنسيق بينها أو إخضاعها لدرجة من درجات الرعاية من الجهاز الأساسي للإصلاح الإداري وترجع أسباب وجود هذه المشكلة إلى :

- صعوبة تحديد مفهوم الإصلاح الإداري في المنظمات .
- طبيعة الإصلاح في حد ذاته وارتباطه بنواحي مالية ،إدارية ، اقتصادية

ومن بين أهم وسائل علاج هذه المشكلة هي أن تعمل كافة الوحدات الإدارية في تعاون وتكاتف لتحقيق أقصى كفاءة للوظيفة في إدارة التنمية.(1)

3/- المشكلة الاجتماعية : تعتبر الإدارة العامة حصيلة تراكمات اجتماعية وثقافية مختلفة فلا تسوء الأوضاع الإدارية لمنظمة ما، لو لم يكن هناك بيئة اجتماعية وثقافية مساندة وتتسامح مع سوء الإدارة والفساد، وتأخذ المشكلة الاجتماعية عدة أشكال من بينها:

*العشائرية والقبلية : حيث تعطي هذه المجتمعات رابطة الدم أهمية كبرى على كل قيمة أخرى ولا تتبنى أسس الجدارة والاستحقاق في التعيين والترقي في الوظائف العامة حيث أن تجاوز أسس العدالة والجدارة يجبر الأفراد على التشبث بآليات دفاعية أخرى ليجدوا مكان لهم في نظام إداري لا تحترم فيه أسس العدالة وحيث لا يرون لهم مكانا تضمنه شروط التأهيل والجدارة وهذه نزعة يغرزها النظام الإداري الحالي .

* من القيم الثقافية المعيقة للإصلاح الإداري القيمة الشخصية والفردية وعدم الرغبة في التعاون مع الآخرين مما يعيق روح الفريق ويعيق انجاز العمل الجماعي .

*إن خاصية الشخصية سمة معايرة للعشائرية والقبلية وتعني اللامؤسسية ، وعدم الرغبة في البناء على ما يقوم به الآخرون ،أي أن جهود الإصلاح لا تتم وفق رؤية إستراتيجية متكاملة أو توجه استراتيجي مترابط على مستوي الفلسفة ، الأهداف

السياسات ،والأنظمة وإنما هي جهود مقطوعة بحيث يحرص كل مسؤول في فترة مسؤوليته على هدر الجهود السابقة.(1)

*النظرة السلبية للمال العام واعتبار الكسب منه أمرا مسموحا به ومحبا وغنيمة يستحق من ينهشها التهانى ، كما أنه من بين المشاكل الاجتماعية التي تعيق تطبيق الإصلاح الإداري هي مشكلة تغذية مهارات خبراء الإصلاح بالقدرة على أخذ النظرة الاجتماعية للمشكلات الإدارية (2)، حتى يمكنهم تفهم وتطبيق القواعد العلمية في الإدارة واستخدام مهارتهم وخبراتهم في إطار يتفهم أهداف التغيير الاجتماعي تفهما أساسيا ناجحا.

ومن بين الأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه المشكلة هي

- ❖ تنمية القدرات الفنية لخبراء الإصلاح لتفهم المحيط الخارجي للإدارة. (3)
- ❖ ربط أهداف الإصلاح الإداري بالمصالح الاجتماعية للنظام العام .
- ❖ الربط بين سياسات التعليم والتكوين والتدريب والواقع الاجتماعي السائد.
- ❖ الالتزام بالقوانين وتفعيلها وتطبيق مبادئ العدالة تتوافق مع القيم العشائرية(4)

4/- المشكلة الاقتصادية : تعتبر الظروف الاقتصادية من اكبر العقبات التي تعترض

طريق الإصلاح الإداري ،ومصدرا لتفشي الانحراف والفساد الإداري .

حيث أن التكلفة المالية الناجمة عن خطط وبرامج الإصلاح قد تشكل عائقا في وجه الخطط والبرامج الإصلاحية ، إذا لم تكن متوفرة بالقدر الكافي أو لم يتم استغلالها بالشكل المطلوب حيث تواجه خطط الإصلاح في غالبية المنظمات مشكلة قلة التمويل لبرامج المسطرة ضمن الإصلاح الإداري وعدم قدرة الجهاز على استغلال الموارد المتاحة.(5)

وفي الأخير يمكن القول أن هذه العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري هي ليست عقبات يصعب تجاوزها لتحقيق غاياته وإنما هي مشاكل تتطلب إرادة قوية وفعالة للتخلص

1 - مصطفى محمد أبو بكر : نفس المرجع ، ص 216.

2 - محمد نصر مهنا : مرجع نفسه ، ص 371.

3 - جيار عثمانة: مرجع سابق ، ص 60.

4 - محمد قاسم القربوتي : مرجع نفسه ، ص 75.

5 - جيار عثمانة : نفس المرجع ، ص 60.

والتغلب عليها والوصول بالإصلاح إلى قمة النجاح ، كما انه يجب على المنظمات ومن أجل تجنب الوقوع في الصعاب سألقة الذكر الابتعاد عن استيراد النماذج الأجنبية في الإصلاح ومحاولة تكييفها مع واقعها المعاش ، ومحاولة تبني رؤيا واستراتيجيات نابعة من بيئتها وقيمتها وتتوافق مع ظروفها المادية والتقنية والبشرية وتتماشى مع ثقافتها التنظيمية والقيم والأفكار التي يؤمن بها جميع العاملين الموجودين داخل النظام الإداري .

ثانيا: أهم الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية

عرفت المؤسسة الجزائرية تطورات وعمليات تصحيح قبل الوصول إلى مرحلة الاستقلالية، وكان هذا التطور نتيجة لمعطيات كل مرحلة تاريخية من خلال ظروف سياسية معينة ذات أبعاد اقتصادية وإدارية ، فكانت الرغبة من عملية إصلاح و هيكلية القطاع الصناعي الوطني أن يصبح أكثر مردودية ومصدر لخلق الثروة في المجتمع و قد مرت المؤسسات الجزائرية بمرحلتين هما :

1/- مرحلة إعادة الهيكلة الأولى

يعتبر تاريخ 04 أكتوبر 1980 منعرجا جديدا في تطوير المؤسسة العمومية حي ث صدر المرسوم 240/80 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، و ذلك راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- * ضعف استغلال الطاقات الواسعة للمؤسسة، ونقص التحكم في التكنولوجيا و سوء التسيير، حيث ازداد اللجوء إلى المساعدة الأجنبية و هذا رغم وجود جهود وطنية واسعة و عدة مكاتب و دواوين مختصة في المساعدة التقنية.(1)
- * ضعف و صعوبة المراقبة المالية و التسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية و انعدام المتابعة الحقيقية لنشاطات المؤسسة من طرف لجان العمل.

1/- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، ط1 ، 1998 ، ص 184.

*الإجراءات الطويلة لإعداد الملفات و إيصالها لمختلف الجهات الإدارية و الجهاز المصرفي قبل انطلاق مشروع معين، و سوء التنسيق بين الهيئات المركزية و إدارة المؤسسات خلف صراعا بين السلطة المركزية و السلطة داخل المؤسسة مع وصول المعلومات متأخرة في كثير من الأحيان.

*عدم لعب العمال الدور المنتظر منهم ، و السبب يعود إلى انتشار الأمية بينهم أو إلى

نقص التكوين أو نقص فهم الأهداف التي جاء من أجلها التسيير الاشتراكي.(1)

* سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات و توجيهاته جعل المؤسسة تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين مثل: التعاونيات الاشتراكية و محو الأمية و المخيمات الصيفية لأبناء العمال.

ومن أهداف إعادة الهيكلة للمؤسسات حسب المرسوم رقم 80-242 ل 14 أكتوبر

1980 و المتعلق بإعادة الهيكلة في المادة رقم 2 هي :

* تحسين ظروف الاقتصاد الوطني و ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية

* تدعيم فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية و ذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج.

*خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني بفضل التحديد الأفضل لمواقع

مراكز اتخاذ القرارات و الوسائل البشرية و المادية الضرورية لتسييرها.

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق بها في 4 أكتوبر

1980 ضمن المخطط الخماسي للتنمية (1980-1984)، حتى تتم ترجمة الأهداف

المرسومة انطلاقا من نفس الفترة و التي لم تشهد التجسيد الفعلي إلا بعد ذلك ، بعد إنشاء

نوعين من اللجان المكلفة بذلك فبتاريخ 15 نوفمبر 1980 تم تنصيب اللجنة الوطنية. (2)

لإعادة الهيكلة من طرف وزير التخطيط و التهيئة العمرانية و تتمثل مهمتها في دراسة

1/- الفضيل ريتمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، دار بن مرابط، الجزائر. ط 1، 2009، ص 213 .

2/- ناصر دادي عدون: نفس المرجع ، ص 189.

الشروط العامة لتطبيق التوجهات المتخذة من طرف الحكومة فيما يخص إعادة هيكلة و تخطيط و تنسيق و مراقبة الأعمال المنبثقة من مختلف القطاعات، أما النوع الثاني من اللجان فهي لجان وزارية تم تنصيبها شيئاً فشيئاً بهدف تحليل المسائل العامة بتنظيم الهياكل الخاصة بقطاعها.

ومن المبادئ المعتمدة في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية هي :

*** مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة:** تتم بالارتكاز على ثلاث دعائم و هي: الفصل

بين وظيفتي الإنتاج و التوزيع، فصل عملية الانجاز عن عملية الإنتاج الاختصاص حسب عائلات المنتجات.(1)

*** مبدأ لا محلية مقرات المؤسسات:** وذلك لتحسين استعمال الإمكانيات البشرية و القدرات المختلفة في مصادرها.

*** مبدأ استقلالية النواة القاعدية:** و ذلك بتحرير خطوط أو فروع تكنولوجية متجانسة أو الاستفادة من إمكانياتها كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي أو الإنتاجي.(2)

و بالرغم من تخفيف حجم المؤسسات و توزيعها إلى وحدات فإنها لم تحقق الأهداف المرغوبة و ذلك راجع إلى: تدخل المركز في الإدارة الداخلية خاصة عن طريق المخططات، و سوء متابعة العمال و المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة و تدخل المركز في سياسة التشغيل و الأجور.

2/- استقلالية المؤسسات العمومية.

منذ عام 1988، باشرت الجزائر إصلاحات عرفت باسم استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وذلك من أجل النهوض بها وترقيتها عن طريق تحرير نشاطها من التدخل المباشر لأجهزة الدولة والرقابة التي كانت مفروضة عليها، حيث رافقت هذه الإصلاحات

صدر مجموعة من القوانين التشريعية لتهيئة الشروط اللازمة لتطبيق استقلالية المؤسسات ودخولها في اقتصاد السوق، وبالتالي إخضاعها لقانون المتاجرة لتحقيق المردودية والفعالية، وتتمثل هذه القوانين فيما يلي:

* قانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

* قانون 02- 88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط.

* قانون 03- 88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة.(1)

* قانون 04- 88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتعديل القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

و يقصد باستقلالية المؤسسات الاقتصادية منح المؤسسات مزيدا من حرية المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للأمر كزيرة مع تطبيق إعادة الهيكلة النظامية للمؤسسات واتخاذ إجراءات كثيرة وتدابير متنوعة للتخفيف من ضغوط المحيط على المؤسسات العمومية، و قد انطلقت الإصلاحات فعليا في بداية 1888 وقد تميزت بفترتين :

***الفترة الأولى :** يتم فيها إنشاء صناديق مساهمة و كيفية تحديد العملية و المتعاملين الأساسيين و المؤهلين من جهة ، و المجلس الوطني للتخطيط من جهة أخرى.

***الفترة الثانية :** و هي تتمثل في الدخول الحقيقي للمؤسسات في الإصلاح المحدد مع إنشاء وسائل التنظيم ، و توجيه و تأطير الاقتصاد و هي فترة 1989.

تسعى السلطات من خلال تطبيق استقلالية المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية:

* تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات، وإدخال نشاطهم في إطار التخطيط الوطني، من خلال مخططات قصيرة المدى.

* تحسين فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، التسيير الأحسن للموارد البشرية.

* إحياء شخصية وهوية المؤسسة العمومية، ورفع التدخل المباشر للدولة.

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول أن الإصلاح الإداري يعتبر عملية إدارية مهمة، تلجا إليها المنظمات لإحداث إصلاحات في هيكلها التنظيمي، وتطوير اللوائح و النظم التي يسيرو عليها العمل الإداري و التنظيمي، إضافة إلى تنمية و تطوير المهارات الفنية و الإدارية للعاملين، من أجل تحقيق أهدافها و تحقيق التنمية الإدارية الشاملة.

إن برامج الإصلاح الإداري لا يمكن أن تكلل بالنجاح إذا لم يتم التخطيط لها بأسلوب علمي و دقيق، و يكون وفق مبادئ و معايير محددة ، إضافة إلى وجود رقابة دائمة و صارمة تتبع كافة خطوات تنفيذ الخطط الإصلاحية الموضوعة من أجل اكتشاف الانحرافات و تصحيحها، كما أنه يوجد شرط أساسي و ضروري من أجل نجاح برامج الإصلاح و هو تهيئة الأفراد العاملين في المنظمة لتقبل هذه الإصلاحات باعتبارهم القوة المحركة له.

وتختلف الاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري من بلد إلى آخر و من منظمة إلى أخرى و ذلك حسب الأوضاع التي تمر بها كل منظمة سواء كانت اجتماعية، سياسية اقتصادية، وكذا الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها من خلال إتباع إحدى الاستراتيجيات الإصلاحية و الأسباب الكامنة وراء القيام بمثل هذا الإجراء الإصلاحي.



الفصل
الفصل
الاشارة

الفصل الثالث: ماهية التطوير التنظيمي و مداخله

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التطوير التنظيمي

- المطلب الأول: مساهمات الفكر التنظيمي في التطوير التنظيمي
- المطلب الثاني : أهداف التطوير التنظيمي وأهميته .
- المطلب الثالث : عناصر ومتطلبات التطوير التنظيمي .
- المطلب الرابع : خصائص التطوير التنظيمي ومراحله .
- المطلب الخامس : الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي .

المبحث الثاني : مداخل التطوير التنظيمي

- المطلب الأول : افتراضات ومجالات التطوير التنظيمي .
- المطلب الثاني : مسؤولية التطوير التنظيمي ووسائله .
- المطلب الثالث : مداخل التطوير التنظيمي .
- المطلب الرابع : مقاومة التطوير التنظيمي .
- المطلب الخامس : إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي وأهم معوقاته .

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير في التطوير الشخصي على الصعيد المهني ،وقد ظهر أسلوب التطوير التنظيمي ضمن المفاهيم الحديثة لكي يزيد من فعالية التنظيم ،ويطور أداء المنظمات وذلك من خلال التركيز على التخطيط العلمي للتغيير ،والتشخيص الميداني وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمة .

وإن الممارسة الحقيقية للتطوير التنظيمي على المستويين الإداري والتنظيمي ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث كانت المنظمات تعاني من مشاكل انخفاض مستوى الإنتاج وتخلف الأداء مما أدى بها إلى البحث عن مختلف الوسائل والطرق التي تساعد على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لديها (بشرية / مادية) للتخفيف من حدة المشكلات والرفع من كفاءة و فعالية التنظيم و التكيف مع المتغيرات والتطورات المستجدة و بناءا عليه فقد ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل بعض الجوانب التي يمكن أن تساعدنا على فهم هذا المصطلح .

المبحث الأول : ماهية التطوير التنظيمي

المطلب الأول : مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي :

شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة التي صاحبته محاولات للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة ، فكان لا بد للإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية هي : التنظيم وتقسيم العمل ،الاتصالات ، المعلومات .

وإن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي، ففي ظل:

أولاً :مرحلة الفكر الكلاسيكي :

ومن أهم النظريات في الفكر الكلاسيكي نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والتي كانتا تركزان على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية وإهمال البعد الإنساني ، حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقاداً بأن الفرد كسول ولا بد من الرقابة الصارمة عليه .(1)

حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على استخدام المنهجية العلمية في أداء العمل أما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي.

جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

إن أفكار هذه المرحلة لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل .وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، بحيث شهد بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية البنائية، كما أنه يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة تعتمد على القوة والإجبار .

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي :

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصر الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني وكان جوهر هذه الجهود ما قام به هوثورن من تجارب في هذا المجال .

1- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي و أساسيات مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2003، ص 28

وقد وصلت هذه التجارب إلى استخلاص أن الإنسان ليس عاديا ، بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من الأحاسيس ولا بد على الإدارة من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذا كان هدفها زيادة الإنتاجية .

جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي :

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي وقد تمثلت الجهود في الجوانب التالية : قد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات ، وأبرزت دوره في الإنتاجية ، كما أنها نبهت إلى أن التطوير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد ، كما أن الدراسات التي قدمتها دعت إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتوجيه السلوك الإنساني وتهذيبه .

ويمكن القول أن بداية التطوير التنظيمي ظهرت في هذه المرحلة وأنه نتيجة لكل من التدريب المخبري والبحث الإجرائي ، حيث كان لهذين المفهومين دور في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي .

أسلوب التدريب المخبري : ظهر في منتصف الأربعينيات وهو يعتمد على وجود مجموعة من العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم وبذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم .

أسلوب البحث الإجرائي : وهو يشمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية .

ثالثا :الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي .

1/- مدرسة اتخاذ القرارات : وما قدمته كان نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنته من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية التنظيمية وذلك بسبب إهمالها الجانب الإنساني واهتمامها بالجوانب الهيكلية :

حيث تقوم هذه النظرية حسب **هربرت سايمون** على :

* هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل .

* إن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم ككل ولا تنتهي عند تحديد الهدف العام .

* التخصص وتقسيم العمل .

* إن التنظيم يتضمن فئة عليا – صانعوا القرار- وفئة دنيا وهم منفذو القرار .

*عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار من بين مجموعة من البدائل . (1)

2/- **نظرية التوازن التنظيمي** : يقدم هربرت سايمون فهمة لنظرية التوازن التنظيمي القائمة

على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم ،والمغريات التي يحصل عليها ،ويعتبرها أساسا لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية . إذ أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات المقدمة له تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها (2)، وتتنظر هذه النظرية إلى التنظيم "على أنه نظام مفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين ما يقدمه من مغريات وما يحصل عليه من مساهمات ذلك من اجل الحفاظ على بقائه واستمراره" . (3)

3/- **نظرية النظام التعاوني** : يرى سبنسر برنارد أن التنظيم "هو نظام من الأنشطة أو

القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور" حيث تقوم هذه النظرية على :

*وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه .

*وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم .

*رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة .

وقد اعترف برنارد بحتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم واتصالاتهم .

مساهمات مدرسة اتخاذ القرار في التطوير التنظيمي :

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله يقود إلى القرار الناجح ، وتمثل هذه المرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية ، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونهبت إلى المتغيرات الهيكلية والبيئية والسلوكية. كما ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح .

1- على السلمي : مرجع سابق، ص 202.

2- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ، دار الفكر، عمان، ط3، 2004 ، ص 60.

3- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط1، 2002، ص 82.

رابعا: جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي :

وقد اهتمت بالأفراد من حيث الاختيار والتعيين ، تخطيط التدريب وتقييم الأداء وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وذلك نظرا لأهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري (1)، كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث أصبحت عملية توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية .

1/- نظرية النظم : يعتبر مدخل النظم المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة المتداخلة يؤدي كل منها وظيفة مميزة في إطار نسقي بما يحقق وحدة النظام ككل ، والنظام هنا يتكون من: (2)

- ***المدخلات :** وهي ما تحصل عليه المنظمة من موارد من البيئة الخارجية .
- ***عمليات التحويل :** تحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع باستخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية .
- ***المخرجات :** ويتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة .
- ***المعلومات المرتدة :** وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المنظمة).

جهود النظرية في التطوير التنظيمي :

يساهم هذا المدخل في التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على التداخل بين الأجزاء وبالتالي تقديم تصور عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال وكذا العلاقة بين النظام وبيئاته ، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية . كما ساهم في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل ، إضافة إلى محاولة مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها .

1- موسي اللوزي: التطوير التنظيمي. المرجع نفسه، ص 37.
2- علي الشريف و محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، (د.س)، ص 52.

2/- المدخل التكاملي والتطوير التنظيمي : ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات ،وقد دعا إترزيوني إلى ضرورة تجاوز حالات النقص الناتج عن استخدام الأوحد لأحد الجوانب التقليدية في التنظيم وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي ،ونظم المعلومات والمسؤوليات ودراسة المشكلات التي تواجه المنظمة .
جهودها : وهي تتمثل في دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة ومعالجة أسباب زوال المنظمات .

- وجود عيوب في البيئة كنقص الموارد .

- خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية .

النظرية الموقفية : وترى هذه النظرية أن التصرف الإداري اتجاه موقف ما أو مشكلة معينة يتوقف على ظروف وملابسات وأبعاد هذا الموقف ، كما تؤمن هذه النظرية بعدم وجود حل واحد في مجال الممارسة الإدارية ، وأن الحل الأمثل هو الحل الذي يتلاءم مع الظروف الموقفية التي تختلف من حالة إلى أخرى .⁽¹⁾

جهودها : أكد هذا الموقف حاجة التنظيم المستمرة إلى إحداث التغيير التنظيمي ، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة ، وبين متطلبات مناخه من جهة أخرى .⁽²⁾
إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية .

المطلب الثاني : أهداف التطوير التنظيمي وأهميته

أولا : أهداف التطوير التنظيمي : يسعى التطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نجملها فيما يلي :

* إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرقة في جميع الأرجاء والمستويات التنظيمية داخل المنظمة .

1- نفس المرجع، ص 54.

2- موسي اللوزي: المرجع نفسه ، ص 41.

- * تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي بطريقة سليمة ومقبولة من طرف الأفراد .
- * إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ومنه زيادة درجة الانتماء إلى المنظمة وأهدافها. (1)
- * إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها .
- * زيادة قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة
- * زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية (حركية الجماعة).
- * زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل
- * زيادة مقدرة الأفراد في المنظمة على مواجهة مشاكلهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يحقق الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي .
- * زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه . (2)
- * تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال استخدام نظام إيجابي للحوافز. (3)
- * توفير المعلومات اللازمة كاتخاذ القرار بشكل مستمر مع تحديد مسؤولية متخذي القرارات في حل المشكلات .
- * تحقيق المخرجات المطلوبة (منتجات/خدمات) بالكمية والجودة وبالتكلفة المخططة وفي حدود الزمن المطلوب . (4)

1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة الشروق، عمان، ط 2، 1993، ص 232.

2- احمد ماهر: السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 416 .417.

3- احمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1 ، 2006، ص 20.

4- معتز مصطفى عبد الجواد: شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية ، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1، 2006، ص 17 .18.

*الإسهام في تغيير ثقافة المنظمة،بمعاونتها على استبدال الأساليب الحالية بأساليب إدارية أكثر فعالية،وكذا جعل الإدارة أكثر قدرة على التشخيص والتحليل في مجال البحث عن حلول سليمة لمشكلات قائمة. (1)

ثانيا : أهمية التطوير التنظيمي : يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبا لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر ،وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية :

1/ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا ، وتقليل هدر الموارد. (2)

2/ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإنكاء الإبداع والابتكار .

3/ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة .

4/ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .

5/ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

وبشكل عام فإن أهمية التطوير تكمن في أنه أصبح من أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم ، إذ لم يعد ينظر إليه كوسيلة مستخدمة تبعا للظروف ،فالتنافس الكبير بين المنظمات من أجل تحقيق الاستقرار والنجاح ،أدى بها إلى حركة مستمرة لا تهدأ مع التطوير والتغيير ،لأن السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي

1- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005،ص 332.

2- محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 110 . 111.

المطلب الثالث عناصر ومتطلبات التطوير التنظيمي

أولاً : عناصر التطوير التنظيمي:

1/ وصف شامل لما يجري في التنظيم وتشخيص مشاكله والتعرف على الإمكانيات والطاقات المتاحة له (مادية/ بشرية) . (1)

2/ تحديد هدف التطوير : أي وضع هدف واضح يمكن تطبيقه واستخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها .

3/ التجديد المستمر للتنظيم : من أجل التكيف الذاتي مع التطوير وتحسين إنجازها لأهدافها ، وكذا تطوير الإجراءات و الأساليب وكذا العمليات والمهارات ، والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل .

4/ الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل : أي الاهتمام بدوافع العاملين وشخصياتهم ، وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية ومعرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين ، وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية – ثقافة المنظمة – للتعرف على حاجاتهم وحل مشاكلهم والتعامل بيسر معهم . (2)

5/ محاولة تعديل السلوك التنظيمي: بتوجيهه لمسارات جديدة تتفق مع أهداف المنظمة للتغلب على مشاكله قصد زيادة كفاءتها .

6/ استخدام مفهوم النظم : أي النظرة الكلية والشاملة للمنظمة ، وأن هناك ترابطاً دينامياً لمكونات النظم الفرعية ، وهذا يعني تقييم كل جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار .

7/ تبني إستراتيجية إدارية للتطوير : أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته على سلوك الأفراد العاملين عبر سبل إدارية مناسبة .

8/ الاهتمام بالمعايشة والتعلم : من خلال الخبرة الواقعية المعاشة للاستفادة من هذه التجارب .

1- حسن مهدي زويلف: إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان، (د. س) ،ص 104.

2- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي المرجع نفسه ،ص 31.

9/ التعامل مع القضايا المعاشة : أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش ومحددة لفهمها والتغلب عليها والاستفادة منها .

10/ الاستفادة من الخبرة في هذا المجال : أي الاستفادة من خبرة المختصين و المستشارين في مجال التطوير التنظيمي لزيادة القدرة على تفهم المشكلات و إيجاد البدائل والحلول المناسبة .

ثانيا :متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي : يتطلب تطبيق التطوير التنظيمي داخل المنظمة توفر جملة من الشروط والمتطلبات الضرورية التي تزيد من درجة فعاليته ، ومن أهم هذه المتطلبات نجد :

- * وجود خطة متكاملة وشاملة للتطوير التنظيمي .
- * تهيئة الأفراد في المنظمة وذلك بتصحيح مفاهيمهم وتصوراتهم حول التطوير وخطته وإجراءاته ، وكذا نتائجه و أهدافه .(1)
- * أن تستند خطط التطوير من معرفة جيدة بإمكانيات الواقع وبيانات إحصائية دقيقة توفر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية الكافية التي ستتولى مهمة التطوير .(2)
- * ربط البرنامج المقترح بكل من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة .
- * وجود معايير توضح إستراتيجية التطوير لضمان استمراريتها ومن هذه المعايير: وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع .
- إشراك مختلف الأطراف في عملية التطوير .
- البناء على الجهود والبحوث السابقة و تقديرها .
- * أن يكون التطوير المخطط طويل الأجل ، تدريجي ، مرحلي وبعيد عن المفاجآت.
- * موافقة الإدارة العليا بالتطوير واقتناعها به.
- * وضع نظام لمراقبة ومتابعة نتائج تنفيذ والالتزام بالموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج .(3)

1- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي. نفس المرجع ، ص 39

2- إيمان حسن عبد الفتاح: إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006. ص 152.

3- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . نفس المرجع، ص 386.

* تصميم نظام متكامل لرصد الظواهر التي تدل على وجود حاجة حقيقية للتطوير وتنشأ هذه الحاجة عن: - رؤية للقيادة الإدارية . (1)

- تجاوز لواقع عجز عن إشباع الحاجات المتجددة .

- مواجهة مشكلة طارئة لم تكن الإمكانيات المتاحة قادرة على حلها .

* تحديد سبل تعظيم الموارد المطلوبة للتطوير وتوضيح السياسة المطبقة وفلسفتها وأهدافها ، وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها .

* تشخيص عوامل المقاومة الناتجة عن التطوير ومراكزها . (2)

المطلب الرابع : خصائص التطوير ومراحله:

أولاً : **خصائص التطوير التنظيمي** : يبتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية العمليات الإدارية وهي :

1/ أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة . (3)

2/ يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها ، وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .

3/ إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل . (4)

4/ عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ، وليس عملاً مفروضاً من الإدارة العليا .

5/ يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ، على اعتباره كياناتاً يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة .

1- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، نفس المرجع ، ص 39.

2- محمود سلطان العميان: مرجع سابق ، ص 360.

3- محمد الصيرفي: السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، المرجع نفسه ، ص 451.

4- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص 338.

6/ التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل. (1)

7/ يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية .

8/ عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها.

9/ لا بد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم .

10/ تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل (2)، أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي .

11/ المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه.

12/ تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد .

13/ أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين. (3)

14/ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم ، كما أنه يقوم على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية. (4)

ثانيا : مراحل التطوير التنظيمي ي : إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة ومتابعة من الدراسة والتشخيص للمشاكل ، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة ، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة ، وأخيرا تقييم النتائج ، وفيما يلي أهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي :

1- حسن مهدي زويلف: المرجع نفسه، ص 104.

2- عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 207 .

3- محمد علي شهيبي: مرجع سابق، ص 344 .

4- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. مرجع سابق ، ص ص 48. 49.

المرحلة الأولى : إدراك الحاجات إلى التطوير : من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه ، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي – تحديد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده- .(1)

المرحلة الثانية : اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير : من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها ، حيث يتم تحديد العلاقة بين الطريق (الإدارة،الخبير) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار .(2)

المرحلة الثالثة : تشخيص المشكلة : وتتضمن ثلاث مهام وهي : تعريف المشكلة ، تحديد الأسباب ، الحلول الملائمة لها ، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإتباع أحد الأسلوبين :

أ/- مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين .

ب/- يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات .

و يجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها . وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد المديرين على الاتجاه الصحيح للتشخيص :

- 1- ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها ؟
- 2- ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة ؟ (3)
- 3- ما هو نطاق المشكلة ؟
- 4- ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة ؟
- 5- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة ؟
- 6- ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة ؟
- 7- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة ؟

1- محمد سلطان العميان. المرجع نفسه. ص 351.

2- مصطفى محمود أبو بكر. التنظيم الإداري، نفس المرجع. ص 387 .

3- ثابت عبد الرحمن ادريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 430.

8 - أي النتائج المتوقع الحصول عليها ، وكيف يمكن قياسها ؟

المرحلة الرابعة : وضع خطة التطوير : وتتم عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

1/ اكتشاف فرصة التطوير : وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد

أ/ ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة ؟

ب/ ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل /الأجل)و(الممكن / غير الممكن)؟

ج/ ما هي التكلفة المادية ، الزمن المتاح و المكان المتاح ؟(1)

2/ وضع خطة التطوير : ويتم هنا وضع إستراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار

العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة .

* الهيكل التنظيمي : إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال بتغيير الصلاحيات

والمسؤوليات و تغيير الهيكل التنظيمي .

* التكنولوجيا : تعديل أساليب الإنتاج و تغيير الأجهزة والآلات .(2)

* القوة البشرية : التدريب و تنمية فرق العمل ، توظيف جديد .

وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي :

1 - أن تكون محدودة ، مكتوبة ، معلنة وقابلة للمراجعة .

2 - أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانات .

3 - أن تكون الخطة متماسكة و مترابطة و متجانسة و تؤدي إلى تحقيق الهدف .

4 - أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة .

5 - أن تكون ذات مساحة زمنية محددة .

المرحلة الخامسة : التهيئة لقبول التطوير: لا بد أن تضع عملية وضع الخطط للتطوير في

اعتبارها التهيئة لهذه الخطط ، لضمان التنفيذ السليم ، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى

مقاومة التغيير وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية ...

(3)

1- خبراء بميك : إدارة التطوير و التغيير ، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط

2- محمد سلطان العميان: نفس المرجع ، ص352 .

3- خبراء بميك: نفس المرجع. ص 24

وإن هذه المقاومة لا تعتبر شيئاً سيئاً خاصة عند الوعي بها ومعالجتها ، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوي وهموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها ، وبالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي .

وإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية : إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.

المرحلة السادسة : تنفيذ عملية التطوير و إدخال التغيير المستهدف: وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي : (1)

1 - تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدف .

2 - تهيئة المناخ الملائم والمدعم بتطبيق إستراتيجية التطوير .

و إن تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي تنطوي على بعدين وهما: (2)

* الوقت : يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء تنفيذ برنامج التطوير .

* المدى : ويتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه .

المرحلة السابعة : تقييم البرنامج : وتشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التطوير التنظيمي .

وعلى المديرين أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم ، والتي تتناول النقاط التالية :

1 - تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج .

2 - وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف .

3 - قياس الآثار المترتبة على البرنامج .

4 - تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة المتغيرات التي تحققت .

5 - رقابة العوامل الدخيلة أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية .

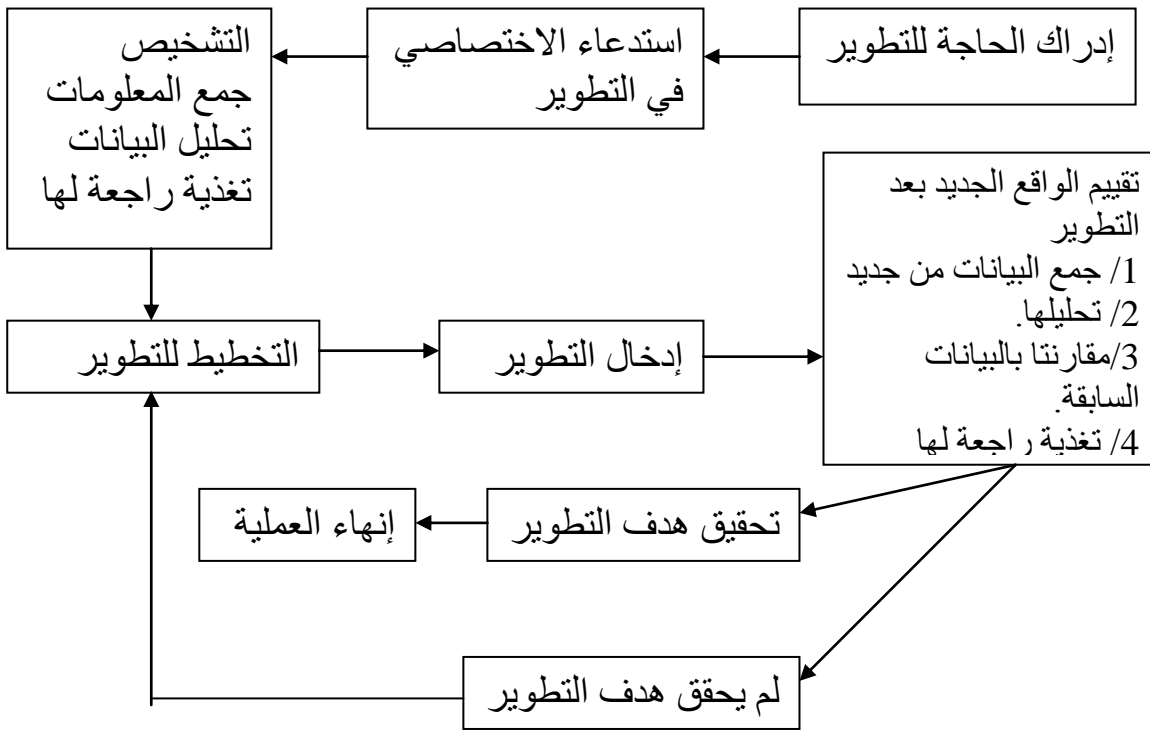
6- كشف النتائج غير المتوقعة .

1- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري ، نفس المرجع ، ص 390.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس: نفس المرجع ، ص 435. 436.

- وعموما فإنه يفضل أن تشتمل خطة التغيير على أسس المتابعة ، ومثال ذلك ما يلي :
- * **متابعة أداء الموارد البشرية :** من خلال معدلات الأداء ، معدلات الغياب ، معدلات دوام العمل ومؤشرات الشكاوي .
 - * **متابعة أداء التسهيلات والمعدات :** وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيرات : تكلفة الوحدة ، حركة المخزون الراكد ... الخ .
 - * **معدل أداء النظم والتنظيمات :** وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال ، تدفق المعلومات ، حل المشكلات ، اتخاذ القرارات ... الخ .

الشكل رقم (01) : مراحل عملية التطوير التنظيمي



المصدر : عثمان حمود الخضر: نفس المرجع، ص 212.

المطلب الخامس : الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي :

تعتبر التنظيمات أحد الوسائل التي تحل بها المجتمعات مشاكلها ، مما يتطلب الأمر ضرورة مساعدتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وما يطرأ عليها من مستجدات وبشكل عام يمكن إجمال أهم أسباب ودوافع التطوير في :

أولاً : الأسباب الخارجية :

وهي تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، وعادة ما يستهدف التطوير الناشئ عن الأسباب الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها أو السيطرة عليها⁽¹⁾، ومن أهم هذه التغيرات نذكر:

1/ **تغيرات البيئة التقنية :** حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي حتماً إلى تغيير منظمي على المستويين المادي والبشري⁽²⁾، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج وأساليبه والهيكل التنظيمي .

2/ **التغيرات الاقتصادية :** وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال ، الموارد الاقتصادية ، ظروف الإنتاج والأعمال ، التسويق وندرة الموارد والمنافسة كل هذه الظروف تؤدي إلى إحداث تغييرات إدارية للتكيف مع هذه المتغيرات لتصبح المنظمة قادرة على التكيف والوجود الفعال .

3/ **تغيرات البيئة الاجتماعية :** وتتمثل في عوامل البيئة الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذا الاتجاهات والمواقف نحو العمل ووجود العمالة الأجنبية و الأنظمة والسياسات الإدارية⁽³⁾ .

4/ **التغيرات في القوانين والأنظمة :** إذ قد تحدث تغييرات بناءً على قرارات وتشريعات حكومية تحكم العلاقة بين الدولة و المنظمات ، ومن بين هذه التشريعات : حقوق العاملين والمستهلكين ، تشريعات الاستثمار ، تشريعات العمل ... الخ .

5/ **التغير في ظروف السوق :** والتي تفرز تغييرات هامة في حجم السوق ، واتساع الأسواق وكذا زيادة حدة المنافسة ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق⁽⁴⁾، حيث أدى هذا التنافس إلى محاولة البحث عن البدائل التي تمكن المنظمة من تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها .

1- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري ، نفس المرجع ، ص.378
2- احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق ، عمان ، 2006 ، ص 65.
3-صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني المرجع نفسه، ص 339 .
4- احمد ماهر: السلوك التنظيمي. نفس المرجع، ص 415.

6/ **تغيرات البيئة الدولية** : وتتمثل في الاتفاقيات الدولية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلعة منافسة لمنتجات محلية ، كما أن التغيرات في البيئة الدولية مهما كانت طبيعتها تنعكس على نشاط المنظمة بشكل قيود .

7/ **تغيرات البيئة السياسية** : وتتمثل هذه التغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية والموصفات القياسية للجودة ، ومن أهم هذه التغيرات : نظام الحكم ، تنظيم السلطات ... ، وعليه فإن المناخ السياسي يلعب دورا مهما في تحديد سلوك المنظمة .⁽¹⁾
ثانيا : الأسباب الداخلية :

تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية ، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها ، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة ، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم مع المتغيرات الحادثة في البيئة ، ويمكن تلخيص هذه التغيرات في :

*تغييرات في الآلات ،المنتجات ،خطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب .⁽²⁾

*تغييرات في الأساليب و الإجراءات ومعايير العمل .

*تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .

*تغييرات في وظائف الإنتاج ،التسويق والتمويل والأفراد .

*تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .

*تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ .

*تطور العاملين وزيادة مستوى طموحاتهم وحاجاتهم .

المبحث الثاني : افتراضات ومداخل التطوير التنظيمي :

المطلب الأول : افتراضات التطوير التنظيمي ومجالاته :

أولا : افتراضات التطوير التنظيمي : تقوم جهود التطوير التنظيمي على مجموعة من

الافتراضات الهامة وهي تتعلق بالفرد والمنظمة وهي كالآتي :

1- John Rschermer Home .David. schappell . **principe de mangement** .Village mondial.paris.2002 .p04

2- احمد ماهر: **السلوك التنظيمي**. نفس المرجع ،ص 416.

1/ بالنسبة للفرد :

- * أن الأفراد العاملين لديهم الاهتمام والرغبة في النمو والتطور .
- * أن العاملين لديهم حاجة قوية لقبولهم بواسطة الآخرين في المنظمة . (1)
- * قدرة العاملين على تحمل مسؤولية أعمالهم و الإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة (2)

2/ بالنسبة للجماعة :

- * تساعد الجماعة على إشباع حاجات هامة للفرد .
- * الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة .
- * العمل التعاوني يساعد على : (3)

- الاستفادة من القدرات والمهارات المتاحة لدى العاملين .
- استبعاد الجوانب التي تعيق نمو وتطوير الأفراد .
- زيادة فعالية الجماعة في تلبية حاجات الأفراد والمنظمة .

3/ بالنسبة للمنظمة :

- * إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها .
- * تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر واتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها . (4)
- * إن مستوى الثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب و ضروري .
- * البناء التنظيمي للمنظمة يمكن تصميمه وتعديله ليُلبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة .
- * إن النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين .
- * قد تكون إستراتيجية (رابح/خاسر) في حل النزاعات مفيدة في بعض المواقف فقط .

1- محمد فريد الصحن و (اخرون): مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 323.
2- بلال خلف السكارنة : مرجع سابق ، ص 38.
3- محمد فريد الصحن و (اخرون) : نفس المرجع ، ص 323.
4- بلال خلف السكارنة: نفس المرجع ، ص 38

* إن توجيه الاهتمام في حل النزاعات إلى أسلوب المناقشة يساعد على نمو الشخص وتحقيق الأهداف الموضوعية .

* النظر إلى المشاعر على أنها هامة يفتح آفاق لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف .

* قيم خبراء عمليات التطوير تؤثر على أساليب التطوير المقترحة ومن هذه القيم : (1)

- إشباع حاجات الفرد ومقابلة تطلعاته ، هو هدف هام وحيوي لأي منظمة .
- تشجيع الوعي وتنمية المشاعر يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي .
- عدم التفاوت في السلطة والنفوذ داخل التنظيم ضروري لجعل التنظيم صحيا

ثانيا : مجالات التطوير التنظيمي :

بما أن التطوير التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومنه فإن أهم المجالات التي يشملها التطوير التنظيمي هي :

1/ الأفراد : يعتبر الأفراد من أهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي حيث أنهم هم جوهر المنظمة ، وإن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومؤسساتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد (الأهداف ،الدوافع والقدرات) وبين المنظمة (أهداف،وظائف، تكنولوجيا) (2)، ويمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ثم العمل على تطويرها وتغييرها لنتلاءم مع متطلبات المنظمة وأهدافها . (3)

وعليه فإن تطوير الأفراد يشمل :المهارات والأداء ،الاتجاهات والإدراك ،السلوكيات والتوقعات ، ومنه فإن برنامج التطوير التنظيمي في مجال تطوير الأفراد يتعلق بالنواحي التالية :

* أنماط شخصيات الأفراد ، دوافعهم ، قدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم .

1- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة. المرجع نفسه ، ص381 .

2- معتز مصطفى عبد الجواد: نفس المرجع، ص 38.

3 - Jean Brilman. Les meilleur pratique.de mangement .éd d'organisation

.paris.2004.p423.

* فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والذي يساهم في تبني سياسات موجهة بسياسة المنظمة وأهدافها .

2/ التنظيم : يعتبر التنظيم الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهدافها فالتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد والجماعات . (1)

و يتمثل التطوير التنظيمي في التنظيم ببعدين أساسيين هما :

* **الوحدات التنظيمية الرئيسية** : التي تكون أقساما مثل : قسم الإنتاج ، قسم التسويق أو

إدارات مثل : الإدارة المالية ، إدارة التخطيط والمتابعة ، إدارة شؤون الإدارة ، ويكون

التطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الأنشطة ومهام العمل والوظائف ، وهو ما

يتمثل في تحليل وتصميم العمل ، تحديد عدد العاملين ومقدار السلطة والمسؤولية ودرجة

المركزية واللامركزية . (2)

* **العمليات التنظيمية** : وتتمثل في :

- عمليات التخطيط وإدارة النزاعات وكذا الإجراءات وأساليب الابتكار التقنيات الجديدة .

- تحسين أساليب اتخاذ القرارات .

- تنظيم جديد للأساليب بحيث تشمل الاتصالات النازلة ، الصاعدة ، الأفقية من أجل تحسين

كفاءة التنظيم .

3/ جماعات العمل : يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال آخر بعد تطوير الأفراد

والتنظيم ، إذ أنه يكون سهلا عندما نضمن تطورا فعالا للأفراد أنفسهم ، وتتمثل جماعات

العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل ، والتطوير هنا يركز على فعالية

الجماعة ، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، كما أنه يركز على

الأساليب المناسبة لحل المشكلات وأسلوب اتصال الجماعات والعلاقات الداخلية التي تساهم

في دعم الجماعة وتوثيق أدائها . (3)

1- معتز مصطفى عبد الجواد: نفس المرجع ، ص 41

2- احمد ماهر: السلوك التنظيمي . نفس المرجع ، ص 436 .

3- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات نفس المرجع . ص 353

والتطوير التنظيمي في هذا الجانب يتمثل في :

* أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر مما يؤثر على سلوك الجماعة ،وعليه يجب

التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي .(1)

* تشكيل الجماعة قد يتغير سواء بالدخول أو الخروج ،كما أن تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف .

* قيم ومعايير الجماعة قد تتغير ،مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي .

* الصراع الجماعي وكذا الأساليب المستخدمة في حلها ،يمكنها أن تتغير ويستلزم التبصير بها .

* أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها ،والتعرف على وسائل تبادل المعلومات له أثر بالغ في محاولات التطوير التنظيمي .

* أساليب المشاركة في التصرف ،وأنماط اتخاذ القرار الجماع ي قد تتغير ومعرفتها تجعل من التطوير أمرا ممكنا .

ومنه فإن التطوير داخل جماعات العمل يمكن أن يتحقق عن طريق توحيد القيم و المعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك التنظيمي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة.(2)

4/ المؤسسة : تطوير المؤسسة يعني في الواقع جهودا طويلة المدى لتحسين القدرة على

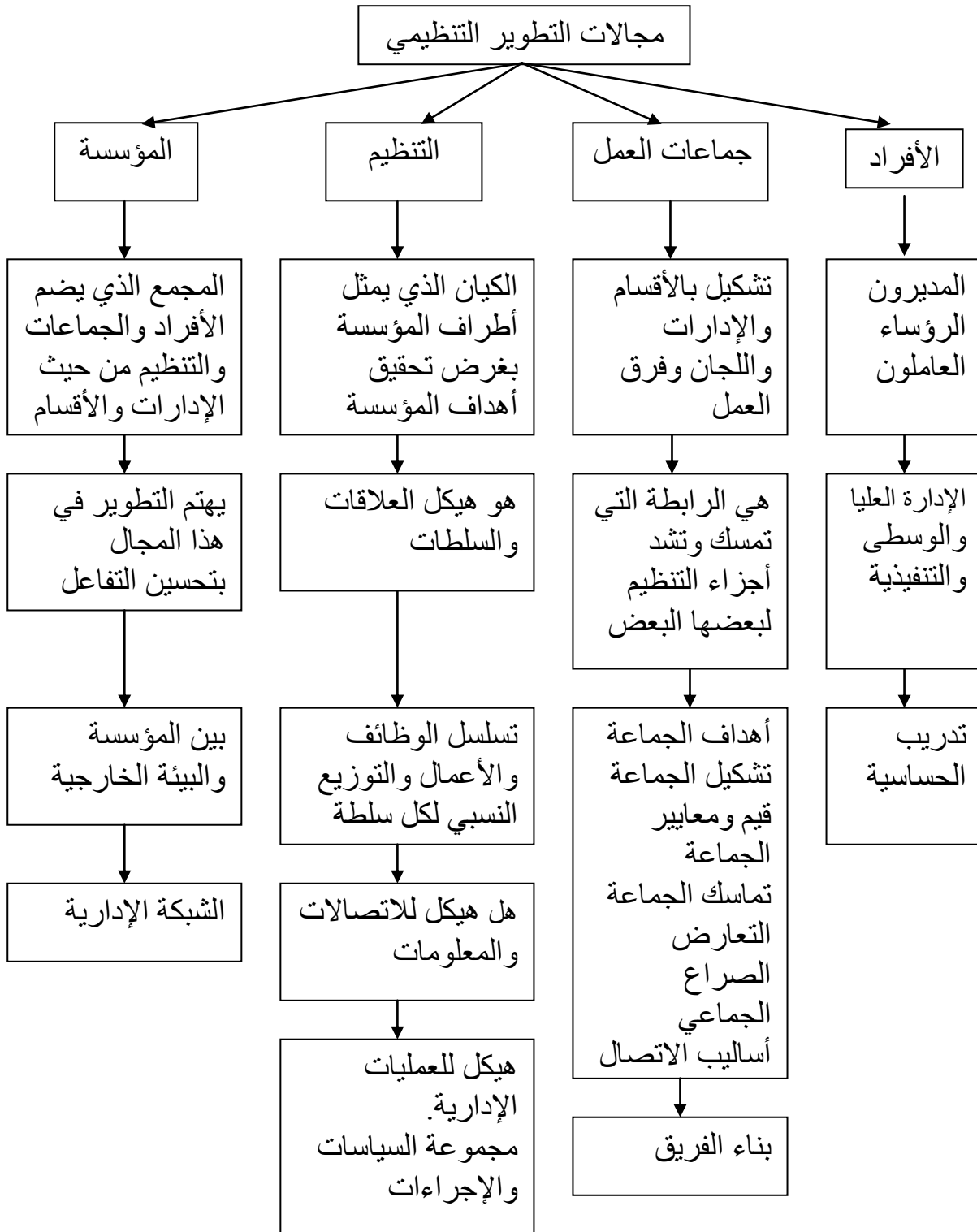
حل المشكلات التي تعترض طريق الجهاز ،وتحسين التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية (3)

1- معتز مصطفى عبد الجواد: نفس المرجع، ص40 .

3/- [www.tool pack.com/education html/organizational culture 2000.23/01/2010\(14.30\).](http://www.tool pack.com/education html/organizational culture 2000.23/01/2010(14.30).)

3- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات. نفس المرجع ، ص 354.

الشكل رقم (02): مجالات التطوير التنظيمي



المصدر: حسن احمد الشافعي: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية ، ط1. 2007 ، ص ص 54 . 55

ومحمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2007 ، ص 226.

المطلب الثاني : مسؤولية التطوير التنظيمي

أولاً : مسؤولية التطوير التنظيمي

تستند عملية التطوير التنظيمي عادة إلى أشخاص من داخل المنظمة "القادة" أو إلى مكاتب وأشخاص متخصصين من خارج المنظمة ، كما يعتبر تشكيل فريق التطوير من أهم الآليات التي تساعد على نجاح هذه البرامج .

1/ المشاركة : يقوم هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة في عمليات التطوير ، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة ، وبالتالي فإنه من الأفضل أن يكون هناك تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة .⁽¹⁾ كما أن مشاركة العاملين في التطوير يتم من خلال ما يلي :

*** اتخاذ القرارات الجماعية :** وتقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتحديد البدائل ، ثم تقوم بإعطاء توجيهات للعاملين بدراسة هذه البدائل واختيار البديل المناسب لحل مشاكلهم .

*** حل المشاكل الجماعية :** ويعتبر هذا الأسلوب الأقوى لأنه يبدأ من دراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتعريفها ثم التوصل إلى بدائل التصرف والحل المناسب .

2/ دور القيادة في التطوير : تعتبر القيادات أكثر الجهات التي لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير ، والبحث عن الأساليب الجديدة في العمل وتحديد الهياكل واتخاذ القرارات وكذا تحفيز العاملين للإقبال عليه ، والكفاءة ومهارة إدارة الموارد البشرية والقدرة على الإلهام والرؤية الجماعية .⁽²⁾

حيث تلعب القيادات الإدارية دوراً هاماً في التطوير التنظيمي ، حيث تخطط برامج التطوير وتحدد أولوياتها كما تقوم بوضع الجداول التنفيذية له ، وتوزع الأعمال والاختصاصات بين الأفراد والإدارات ، أما دور تقوم به القيادات هو توعية العاملين بأهمية التغيير وإقناعهم لتنفيذه وفقاً للخطة والبرامج المخططة ، وتتمثل أهم المجالات التي يشملها القادة الإداريين بالتطوير التنظيمي :

1/- زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2007 ، ص 150.
2/- John Rschermer Home. David schappell .op. cit. p228.

- * **تغيير الأفراد** : فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين على افتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم. (1)
- * **تغيير جماعات العمل** : ويركز التطوير هنا على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها ،وتطوير أهدافها والقضاء على النزاعات داخلها ،وكذا تحسين الاتصال بين الجماعات والعلاقات الداخلية .
- * **تغيير العمليات التنظيمية المختلفة** : وهو يتضمن تحسين أساليب اتخاذ القرارات وتنظيم أساليب الاتصال بحيث تسمح بوجود مختلف أنواع الاتصالات :النازلة الصاعدة ،الأفقية ، وهذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم . (2)
- * **تغيير الهيكل التنظيمي** :ويضم تغييرات مثل : أنظمة التخطيط والرقابة ،آليات العمل ،الترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج .
- * **تغيير الأعمال والأنشطة واستحداث وسائل وأدوات جديدة لأداء الأعمال** .
- 3/ الخبراء المختصين** : قد تسند عمليات التطوير إلى خبراء مختصين من خارج المنظمة ،حيث أن هناك إجماع على أن نجاح برامج التطوير يعتمد على العلاقة بين الجهة التي تتولى مسؤولية التطوير ومتخذي القرارات ، ويرتبط هؤلاء الخبراء بالمنظمة من خلال الفترة المخصصة لتطبيق البرنامج ،وقد يتم تعيين بعض الخبراء كموظفين دائمين في المنظمة ليساهموا بصورة مستمرة في تقديم المشورة التطويرية الملائمة لمسؤولي الإدارة العليا.
- تهدف المنظمة من استخدام خبراء في التطوير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- * تنمية مهارات حل المشكلات وتطوير المهارات السلوكية .
- * تحقيق مفهوم المنظمة كنظام عضوي تسوده علاقات سليمة ،إضافة إلى تنمية الوعي داخل جماعات العمل .

1- زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير المرجع نفسه ، ص 151.

2- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي.نفس المرجع ، ص 331.

* تنمية أساليب أفضل تختص بحل النزاعات .

وعليه تكمن مهمة الخبير في المنظمة في أداء الوظائف الآتية : (1)

* **المبادأة** : تقديم معلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي ، وماهية وإمكانية إفادته للمنظمة .

* **تشخيص المشاكل** : يقوم الخبير بمساعدة المنظمة في وضع خطة لتجميع المعلومات وما هي البيانات المطلوبة وكيفية تبويبها ، ليسهل فهمها ومنه تحديد وتشخيص المشكلة.

* **وضع حلول وتصميم أنظمة التدخل** : وذلك بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها ، ومن سيغطي هذا التطوير .

* **تقييم ومتابعة التطوير** : ويتم هنا جمع المعلومات عن النتائج المحققة من أجل تحديد الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل ، إضافة إلى تقييم فعالية التطوير من خلال مؤشرات ك : الربح ، الإنتاج ، المبيعات ، سلوك العامل ... الخ

4/ فريق التطوير :

يعرف الفريق بأنه " مجموعة أفراد تملك قدرات وكفاءات متكاملة تعمل على تحقيق هدف مشترك ، يتحمل جميع أعضائه مسؤولية تحقيق الأهداف التي تم تحديدها " (2) .
وتلجأ المنظمة إلى الاستعانة بفريق التطوير الذي يتكون من أعضاء داخليين وخبراء خارجيين للاستفادة من خبرتهم في مجال التنظيم ، وكذا المعرفة التنظيمية للعاملين بالمنظمة واكتشاف آفاق وفرص جديدة للتطوير والارتقاء بمستويات الأداء ، إلا أن نجاح هذا الفريق يتوقف على جملة من الشروط :

* وجود القدرات الابتكارية .

* الرغبة في التطوير

* الاعتقاد بوجود فرص دائمة للتحسين . (3)

1- زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير. المرجع نفسه، ص153.

2- John Rschermer Home. David schappell .op. cit. p228

3- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 242

وعليه فيمكن القول أن هذا الأسلوب يعتبر من أكثر الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي لمساهمته في نجاح برامج، إذ تمتزج فيه كل قيم ومعايير نجاح برامج التطوير من الموضوعية والمعرفة المهنية و العلمية، إضافة إلى العمل وفق مبدأ روح الفريق وتنمية العلاقات الاجتماعية .

ثانيا : وسائل التطوير التنظيمي :

1/ تدريب الحساسية : يعتبر هذا الأسلوب أحد الأدوات الفعالة في تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة ⁽¹⁾، ويعود استعماله إلى سنة 1946 حيث تم تأسيس مخبر التدريب القومي في الولايات المتحدة الأمريكية والذي بدأ برامجه في صيف 1947 .

وقد عرفه هيت أنه " طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية والتي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم" .⁽²⁾ ويتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأفراد تتكون من 10 إلى 15 فرد ، والذين قد يعرفون بعضهم أو لا يعرفون ، ولا يكون لهذه المجموعة جدول أعمال أو خطة عمل بحيث يكون جدول أعمالها هو سلوك الأعضاء والمتمثل في محاولات التعامل والتصرف، ويعتمد هذا الأسلوب على ترك الحرية للأعضاء في إدارة النقاش لمعرفة أنفسهم وتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم، إذ يقتصر دور المدرب هنا على تعريف الجماعة بهدف التدريب ووضعها في وضع يحتم عليها وضع جدول أعمال ومنهجية عمل ⁽³⁾، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في :

* تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقته مع الآخرين .⁽⁴⁾

* زيادة القدرة على تحويل التعلم إلى أفعال.

* زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين وعمليات التفاعل بين أعضائها .

1- موسي اللوزي: التطوير التنظيمي. نفس المرجع، ص 48.

2- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات. نفس المرجع ، ص 364.

3- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي. نفس المرجع ، ص 241.

4- سمير احمد عسكر : مرجع سابق ، ص 479

*زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل الجماعة الواحدة .

*زيادة الفهم و إدراك الفرد لسلوكه ومدى تأثيره على الآخرين .

2/ أسلوب بناء الفريق : وهو الأكثر استخداما وقد يشمل هذا الأسلوب أحد الصور الآتية:

* وجود جماعات من الأفراد الذين يتبعون مشرفا واحدا .

* جماعات يتم تكوينها بصورة مؤقتة لأداء مهام محددة . (1)

* جماعات يعملون في مجالات أعمال تتصف بالاعتمادية في الأدوار .

* جماعة من الأفراد يتعاونون لأداء مهام فردية لكل منهم .

ويعد بناء فريق العمل عملية مستمرة تتضمن جلسات منتظمة لتشخيص مستوى الأداء

الحالي للفريق من خلال البيانات المستقاة من برامج التدريب والمناقشات، ويكون هدف

التشخيص هنا هو الوقوف على نقاط القوة والضعف في الفريق لتحديد قائمة التغيرات

المطلوبة والعمل على تحديد كيفية تنفيذها، كما أنه قد يأتي خبير خارجي في عملية التطوير

لعمل مقابلات مغلقة مع أعضاء الفريق ليتعرف على المشاكل المتوقعة من التغيير (2)،

ويسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق الأهداف التالية :

* بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة . (3)

* تنمية مهارات المديرين في المجالات الوظيفية وتنمية العلاقات بين الرؤساء

والمرؤوسين .

* زيادة درجة تفهم الأفراد للجماعات الأخرى في المنظمة .

* تحسين عملية تخصيص الموارد المتاحة على الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة .

*تنمية بعض المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عمليات التطوير المطلوبة .

1/- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ن الاسكندرية ، 2006، ص 389.

2/- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 355 .

3/- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2007، ص

* بناء وتطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة ، وزيادة تفاعل الجماعات بشكل هادف.

* زيادة فاعلية المناقشات واللقاءات بين أعضاء الفريق .(1)

وعليه فإن هذا الأسلوب يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل (2)، ويستخدم هذا الأسلوب طريقتين أساسيتين للوصول إلى تحقيق أهدافه وهي :

* **أساليب تدريبية سلوكية** : كإقامة ورشات عمل لبناء وتطوير مهارات الجماعة وتدريب الحساسية .

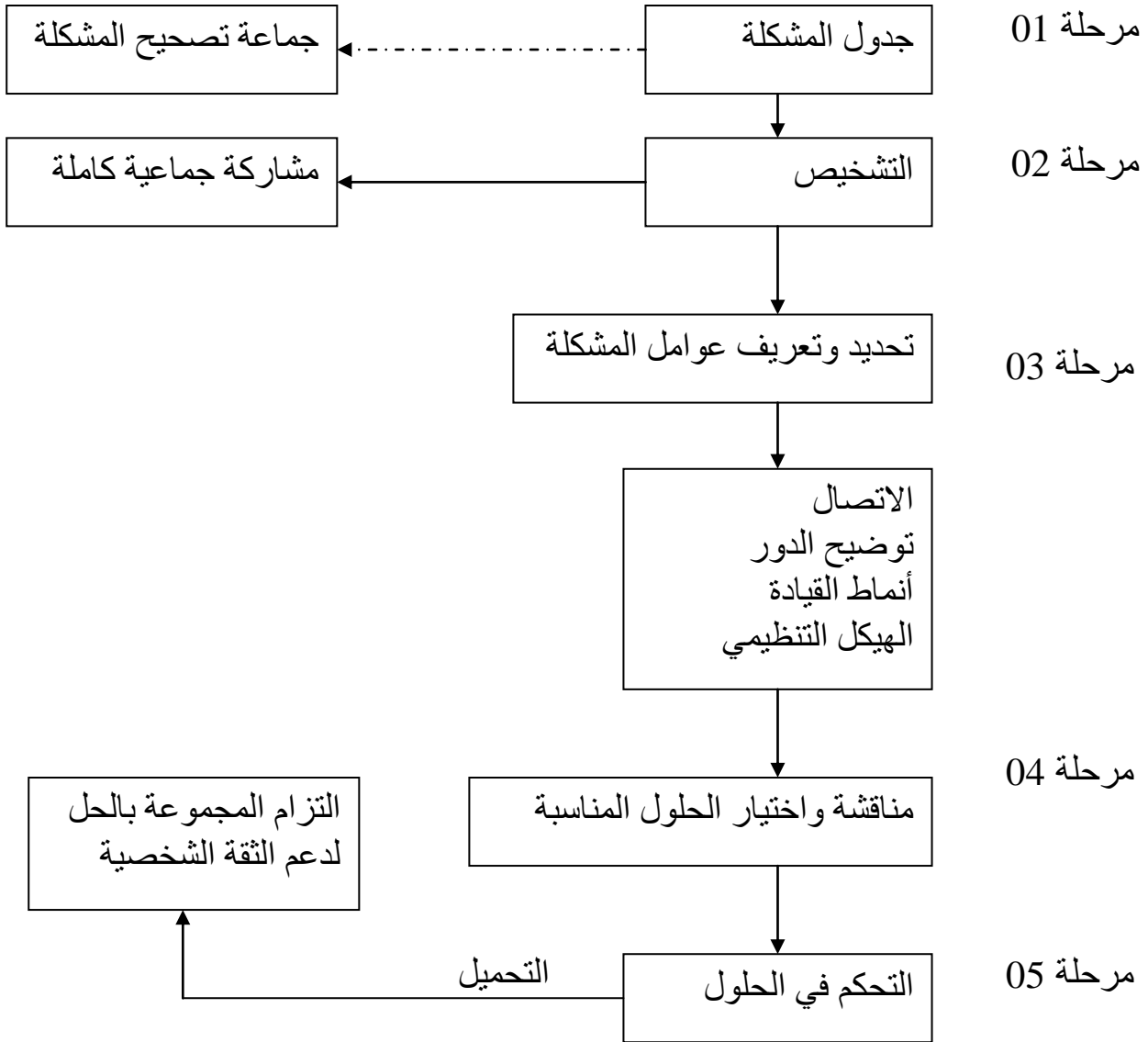
* **أساليب جماعات المواجهة** : حيث يلتقي المديرون لتحديد المشاكل التي تواجه المنظمة وتحليل أسبابها ووضع الخطط لعلاجها، وتحديد الوسائل الأكثر نجاعة في تنفيذها .(3)
إن تطبيق هذا الأسلوب يمر بعدة مراحل أساسية والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي

1- موسي اللوزي: التطوير التنظيمي. المرجع نفسه، ص 48.

2- إسماعيل محمد السيد: نفس المرجع، ص 390 .

3- ميرغنى عبد العال حمور: التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، الشروق الأوسط للطباعة، عمان، 1986، ص

الشكل رقم (03): عمليات بناء الفريق.



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي :مرجع سابق، ص 367.

3/ الإدارة بالأهداف :

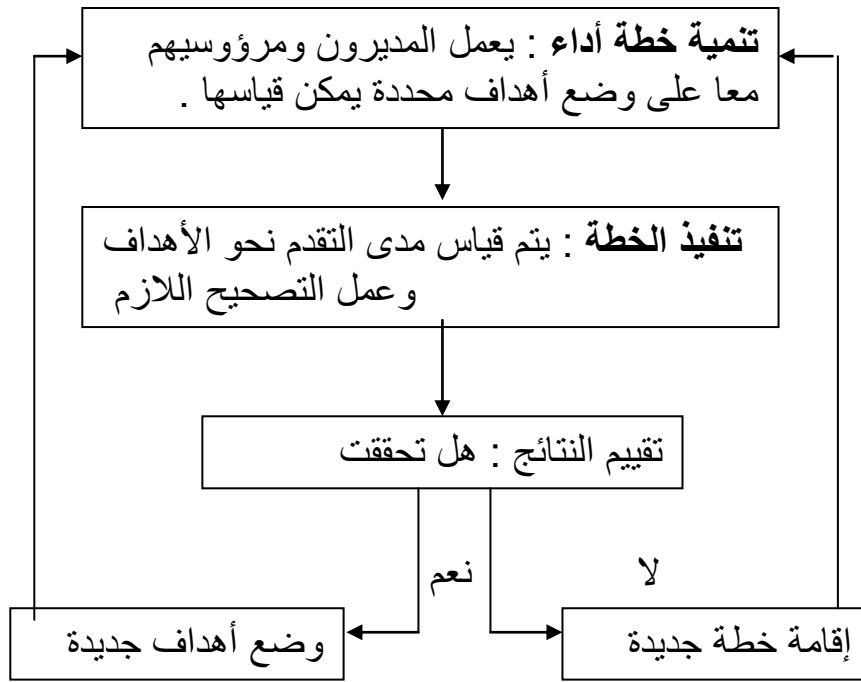
تعد الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي ، وقد ظهر كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وقد عرفها أود يورن " على أنها طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار والنقاش والاتفاق على الصلاحيات لكل طرف ، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقييم النتائج والمساهمات الإيجابية التي قدمها كل مسؤول في منصبه"، وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة بين العاملين في وضع وتحديد الأهداف و النتائج المتوقعة ، وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة

والمراقبة الذاتية⁽¹⁾، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي .

❖ **شروط نجاح تطبيق الأسلوب الإدارة بالأهداف :**

- * اقتناع جميع أفراد المنظمة بأسلوب الإدارة بالأهداف .⁽²⁾
 - * مشاركة المستويات الإدارية الدنيا .
 - * قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة .
 - * وجود تكامل وتوافق بين نظام الإدارة بالأهداف وبين النظم الإدارية الأخرى
- ويمر أسلوب الإدارة بالأهداف بالمراحل التالية :

الشكل رقم (04) : خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف .



المصدر: جيرالد جرينبرج: إدارة السلوك في المنظمات، تر رفاعى محمد رفاعى، دار المريخ، الرياض، 2004، ص

803

1- إسماعيل محمد السيد: نفس المرجع، ص 392.

2- نواف كنعان: القيادة الإدارية. مرجع سبق ذكره، ص ص 420. 421 .

4/ الشبكة الإدارية : هو أكثر الأساليب شمولاً واتصافاً بالانتظام، وهو يعتمد على الشبكة الإدارية (1) ، كما يعتبر إحدى الأساليب المناسبة لتطوير السلوك القيادي ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب إلى آخر أفضل منه .

ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين : **روبرت بليك** وزميله **جين موتون** سنة 1975 ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض أنه يمكن أن يجمع المديرين بين هدفين

رئيسيين هما (2): زيادة الإنتاج والاهتمام بالقيم الإنسانية دون وجود تعارض أو تناقض ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس أنماط سلوكية ، على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية حيث يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداءً من 01 إلى 09 وقد حدد **بليك ومورتون** خمس أنماط سلوكية للقيادة وهي : (3)

النمط 1-1 سلبي : يبدي القائد هنا اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد ، وينحصر دور القائد في نقل البلاغات بين المستويات الإدارية والرقابة الشكلية .

النمط 1-9 المستبد : ويظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالأفراد ويقوم المدير بتحديد مهام كل وحدة ووضع التعليمات التنظيمية ، مع استخدام أسلوب التهديد والعقاب وعدم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

النمط 9-1 اجتماعي : اهتمام عالي بالأفراد وفي المقابل اهتمام ضعيف بالإنتاج والقائد له ثقة عالية بمرؤوسيه وقدرتهم على إنجاز المهام .

النمط 9-9 الجماعي : اهتمام عالي بكل من العامل والعمل ، ويركز القائد على روح الفريق الواحد في العمل .

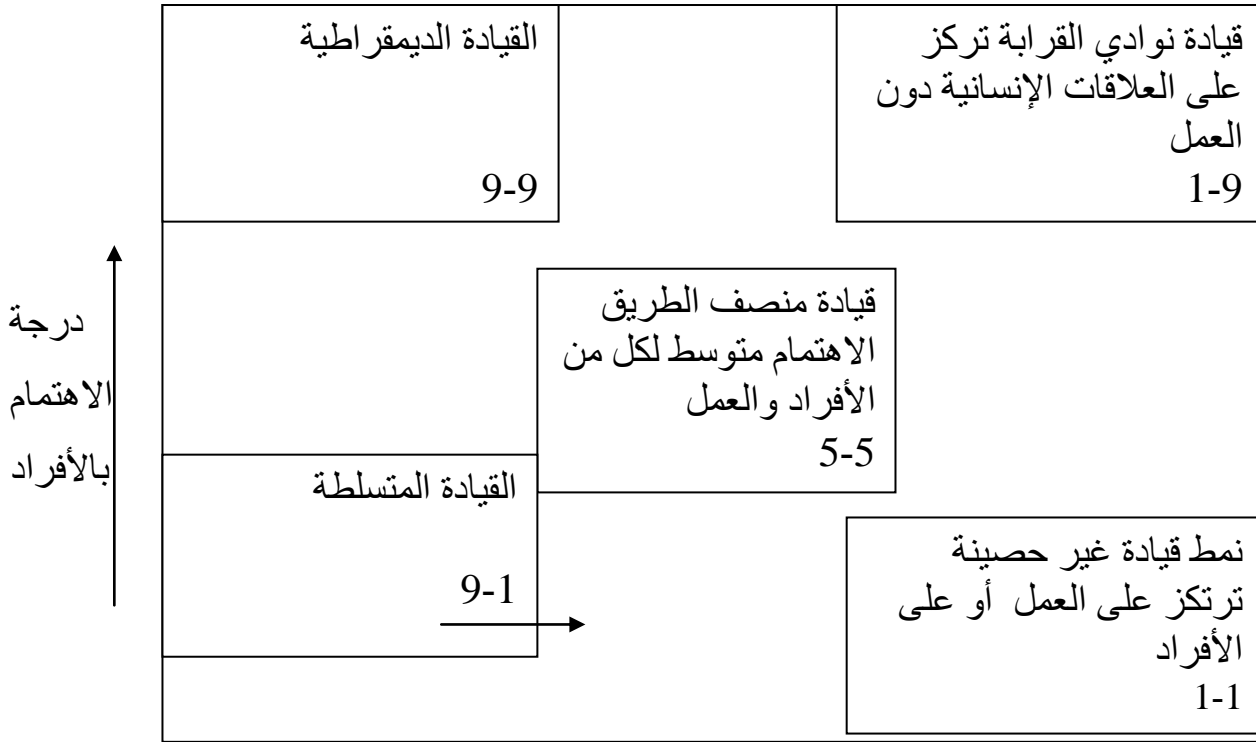
النمط 5-5: يتميز القائد باهتمام معتدل لكل من الإنتاج والعمال مع السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاهتمام بمقترحاتهم .

1- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار الباروزي ، عمان، 2009، ص 407.

2- محمد فريد الصحن و (آخرون): مرجع سابق، ص 327 .

3- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي. نفس المرجع، ص 47.

الشكل رقم (05) : الشبكة الإدارية لمورتون و بليك



وتتمثل المراحل التي يمر بها تطبيق هذا الأسلوب في :

* **الحلقة التدريبية** : وتشارك الإدارة العليا في هذا الأسلوب حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة على إيجاد الحلول الإدارية للمشاكل الإدارية وذلك باستعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسة ، ويكون عدد المشاركين من 05 إلى 09 أفراد .

* **تنمية روح الفريق** : بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى وعلى المرؤوسين خلق التعاون بين العاملين . (1)

* تنمية العلاقات بين الجماعات .

1/- بن قرقورة لينده : الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي. مرجع سابق، ص 114.

* **تطوير نموذج مثالي** : ويعمل مديرو المستوى الأول على تطوير نموذج يتضمن عرض الأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المنظمة ، ويتم هنا التركيز على وصف كيف ستبدو المنظمة في ظل هذا النموذج المثالي .(1)

* **تطبيق النموذج** : ويتم هنا تغيير الهيكل التنظيمي بحيث يصبح أكثر ملائمة للنموذج المثالي المقترح ، كما يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة و تكون مسؤولة عن تهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة .

* **رصد ومراقبة النموذج المثالي** : ويتم تقييم أداء النموذج وتحديد طبيعة المشاكل التي تواجه التنفيذ ، ووضع تصورات وخطط مستقبلية للأداء من خلال استبيان يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي .

15 الإثراء الوظيفي : يعني هذا الأسلوب زيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط والتصميم وتقويم الأداء ، أي إسناد مهام إشرافية لعمل العاملين ، وهذه الإضافات في غالب الأحيان تزيد الواجبات للأفراد وتجعلهم أكثر احتراماً للتغيرات التي تضع تحديات العمل ، ومنه فإن هذا الأسلوب يهدف إلى إعطاء الأفراد الثقة في ممارستهم للعمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وأكثر تقبلاً ورضاً عن العمل .

16 أسلوب البحث الموجه : يعرف هذا الأسلوب "على أنه تطبيق للطريقة العلمية لإيجاد الحقائق وتجربة لكل المشاكل الواقعية التي تتطلب حلولاً علمية ، وهو يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة " .(2) وقد تم وضع نموذج للبحث الموجه نحو العمل ، والذي يستعين باستشاري لتشخيص مشكلة تنظيمية ، وغالباً ما تتمحور جوانب الاستشارة حول :

- * جوانب العمل (الجوانب التكتيكية) .(3)
- * العلاقة بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين بها .
- * تطوير قنوات الاتصال الرسمي .

1- إسماعيل محمد السيد: **نفس المرجع**، ص 393.

2- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي. نفس المرجع**، ص 49.

3- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: **نفس المرجع**، ص 143.

أما مهمة الاستشاري فهي تتمثل في مساعدة المدير على فهم وإدراك متطلبات التطوير التنظيمي .

❖ المراحل التي يمر بها تطبيق أسلوب البحث الموجه فهي :

* التوجيه .

* التعاقد بين الاستشاري والمنظمة مع تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل طرف

* الاستطلاع وجمع المعلومات عن طريق المقابل ة أو الاستمارة أو الملاحظة وعقد الاجتماعات .

* تحليل البيانات والتعرف على المشكلة وتحديد أسبابها .(1)

* تحديد التطلعات :أي وضع الاستشاري يده على النتائج المرغوبة لحل المشكلة.

* تحليل هذه التطلعات والوصول إلى ما يريده أصحاب المشكلة .

* إدخال التغيير على أساس التجربة وتحليل نتائجه .

* وضع تصميم البرنامج للعمل .

* تنفيذ البرنامج ، ثم بدء الدورة من جديد .(2)

7/ لعب الأدوار: يعد لعب الأدوار أحد الأساليب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم

كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر

عن مشكلات علمية وتحدد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدرب ، الذي عليه أن يتصرف في

ضوئها وذلك بهدف زيادة وعي المتدرب بأدوار الآخرين ومحدداتها (3) ، ويرى خبراء

التطوير أن استخدام هذا الأسلوب يساهم في تحديد المشكلات والتعرف على أسلوب علاجها

وفي تقليل حدة الصراع وتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وتتوقف فعالية هذا الأسلوب على المناقشات التي تتم بعد تمثيل الموقف والتحدث عن

شعورهم أثناء تمثيل الأدوار وكيفية استجابة كل منهم للآخر.

1- زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير. نفس المرجع، ص 138.

2- ميرغني عبد العال حمور: نفس المرجع، ص 36. 37 .

3- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي. المرجع نفسه، ص 245.

المطلب الثالث : مداخل التطوير التنظيمي

أولا : الهندرة الإدارية (إعادة الهندسة) :

تعتبر الهندرة من المداخل الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات في المنظمات ، وقد ظهرت الهندرة سنة 1942 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير هندرة المنظمات .

1/ تعريف الهندرة الإدارية :

يعرف كل من مايكل هامر و جيمس شامبي الهندرة "على أنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية من أجل تحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة ، الجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل". (1)

ومن خلال التعريف يتضح أن أسلوب الهندرة يعتبر عملية إدارية منظمة مخططة تقوم على أساس إعادة هيكلة البناء التنظيمي وتصميم العمليات الإدارية بهدف الرفع من مستوى أداء المنظمات وتطويره، ولذلك فإنه يتوجب على المديرين :

* إعادة التفكير في الطريقة التي تمارس بها المنظمة نشاطها .

* الاهتمام بالعمليات المرتبطة بالأنشطة . (2)

ويقصد بالعمليات هي تلك الأنشطة أو الأعمال التي يجب على المنظمة القيام بها لخلق نواتج معينة ذات قيمة . (3)

2/ مبادئ الهندرة الإدارية : يقوم إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ وهي :

* إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها إلى نهايتها . (4)

* دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

* تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي .

1- بلال خلف السكارنة: نفس المرجع، ص 149 .
2- سالز و جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، تر. رفاعى محمد رفاعى و محمد سيد احمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض ، 2007 ، ص 728 .
3- راوية حسن: السلوك التنظيمي. نفس المرجع. ص 361 .
4/ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي نفس المرجع، ص 149 .

- * الاستعانة بنظام معلومات حديث يبني فكرة اللامركزية في استخدامه .
 - * تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء .
 - * إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة .(1)
 - * حصر عملية الاتصال بجهة معينة توفيراً للوقت والجهد .
 - * توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العملية .
- وعليه فإنه يمكن القول أنه يجب على المنظمات توفير بناء تنظيمي جديد يقوم على إعطاء الأفراد وفرق العمل صلاحيات أكثر واستقلالية في أداء المهام و كذا توفر درجة من المرونة واستعمال التقنيات الإدارية وإتباع أساليب جديدة لتقييم الأداء تقوم على أساس الناتج النهائي للعمل .

3/ أهمية الهندرة الإدارية : وتكمن أهمية إعادة الهندسة في :

- * تعزيز مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة .(2)
- * خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة .
- * تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بأقل طاقة .
- * تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته .
- * تحول دور الموظف من العمل المراقب إلى العمل المستقل أي تفويض الصلاحيات لفرق العمل .
- * تسريع الاستجابة للمتغيرات لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة .
- * القضاء على النظام البيروقراطي في العمل (إلغاء التقسيم والتخصص الوظيفي)
- * توفير فرص الاعتماد على تطبيقات النظم الآلية والمعلوماتية لإسناد إجراءات التغيير للعمليات .

4/ مراحل إعادة الهندسة : تمر الهندرة بست مراحل أساسية وهي :

- المرحلة الأولى : وترتبط هذه المرحلة بتقييم الوضع الحاضر وتحديد ما هو المطلوب من المنظمة مستقبلاً .

1- نفس المرجع، ص 149.
2- بلال خلف السكارنة : نفس المرجع ، ص 154.

المرحلة الثانية : الرؤية المستقبلية : وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحليل (البيئة الداخلية والخارجية) وما تفرضه من استراتيجيات وسياسات ومستجدات محتملة ، وتساعد هذه الرؤية في فاعلية المنظمة خلال السنوات القادمة لنشاطها كما تحدد المهارات التي يمكن أن تهتم بها المنظمة والفرص البيئية المتاحة لاستغلالها .

المرحلة الثالثة : إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية : وتهتم بإجراء تغييرات جذرية لمجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة **المرحلة الرابعة : إعادة الهيكلة** : وترتبط هذه المرحلة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي ، وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة للتغييرات في المرحلة السابقة .

المرحلة الخامسة : التحضير للتغيير : تتطلب عملية التغيير تهيئة المناخ الملائم لتنفيذ التغيير من خلال توفير جميع المستلزمات المادية والبشرية اللازمة فضلا عن توفير بيئة خارجية مناسبة عن طريق إقناع العاملين بجدوى إعادة هندسة الأعمال وتخفيف المقاومة الناتجة عنها .

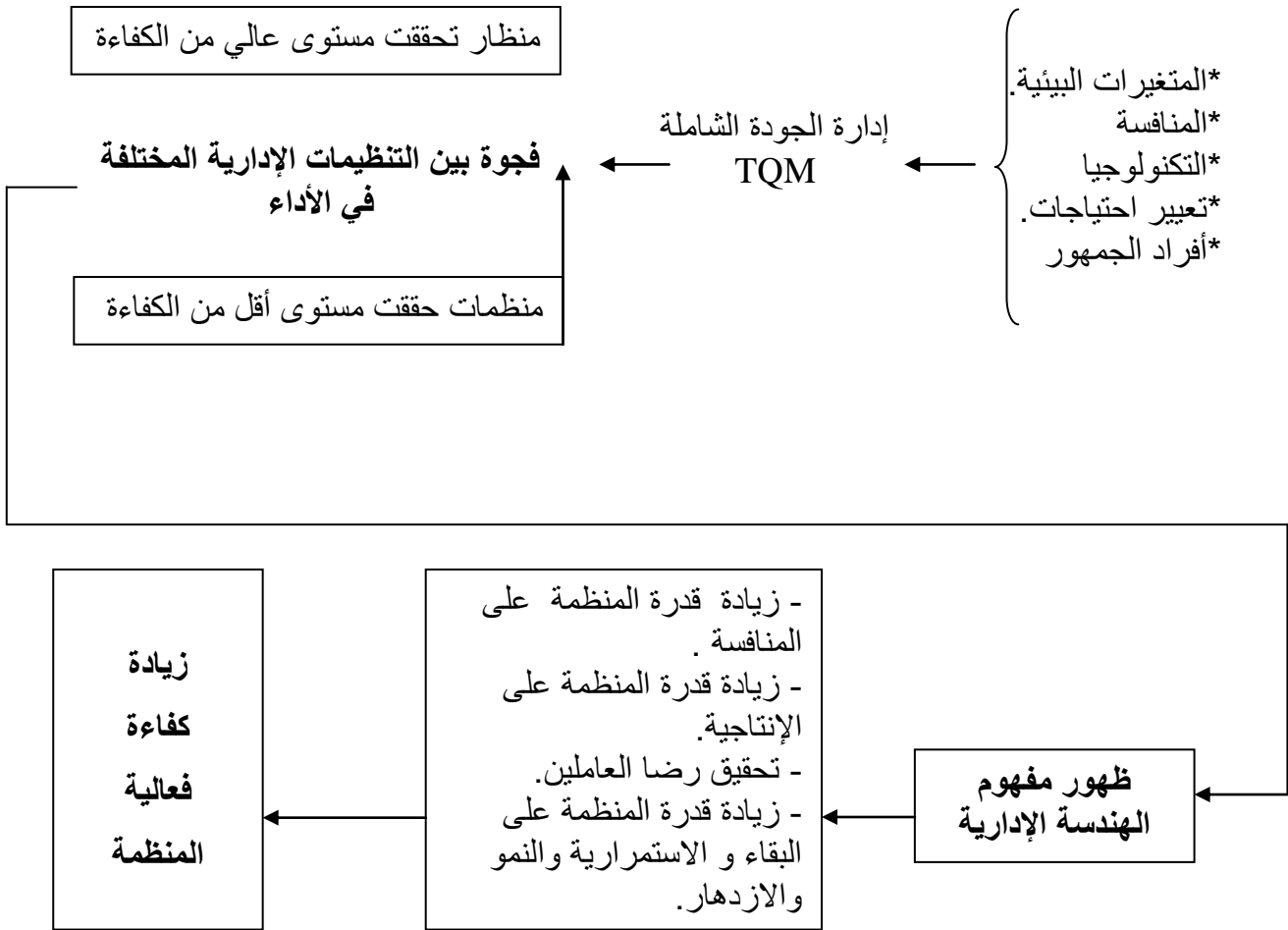
المرحلة السادسة : ويتم هنا تطبيق ما تم تخطيطه على الواقع الفعلي مع ضرورة مقارنة مستمرة مع العمليات المخططة لكشف الانحرافات في الوقت المناسب ومعالجتها .

15 علاقة الهندرة الإدارية بالتطوير التنظيمي

تعيش المنظمات في بيئات مختلفة تتفاعل معطياتها بشكل يجعل البقاء و الاستمرار هدفا لها، لذلك اتجهت التنظيمات الإدارية في ظل هذه التغييرات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة(TQM) و الالتزام سلسلة مواصفات ISO 9000 من أجل تحسين مستوى السلع و الخدمات المقدمة للعملاء، و استخدام الهندرة (إعادة الهندسة) و التي تعمل على زيادة قدرة المنظمة في مواجهة حالات التنافس الشديدة و من ثمة زيادة قدرتها على تقديم سلع و خدمات ذات مواصفات عالمية.(1)

ويمكن إيضاح العلاقة بين إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العلاقة بين الهندرة الإدارية و التطوير التنظيمي



المصدر: موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 275.

ومنه فإن تطبيق إعادة الهندسة يمد المنظمة بمزايا متعددة تساعد على تحقيق

التطوير التنظيمي تتمثل في: (1)

* إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة واتخاذ القرار باستقلالية كبيرة.

* اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، إعطاء التعويضات و الحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.

* اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار للمحافظة على صحة التنظيمات وزيادة قدراتها على مواجهة التحديات.

1- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي نفس المرجع، ص 167.

* طبيعة فرق العمل التي تقوم على التنظيم الحيوي والذي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

ثانيا : الثقافة التنظيمية :

استعمل مفهوم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة أول مرة من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week في سنة 1980 بعد ذلك أصدر الكاتبان كندي ودايل كتابهما تحت عنوان corporate culture سنة 1982. (1)

1/تعريف الثقافة التنظيمية :

عرف محمد قاسم القريوني "الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث يخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه ". (2)

كما يمكن تعريفها "على أنها عبارة عن نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة ". (3)

كما تشير الثقافة التنظيمية إلى كل ما يسود المنظمة من أنماط النشاطات والتفاعلات والمثل المشتركة والمشاعر والمعتقدات والاتجاهات والقيم فضلا عن تقنيات وإجراءات وطرق العمل المستخدمة فيها . (4)

2/أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد تزايدت أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير في السلوك في مواقع العمل إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمة وظهور التركيبات وإدخال فرق العمل ، وتقليل الرسمية

1- Maurice therenet . **la culture d'entreprise**.PUF.paris .2003. p 4

3- محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم**، دار وائل للنشر، عمان ، ط1، 2000 ، ص 185.

3- Maurice therenet . **Op. cit.** p 5 .

4- احمد الخطيب و عادل سالم معاينة : **نفس المرجع** ، ص 357 .

وزيادة قوة العاملين توفر المعاني المشتركة والتي تتوفر هي الأخرى عن طريق الثقافة القوية ، وتضمن كذلك أن كل شخص متجه لنفس الاتجاه .

وعليه تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في :

* تعطي إحساسا بالعضوية والانتماء وتعزيزها من خلال نظم العمل ، كما أنها تعطي

استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم.(1)

* تمثل الثقافة ذات الجذور العميقة نهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل

والأشخاص البارزين في المنظمة .

* زيادة التبادل بين الأعضاء ، وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق

العمل والتنسيق بين الإدارات والجماعات والأفراد .

* الثقافة التنظيمية القوية المعززة عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية سوف تضمن

أن العاملين تكون أفعالهم متماثلة نسبيا ويمكن توقعها .

3/مجالات الثقافة التنظيمية: (2)

للثقافة التنظيمية مجالات عديدة ومتنوعة تختارها وتحددها الأجهزة المختصة بهدف تكوين العامل في مجال العمل ، والمواضيع التي تساهم في رفع الوعي الثقافي للعمال، وتتمثل أهم مجالات الثقافة التنظيمية في:

المنظمة وهي تشمل على كل ما يتعلق بالتنظيم الداخلي والأهداف التي تصبو المنظمة إلى

تحقيقها وكذلك دور ومكانة الفرد العامل فمن البناء التنظيمي إضافة إلى حقوق وواجبات

العامل داخل منظمته ، **النقابة** فهي تتضمن كيفية تسييرها وتنظيمها وأسباب انخراط الأفراد

فيها إضافة إلى تعريف النقابي بكل حقوقه وواجباته ، أما المجال الأخير وهو **تشريعات**

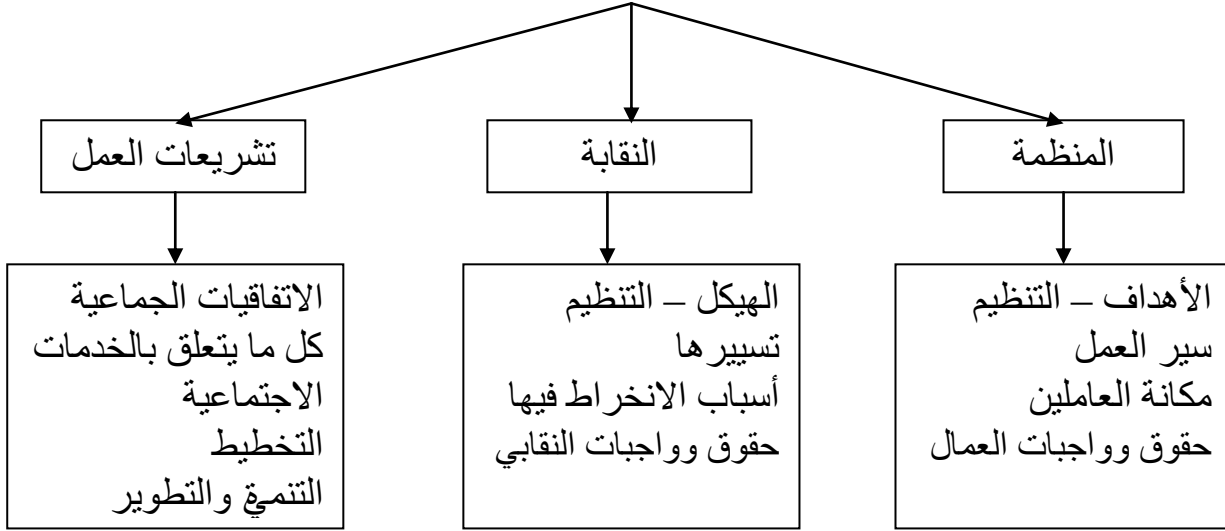
العمل فهي تتمثل في كل ما ينظم المنظمة من نظم وقوانين إدارية تهدف إلى الحفاظ على

حقوق كل فرد من أفراد المنظمة .

1 - خالد محمد بنى حمدان و وائل صبحي إدريس : مرجع سابق، ص 78.

2 - راجح جمال النبأ: بحوث في الثقافة العمالية، مطبعة حسان ، القاهرة ، 1997، ص ص 19 . 20 .

الشكل رقم (07): مجالات الثقافة التنظيمية



المصدر : راجح جمال النبا: نفس المرجع، ص 20.

4/ الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية : تؤدي الثقافة عدد من الوظائف نوجزها في:

- * تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين .
- * تحقيق الاستقرار داخل المنظمة .
- * إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين للتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية .
- * تشكل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في إعطاء معنى واضح وفاعل للنشاط بالمنظمة .
- * تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل على تنسيق لاتخاذ القرارات . (1)
- * تحقيق الاستقرار داخل المنظمة وتشكيل نظام للرقابة التنظيمية .
- * تساعد على الربط والتكامل بين المنظمة والأفراد العاملين بها من جهة والتكيف مع البيئة المحيطة من جهة أخرى .

1- فلاح الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 200 ، ص 94.

5/الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي :

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها ، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة مقبولة كلما كانت الثقافة قوية ، وهذه هي ميزة التنظيمات المستقرة والقادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها ، كما تتطلب الثقافة التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا .(1)

***التوافق مع البيئة الخارجية :** إن الإستراتيجية التسويقية تتناسب مع البيئات الديناميكية التي تتطلب ثقافات قائمة على المبادرة وأخذ المخاطرة وقبول الاختلافات والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين الوحدات الإدارية، أما الإستراتيجية الإنتاجية فهي تتناسب مع البيئات المستقرة التي تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطر وعدم قبول الاختلافات .

***التوافق مع البيئة الداخلية والقيم الثقافية :** وتعتبر سمة من سمات المنظمات الناجحة

* التكنولوجيا البسيطة تتناسب مع بيئة مستقرة ← تعمل في ثقافة تتبع نمط المركزية و الروتينية

*تكنولوجيا بسيطة ← تتطلب درجة كبيرة من التكيف ←تعمل في ثقافة تؤكد على القيم المبادرة ، الانضباط الذاتي.

ثالثا : الخصخصة

يعتبر مصطلح الخصخصة أو الخوصصة من أهم المصطلحات على الساحة العالمية خاصة بعد تزايد الدعوة في مختلف أنحاء العالم لنقل ملكية المشروعات العامة إلى القطاع الخاص بسبب الركود الاقتصادي والتضخم ،وقد ظهر هذا المصطلح أول مرة في الطبعة التاسعة لـ: weboter new collegate dictionary في سنة 1983.

2- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي. نفس المرج، ص ص 265. 266.

1/ مفهومها (الخصخصة) :

يعرفها شريف شكيب "بأنها عبارة عن العملية التي بموجبها تنتازل الدولة عن المؤسسات التي تملكها سواء كلية أو عن مجموعة من الأسهم للمستثمرين الخواص".⁽¹⁾

ويعرفها أيضا عبد العزيز بن سالم "بأنها تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تدار على أسس تجارية أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض الشركات المساهمة العامة كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص"⁽²⁾

وعليه يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن العملية التي يتم من خلالها نقل ملكية المشروعات والمؤسسات التابعة للقطاع العام إلى مؤسسات ومستثمرين (القطاع الخاص) من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء إضافة إلى القضاء على مختلف المشكلات التي تواجه القطاع العام .

2/ مبادئ الخصخصة :

- * مبدأ التدرج : تحديد قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالخصوصة بحيث تقدم بشكل موضوعي وتسلسلي حسب وضعية كل مؤسسة وأهميتها .
- * التقييم : يتم تقييم عناصر الأصول والسندات المعنية بالخصوصة حسب المناهج المتعارف عليها دولياً مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة التجارية الحقيقية للأصل.
- * الشفافية : أي الإعلان عن المؤسسات العمومية موضوع الخصخصة حتى يطلع عليها الجمهور والمعنيين بالعملية من أجل ضمان توسيع المشاركة في الاكتساب في رأس مالها .
- * عدم التمييز : أي عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية المتقدمة لحيازة المؤسسات المعروضة للخصوصة .

1-Chakib Cherif .la pravatisation en Algérie .Institut des sciences économique université de Telemcen .mai.1995 .p22

2-عبد العزيز سالم بن حبتور: إدارة عملية الخصخصة و آثارها في اقتصاديات الوطن العربي "دراسة مقارنة"، دار الصفا للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص01.

3/دوافع الخصخصة : من الأمور المشجعة التي تدفع الحكومات إلى ضرورة تبني مفهوم الخصخصة في قطاعاتها الإنتاجية ما يلي :

* **تحسين الأداء والمنافسة :** قد أثبتت التقديرات أن الخصخصة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المتعثرة وأن المؤسسات الخاصة تتفوق في أدائها على المؤسسات العامة ، فعندما تنتقل الملكية من العام إلى الخاص يصبح المالك الجديد أكثر حرصا على تحقيق الأهداف .(1)

* **فشل القطاع العام :** يعتبر فشل القطاع العام سببا مباشرا لعملية الخصخصة حيث أثبتت بعض الدراسات أن شركات القطاع العام اتسمت بضعف الكفاءة الاقتصادية والأداء السيئ وكذا تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية .(2)

* **الدافع الاجتماعي :** يرى البعض أن الخصخصة قد تكون وسيلة لتحقيق المزيد من الحرية الشخصية والقضاء على السلبية ، وتحقيق الانضباط داخل مجالات العمل، كما تؤدي إلى القضاء على المشاكل الاجتماعية مثل: المحسوبية، التواكل، الرشوة...الخ.

* **الدافع السياسي:** قد تكون الخصخصة أحيانا لدوافع ومطالب سياسية معينة، إذ تركز أطروحات المؤسسات المالية العالمية (البنك العالمي، صندوق النقد الدولي) على أن الكفاءة الاقتصادية تتطلب جميع عناصر السوق الحرة من حرية التملك وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتفعيل دور القطاع العام ، أي أن خصخصة القطاع العام أصبح شرطا من شروط الاقتراض لأغراض التكيف الهيكلي .(3)

* **الدافع المالي :** تعاني الكثير من الدول من الأعباء الملقاة على الميزانية العامة وتحاول تخفيف الإنفاق العام، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تخلص الدولة من الأنشطة العامة وجعل القطاع الخاص يقوم بها حيث أن الخصخصة تهدف إلى تخفيف الإنفاق العام والتخلص من أعباء المؤسسات المفلسة وزيادة التدفق النقدي .(4)

1- ضياء مجيد الموسوي : الخصوصية و التصحيحات الهيكلية.آراء واتجاهات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 20 .
2- زكرياء دمدوم: الإصلاحات الراهنة في الاقتصاد الجزائري 1990-2000، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2001/ 2003، ص 56.
3 - ضياء مجيد الموسوي: نفس المرجع ، ص 29 .
4 - زكرياء دمدوم : نفس المرجع ، ص 56.

4/ أهداف الخصخصة : تسعى الخصخصة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي :

- * العمل على زيادة وتحسين الإنتاجية .
- * إعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الإنتاجية .(1)
- * التقليل من الأعباء المالية وزيادة حجم الملكية الخاصة .
- * إعادة وتحديد الإدارة وجعلها أكثر ديناميكية ،وتقديم تقنيات تسيير علمية حديثة وفعالة .(2)
- * جلب القدرات التكنولوجية لتوفير مصادر تمويل عمليات تجديد الاستثمارات .
- * المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية وجذب الاستثمارات الخارجية .
- * إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية .
- * دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية إضافة إلى تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالمية .

رابعاً: التفويض

يعتبر التفويض أحد المداخل المستخدمة في التطوير التنظيمي ، وهو عبارة عن عملية استثنائية تخضع لجملة من القواعد التي يجب مراعاتها عند تطبيقه من أجل تحقيق الغاية منه .

1/- مفهوم التفويض

"هو أن يعهد موظف بمقتضى قرار ببعض اختصاصاته لموظف آخر" .(3)

كما يقصد به "توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى ضمن نطاق محدد يصنعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة"،وتعتمد عملية تفويض السلطة على عدة اعتبارات هي :

- * تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمامه عند تحقيق هذه الواجبات .

1- محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، نفس المرجع، ص 203.

2- Bouzidi Abd l'madjid . les années 90 de économie algérienne . éd ENAG.

Algérie.1999.p94.

3-عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2009.

* أن يكون المرؤوس المفوض إليه قادرا على ممارسة السلطة المفوضة وموضع ثقة الرئيس . (1)

* أن يكون التفويض مكتوبا و واضحا وعلنيا .

* أن يكون التفويض لبعض الاختصاصات والصلاحيات وينسب من أعلى سلطة إلى أدنى سلطة . (2)

* أن تكون هناك رغبة حقيقية للرئيس في إعطاء بعض مساعديه فرصة الظهور والتمتع بسلطة اتخاذ القرار .

* يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه .

* ألا ينتج عن تفويض السلطة أي إخلال بالتوازن بين السلطة والمسؤولية .

* ألا يقوم الرئيس بتفويض بعض اختصاصات ه إلى مرؤوسيه إلا إذا وجدت متطلبات وظروف تدعو إلى ذلك . (3)

* أن يتضمن قرار التفويض : - نوع وموضوع الصلاحيات المفوضة .

- اسم الموظف ومسمى الوظيفة

- مدد التفويض .

2/- أهمية تفويض السلطة : يعتبر التفويض أحد الأسس التنظيمية التي يقوم عليها تنظيم

العلاقات في العملية الإدارية ، كما أنه ضرورة من ضروريات التنظيم ، وتتمثل أهمية التفويض في:

* الحصول على معلومات جيدة من خلال مراقبة القرارات المتخذة من قبل المرؤوسين المفوضين . (4)

* يساعد الرئيس على توفير الوقت وزيادة المدى الإداري له ليتفرغ لاتخاذ القرارات والتخطيط المستقبلي لمنظّمته .

1- محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2008 ، ص 119.

2- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي. نفس المرجع، ص 271.

3- عبد الهادي بشار: التفويض في الاختصاص. دراسة مقارنة، دار الفرقان، عمان ، 1982 ، ص 195.

4- عبد العزيز إبراهيم التويجري: تفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية، 1426/ 1427، ص 16.

* يساعد على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل للرئيس في حين غيابه

* يساعد على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم ، كما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم .

* يعتبر التفويض طريقة جديّة لتدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية . (1)

* إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف .

3/- عناصر التفويض : تتضمن عملية التفويض في مجملها على ثلاثة عناصر أساسية هي:

* **الواجبات :** وهي الأعمال والأنشطة التي قام الرئيس بتفويضها إلى أحد المرؤوسين التابعين له ، وقد يأخذ هذا الواجب شكل نشاط يكلف به ، أو قد يكون في صورة نتائج وأهداف محددة على المرؤوس تحقيقها ، ولكن بشرط أن تكون هذه الواجبات المفوضة من اختصاص الرئيس حتى يتمكن من تفويضها .

* **السلطة :** وهي مجموع القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل إلى المرؤوس فبعد تحديد الواجبات المفوضة فإنه ينبغي على الرئيس منح المرؤوس السلطة اللازمة لإنجاز وتنفيذ هذه الأعمال ، ولكن بشرط أن يكون هناك تناسب بين الأعمال المفوضة والسلطة الممنوحة لتنفيذ ذلك .

* **المسؤولية :** عندما يكلف موظف باختصاص معين فإنه يتعين عليه أن يباشره بنفسه وبالتالي يكون مسؤولاً عنه مسؤولية كاملة وملزماً به ، وإلا كان مسؤولاً عن عدم التنفيذ وما يترتب عليه من أثار ، إن المسؤولية الناشئة عن ذلك هي مسؤولية جديدة ظهرت نتيجة قرار التفويض أساسها الالتزام بالتنفيذ وليست مسؤولية مفوضة إليه من الرئيس نتيجة التفويض لأن مسؤوليته لا تفوض . (2)

1- نفس المرجع ، ص 17

2- عبد الهادي بشار : نفس المرجع ، ص 154 .

خامسا : إعادة الهيكلة :

تلجأ معظم الدول إلى إعادة هيكلة منظماتها من أجل زيادة الإنتاج وتحسين ظروف هذه المنظمات ووضعيتها من خلال رفع الإنتاج وتحقيق اللامركزية وديمقراطية التسيير وإضافة إلى اتخاذ حجم معين للمنظمات من شأنه التحكم فيها وتسييرها بكل عقلانية .

1/- مفهوم إعادة الهيكلة :

"وهي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين." (1)

كما يقصد بها "مجموع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تصنعها الإدارة لتخفيف التكاليف، وتحسين كفاءة الأداء" (2) ، وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشكلة التي تواجهها المنظمة و هي تقوم على خطوتين أساسيتين هما : (3)

*تقليص مستوى التميز والتكامل بحذف بعض الإدارات والأقسام أو المستويات من الهرم الوظيفي .

*تقليص حجمها بتخفيض عدد الموظفين بتخفيض تكاليف التشغيل .

2/- أهداف إعادة الهيكلة : تتجلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من خلال إتباع أسلوب إعادة الهيكلة في : (4)

- * تحسين ظروف الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي للمبادئ اللامركزية .
- * تدعيم فعالية المنظمات وذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج .
- * خلق التوازن في توزيع الأنشطة من خلال تحديد مواقع مراكز اتخاذ القرارات والوسائل البشرية والمادية الضرورية لتسييرها .

1- احمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 73.

2- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، نفس المرجع، ص 113 .

3- سالز و جاريت جونز: مرجع سابق، ص 732.

4- زكرياء دمدوم: نفس المرجع، ص 71.

3- أنواع إعادة الهيكلة : تنقسم إعادة الهيكلة إلى نوعين أساسيين هما :

3-1/ الهيكلة العضوية : ويقصد بها تقسيم المنظمات إلى منظمات صغيرة الحجم حتى

يمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية .

* مبادئ الهيكلة العضوية : (1)

- الشمولية : أي أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرا لكون المشاكل التي

تعالجها معقدة بحيث لا يمكن مناقشتها على حدى .

- التنسيق : وذلك عن طريق توضيح العلاقات على مستوى الوحدة الإنتاجية أو المؤسسة

المتخصصة مع ضرورة تعيين هيئات تهتم بالتنسيق بين مختلف القطاعات .

- التخصص : تقليص عدد منتجات المنظمات وذلك بتخصيص منتج معين بهدف تحسين

الإنتاجية .

- مبدأ فصل الإنتاج عن التسويق.

- مبدأ تحسين ودعم التسيير.

أما بالنسبة لمعايير التقسيم فإنه توجد ثلاثة معايير أساسية وهي: (2)

* المعيار الأول : اختصاص المؤسسة العمومية عن طريق تبسيط مهامها أو تخصيص

في المهام .

* المعيار الثاني : توسيع المؤسسات العمومية الصناعية وإعادة هيكلتها حسب المنطقة

* المعيار الثالث : الاختصاص من خلال المنتج .

3-2/- إعادة الهيكلة المالية : وهي تتضمن مجموعة التدابير المتخذة من طرف المؤسسة

قصد تجسيد الاستقلالية المالية وإدخال مبدأ المردودية كمبدأ أساسي في التسيير ويتم اللجوء

إلى هذا النوع من إعادة الهيكلة عندما تكون الوضعية المالية للمنظمة تتصف بـ: *سلبية

المردودية المالية لارتفاع التكاليف .

*ارتفاع درجة المديونية .

1- ليلي قطاف : إشكالية تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1998 /1999، ص ص 52. 56 .

2-زكرياء دمدوم : نفس المرجع، ص 71 .

سادسا : الشفافية :

تعتبر الشفافية أحد الآليات الناجحة التي اعتمدها الإدارات الحديثة في النظم الديمقراطية من أجل تطوير منظماتها و الحد من المشاكل التي تعترض طريقها .

1/- مفهوم الشفافية :

تم تعريفها في المؤتمر الأسبوعي العلمي الأردني الخامس سنة 1997 " بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها ، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرورتها وتطورها وفق للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر".(1)

كما يعرفها العضايلة " على أنها عبارة عن الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات المتناسبة مع المستجدات ، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء وخضوع الممارسات الإدارية للمساءلة والمراقبة المستمرة ، وكذا التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة وأنظمة النزاهة والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة" .

وعليه من خلال التعريفين يمكن القول أن الشفافية تعني " توفير المعلومات اللازمة ووضوحها و إعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام ، إضافة إلى وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة ، وإتباع ممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى قرارات موضوعية "، ويتضمن مفهوم الشفافية العناصر التالية : (2)

- * سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرورتها .
- * تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها .
- * تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز .
- * تعزز الشفافية من قدرة الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات .
- * توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله .
- * المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- * تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها ، إضافة إلى إزالة العوائق الديمقراطية والروتينية

1- احمد فتحى أبو كريم: الشفافية و القيادة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط1. ، 2009، ص 68 .
2- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي.نفس المرجع، ص 130.

2- أهداف الشفافية : تهدف الشفافية إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي :

- * اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على اتخاذ القرارات النزيهة .(1)
- * تحقيق ترابط المنظمة حيث يتم مخاطبة جميع المستويات فيها وإحداث التكامل بينها
- * توفير قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج من خلال اتخاذ القرارات الجماعية .
- * تسهيل عملية تقييم الأداء وإشاعة النظام والانضباط بطريقة غير مباشرة .
- * توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية .

* تقليل الغموض والضبابية يساهم في القضاء على الفساد الإداري .

* تعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المنظمة.

3- شروط تطبيق الشفافية : إن تطبيق الشفافية يتطلب توافر شروط ط لكي تستطيع تحقيق أهدافها وهي تتمثل في: (2)

* الإعلان الوظيفي الملزم بأن أجهزة الوظيفة العامة والرقابة على الأداء ومكافحة الفساد هي أجهزة فنية ، مركزية مستقلة وقادتها والعاملون بها هم خارج دائرة التسييس.

* ضرورة احترام مهام وقرارات مجالس الإدارة ولجان التنسيق .

* أن يتم تأكيد إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظيفة تتصل بالمال العام

* ضرورة التزام كل دائرة بوضع برنامج سنوي للتطوير الخاص بها .

* العمل على تعديل نظام الخدمة المدنية على نحو يتضمن الحدود الدنيا التالية :

- شمول تقييم الأداء والمساءلة ليشمل جميع الموظفين .
- مراعاة مبدأ الكفاءة في اختيار القيادات الإدارية .
- اعتماد الموظف على الكفاءة وفق آليات تعتمد على الإعلان المفتوح ،الرقابة و الخضوع للمراجعة والالتزام بالشفافية .

- تحديد دقيق للحقوق والواجبات والمحظورات على الموظفين .
- * أن يتصل نظام تقييم الأداء بأهداف الشفافية و أن يتحقق بشكل دوري ومنتظم وأن تتطور آلياته ومعاييره وتعلن نتائجه للرأي العام .
- * إعطاء فصل خاص للحوافز لحالات التميز والإبداع .
- * إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين .
- * إعادة هيكلة الأجهزة التنظيمية .
- * مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري ومعالجة النصوص والفقرات غير الواضحة .

سابعاً : التحليل الإداري:

1/ تعريف التحليل الإداري:

" هو القيام بمراجعة الأهداف الأساسية للمنظمة و تحليل الهياكل التنظيمية و الأساليب الإدارية للأجهزة من أجل التأكد من أن التنظيمات و الأساليب تخدم الأغراض التي من أجلها أنشئت المنظمة"

2/ التحليل الإداري و التطوير التنظيمي :

إن التحليل التنظيمي هو أساس وقاعدة ترتكز عليها عملية التطوير التنظيمي التي تعتبر تخطيط لمستقبل المنظمة نحو الأفضل والأحسن .

❖ إجراءات التحليل الإداري : وتتمثل في :

* **تعيين المسؤولية :** وهناك ثلاث أسئلة يجب الإجابة عنها عند تحديد مسؤولية التحليل التنظيمي وهي :

* من سيبادر بالدراسة ؟

* من سيقوم بجمع البيانات والمعلومات ويحللها ،ويطور ويوصي بالتغييرات ؟

* من الذي سيصنع التغييرات الموصى بها موضع التنفيذ ؟

أما الموافقة على التغيير التنظيمي فيجب أن تكون من أعلى سلطة في المنظمة .

* **جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقييمها :** وذلك من أجل أن يكون التطوير المقدم

قائماً على أساس حقائق ،ويتم جمع المعلومات عن :أهداف المنظمة ،وظائفها، نمط القيادة

السائد ،الهيكل التنظيمي ونطاق الإدارة ،علاقات السلطة ، المركزية واللامركزية ، عملية

تفويض السلطة، وحدة الأمر والتوجيه، معدل نمو المنظمة، إنتاجية المنظمة والفرد. عن طريق استعمال الاستمارة و المقابلة، وبعد جمع المعلومات يتم مراجعتها للتأكد من صحتها، ثم تدرس المعلومات وتحلل وتستخلص النتائج التي في ضوءها سيتم اقتراح خطة التغيير المناسبة.

وتشمل هذه النتائج تقييم فاعلية التنظيمية في عدة جوانب منها:

* مدى واقعية أهداف المنظمة، و مدى فاعلية الرقابة الإدارية والمالية.

* مدى التوافق بين الهيكل الحالي ومتطلبات العمل في المنظمة و مدى سهولة

الاتصالات و التنسيق.

* الازدواجية والتداخل في الأعمال والمهام والسلطات.

* تفويض السلطة وتكافؤ السلطة والمسؤولية، ومدى تطبيق مبدأ نطاق الإشراف أو

الإدارة المناسب وعلاقته بعدد المستويات الإدارية.

* سهولة وتبسيط طرق وإجراءات العمل (1)

* مدى كفاءة عمليات التدريب ومستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين.

* إعداد خطط بديلة: وذلك على شكل مقترحات من أجل إحداث التغيير المناسب ولا

يتم إلا بعد دراسة وتحليل المعلومات المجمع والخروج بنتائج محددة تكون أساسا ومنطلقا

لوضع الخطط.

* اختيار أفضل خطة ومتابعة تنفيذها: وفي هذه المرحلة تتم المفاضلة بين الخطط

المقترحة من أجل اختيار أنسبها، وذلك على ضوء معيارين هما: التكلفة والربح.

و ظروف بيئة المنظمة الداخلية.

ثامنا : إدارة الجودة الشاملة :

تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية ،حيث سطر الملك البابلي حمورابي في مسنله الشهيرة أولى القوانين التي ولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة ، ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه ،لقوله صلى الله عليه وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)،وعليه فقد دعا الإسلام إلى أهمية الجودة لما لها من آثار إيجابية .

1/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

1-1 / مفهوم الجودة :

تعرف الجودة حسب المواصفات القياسية الدولية ISO9000 على أنها " تكامل مجموعة الأولويات والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معلنة ومعروفة ضمنيا " (1)

كما تعني " قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسماة الكلية" .

1-2 / مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعرفها معهد الجودة الفيدرالي " على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العمل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة " (2)

كما يقصد بها "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبه وقدراته بهدف التحسين المستمر في خدمة الفرد" . (3)

1- Jean Philippe Neuville .la qualité en question .Revie française de gestion.1996.p39.

2- هيثم حمود الشيلي و النور مروان محمد :إدارة المنشآت المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009، ص ص 381 .382

3 - Jean Brillman .op.cit.p 3

وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " أسلوب من الأساليب الحديثة التي تستخدمها الإدارة المعاصرة من أجل التحسين المستمر في الإنتاج ،وكذا في نوع الخدمة المقدمة للفرد وبتكلفة منخفضة وذلك باستخدام واستغلال مواهب وقدرات العامل الإبداعية وكذا الأساليب العلمية المتطورة "،وعليه تعتبر إدارة الجودة من بين أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في إحداث التطوير.

2/- مبادئ إدارة الجودة الشاملة : يتضمن أسلوب الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الواجب الالتزام بها لتحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن المبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة نذكر :

* **التركيز على العملاء :** تبحث المنظمة لتلبية رغبات الزبون بتوفير الوسائل والاستخدامات التي تساعد على تحديد المواصفات المطلوبة في الخدمات ،إذ تهدف فكرة الجودة إلى الوصول إلى الأداء الصحيح الذي يخدم الزبون بنوعيه الداخلي والخارجي (العاملين بالمنظمة /طالب الخدمة) .(1)

* **ثقافة المنظمة :** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم فيها القيم والاتجاهات السائدة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة .(2)

* **التحسين المستمر :** ويتجلى ذلك في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون ،من خلال السعي إلى الوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق: (3)

- * تقديم منتجات جديدة .
- * تقليل الأخطاء ،الوحدات المعيبة مع تجنب وقوعها .
- * تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد .
- * تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الذروة .

1- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق، عمان ، 2006، ص 164 .
2- هيثم حمود الشيلي و النسور مروان محمد: نفس المرجع ، ص 381 .
3- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، (د. د. ن)، الاردن ، 2004، ص 38.

* **تحفيز العاملين** : يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم فأنظمة الحوافز (المادية / المعنوية) تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين .

* **التزام الإدارة العليا بالجودة** : إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها ، ويتمثل هذا الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها ..

* **اتخاذ القرارات بناء على حقائق** : تمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة ، فمن أجل الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى الانحراف في أداء الخدمة ، فإنها تستخدم أدوات إحصائية مثل : خريطة باريتو ، خرائط التدفق وغيرها التي تساعد في اتخاذ قرارات صحيحة ووضع الاستراتيجيات.(1)

* **وضوح الأهداف واستقرارها** : حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود هدف مستقر ، ووضوح الرؤية التطبيقية ويكون الجميع في المنظمة على علم تام به وأن يتم توجيه كافة الجهود المبذولة نحو تحقيقه .

* **التدريب والتطوير**: يحتل التدريب أهمية مميزة في إدارة الجودة الشاملة ، لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم وتحفيزهم ، وكذا تمكينهم من تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة بفعالية

* **المشاركة والتمكين** : وذلك على اعتبار أن المرؤوسين أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ، كما أن مشاركة العاملين تحقق أمرين هما : - تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل .(2)

- تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.

1- قاسم نايف علوان: **نفس المرجع**، ص148 .

2-محمد عبد الوهاب العزاوي : **نفس المرجع**، ص 37.

- * **التخطيط الاستراتيجي** : إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة
سيمكن من وضع سياسات وبرامج تنسيق بين جهود العاملين وتوحيدها ، وذلك من خلال
تحليل معمق للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .
- * **منع الأخطاء قبل وقوعها** : وذلك من خلال الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعيا
لمعرفة المشكلات قبل حدوثها واتخاذ الحلول المناسبة لها .(1)
- 3/ أهمية إدارة الجودة الشاملة** : إن تبني المنظمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى
تحقيق ما يلي :

- * التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلباتهم .(2)
- * القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية كإنجاز جودة الأداء .
- * تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .
- * التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء .
- * تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية .
- * تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة .
- * الفحص والمراجعة المستمرة لسير العمليات والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية .

ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير والتطوير يهدف إلى
تغيير سلوكيات أفراد المنظمة تجاه مفهوم الجودة ، وتحسين الروح المعنوية بين العاملين
إضافة إلى تنمية روح الفريق والإحساس بالافتخار عندما تتحسن سمعة المنظمة بفضل
جهودهم وابتكاراتهم في الأداء .

1-هيثم حمود الشيلي و النسور مروان محمد: **نفس المرجع** ، ص 384.

2- محمد عبد الوهاب العزاوي : **نفس المرجع** ، ص 34.

4/ علاقة التطوير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة:

تركزت جهود التطوير في هذه المرحلة التي تعد امتداداً للمحاولات والجهود السابقة، على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم، ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف ببسر وسهولة وبتكاليف أقل، ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة أن أنماط الاتصال بين مناطق العالم أصبحت قصيرة نتيجة للانفتاح العالمي، ومن أهم هذه التحديات اتفاقية الجات (GAAT) والتي تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني، وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء - تحت هذا المفهوم - للأقوى والأفضل، حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية (ISO) International Standardization Organization (9000 -).

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات، حيث يعتبر التطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا، حيث تتمحور العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين. (1)

لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصراً من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر

المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

المطلب الرابع: مقاومة التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي جهد منظم يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية على الممارسات السلوكية للعاملين، أي أن الفرد العامل هو العنصر الرئيسي الموجه والمحدد لفعاليته، فمدى تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى الاقتناع بأهميته وضروريته في المنظمة، إلا أن أغلب برامج التطوير لن تقابل بالرضا والقبول.

أولا : أسباب المقاومة : يعود أسباب المقاومة إلى :

1/ أسباب شخصية :

- * يميل البعض إلى المحافظة على الوضع الراهن وعدم التجريب .
- * تأثير القوى اللاشعورية عند الفرد والتي تحسم الانعكاسات لتقاليد وقيم عمل متوارثة.(1)
- * الفهم الخاطئ للتطوير حيث يعتقد العاملون أن التطوير موجه ضد مصالحهم ويعود ذلك إلى قلة المعلومات حوله وما يترتب عليه .(2)
- * توقع الخسارة : غالبا ما يتوقع العاملون أن التطوير هدفه توفير النفقات وبالتالي وضع حلول وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم .
- * الخوف من المجهول : باعتبار أن التطوير يرتبط بالغموض ويلفه عدم التأكد من نتائجه المستقبلية .(3)

1- على الشريف و محمد سلطان: المرجع نفسه، ص 326.

2- جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 61 .

3/- Marcel Alain .prendre en main le changement stratégie personnelles et organisationnel .éd Nouvelle.1996. p 167.

* الاعتقاد أن التكنولوجيا هي استغناء عن مهارة العامل .

* الشعور بعدم الأمان : يخشى البعض تقليص أدوارهم وتخفيض أجورهم . (1)

2/ أسباب اجتماعية : وهي تتمثل في :

* التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية .

* تهديد المكانة المهنية التي كان يتمتع بها الفرد العامل .

* تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة والخوف من المس

بمكتسبات الأفراد .

* عدم قبول تدخل الآخرين في العمل واقتراح التغيير فيه .

* قصور الجماعة : فالفرد الذي لديه استعداد لتقبل الخطط الجديدة وتغيير السلوك قد

يتراجع بسبب معايير الجماعة التي تمنع هذا التغيير . (2)

* الخوف من تبدل موازين القوى لغير صالح الجماعة : قد يحمل التطوير مزيدا من

الصلاحيات لجماعة منافسة تمكنها من تحقيق مكاسب على حساب منافستها.

* عدم الرغبة في التكيف مع الوضع الاجتماعي الجديد وقطع الروابط الاجتماعية القائمة

.

3/ أسباب تنظيمية :

* اختلاف تقديرات بعض الأفراد أو الجماعات داخل الجهاز الإداري مع تقديرات الجهة

المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ التطوير .

* الخوف من الأخطاء : يمكن أن يؤدي التطوير إلى أخطاء في تطبيق النظام الجديد مما

يعرض المنظمة أحيانا للمساءلة القانونية .

* خلخلة الوضع الراهن : يحمل التطوير إرباك مؤقت للوضع الراهن مما يؤدي إلى

تذبذب في الأداء . (3)

1- عثمان حمود الخضر: نفس المرجع، ص 213 .

2- صديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس.(د. ب) ، ط10، 2003 ، ص 216.

3- عثمان حمود الخضر: نفس المرجع ، ص 215.

- * **الثقافة التنظيمية** : عدم وجود ثقافة تنظيمية مشبعة وموجهة بمفهوم التطوير ، ينبئ بفشله باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على إدارة فاعلة لبرامج هذا الأخير .⁽¹⁾
 - * **الاعتماد المتبادل** : إن طبيعة العمل التنظيمي تفرض نوعا من الاعتمادية بين أقسام وإدارات المنظمة ، وبالتالي فإن أي تغيير في إحداها يمكن أن يؤثر على الأخرى ، مما يدفع بالمنظمة إلى مقاومة التطوير والمحافظة على التسلسل الاعتيادي .
 - * **يحتاج التطوير إلى موارد مالية قد لا تستطيع المنظمة توفيرها** .⁽²⁾
 - * **عدم الاتفاق على المراد تطويره** : يمكن أن يكون هناك اتفاق بين الأفراد والمنظمة على وجوب إحداث تطوير ، إلا أنه هناك اختلاف على ما يجب تطويره بالتحديد .
 - * **تهديد تخصيص الموارد للجماعة** : تنظر الجماعات العاملة في المنظمة إلى التطوير بوجهة التهديد لمصالحها ، حيث هذا الأخير يهدف إلى التغيير مما يعني تقليص موازاناتها أو عدد العاملين فيها .⁽³⁾
- ومنه فإن هذه الأسباب تعتبر من أهم الأسباب المؤدية إلى مقاومة التطوير التنظيمي و عدم الاقتناع به ، وقد أجمع بعض الباحثين في هذا المجال أن مقاومة التطوير التنظيمي تأخذ أشكال مختلفة باختلاف الظروف التي حدث فيها التطوير ، وأن من أبرز صور المقاومة هي:

- * **تخفيض متواصل لإنتاجية المنظمة و بطء العمل فيها** .
- * **الصراعات المكشوفة داخل المنظمة ، عدم الامتثال للتغيرات الإدارية فيها** .
- * **عدم استقرار الكوادر الإدارية في المنظمة** .
- * **القيام بإجراءات فعلية بقصد نفي عمليات التطوير** .

1 - راوية حسن: السلوك التنظيمي. مرجع سبق ذكره ، ص 317.

2 - محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 176.

3-Marcel Alain .op.cit. p 168.

ثانيا : مزايا مقاومة التطوير التنظيمي :

لا يمكن إغفال مقاومة التطوير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التطوير ، ومع تزايد شدة المقاومة على جميع مستويات المنظمة فإن احتمالات التطوير تصبح محدودة وبالرغم من ذلك يرى الباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التطوير الفردية أو الجماعية سيئة ، بل أنها تحقق نتائج إيجابية تتمثل في :

- * المساعدة على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشاكل التي يمكن أن يسببها التطوير وبالتالي اتخاذ القرارات الوقائية قبل تفاقم المشكلة .
- * إجبار المنظمة على توضيح أهداف التطوير ، وسائله وآثاره بشكل أفضل .
- * الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
- * الكشف عن نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات .(1)
- * تدفع الإدارة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتطوير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- * تدفع العاملين إلى إعادة النظر في فوائد التطوير ومزاياه .(2)
- * تشجيع الإدارة على تفحص مقترحات التطوير بشكل معمق للتأكد من أنها مناسبة .
- * تزويد الإدارة بالمعلومات حول مدى اهتمام الأفراد بقضية معينة ، كما تشجع العاملين على التفكير عند التطوير بشكل أكبر ليتمكنوا من تفهمه .

ثالثا : وسائل التخفيف من مقاومة التطوير :

للتغلب على المقاومة لا بد على المنظمة أن تتجنب المفاجآت ، وتوفر الحوافز لتقبل التطوير والتحمس له ، وأن تستعين بالقادة المؤثرين مع تبني أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرار وبلورة رؤية واضحة للتطوير ، ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة للتقليل من المقاومة نجد :

1- محمود سلطان العميان: نفس المرجع، ص 357.

2- احمد بطاح: مرجع سبق ذكره، ص 36.

1/ **المشاركة** : وهي إحدى الطرق المستخدمة في التغلب على مقاومة التطوير ، ويقصد بها إشراك العاملين الذين يتأثرون بالتطوير في تخطيط وتصميم التطوير وتنفيذه (1) وكذا تشجيعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم .

2/ **الاتصال و الإقناع** : وتعتبر من أفضل الطرق تخفيضاً للمقاومة ، إذ يتم فيها شرح طبيعة التغييرات ودواعي إحداثها ، أهدافها من أجل تهيئة المناخ الملائم لإحداث التطوير (2) وذلك بإتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للمرؤوسين بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التطوير ، وإقناعهم بأهميته .

3/ **التسهيل والدعم** : وتقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم للتغلب على صعوبات ومخاطر التطوير ومشكلات الأداء (3) ، من خلال تصميم برامج تدريبية وتهيئة الظروف المناسبة للعمل .

4/ **الإكراه** : أي استخدام المديرين للسلطة الرسمية من أجل إجبار العاملين على قبول التطوير فيهددون سرا أو علانية بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل .

5/ **إيجاد فريق تطوير فعال** يتمتع بالمهارة والخبرة إلى جانب توفر خلفية اقتناع بأهمية إحداثه .

6/ **التفاوض** : وهو أسلوب يتصف بالرسمية في تحقيق التعاون بين العاملين وهو يستخدم كأسلوب للمساومة لكسب القبول والموافقة اتجاه التطوير (4) ، ويتوقف على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار فريق التفاوض وأساليبه وكذا التوقيت المناسب لإجرائه (5) .

7- تفويض السلطة وتحميل الأفراد مسؤولية إنجاز برنامج التطوير التنظيمي . (6)

1- حسين محمود حريم: **تصميم المنظمة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط3، 2006، ص 360.

2- Jean Pierre Mougrand . **les mangement de nouvelle économie**. éd d'organisation. Paris. p 201.

2-محمود سلطان العميان : **نفس المرجع**، ص 357.

3-كامل محمد المغربي: الإدارة، اصالة، المبادئ و الوظائف ، دار الفكر ، عمان ، ط 1، 2007، ص 533.

5-John Rschermer Home. David schappell . **op. cit.** p 292.

6- Jean Pierre Mougrand . **op. cit.** p202.

8- المناورة والاستقطاب : وتشمل استخدام المجالات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وبموجب هذه الطريقة يوضع عضو مختار من قبل الأفراد في موقع مهم في عملية تصميم بهدف ضمان مصادقته على هذه العملية .

الجدول رقم (03): استراتيجيات التقليل من مقاومة التطوير التنظيمي

العيوب	المزايا	الموقف الذي يستخدم فيه	الأسلوب
يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	الإقناع يساعد على تنفيذ التطوير	عند عدم وجود معلومات دقيقة عن الأهداف	الاتصال بالإقناع
مضيعة للوقت إذا شارك العاملون بما لا يتلاءم مع التغيير	*التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه . *يساعد المديرون في تفهم الإدراكات المختلفة للتطوير بين العاملين *تقلل من القلق المصاحب للتطوير	عندما لا تتوفر لمخططي التطوير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه . عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
تأخذ وقتاً طويلاً وتكاليف باهضة	وجود عدة أساليب للتكيف تعتبر أفضل طريقة لحل هذه المشكلة	عندما يخشى المستهدفون بالتطوير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	التسهيل والدعم
طريقة مكلفة	طريقة سهلة نسبياً لتفادي قدر كبير من المقاومة .	عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التطوير وتمتلك قدرة على مقاومته .	التفاوض والاتفاق
إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية إذا شعر العاملون أنهم استغلوا	سريعة وغير مكلفة	حين تفشل الأساليب والوسائل الأخرى .	المناورة والاستقطاب
خطورة استياء العاملين من منشئ التطوير	سريع وله القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة	حين تكون سرعة التغيير ضرورية وحتمية، ويكون لمخططي التطوير قوة	الإكراه

المطلب الخامس :إيجابيات وسلبيات التطوير وأهم معوقاته .

أولا :إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي :

لقد احتل التطوير التنظيمي مكانة مميزة بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ، فقد استخدمه الكثير من المفكرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية في أعمالهم كمستشارين إداريين ، إلا أن هذا لا يخفي أن للتطوير التنظيمي مجموعة من السلبيات و الإيجابيات والتي تتمثل في:

الجدول رقم (04): ايجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - يبنى التطوير التنظيمي من الأساليب والنظريات السلوكية . - التركيز على ثقافة المنظمة وأعرافها - العمل على تحليل وتغيير ثقافة المنظمة. - يمثل تطبيقا فعالا للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية. - التطوير متكامل في التنظيم . - فرض التعلم على الفرد والجماعة. - زيادة دافعية الفرد للعمل ورضاءه . - تحقيق الالتزام وتقليل الغيابات وترك العمل . - تحسين العمل الجماعي . 	<ul style="list-style-type: none"> - تقتصر إستراتيجية التطوير التنظيمي على نماذج التغيير المخطط . - التركيز على أهمية توفير مناخ من الثقة والتآلف كوسيلة لكفالة فعالية التطوير وإهمال السلطة ،الصراع ،المنافسة القوة . - تبني حركة التطوير لنفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية . - إمكانية حدوث تناقض بين الثقافة الجديدة وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة . - يستغرق وقتا طويلا . - باهض التكاليف ،إضافة إلى بطء العائد . - الخضوع لرأي الجماعة وصعوبة التقييم .

المصدر : بلال خاف السكارنة: نفس المرجع، ص 39.
محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي. نفس المرجع، ص 297.

ثانيا : معوقات التطوير التنظيمي :

إن قياس الاستفادة من التطوير يحتم قياس مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي في أداء دورها بهدف اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك ، ومن أهم هذه المعوقات :

1/ المعوقات الإدارية :

- * إغفال أهمية تحليل وتصميم العمل ،وتحديد وتوصيف مهام الوظائف .
- * عدم تشجيع نزعة الابتكار والتجديد في المنظمات وفتور حماس المديرين لعملية التطوير .
- * غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد ،الجماعات والتنظيم .
- * القصور الشديد في استخدام العمليات الإدارية والأسلوب العلمي .
- * زيادة عدد الأفراد العاملين عن الحاجة الفعلية للأجهزة الإدارية وسيادة بعض العادات السيئة بينهم مثل مقاومة التطوير التنظيمي .(1)
- * عدم مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي .
- * سوء العلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا .

2/ المعوقات السلوكية : (2)

- * التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التطوير .
- * عدم تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم
- * الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف البيئية .
- * عدم الاستعانة بالخبراء المختصين في التطوير التنظيمي .
- * عدم العدالة في تطبيق الحوافز وسوء استخدام السلطة .
- * ضعف قدرة القادة على كسب مساندة العاملين للتطوير التنظيمي .
- * عدم جرأة القادة بالمبادرة بالقيام بالتطوير التنظيمي في إدخال أنماط التفاعلات الجديدة بين العاملين .

1- احمد ماهر: السلوك التنظيمي .مرجع سابق، ص487 .

2/ صالح بن سعد المربع: التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء. مرجع سابق، ص 76.

3/ المعوقات التقنية :

- * قلة الاهتمام بتزويد المنظمات الإدارية بالتقنية الحديثة التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- * يحتاج إلى تكلفة مالية مرتفعة لشراء التقنيات الجديدة والتدريب عليها .
- * محدودية استخدام التقنية الحديثة بسبب عدم توفرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها .
- * تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم (تقليص العاملين / انخفاض الحوافز) .
- * عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية مما يحول دون اتخاذ القرارات الملائمة لتفعيل التطوير التنظيمي .
- * ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث .

4/ المعوقات الثقافية :

- * اختلاف معايير وقيم الفرد عن قيم ومعايير المنظمة ينعكس سلبا على جهود التطوير التنظيمي . (1)
- * وجود اختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المنظمات ، وكذا بين المبادئ والقيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم وتسود الثقافة التنظيمية تؤدي إلى اختلاف القناعة بأهمية التطوير ، وصعوبة معرفة أهداف جماعات العمل ، والاستفادة منها في خدمة التطوير .

5/ المعوقات الاجتماعية :

- * الحاجة إلى السرية المطلقة تشكل صعوبة كبيرة أمام تحقيق أهداف التطوير التنظيمي
- * العادات الاجتماعية السيئة وعدم التكيف مع المتغيرات . (2)
- * ضعف التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم .
- * ضعف العلاقة بين المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها .
- * قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرنامج التطوير .

1 - احمد ماهر: سلوك التنظيمي مرجع سابق، ص 486.
2 - صالح بن سعد المربع: المرجع نفسه ، ص 77

خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات إدارة وبقاء المنظمات واستمرارها، حيث تسعى المنظمات إلى تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي المناسبة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، سواء أكانت سياسية، اقتصادية، واجتماعية مع ضرورة وجود اقتناع من طرف جميع أعضاء التنظيم بأهمية هذا التطوير وفعاليته في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ومشاركتهم في رسم الخطط والسياسات التي ستتبع في ذلك، إذ تعتبر عدم مشاركة العاملين من بين أهم العوائق التي تقف أمام نجاح برامج التطوير، ولذا تسعى المنظمة إلى التخفيف من حدة المقاومة باستخدام وسائل وأساليب متنوعة، وهذا حسب طبيعة ونوع المقاومة، إضافة إلى الظروف المحيطة بها، والاستعانة بخبراء في هذا المجال لكي تحقق هذه البرامج فعالية أكبر .



الفصل
الفصل
الرابع

الفصل الرابع : ماهية الأداء و تقييمه

تمهيد

- المبحث الأول : ماهية الأداء.
 - المطلب الأول: مكونات الأداء ومحدداته.
 - المطلب الثاني: معايير الأداء ومستوياته.
 - المطلب الثالث: أنواع الأداء.
 - المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء .
 - المطلب الخامس: إدارة الأداء وبعض النماذج لتحسينه.
 - المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء
 - المطلب الأول: تقييم الأداء مفهومه أهميته وأهدافه.
 - المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء ومتطلباته
 - المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء.
 - المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.
 - المطلب الخامس: الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء من بين أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، باعتبار أن نجاح أي منظمة وفاعليتها يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة أداء الموارد البشرية التي تعمل فيها ومن أجل معرفة مدى هذه الكفاءة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقويم هذا الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في إنجاز الأعمال التي يؤديها الأفراد العاملين، ومنه العمل على وضع إستراتيجيات فعالة لتحسين مستوى الأداء وذلك من خلال برامج صحيحة للاختيار والتعيين والتكوين إضافة إلى وضع نظام أجور يتناسب مع جهود العاملين و بما يتحقق رضاهم الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول : مكونات الأداء ومحدداته

أولاً: مكونات الأداء:

وهي مجموعة الأنشطة والمهام التي تكون العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة

والمهام. و يمكن تحديد هذه المكونات التي يقاس على أساسها الأداء فيما يلي :

1/- كمية الجهد: وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة

زمنية محدد(1) ، وتحدد إدارة الموارد البشرية كمية الجهد وكذا المهام والواجبات لكل موظف في المنظمة وذلك حسب مؤهلاته وقدراته العقلية و الجسمية والتي تؤهله لشغل المنصب ، كما على الإدارة وصف العمل للموظف وأهداف المنظمة والشروط الواجب إتباعها لانجاز المهام الموكلة إليه .

وينقسم الجهد المبذول إلى ثلاثة أقسام هي الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني .

2/- نوعية الجهد: ويقصد بنوعية الجهد مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة ، فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة ، ولذلك فإن كمية الانجاز تعتبر مهمة ولكن ليس بقدر ما تهمننا نوعية الجهد المبذول وجودته وكذا مستوى الدقة فيه .

كما يقصد به " مستوى الدقة و الجودة ومطابقته للمواصفات النوعية، ويندرج تحت هذا المعيار الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإنتاج للموصفات ، ودرجة خلو الأداء من الأخطاء ، درجة الإبداع والابتكار في الأداء".(2)

كما تشير نوعية الأداء إلى كفاءة الفرد لتنفيذ المهام خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء.(3)

3/- نمط الانجاز: ونقصد بها" الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، وتقاس طريقة الانجاز والأسلوب المتبع في القيام بهذه الأنشطة حسب نوع الجهد المبذول سواء كان جسميا أو عقليا".

1- سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية، القاهرة ، دون سنة ، ص 13.
2- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص 220.
3- احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت 1999 ، ص50.

ويختلف نمط الانجاز حسب طبيعة العمل ،فقد يتطلب العمل جهد عضليا لأداء المهام: كتحريك الآلات والأجهزة وهذا يتطلب القيام بأعمال يدوية والتي تعد أسلوبا من أساليب انجاز وظائف الهيئة التنفيذي -العمال المنفذين - في المنظمة، وقد يتطلب العمل الإداري جهدا فكريا وهو يشمل الهيئة الوسطى والعليا والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري وتتمثل هذه النشاطات في التظير والإشراف أو التحكم ، وكل هذه المهام تتطلب نمط انجاز خاص حسب الوظيفة التي يشغلها الموظف

ثانيا : محددات الأداء :

تناول عدة باحثين هذا الموضوع في محاولات لمعرفة العناصر التي تحدد مستوى أداء الأفراد وتتمثل هذه العناصر في : (1)

1/الدافعية:تمثل الدافعية القوة التي تحرك وتسير الفرد من اجل تأدية العمل ، فالدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة خارجية وتختص بتفسير السلوك الإنساني . كما عرفها **يونج P.T.Young** "بأنها حالة استشارة و توتر داخلي تثير السلوك و تدفعه إلى تحقيق هدف معين"(2) ومنه فان الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع وهذه العملية تحصل كما يلي :

- تنشأ لدى الفرد الحي حاجة هي النقص والحرمان.
- يؤدي هذا التوتر إلى الدفاع وسلوك هادف.
- إذا توصل الفرد إلى هذا الهدف يزول التوتر ويشعر الفرد بنوع من الارتياح.
- وعليه يمكن القول أن الدافعية تعتبر المحدد الرسمي للأداء ،وهي ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة يقوم بالعمل بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي.(3)

1-رواية محمد حسن:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص ص 215.216 .
2- كامل محمد عويضة: القدرات العقلية في علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت ،(د.س) ،ص639.
3-بوخريسة بوبكر و(آخرون): مرجع سابق، ص 149.

2/ القدرات والمهارات: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له والقدرة على الأداء هي قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف وفي جميع الحالات (1).

كما يقصد بالقدرات والمهارات الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل الوظيفة والاستمرار فيها وفقا لما تتطلبه تلك القدرات .

3/ إدراك الدور والمكانة: هو الاتجاه الذي يوجه سلوك و جهود الفرد في العمل، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور و هو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (2).

فمفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك ، وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن ، لأن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة أمر مهم و أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب.

إن المكانة الوظيفية للفرد تتحدد وفقا لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به حيث أن الرغبة في المكانة العالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه ، بينما المكانة الرسمية للفرد فتحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة.

وإن الاهتمام الزائد بالمكانة الوظيفية يؤدي إلى ما يسمى بقلق المكانة وسببها الخوف من فقدانها ، مما يؤثر ذلك سلبا على الأداء ، فكلما زاد قلق الفرد على المكانة زاد التأثير السلبي على فعاليته (3).

ولكي يحقق الفرد مستوى مقبولا من الأداء فانه لابد من وجود تكامل بين هذه المحددات مما يعني أن الفرد العامل إذا كانت لديه دافعية كبيرة لأداء الأعمال المرتبطة به ، إضافة إلى امتلاكه لقدرات لا باس بها وكان مدركا لدوره ومكانته فان مستوى أدائه يكون مقبولا، أما إذا كان الفرد يبذل جهود كبيرة ولديه قدرات مميزة إلا أنه غير مدرك لدوره ومكانته فان أدائه يكون منخفض.

1-رواية حسن: إدارة الموارد البشرية.نفس المرجع، ص 125.

2-محمد على شهاب: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الفكر العربي، (د.ب) ، ط 2 ، 1976، ص198.

3-سليمان حنفي محمود:مرجع نفسه ،ص45.44.

جدول رقم (05): يمثل محددات الأداء

الأداء	القدرة	الرضا/ الاستياء عن العمل	مناخ العمل	الدافع الفردي عن العمل
مرتفع	عالية	رضا العامل	مشبع للحاجات	قوي
فوق المتوسط	عالية	شعور محايد	غير مشبع للحاجات	قوي
فوق المتوسط	عالية	شعور محايد	مشبع للحاجات	ضعيف
متوسط	منخفضة	رضا العامل	مشبع للحاجات	قوي
متوسط	عالية	استياء العامل	غير مشبع للحاجات	ضعيف
اقل من المتوسط	منخفضة	شعور محايد	غير مشبع للحاجات	قوي
اقل من المتوسط	منخفضة	شعور محايد	مشبع للحاجات	ضعيف
منخفضة	منخفضة	استياء العامل	غير مشبع للحاجات	ضعيف

المصدر: سليمان حنفي محمود. نفس المرجع. ص 45

ثالثا: سلوك الأداء

إن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون: (1)

1/- سلوكا ظاهرا محسوسا : ويأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل: الحركات البدنية ، الجهد الجسماني.

2/- سلوكا مستترا ضمريا :فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجيا مثل: أنشطة تحليل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات .

3/ - سلوك الأداء كمحور للقياس: يمكن تجنب مشاكل القياس إذا كانت المتغيرات المقاسة تمثل سلوكا وجهدا وأنشطة الفرد في العمل .

ا/ النتائج التنظيمية: مثل كمية الإنتاج ، تكلفته... تعطي بيانات موضوعية لا تعبر عن سلوك الفرد في عمله.

ب/ القياسات السلوكية : تعطي معلومات أكثر وفرة وتكون أكثر تمييزا للجوانب والأبعاد المختلفة للأداء، كما أنها تشخص نواحي القوة والضعف التي يبتسم بها الأداء

ومنه فان المقياس الذي يحتوي على بنود تصف سلوكا محددًا وليس صفات شخصية (نتائج تنظيمية) يعتبر مفيدا في تحديد احتياجات الفرد من التدريب ، ومن مناسبة تصميم العمل للفرد. (1)

المطلب الثاني : معايير الأداء و مستوياته

أولا : معايير الأداء :

1/ مفهوم المعايير :

يعرف محمد الهادي المعيار " على انه المقياس الذي عن طريقه يمكن لشخص ما الحكم على جودة وملائمة وانضباط الأشياء ويستخدم لتقرير كمية ووزن أو قيمة وجودة ومستوى الشيء " .

كما يعرف " على انه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب " (2)

"هي عبارة عن مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المنظمة" (3)

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف معايير الأداء "على أنها محددات مكتوبة للمستوى الكمي والنوعي والزماني يتم بواسطة قياس درجة كفاءة العاملين والأجهزة القائمة بتنفيذ الأعمال في ظل ظروف العمل التي يعملون فيها، ومحددات للطريقة التي يقوم بها الأداء عندما لا توجد طرق كمية" .

2/ أهمية المعيار :

تتجلى أهمية المعايير المستخدمة في الأداء فيما يلي :

- * مساعدة المنظمة أو الفرد العامل إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف .
- * يعتبر عامل هام لتحفيز الأفراد للوصول إلى مستويات أفضل من الأداء .
- * تعزيز السلوك الأدائي .

1- احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة مرجع سابق . ص 361 .
2- ثناء إبراهيم و موسى فرحات: الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، (د.د.ن)، القاهرة ، 2000، ص87.
3- مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان، ط1، 2007 ،ص 38.

*يعبر عن الوضع المطلوب الوصول إليه ومقدار العمل المرغوب انجازه كما ونوعا. (1)

3/ متطلبات جودة المعيار الجديد :

أ/ **الصدق** : يجب أن تكون جوانب المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين بأداء الفرد لعمله، وإن العوامل الداخلية في مقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكافي للعمل . (2)

وان عدم صدق المقياس قد ينتج عنه :

*تلوث المعيار : في حالة احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا يعبر عن سلوكه في العمل .

*قصور المعيار : في حالة عدم احتواءه على جوانب مؤثرة في فاعلية الأداء . (3)

ب/ **الثبات**: ويجب أن يضم المقياس:

***الاستقرار**: أي الحصول على نفس النتائج في فترات مختلفة. (4)

* **التوافق** : أي أن قياسات المعيار لأفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة ومتساوية ويمكن تقدير درجة الثبات بحساب:

*الارتباط بين درجة أداء نفس الفرد من أشخاص مختلفين قائمين بالقياس .

*درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنيين مختلفين.

ج/**التمييز** : وهي قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وإن كانت ضئيلة وتتوقف القدرة على التمييز على دقة المقياس وصدقه. (5)

وتستخدم نتائج التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي الترقية والبرامج التدريبية وتبرز أهمية هذا الشرط في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم.

د/ **القبول** : يجب أن يكون القياس مقبولا من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يحتوي على العدالة ويعكس الأداء الفعلي.

1-أسامة محمد جرادات و عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء. مرجع سابق ، ص 45 .

2-صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994 ، ص 90.

3-احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة. مرجع سابق ، ص 359.

4-يوسف حليم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 237.

5- احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة. نفس المرجع ، ص 360.

ه/ المرونة : يجب إن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .(1)

و/ سهولة الاستخدام :إن استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد كلها أمور مهمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في تصميم المعيار.

4/أنواع المعايير :

عادة ما تترجم خطط وأهداف وسياسات المنظمة إلى معايير يمكن من خلالها قياس النتائج المتوصل إليها ، وعملية وضع معايير الأداء تعنى تزويد الإدارة بالمعايير التي يقاس عليها الأداء الفعلي أو المتوقع للمنظمة.

وتميز بعض التصنيفات بين نوعين من المعايير هي:

ا-المعايير الكمية: وهي المعايير التي تشتمل على عملية قياس الجوانب التي يسهل

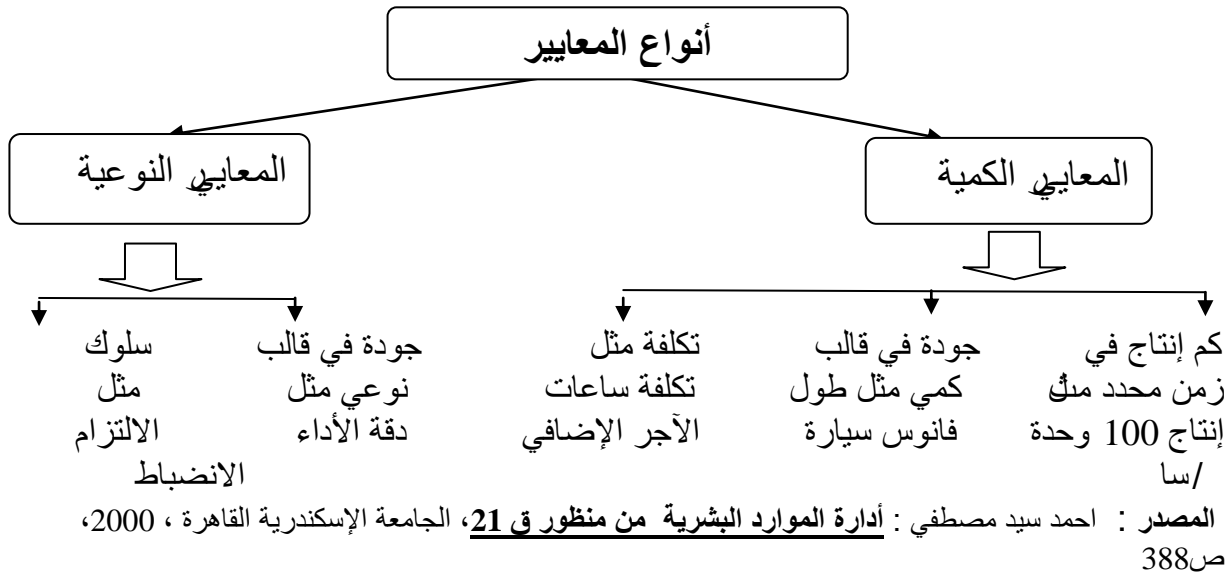
التعبير عنها كميا مثل : عدد الوحدات المنتجة ،كمية المبيعات

ب- المعايير النوعية: فنعنى إصدار أحكام يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة

ويستخدم هذا النوع عندما يكون من المعتذر استخدام المعايير الكمية مثل :

يصعب استخدام المعايير الكمية في تقييم عمل المشرف.(2)

الشكل رقم(08) :يمثل أنواع معايير الأداء



1-ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي :الإدارة الإستراتيجية مفاهيم نماذج، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003 ، ص422.

2 -رونالدو ريجيو:المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي.تر.فارس حلمي، دار الشروق،عمان،1999، ص115

15/ مراحل وضع معايير الأداء :

لوضع المعايير لابد من تحديد النتائج المراد الوصول إليها وكذا الأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج، ويمكن تلخيص هذه المراحل في :

-**المرحلة الأولى:** تحديد خصائص الأداء المطلوب من اجل الحكم على مستوى الأداء الفعلي.

- **المرحلة الثانية:** تحديد معيار لكل خاصية أي تحديد المستويات المطلوبة للأداء و قد تمثل هذه المعايير الهدف المطلوب بلوغه ، كما يتطلب هذا التحديد دراسة الأهداف والنتائج المحتملة .

- **المرحلة الثالثة:** ترتيب المعايير :أي يجب ترتيب المعايير حسب مدى أولويتها وأهميتها ، ويشترط في المعايير أن تتفق مع أهداف المنظمة وطبيعة نشاطها وأن تكون واضحة وسهلة .

- **المرحلة الرابعة:** ربط النتائج بمسؤولي كل فرد وذلك من اجل تحديد أسباب الاختلافات والمسؤول عنها ومعالجتها ، وكذا محاسبة كل فرد عن نتائج عمله .
وان عملية وضع المعايير تعتمد وبصفة كبيرة على خبرة الإدارة في اتخاذ قرارات التخطيط والتنظيم.

ثانيا: مستويات الأداء :

يشير روبنسون وروبينسون إلا أن هناك (03) ثلاث مستويات من الأداء وهي:(1)

1/الأداء على مستوى التنظيم : التنظيم هو عبارة عن نظام كلى أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ، ويقدم عددا من المخرجات لربائنه.

*عناصر التنظيم : السوق،الربائن

- مصادر المخرجات : رأسمال،الموارد البشرية،التشريعات،الوقت.

- البيئ الاقتصادية ، السياسي ،الاجتماعية والقيم المؤثرة على التنظيم.

* عناصر الأداء على مستوى التنظيم .

1-أسامة محمد جرادات و عقلة محمد المبيضين :مرجع سابق، ص 42.

- الإستراتيجية والأهداف : وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات ونوعيتها، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.(1)

- الهيكل التنظيمي : ويركز التحليل على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل و قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع .

- المقياس : وهو الأداة التي يمكن استخدامها لتخدم الإستراتيجية و الأهداف .

- الإدارة : كيفية تسيير الإدارة.

2/ الأداء على مستوى العمليات : ويشير langdor إلى أن الأداء الوظيفي سواء أكان أداء الفرد أو المنظمة أم الجماعة يتكون من العناصر التالية :

- المخرجات : وتتمثل في العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة أو معارف .
- المدخلات : وتتمثل في الموارد المالية والبشرية .
- شروط الإنتاج: وتتمثل في السياسات والإجراءات التي تحكم عملية الإنتاج .
- العمليات : وتتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- النتائج : و تتمثل في المؤثرات السلبية أو الايجابية التي تتزامن مع عمليات الإنتاج
- المعلومات المرتدة : وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج.

2/ على مستوى الوظيفة: هناك مجموعة من العوامل المحددة لمستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي وهي:

- * وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج سلعة أو جزء منها.
- * أهداف الوظيفة ومدى مناسبة مع أهداف العملية .
- * تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتخفيف أداء وظيفي كفؤ وفعال .
- * قياس الوظيفة.
- * إدارة الوظيفة عن طريق عملية المراقبة وتصحيح الانحراف في الأداء .

المطلب الثالث :أنواع الأداء :

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايره وكذا هدف دراسة كل منهم .

وان أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء هي :

أولا : حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما :

1/ الأداء الداخلي: ويتكون هذا الأداء من ثلاث أداءات جزئية وهي تتمثل حسب

Bernard في (1) :

1-1/ الأداء البشري : ويتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم

ومستواهم الوظيفي (منفذين ، مشرفين ،إدارة الوسطى ، القيادة العليا)

فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها ،لأن التميز

في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد

البشرية.

1-2/ الأداء المالي: ويصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد

المالية وتوظيفها ، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من ابرز مؤشرات

الأداء المالي.

1-3/ الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في

العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها ، وتعتبر كمية الإنتاج و نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية

من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

و منه فان الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها

البشرية التقنية والمالية.

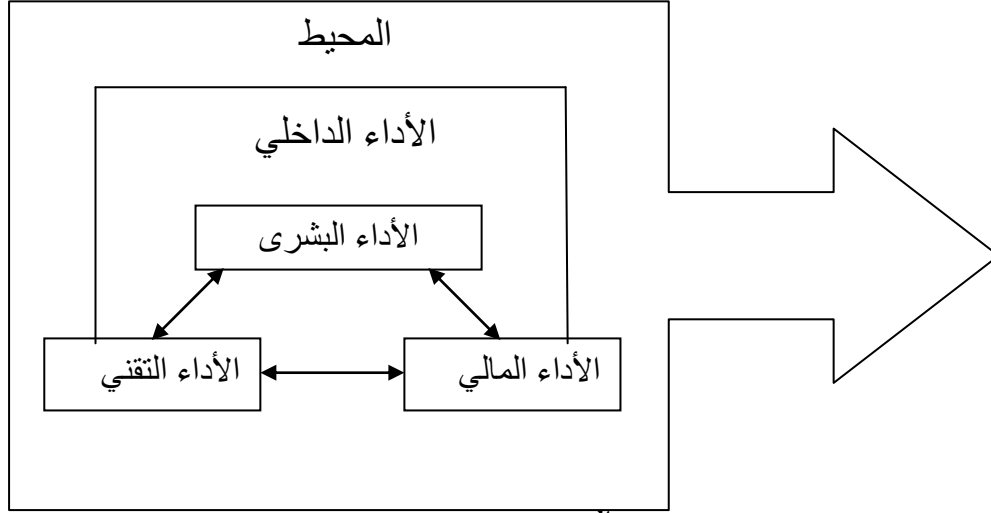
2/ الأداء الخارجي : ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المنظمة للتطورات والتغيرات

الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المنظمة

1- Martory Bernard. contrôle de gestion social.2éme édition .paris. Librairie Vuibert.1999.p2

لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة.

الشكل رقم (09) :أنواع الأداء حسب المصدر



المصدر : Mortory Bernaed .op .cit .p 154

ثانيا : حسب معيار الشمولية : وهو ينقسم إلى نوعين .

- 1/-**الأداء الكلي** :وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- 2/-**الأداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به ، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي. (1)

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: و يكون التقسيم حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها الإدارة ، وهي كالآتي:

- 1/ **أداء الوظيفة المالية** : ويتجسد هذا الأداء في المنظمات في ضمان التسيير الحسن و السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة .

1- عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس ، تقييم ،رسالة ماجستير في علم التسيير ، بسكرة ، معهد علم التسيير، 2004/2005، رسالة غير منشورة ، ص 07 .

كما يتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية و حسن استخدام الأموال

العامة ، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية (1)

2/ - أداء وظيفة الإنتاج : وتتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات

(مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع ، نصف مصنعة)،

ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع

مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة .(2)

3/- أداء وظيفة التسويق : وهي تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من اجل توجيه أنشطة

البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها ، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق

والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات

واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين،

وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

4/- أداء وظيفة الموارد البشرية : يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى فاعلية

العاملين في أدائهم لأعمالهم ، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم

وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم.

وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في

المنظمة .(3)

5/- أداء وظيفة التموين : وتمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المنظمة ويتجسد

أداءها في إمداد المنظمة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية

والوقت المناسب وبأقل تكلفة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة

عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال

المحددة وبشروط دفع مرضية.(4)

1 عبد الوحيد صرارمة: الرقابة على الأموال العمومية كالأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005 ، ص 136.

2- عادل عشي: نفس المرجع، ص 07.

3- أسيا اعساس: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001/2000 ، ص 20.

4 -عادل عشي: نفس الرجع، ص 08.

6/- أداء وظيفة العلاقات العامة :

ويمكن تعريف هذه الوظيفة "على أنها الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المنظمة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المنظمة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المنظمة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عن المنظمة و بطريقة مفهومة .

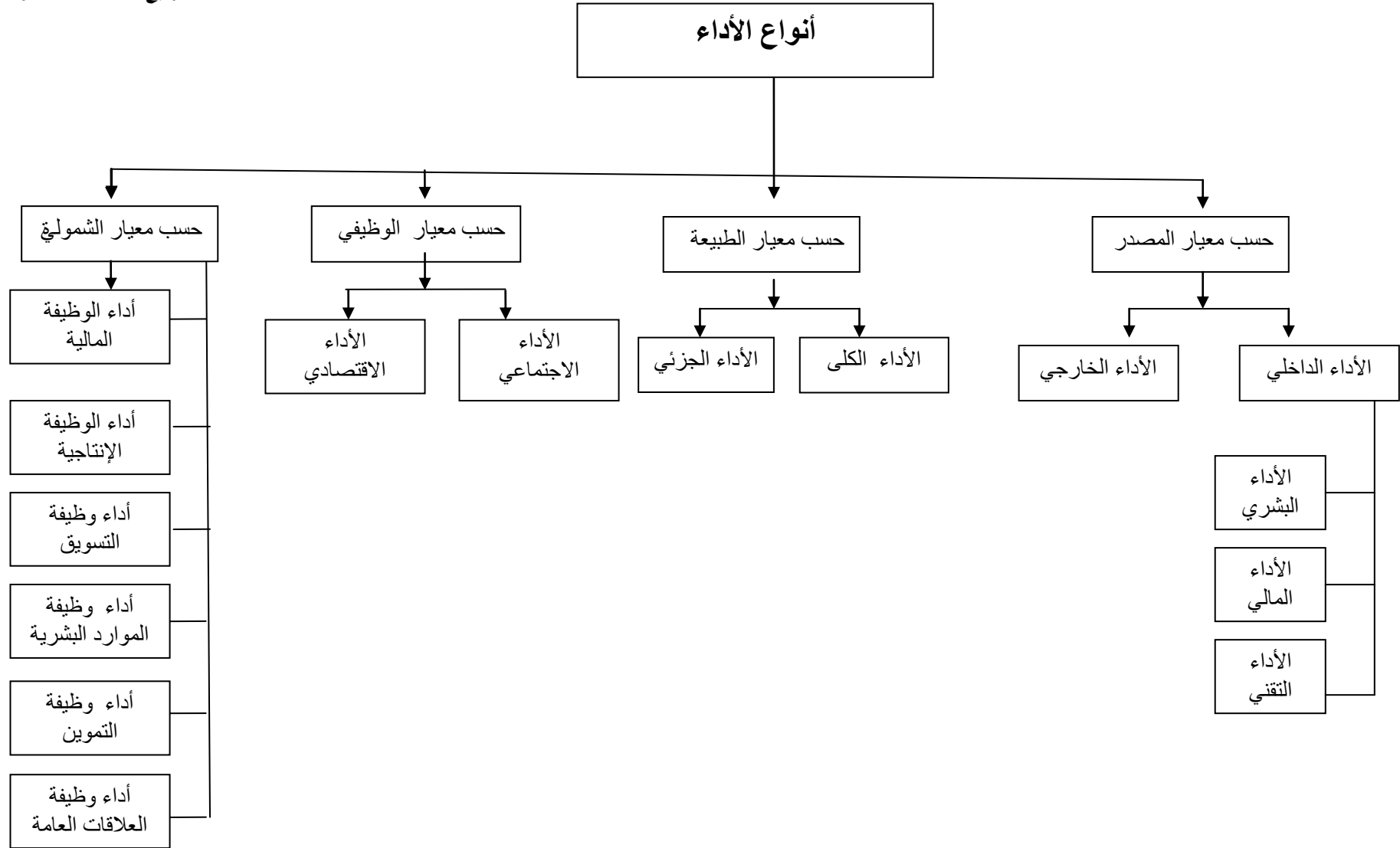
رابعا : حسب معيار الطبيعة:

وتنقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعا إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية ، وعليه فان الأداء ينقسم إلى :
1/- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فان الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع .

2/- الأداء الاقتصادي : وهو يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى.(1)

وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة. أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح .(2)

1-نائل عبد الحافظ العواملة : إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية وتطبيقاتها في الاردن ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص ص 85.86.
2 - عقلة محمد المبييضين: النظام المحاسبي الحكومي وإدارته ، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص ص 25. 26.



الشكل رقم (10): أنواع الأداء

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء:

تعمل أي منظمة مهما كان نوع نشاطها على تحسين مستوى الأداء سواء على المستوى الكلى أو على مستوى احدى فروعها. وذلك من خلال التعرف على مختلف العوامل التي تمكن أن تؤثر على أدائها و الاستفادة من الجوانب الايجابية والتخلص من الجوانب السلبية، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء إلى ثلاث مجموعات تتمثل في :

أولا : العوامل التنظيمية: وهي تتضمن مجموعة من العناصر :

- 1- **الهيكل التنظيمي:** "وهو ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع المواد، وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة فيها ويختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى وفقا لظروفها وظروف البيئة التي تعمل بها"،⁽¹⁾ كما انه يوضح العلاقات الإدارية التنفيذية وعلاقات العمل وجماعات العمل، حيث أن الهيكل التنظيمي يصمم لتكوين وتحديد المناصب أو المراكز أو الأنشطة ذات العلاقة بصناعة واتخاذ القرار، ويعبر كذلك عن العناصر التنظيمية المسؤولة عن تحقيق الهدف.⁽²⁾ مما سبق فانه يمكن القول أن وجود هيكل تنظيمي في المنظمة يحقق الفوائد التالية :
- ا)- تحديد الأدوار بحيث يكون لكل عضو في المنظمة وظيفة ومسؤولية معينة مما يؤدي إلى تجنب الاحتكاك بين الأفراد وازدواجية الوظائف .
- ب)- تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من خلال تحديد وتوضيح العلاقات الإدارية بين هذه المستويات .
- ج)- الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة في المنظمة .

1- محمد فريد الصحن و(اخرين) : **مبادئ الإدارة مرجع سابق**، ص 203 .
2- شوقي ناجي جواد: **إدارة الاستراتيجية** ، دار ومكتبة العائد ، القاهرة ، ط1، 2000، ص281 .

2- الثقافة التنظيمية :

يعرفها نجيب توفيق " على أنها ذلك القدر من المعارف ،التي يمكن إيصالها إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي و المهارات اللازمة في حياتهم اليومية في العمل".⁽¹⁾ كما أنها "عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعلمية للعمال في جميع مجالات الحياة كتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم،وكذلك تشريعات العمل المعمول بها". وقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية و ذلك لدورها الكبير في التأثير على سلوك العاملين وكذا تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة وتحديد معايير للسلوكيات داخل المنظمة.⁽²⁾

ومن خلال ذلك نستنتج أن الثقافة القوية التي تحظى بقبول والثقة من قبل العاملين تؤدي إلى زيادة انتماء هؤلاء العاملين لمنظمتهم ورفع مستوى دافعيتهم لأداء مهامهم ، أي أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها و بالتالي تحقيق الأداء المتميز.

ثانيا : العوامل البشرية :

يعتبر الكائن البشري العامل الأساسي والمحرك الرئيسي في نمو المنظمة وتطورها إذا أنه يمثل المورد الوحيد الذي له القدرة على التفكير والإبداع في انجاز المهام الموكلة إليه وكذا التميز فيه ، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذا العنصر لأنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الفرد وسلوكه وبالتالي على أداءه، ومن بين هذه العوامل :

1/ القيادة :

يرى شوقي ناجي أن القيادة "هي نوع من التفاعل يتمكن من خلاله الفرد القائد من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد".⁽³⁾ تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القائد والمرؤوسين لذا تعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين وقد أثبتت مجموعة من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي .

1-محمد نجيب توفيق: الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ط1967، ص 96.

2-محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،(د،د، ن) ، دمشق،1993، ص 381.

3-شوقي ناجي جواد: نفس المرجع ، ص 305.

2/ **التحفيز** : تعتبر الحوافز المهنية على المستوى الفردي وسيلة إشباع للحاجات الإنسانية

باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر وله حاجات نفسية وفيزيولوجية، فكلما ازداد إشباعه للحاجات كلما ارتفع مستوى الرضا المهني وبالتالي تحسين الأداء.

وتعرف الحوافز "على أنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم و ترسلهم إلى سلوك معين"(1)

و عليه تعتبر الحوافز وسيلة إشباع تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الموظف، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.(2)

3/ **التكوين والتدريب** : يعرف التدريب "على انه النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية

على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مباشر كما

يساهم في تحقيق الأهداف" (3) . إن

الغرض الرئيسي من التدريب والتكوين هو تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، وبشكل عام يهدف التدريب إلى

(4) :

1. تنمية المعارف وتركز على تنمية معارف العاملين ومعلوماتهم واتجاهاتهم

وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.

2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم واستعداداتهم لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.

3. تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل والمنظمة وزبائنها والمجتمع

وتتضافر هذه العوامل لتمكن من انجاز العمل بكفاءة أفضل ، ويمكن توضيح

التضافر بين المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء بالشكل التالي:

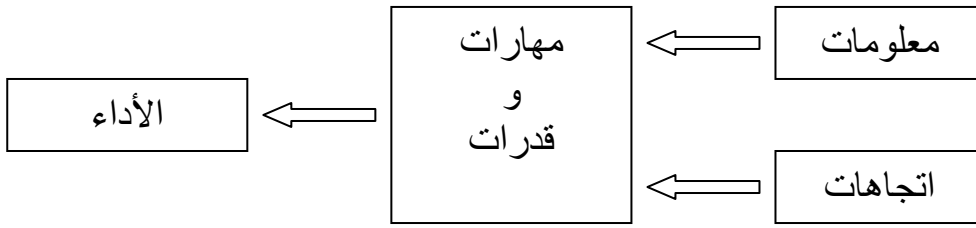
1-بوخريسة بوبكر و(آخرون) :**نفس المرجع** ، ص120.

2-كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء**، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت ، ط1،1997، ص 102.

3-عادل محمد زايد :**إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية** ،(د.د.ن)، القاهرة 2003، ص 284.

4- أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين :**نفس المرجع** ، ص 19.

الشكل رقم (11) : المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء



المصدر : أسامة محمد جرادات. المرجع نفسه. ص 19

ثالثا : العوامل الخارجية :

وهي تلك العوامل التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المحيط الداخلي وبالتالي على مستوى الأداء فيها. مما يتطلب من المنظمة الانتباه إلى كل ما يحدث في المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر الصادرة عنه، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

1/- **العوامل السياسية والقانونية** : العوامل القانونية هي نتاج التغييرات في الاتجاهات

والمواقف المعنوية والتي تتبع التغييرات السياسية والاقتصادي، وان العوامل القانونية تتضمن حماية البيئة وتشريعات العمل والظروف المحيطة⁽¹⁾.

وان إضفاء الصفة العمومية ومنح الشخصية القانونية يمكن المنظمات من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري:

* أن أموالها أموالا عامة وحساباتها تخضع لقواعد القانون العام ، ما لم يرد نص صريح بخلاف ذلك .

* إن موظفيها وعمالها ومديرها لهم صفة الموظف العام .

* إن نشاطاتها وخدماتها وأعمالها ذات صفة عامة.

* أن المؤسسة العامة تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة ، ولضمان احترامها للمصالح العامة⁽²⁾.

1-فريد فهمي زيارة. وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص 38.

2-محمد الصيرفي: إدارة الأعمال الحكومية. مرجع سابق ، ص 142.

2/ العوامل الاقتصادية:

وتشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات المنظمات ، و طريقة توزيع الدخل على الأفراد العاملين ،السياسات النقدية والمالية التي تتخذها المنظمة لعلاج حالات التضخم ، توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.(1)

فالتطورات التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق تفرض على المنظمة تبني سياسات إصلاحية لإعادة هيكلة وتأهيل اقتصادياتها ، وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدراتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال.

3/العوامل الاجتماعية والثقافية:

فالقيم هي المعايير والمبادئ العامة التي يعتمدها الأفراد في الحكم على طبيعة السلوك والفعل والتصرف ،أما التقاليد فهي الاعتبارات الغير المكتوبة والتي تحكم وتصف التصرف للأفراد في المواقف الاجتماعية .
ومن تفاعل القيم وتقاليد الفرد وأعرافه التي تخص جوانب حياته بالمجتمع تتشكل ثقافة المجتمع والتي تنعكس بدورها على طبيعة الأداء للمنظمة وعلى تفاصيل أداء العاملين فيها، فقيم ذلك المجتمع تدفع باتجاه قيم المنافسة في العمل والتحصيل، في حين تدفع قيم المجتمع الأخر نحو المشاركة والعمل التعاوني وروح الجماعة.(2)
ويضيف البعض الأخر العوامل الثقافية حيث انه كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ، ومن ثم يتولد لدينا منظمات تتميز بالقدرة على انجاز المهام الموكلة إليها بكفاءة وإمكانية مبدعة باستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة .(3)

1-كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية-العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر،عمان، ط1، 2004 ، ص 136.

2- فريد فهمي زيارة : وظائف منظمات الأعمال نفس المرجع ، ص 35.

3- محمد الصيرفي : إدارة الأعمال الحكومية نفس المرجع، ص 23.

4/ العوامل التكنولوجية:

تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، وتوفير هذا العامل للعمال باستحداث مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود التدريبية عليها يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، إذا انه من اجل إحداث تقدم تكنولوجي لا بد على المنظمة من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المعارف والمهارات وتطور القدرات عن طريق التكوين⁽¹⁾ ، وكذا الاستجابة لما تفرضه ثورة المعلومات وما يصاحبها من تقنيات جديدة وأساليب متطورة والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

* توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .

* توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابا على المنظمة .

* القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد .

* تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة اقل.⁽²⁾

المطلب الخامس: إدارة الأداء

أولا : مفهوم وأهمية إدارة الأداء

1/ مفهوم إدارة الأداء : هو " عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات ومراقبة وقياس الأداء ، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة، ومنه القيام بالمرجعيات الغير الرسمية المؤقتة واستخدامها لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثر، وكذا مراجعة الأهداف والخطط ومحاولة تكيفها للظروف المتغيرة".⁽³⁾

كما أنها تعني توجيه الرؤساء لأداء مرؤوسهم بما يخدم مصلحة العمل ويحقق الأهداف ، فعملية تقييم الأداء تعد خطوة مبدئية في منهج إدارة الأداء متعدد الخطوات.

1- كامل محمد عويضة: مرجع سابق ، ص 150.

2- كاظم نزار الركابي : المرجع نفسه ، ص 138.

3- وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان، ط1 ، 2009 ، ص 118.

ولكي ينجح منهج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية:

■ تحديد الأداء (السلوك /النتائج) المطلوب من كل عضو في المنظمة.

■ إعادة توظيف مهام الرؤساء ، لكي يتضمن مسؤولية إدارة الأداء.

■ مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء. (1)

2/ أهمية إدارة الأداء : إن أهمية إدارة الأداء تنبع من الغايات الأساسية لهذه الإدارة

و المتمثلة في :

* المشاركة في فهم و إدراك ما يتعين تحقيقه وتطوير قابليات العاملين والمنظمة بغية

تحقيق ذلك.

* توفير الدعم و الإرشاد للأفراد من اجل تحسين واقع أدائهم .

* بناء ثقافة يكون فيها الأفراد مسؤولين عن التحسين المستمر للإجراءات و مستوى

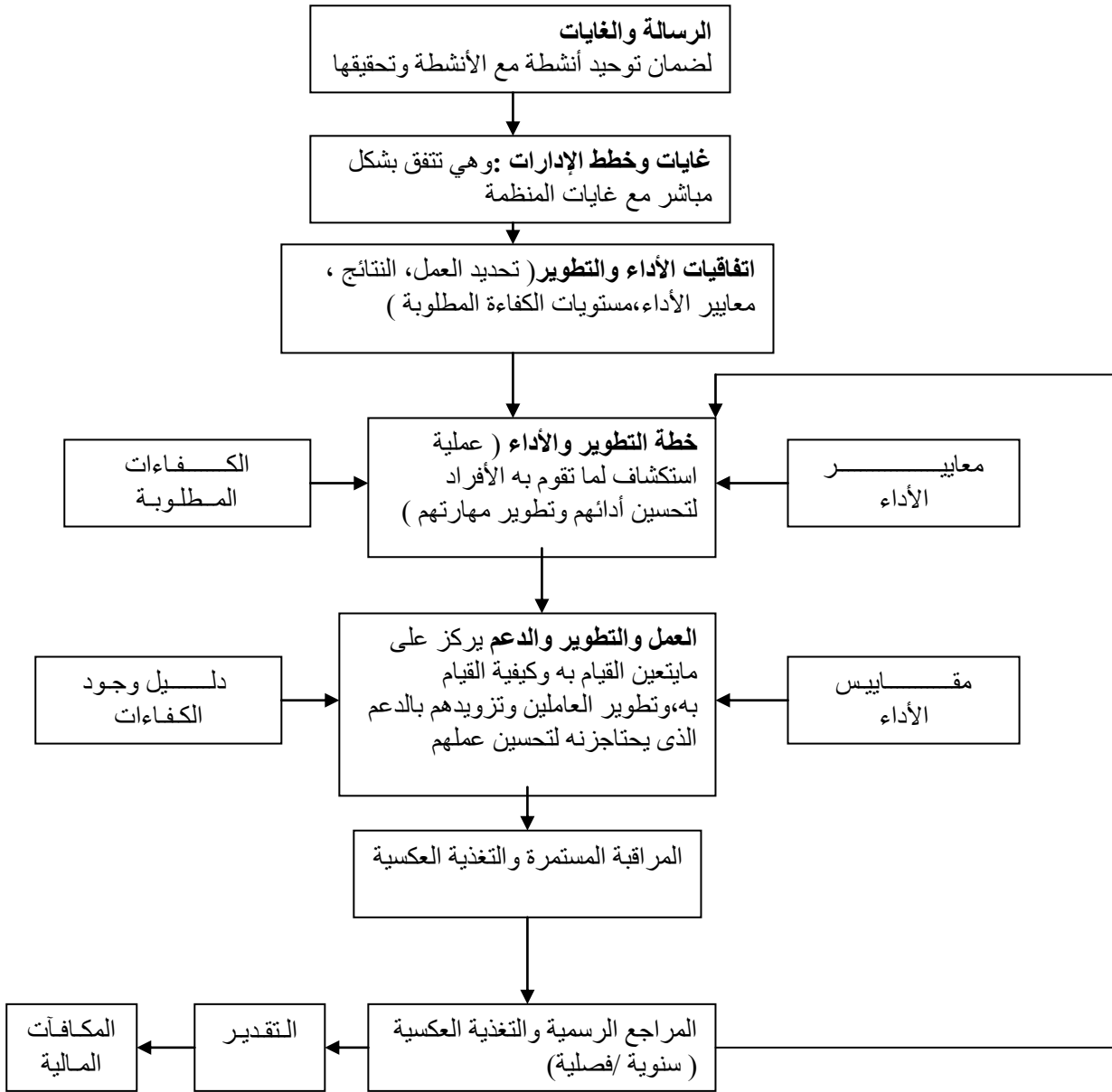
المهارة.

* تحسين نوعية العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية.

3/ سلسلة إدارة الأداء: وهي تتضمن العمليات والإجراءات التي تنفذ في إدارة الأداء و

النتائج المحتملة عنها.

الشكل رقم (12) : يمثل سلسلة إدارة الأداء



المصدر: وائل محمد صبحي و ظاهر محسن منصور الغالبي. المرجع نفسه. ص 118.

ثانيا : النماذج الفكرية والشخصية العامة في تحسين الأداء:

1/تحسين الأداء : هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية :
الجودة ،الإنتاجية ،التكنولوجيا ، التكلفة لان توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج "إدارة التحسين الشامل".

2/ تحسين الأداء و التطوير التنظيمي : تهدف عملية التطوير إلى تحسين قدرات العاملين و إطلاق طاقاتهم و معارفهم و منحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وتحسين آليات حل المشكلات التنظيمية و معالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية و العلمية المتاحة ، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء و زيادة فاعلية المنظمة لتمكينها من تحقيق أهدافها و أهداف العاملين بها و تحسين البيئة الوظيفية و البيئية التي تساهم في بقاء و تطوير المنظمة .⁽¹⁾

3/النماذج الفكرية لتحسين الأداء :

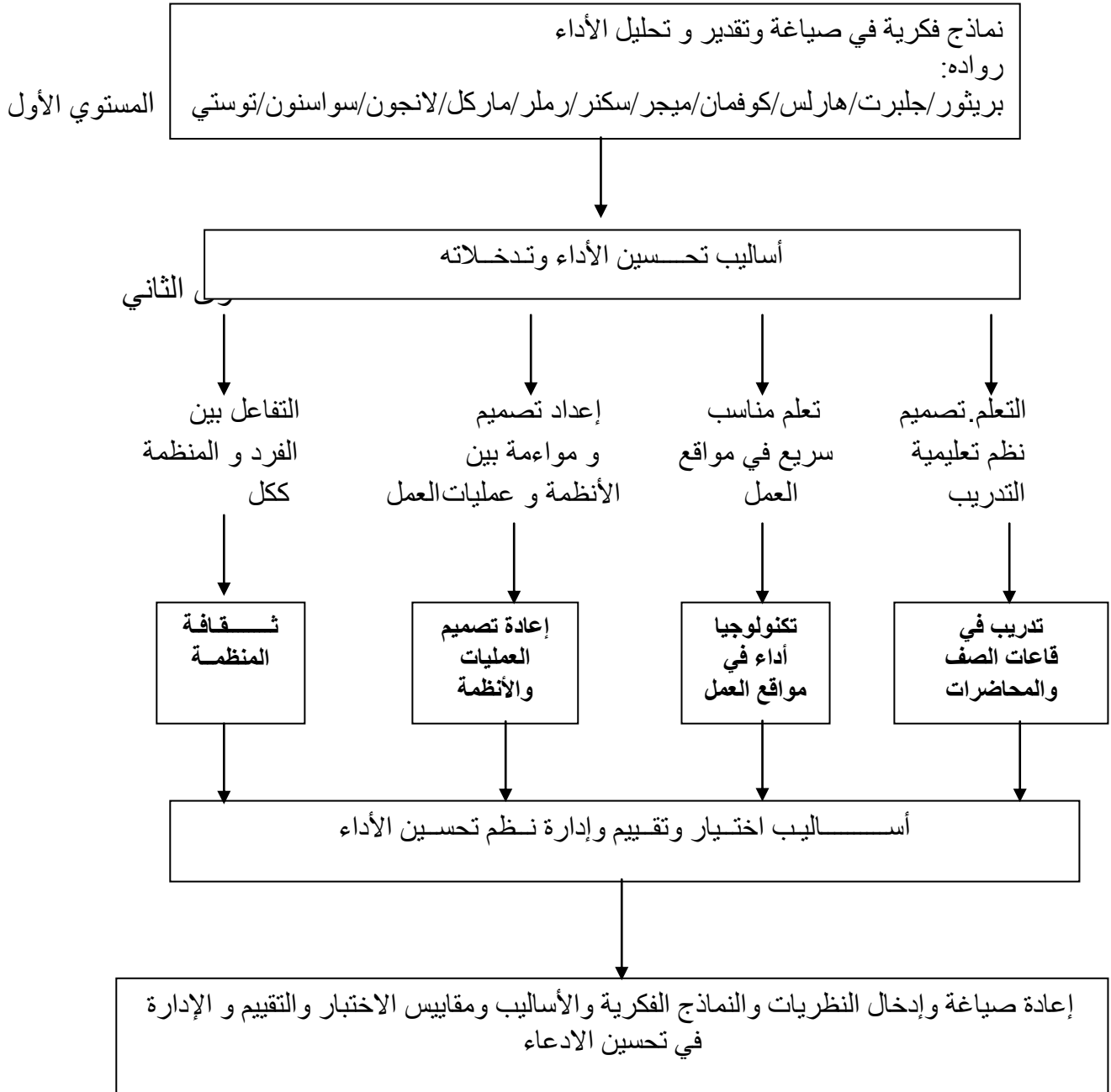
3-1/النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه :⁽²⁾

و طور هذا النموذج **Dean و Ripley** وهو يتضمن أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري.

1-صالح بن سعد المرعب: مرجع سبق ذكره، ص 70.

2-عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري،مرجع سابق ، ص 75.

الشكل رقم (13) : يمثل النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه



المصدر: عبد الباربي ابراهيم درة : نفس المرجع ، ص 75 .

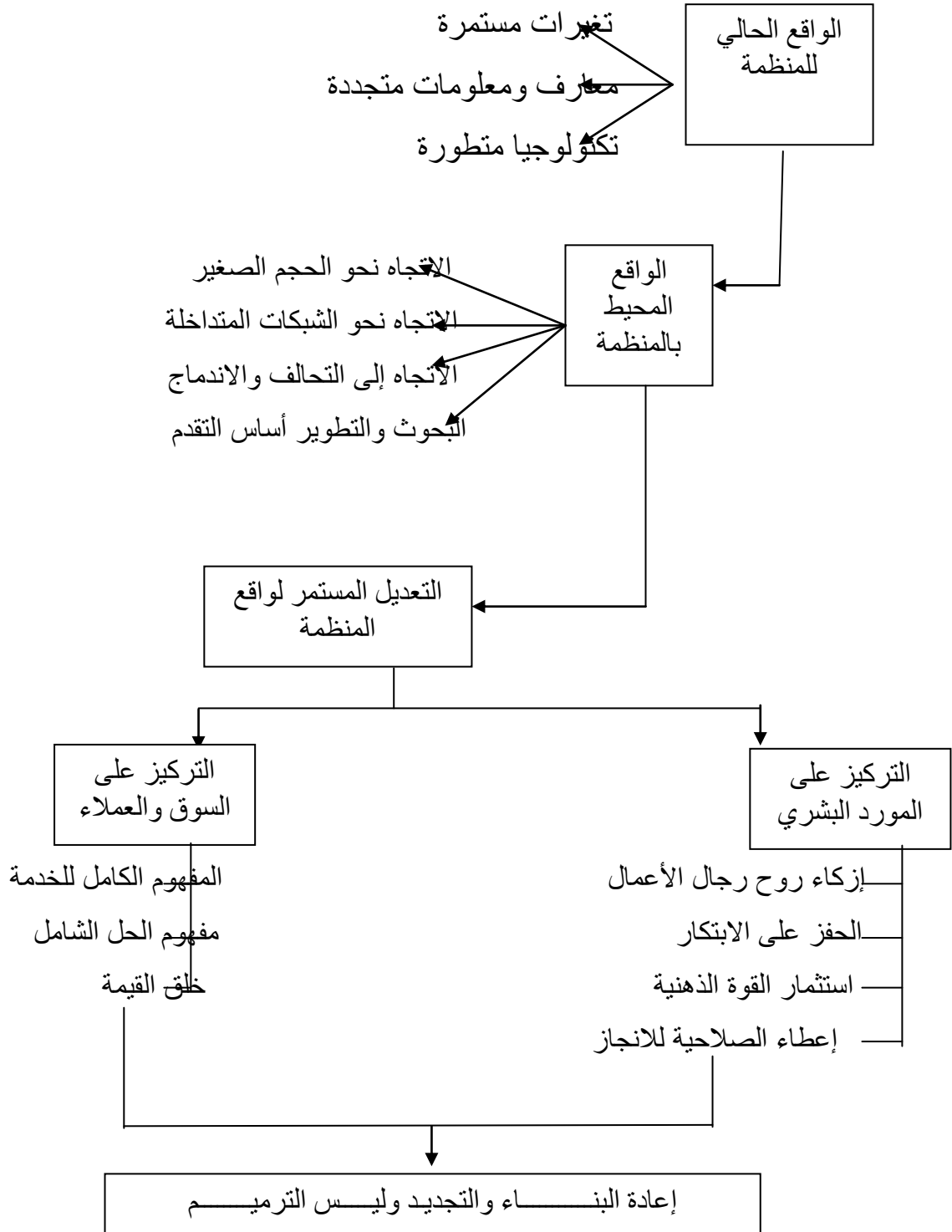
3-2/ النموذج الفكري لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة: (1)

* عناصر النموذج الفكري لعملية تحسين الأداء:

1. النتائج المراد الوصول إليها في ضوء الموارد والأنشطة
2. الأداء الفعلي هو نتيجة للجهود والأنشطة خلال فترة زمنية معينة
3. قصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف
4. تحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها وعلاجها.
5. إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
6. نجاح العلاج فإنه يصبح من الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن .
عدم النجاح فإنه يجب أن تستمر دورة النظام.

1-علي السلمي : تطوير الأداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998 ، ص 41.

الشكل رقم (14) : يمثل النموذج الديناميكي لتحسين الأداء

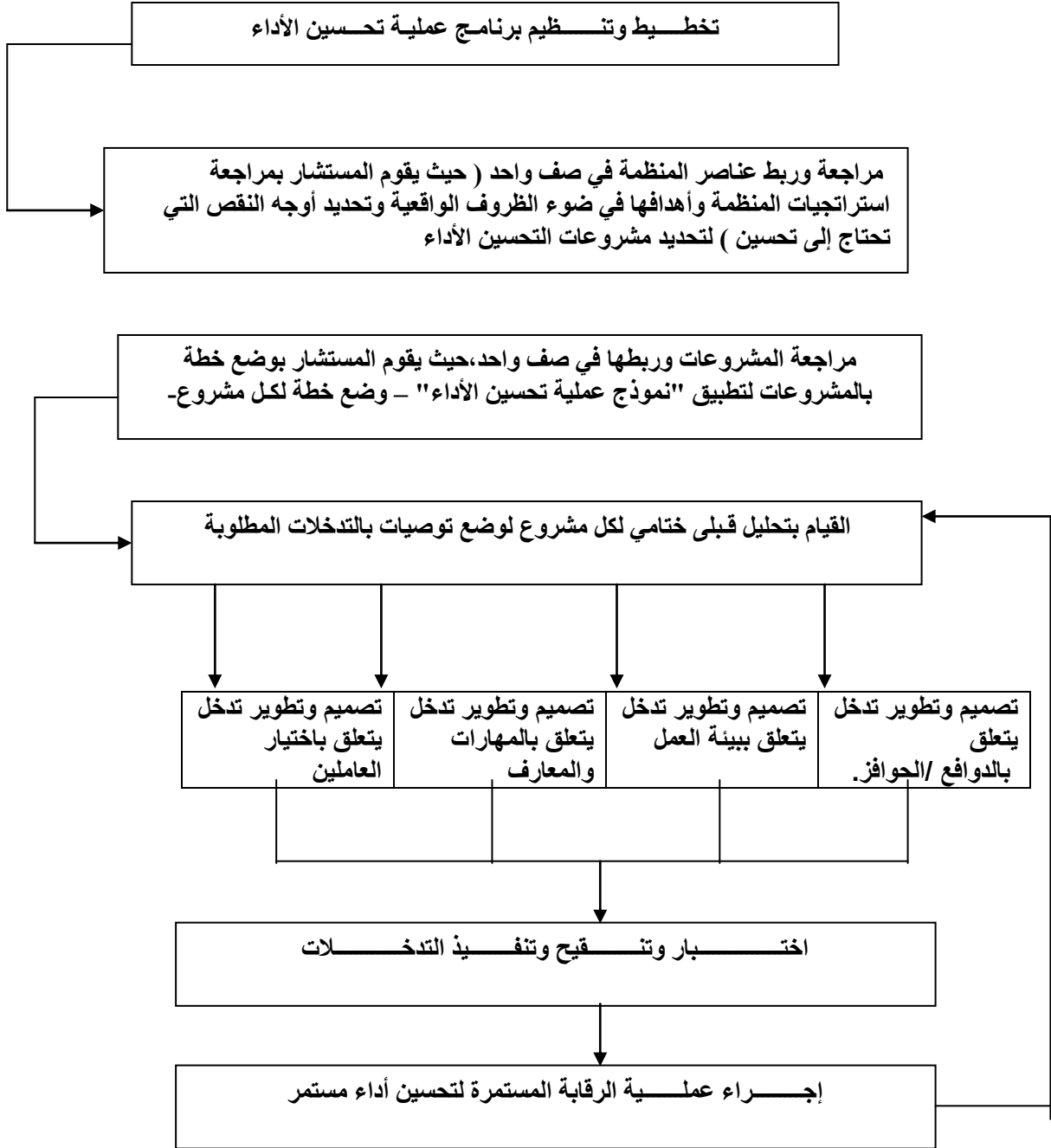


المصدر: علي السلمي: نفس المرجع ، ص42.

14 / النماذج الشخصية لتحسين الأداء :

نموذج عملية تحسين الأداء لجو هارلس (Joe harless)¹

الشكل رقم (15) : يمثل نموذج عملية تحسين الأداء لجو هارلس .



1- عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري ، نفس المرجع ، ص 84 .

أن المنظمات تختار النماذج (فكرية، شخصية) التي تتناسب مع طبيعة عملها وكذلك الظروف التي تعمل فيها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، ولذلك فان المنظمة و قبل القيام بأي خطوة لاختيار النموذج المناسب لها عليها أن تقوم بإجراء دراسة شاملة ودقيقة لمختلف ظروفها وكذا المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن وضعها الحالي والمستقبلي وبالتالي تسهيل مهمة تبني النموذج الأمثل لها والذي يتوافق مع المستجدات الحاصلة ويحقق غاياتها المنشودة.

ثالثا: معوقات الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على سلوك الفرد وأدائه، وأكثر عوائق الأداء شيوعا هي :

* قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة (1).

* نقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف السيئ الذي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.

* الاستغلال السيئ لقدرات الفرد وكفاءته الناتج عن قلة التدريب .

* عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد .

* عدم توفر الظروف النفسية والأجور المساعدة على الأداء الجيد للفرد.

* الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل ك: الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، التهوية. الخ

ومنه فانه على الإدارة ومن اجل الوصول إلى أداء جيد للعمل وتجنب كل العوامل التي

تعيق أداء المهام توفير كل الظروف والمتطلبات اللازمة والتي نذكر منها :

* توفير ظروف فيزيقي و تنظيمية مناسبة لأداء العمل و تقلل عوائقه .

* وضع برامج تدريبية للعاملين تتوافق مع التطورات والتغيرات الحاصلة لتنمية قدراتهم و مهاراتهم الفنية.

* إتباع نمط إشراف جيد مما يولد مناخ تنظيمي اجتماعي مشجع للعمل .

* المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم للمهام وتزويدهم بالمعلومات

المتجددة التي تساعدهم على إتمام واجباتهم

1-رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع ، ص 21.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: تقييم الأداء، مفهومه، أهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"⁽¹⁾

كما يعرف "على انه العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأداء واتخاذ القرارات التنظيمية اللازمة"⁽²⁾ وهو يعنى "دراسة

وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وكذا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر"⁽³⁾

"دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"⁽⁴⁾

كما يعرف تقييم الأداء "على انه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه"⁽⁵⁾

كما انه يعرف "هو عملية نظامية يتم من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف المتعلقة بالعاملين، وتحديد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم"⁽⁶⁾

-
- 1-زهير ثابت : كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.
 - 2-كامل بربر: إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني، بيروت ، ط1، 2008، ص 172.
 - 3-صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص257.
 - 4-عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004، ص567.
 - 5-سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان ، ط1، 2001، ص378.
 - 6- هيثم على حجازي و شوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن 21، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2008 ، ص82.

" هو استعراض دوري ومنظم للأداء في المنظمة بطريقة محسوبة للكشف على نقاط القوة والضعف في الهيكل وأسبابها ، وبالتالي التوصل إلى رؤية واضحة على صحة هذه المنظمة وكذلك بهدف اتخاذ التدابير اللازمة لتطويرها وزيادة كفاءة أدائها الكلى على المدى البعيد" (1) ومما

سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية إدارية تقوم على أساس ملاحظة أداء العاملين وسلوكياتهم في المنظمة من اجل الوقوف على مدى قدرتهم على القيام بالأعمال المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المرسومة وكذا الوقوف على مواطن القوة والضعف في هذا الأداء من اجل تعزيز نقاط القوة واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الأخطاء المرتكبة أثناء تأدية المهام وذلك بغرض تحسين الأداء.

وبناء على مجموعة التعاريف السابقة للتقييم الأداء يتضح انه يتميز بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل في: (2)

- 1) هي عملية مخططة، منظمة، منهجية.
- 2) أنها عملية ايجابية ديناميكية مستمرة.
- 3) تحديد المهام والمستويات الإدارية.
- 4) تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف، وتقديم التوصيات للإدارة العليا

ثانيا : الأهمية

التقييم عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل في حدود الوقت المعين والتكليف المقررة والنتيجة المرجوة، وتبرز أهمية التقييم لعدة اعتبارات أهمها:

- 1) تفادي الوقوع في الخطأ عند القيام بأداء العمل وتصحيح الانحرافات.
- 2) التأكد من أن المنظمة تسير وفق الخطط الموضوعية وكذا معرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها. (3)

1- Sadeg Mohamed. **Mangement des entreprises publiques**. achoré d'imprimer sur les presse.Aller-1999.p106

2-موسي اللوزي. **التنظيم وإجراءات العمل** ، دار وائل للنشر، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 218.

3 -ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي : **مرجع سابق**، ص 429.

- (3) كما تساعد عملية تقييم الأداء على :
- توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.
 - توجيه إشراف الإدارة العليا .
 - توضيح سير العمليات الإنتاجية.
 - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة .
- (4) التحقق من معايير الجودة للإنتاج ومدى مطابقتها للموصفات المحددة.
- (5) إظهار مدى إمكانية المنظمة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (1)
- (6) تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- (7) تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة بالاعتماد على حقائق واقعية عند اتخاذ القرار. (2)
- (8) تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء العملية مما ينتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين.
- (9) يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي للعاملين ومقياسا له. (3)
- (10) إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور ، إذ يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.
- (11) تستخدم نتائج التقييم لتحسين أداء المؤسسات وتحديد أسباب النتائج الجيدة والسيئة في العمل. (4)

1- كاظم جاسم العيساوي: الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 251.

2- يوسف حبيب الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سابق ، ص 227.

3- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، ط3، 2000، ص88.

4- Sadeag Mohamed: o.p.cit. p 111.

ثالثاً: الأهداف

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية ، لذا فهي تشكل مصدراً يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات.

وعموماً يتمثل الهدف الرئيسي للتقييم الأداء في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق الخطط الموضوعه ، إضافة إلى بعض الأهداف الجانبية :

- 1 - ترشيد التكلفة و تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.(1)
- 2 -توحيد التصرفات اللازمة لتنفي الخطط.
- 3 -المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- 4 -تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- 5 - إمداد العاملين بالتغذية المرتدة عن أدائهم.
- 6 - تحديد الاحتياجات التدريبية العاملين وتسهيل عملية تصميمها.
- 7 - توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- 8- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.(2)
- 8 - التأكد من كفاءة الخطط الموضوعه ودقة الموازنات التخطيطية.
- 9 - تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية عن الانحرافات .
- 10 -متابعة تنفيذ الأهداف أي تقييم مدى تحقيق الأهداف والالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع المجالات .
- 11 -التأكد من قيام الوحدات بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة.(3)
- 12 -تحديد الصعوبات التي يواجهها العامل في عمله وكذا الوسائل التي تساعد على مواجهتها.(4)

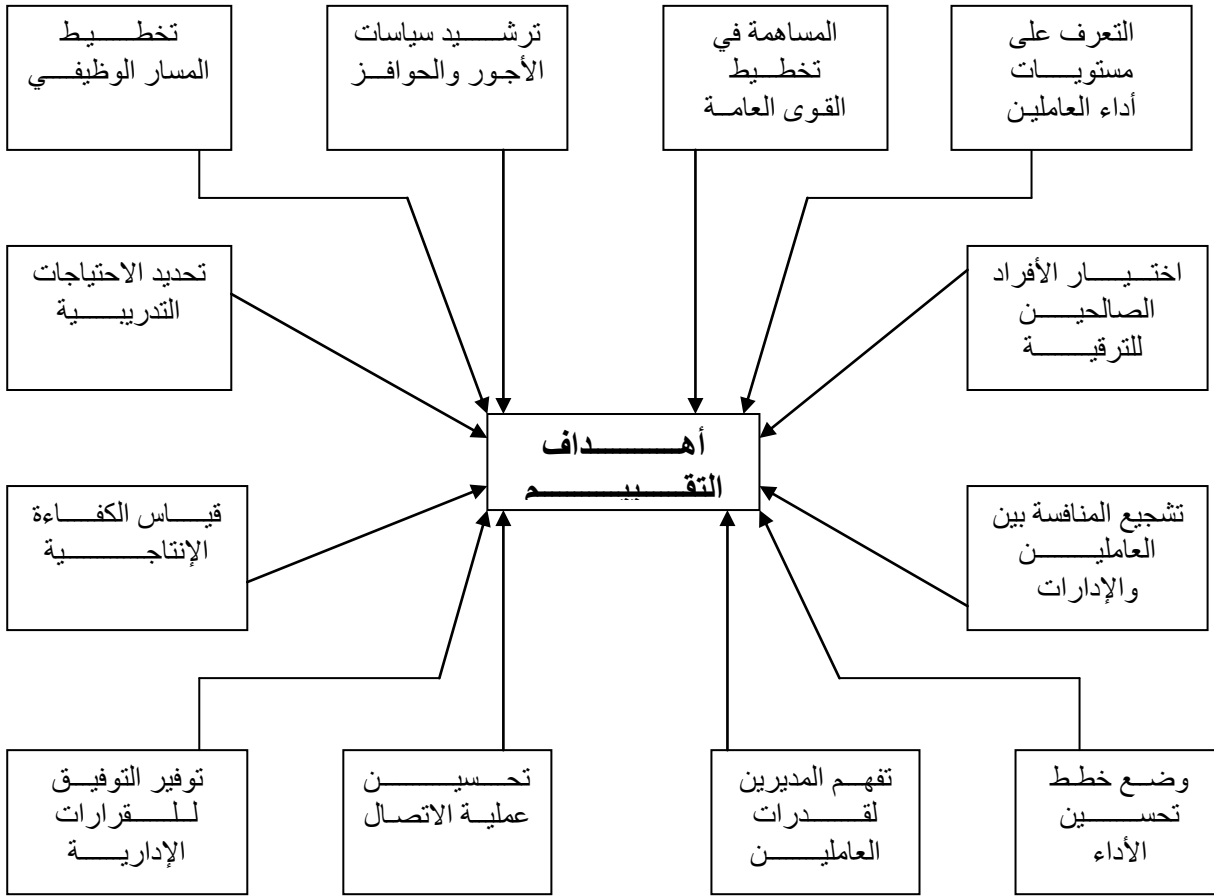
1- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي : نفس المرجع، ص 433.

2-زهير ثابت: نفس المرجع ، ص 90.

3-يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل: نفس المرجع ،ص ص 229 .332.

4-كريم ناصر على واحمد محمد خلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص172.

الشكل رقم (16) : يمثل أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر : زهير ثابت : المرجع نفسه، ص 90.

المطلب الثاني: أسس التقييم الفعال للأداء :

أولاً : أسس التقييم الفعال للأداء :

إن عدم إتباع المبادئ يؤدي إلى تقلب التقييم من أداة لتطوير مواقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا ومن أهم هذه المبادئ نذكر :

- 1 - تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .
- 2 - معايرة ورسم عملية التقييم بشكل موضوعي وواضح وبسيط.
- 3 - أن يكون نظام التقييم وثيق الصلة بالوظيفة ويركز على قضايا غرضية.
- 4 - تدريب القائمين بالتقييم على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- 5 - أن يكون القائمين على التقييم على اتصال مباشر ويومي مع العاملين.
- 6 - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

- 7 - أن يتم عن طريق أكثر من شخص واحد .(1)
- 8 - تزويد العاملين بالتغذية العكسية بعد التقييم لمعرفة أي المجالات تحتاج إلى تطوير .
- 9 - أن يعلم العامل بمقاييس التقييم ، متى سيتم ، ومن سيقوم به وكم عدد المقيمين .
- 10 - أن يكون القائم بالتقييم عادلا .
- 11 - يجب أن توفر عملية التقييم مدخلات للعامل و إجراءات إغراء له.(2)
- 12 - أن يتضمن تقييم الأداء استخدام أسلوب تقييم النتائج وأسلوب تقييم السلوك .
- 13 - من الأفضل أن يقيم العاملون من طرف الشخص الذي يعملون معه مباشرة
- 14 -وجود جهاز مناسب للرقابة على عملية تقييم الأداء.(3)

ثانيا : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التقييم

هناك بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية ،الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة في تصحيح الانحرافات ومن هذه المتطلبات : (4)

- 1 - أن يكون الهيكل التنظيمي واضح تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد.
- 2 - أن تكون الأهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس.
- 3 - أن يوجد في المنظمة فردا متمرسا في عملية التقييم متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاطها.
- 4 - أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات التقييم الأداء واضحة ومنظمة ومتناسقة.

1- زهير ثابت: نفس المرجع ، ص 91.
2- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل: المرجع نفسه ،ص 239.
3- كاظم جاسم العيساوي : نفس المرجع. ص ص252. 255.
4-مجيد الكرخي : تقويم الأداء باستخدام النسب المالية،مرجع سابق ، ص ص 42.43 .

5 - وجود نظام حوافز بحيث يحقق ربطا متيناً بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها.

6 - أن الشرط الأكثر إلحاحا لنجاح التقييم هو ضمان تدفق للمعلومات للمقيم والمنظمة. (1)

المطلب الثالث : مراحل و خطوات تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتدخل فيها الكثير من العوامل. وكذا فليق على القائمين بها أن يخططوا لها تخطيط جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية ومتسلسلة كي يحقق التقييم أهدافه وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أولاً: تحليل الوظيفة: وهي المدخل لعملية التقييم، ويتم بموجبها تحديد مكونات الوظيفة، وتحديد سماتها، خصائصها، وكذا سمات شاغليها. (2)

ثانياً: معايير الأداء: لبناء معايير معينة لأي عمل لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل للحصول على معلومات عن مواصفات العمل وشروطه تفيدنا في بناء معايير مناسبة للأداء، ونظرا إلى أن معظم الأعمال معقدة وتتضمن أبعادا عديدة، فإنه يمكن الاعتماد على معايير للفاعلية في الأداء (3)، وان كل منظمة تحدد المعايير التي تتلاءم وطبيعتها عملها مما يؤدي إلى رسم صورة واضحة عن حقيقة وضعها وقياس درجة نجاحها بشكل موضوعي. (4)

ثالثاً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير لا بد من توضيحها للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا؟ وماذا يتوقع منهم؟

1- Sadeg Mohamed. **O.P.cit** .p 113 .

2- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية - اتجاهات و ممارسات ، نفس المرجع ، ص 174 .

3- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل: **نفس المرجع** ، ص 237.

4- كاظم نزار الركابي: **نفس المرجع** ، ص 303.

رابعاً : قياس الأداء : بعد تحديد المعايير الأداء لابد من أن تحرص المنظمة على خلق التوازن بين المعايير المحددة وان تحدد توقيت التقييم، كما يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ، وهناك أربع مصادر للمعلومات وهي :

❖ **الملاحظة الشخصية :** وتعنى الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات عما يجرى من نشاط.

❖ **التقارير الشفوية :** أي نقل المعلومات شفويا بالاتصال الشخصي المباشر بالعاملين .

❖ **التقارير المكتوبة التحريرية :** وهي تركز على البيانات الشاملة والقابلة للتكيف من اجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصلة. (1)

كما توفر هذه التقارير تسجيلاً للبيانات بغرض المقارنة أو الدراسة المستقبلية

❖ **التقارير الإحصائية :** وهي توفير بيانات إحصائية على أوجه النشاط بالمنظمة كما أنها تعطى صورة رقمية وبيانية عما تم انجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة. (2)

خامساً : مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير :

وهي ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري ، كما أن نتائج هذا التقييم تؤثر على الروح المعنوية للأفراد العاملين وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولهذا فان عملية المقارنة تتطلب : (3)

أ- تحديد النطاق أو المدى الذي يقع فيه الأداء مخالفاً للمعايير المستهدفة.

ب- تحديد المنظمة موقفها من نتائج الأداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعية

سادساً : مناقشة النتائج مع العاملين : وهي تهدف إلى اطلاع العامل على نتائج عمله والتعرف على أداء الآخرين فيه ، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء ، وكذا مناقشة كافة الجوانب سواء السلبية أو الايجابية بينه وبين المشرف المباشر لتوضيح بعض الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد.

1 - كريم ناصر على و احمد محمد خلف الدليمي: **نفس المرجع** ، ص 170.

2- عبد الكريم أبو مصطفى: **الإدارة والتنظيم-مفاهيم، الوظائف، العمليات**، مرجع سابق ، ص 250.

3-كاظم نزار الركابي: **نفس المرجع**، ص 305.

وعلى المشرف الذي يقوم بمقابلة العامل لاطلاعه على نتائج تقييمه أن يراعي الخصائص التالية: (1)

*الاستعداد الجيد للمقابلة

* إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة .

* التركيز على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل .

*الاتفاق على وضع خطة عمل لتفادي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

سابعا : اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

هي المرحلة التي يتم فيها تخطيط الإجراءات والتوصية بها لإزالة المشكلات التي ظهرت وتصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري و تتضمن هذه الإجراءات :

* تغييرات طفيفة في داخل الخطة.

*تغييرات جوهرية في خطة المنظمة .

* تطبيق خطط الطوارئ السابق وضعها. (2)

إضافة إلى أن اتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم يعتمد وبدرجة كبيرة على: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف ، تحليل أداء العامل أو الآلة . (3)

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على عملية التقييم :

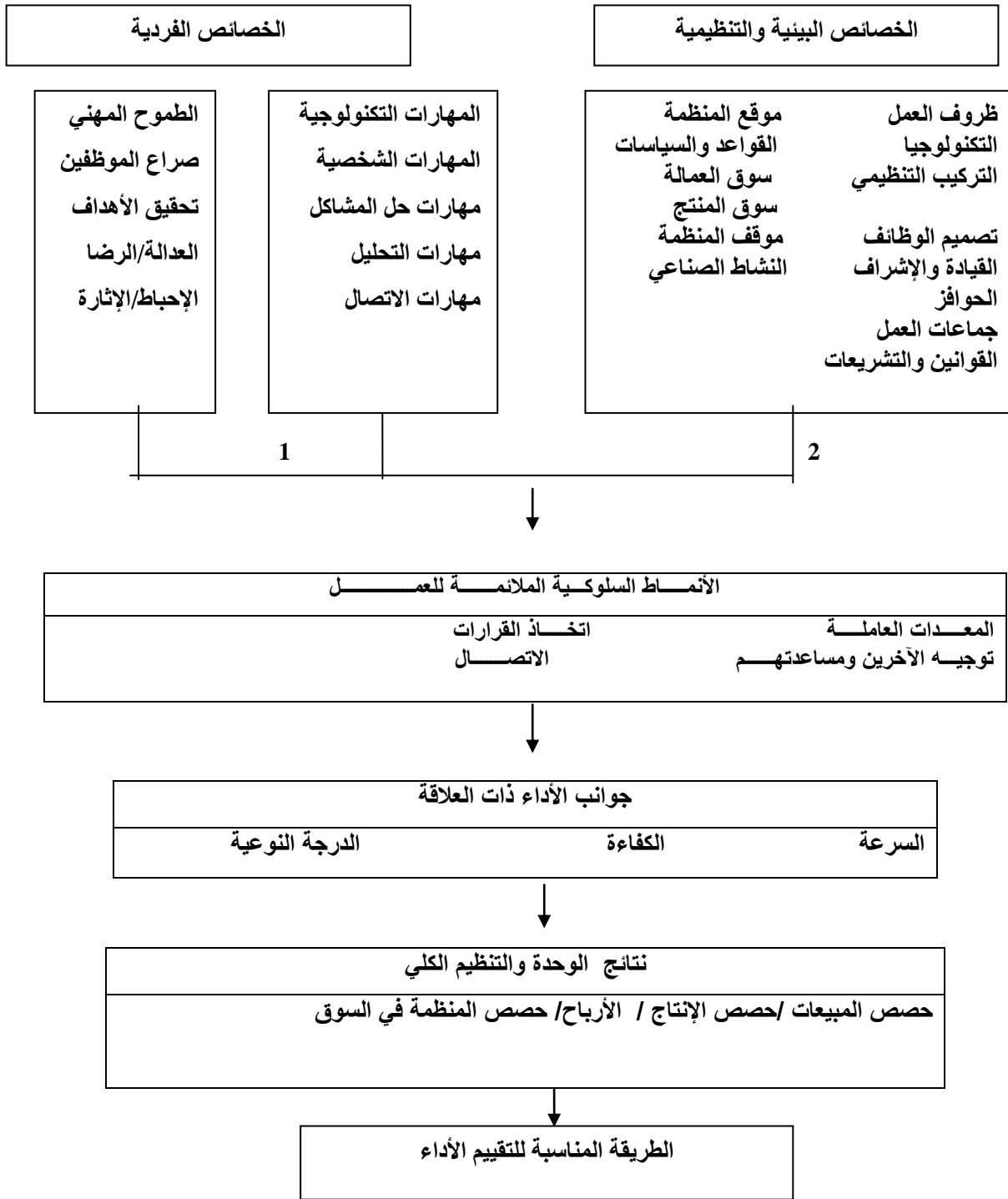
أولا : بالنسبة للمنظمة : عند اختيار طريقة أو طرق المناسبة لعملية التقييم يجب أن تؤخذ في الحسبان مجموعة العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر على الأداء وإلا لن تتحقق الأهداف، وفيما يلي أهم الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار طريقة تقييم الأداء: .

1-مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق ، ص 87.

2-جيم فيولو : إدارة مشروعات تحسين الأداء ، تر عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط1، 2001 ، ص 282.

3-خيرى كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال .منهج تحليلي ، دار حرير للنشر والتوزيع ،عمان ،2006، ص 166.

الشكل رقم (17): يمثل الاعتبارات التي تحكم عملية تقييم الأداء



- 1- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل: نفس المرجع ، ص 266.
- 2- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات ، المرجع نفسه، ص 186.

ثانياً: بالنسبة لعملية التقييم: (1)

- 1/ **عدم وضوح الأهداف** : أي عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وبالتالي تحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد المدير هدفاً مختلفاً تماماً . ولمواجهة هذا الخطأ : تحديد الهدف بوضوح مع اشتماله على معيار أو أكثر لتحديد الخصائص أو السمات للنتائج المطلوبة .
- 2/ **عدم وجود معايير واضحة** : إن العاملين في حاجة إلى معرفة المعايير الواضحة وتوقعات المدير بخصوص النتائج . ولمواجهة هذا الخطأ : - يجب أن يكون الهدف واضح .
- يتم تحديد العناصر الضرورية لأي نتيجة ناجحة .
- الجمع بين المعايير الأولية التي تركز على العناصر الضرورية .
- مواصلة العمل على تحسين المعايير .
- 3/ **التهاون مع الأداء المنخفض** : لا يجب على المنظمة أن تغض بصرها على الأداء المتواضع لأن هذا ينقل إلى العاملين أن هناك تراخي في العمل .
لمواجهته : - تحديد المشكلة بشكل واضح .
- منح الموظف فرصة للإجابة وعدم قبول مواقف دفاعية من الموظف .
- الإصرار على أن يركز الموظف على المشكلة .
- يتم وضع خطة لتحسين الأداء تماماً و تحديد ما يجب تحسينه .
- الإصرار على تحسين الأداء تماماً وعدم قبول التحسن الجزئي .
- 4/ **عدم السماح للموظفين بالخطأ والتعلم منه** : من الخطأ أن ننكر على أي موظف فرصة للتعلم من أخطائه والاستفادة منها .
لمواجهته : - على الإدارة أو الرئيس المباشر أن يعرف متى يتدخل ومتى يبقى بعيداً
- تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمصارحة وتبادل الأفكار .

- مراجعة العمل لتحديد الأخطاء المتكررة ومناقشتها مع الأفراد وعدم ترك العاملين يتعلمون من بعضهم البعض.

5/ استخدام المكافآت الفردية : حيث يؤدي إلى غضب الأفراد الآخرين وانخفاض مستوى أدائهم .

لمواجهته : - تكريم الأداء الجيد.

- تشجيع الموظفين على تكريم أداء بعضهم البعض.

- تشجيع المنظمة على وضع برامج تكريمية لمن يحقق معيارا محددًا أو يفوقه.

- **ثالثا :** بالنسبة للمرؤوسين : (1)

1 -عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه .

2 -عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه .

3 -عدم معرفة العامل لنظام التقييم المتبع.

4 -ميل العامل للكسل وعدم الاهتمام بنتائج التقييم.

5 -شعور العامل بعدم الأمان والظلم.

6 -ثمة بعض المشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها :

* وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم وبالتالي التحيز له .

* الاقدمية في العمل .

* عمر العامل وبالتالي احترام من هم اكبر منهم ومنحهم تقديرات مرتفعة.

المطلب الخامس : الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

أولا : من يقوم بتقييم أداء العاملين :

1/ الرئيس المباشر : هو الأكثر شيوعا على اعتبار أن المشرف يكون على دراية

كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وباحتكاك مباشر ومستمر بهم ، كما انه الأقدر

على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها ،وتقييم مستوى كفاءة الأفراد في

عملهم إلا انه يعتمد على التقديرات الشخصية للرئيس في تحديد التقييم المطلوب .

***بعض الاعتبارات التي يلتزم بها المشرف في التقييم: (1)**

- إن تعديلات التعويضات تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها .
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي .
- تطبيق المعايير بشكل منتظم على الأداء .
- جمع المعلومات وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس وجها لوجه.

2/ التقييم الذاتي : والذي يقوم بالتقييم هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم وتكون مهمة الرئيس المباشر إبداء ملاحظاته حول التقييم (2) ، ويعتبر هذا النوع من التقييم أحد الأنماط التي تستخدم لغايات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية (3)، وزيادة خبرة الفرد في العمل والتنمية الذاتية للموظفين مما يتطلب على الموظف التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير كذلك .

3/ التقييم عن طريق الزملاء : ويسمى كذلك بالتقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى ب التقييم السري، وقد أدخل تعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف المباشر (4) ، كما انه يعتبر من الأكثر التقييمات موضوعية وذلك لاعتماد أكثر من رأي وهو يفيد في تحسين المستويات القيادية والإشراف و التحفيز إذا طبق على المدراء .

شروط نجاح تقييم الزملاء : (5)

- 1- أن يكون الزملاء في مواقع تؤهلهم من الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين .
- 2- أن يكون بنفس المستوى والدرجة الوظيفية .
- 3- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين .

1 يوسف حليم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل؛ نفس المرجع ، ص 230.

2 -مصطفى نجيب شاويش : نفس المرجع ، ص 104.

3 موسي اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق ، ص 244.

4 عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002، ص367.

5 سهيلة محمد عباس و علي حسن علي : مرجع سابق، ص 269.

4/ تقييم المرؤوسين للرئيس : ويقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه ، بحيث يدلى

بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل⁽¹⁾،

وبالتالي معرفة رأي كل طرف في الآخر ، إلا انه لا يمكن الاعتماد عليه كلياً و ذلك

لاحتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج التقييم غير

موضوعية ورغم ذلك فانه يفيد في مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة

نقاط ضعفه وكذا التعريف بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين.⁽²⁾

5/ المقيمون في الخارج: تلجأ المنظمة إلى طلب خبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين

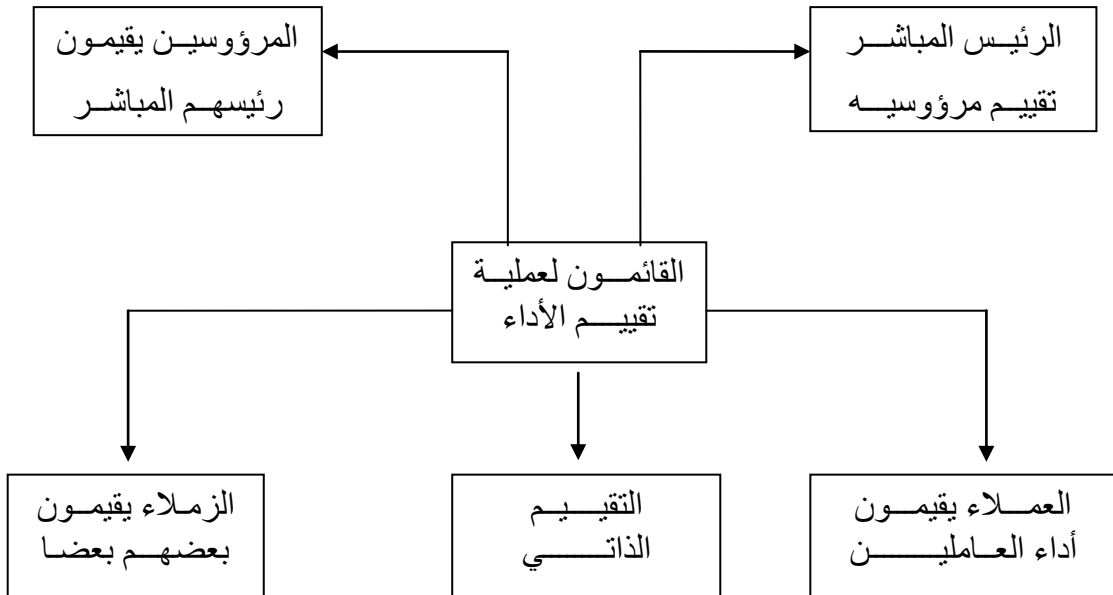
لديها للحصول على تقييم حيادي ، إلا أن هذا الأسلوب مكلف في الجهد والمال والوقت ،

كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية بسبب عدم الثقة في المشرفين والإنقاص من كفاءتهم ، و

يستخدم هذا الأسلوب في تقييم العملاء اتجاه مندوبي المبيعات و موظفي المنظمة ومستوى

أدائها وذلك لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة .

الشكل رقم (18) : من يقوم بعملية تقييم الأداء



1- مصطفى نجيب شوايش . نفس المرجع .ص 104.

2- يوسف حجي الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل . نفس المرجع . ص 231.

الجدول رقم (06) : يمثل ايجابيات وسلبيات مسؤولية تقييم الأداء

من يقوم بالتقييم	الايجابيات	السلبيات
خبراء من الخارج	- إمكانية إعطاء صورة موضوعية - لا يكون مندمجا في عمليات التناقش والاحتكاك اليومي	- تكاليف مرتفعة - يكون الوقت غير كافي للمقيم لمعرفة أبعاد عمل الموظف
اللجنة	- عدم وجود التحيز - إضافة معلومات جديدة عن أداء الموظف	يتطلب جهدا ووقتا إضافة إلى التكلفة
التقييم الذاتي	- مشاركة الموظف في عملية التقييم - تحديد أدوار الموظف - تقليص فرص الصراع في الأدوار و الالتزام بتحقيق الأهداف	- النشوية والتحيز الشخصي
الزملاء	- يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة	
تقييم المرؤوسين	- تعديل سلوك واتجاهات الرؤساء اتجاه المرؤوسين	- الابتعاد عن الثقة والصدق إذا شعروا بإمكانية معرفة رؤسائهم لأسمائهم - الميل إلى الرئيس المحبوب .

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، دار وائل للنشر، عمان،

ط1 ، 2008 ، ص ص 271.272

ثانيا : طرق تقييم الأداء :

يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة علميا في تقييم الأداء ، وينقسم التقييم إلى قسمين أساسيين هما :

1/ الطرق التقليدية : وتنقسم إلى :

1-1/ طريقة المقاييس المتدرجة : وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وهي

تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم ، ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد لكل عنصر من هذه العناصر و بتجميع درجات كل فرد نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية المتحصل عليها (1) ، ويقتصر دور القائم بالتقييم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حده بشكل دقيق و وضع إشارة على القسم الأكثر انطباقا على الفرد ، وتكرر العملية بالنسبة لبقية العناصر ولهذا الأسلوب تقسيمين :

- 1 -التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية : ضعيف ، مقبول ، جيد، جيد جدا ، ممتاز
- 2 -التقسيم بواسطة الجمل الوصفية وهو الأكثر استعمالا نظرا لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الفرد وبالتالي سهولة ودقة تقديرها.(2)

أمثلة لمقاييس المتدرجة: -خاصة بالجودة (3)

مرتفع				منخفض
مرتفع				منخفض
فريد وغير عادي فيها يتعلق بالانجاز	يؤدي العمل عادة بطريقة ممتازة	متوسطة بالنسبة لهذه الخاصية	غالبا ما يحدث أخطاء في الأداء	نادرا ما يكون الأداء مرضيا

1 زهير ثابت : مرجع سابق. ص 144.
 2 -عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص 419.
 3 عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، نفس المرجع. ص 372

غالبًا لا أخطاء	أخطاء عرضية	أعلى من المتوسط	الكثير من الأخطاء

درجة ومستوى الأداء			العوامل ذات العلاقة بالأداء
متفوق باستمرار	متفوق أحيانا	متوسط	
	✓		الخاصية الدقة ، الإتقان الاقتصاد في الأداء النظام
غير مرضي			

1-2/ أسلوب الترتيب : ويسمى أيضا بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة وفقا لهذا الأسلوب يطلب من القائم على عملية التقييم أن يرتب الأفراد على أساس الأداء الشامل أو الكلي (الجهد ، السلوك ، النتائج) (1)، بحيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم من الأحسن للأسوأ أو العكس ، وذلك بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، كما انه قد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى طريقة " الترتيب البديل " إذ يقوم المقيم باختيار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول، ثم اختيار أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب ، وبعد ذلك يتم ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة أداء جميع الأفراد في المجموعة .(2)

1-3/ المقارنة المزدوجة : بموجب هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد في مجموعته، حيث يضع القائم بالتقييم الأفراد المعنيين بالتقييم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين ، بحيث تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة ، وهذا يتكرر بالنسبة لكل المجموعات ويكون عدد المرات التي حصل فيها الفرد على الأفضلية هي التي تحدد

1-جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2003 ، ص415.

2-عمر وصفي عقيلي : نفس المرجع ، ص 415.

رتبته داخل التنظيم المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة (1)، ومن أجل تحديد عدد المقارنات الزوجية الواجب تطبيقها تستخدم المعادلة التالية :

$$n(n-1)/2$$

حيث ن : هو عدد الأفراد المعنيين بالتقييم .

وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة ، بحيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة كل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة .

1-4/ طريقة التوزيع الإجباري: وتستند هذه الطريقة كذلك على منطق الترتيب وفق

للمجموعات و ليس الأداء الفردي، وهي تعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي و التي تشير إلى أن غالبية الأفراد تتركز حول وسط المنحنى، بينما يقل تركيزها عند الأطراف.

وبناء على ذلك يطلب من القائم بالتقييم توزيع تقديراته بشكلى يتناسق مع التوزيع الطبيعي،

بحيث يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات فرعية ويرتب كل مجموعة في

نسبة معينة وفقا لفكرة المنحنى، إذ يتم الترتيب هنا طبقا للمستوى العام لأدائهم و ليس

على أساس من العوامل المختلفة للتقييم. (2) ويمكن تصوير هذا

التوزيع الإجباري كما يلي:

10% يحصلون على تقدير ممتاز

20% يحصلون على تقدير جيد

40% يحصلون على تقدير متوسط

20% يحصلون على تقدير مقبول

10% يحصلون على تقدير ضعيف

وكما يتضح فان هذه الطريقة تضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين

و تقدير أدائهم حيث يكون القائم بالتقييم مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في

اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم. (3)

1-جمال الدين محمد مرسي: نفس المرجع ، ص 416 .

2-كامل بربر: إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات. نفس المرجع ، ص 183.

3- مصطفى نجيب شاويش: نفس المرجع ، ص 93.

و عليه فان هذه الطريقة ترمي إلى التخلص من:

*التحيز الشخصي في عملية التقييم.

*الميل إلى إعطاء تقديرات (عالية/ منخفضة) لمعظم المرؤوسين.

1-5 / طريقة القوائم: وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين هما:

طريقة موازنة العناصر
طريقة الاختيار الإجباري

ويتم بموجب هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوى على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء مرؤوسين⁽¹⁾، ويضع القائم بالتقييم علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو تصرفات محددة تمثل سلوك الفرد و أدائه، وتعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام تستخدم في قياس أداء العامل و استخراج درجته النهائية. وفي استخدام هذه الطريقة يكتب أمام كل عبارة مربعان سجل على احدهما كلمة نعم و الآخر كلمة لا، ويقوم المقيم بالتأشير على احد هذين المربعين وفقا لوجهة نظره، وبعد الانتهاء من التأشير تقوم إدارة الأفراد بتحديد قيمة الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل⁽²⁾، و عليه فان المشرف في هذه الطريقة يقوم بدور المبلغ الذي يتولى تبليغ الإدارة بسلوك العامل و تصرفاته في الأداء

2- الطرق الحديثة:

إن طرق التقييم السابقة كانت تستخدم قبل الحرب العالمية الثانية. إلا أنها قصور هذه الأخيرة كان سببا للبحث عن طرق أفضل لقياس الأداء. ومن بين الطرق الحديثة نذكر:

1-2/طريقة الأحداث الحرجة: ويتم التقييم هنا عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها و توصيفها. وبالتالي تحديد جملة من الوقائع (التصرفات) التي تؤثر في الأداء إيجابا أو سلبا و بشكل مباشر.⁽³⁾

1 - كامل برير: نفس المرجع، ص 183.

2 مصطفى نجيب شاويش: نفس المرجع، ص 94.

3 عمر وصفي عقيلي: نفس المرجع، ص 423.

و عليه فان هذه الطريقة تقوم على أساس تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب نجاح أو فشل المنظمة، وهذا ما يتطلب من الرئيس أن يكون قريباً من العامل و يشرف عليه عن قرب، وان يقوم بتسجيل الوقائع في سجل خاص بالموظف وفقاً لتواريخ حدوثها. (1)

إضافة إلى ذلك فان هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند تقييم الأحداث و هي : *القدرة على تحديد المشكلة موضع الدراسة.
*الخطوات التنفيذية المتبعة لعلاج المشكلة.
*القدرة على تحليل المشكلة و الوصول إلى حلول و بدائل مختلفة.
*درجة التعاون مع القوى العاملة بالمنظمة.

*الربط الجذري بين عنصري الجودة في نوعية الجهد المبذول و تكلفته.
كما انه عند استخدام هذه الطريقة فإنه تصمم استمارة خاصة بها، حيث يطلب من القائم بالتقييم أن يورد و يشرح ، ولكل عنصر من عناصر الأداء المهمة وقائع بارزة حصلت خلال السنة كشفت عن أداء متميز، ويملى المقيم الاستمارة للموظف الذي حصلت معه وقائع حرجة – غير اعتيادية- (2)

* **خطوات تطبيق طريقة الأحداث الهامة:** يمر استخدام هذه الطريقة بمجموعة من المراحل التي نوجزها فيما يلي : (3)

- * وضع الوظيفة موضع التقييم في صورة أحداث سلوكية.
- * تصنيف الأحداث السلوكية إلى عناصر أداء وظيفية .
- * تخصيص كل حدث لأكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة (التعاون مع الزملاء المبادأة ، التحمل ، الإبتكار.....الخ) .
- * تدرج الأحداث الهامة على مقياس يتراوح ما بين صفر و حد أقصى .
- * ملاحظة الأداء الفعلي للمرؤوسين وتسجيل الأحداث الهامة أول بأول.

1 مصطفى نجيب شاويش: نفس المرجع ، ص 97.
2-نبيل الحسيني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1992 ، ص 488.
3-زهير ثابت : المرجع نفسه ، ص 123.

*مراجعة أجنده الملاحظات على أداء المرؤوسين عند بدء القيام بالتقييم واستخراج الأحداث الهامة .

* تسجيل الأحداث الحرجة ذات التأثير السلبي أو الايجابي في تقرير تقييم الأداء ومعدل تكرارها.

* الاجتماع مع المرؤوسين لمناقشة سبل تحسين الأداء مستقبليا .

2-2/ أسلوب الاختيار الإجباري : و استخدمت هذه الطريقة في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية ح.ع. II. (1)

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف للعمل سواء من الناحية الايجابية أو السلبية ، وتتكون استمارة التقييم هنا من مجموعة من العبارات مقسمة إلى مجموعات ، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربعة (04) عبارات فيها:

عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة
عبارتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في الأداء

ويقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط :الأولى تكون أكثر انطباقا على الفرد ، أما الثانية فتكون اقل انطباقا عليه، والمقيم في هذه الطريقة لا يعرف أي العبارات هي في صالح الفرد، لان أوزان العبارات تكون سرية لا يعرفها القائم بالتقييم (2)، وان قيم العبارات منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية المعدة سابقا .

2-3 / طريقة التقارير المكتوبة : وتشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث المهمة ، إلا أن

هذه الطريقة تعتمد على تسجيل جميع الأحداث الهامة والغير الهامة الجوهرية والغير الجوهرية حتى تبتسم هذه التقارير بالشمولية والدقة (3)

1 زهير ثابت : نفس المرجع ،ص 121.

2 عمر وصفي عقيلي : المرجع نفسه ، ص 424.

3 نبيل الحسني : نفس المرجع ،ص 489.

و تقوم هذه الطريقة على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ، يكتب فيها تقريرا يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته وتعليقاته على الأداء ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم (1)، ويشترط للنجاح هذه الطريقة أن يكون الرئيس يقضا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة والضعف في الأداء. (2)

2-4/ أسلوب الإدارة بالأهداف : وفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه ، ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف والأساليب المحددة من طرف المرؤوس ويجوز له التعديل فيها ، وبعد فترة يتقابل الرئيس مع المرؤوس لتقييم مدى كفاءة انجاز الأهداف واقتراح أفضل الطرق للأداء المستقبلي.

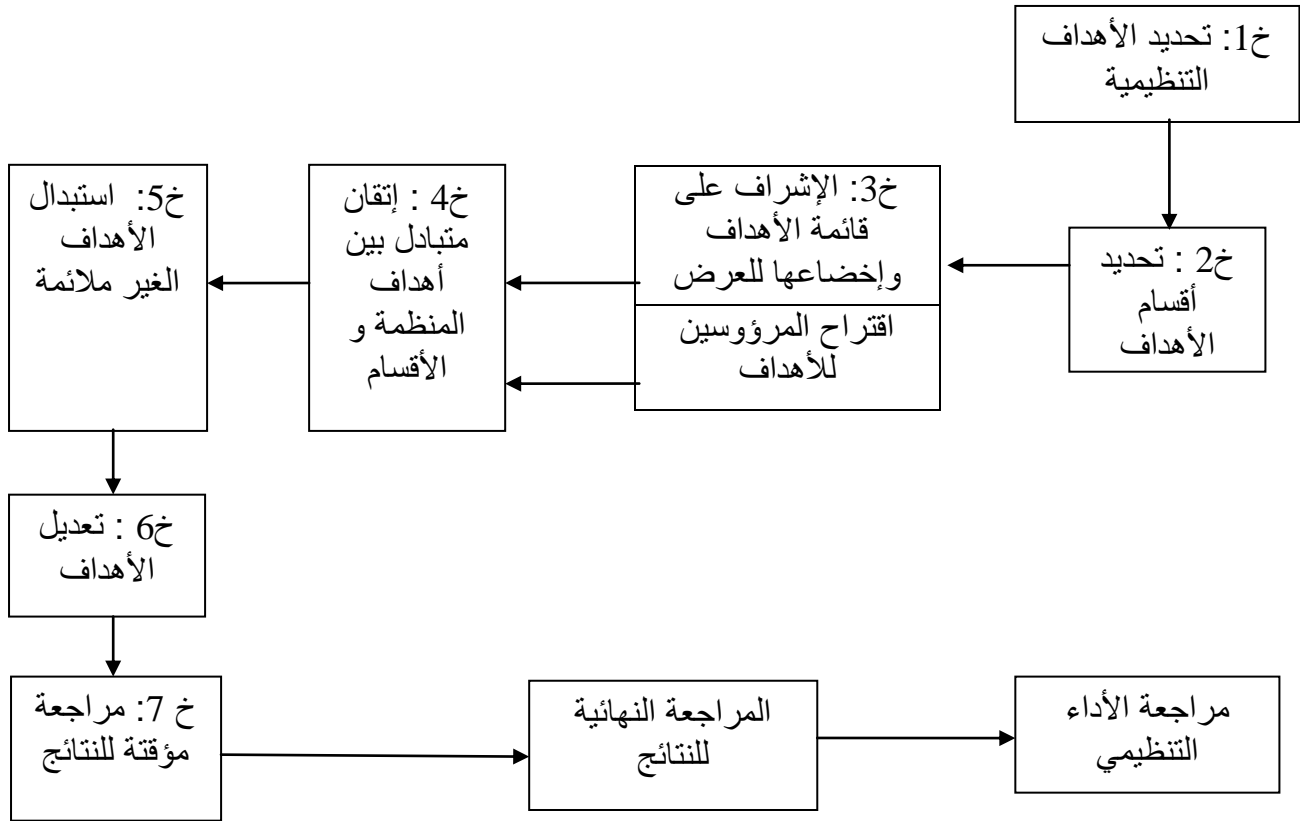
تعريف **O'Diorne** إن الإدارة بالأهداف هي " الطريقة التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها "، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون أنفسهم ويراقبون ذاتيا لتحقيق الأهداف . (3)

1 كامل بربر : إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات، المرجع نفسه ، ص 185.

2- زهير ثابت: نفس المرجع ، ص 125 .

3-موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل. المرجع نفسه ، ص 202.

الشكل رقم (19): يمثل خطوات تقييم الأداء بواسطة الإدارة بالأهداف:



المصدر: جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 435.

* متطلبات استخدام هذه الطريقة :

- تحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابلية للقياس .
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع مهام ومسؤولية الفرد وكذا انجاز الأهداف .
- اختيار المديرين المناسبين لوضع الأهداف الملائمة والواقعية .
- تطبيق نظام حوافز يشجع العاملين على العمل. (1)
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل مع رئيسه الذي يكون دوره هو توجيه عملية وضع الأهداف.
- موافقة الأطراف المعنية على معايير القياس وتقييم الأداء .

- عقد لقاءات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف .

- التركيز على الانجازات المحققة وليس على السمات الشخصية. (1)

2-15 أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية : يستخدم هذا المقياس العديد من العبارات التي تعكس الأداء الفعال والغير فعال ، وذلك لتحديد كافة أنواع السلوك المطلوبة للتحقيق الأداء الفعال، كما انه يتطلب قيام المقيم بتحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة التقييم ، ثم يجمع الدرجات للوصول إلى تقييم عام للأداء (2)، وبالتالي فان التقييم يكون عن طريق دراسة كل أنواع الوظائف لتحديد العبارات الوصفية التي تصف الأداء ، ويتحدد عدد هذه العبارات حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه ومن الضروري تحديد قيم عددية لكل عبارة بحيث تكون هذه الأخيرة سرية لا يعرفها سوى إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يطلب من القائم بالتقييم أن يضع إشارة بجانب العبارة الموجودة بالفرد الذي يتم تقييمه وبعد الانتهاء تجمع الدرجات وتحول إلى قيمة و صفة لتعبر عن كفاءة الفرد ثم تصنف ضمن فئات محددة.

ولقد طور هذا الأسلوب إلى شكل أخر سمي ب: **قوائم المرجعة / التدقيق ذات الأوزان السرية.** بحيث نضع العبارات الوصفية على شكل أسئلة يجيب عليها المقيم ب: **نعم/ لا.** وتكون قيم المعايير سرية لا يعرفها القائم بالتقييم، وإن الغاية من تحويل الصفات إلى أسئلة هي أن السؤال يثير المقيم ذهنيا ونفسيا ، ويجعله يقرأ الأسئلة بتركيز، ومنه يصبح التقييم أكثر دقة (3)، وإن هذا الأسلوب يلقي تفضيلات من المديرين والعاملين بسبب قدرته على التمييز بين الأداء الجيد والردئ وتحقيق الموضوعية وإمداد العاملين بمعلومات مرتدة عن الأداء واقتراح مجالات التدريب.

2-6/ طريقة مراكز التقييم : وطبق أول مرة في المواقف العسكرية سنة 1940 في ألمانيا وبالرغم من انه يستخدم كأداة مساعدة في اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين ، إلا أنه يستخدم كذلك كوسيلة لقياس الأداء الإداري، بحيث يتعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام والواجبات.

1 جمال الدين محمد مرسي: **نفس المرجع** ، ص 434.

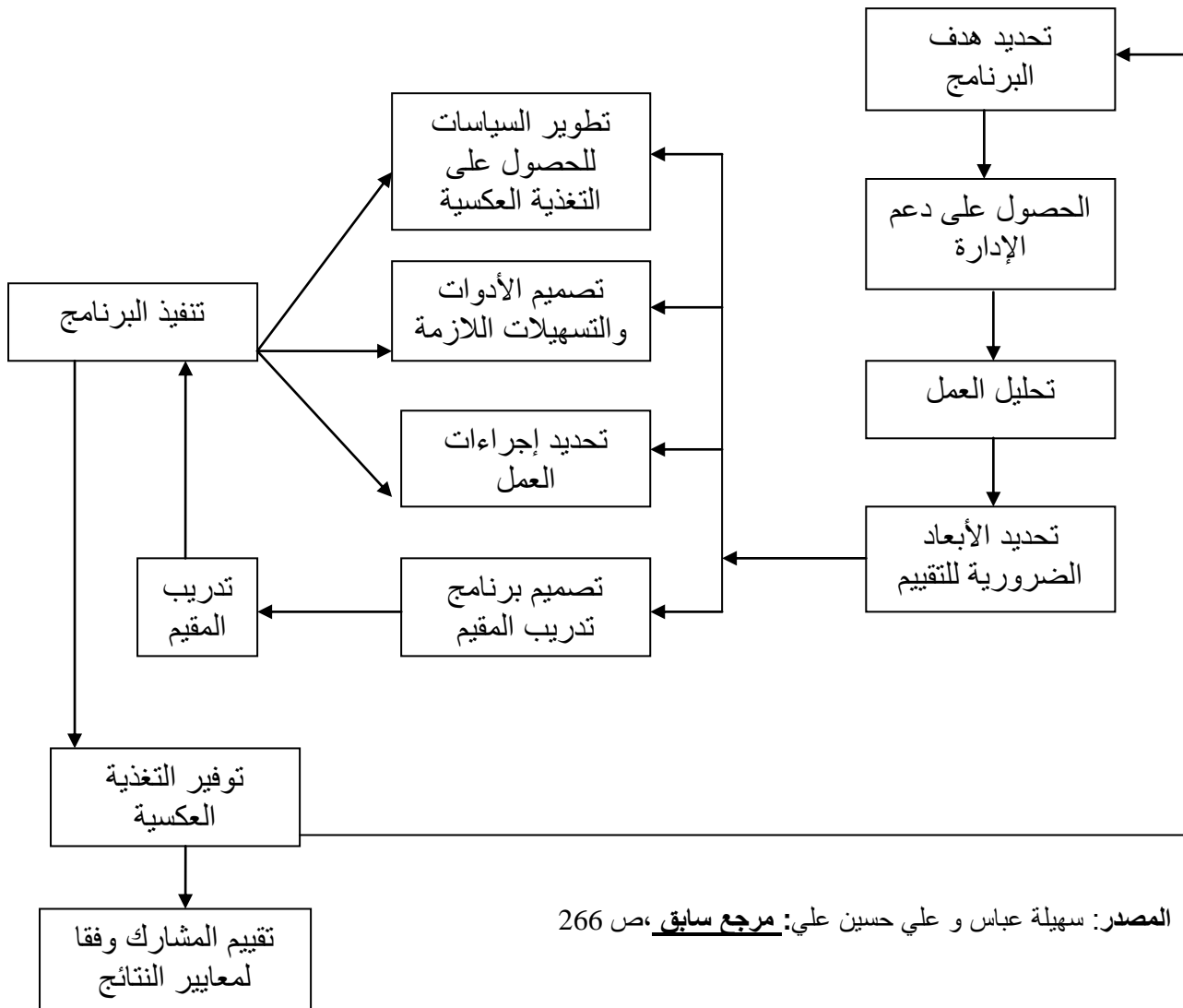
2 -عمر وصفي عقيلي: **نفس المرجع** ، ص 422.

3 جمال الدين محمد مرسي: **نفس المرجع** ، ص 429.

وتستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المديرين وهي تسعى لقياس مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومهارات الاتصال والتفاعل ، ودرجة الاعتماد على الآخرين وإن أسلوب المتبع في هذه الطريقة هو وضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها ، ثم يتم فيها قياس وتحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة.(1)

فيما يلي أهم الخطوات التي تمر بها طريقة مراكز التقييم

الشكل رقم(20): يمثل خطوات طريقة مراكز التقييم



المصدر: سهيلة عباس و علي حسين علي: مرجع سابق، ص 266

1- سهيلة عباس و علي حسين علي: المرجع نفسه ، ص 266.

الجدول رقم(07): خصائص طرق تقييم الأداء التقليدية

العيوب	المزايا	الطريقة
<p>- معرضة للتحييز بسبب تأثير العوامل الخارجية.</p> <p>- قد يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الأداء- اثر الهالة.</p> <p>- احتمال ظهور أخطاء التساهل و التشدد</p> <p>- احتمال إعطاء تفسير مختلف للأوصاف المبنية في النموذج تبعاً لخلفياتهم ومستوى الخبرة لديهم، والتقديرات الشخصية</p>	<p>- سهولة ومنخفضة التكاليف</p> <p>- تبيين نقاط القوة والضعف في كل صفات الفرد</p> <p>- تتم بواسطة الرئيس المباشر</p>	<p>طريقة التدرج البياني</p>
<p>- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء العاملين.</p> <p>- لا تقيم خصائص محددة في أداء الفرد بل الأداء كله.</p> <p>- تفترض أن الفروق بين المستويات المختلفة متساوية في كل جماعة.</p> <p>- صعوبة تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين.</p>	<p>- البساطة وسهولة التطبيق</p> <p>- إيجاد مفهوم موحد للتقييم.</p> <p>- تستخدم في المنظمات الصغيرة.</p>	<p>طريقة الترتيب البسيط</p>
<p>- تتطلب وقت طويل نسبياً.</p> <p>- تعجز عن كشف الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متفاوتة.</p> <p>- تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية التي تحتاج للمعالجة.</p> <p>- لا تصلح لأغراض الترقية والتدريب والنقل.</p>	<p>- البساطة والسهولة.</p> <p>- الوصول إلى نفس النتائج في حالة قيام أكثر من شخص بعملية المقارنة.</p> <p>- هدفها هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في المنظمة.</p>	<p>طريقة المقارنة المزدوجة</p>

<p>- لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين</p>	<p>- قليلة التحيز. - تمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء</p>	<p>طريقة التوزيع الإجباري</p>
<p>- التكلفة العالية. - تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها. - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>	<p>- قليلة التحيز. - تصلح للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. - موضوعية(تقييم السلوك الفعلي). - قليلة الأخطاء(الإجابة ب نعم /أو)</p>	<p>طريقة القوائم</p>

الجدول رقم(08): خصائص طرق تقييم الأداء الحديثة

<p>- عدم تسجيل الحوادث بسبب زحمة العمل. - تجميع السلبيات في وقت معين مما يؤدي للتقييم السلبي. - تؤدي إلى الضغط على الأفراد . - الأحداث السلبية تكون أكثر ملاحظة من الايجابية مما يؤدي ذلك إلى التركيز عليها من قبل المقيم</p>	<p>- تبين مواطن القوة والضعف في أداء وسلوك الفرد وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية. - توضح جوانب القصور والعمل على معالجتها. - الموضوعية.</p>	<p>الوقائع الحرجة</p>
<p>تحتاج إلى مهارات عالية لإعداد وكتابة التقارير. -تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقارير وخاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.</p>	<p>- تبتسم بالشمولية</p>	<p>التقارير المكتوبة</p>

<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكاليف. - عدم الثقة في الرؤساء وكذا عدم قدراتهم على إجراء التقييم بطريقة عادلة. - عدم معرفة الرئيس للأوزان النسبية للعبارات. - عدم السماح للرئيس بمناقشة التقييم مع مرؤوسيه. - تحتاج مجهودات كبيرة في التقييم واختيار العبارات التي تنطبق على الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - الموضوعية. - قليلة التحيز. - لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء. 	<p>طريقة الاختيار الإجباري</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب وقت وجهد كبير . - تحتاج إلى معلومات كثيرة قد تتجاوز قدرة المديرين على الإلمام بها. 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة الاستخدام . - تتمتع بقبول من طرف العاملين والمديرين . - تفيد في تعديل السلوك . - تحقيق الارتباط بين الأنماط السلوكية المحددة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة . 	<p>الملاحظة السلوكية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التكلفة المرتفعة . - لا تقييم كيفية أداء وظائف المديرين ولكن تقيس مدى إمكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر مقياس موضوعي لأداء. - توفير معلومات مرتدة تساعد على تصميم الخطط . - تحديد نواحي القوة والضعف لدى الأفراد العاملين. 	<p>طريقة مراكز التقييم</p>

<p>- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال</p> <p>- تعبر عن قياس الفرد في عمله الحالي دون الأعمال الأخرى</p> <p>- التأكد من النتائج وإهمال كيفية تحقيق هذه النتائج .</p> <p>- صعوبة مقارنة مستوى أداء الفرد.</p> <p>- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس .</p> <p>- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق .</p> <p>- استحالة قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل</p>	<p>- وجود هدف محدد مما يسهل عملية التقييم .</p> <p>- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دوافعهم .</p> <p>- من الطرق الموضوعية في الأداء.</p> <p>- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف</p> <p>- تحديد مواطن الضعف في التنظيم.</p> <p>- يتم التركيز على الأداء وليس السمات</p> <p>- اكتساب خبرات جديدة</p>	<p>أسلوب الإدارة بالأهداف</p>
--	--	-------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة . نقلا عن مجموعة من المصادر .

ثالثا : أخطاء تقييم الأداء

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم لما حدثت أخطاء في التقييم ، إلا انه يصعب استخدامها في الوظائف الإدارية والكتابية، حيث تتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية إلا أن هذه التقديرات تصاحبها عدة أخطاء أو مشاكل منها :

1/ اثر الهالة : ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء

العامل الذي يقوم بتقييمه ، حيث يعطي المشرف حكما ايجابيا عاما على أساس معرفته بهذا الجانب، وبما أن " اثر الهالة" مصدر تحيز لعملية التقييم فانه تم إعداد برامج تدريبية لتساعد المشرفين على ضبطه والتحكم فيه وكذا الاهتمام بالأبعاد السلوكية للأداء المهني⁽¹⁾.

1-رونالدى ريجيو: المرجع نفسه ، ص 132.

2/ أثر الحداثة : وهو الميل إلى إعطاء وزن أكبر للأداء كما عهدناه في الفترات الأخيرة ، وإعطاء أوزان أقل لأداء الفترات الأقدم وذلك بالاعتماد على ما يتذكره المشرف من أداء العامل - تقييم السلوك الحديث للفرد فقط- .

3/ أخطاء الغزو (السببية) : عادة ما يطلب المشرف من المقيم تقديم تفسير لأية تقديرات استثنائية (عالية جدا / منخفضة جدا) ويطلق على هذه العملية ب : ظاهرة غزو الأسباب ، أي تفسير الأحداث عن طريق افتراض أسبابها حيث يميل المشرف لإعطاء تقديرات أفضل للعامل ، إذا كان سبب الأداء المتميز هو الجهد المبذول وليس القدرة الموروثة .
* تحيز (الفاعل - المشاهد) : ويمثل هذا التحيز إلى ميل العامل (الفاعل) إلى إبراز أهمية العوامل الموقفية كأسباب ، لكن المشرف (المشاهد) يميل إلى إبراز الأسباب المتعلقة بالعامل الاعتقاد أن المشرف يميل إلى أن الأداء نتيجة لخصائص العامل وليس العوامل الموقفية في الأداء ، ومنه فان تحيز (الفاعل / المشاهد) لا يعوق الإدراك الموضوعي والدقيق للأداء بل يحول دون وجود تفاهم موضوعي بين الطرفين في بيئة العمل .

4/ أخطاء التساهل والتشدد:

- التساهل : حيث يميل المشرف إلى التساهل في أحكامه وتقديراته لأداء من يعملون لديه فيمنحهم تقديرات ايجابية وعالية وقد يرجع ذلك لعدة أسباب⁽¹⁾
 - تجنب المشاكل الإنسانية الناجمة عن إعطائهم تقديرات سيئة .
 - الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.
 - الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة للمرؤوسين .
- * التشدد : وهو ميل المشرف إلى إعطاء تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، ويعود ذلك إلى:
 - * طبيعة شخصية القائم بالتقييم
 - * الاعتقاد أن المرؤوسين عادة اقل منه كفاءة و مهارة.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب التطبيقية لنفس المرجع ،ص259

***النزعة المركزية:** وهو ميل المشرف إلى إصدار أحكام متوسطة و عامة اتجاه جميع العاملين دون تمييز.

- **ويعود ذلك إلى:** *عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس.
*عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالعملية

وهذه الأخطاء الثلاث تؤدي إلى عدم التمييز بين الأداء.

5/- الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم القائم بالتقييم بمراعاة الدقة في تقييمه بحيث يعطي تقديرات متفاوتة للعاملين و دون أن تعكس حقيقة الأداء. (1)

6/- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: ويحدث عادة في حال عدم وجود معايير موضوعية لقياس الأداء، ومن أكثر التحيزات الشخصية شيوعا هي المعتمدة على الجنس، العرق، العمر، السمات الجسمية.

7/- خصائص المقيم: تلعب خصائص الفرد القائم بالتقييم دورا مؤثرا في عملية التقييم ومن هذه الخصائص: الاستقرار العاطفي، الخبرة الاجتماعية، الاعتزاز النفسي. فالمدبرين حديثي العهد و ذو الخبرة البسيطة يكونون أكثر قسوة و صرامة في هذه العملية على عكس المديرين ذوي الخبرة الطويلة. (2)

8/- التأثير بالسلوكيات في الفترات الأخيرة: قد يتأثر الرئيس بتصرفات المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم ، فلا يتذكر مختلف الأعمال للمرؤوسين طوال السنة.
رابعا : استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين :

من ابرز المزايا التي يمكن الحصول عليها نتيجة استخدام هذه الأداة هو تمكين المديرين من التمييز بين الأداء الجيد والغير الجيد ، ومن بين القضايا الأساسية التي تؤثر عليها معلومات تقييم الأداء هي:

1/ الترقية : تعنى تغيير وتوسيع في مسؤوليات العامل ، مما يتطلب التأكد من تمتعه بالخصائص والمؤهلات ، وذلك بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية حيث توفر تقارير تقييم الأداء الدورية لسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة. (3)

1-مصطفى نجيب شاويش: المرجع نفسه، ص 109

2-هيثم على حجازي وشوقي ناجي جواد : نفس المرجع ، ص 85.

3- سعاد نانف برنوطي: مرجع سابق، ص 379.

وبالتالي فان تقييم الأداء يبين مدى استحقاق كل موظف للترقية بين المرشحين .

● مقاييس الترقية: (1)

- إذا كانت الوظيفة فنية فلا بد أن يكون التخصص هو العامل في الترقية .
 - إذا كانت الوظيفة تطلب الممارسة فلا بد أن تكون الاقدمية هي العامل في الترقية .
 - إذا كانت الوظيفة تتطلب الثقة فلا بد أن يكون الولاء هي العامل في الترقية .
- 2/ النقل :** يعتبر تقييم الأداء معيار ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقلهم لوظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم .

***النقل الأفقي :** وهو يتضمن نقل الفرد من مجموعة العمل التي كان يعمل ضمنها أو مكان العمل أو الوحدة التنظيمية مع الاحتفاظ بنفس الأجر والمزايا.

*** تنزيل درجة الوظيفة :** ويتم بموجبه نقل الفرد إلى وظيفة أخرى اقل من المستوى الإداري الذي كان يعمل فيه .

- أسبابه : * ضعف الكفاءة.

* إهمال الفرد لعمله .

* ضعف إمكانيات الفرد .

* توقيع عقوبة على الفرد لارتكابه مخالفة تستوجب التنزيل .

***إنهاء العمل الوظيفي :** وقد يعود ذلك لأحد الأسباب التالية :

- المرض وذلك بشرط خضوع المريض لمراقبة لجنة الإعفاء.
- عزل الموظف لارتكابه خطأ جسيم.
- استقالة الموظف .
- بلوغ سن التقاعد.

3/ فحص الأداء (التغذية الراجعة) : ويهدف هذا النظام إلى تحسين أداء العاملين إذ يوفر

المعلومات الأساسية عن الأداء وبشكل يتم من خلاله الكشف عن نقاط القوة والضعف في

هذا النظام وبالتالي نقاط القوة وأسباب ضعف الأداء.(2)

1- عبد العزيز صالح بن حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، الدار الجامعية الدولية للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 194.

2- هيثم علي حجازي و شوقي ناجي جواد : المرجع نفسه ، ص 84.

4/ تقويم سياسة الاختيار والتدريب : يعد قياس الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح

الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين ، كما يسمح بمعرفة مدى إفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها.(1)

5/ قرارات المكافآت : وهو تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية حيث

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة ترتبط بنوعية أداء الفرد كما تنص هذه الأنظمة على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز، وبناء على أنظمة الأجور تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحقيق استحقاق الفرد لمكافئة التشجيعية و مبلغها .

6/ الاحتياجات التدريبية : عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين

يمكن للمدير اقتراح البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى أداء الفرد واكتسابه مهارات جديدة ، ومنه فان تقارير تقييم الأداء تستخدم كوثيقة مهمة لتحديد أنشطة التدريب والتطوير التي يحتاجها الفرد وكذا تحديد حاجة الموظف إلى التدريب والتطوير.(2)

7/ إصلاح وتعديل الأجر : قد يتم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء بطريقة رسمية أو غير

رسمية ، ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.(3)

8/تقويم الأفراد وزيادة دافعتيهم : وذلك من المعلومات المتحصل عليها والتي تعتبر أساس

لتقييم الدوري للأفراد وتحديد الحوافز المؤثرة على أداء العاملين.(4)

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور: نفس المرجع ، ص 194.

2 - سعاد نائف برنوطي : نفس المرجع ، ص 380

3 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المرجع نفسه ، ص 299.

4 - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: الهرجع نفسه ، ص 243.

خامسا : مقترحات التطوير لتقييم الأداء :

من الممكن الاعتماد على بعض الوسائل والأسس في تطوير عملية تقييم الأداء وذلك بغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن هذه العملية ، ومن المقترحات التي يمكن استخدامها هي :

- (1) استخدام المقاييس السلوكية لأن المقاييس المبنية على العلوم السلوكية ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب لقيام بالعمل إضافة إلى أنها مقاييس مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي.
طريقة الإدارة بالأهداف MBO.
مقاييس الملاحظات السلوكية BOS. (1)
- (2) استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس الأداء لأنها تعطي نظرة متكاملة عن أداء العاملين (النتائج / الإجراءات / الطرق المتبعة) ، كما تحدد نقاط الضعف والقوة وتستخدم نتائجها في عملية التطوير التنظيمي .
- (3) استمرارية التغذية العكسية للأفراد لتعريفهم بمستوى أدائهم ويفضل أن يكون من قبل الرئيس المباشر وبعد التقييم مباشرة (قبل اتخاذ إجراءات المكافأة أو العقوبة)
- (4) استخدام والاستعانة بأكثر من مقيم واحد.
- (5) تدريب وتهيئة المقيمين لتعريفهم بأهمية هذه العملية والنتائج المترتبة عليها وتقليل الأخطاء.
- (6) تحديد ووضع نظام المكافآت والحوافز التشجيعية عندما يثبت بان تقييم كان صحيحا ويعكس الواقع وذلك لدعمهم وتشجيعهم على أداء عملهم.
- (7) ضرورة الاهتمام والتركيز على إدارة عملية التقييم لأنها تلعب دورا كبيرا في فاعلية العملية .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن :

- يعتبر العنصر البشري من بين أهم العناصر أو الموارد التي يقوم عليها نجاح أو فشل المنظمة باعتباره المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية أو الخدماتية للمنظمة.
- تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها وغايتها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لديها .
- يتحقق الأداء الكلي للمنظمة من خلال مساهمة جميع العناصر الموجودة فيه ، إذ إن انجاز وظيفة ما للمهام المنوطة بها - تحقيق أهدافها - يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- إن تحسين مستوى الأداء يتوقف على مدى معرفة المنظمة بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وخاصة التكنولوجية منها ، ومحاولة هذه الأخيرة إدخال هذه المتغيرات والتطورات التقنية و العلمية إلى بيئتها الداخلية وتكييفها مع ظروفها وإمكانياتها الداخلية .
- ومن أجل معرفة مدى التحسن في مستوى الأداء تقوم الإدارة بتقييمه من خلال قياس الأداء المنجز ومقارنته بالأداء المخطط ، وكذا مقارنة الأداء المالي بالأداء السابق وتتم عملية التقييم باستخدام عدة طرق ووسائل تختلف باختلاف طبيعة المنظمة ونوع عملها وكذا العاملين بها .



الباب الثاني:

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

1/ - التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها

2/ - تعريف مديرية التوزيع بالجلفة

3/ - مهام وأهداف المؤسسة.

4/ - تحليل الهيكل التنظيمي لمدرية التوزيع بالجلفة

5/ - تحليل قسم الموارد البشرية

6/ - خصائص عينة البحث

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وذلك من خلال التطرق إلى التعريف بها ، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة، بالإضافة إلى هذا سنتناول المهام والأهداف التي تصبو إليها هذه المؤسسة.

كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح والتخصص أكثر في قسم الموارد البشرية.

1/ التعريف بمؤسسة سونلغاز و نشأتها:

1-1-/- التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي، زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل .

1-2-/- نشأتها: إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة

احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك

في:1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز(I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط في سنة 1991م ،تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك .

1-3/ أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة هي :

❖ **مرحلة ما بعد الاستقلال (1962 – 1969) :** في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تدير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

- * سهولة الاتصال وقرب المسافة .
- * طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة .
- ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :
- * إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية .
- * السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- * عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

❖ **مرحلة التسيير الاشتراكي (1969 – 1990) :** بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي : * احتكار لصالح الدولة 100%.

- * توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .
 - * تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .
 - وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل سنة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :
 - كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .
 - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
 - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
 - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
 - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
 - أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة) .
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .

* العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز) .

* العمل على توسيع دائرة التغطية

❖ **مرحلة التسعينات :** في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات

المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح

للمؤسسة بالتححرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام

القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهما دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج

والتححرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر

كامل التراب الوطني .

2/- تعريف مديرية التوزيع بالجلفة :

إن مديرية الجلفة هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C_ الموجود مقرها حاليا بالبلدية ، كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة ، ثم استقلت عام 1977 وأصبح يعمل على تغطية كل قطاع الولاية ، وفي جويلية سنة 2004 ظهر تنظيم جديد أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ومن ثم فإن مديرية التوزيع بالجلفة أصبحت تقوم بتسيير الكثير من الزبائن في مجالي الكهرباء و الغاز.

ويبلغ عدد عمالها في الوقت الحالي 262 عامل يتوزعون كالتالي : 56 إطارات - 167 عمال تحكم -39 عمال تنفيذ.

* مهام مديرية التوزيع :

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية .

3/- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز :

3-1 / - المهام : هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

3-1-1/- المهام التقنية :

- ❖ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .
- ❖ تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- ❖ الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل : البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، النقل ، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

3-1-2/- المهام التسييرية :

- ❖ إنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج
- ❖ نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه .
- ❖ المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج .
- ❖ خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج .

3-2 /- الأهداف :

- ❖ ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- ❖ ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة
- ❖ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- ❖ القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- ❖ محاولة تقليص الديون .
- ❖ تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

4/- تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجلفة:

تحتوي مديرية للتوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها وتتمثل فيما يلي :

4-1/- مدير مديرية التوزيع بالجلفة : وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

4-2/- كاتبة مديرية: وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير

4-3/- مكلف بالشؤون القانونية : تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منه ا كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ... الخ.

4-4/- مهندس الأمن : حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

4-5/- المكلف بالأمن الداخلي :ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

4-6/- قسم العلاقات التجارية : لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

4-6-1/- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

* فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

* فوج ترقية المبيعات .

4-6-2/- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

* فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) و الإدارات.

*فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

*فوج تغطية الديون .

4-7/- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال : تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقييم اللازم للعملية ويضم هذا القسم :

*مصلحة تسيير الاستثمارات : تملك مهامًا تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدة ، وتحتفظ المديرية بنسبة 05 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

4-8/- قسم الأنظمة المعلوماتية : يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديد للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد ، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

4-9/- قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

- * استغلال ومراقبة شبكة الغاز .
- * فرع الخرائطية .
- * تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات "مسعد"، مصلحة "عين وسارة" ومصلحة "الجلفة"

4-10/- قسم استغلال الكهرباء : ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

- * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .
- * تسيير المحولات الكهربائية .
- * تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة "مسعد" ، مصلحة "عين وسارة" ، مصلحة "الجلفة".

4-11/- قسم الشؤون العامة : S . A . G مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين .

* فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود .

* فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

4-12/- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

4-13/- قسم الموارد البشرية : D.R.H يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأميناتالخ، وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

* متابعة المستخدمين .

* عداد الرواتب .

* القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ،تحديد العطل ..

...الخ.

*إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية

الموارد البشرية.

5/- تحليل قسم الموارد البشرية:

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم ب:

* التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية) .

* يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ، تحويل).

* يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ،الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية،بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

5-1/ - مصلحة التكوين : تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد

من المهام تتمثل فيما يلي :

* تعنتي بإحصائيات تكوين الموظفين .

* تحديد احتياجات التكوين.

* انجاز العمليات التكوينية و متابعتها.

*العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية

للتكوين.

5-2/ - مصلحة الإدارة (مصلحة تسيير الموارد البشرية): تعمل هذه المصلحة على :

* التكفل بأجور العمال .

* تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين .

* ملفات العمال

* ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق

العامل .

* مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ،الضمان

الاجتماعي ، التقاعد ، التعاضدية...الخ.

* إعداد الميزانية وعقود التسيير.

* مكلف بالإحصائيات (الغيابات ، عدد الموظفين، عدد المتخليين،العطل) .

5-3/ - نشاط تنمية الموارد البشرية : يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني

للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي :

* تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا

على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في

مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية و تقييم و متابعة المسار المهني

للعامل .

* التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية

الاستقبال والتكوين والتنقل.

6- خصائص عينة البحث:

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	77	76.2%
أنثى	24	23.8%
المجموع	101	100%

حيث أن: ت هو التكرار و % هي النسبة .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث ، حيث بلغت نسبت ذكور 76.2% أما نسبة الإناث فقد سجلت ما يساوي 23.8% من إجمالي مجموع عينة البحث .

و عليه يمكن القول أن سبب تفوق عدد الذكور العاملين في المؤسسة على الإناث لا يرجع إلى وجود فروق في كفاءة الأداء بين الجنسين أو في مستوى مهارة كلا منهما ، بل يعود ذلك إلى سياسة التوظيف المتبعة و التي تميل إلى توظيف الرجال أكثر من النساء نظرا إلى طبيعة عمل المؤسسة والذي يتطلب حركة دائمة إضافة إلى طاقة تحمل كبيرة وضرورة الانضباط في مواقيت العمل وخاصة أن أغلب نشاطها هو خارج بناءها الهيكلي وهو الأمر الذي لا تستطيع المرأة الالتزام به وخاصة إذا كانت لديها مسؤوليات اجتماعية أخرى تمنعها من القيام بمسؤولياتها اتجاه المؤسسة .

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب السن

السن	ت	%
[20 - 30] سنة	13	12.87%
[31 - 40] سنة	54	53.46%
[41 - 50] سنة	32	31.68%
فوق 50 سنة	02	1.98%
المجموع	101	100%

من خلال الجدول يتبين أن اغلب الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين [31 - 40] سنة وذلك بنسبة 53.46% تليها فئة [41 - 50] سنة بنسبة 31.68%، تم تأتي بها فئة [20 - 30] سنة بحيث قدرت نسبتها ب 12.87% أما نسبة 1.98 فقد سجلتها فئة الأفراد الذين يفوق عمرهم 51 سنة .

وعليه فان اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-50 سنة و هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء كما انه يتميز بنضج فكري وهو الشيء الذي يكون في صالح المؤسسة إذا ما عرفت كيف تستغله بطريقة جيدة، بحيث يقل معدل غيابه و ذلك لحرصه على عمله و عدم تفريطه فيه ، أما بالنسبة للشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة فهي توجد بنسبة معتبرة و على المؤسسة أن تدعم هذه الفئة لأنها تمتاز بطموح كبير و تكون لديها قدرة على إتمام كل ما يسند إليها من مهام من اجل بلوغ أهدافها من جهة و تحقيق غايات المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	ت	%
متوسطة	02	1.98%
ثانوي	27	26.73%
جامعي	72	71.29%
المجموع	101	100%

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي و ذلك بنسبة 71.29% ثم تليها نسبة 26.73% من الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي ، أما الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط فقد سجلوا نسبة 1.98%.

وعليه نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن المؤسسة تشجع توظيف الأفراد الذين يكون لديهم مستوى جامعي و ذلك من أجل تزويد نظامها بالكفاءات اللازمة لبلوغ أهدافها و كذلك لارتفاع المستوى التعليمي إذا أنها تعتمد في اختيارها على الشهادة و الكفاءة و ذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية و المعلوماتية المستمرة في شتى المجالات كما أنها تسعى إلى تنمية قدرات الكفاءة التي توجد فيها عن طريق التكوين ، حيث ترى أن التعلم و التكوين يفيد في بناء قيم صالحة و تشكل ثقافة و شخصية للفرد و توجه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق إنتاجية مرتفعة و أداء متميز ، أما بالنسبة لفئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي و متوسط فيرجع سبب تواجدهم في المؤسسة إلى أن الفترة التي تم فيها توظيفهم في السنوات التي كانت تعاني فيها الجزائر نقص في المستوى التعليمي ، وأن طبيعة المهام التي يقومون بها لا تتطلب مستوى تعليمي مرتفع.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

مجموع		عمال التحكم		الإطارات		الدرجة الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
%61.38	62	%58.90	43	%67.86	19	اقل من 10 سنوات
%27.72	28	%28.76	21	%25	07	20-10 سنة
%10.9	11	%12.33	09	%7.14	02	أكثر من 20 سنة
%100	101	%100	73	%100	28	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 61.38% من مجموع المبحوثين يقل مدة عملهم في سونلغاز موزعة كما يلي :

67.86% من فئة الإطارات تليها نسبة 58.90% من عمال التحكم .

أما الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 10 إلى 20 سنة فقد بلغت نسبة 27.72% وهي تدعم ب 28.76% لعمال التحكم مقابل 25% للإطارات .

بالنسبة للعاملين الذين يزيد مدة مزاوتهم للعمل عن 20 سنة فقد بلغت 10.9% وهي موزعة كما يلي: 12.33% لعمال التحكم و 7.14% للإطارات.

و يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 20 سنة و قد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب قدرات و كفاءة عالية و كذا يد عاملة نشيطة و عليه فان هذا يؤكد لنا أن هناك استقرار في حركة العمل و هذا ما ينتج عليه دراية و معرفة كاملة بطرق العمل و أساليب، و كذا توفير رصيد معرفي من المهارة و الخبرة لدى الأفراد في أداء المهام الموكلة لهم .



الفصل
الفصل
السادس

الفصل السادس : تحليل نتائج الفرضيات

تمهيد

1/ تحليل نتائج الفرضية الأولى واستنتاجها.

2/ تحليل نتائج الفرضية الثانية واستنتاجها.

3/ تحليل نتائج الفرضية الثالثة واستنتاجها.

4/ الاستنتاج العام .

تحليل نتائج
الفرضية
الاولى

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية مهمة جدا في البحوث العلمية بصفة عامة و البحوث الاجتماعية بصفة خاصة بحيث يتم فيها التأكد من مدى صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة في الدراسة، كما أنها تعطيه صورة واقعية على الموضوع الذي يريد دراسته. و عليه فسوف نقوم في هذا الفصل بالتحليل السوسيولوجي الذي يعني تحديد الارتباطات السببية التي تفسر العلاقات بين المتغيرات.

1/ تحليل نتائج الفرضية الأولى

1-1/ للتخطيط الاستراتيجي علاقة ايجابية بتحسين مستوى أداء العاملين

الجدول رقم(13): تشخيص الوضع القائم و علاقته بالفئة المهنية

المجموع		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية التشخيص
%	ت	%	ت	%	ت	
%80.2	81	%83.6	61	%71.43	20	نعم تقوم بالتشخيص
%19.8	20	%16.4	12	%28.57	08	لا تقوم بالتشخيص
%100	101	%100	73	%100	28	المجموع

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 80.2 % من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تقوم بتشخيص الوضع القائم قبل البدء بعملية التخطيط و هي تدعم هذه الإجابة ب: 83.6 % عند عمال التحكم و 71.43% عند الإطارات .

في حين نجد أن نسبة 19.8 % من المبحوثين كانت إجابتهم أن المؤسسة لا ترعى الوضع القائم عند القيام بالتخطيط للإصلاح و التطوير ، و هذه الإجابة موزعة كما يلي : 28.57% إطارات و 16.4% عند عمال التحكم .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين لديهم قناعة بأن المؤسسة تقوم بدراسة و تشخيص الوضع القائم قبل أن تقوم بالتخطيط لإجراء إصلاحات و تطويرات على هيكلها أو نظامها الداخلي و الوسائل و التقنيات المتبعة في أداء المهام ، حيث يرى هؤلاء أنه من الطبيعي أن تقوم المؤسسة بتشخيص و دراسة البيئة التي توجد في إطارها وذلك من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية و خاصة في المجالات التي تهتم مجال نشاطها ، وهذا بهدف مسايرة هذه التغييرات و معرفة أهم التطورات التي حدثت في أساليب ووسائل العمل و تقنياته و خاصة أننا في فترة تعرف بالابتكار وإدخال التحسينات المستمرة في طرق العمل و

آلياته ، كما أن دراسة البيئة الخارجية تسمح للمؤسسة بالتعرف و تحديد نطاق المنافسة المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها وخاصة أن هذه الأخيرة فتحت مؤخرا باب التنافس أمام الشركات الأجنبية في نفس مجال تخصصها ، إضافة إلى معرفة علاقاتها مع مختلف المؤسسات الأخرى التي تربطها مصالح معها ، وتحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه و ذلك من خلال القيم و الثقافة السائدة و كذا التعرف على الفرص المتاحة أمامها والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة للتكيف مع الأوضاع الجديدة القائمة .

وليس على المؤسسة دراسة البيئة الخارجية فقط ، بل عليها أيضا أن تقوم بتحليل بيئتها الداخلية و إمكانيتها ، و ذلك من أجل معرفة نفسها و قدراتها و مدى قوتها و ضعفها و تحديد العوامل الإستراتيجية فيها و التي يمكن التركيز عليها في تجاوز العقبات التي تمر بها المؤسسة، كما أن دراسة البيئة الداخلية يتيح لها فرصة التعرف على المشاكل التي يعاني منها الجهاز الإداري و جمع المعلومات حولها و تشخيصها و معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور، و بذلك فإنه يمكن للمؤسسة سونلغاز إيجاد الحلول و البدائل المناسبة للتخلص منها أو التخفيف من حدتها، و إضافة إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تمكن من معرفة و تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية التي تتواجد ضمنها و كذا معرفة المهارات و الكفاءات التي تتميز بها الأيدي العاملة . أما بالنسبة للفئة التي ترى أن مؤسستهم لا تقوم بتشخيص الوضع القائم و أنها تقوم بإدخال التعديلات مباشرة دون مراعاة الظروف التي تحيط بها ، فقد تكون إجابتهم هي نتيجة لعدم رضاهم على طريقة التسيير والتنظيم المتبعة في سونلغاز، و كذا عدم الرضا من إجراءات العمل و محتواه، أو حتى عدم تقبلهم لمختلف ما تم تعديله و اقتناعهم بأن كل ما يجري من إصلاحات و تطويرات هو بهدف تحقيق الأهداف العامة بفعالية ودقة اكبر.

بذلك فإنه يمكن القول أن دراسة و تشخيص الوضع القائم قبل البدء بعملية التخطيط هي خطوة ضرورية و مهمة لكي تعرف المؤسسة ما هو لها و ما هو عليها القيام به لتتكيف مع الظروف المستجدة.

الجدول(14):مراعاة الموارد المتاحة في المؤسسة عند التخطيط حسب الأقدمية

المجموع		اكثر من 20 سنة		ما بين 10 الى 20 سنة		اقل من 10 سنوات		الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مراعاة الموارد
79.20%	80	72.72%	8	78.58%	22	80.65%	50	يراعي الموارد المتاحة
20.80%	21	27.28%	3	21.42%	06	19.35%	12	لا يراعي الموارد المتاحة
100%	101	100%	11	100%	28	100%	62	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 79.2% من المبحوثين كانت إجابتهم أن التخطيط الاستراتيجي يراعي الموارد المتاحة و هي موزعة كما يلي:

80.65% من الأفراد الذين تقل أدميتهم عن 10 سنوات
78.58% من الأفراد المبحوثين تتراوح مدة عملهم ما بين 10- 20 سنة
72.72% من المبحوثين تزيد مدة خدمتهم عن 20 سنة.

ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 20.8% من أفراد العينة يرون أن التخطيط لا يراعي الموارد المتاحة لديها وهي موزعة كما يلي:

27.28% من المبحوثين تزيد مدة خدمتهم عن 20 سنة.
21.42% من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة.
19.35% من المبحوثين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات.

وعليه فقد أظهرت القراءة الأولية للجدول أن أغلب المبحوثين وخاصة الذين يقل مدة عملهم عن 20 سنة يرون أن التخطيط الاستراتيجي لأي عملية يراعي الموارد المتاحة بالمؤسسة سواء أكانت مادية أو بشرية أو تكنولوجية، حيث أنه من المسلمات الأساسية في نجاح الإدارة أن يكون هناك توازن بين الخطط الإستراتيجية و كل الموارد المتاحة لديها ، فكما

قلنا سابقا أن المؤسسة تقوم بدراسة و تحليل البيئة الخارجية و الوقوف على أهم الفرص المتاحة و التي يمكن أن تستغلها في مجال تطوير نظامها ، إضافة إلى دراسة البيئة الداخلية و التعرف على كل إمكانياتها فإنها تعمل على دراسة مختلف الفرص دراسة دقيقة و معرفة مقوماتها و شروط نجاحها ثم اختيار الفرصة التي تتلاءم و تتوافق مع ما يوجد لديها من الموارد وبالتالي العمل على تطبيق هذه الفرصة على أرض الواقع و تكيفها مع أوضاعها، فمن غير المعقول أن تقوم أي مؤسسة بالتخطيط إلى إدخال تحديثات على هيكلها أو نظامها الإداري يفوق إمكانياتها المادية و خبرات و كفاءة مواردها البشرية ، فمثلا عند جلب تكنولوجيايات حديثة و بتكلفة عالية تفوق الميزانية المالية لها وكذا خبرات عاملها في التعامل مع هذه التكنولوجيايات فإن المؤسسة تجد نفسها مضطرة إلى البحث عن خبير أجنبي للاستفادة من ما استحدثته و تعليم العمال استخدام التقنيات الجديدة إضافة إلى العجز المالي الذي سوف تعاني منه على مدى قريب.

أما بالنسبة إلى الأفراد الذين كان لديهم رأي مخالف فهم عاملين الذين تزيد مدة خدمتهم في سونلغاز عن 20 سنة ، حيث صرح هؤلاء أن معظم ما حدث في مؤسستهم لا يستوجب أن يقوم التخطيط بمراعاة الموارد المتاحة ، إذا أن جل ما تم إدخاله من التعديلات لا يفوق الإمكانيات المادية و البشرية كما أن تطلعات هذه المؤسسة إلى التكنولوجيايات المتطورة لا يتعدى مجرد التعرف على أهم ما حدث في البيئة الخارجية و ليس محاولة إدخالها و تطبيقها على الجهاز الإداري.

عليه فيمكن الاستنتاج أنه حتى يكون التخطيط على أساس علمي و منطقي فيجب عليه مراعاة الموارد المتاحة و ذلك من أجل تجنب الوقوع في مشاكل قد يصعب حلها على المدى القريب و البعيد .

الجدول رقم (15): التنسيق بين برامج الإصلاح و بيئة العمل و علاقته بتشخيص الوضع القائم

المجموع		لا يشخص الوضع		يشخص الوضع		التشخيص
%	ت	%	ت	%	ت	التنسيق
% 27.72	28	/	/	%34.57	28	دائما
%64.36	65	%75	15	%61.73	50	أحيانا
%7.92	08	%25	05	%3.70	03	نادرا
%100	101	%100	20	%100	81	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 64.36% من المبحوثين يرون أن التخطيط أحيانا ما يراعي التنسيق بين برامج الإصلاح و التطوير و بيئة العمل و هي تدعم

ب: } 75% لا يقوم التخطيط بتشخيص الوضع القائم.
61.73% يقوم التخطيط بتشخيص الوضع القائم .

بينما نجد أن نسبة 27.72% من المبحوثين يرون أن التخطيط دائما ما يراعي مبدأ التنسيق بين برامج الإصلاحية و بيئة العمل و هي تدعم ب 34.57% بتشخيص الوضع القائم و تليها نسبة 7.92% نادرا ما يراعي التخطيط مبدأ التنسيق و هي موزعة كما يلي :

} 25% لا يقوم بتشخيص الوضع القائم .
3.7% يقوم بتشخيص الوضع القائم .

و يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين يرون مؤسستهم أحيانا ما تراعي مبدأ التنسيق بين برامج الإصلاح و التطوير و بيئة العمل عند وضع خطط للتغيير و لكنها لا تقوم بتشخيص الوضع القائم ، وهذا راجع إلى كون أن الإدارة العليا هي على علم بما تحتاج إليه مؤسستهم من إصلاحات و تغييرات بدون دراسة البيئة الخارجية ، كما أنها على

دراية بإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لديها بحكم أنها على إتصال مباشر مع النظام الداخلي هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أن الإدارة العليا لا تراعي مبدأ التنسيق بين البرامج و بيئة التنظيم إلا أنها تقوم بتشخيص و دراسة كل من البيئتين الداخلية والخارجية للتعرف و مواكبة التغيرات الحاصلة و كذا تحديد نقاط القوة و الضعف في جهازها الإداري و ما هي الأسباب الكامنة وراءها قبل البدء في عملية تصميم خطط الإصلاح و التطوير، وبالتالي إختيار البرامج التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها و محاولة تكييفها مع الواقع الداخلي لها ، إلا أنها أحيانا ما لا تراعي مبدأ التنسيق بين البرامج المختارة و بيئة التنظيم بحيث أن الإصلاحات قد لا تتعارض مع الإمكانيات المادية و لا مع المؤهلات البشرية المتاحة وإنما يمكن أن تتعارض مع المبادئ و القيم و المثل الإجتماعية و الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم الرسمي و غير الرسمي و كذا طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تسود النظام الإداري.

بينما مجموعة أخرى من العاملين في سونلغاز ترى أن التخطيط يراعي مبدأ التنسيق بين برامج الإصلاح و التطوير و بيئة التنظيم، حيث أن الجهات المعنية بالتخطيط تقوم بتشخيص الوضعيين الداخلي و الخارجي مما يسمح لها بالوقوف على كل ما يجرى في البيئتين الداخلية و الخارجية وبالتالي اختيار و تحديد البرامج الإصلاحية و التطويرية التي تتوافق مع بيئتها و مواردها و ثقافتها التنظيمية، وفي نفس الجانب لاحظنا أن هناك عدد قليل من الأفراد العاملين لديهم نظرة سلبية لبرامج الإصلاح و التطوير التنظيمي بحيث يقولون أن إدارتهم لا تقوم بتشخيص الوضع القائم و لا بمراعاة مبدأ التنسيق بين البرامج المختارة و بيئة التنظيم عند التخطيط لإجراء تغييرات، وهذا راجع إلى عدم إقتناعهم بالإصلاحات التي حدثت إضافة إلى عدم رضائهم على مستوى التسيير و التنظيم الذي تقوم عليه مؤسسة سونلغاز و أن هذه التعديلات لا تتماشى مع التغيرات الحديثة، أو يعود ذلك إلى إعتقاد هؤلاء أن الهيئة المسؤولة عن الإصلاح و التطوير تقوم بإدخال تغييرات مجربة و ناجحة في مؤسسات أخرى تختلف عن نشاط مؤسسة سونلغاز أو أن لها نفس

النشاط و لكن في دول متقدمة دون دراستها دراسة وافية و تكييفها مع الأوضاع الحالية التي تمر بها المؤسسة.

و عليه فإن مؤسسة سونلغاز و إن كانت تقوم بعملية تشخيص للوضع القائم في البيئة الخارجية و دراسة البيئة الداخلية ، إلا أنها أحيانا ما تقوم بمراعاة مبدأ التنسيق بين البرامج التي ستختارها و بيئة التنظيم في المؤسسة.

الجدول رقم (16) : تطوير أساليب العمل وعلاقته بالهيئة المسؤولة عن الإصلاح و التطوير

المجموع		الرئيس		اللجنة		الخبراء		الجهاز المسؤول
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	تطوير أساليب العمل
80	79.21%	18	66.33%	35	83.33%	27	84.37%	تطوير أساليب العمل
21	20.79%	09	33.33%	07	16.66%	05	15.62%	لا يتم تطوير أساليب العمل
101	100%	27	100%	42	100%	32	100%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نرى أن أغلبية المبحوثين عبروا أن الإصلاح يسعى إلى تطوير أساليب العمل مهما كانت الهيئة المسؤولة عنه ، وذلك بنسبة 79.21% و هي مدعمة

ب: }
 84.37% يقوم بالإصلاح و التطوير خبراء متخصصون.
 83.33% يقوم بالإصلاح و التطوير اللجنة .
 66.66% يقوم بالإصلاح و التطوير الرئيس في العمل .

بينما نجد أن نسبة 20.79% ترى أن الإصلاح و التطوير لا يهتم بتطوير الوسائل

و أساليب العمل و هي موزعة كما يلي :

33.33 % الرئيس.	}
16.66 % اللجنة .	
15.62 % الخبراء.	

وعليه ومن خلال القراءة الأولية للجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين يعتبرون أن إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي تسعى إلى تحسين أساليب العمل و تطويرها وخاصة إذا أوكلت هذه المهمة إلى خبراء مختصين في هذا المجال ، بحيث يكون هؤلاء الخبراء على إطلاع مستمر بأهم التقنيات الحديثة في وسائل العمل الإداري أو التقني وأساليبه و لذلك فإن مؤسسة سونلغاز عندما لجأت إلى الإستعانة بخبراء في هذا المجال فإنها كانت تهدف إلى إدخال تحديثات في وسائل العمل حيث أنه عندما توكل مهمة الإصلاح و التطوير لخبراء مختصين فإنهم يقومون بدراسة الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على طبيعة نشاطها و الوقوف على مصدر عجزها و إيجاد البدائل الممكنة التي تساعد على تغطية العجز ، ثم إستحداث الوسائل و التقنيات التي يمكن أن تساعد على تطوير المؤسسة و تكييفها مع الأوضاع الحالية من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية .

و لذلك فإن أغلب الإصلاحات التي يقوم بها الخبراء هي في الأغلب إصلاحات جذرية تمس طرق وأساليب العمل و كذا تنمية العامل البشري لتكون قادرة على التعامل مع هذه التكنولوجيات و التحكم فيها بإعتباره هو من سيتحكم فيها بعد أن تنتهي صلاحية العقد مع هؤلاء الخبراء .

من جهة أخرى نرى أن الإصلاحات التي يقوم بها الرئيس لا تسعى دائما إلى تطوير وسائل العمل هذا راجع إلى كون هذه الإصلاحات تهدف إلى تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال إضافة أو حذف بعض المصالح أو الأقسام أو تغيير المراكز الوظيفية لبعض العاملين الذين يرون أن مؤهلاتهم لا تتناسب مع متطلبات وظائفهم و ذلك بالترقية إلى منصب أعلى أو خفض الدرجة المهنية أو نقلهم إلى مصلحة أخرى، أو أن هذه الإصلاحات تمس النظام الإداري الداخلي و ذلك بتغيير نظم التحفيزية أو نظم الترقية

و نظم التشغيل وكذا طرق التسيير التي تسيير عليها الإدارة ، أي أن معظم الإصلاحات التي يقوم بها الرئيس لا تتعدى إعادة بناء الجهاز الإداري وفقا للمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .

الجدول رقم (17): الأخذ بآراء العاملين عند التخطيط و علاقته بالاقدمية

المجموع		فوق 20 سنة		ما بين 10-20 سنة		اقل من 10 سنوات		الاقدمية الأخذ بالآراء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.94%	06	/	/	7.14%	02	6.45%	04	دائما
42.57%	43	54.54%	06	46.43%	13	38.71%	24	أحيانا
31.68%	32	36.36%	04	32.14%	09	30.65%	19	نادرا
19.8%	20	9.10%	01	14.29%	04	24.19%	15	لا يعيرها أي اهتمام
100%	101	100%	11	100%	28	100%	62	المجموع

يتبين

لنا من خلال الجدول أن نسبة 42.57 % من أفراد العينة أحيانا ما يتم الأخذ بآرائهم عند التخطيط وهي مدعمة ب:

- 54.54% من المبحوثين تزيد مدة عملهم عن 20 سنة .
- 46.43% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة .
- 38.71% من المبحوثين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات .

في حين نجد أن نسبة 31.68 % من المبحوثين نادرا ما يأخذ برأيهم عند التخطيط وهي تدعم ب :

- 36.36 % من الأفراد تزيد مدة خدمتهم عن 20 سنة .
- 32.14 % من المبحوثين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة .
- 30.65 % من المبحوثين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات .

وتليها نسبة 19.8 % من أفراد العينة لا يعير التخطيط أي إهتمام لأرائهم وهي موزعة كما يلي:

24.19% من الأفراد المبحوثين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات .
14.29% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة.
9.10% من المبحوثين تزيد مدة عملهم عن 20 سنوات.

في الأخير نجد أن نسبة 5.94 % من الأفراد العاملين يؤخذ دائماً برأيهم عند التخطيط، و هي مدعمة ب

7.14% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة.
6.45% من أفراد العينة تقل مدة عملهم عن 10 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أنه أحيانا ما يتم الأخذ بآراء العاملين عند التخطيط الاستراتيجي للإصلاح والتطوير التنظيمي وخاصة الأفراد الذين لديهم خبرة طويلة في سونلغاز، وهذا راجع إلى اعتماد الهيئة المسؤولة عن هذا التخطيط على العاملين الذين أمضوا مدة طويلة في خدمة المؤسسة تفوق ال 10 سنوات للحصول على معلومات و آراء يمكن أن يستفيدوا منها بحكم معاشتهم لمختلف الإصلاحات التي حدثت و وقوفهم على الإيجابيات والسلبيات التي نجمت عنها، إضافة إلى معرفتهم بنقاط القوة والضعف التي يعاني منها الجهاز الإداري معرفة دقيقة و كذا كيفية معالجتها أو التخفيف من أثارها و ذلك لأنهم يمكن أن يكونوا قد تعرضوا إلى مواقف مشابهة في مؤسستهم أو مؤسسة أخرى، وبذلك فإن الجهة المسؤولة عن التخطيط تأخذ بآراء هؤلاء العمال القدامى و تقوم بدراستها دراسة علمية دقيقة و مقارنتها بالواقع المعاش وذلك للإستفادة منها في وضع رسم الخطط الإصلاحية و التطويرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

أما بالنسبة للأفراد العاملين الذين نادرا ما يهتم التخطيط بآرائهم أو لا يعيرهم أي إهتمام فهذا راجع إلى أن أغلب آراء و مقترحات هؤلاء العمال لا تهدف إلى تحقيق المصالح العامة وتحسين مستويات الأداء، بل تسعى إلى تحسين وضعيتهم الإجتماعية و الاقتصادية

وتحسين ظروف عملهم أي أنها تتعارض مع الغايات العامة للمؤسسة، كما أنها هذه الآراء غير منطقية و لا تتماشى مع ظروف البيئة الخارجية ولا حتى مع الإمكانيات المادية والبشرية التي توجد في الجهاز الإداري، إضافة إلى أن أغلب أفراد هذه الفئة التي لا يهتم التخطيط بأرائها لا تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة (3) ثلاث سنوات إذ تعتبرهم الهيئة المسؤولة قليلي الخبرة و التجربة في مجالات الإصلاح والتطوير وتنمية الأداء و ليس لديهم رؤيا واضحة حول الإستراتيجيات المتبعة لتحسين الأداء و تحقيق التنمية الإدارية في مختلف الظروف، وكما رأينا سابقا فإنه توجد عناصر قليلة من الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات و يؤخذ برأيها دائما في التخطيط للإصلاح والتطوير التنظيمي فهذا يعود إلى أن هؤلاء الأفراد من الفئات المسؤولة في المؤسسة و لها مراكز هامة في الجهاز الإداري، وأن لها قدرات فكرية وإبداعية تخول لها وضع إستراتيجيات جيدة يراعى فيها التوفيق بين الإمكانيات المتاحة والتغيرات البيئية و تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية إضافة إلى خبرتها في مجالات أخرى يمكن استغلالها في وضع السياسات الإصلاحية و التطويرية.

و عليه نستنتج أن الهيئة المسؤولة عن التخطيط في مؤسسة سونلغاز أحيانا ما تأخذ بآراء و مقترحات العاملين الذين لديهم خبرة طويلة في العمل والإطارات المسؤولة و التي لها مكانة هامة في المؤسسة، إضافة إلى الآراء التي ترى أنها وضعت على أسس علمية و موضوعية و تحقيق التنمية الشاملة و تحسن من مستويات الأداء لجميع العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم (18): المعايير المراعاة عند التخطيط

المعايير	ت	%
الحاجة العامة للمجتمع	10	9.9%
السلطة المركزية	15	14.85%
الاثنان معا	76	75.25%
المجموع	101	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي يراعي الحاجة العامة للمجتمع و ضغط السلطة المركزية معا عند القيام بإدخال تعديلات و ذلك بنسبة 75.25% وتليها نسبة 14.85% من المبحوثين يرون أن التخطيط يراعي ضغط السلطة المركزية فقط ، ثم نسبة 9.9% من أفراد العينة الذين يرون أن التخطيط يراعي الحاجة العامة للمجتمع .

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن التخطيط للإصلاح و التطوير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز يراعي كلا من الحاجة العامة للمجتمع و ضغط السلطة المركزية وهذه راجع إلى كون أن هذه المؤسسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي و تجاري ولها علاقة مباشرة مع المجتمع، إذ أن الخدمات المقدمة من طرف هذه الأخيرة تمس بشكل مباشر مختلف شرائح المجتمع وأي تغيير في حجم حاجات المجتمع في التزويد بالكهرباء والغاز سواء بالزيادة أو نقصان إضافة إلى المطالبة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة و تزويد المناطق المعزولة كالأرياف و الجبال بالطاقة الكهربائية ، وكذا كثرة شكاوي المواطنين من الإنقطاعات المستمرة في الكهرباء تدفع مؤسسة سونلغاز إلى إعادة حساباتها والتخطيط لإجراء بعض الإصلاحات و التعديلات في نظامها الإداري الداخلي

و عمالتها لتلبية حاجيات المجتمع و كسب رضاه هذه من جهة، ومن جهة أخرى فإن للسلطة المركزية دورا كبيرا في الضغط على سونلغاز للقيام بالإصلاحات وهذا راجع إلى عدم رضا هذه السلطة على مستوى تسيير المؤسسة وعلى نظامها الداخلي وكفاءة العاملين بها، وكذا على نوعية الخدمات التي تقدمها وعدم قدرتها على تخطي مشاكلها بفعالية إضافة إلى رغبتها في جعل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على درجة كبيرة من الفاعلية و تحظى بقبول واسع من أفراد المجتمع و تساير المؤسسات الأخرى في نموها و تطورها ولذلك فإن السلطة المركزية تمارس ضغوطاتها على سونلغاز من أجل إدخال بعض التعديلات في النظم و اللوائح التي تسيير عليها المؤسسة و تنمية مهارات عمالها للقضاء على النقائص الإدارية والرفع من مستوى الأداء الفرد العامل وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع. وعلية نستنتج أن التخطيط للإصلاح و التطوير التنظيمي يخضع بشكل كبير إلى كل من تغير حاجيات المجتمع العامة و ضغط السلطة المركزية.

الجدول رقم (19): السعي لتحسين المناخ التنظيمي و علاقته بوضع نظم تحفيزية

المجموع		لا يتم تصميم نظم للحوافز		تصميم نظم تحفيزية		وضع نظم تحفيزية
ت	%	ت	%	ت	%	
71	70.3%	21	42%	50	98.04%	تحسين المناخ السعي لتحسين المناخ
30	29.7%	29	58%	01	1.96%	لا تسعى لتحسين المناخ
101	100%	50	100%	51	100%	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مسجلة هي 70.3% من المبحوثين صرحوا أن

التخطيط للإصلاح والتطوير يسعى إلى تحسين المناخ التنظيمي وهي تدعم بـ

98.04% يتم التخطيط لوضع نظم تحفيزية .

42% لا يسعى التخطيط لوضع نظم تحفيزية.

في حين نجد أن نسبة 29.7% من أفراد العينة ترى أن التخطيط لا يسعى لتحسين المناخ التنظيمي و هي موزعة كما يلي:

58% لا يوجد تخطيط لوضع نظم تحفيزية
1.96% يسعى التخطيط لوضع نظم تحفيزية جديدة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب آراء المبحوثين تتجه إلى أن مؤسستهم تسعى إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك من خلال تصميم نظم تحفيزية معينة تتفق مع طموحات العاملين من جهة و كمية الجهد المبذول من جهة أخرى، ويرجع سبب اهتمام الإدارة بنظم الحوافز من أجل تحسين المناخ التنظيمي إلى الاهتمام الكبير الذي يوليه العاملين بالمؤسسة للحوافز المادية و المعنوية التي سيحصلون عليها أكثر من اهتمامهم باستحداث وسائل و تقنيات حديثة تساعدهم على إنجاز أعمالهم وتطوير نظم العمل، حيث يرى هؤلاء العمال انه كلما كان التخطيط للإصلاح و التطوير يحمل في طياته نظم تحفيزية ترضي الجميع و تتماشى مع التغيرات في نظم التسيير الإداري إضافة إلى وجود علاقات جيدة و طيبة مع جميع الزملاء و معاملة حسنة من المشرفين كلما أدى هذا إلى خلق جو عمل إجتماعي مناسب يساعد على أداء الوظائف بصورة جيدة و متقنة.

إذ أثبتت بعض الدراسات في التنظيم و السلوك الإنساني و التنظيمي على أهمية الحوافز المادية و المعنوية في رفع الروح المعنوية للعمال ، إذ أن تحفيز العامل يعتبر من العوامل المهمة التي تساعده على أداء عمله المتواصل و الرفع من مستوى انجازاته لتحقيق أهداف المؤسسة و السير الحسن لها، فكلما كانت هذه الحوافز المقدمة مرضية و تشبع حاجات الفرد العامل كلما أدى هذا إلى زيادة إلتئام و ولاء الأفراد إلى مؤسستهم و هو ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء.

في حين نجد أن بعض العاملين يعتبرون أن الحوافز وحدها لا تكفي لتحسين المناخ التنظيمي بل أن هناك عوامل و متطلبات أخرى ضرورية إضافة إلى نظم التحفيز كتوفير الظروف المناسبة لأداء المهام و وجود خدمات إجتماعية في المستوى المطلوب إضافة إلى تطوير نظم الاتصال مما يساهم في تدفق المعلومات و سرعة وصولها و المشاركة في

اتخاذ القرارات و تحديث وسائل و أساليب العمل.... الخ ، كل هذه العوامل تتكامل مع بعضها لتخلق جو تنظيمي يشعر فيه العامل بالراحة النفسية و الإطمئنان و هذا ما يدفعه للعطاء أكثر في عمله.

و عليه نستنتج أن الحوافز بنوعها المادية و المعنوية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا للعامل و كذا جعل المناخ الذي تؤدي فيه الأعمال أكثر راحة.

الجدول رقم(20): وسائل تنظيم أعباء العمل اليومي و الفئة المهنية

المجموع		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية وسائل التنظيم أعباء العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
62.71	74	65.06	54	57.14	20	تقسيم المهام
5.93	7	8.43	07	/	/	تقليل الواجبات
31.35	37	26.51	22	42.86	15	توفير الإمكانيات
100	118	100	83	100	35	المجموع

ملاحظة: يرجع هذا العدد الذي يفوق عدد العينة إلى أن بعض الأفراد أجابوا بإجابتين.

من خلال الجدول نرى أن نسبة 62.71% من أفراد العينة تقوم الإدارة بتقسيم مهامهم من أجل تنظيم أعباء العمل اليومي و هي تدعم ب: 65.06% لعمال التحكم و 57.14% للإطارات، أما الأفراد الذين تقوم الإدارة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتنظيم أعمالهم فقد بلغت نسبتهم 31.35% من مجموع أفراد العينة و هي موزعة كما يلي: 42.86% عند الاطارات و 26.51% عند عمال التحكم، في حين أن نسبة 5.93% من المبحوثين يقلل من واجباتهم من اجل تنظيم أعباء العمل اليومي وهي مدعمة ب 8.43% عند عمال التحكم .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النظام الداخلي لمؤسسة سونلغاز يلجأ إلى تقسيم المهام بين العاملين الذين يعملون في نفس الدرجة وهذا من أجل تنظيم أعباء العمل اليومي وتخفيفها، وهذا راجع إلى الضغط الكبير و المتزايد للأعمال المنوطة بالوظائف المختلفة وكذا عدم قدرة على انجاز المهام في وقتها المحدد وبطريقة متقنة، حيث أننا لاحظنا خلال تواجدنا في المؤسسة أن العاملين يشكون من ضغط كبير في عملهم بالرغم من الجهود المبذولة لتخفيف منه إضافة إلى الملل الذي يشعرون به بسبب الروتين اليومي في أداء الوظائف.

كما تقوم سونلغاز بتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء المهام وذلك حسب إمكانياتها المتاحة كوسيلة ثانية لتنظيم أعباء العمل اليومي وخاصة لفئة الإطارات وهذا راجع إلى اعتبار أن هؤلاء الإطارات من الفئات المسؤولة في المؤسسة ولها دور فعال في تسييرها، لذلك فمن الضروري توفير كل الإمكانيات اللازمة لتسهيل مهمتها و تنظيم أعباء العمل اليومي الذي يقومون به بالتالي أداء وظائفهم بفعالية، كما أن سونلغاز قد تلجأ أحيانا إلى الاستعانة بكل من تقسيم المهام و توفير الإمكانيات اللازمة معا للوصول إلى نتائج أكثر دقة في إنجاز الواجبات. ومن جهة ثالثة فقد تلجأ الإدارة العليا إلى التقليل من واجبات عمالها في المستويات الدنيا و خاصة عمال التحكم ويعود سبب لجوء الإدارة إلى إستخدام هذه الوسيلة إلى تقدم أعمار هؤلاء العاملين بحيث يكونوا غير قادرين على أداء كافة الأعمال المسندة إليهم كما أن المؤسسة لا تريد الاستغناء عنهم للاستفادة من خبرتهم الطويلة في الجهاز الإداري، أو أن هذه الفئة التي يتم التقليل من واجباتها لا تقوم بإنجاز ما هو مطلوب منها بدقة.

وعليه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تنظيم أعباء العمل اليومي لعمالها وذلك بإتباع طرق مختلفة وذلك باختلاف المراكز التي يشغلونها و كذا حجم الواجبات المنوطة بكل وظيفة.

الجدول رقم (21): رأي المبحوثين حول وسائل الرقابة الفعالة .

وسائل المراقبة	ت	%
توفير أنظمة حديثة	61	60.4 %
الاستعانة بأكثر من شخص	40	39.6 %
المجموع	101	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 60.4 % من أفراد العينة يرون أن توفير أنظمة حديثة في المراقبة يساعد المشرفين على القيام بالمراقبة بدقة وفاعلية، وفي المقابل نجد أن نسبة 39.6 % من المبحوثين يعتبرون أن الإستعانة بأكثر من شخص في المراقبة هي أفضل الوسائل التي تمكن المشرفين من القيام بالرقابة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن غالبية المبحوثين يرون أن التخطيط يساهم في تمكين المشرفين من القيام بالمراقبة الدقيقة والفاعلية من خلال توفير أنظمة حديثة والتي تمكنهم من متابعة سير العمل في الإصلاحات التي تريد المؤسسة إجرائها وهذا راجع إلى أن التخطيط لأي عملية إدارية يستلزم أن يتضمن وضع ورسم نظم مراقبة تتلاءم مع الأهمية العملية والأوضاع التي تتم فيها هذه العملية ، إذا أن عملية الرقابة تعتبر الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وهي عملية ضرورية لضمان السير الحسن للخطط الموضوعية و كذا تحديد مدى نجاح التخطيط و تقييم جوهر الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة و التأكد من تنفيذ الخطط كما خطط لها مسبقا ، و إن توفير أنظمة رقابية حديثة و فعالة من شأنها أن تعزز قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجياتها كما أنها تسهل من مهمة المشرف في الإشراف على تنفيذ الخطط و متابعة النتائج اليومية للأنشطة و كذا إكتشاف الإنحرافات التي يمكن أن تحدث في العمل ، واتخاذ القرارات

التصحيحية في وقتها إضافة إلى أن استخدام أنظمة مراقبة متطورة يجعل نتائج التقييم أكثر دقة ومصداقية ، ومن أمثلة أنظمة الرقابة الحديثة و التي تلجأ إليها معظم المؤسسات هي وضع كاميرات في كل أماكن العمل.

و من ناحية أخرى تلجأ أحيانا سونلغاز إلى الإستعانة بأكثر من شخص للقيام بمتابعة أداء العاملين في أماكن عملهم ، وكما قلت سابقا فإن بعض أعمال العاملين في مؤسسة سونلغاز هي خارج إطارها ، و كذلك يصعب على المشرف الرئيسي أن يتواجد في مكانين في نفس الوقت لذا فإنه يقوم باختيار أحد عماله الذي يثق فيه لمساعدته على إتمام مهمته أو أن عدد العاملين في المصلحة ما أو قسم معين، وبالتالي فإنه يصعب على المشرف مراقبتهم جميعا في آن واحد .

الجدول رقم(22): السعي للحد من التسرب الوظيفي وعلاقته بتحسين المناخ التنظيمي

المجموع		لا تسعى لتحسين المناخ		تسعى لتحسين المناخ		السعي لتحسين المناخ الحد من التسرب
%	ت	%	ت	%	ت	
61.38 %	62	40 %	12	70.42 %	50	يحد من التسرب
38.61 %	39	60 %	18	29.57 %	21	لا يحد من التسرب
100 %	101	100 %	30	100 %	71	المجموع

يظهر لنا الجدول أن نسبة 61.38% من المبحوثين يرون أن التخطيط يسعى إلى الحد من التسرب الوظيفي وهذه النسبة مدعمة كما يلي: 70.42% يسعى التخطيط إلى تحسين المناخ التنظيمي وفي المقابل نجد 40% ترى أن التخطيط لا يسعى لتحسين المناخ التنظيمي، ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 38.61% من المبحوثين عبرت عن عدم سعي التخطيط للحد من التسرب الوظيفي وهي مدعمة ب: 60% لا يهتم التخطيط بتحسين المناخ التنظيمي في حين أن نسبة 29.57% من المبحوثين ترى أن التخطيط يسعى

لتحسين المناخ لكنه لا يسعى للتقليل من التسرب.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين عبروا أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى الحد من التسرب الوظيفي للعاملين كما أنه يقوم بتحسين المناخ التنظيمي ، وهذا راجع كما قلنا سابقا بأن التخطيط يسعى إلى تحسين المناخ و ذلك بتوفير كل احتياجات العاملين من أجور متناسبة مع جهودهم و كذا وسائل حديثة و نظم اتصال مقبولة، وكذا جعل بعض أهداف الخاصة إلى أهداف عامة و هذا يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله و عن مؤسسته و بالتالي زيادة ولائه و إنتمائه للمؤسسة ، إذا أن زيادة درجة ولاء العامل لمؤسسته يؤدي به إلى الانضباط و إحترام مواعيد العمل و كذا التقليل من التغيبات التي ليس لها أي مبرر كما يكون أكثر حيوية و نشاط عندما يكون ذاهبا للعمل و عليه يمكن القول أن تحسين المناخ التنظيمي له دور فعال و مهم في الحد من التسرب الوظيفي، ومن ناحية ثانية يرى بعض أفراد العينة أن التخطيط الإستراتيجي للإصلاح و التطوير لا يسعى إلى الحد من التسرب الوظيفي و هذا يعود إلى إعتبار أن هذه المهمة هي ليست من إختصاص التخطيط بل هي مسؤولية أفراد معينين توكل إليهم المراقبة ، إضافة إلى وجود نظم إدارية وقوانين صارمة هي التي تحد من هذا السلوك السلبي للعاملين إذا أن النظام الداخلي المعمول به في مؤسسة سونلغاز تمنع العاملين من الغيابات المتكررة و غير المبررة إذا أن كثرة الغياب عن العمل قد تؤدي به إلى تلقي عقوبات مختلفة ك : الحذف من المرتب الشهري ، تقليل الواجبات أو حتى تنزيل الدرجة المهنية أن اقتضى الأمر ، أما من ناحية إحترام مواقيت العمل فإن مؤسسة سونلغاز تلزم جميع العاملين بها إلى تسجيل وقت دخولهم و خروجهم من المؤسسة في سجل خاص يوجد عند مشرفهم المباشر.

وعليه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحسين مناخها التنظيمي وذلك من أجل الحد من التسرب الوظيفي بالرغم من وجود قوانين ولوائح خاصة تحد من هذه الظاهرة فهي ترغب في كسب ولاء العامل لها ورضاه و بالتالي يكون منضبطا في عمله دون اللجوء إلى الوسائل القانونية التي هي ليست في صالح العامل .

الجدول رقم (23) : الطرق المستخدمة في الحد من الوقوع في الخطأ و علاقتها بالفئة المهنية .

المجموع		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	الطرق
%31.85	50	%32.41	35	%30.61	15	توضيح المهام
%13.74	31	%15.74	17	%28.57	14	توفير المناخ الملائم
%17.83	28	%18.52	20	%16.33	08	المراقبة الدائمة
%30.57	48	%33.33	36	%24.49	12	التكوين
%100	157	%100	108	%100	49	المجموع

ملاحظة : عدد الإجابات أكبر من عدد العينة لأنهم بعض المبحوثين أعطوا إجابتين.

من خلال الجدول نرى أن نسبة 31.85% من المبحوثين توضح لهم المهام لمساعدتهم على عدم الوقوع في الأخطاء و هي تدعم ب: 32.41% عند عمال التحكم. 30.61% عند إطارات.

و تليها نسبة 30.57% من أفراد العينة يستفيدون من برامج تكوين للمساعدة على عدم الوقوع في الأخطاء و هي مدعمة ب: 33.33% عند عمال التحكم . 24.49% عند إطارات .

ثم نجد أن توفير المناخ الملائم يقلل من الوقوع في الأخطاء بنسبة 19.74% تدعم ب: 28.57% إطارات . 15.74% تحكم .

ثم المراقبة المستمرة و ذلك بنسبة 17.83% و هي موزعة كما يلي :

18.52% عند عمال التحكم .
16.33% عند الإطارات .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أجمعوا أن إدارة سونلغاز تقوم بوضع خطط و برامج مختلفة للمساعدة العاملين على عدم الوقوع في الأخطاء المهنية أو التقليل من حدوثها ،ونجد في مقدمة هذه البرامج **التكوين** والذي يعتبر ضرورة من ضروريات الحياة المهنية وخاصة عند عمال تحكم ، فالتكوين حسب رأيهم يمكنهم من فهم و إستيعاب طبيعة وظائف ، و كذا إكتساب طرق و تقنيات الأداء الجيد دون اللجوء إلى الآخرين لمساعدتهم ، كما أن **توضيح المهام** يلعب دورا مهما في تجنب العامل من الوقوع في أخطاء مهنية إذا أن شرح و تفسير مسؤوليات و واجبات الوظائف و كذا طرق الأداء المتميز تساهم في تمكين العامل من الأداء عمله بدون أخطاء ، ضف إلى ذلك نجد أن كلا من **المراقبة المستمرة** و **توفير المناخ الملائم** يشكلان عوامل مهمة في هذا المجال إذا أن توفير المناخ الملائم الذي يسوده روح التعاون و روح الفريق إضافة إلى توفره على كل مستلزماته الضرورية للأداء يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل و تجعله أكثر اهتماما بعمله و مسؤولياته ، كما أنه يتجنب الوقوع في الأخطاء ، و نفس الشيء بالنسبة للرقابة فكلما كانت الرقابة شديدة كلما كان أداء العامل متقن و بدون أخطاء حيث أن الرقابة الدائمة والصارمة من طرف الرئيس للمرؤوس تجعله يؤدي عمله بحرص شديد دون أخطاء و ذلك تجنباً للانتقادات التي يمكن أن توجه له من رئيسه إضافة إلى تجنب العقاب الذي يكون سببه هو أخطاء العمل، وهذا نفس الشيء بالنسبة للإطارات فهم يرون أن أفضل الطرق التي تساعدهم على أداء عملهم دون إرتكاب أخطاء تتمثل في توضيح المهام و توفير المناخ الملائم و كذا التكوين ، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن مختلف البرامج التي وضعتها مؤسسة سونلغاز للتقليل من أخطاء العمل هي برامج ضرورية و يكمل كل منها الآخر ، حيث أن الفرد الذي يتلقى تكوينا معيناً ، و تتوفر له البيئة الملائمة للعمل وإضافة إلى وجود رقابة صارمة على أدائه لمعرفة مدى تقدمه فيه و كذا معرفته الكاملة بمسؤولياته كل هذه الامور تساعده على القيام بواجباته على أكمل وجه و بدون أخطاء .

الجدول رقم (24): تصميم البرامج التكوينية للتأقلم مع المتغيرات

الإجابة	ت	%
تصميم برامج تكوينية	90	89.19%
لا تصمم برامج تكوينية	11	10.89%
المجموع	101	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تقوم بتصميم

برامج تكوينية للتأقلم مع المتغيرات ، وذلك بنسبة 89.19% في حين أن نسبة 10.89% ترى العكس أي أن المؤسسة لا تقوم بإجراء تصميم لبرامج تكوينية للتأقلم مع التغيرات .

ويبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول إن هناك إجماع من طرف المبحوثين أنه يتم برمجة دورات تكوينية للعاملين من أجل التأقلم مع المتغيرات الجديدة و ذلك راجع إلى كون العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة و أساس تحريك عجلات النمو و التنمية كما أنه هو الوسيلة الأساسية لتنفيذ الإصلاحات و التطورات التي ترغب في إنجازها ، و لذلك فإنها تقوم بتصميم برامج تكوينية من أجل تكيف القدرات و المهارات التي تمتلكها مع التغييرات الحاصلة في كلتا البيئتين الداخلية و الخارجية و هذا ما يسمح لها بتنمية مواردها البشرية و جعلها أكثر قدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة ، وأن من أهم الوسائل المستعملة في التكوين في مؤسسة سونلغاز تتمثل في التكوين المتخصص و الذي يسمح بزيادة كفاءة الفرد في مجال تخصصه ، إضافة إلى إقامة محاضرات و الملتقيات المتخصصة ، و تصميم دورات تدريبية و فتح ورشات من أجل اطلاع العاملين على المستجدات الحاصلة في مجال عملهم وكيفية الاستفادة منها .

الأما بالنسبة للفئة القليلة التي ترى انه لا يتم تصميم برامج تكوينية للتأقلم مع المتغيرات فهذا راجع إلى كون أن هذه التغييرات هي تغييرات طفيفة و سطحية ولا تحتاج إلى

تخطيط للتكوين من أجل التأقلم معها أو أن هذه الفئة ترى أن مستوى العلمي و الكفاءة و الخبرة لدى العاملين كفيلة لجعلهم قادرين على التكيف و إستيعاب التغييرات دون الحاجة إلى التكوين ، و او يعود السبب في هذا الرأي إلى أن هؤلاء العاملين هم حديثي العهد في المؤسسة و ليس لديهم دراية تامة بالسياسة العامة لها و لا بكيفية التصرف مع المستجدات للتكيف معها .

الجدول رقم (25): الاستفادة من التكوين و علاقتها بالاقدمية

المجموع		أكثر من 20		10 إلى 20		أقل من 10		الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاستفادة
83.17	84	90.90	10	82.14	23	82.26	51	نعم استفدت
16.83	17	9.1	01	17.86	05	17.74	11	لا لم استفد
100	101	100	11	100	28	100	62	المجموع

من خلال القراءة الأولى للجدول نرى أن نسبة 83.17% من المبحوثين قد استفادوا من تكوين في مؤسستهم ، و هي تدعم كما يلي :

90.9% من الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 20 سنة .

82.26% من الأفراد الذين لا تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات .

82.14% للأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 10 إلى 20 سنة ،

في حين أن نسبة 16.83% لم يستفيدوا بعد من التكوين وهي موزعة كما يلي :

17.86% من الأفراد الذين تتراوح مدة مزاوتهم للعمل ما بين 10 إلى 20 سنة تليها نسبة

17.74% للأفراد الذين لم تتعدى مدة أقدميتهم عن 10 سنوات أما الأفراد الذين تزيد مدة خدمتهم في المؤسسة عن 20 سنة فقد سجلوا نسبة 9.10%

و يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن معظم أفراد مجتمع الدراسة قد استفادوا من تكوين داخل المؤسسة، هذا ما يدل على أن السلطات تسعى جاهدة لخلق التوافق بين متطلبات الوظيفة التي يشغلها الفرد و بين مؤهلاته العلمية و العملية، خاصة وأننا نمر بمرحلة تعرف موجة من التغيرات و التطورات التكنولوجية في أساليب العمل و تقنياته ، و كذا التغيرات في النظام الإداري الداخلي للمؤسسة وما يقتضيه من تعديل في متطلبات و شروط أداء الوظائف ، وذلك من خلال تسطير وإعداد برامج تكوينية تراعي النقص الذي يعاني منه الفرد العامل والذي يتماشى مع ما يحدث في البيئة المحيطة و ذلك من أجل مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة و مواكبة التطورات، و صقل مواهب وقدرات الكامنة للعاملين بحيث تجعلهم قادرين على الإبتكار والإبداع و إستغلال الإمكانيات المتاحة لديهم بطريقة أفضل و مساعدتهم على أداء مهامهم دون اللجوء إلى مساعدة الآخرين وبهذا يكون للعاملين القدرة على التكيف مع مقتضيات عملهم.

أما بالنسبة للفئة القليلة التي لم تستفد من التكوين فيمكن تفسير ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها و التي لا تستدعي تصميم برامج تكوينية خاصة بها، أو أن الفترة التي تم فيها توظيف هذه الفئة لم يتم بعدها إقامة دورات تكوينية يمكن أن يستفيدوا منها ، أو أن الإدارة العليا في مؤسسة سونلغاز رأت أن المؤهلات العلمية و الخبرات التي يمتلكها هؤلاء كافة لجعلهم قادرين على التكيف مع مختلف الظروف وفي كل الحالات و بالتالي فهم ليسوا بحاجة إلى تكوين.

وعليه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تقوم بتصميم برامج و دورات تكوينية من أجل التكيف مع الظروف المحيطة و كذا تأقلم الفرد العامل مع وظيفته و إدماجه فيها، و تزويد نظامها الداخلي باليد العاملة ذات الكفاءات التي تحتاجها .

الجدول رقم (26): الاستفادة من برامج التكوين و علاقتها بالمستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي الاستفادة من برامج التكوين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%82.14	69	%85	51	%77.27	17	%50	01	نعم استفدت
%17.86	15	%25	09	%22.72	05	%50	01	لا لم استفد
% 100	84	% 100	60	% 100	22	%100	02	المجموع

ملاحظة: العدد هو 84 وهذا راجع لأن هذا الجدول يخص الأفراد الذين استفادوا من تكوين.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 82.14% من الأفراد الذين تلقوا تكويننا قد

استفادوا من البرامج المسطرة وهي موزعة كما يلي:

- . 85 % العاملين الذين لديهم مستوى جامعي .
- . 77.27% من الأفراد لديهم مستوي ثانوي .
- . 50 % الأفراد الذين لهم مستوى متوسط .

في حين نجد أن نسبة 17.86 % من الأفراد لم يستفيدوا من البرامج التكوينية

و تدعم ب:

- . 50 % الأفراد الذين لهم مستوى متوسط.
- . 25 % العاملين الذين لديهم مستوى جامعي
- . 22.72% من الأفراد لديهم مستوي ثانوي .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم الأفراد العاملين الذين استفادوا من التكوين يعتبرونه مفيد وقد ساعدتهم في أداء وظائفهم، وخاصة الأفراد ذوي المستوى الجامعي حيث أقر هؤلاء أنهم استفادوا من برامج التكوين وخاصة أنهم تلقوا في الجامعة برامج نظرية أكثر منها تطبيقية، إضافة إلى أن الوظائف التي يشغلونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وهذه البرامج قد ساعدتهم على التكيف و الاندماج مع الوظائف التي أوكلت إليهم،

وكذلك الحال بالنسبة للأفراد الذين لهم مستوى متوسط و ثانوي فقد صرحوا أن التكوين هو عملية مهمة مكنتهم من تنمية معارفهم و مهاراتهم و خاصة أن ليس لهم مستوى تعليمي عالي، حيث تكمن أهمية التكوين في أنه وسيلة تساعدهم على تجنب الوقوع في الأخطاء و التقليل من الحوادث التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء قيامهم بواجباتهم، إضافة إلى زيادة المعرفة و التعلم بهدف الترقية و تولي مناصب أعلى و زيادة الأجر.

أما الأفراد الذين يرون أن برامج التكوين لو تكن مفيدة فقد يرجع ذلك إلى: إلى أن التكوين الذي استفادوا منه لا يتناسب مع متطلبات الوظائف التي تشغلونها و أن البرامج التكوينية المبرمجة لم تكن في المستوى المطلوب و المرغوب بحيث أنهم لم يحصلوا على معلومات و خبرات جديدة، أو قد يعود عدم الاستفادة من البرامج التكوينية إلى صعوبتها و عدم قدرة المسؤول عن التكوين من إيصال المعارف بطريقة سهلة و واضحة و نقص الوسائل و الإمكانيات اللازمة والتي تسهل من مهمة المكون و بالتالي فإن العامل يجد نفسه غير قادر على فهم و إستيعاب هذه البرامج .

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية إلى التكوين و الدور الذي يلعبه في تحسين مستويات الأداء و لذلك فإن تسعى إلى تسطير برامج تكوينية فعالة و تكون في مستوى طموحات الأفراد العاملين فيها .

الجدول رقم (27): رأي المبحوثين في برامج التكوين و علاقته بمدى الإستفادة منها .

المجموع		لا لم أستفد		نعم إستفدت		الرأي في البرامج
%	ت	%	ت	%	ت	
29.76%	25	/	/	36.23%	25	جيدة
60.71%	51	46.66%	07	63.77%	44	لا بأس بها
9.52%	08	55.33%	08	/	/	سيئة
100%	84	100%	15	100%	69	المجموع

ملاحظة : العدد 84 وهذه يعود إلى أن الجدول يخص الأفراد الذين استفادوا من تكوين

يظهر لنا من خلال الجدول أن 60.71 % من أفراد الذين استفادوا من التكوين يرون برامج التكوين المسطرة لا بأس بها و هي موزعة كما يلي:

63.77 % من الأفراد الذين استفادوا من برامج التكوين.
46.66 % من الأفراد الذين لم يكن التكوين مفيدا لهم .

أما الأفراد الذين يرون بان هذه البرامج هي جيدة فبلغت نسبتهم 29.76 % و هي مدعمة ب : 36.23 % من الأفراد الذين يعتبرون أن التكوين كان مفيدا.

أما باقي الأفراد والذين صرحوا أن برامج التكوين هي برامج سيئة فقد كانت نسبتهم 9.52 % وهي تدعم ب : 53.55 % ومن الأفراد الذين لم يستفيدوا من البرامج.

من خلال الجدول نرى أن معظم المبحوثين يرون أن برامج التكوين هي برامج لا بأس بها لكلا الفئتين التي إستفادت من برامجها و التي لم تستفد منه، فبالنسبة للأفراد الذين إستفادوا من هذه البرامج فقد مكنتهم من التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في مجال تخصصهم ومواكبة التطورات وكذا تكييف مهاراتهم مع متطلبات وظائفهم الحالية

أو المستقبلية، إضافة إلى تنمية قدراتهم الفنية و التقنية و إطلاعهم على بعض النقاط المهمة التي يمكن أن يستفيدوا منها عند القيام بواجباتهم و إنجاز وظائفهم بطريقة أدق وأسرع.

في حين نجد أن الفئة التي قيمت برامج التكوين أنها لا بأس بها و في نفس الوقت لم تستفد منها فهذا راجع إلى أن المعلومات و المعارف التي تلقوها في التكوين هي معارف وهم على اطلاع مسبق عليها ، وأنهم بحاجة إلى دراسة حالات تطبيقية وفق الأساليب العلمية الحديثة و كذا تسطير برامج تكون بنوعية أحسن و ذات فاعلية كبيرة بحيث يكون فيها الجانب التطبيقي و العملي أكثر من الجانب العلمي إذ أن التطبيق يسهل على العامل تذكير كل ما استفاد منه في التكوين، وإن تكون مؤطرو هذه البرامج على إطلاع مباشر و مستمر بالتكنولوجيات الجديدة المكتشفة.

ومن جهة أخرى نجد أن هناك رأيين مختلفين تماما، الرأي الأول يتمثل في أن برامج التكوين التي برمجتها الإدارة العليا لسونلغاز هي برامج جيدة وهذا راجع إلى وجود مدارس تكوين خاصة تابعة لمؤسستهم توفر كافة ضروريات التحصيل العلمي والتقني وكذا التنمية البشرية، كما أنها تلبي إحتياجاتها وتغطي النقص الذي يعاني منه العاملين على إعتبار أنها على دارية بكل متطلبات الوظائف المختلفة الموجودة في سونلغاز في جميع المستويات، إضافة إلى أن برامج التكوين تتماشى مع متطلبات المهنة و توفر مرافق التأطير في المستوى، أما الرأي الثاني والذي عبر على أن هذه البرامج هي برامج سيئة و لا ترقى إلى المستوى التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل على الصعيد العملي، كما أنها لا تراعي الفروق الفردية بين العاملين و خاصة في المستوى العلمي و القدرة على الإستيعاب و التحصيل.

وعلى ناستنتج أن البرامج التي تضعها مؤسسة سونلغاز هي برامج لا بأس بها ولا تتمتع بقبول كامل من طرف العاملين ولكنها تحتاج إلى تحسين نوعيتها وطرق تعليمها لتتوافق مع التطورات العلمية في البيئة الخارجية من جهة و القدرات الفكرية للعامل والاحتياجات الفنية للمؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم(28):الاستفادة من الترقية وعلاقتها بالاقدمية

المجموع		أكثر من 20 سنة		ما بين 10 إلى 20 سنة		اقل من 10 سنوات		الاقدمية
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الاستفادة من ترقية
67	66.33%	7	63.64%	19	67.86%	41	66.13%	نعم استفدت
34	33.66%	4	36.36%	09	32.14%	21	33.87%	لا لم استفد
101	100%	11	100%	28	100%	62	100%	المجموع

يتضح من خلال القراءة الأولية للجدول أن 66.33% من مجموع أفراد العينة يرون ان التخطيط يمنح الفرص للعاملين للترقية و هي مدعمة ب:

67.86% من الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 10 إلى 20 سنة
 66.13% من الأفراد الذين لا تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات.
 63.64% من الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 20 سنة .

في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أن التخطيط لا يمنحهم فرصة للتقدم فقد بلغت نسبتهم 33.66% وهي تدعم ب:

36.36% من الأفراد الذين تفوق اقدميتهم 20 سنة .
 33.87% من الأفراد الذين لا تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات
 32.14% من الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 10 إلى 20 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم العاملين مهما اختلفت مدة عملهم في مؤسسة سونلغاز يرون أن التخطيط للإصلاح و التطوير التنظيمي منحهم فرصة للترقية و تولي مناصب أعلى وذلك بإتباع مقاييس معينة لتقييم العاملين الذين يستحقون هذه الترقيات ، وان من أهم المقاييس المعتمدة في عملية التنقل للمنصب الأعلى هي الاقدمية و الخبرة

إضافة إلى المستوي العلمي، إذ تعتبر المؤسسة الاقدمية و الخبرة كمحفزات معنوية للعامل الذي قضى فترة طويلة في خدمتها وتحفيزه على الاستمرار والبقاء وتقديم المزيد من الخدمات، كما أن البعض يرى أن المؤسسة تأخذ بالدرجة الأولى المستوي العلمي للأفراد وكذا التكوينات التي استفادوا منها داخل المؤسسة وخارجها كمعيار للترقية وذلك من أجل الاستفادة من مهاراتهم و قدراتهم الفكرية في تطوير الأداء، أي أنها تحاول أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك حسب إمكانياتهم العلمية التي تمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر، و هناك من يرى أن المقياس المعتمد في الترقية ليس الاقدمية و لا المستوى التعليمي وإنما هي الجهود المبذولة في أداء الأعمال و المردودية الفردية و إنتاجية الفرد في أداء مهامه.

أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أن التخطيط لا يمنحهم فرصة للترقي فهذا راجع إلى أن هؤلاء ليس لهم مستوي علمي يمكنهم من الترقية ولم يستفيدوا من تكوين لتنمية مهاراتهم، أو يعود ذلك إلى أن هذه الفئة لم يمضي على تواجدها في المؤسسة ثلاث سنوات، حيث أن القانون الداخلي للمؤسسة سونلغاز يمنح الترقية للفرد العامل الذي تجاوزت مدة عمله 03 سنوات.

وعليه نستنتج أن الترقية في مؤسسة سونلغاز تعتمد على الاقدمية والخبرة و المستوي العلمي إضافة إلى الجهود المبذولة، وأنها تتم كل ثلاث سنوات بناء على التقييم السنوي للأداء الفردي.

الجدول رقم(29): إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات و الخبرة و علاقتها بالمستوي التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إعادة التوزيع	المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
54.45%	55	58.33%	42	44.44%	12	50%	1	يتم توزيع المهام لا يتم توزيع المهام	
45.54%	46	41.66%	30	55.55%	15	50%	1		
100%	101	100%	72	100%	27	100%	2	المجموع	

يظهر لنا من خلال الجدول أن 54.45% من المبحوثين يتم إعادة توزيع مهامهم وفقا لمؤهلاتهم وهي تدعم ب:

58.33% العاملين الذين لديهم مستوى جامعي.
50% الأفراد الذين لهم مستوى متوسط.
44.44% من الأفراد لديهم مستوي ثانوي.

في حين أن 45.54% لم يتم إعادة توزيع مهامها وفقا للمؤهلات العلمية و هي موزعة كما يلي :

55.55% من الأفراد لديهم مستوي ثانوي
50% الأفراد الذين لهم مستوى متوسط
41.66% من العاملين الذين لديهم مستوى جامعي

يظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن إدارة مؤسسة سونلغاز تقوم أحيانا بإعادة توزيع المهام للعاملين وفقا لما لديهم من مؤهلات علمية و خبرات في مجال العمل، وهذا راجع إلى أن أغلب الإصلاحات سواء أكانت هيكلية أو تكنولوجية فإنها عادة ما

تتطلب إعادة النظر في تقسيم العمل وفقا للإصلاحات الجديدة، وكذا تحليل محتوى الوظائف والوقوف على أهم متطلبات هذه الأخيرة وتحديد الأعمال التي ستسند إليها، إضافة إلى دراسة الموارد البشرية لتحديد مهاراتها الفنية ومستواها العلمي وعليه فإنها تعمد إلى إعادة توزيع المهام و الوظائف و ذلك باختيار العامل و وضعه في المكانة و الوضعية التي تتلاءم مع طبيعة مؤهلاته العلمية التي تلقاها في الجامعة أو التي استفاد منها عن طريق التكوين، حيث أنه يوجد عدد من العاملين في سونلغاز و خاصة الذين لهم مستوى جامعي بدءوا حياتهم المهنية في مناصب عمل لا تتناسب مع مستواهم العلمي إلا أنه تم إعادة تقسيم مهامهم و وضعهم في مجال تخصصهم.

كما نلاحظ أن هناك فئة أخرى من العاملين صرحت أن الإصلاحات لا تسمح بإعادة توزيع المهام وفق للمؤهلات العلمية وخاصة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي ، وهذا راجع إلى أن مؤسسة سونلغاز عند إدخال تغييرات جديدة فإنها تقوم بإعداد برامج تكوينية من أجل التأقلم مع هذه التغييرات، وتكييف هذه الفئة مع المتطلبات الجديدة لوظائفهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم المهنية.

وعليه نستنتج أن سونلغاز تقوم بإعادة توزيع مهام بعض العاملين فيها وفقا للمؤهلات العلمية و خاصة الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للتكيف مع الوظائف كحل ثاني في حالة عدم قدرتها على تطبيق الحل الأول و هو إعادة التوزيع.

الجدول رقم (30): حرية أداء العمل

حرية اداء العمل	ت	%
نعم توجد حرية اداء العمل	42	41.58%
لا توجد حرية اداء العمل	59	58.42%
المجموع	101	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 58.42 % لا يمنح لهم فرصة تأدية أعمالهم وفق ما يروونه مناسب، و تليها نسبة 41.58% من المبحوثين تترك لهم حرية أداء وظائفهم .

من خلال الجدول يظهر لنا أن أغلب أفراد العينة لا تمنح لها فرصة أداء أعمالهم بحرية و هذا راجع إلى طبيعة النظام الداخلي للمؤسسة والذي يحدد لكل عامل طرق إنجاز الأعمال المنوطة به و ذلك وفقا لضوابط إدارية و قانونية و تنظيمية و تقنية ، و كذا وجود إستراتيجيات محكمة و قوانين لا يجب تجاوزها إضافة إلى كون قرارات الإطارات المسيرة و رئيس القسم أو رئيس المصلحة المتعلقة بطرق تنفيذ الأعمال و الإجراءات غير قابلة للنقد والتعديل على إعتبار أن هؤلاء المشرفين أدري بكل الجوانب المتعلقة بالمهام التي يشغلها مرؤوسيهم و ما هي أنجع الطرق للقيام بها ، و ما على المرؤوس سوء تطبيق التعليمات و الأوامر فقط.

أما بالنسبة للأفراد العاملين الذين يقومون بإنجاز وظائفهم وفقا لما يروونه مناسباً فيعود ذلك إلى خبرة و أقدمية هؤلاء الأفراد و لاحترام المتبادل بينهم و بين رئيسهم المباشر بحيث لا يستطيع هذا الأخير أمر مرؤوسيه بأداء العمل بالطرق المحددة و هم يفوقونه خبرة و أقدمية في مجال العمل، أو يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين بحيث يفسح لهم المجال في إنجاز أعمالهم بالطرق التي تساعدهم و تتوافق مع إمكانياتهم إضافة إلى ذلك يرجع حرية أداء العمل إلى عدم فعالية نظام الرقابة المتبع في المصلحة أو القسم الذي تعمل فيه هذه الفئة و عدم مبالاة الرئيس بالطرق المؤدية إلى تنفيذ الوظائف و تحقيق الأهداف، أو أن الإدارة العليا تمنح لهم الحرية في إنجاز أعمالهم وفقا لمراكزهم الوظيفية في المؤسسة ،

و عليه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تقوم ببرمجة و تحديد واجبات الوظائف للعاملين فيها و كذا الطرق المؤدية إلى إنجازها بحيث لا يسمح لعاملها بمخالفة التعليمات و الأوامر المتعلقة بتنفيذ العمل .

استنتاج
الفرضية
الاولى

1-2/ استنتاج الفرضية الأولى :

تمثلت الفرضية الأولى في هذه الدراسة في : هل يساهم التخطيط الإستراتيجي للإصلاح و التطوير التنظيمي في تحسين الأداء؟ و قد أردت من خلال طرح هذه الفرضية تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة ، و من أجل ذلك قمت بصياغة بعض الأسئلة التي لها صلة بالفرضية ، و وضع بعض الجداول البسيطة و المركبة للتأكد من مدى صحة الفرضية .

و من خلال القراءة الإحصائية و التحليل السوسولوجي للنتائج المتحصل عليها ، فقد توصلت إلى النتائج التالية :

لقد بينت لنا أن معظم أفراد العينة باختلاف درجاتهم المهنية يرون أن التخطيط الإستراتيجي لعملية الإصلاح و التطوير يقوم بدراسة و تحليل الوضع القائم قبل البدء بعملية الإصلاح و التطوير وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأوضاع السائدة داخل و خارج سونغاز ، كما أنه يراعي كافة الموارد المادية المتاحة فيها ، وذلك لإختيار البرامج التي تتناسب مع إمكانياتها و لكنه أحيانا لا يأخذ هذا التخطيط مبدأ التنسيق بين البرامج المختارة و بيئة العمل ، فأحيانا قد تتعارض هذه البرامج مع القيم و العادات و حتى المعتقدات التي لدى العاملين. و أن من يقوم بهذا التخطيط هم الخبراء الذين يكون هدفهم هو تطوير أساليب العمل وفقا لما يتناسب مع التطويرات التكنولوجية و المعلوماتية و يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و الكلي إلا أن هذا التخطيط أحيانا ما يهتم بأراء و مقترحات العاملين و أخذها بعين الاعتبار عند القيام بهذه العملية و خاصة الأفراد الذين لديهم خبرة طويلة في المؤسسة باعتبار أنهم على دراية بالإصلاحات السابقة و نتائجها المحققة .

و من جهة أخرى فإن التخطيط للإصلاح و التطوير يخضع بدرجة أولى إلى التغيير في حاجات المجتمع و ضغط السلطة المركزية و التي تجبرها على إجراء بعض الإصلاحات من أجل تحسين أداءها و نوعية خدماتها المقدمة ، ولذلك فإن التخطيط يقوم بمراعاة المناخ التنظيمي الذي تتم فيه الوظائف و العمل على تحسينه لينال رضا العاملين و منه

تحقيق غاياتها و هذا من خلال برمجة نظم تحفيزية مناسبة تتوافق مع طموحات العاملين و الجهد المبذول و تشجعه على قبول الإصلاحات و التطورات المرغوب في إدخالها هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن التخطيط يقوم أيضا بالإضافة إلى وضع نظم تحفيزية بتنظيم أعباء العمل عن طريق تقسيم المهام وتوفير الإمكانيات اللازمة بحيث تكون الرؤيا واضحة والمهام موزعة كما ينبغي و توفير أنظمة رقابة تمكن المشرفين من أداء مهمتهم بدقة و فاعلية للتأكد من سير الإجراءات الجديدة و الحد من التسرب الوظيفي كل هذا يؤدي إلى زيادة مردود العامل .

و فيما يخص الأسئلة المتعلقة بالتكوين فإن معظم المبحوثين (89.19%) يعتبرون أن عملية التكوين ضرورية جدا وأن مؤسسة سونلغاز تقوم بوضع برامج تكوينية يستفيد منها جميع العاملين على إختلاف مستوياتهم العلمية ، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم الفنية و إستيعاب التغييرات في وظائفهم و الإطلاع على أهم المستجدات في البيئة الخارجية و التي لها علاقة بنشاطهم ، إلا أن هذه البرامج التكوينية هي برامج لا بأس بها و لكن ينقصها الجانب التطبيقي بحيث أن هذه البرامج هي برامج نظرية أكثر من تطبيقية ، إضافة إلى نقص في التأطير حيث أن العاملين بحاجة إلى نوعية أحسن من هذا البرامج بحيث تكون أكثر فاعلية و تتماشى مع التطورات

أما الجانب الثالث من أسئلة الفرضية الأولى و الذي يتعلق بتحسين الأداء ، فقد لاحظنا أن عددا من المبحوثين و كانت نسبتهم (54.45%) قام التخطيط بإعادة توزيع المهام عليهم وفقا للمؤهلات العلمية التي تحصلوا عليها ، إضافة إلى الخبرة المكتسبة من طول العمل في المؤسسة وهذا عن طريق منح فرص للترقية التي تمنح على أساس الكفاءة و الخبرة إضافة إلى المستوى العلمي ، كما أن عمال سونلغاز لا تمنح لهم فرصة لأداء مهامهم وفق لما يرونه مناسباً ، و ذلك لكون وجود إجراءات صارمة تمنع ذلك و وجود معايير معينة تحدد طرق أداء الوظائف و ما على العمال سوى تنفيذ هذه الطرق المحددة و عليه من خلال هذه النتائج يمكن القول أن فرضيتنا الأولى التي قمنا بصياغتها في دراستنا هذه والتي كان مفادها أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين الأداء قد تحققت و بنسبة كبيرة و خاصة أنه يتم وفق أسس علمية دقيقة .

تحليل نتائج
الفرضية
الثانية

2/ تحليل نتائج الفرضية الثانية :

1-2/ يساهم تطوير نظم الاتصال على تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (31) : العلاقة مع المشرفين وعلاقتها بالفئة المهنية

المجموع		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية العلاقة
%	ت	%	ت	%	ت	
22.77%	23	23.29%	17	21.43%	06	جيدة
33.66%	34	28.77%	21	46.43%	13	حسنة
39.60%	40	43.83%	32	28.57%	08	عادية
3.96%	04	4.11%	03	3.57%	01	سيئة
100%	101	100%	73	100%	28	المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول نجد أن نسبة 39.60% من أفراد العينة علاقتهم مع رؤسائهم هي علاقة عادية و تدعم هذه النسبة ب 43.83% عند عمال التحكم و 28.57% عند الإطارات .

و تليها نسبة 33.66% من المبحوثين علاقتهم المهنية مع رؤسائهم هي علاقة حسنة موزعة كما يلي : 46.43% عند الإطارات و 28.77% عند عمال التحكم .

و بينما المبحوثين الذين علاقتهم مع رؤسائهم علاقة جيدة فقد بلغت نسبتهم 22.77% و هي تدعم ب: 23.29% عند عمال التحكم و 21.43% عند الإطارات .

و في الأخير نجد أن نسبة 3.96% تعبر عن نسبة العلاقات السيئة مع الرؤساء و هي تدعم ب: 4.11% عند عمال التحكم و 3.57% عند الإطارات.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول العلاقة مع الرؤساء ، و لكن نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية و لا يمكن أن تخرج عن نطاق العمل و الإشراف على الأداء و خاصة عند عمال التحكم ، بحيث يتمثل مهمة الرئيس في نقل القوانين و المهام و الإجراءات إلى عماله، بينما علاقة المرؤوسين برئيسهم هي علاقة لا تتعدى الاستفسار عن بعض النقاط التي تتعلق بمحتوى العمل وكيفية أدائه أي أن هذه العلاقة هي علاقة رسمية .

بينما نجد فئة أخرى ترى أن علاقتهم حسنة و جيدة مع رؤسائهم و هذا عند الإطارات حيث يسودها التفاهم و التوافق و فتح مجالات للحوار و النقاش حول شتى المواضيع سواء على صعيد العمل أو على صعيد آخر، فدور الرئيس لا يتوقف عند مجرد نقل الأوامر والقرارات الإدارية فقط بل أيضا الإستماع إلى مشاكل و مشاغل التي يعاني منها عماله سواء أكانت إجتماعية أو إقتصادية ومناقشتهم حولها و مساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لها ، و كذا مساعدتهم على التكيف مع الأوضاع المتغيرة و ذلك عن طريق شرحها و تقديم مختلف الطرق التي تساعدهم على ذلك ، و بالتالي فإن هذه العلاقة تتعدى العلاقة الرسمية في العمل ليسودها نوع من العلاقات غير الرسمية .

كما يمكن تفسير سبب وجود علاقات سيئة مع الرؤساء عند فئة قليلة من المبحوثين إلى صعوبة التفاهم بين الطرفين و ذلك لوجود إختلاف في وجهات النظر حول محتوى العمل و كذا كيفية النظر إلى الأشياء، أو يرجع ذلك إلى طريقة معاملة الرئيس لهذه الفئة البسيطة بحيث تكون فيها نوع من التشدد والبيروقراطية في إعطاء الأوامر و التوجيه أو إلى وجود خلافات شخصية خارج إطار العمل و يتم إدخالها في المجال المهني .

و عليه نستنتج أن نوع علاقة الرئيس مع المرؤوس لها دور هام في خلق جو عمل يسوده التفاهم و الديناميكية في التعامل و بالتالي الرفع من الروح المعنوية و التي تعتبر دافع قوي للفرد العامل من أجل بذل المزيد من الجهد و تحسين أدائه .

الجدول رقم (32): العلاقة مع الزملاء و علاقتها بمدى وجود خلافات بينهم

المجموع	لا توجد		أحيانا		دائما		وجود خلافات	نوع العلاقة	
	ت	%	ت	%	ت	%			
	42	%41.58	27	%51.92	12	% 27.27	03	% 60	جيدة
	41	%40.6	17	%32.7	23	% 52.27	01	% 20	حسنة
	18	%17.82	8	%15.28	09	% 20.45	01	%20	عادية
المجموع	101	%100	52	%100	44	%100	05	%100	

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة 41.58% من المبحوثين لديهم علاقة جيدة مع بعضهم و هذه النسبة موزعة كما يلي:

60% بالرغم من أن هناك علاقة جيدة إلى أن هناك خلافات دائمة .
 51.92% علاقة جيدة و لا توجد أي خلافات .
 27.27% توجد بعض الخلافات .

بينما الأفراد الذين لهم علاقة حسنة مع بعضهم فقد سجلوا نسبة 40.60% و هي تدعم

ب :
 52.27% توجد خلافات أحيانا .
 32.70% لا توجد أي نوع من الخلافات .
 20% خلافات دائمة .

في حين نجد أن الأفراد الذين تربطهم علاقة عادية فقد كانت نسبتهم 17.82% و هي

مدعمة كما يلي :
 20.45% توجد بعض الخلافات .
 20% توجد خلافات دائمة .
 15.28% لا توجد خلافات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن العلاقات المهنية بين الأفراد هي علاقات جيدة و حسنة و إن كانت تشوبها بعض الخلافات البسيطة التي تتعلق باختلاف و جهات النظر حول موضوع معين و التي لا يمكن أن يصل إلى أقصى الحدود و هذا بحسب رأي المبحوثين إذا يرون أن العلاقات التي تربطهم ببعضهم هي علاقات غير رسمية إجتماعية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل ، يسودها روح التعاون و التآخي و التآزر في الأوقات العصيبة و تقديم المساعدة عن الحاجة إلى ذلك ، و كذا تبادل الأفكار و الآراء حول المواضيع المختلفة سواء أكانت تتعلق بالمؤسسة التي يعملون فيها أو الوظيفة إضافة إلى تبادل المعلومات حول المستجدات التي تحصل على مستوى المصلحة التي يعملون فيها أو المؤسسة و هذا ما يساعد على خلق جو إجتماعي هاديء مليء بالتفاهم و الانسجام مما يساعد على تحسين نفسية العمال و تغيير نظرتهم السلبية للعمل إن وجدت كما أنه يخلق التضامن و التكاتف فيما بينهم و يرفع من روحهم المعنوية ، كما أنه يقضي على قلق الذي يمكن أن ينتاب العاملين و هذا ما يعتبر حافزا معنوي قوي يدفع بالأفراد العاملين إلى تحسين أدائهم و السعي إلى تحقيق إنتاجية أفضل ، أو يعود سبب ذلك إلى أن العمال يقطنون في نفس المنطقة أو الولاية و بالتالي فإنهم يحملون عادات و تقاليد مشتركة سهلت عليهم عملية التفاهم . أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أن علاقتهم مع زملائهم هي علاقات عادية لا تتعدى حدود مناقشة الأعمال فيرجع ذلك إلى طبيعة عملهم و التي تتطلب حركة دائمة خارج المؤسسة و بالتالي انعدام الاحتكاك المستمر بزملائهم و هذا ما يمنعهم من إقامة علاقات إجتماعية خارج الإطار الوظيفي ، أو يعود هذا إلى طبيعة شخصية هؤلاء الأفراد الذين يحبون الإنعزال و عدم إقامة علاقة إجتماعية كثيرة أو إنهم حديثي العهد في المؤسسة أي أنهم إلتحقوا مؤخرا و لم يتمكنوا بعد من التأقلم مع الجو المهني الجديد.

و عليه نستنتج أنه كلما كانت العلاقة بين الأفراد و جيدة و متينة كلما كانت حافزا على الاستمرار في الوظيفة و دافعا قويا لتحسين الأداء و العمل على المحافظة على الجو الأخوي بين أعضاء المؤسسة .

الجدول رقم (33): نوع الاتصال السائد و علاقته بالاقدمية .

المجموع	اكثر من 20 سنة		من 10الى20 سنة		اقل من 10 سنوات		نوع الاتصال	الاقدمية
	ت	%	ت	%	ت	%		
27.72 %	28	/	/	%17.86	05	%37.10	23	عمودية
%9.9	10	%27.27	03	%7.14	02	%8.06	05	أفقية
%62.38	63	%72.73	08	% 75	21	%54.84	34	الاتان
%100	101	%100	11	%100	28	%100	62	المجموع

من خلال الجدول نرى أن أعلى نسبة مسجلة كانت وجود نوعي للاتصال العمودي و الأفقي و ذلك بنسبة 62.38% وهي مدعمة ب :

75% عند الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة .
 72.73% عند الأفراد تزيد مدة أقدميتهم عن 20 سنة .
 54.84% الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات .

فيما نجد نسبة 27.72% من أفراد العينة ترى أن الاتصال في المؤسسة هو عمودي ، موزعة كما يلي :

37.10% من الأفراد الذين تقل مدة عملهم بالمؤسسة عن 10 سنوات .
 17.86% من الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 10الى 20 سنة

و في الأخير نجد أن نسبة الأفراد الذين قالوا عن الاتصال أفقي في المؤسسة هي 9.9% و هي تدعم ب :

27.27% الأفراد الذين تزيد مدة عملهم عن 20 سنة .
8.06% الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات .
7.14% الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة

و يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة يسودها نوعي الاتصال العمودي والأفقي ، إذا أن الإتصال ضروري و يلعب دورا مهم في تسيير و تنسيق و تنظيم الأعمال في المؤسسة ، و إن كل من الإتصال الأفقي و العمودي يكمل كل منها الآخر ، بحيث أن الإتصال العمودي يتمثل في تلقي الأوامر والتوجيهات من المستويات العليا و كذا تمرير التقارير وتعريف الفرد بالدور الذي يجب عليه القيام به وتحديد واجباته ، في حين أن الإتصال الأفقي هو الذي يتم بين العاملين من نفس المستوى الوظيفي والأقسام والإدارات بحيث أن هذا الإتصال يهدف إلى تبادل المعلومات حول واجبات الوظائف من أجل تنسيق بين العمليات و منع ازدواجية المهام .

أما الأفراد الذين يرون أن إتصال السائد بالمؤسسة هو عمودي هم الأفراد الذين تقل مدة خدمتهم أقل من 20 سنة ، و هذا راجع إلى أن هذه الفئة ليست لديها علاقات كثيرة و إن ما يربطها ببقية العاملين هو العمل ، أما علاقاتها مع رؤسائها فهي تمثل في تلقي الأوامر. في حين نجد أن المبحوثين الذين يرون أن الاتصال أفقي خاصة الذين تزيد مدة عملهم في المؤسسة عن 20 سنة ، و هذا يعود إلى الاحترام و التقدير الذي تحضي به هذه الفئة من طرف بقية العاملين و الرؤساء بسبب أقدميتهم و خبرتهم في هذا المجال ، كما أن الفترة الزمنية التي قضاها هؤلاء العاملين في خدمة المؤسسة مكنتهم من إقامة شبكة من العلاقات الواسعة مع العاملين من جهة و الرؤساء من جهة أخرى .

و عليه نستنتج أنه مهما اختلفت آراء المبحوثين حول الاتصال إلا أن هناك إتفاق أن المؤسسة يسودها الاتصال العمودي و الأفقي معا ، لأن هناك تكامل بين هذين النوعين .

الجدول رقم (34): الاطلاع على ما يجري بالمؤسسة و علاقته بصعوبة الاتصال

المجموع		لا توجد صعوبات		توجد صعوبات		صعوبة الاتصال المعرفة بما يجري
%	ت	%	ت	%	ت	
%77.23	78	%92.2	71	%29.17	07	اعرف ما يجري بالمؤسسة
%22.77	23	%7.8	06	%70.83	17	لا أعرف ما يجري
%100	101	%100	77	%100	24	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة هم على اطلاع على كل ما يجري بالمؤسسة وذلك بنسبة %77.23 وهي تدعم ب : %92.2 ليست لديهم صعوبة في عملية الاتصال و في حين نجد أن نسبة %29.17 ممن هم على علم بما يجري بمؤسستهم و يواجهون صعوبة في الاتصال.

أما الأفراد الذين عبروا عن عدم معرفتهم بما يجري بالمؤسسة فقد بلغت نسبتهم %22.77 و هي موزعة كما يلي :

70.83% يواجهون صعوبات في الاتصال بالآخرين .
7.8% ليس لديهم علم بما يحدث و لا يجدون صعوبة في عملية الاتصال .

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة هم على علم بأغلب ما يحدث داخل المؤسسة، حيث أن المؤسسة تقوم بإعلام أعضاء تنظيمها ببعض ما يحدث و ذلك ليكونوا على دراية بما يجري فيها من تغيير سواء على مستوى بناءها الهيكلي أو القوانين و التشريعات التي تحكم سير عملها أو حتى تغيير وظائف بعض العاملين فيها و ميزانيتها التقديرية ، إلا أنها في بعض الأحيان تسعى إلى إخفاء بعض المعلومات و الإجراءات عن عمالها ، إلا أنهم يستطيعون الحصول عليها بطرق غير رسمية وذلك من خلال علاقتهم

مع رؤسائهم و الأفراد الذين يعملون في المستويات العليا ، خاصة إذا كانت هذه العلاقات قوية أو أنها علاقة قرابة ، بحيث أن الرئيس يقوم بإخبار مرؤوسيه بما يحدث من مستجدات بالمؤسسة بطريقة غير مباشرة ، أو قد يحصلون على هذه المعلومات من طرف الأفراد الذين يعملون في مؤسسة سونلغاز و لكن في ولايات أخرى ، أو عن طريق وسائل الإعلام و الانترنت والتي تعتبر وسيلة هامة و سريعة للوصول إلى المعلومات التي نريدها و بدون عناء.

أما الأفراد الذين عبروا عن عدم معرفتهم بما يجري بالمؤسسة و ذلك راجع إلى صعوبة الاتصال و عدم فعالية الوسائل المستعملة لإيصال المعلومات بحيث أنهم لا يحصلون عليها في وقتها المناسب ، بحيث صرح أحد المبحوثين ب "أنه آخر ما يعلم بما يجري في المؤسسة " أو يرجع السبب لعدم إطلاع هؤلاء الأفراد على ما يحدث إلى عدم سعيهم إلى البحث و معرفة ما يجري و ذلك بسبب عدم اهتمامهم بمؤسستهم و أن ما يهمهم هو أن يقوموا بعملهم على أكمل وجه و يحصلوا على أجورهم ، أو أن هذه القلة ليس لها لقاءات كثيرة مع زملاءها بسبب كثافة عملهم و تواجههم أغلب الأوقات خارج بناء سونلغاز .

و بناء على ذلك نستنتج أن المؤسسة سونلغاز تقوم بإعلام عمالها ببعض ما يجري ضمنها و ذلك من أجل توضيح الأشياء التي تكون غامضة كما أنها تقوم بإخفاء بعض المعلومات التي ترى أنها لا تهم العمال أو أنها لا تصب في صالحها في حالة إعلام العاملين بها .

الجدول رقم (35): كيفية الاطلاع على ما يجرى بالمؤسسة

نوع الوسيلة المستعملة	ت	%
لوحة الإعلانات	36	35.6%
المسؤول	22	21.8%
البيانات و المنشورات	19	18.8%
الزملاء	24	23.8%
المجموع	101	100%

يتبين لنا من خلال قراءتنا الأولية للجدول أن نسبة 35.6% من أفراد العينة يطلعون على الإجراءات الإصلاحية من خلال لوحة الإعلانات ، تليها نسبة 23.8% يحصلون على المعلومات من طرف الزملاء ثم 21.8% من طرف المسؤول المباشر و أخيرا 18.8% من البيانات و المنشورات .

ويظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأفراد يحصلون على المعلومات من خلال لوحة الإعلانات ، وذلك راجع إلى إعتقاد المؤسسة بأنها الوسيلة الأسهل و الأبسط لإعلام الأفراد بالمستجدات بحيث لا تتطلب لا جهد ولا وقت أو حتى تكاليف باهظة في إعداد التقارير المراد إعلانها ، إضافة إلى إيمان المؤسسة بأن الطبيعة الشخصية للموظف الجزائري تميل دائما إلى قراءة كل ما هو جديد في لوحة الإعلانات ، أما في الوسيلة الثانية التي يتطلع بواسطتها العمال على إجراءات الاتصال فهي تتمثل في الزملاء و ذلك راجع لعدم اطلاعهم على التقارير و المذكرات في لوحة الإعلانات لسبب من الأسباب فيضطرون إلى سؤال زملائهم في العمل بحكم العلاقات التي تربطهم ، أو أن أحد الأفراد العاملين قام بقراءة ما جاء في لوحة الإعلانات و نشر ما يحتويه على بقية زملاءه فلا يضطرون إلى الذهاب لمكان تواجد هذه اللوحة .

أما الوسيلة الثالثة فقد تمثلت في الرئيس المباشر وبحسب رأي بعض المبحوثين فإنهم يحصلون على المعلومات حول ما حدث و يحدث في المؤسسة من خلال رئيسهم المباشر فلا يضطرون إلى قراءة لوحة الإعلانات و لا حتى سأل زملاءهم في العمل ، بحيث تكمن مهمة الرئيس الأول في نقل و إبلاغ المرؤوسين عن أهم القرارات المتخذة في مجال وظائفهم من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ، كما نجد أيضا فئة قليلة من الأفراد العاملين يتطلعون على المعلومات و المستجدات حول الإصلاحات و التطورات الحاصلة من خلال البيانات و المنشورات التي يتم توزيعها على مستوى الأقسام و الإدارات التي يعملون فيها ، و هذا راجع إلى صعوبة الاتصال المباشر مع رئيسهم و زملاء و كذا عدم القدرة على الاطلاع على لوحة الإعلانات بشكل مستمر بسبب تنقلاتهم الخارجية الدائمة .

الجدول رقم (36): فعالية وسيلة الاتصال حسب الفئة المهنية .

المجموع		عمال التحكم		إطارات		الفئة فعالية المهنية الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	
27.72%	28	23.29%	17	39.29%	11	فعالية
48.51%	49	53.42%	39	35.71%	10	نوعا ما
23.76%	24	23.29%	17	25%	07	غير فعالة
100%	101	100%	73	100%	28	المجموع

يتبين لنا من خلال قراءتنا الأولية للجدول أن نسبة 48.51% من مجموع أفراد عينة البحث يرون أن وسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة فعالة نوعا ما و هي تدعم ب: 53.42 % من فئة عمال التحكم و 35.71% عند الإطارات .

و في حين كانت نسبة 27.72% من المبحوثين الذين يعتبرون أن الوسيلة الاتصالية فعالة و هذه النسبة تدعم ب : 39.29% عند الإطارات و 23.29% عند عمال التحكم .

و نجد أن أفراد الذين عبروا عن عدم فعالية الاتصال في المؤسسة فقد قدرت نسبتهم ب : 23.76% و هي موزعة كما يلي : 25% عند الإطارات و 23.29% عند عمال التحكم.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة من الأفراد يرون أن وسيلة الاتصال فعالة نوعا ما، وخاصة عند عمال التحكم و هذا راجع إلى أن الوسيلة المستعملة في الاتصال هي وسيلة بسيطة و لا تتماشى مع التطورات المعلوماتية في الوقت الراهن ، إضافة إلى أن أغلب المعلومات تنتقل عبر الزملاء أكثر من الوسائل الإتصالية الإدارية ، و كذا بطء في عملية الحصول على المعلومات . أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أن وسيلة الاتصال المستخدمة هي فعالة بنسبة أكبر عند الإطارات ، وهذا راجع إلى المكانة التي تحتلها هذه الفئة بحيث أنها تعتبر من بين الفئات المسؤولة في المؤسسة و تلعب دورا حيويا فيها وهذا ما يسمح لها بالحصول على كافة المعلومات التي تريدها دون معاناة إذا أن البيانات والخطط الموضوعة تأتي إليها دون طلب من هذه الأخيرة بحكم مركزها الوظيفي و الدور الذي تلعبه في التسيير . أما المجموعة الثالثة من المبحوثين والتي ترى أن وسائل الاتصال غير فعالة تماما و ذلك بسبب عدم الاستغلال الأمثل للوسائل المتوفرة و كذا عدم وضوح لغتها مما يصعب فهمها حيث أن أغلب الإعلانات فيها باللغة الفرنسية أو يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية الاتصال و خاصة في المستويات الدنيا كما يعود ذلك إلى عقلية العامل الذي يراد توصيل المعلومة له فأحيانا لا يكون في مزاج جيد نتيجة ضغوطات العمل ، أو أن المتكلم لا يملك تقنيات التواصل .

و عليه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين يعتبرون أن الوسائل الاتصالية المستعملة في الاتصال قليلة الفعالية و لا تؤدي دورها كاملا و كما يجب ، و لذا على الإدارة أن أرادت تحقيق أهدافها أن تسعى إلى تحسين و تطوير الوسائل الاتصالية ، وهذا ما سنعرفه في الجدول القادم ، أي معرفة سعي الإدارة لتحديث وسائل الاتصال من أجل تحسين مستويات الأداء الداخلي للمؤسسة .

الجدول رقم (37): وسيلة الاتصال المفضلة حسب الجنس

الوسيلة	الجنس		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
شفهية	19	24.68 %	07	29.17 %	26	25.74 %
كتابية	58	75.32 %	17	70.83 %	75	74.26 %
المجموع	77	100 %	24	100 %	101	100 %

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 74.26% من المبحوثين يفضلون وسيلة الاتصال الكتابية في العملية الاتصالية وهي مدعمة ب: 75.32% عند الذكور و 70.83% عند الإناث، أما الأفراد الذين يعتبرون الوسيلة الشفهية هي الأفضل فقد بلغت نسبتهم ب 25.74 و هي تدعم ب: 29.17% عند الإناث و 24.68% عند الذكور.

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك إجماع كبير بين الجنسين (الذكر - الأنثى) أن الوسيلة الأفضل في عملية الاتصال هي الوسائل الكتابية، وذلك لأن المعلومات التي يتلقونها تكون مسجلة و مدونة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية في حالة حدوث أمر ما أي أنها وسيلة حماية للطرفين، كما أنها لا تتطلب منهم التنقل لمقابلة الرئيس والدخول معه في حوارات قد تخرج بدون فائدة إضافة إلى تضييع وقت العمل و التسبب في تأخره، كما أن الوسيلة الكتابية و المتمثلة في المجالات الحائطية و المذكرات و التقارير و غيرها تتميز بسهولة لغتها و احتواءها على كلمات مألوفة مما يسهل فهم محتواها وإستيعابها دون اللجوء إلى مساعدة الغير.

أما الأفراد الذين يفضلون الوسائل الشفهية فهذا راجع إلى إعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريق الوحيد الذي يمكنهم من مقابلة الرئيس مباشرة لمناقشة بعض النقاط و المشاكل التي يعانون منها وذلك من خلال عقد اجتماعات، إضافة إلى فائدتها في إعطاء ردود فعل مباشرة و تبادل سريع للأفكار و الآراء مما يسهل فهمها و تعديلها إن التزم الأمر، كما أن

اجتماع الرئيس بمرؤوسيه بشكل دائم لمناقشة المستجدات يزيد من ثقة العاملين في رئيسهم و هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

الجدول رقم (38): صعوبة الاتصال و علاقته بالفئة المهنية

المجموع		عمال التحكم		إطارات		الدرجة المهنية صعوبة الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	
%23.76	24	%20.56	15	%32.14	09	توجد صعوبات في الاتصال
%76.24	77	%79.54	58	%67.86	19	لا توجد صعوبات في الاتصال
%100	101	%100	73	%100	28	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 76.24% من أفراد العينة لا يجدون صعوبة في الاتصال و هي تدعم ب 79.54% عند عمال التحكم و 67.86% عند الإطارات. في حين نجد أن 23.76% من المبحوثين يجدون صعوبات في الاتصال و هي مدعمة ب 32.14% عند الإطارات و 20.56% عند عمال التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن هناك إجماع بين فئة الإطارات و عمال التحكم أن عملية الاتصال في المؤسسة تتميز بالسهولة، و يعود ذلك إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين و كما رأينا في الجدولين رقم (32) و (31) فإن هناك علاقات جيدة بين الأفراد العاملين مع بعضهم من جهة و مع رؤسائهم من جهة أخرى، بحيث أنه كلما كانت العلاقات بين أعضاء المؤسسة جيدة كلما كانت عملية الاتصال فيما بينهم سهلة، أو أن هؤلاء المبحوثين يعملون على مستوى مصلحة واحدة و هذا ما يجعلهم على اتصال دائم مع بعضهم لتبادل المعلومات، بحيث أن وظائفهم لا تتطلب منهم التنقل الدائم خارج مؤسسة سونلغاز، يعود ذلك أيضا إلى المكانة أو المركز الذي يحتله هؤلاء الأفراد

مما يجعلهم على دراية بكل ما يحيط بالمؤسسة و بالتالي ظنهم أن هناك تدفق للمعلومات وعلى جميع المستويات، إضافة إلى أن الوسيلة الأكثر استعمالاً في سونلغاز تتمثل في لوحة الإعلانات وذلك حسب الجدول رقم (35) إذ تعتبر من أفضل الوسائل البسيطة للاتصال بحيث يمكن لجميع العاملين الاطلاع عليها والحصول على المعلومات بدون إستثناء، إلا لمن لا يريد قراءة الإعلانات المعلقة على هذه اللوحة.

ومن جهة أخرى فقد سجلنا رأي مخالف تماماً للرأي الأول و الذي يرى أنه هناك صعوبة في عملية الاتصال بحيث أن المعلومات لا تصل إليهم بالشكل المطلوب ولا في الوقت الملائم، وذلك راجع حسب رأي بعض المبحوثين إلى عدم فعالية وسائل الاتصال المستعملة و كذا عدم وجود جهاز إداري مختص في نقل المعلومات في جميع المستويات، كما لا يعود سبب وجود صعوبة في الاتصال إلى عدم فعالية الوسائل المستعملة في ذلك بل إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها هذه الفئة و التي تفرض عليها التنقل الدائم خارج مؤسسة سونلغاز سواء في عاصمة الولاية أو في المناطق التابعة لها و بالتالي عدم الاحتكاك بالزملاء لمعرفة ما يحدث داخل الجهاز الإداري و عدم اطلاعهم على لوحات الإعلانات و ما تحويه من إعلانات.

وعليه نستنتج أن الاتصال في مؤسسة سونلغاز هو عملية سهلة و هذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العلاقات التي تجمع العمال مع بعضهم وليس لفعالية الوسائل المستخدمة في ذلك.

الجدول رقم (39): سعى المؤسسة لتطوير وسائل الاتصال و علاقته بالفئة المهنية.

المجموع		عمال التحكم		الإطارات		الدرجة المهنية	السعي لتطوير الوسائل
%	ت	%	ت	%	ت		
69.31%	70	71.23%	52	64.28%	18	نعم	
30.69%	31	28.76%	21	35.71%	10	لا	
100%	101	100%	73	100%	28	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 69.31% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تسعى لتطوير وسائل الاتصال و هي تدعم ب : 71.23% عند عمال التحكم و 64.28% عند الإطارات ، وتليها نسبة 30.69% من أفراد العينة ترى أن المؤسسة لا تسعى إلى تطوير وسائل الاتصال و مدعمة ب 35.71% عند الإطارات و 28.76% عند عمال التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تسعى لتطوير وسائل الاتصال وذلك حسب أوضاعها، وهذا راجع إلى أن وسائل الإتصال في هذه المؤسسة و حسب رأي العاملين فيها هي فعالة نوعا ما و لكنها لا تتماشى مع التطورات المعلوماتية الحاصلة و أنها تسبب بعض المشاكل في تنفيذ الأعمال ،إضافة إلى أن تطوير وسائل الاتصال أصبح ضرورة حتمية لكل المؤسسات على حد سواء و ذلك من أجل ضمان سهولة وصول المعلومات للعاملين و كذا سرعتها و هذا ما ينعكس على الأداء، حيث أنه كلما كانت وسائل الاتصال متطورة و تضمن وصول المعلومات في وقتها كلما أدى هذا إلى اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الإجراءات في ظل ظروف بيئية متغيرة و غير مستمرة، وإن من أهم الإجراءات التي قامت بها مؤسسة سونلغاز من أجل تطوير وسائل الاتصال و جعل عملية الحصول على المعلومات عملية سهلة و لا تحتاج إلى جهد و لا وقت كبير: إنتخاب ممثلي العمال والذي يكون حلقة وصل بين العاملين في المستويات الدنيا

و القيادات العليا بحيث يقوم بنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل و كذا تسطير إجتماعات دورية يتم فيها إطلاع العاملين على كل ما يحتاجون إليه من معلومات ، إضافة إلى توفير الإعلام الآلي مع شبكات الانترنت في مختلف المصالح و الأقسام. ومن ناحية أخرى فإن فئة من المبحوثين ترى أن الإدارة لا تسعى إلى تطوير نظام الإتصال في المؤسسة وهذا راجع إلى أن الإدارة العليا لا تهتم أصلا بالمشاكل التي يعاني منها العاملين في عملية الاتصال وفي جمع المعلومات التي يريدونها ، وأن هذه الفئة غير راضية تماما عن الجهود التي تقوم بها مؤسستهم من أجل تطوير وسائل الاتصال و إن أغلب ما تم جلبه لتحديث هذه الأخيرة لا يتماشى مع التطورات الحاصلة في وسائل الاتصال.

وعلى نسنتج أن مؤسسة سونلغاز تسعى جاهدة من أجل تطوير وسائل الاتصال و ذلك حسب قدرتها المادية و إمكانياتها المتاحة و ذلك من أجل تبسيط عملية الحصول على المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

الجدول رقم (40): الإجراءات التطبيقية لتسهيل عملية الاتصال و علاقتها بصعوبته

المجموع		لا توجد صعوبات		توجد صعوبات		صعوبة الاتصال الإجراءات
%	ت	%	ت	%	ت	
37.62 %	38	41.56 %	32	25 %	08	هناك إجراءات لتسهيل الاتصال
62.37 %	63	58.44 %	45	75 %	18	لا توجد إجراءات لتسهيل الاتصال
100 %	101	100 %	77	100 %	24	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 62.37% من الأفراد المبحوثين ترى أنه لا توجد أي إجراءات تطبيقية لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين و هي تدعم ب: 75 % توجد صعوبات في الاتصال و 58.44 % لا توجد صعوبات في الاتصال

وتليها نسبة 37.62 % ترى بأنه لا وجود لإجراءات تطبيقية لتسهيل عملية الاتصال و هي مدعمة ب 41.56 % لا وجود لأي صعوبات في الاتصال و تقابلها نسبة 25% من المبحوثين لديهم صعوبات في الاتصال.

من خلال القراءة الأولية للنتائج الإحصائية المسجلة نلاحظ أنه لا توجد إجراءات تطبيقية في سونلغاز لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري بالرغم من وجود بعض الصعوبات ، وهذا راجع إلى عدم قدرتها على التحكم في سلوكيات العاملين و خاصة الذين لديهم صعوبة في التواصل مع الآخرين، حيث أن الإدارة العليا لا يمكن أن تتحكم في شخصية العامل وعقليته وفي طريقة تصرفه مع الآخرين في مجال العمل، إضافة إلى طبيعة عمل مؤسسة سونلغاز والمتمثلة في توزيع الكهرباء والغاز تفرض عليها تواجد معظم عاملها خارج بناءها الهيكلي و بالتالي صعوبة تجمع جميع العاملين في وقت واحد ، و يعود ذلك أيضا إلى عدم مبالاة الإدارة بالصعوبات التي يواجهها عمالها في إيصال المعلومات للآخرين و لا بكيفية الاتصال بهم بسرعة عند الضرورة ، وأنه من مسؤولية العامل إيجاد الطرق المناسبة التي تمكنه من توصيل المعلومات لزملائه من اجل تنسيق الأدوار و انجاز المهام المطلوبة، وفي هذا الإطار لاحظنا أنه حتى لا توجد إجراءات تطبيقية لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين فإنه لا توجد صعوبات في الاتصال مع الزملاء و لا حتى مع الرؤساء و يعود ذلك إلى أن هؤلاء يقطنون في حي أو منطقة واحدة أو أنهم تربطهم علاقة إجتماعية خارج مؤسسة سونلغاز كالصداقة أو القرابة... وبالتالي فإنه لا توجد صعوبة في التواصل معهم داخل أو خارج المؤسسة، حيث وجدنا في الجدول رقم (38) انه لا توجد صعوبات في الاتصال نظرا لمتانة العلاقات التي تربط أعضاء التنظيم ببعضهم. وهناك وجهة نظر أخرى والتي ترى أن هناك فعلا إجراءات تطبيقية لتسهيل عملية الاتصال و مع ذلك توجد صعوبة الاتصال و هذا راجع إلى عدم فعالية وجدوى الإجراءات المطبقة و عدم ملائمتها لطبيعة العاملين وكذا الوظائف التي يشغلونها كما أنها لا تتماشى مع ما يحدث من تطور في عالم الاتصال ونظم المعلومات، وأن هذه الإجراءات لا يمكن لمس نتائجها على المدى القريب و المتوسط و إنما على المدى البعيد.

الجدول رقم (41): رأي المبحوثين في دور تطوير نظام الاتصال في تحسين الأداء

دور تطوير نظام الاتصال في تحسين الأداء	ت	%
تطوير نظم الاتصال يؤدي إلى تحسين الأداء	83	82.18 %
تطوير نظم الاتصال لا يؤدي إلى تحسين الأداء	19	18.81 %
المجموع	101	100 %

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 82.18 % من المبحوثين يؤيدون فكرة أن تطوير نظام الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء، في حين أن الأفراد المبحوثين الذين يرون عكس ذلك فقد بلغت نسبتهم 18.81 % .

يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يرون أن تطوير نظام الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء، حيث أن استحداث وسائل حديثة للاتصال يسمح بنقل المعلومات بكل دقة للعاملين في جميع المستويات، إضافة إلى سرعة إيصالها يسمح باكتشاف الأخطاء والاطلاع على النقائص في الأداء وتحسينها مباشرة، وكذا التعرف على كل ما هو جديد في التقارير و مهام العمل و التغييرات المستحدثة ، كما أن تطوير نظام الاتصال يسمح بتدفق المعلومات بسهولة بين العاملين بمصداقية وشفافية وبالتالي التعرف على الأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقها مما ينمي روح المسؤولية لدى العاملين، إذ أن توفر المعلومات الضرورية حول أداء المهام و الوظائف يسهل الوصول إلى الغايات المنشودة، كما انه يفسح المجال للعاملين للحوار و المناقشة مع المستويات العليا و هذا ما ينجم عنه علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين وتصبح الأهداف

العامّة للمؤسسة هي أهداف خاصة للعمال بحيث يسعون جاهدين من أجل الوصول إليها بكفاءة عالية و في وقت أقصر.

أما بقية المبحوثين فيعتبرون أن تطوير نظام الاتصال لا يلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء حيث أن وصول المعلومات في وقتها لا يشكل سببا في تطوير الأداء و أن ما يساهم في تحقيق الأداء المتميز هو توفير المناخ التنظيمي الملائم والذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين والتي تعتبر دافع قوي لجعل العامل ينمى مهاراته و سعي لتحسين أدائه، إذ أن البيئة الداخلية التي تضم وسائل تقنية و نظم تحفيزية في مستوى طموح العاملين إضافة إلى وجود علاقات طيبة بين العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة من جهة أخرى ، وكذا برامج تكوينية تساهم في صقل و اكتشاف قدرات الفرد كل هذه العوامل إضافة إلى تطوير نظم الاتصال تساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة و العاملين فيها. و عليه يمكن القول أن معظم آراء العاملين في مؤسسة سونلغاز تتجه إلى أنه كلما كانت هناك وسائل إتصال متطورة كلما كان هناك تدفق للمعلومات، وكذا سهولة الوصول إلى المستويات العليا لمناقشة بعض النقاط التي تخص مجال العمل كلما أدى هذا إلى تحسين مستوى الأداء الفردي للعامل و بالتالي تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

استنتاج
الفرضية
الثانية

2-2/ استنتاج الفرضية الثانية :

إن تدفق المعلومات و سرعة وصولها إلى العمال داخل المؤسسة يلعب دورا مهما في تحقيق النتائج المرغوبة وتحسين نوع العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

و من خلال تحليل جداول الخاصة بالفرضية الثانية وجدنا أن أغلب إجابات العاملين تتجه إلى أن العلاقة بينهم و بين رؤسائهم هي علاقة عادية لا تخرج عن إطار العمل و المتمثل في تلقي الأوامر و التعليمات من الرئيس دون مناقشتها أما العلاقة مع زملاءهم فهي تختلف عن العلاقة مع المشرف ، فهي علاقات اجتماعية جيدة مليئة بروح التعاون و التآخي وروح الفريق ولا تشوبها أي خلافات حيث أن المبحوثين يرون أن هذه العلاقات هي التي تساعدهم أكثر على أداء عملهم بفعالية .

أما من ناحية نوع الاتصال السائد في سونغاز فقد إتضح لنا أن هذه الأخيرة تتضمن نوعي الاتصال الأفقي و العمودي معا فالأول يتمثل في تبادل المعلومات بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي من اجل تنسيق الوظائف ، أما الثاني فيتمثل في نقل الأوامر و المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية الدنيا ، وإن من أكثر الوسائل استعمالا لتوصيل المعلومات للعاملين تتمثل في لوحة الإعلانات و الزملاء و المسؤول المباشر ، إلا أن هذه الوسائل هي فعالة نوعا ما و ذلك بنسبة (48.51%) حيث يرى أغلب المبحوثين أن الوسائل التي تستعملها المؤسسة هي فعالة نوعا ما ولا تواكب تكنولوجيا المعلوماتية بالرغم من قلة فعالية هذه الأخيرة إلا أنه لا يوجد صعوبة في الاتصال بزملائه وتوصيل المعلومات إليهم و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض، وأنهم يفضلون وسائل الاتصال الكتابية أكثر من الشفهية لأنها أكثر من مصداقية و دقة.

و من خلال الجدول رقم (39) و الذي يبين لنا دور المؤسسة في تحسين وسائل الاتصال فقد تبين لنا أن نسبة (69.31%) من العمال يعتبرون أن المؤسسة تسعى إلى تحسين وسائل الاتصال و خاصة لفئة الإطارات أكثر من فئة عمال التحكم وهذا راجع إلى مكانة هذه الفئة في السلم الوظيفي و الدور التي تقوم به في تسيير المؤسسة و التي تتطلب أن

يكون على دراية و علم بكل ما يجري في المؤسسة و لكن بالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أن سونلغاز مازالت تعاني من بعض الصعوبات في عملية الاتصال بين العاملين ، وخاصة في المستويات الدنيا حيث يرى اغلب المبحوثين في هذا المستوى بأن مؤسستهم لا يوجد فيها إجراءات تطبيقية فعالة لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم.

وعليه يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتطوير و تحسين نظم الاتصالات لبعض الفئات العاملة لديها دون فئات أخرى وذلك حسب المراكز المهنية لهذه الفئات. و في الأخير فقد كان رأي المبحوثين و بإجماع كبير (82.18 %) يعتبرون أن تطوير نظم الاتصال يلعب دورا فعالا في تحسين الأداء حيث انه كلما كان هناك سرعان و تعميم للمعلومات والأخبار كلما كان هناك إحاطة بكل المستجدات واتخاذ التدابير اللازمة وفقا للمتغيرات و بالتالي تحسين الأداء مهما اختلفت الظروف .

و عليه من خلال هذه النتائج يمكن القول أن فرضيتنا الثانية و التي كان مفادها :

يساهم تطوير نظم الاتصال على تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ، قد تحققت.

3/ تحليل نتائج الفرضية الثالثة :

3-1/ تتجه اتجاهات العمال نحو هذه الاستراتيجيات إلى القبول و المساندة

الجدول رقم (42) : تنفيذ الإجراءات الجديدة و علاقتها بالمستوى التعليمي .

المجموع		متوسط		ثانوي		جامعي		المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التنفيذ
%55.44	56	%50	1	%59.26	16	%54.17	39	أنفذ المطلوب
%44.55	45	%50	1	%40.74	11	%45.83	33	أنفذها مع محاولة إعطاء اقتراحات
%100	101	%100	2	%100	27	%100	72	المجموع

من قراءة الجدول نرى أن نسبة 55.44% من المبحوثين يقومون بتنفيذ الإجراءات الجديدة في العمل بدون مناقشة و هي تدعم ب :

59.26% من الأفراد لهم مستوى ثانوي .
 54.17% من الأفراد لهم مستوى جامعي .
 50% من الأفراد لهم مستوى متوسط .

في حين نجد أن نسبة 44.55% من أفراد العينة ينفذون الإجراءات مع محاولة إعطاء بعض المقترحات و هي موزعة كما يلي :

50% لهم مستوى متوسط .
 45.83% من الأفراد لهم مستوى جامعي .
 40.74% من العاملين لهم مستوى ثانوي .

من خلال البيانات السابقة يتضح لنا أن الأفراد العاملين و خاصة الذين لهم مستوى ثانوي يقومون بتنفيذ الإجراءات الجديدة للعمل دون مناقشة وذلك راجع إلى نقص المستوى

التعليمي لهؤلاء وعدم اطلاعهم على المستجدات الحاصلة و الظروف التي دفعت الإدارة لاتخاذ مثل هذه الإجراءات ، أو أن هذه الفئة تشغل مناصب وظيفية لا تسمح لها الإدارة بمناقشة الإجراءات و أن ما عليها هو المشاركة في تنفيذها و ليس إعطاء آرائهم حول ما يمكن عمله، أو يعود سبب التنفيذ المباشر هو أن هؤلاء الأفراد لا يهتمون بمحتوى الإجراءات الجديدة ولا حتى بأهدافها إضافة إلى أنهم لا يمتلكون قدرات فنية و إبداعية تمكنهم من اقتراح و تقديم بعض الأفكار و كذا قلة خبرتهم تشكل سببا يمنعهم من ذلك و اعتقادهم أن السلطات العليا للمؤسسة هي الوحيدة القادرة على معرفة المصالح العامة و ما هي النقائص في الأداء الكلي و طرق معالجة المشاكل التي يعاني منها الجهاز الإداري . في حين أن نسبة معتبرة من المبحوثين يقومون بتنفيذ الإجراءات الجديدة مع محاولة إعطاء بعض المقترحات من أجل المساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها ومساعدة الإدارة العليا على إيجاد البدائل للمشاكل التي يمكن أن تعيق سيرها استنادا إلى خبرتهم في مجال العمل و معرفتهم للنقائص في النظام الإداري وأسبابها نظرا لمعايشتهم الدائمة للأوضاع و كذا تفكير العاملين بحكم الاحتكاك اليومي، إضافة إلى مستواهم العلمي العالي و خاصة أن المؤسسة يعمل فيها إطارات متحصلة على شهادة الماجستير و مهندسي دولة في مختلف التخصصات ، و امتلاكهم قدرات عقلية و فنية تمكنهم من رسم ووضع رؤية إستراتيجية و مستقبلية تراعي التوفيق بين مكونات البيئة الداخلية و العوامل المحيطة بها كما أنها تساعد على تحقيق التنمية إذا ما استغلت بطريقة إيجابية .

الجدول رقم (43): رأي المبحوثين في مساهمة الإصلاحات لتقليل تكلفة العمل و علاقته
بالاقدمية .

المجموع		اكثر من 20 س		من 10الى20 س		اقل من 10س		الاقدمية الاصلاح و العمل بتكلفة اقل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.56	44	36.36	04	39.28	11	46.77	29	موافق
56.43	57	63.63	07	60.71	17	53.22	33	غير موفق
%100	101	%100	11	%100	28	%100	62	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 56.43% من المبحوثين غير موافقين على أن الإصلاحات الحديثة تؤدي إلى أداء العمل بأقل تكلفة و بجودة عالية و هي مدعمة ب:

63.63% من الأفراد الذين تزيد مدة عملهم عن 20 سنة .

60.71% من الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة

53.22% من الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنة

في حين نجد أن الأفراد الذين موقفهم معاكس أي الإصلاحات تؤدي إلى أداء العمل بأقل تكلفة و بجودة عالية فكانت نسبتهم 43.56% وهي مدعمة ب:

46.77% من الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنة

39.28% من الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة

36.36% من الأفراد الذين تزيد مدة عملهم عن 20 سنة

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن الإصلاحات الجديدة لا تؤدي إلى تحسين الأداء بأقل تكلفة و بجودة عالية ، هذا راجع إلى الإصلاحات الناجمة عن التغيرات التكنولوجية والعلمية ومواكبة التطورات تستدعي إدخال تقنيات حديثة وكذا برمجة برامج

تكوينية من أجل تأطير الموارد البشرية وتكييفها مع الأوضاع الجديدة و قد تحتاج هذه البرامج إلى خبير أجنبي نظرا لعدم قدرة مؤطري التكوين على تفهم التقنيات الحديثة، وهذه ما يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الأداء و لكنه يتم بجودة عالية، أما إذ كانت الإصلاحات ناجمة عن تزايد حاجات المجتمع و كذا المطالبة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة و بالتالي عدم قدرة المؤسسة على تلبية الحجم المتزايد يجبرها على إجراء إصلاحات داخلية تهدف إلى زيادة عدد عمالها و كذا تغيير مراكزهم و فتح مصالح جديدة وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء و لكن ليس بتكلفة أقل.

أما الأفراد الذين يرون أن الإصلاحات تؤدي إلى تحسين الأداء و بتكلفة أقل فهي عبارة عن إصلاحات هيكلية تهدف إلى إعادة توزيع المهام و تقسيم الأعمال وفقا للمؤهلات و الخبرة التي يمتلكها الفرد العامل وهذا ما يدفعه إلى تحسين أداءه.

الجدول رقم (44): السعي لتحديث الوسائل التقنية و علاقته بتحسين العلاقات الاجتماعية.

المجموع		لا تسعى المؤسسة لتحسين العلاقات		تسعى المؤسسة لتحسين العلاقات		تحسين العلاقات الإنسانية السعي لتحديث الوسائل
%	ت	%	ت	%	ت	
17.82%	18	6.38%	03	27.78%	15	دائما
64.36%	65	61.7%	29	66.66%	36	أحيانا
17.82%	18	31.91%	15	5.55%	03	نادرا
100%	101	100%	47	100%	54	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 64.34 % من المبحوثين أجابوا أن الإصلاحات

تساهم أحيانا في تحديث الوسائل التقنية ، و هذه النسبة مدعمة ب:

66.66 % تساهم الإصلاحات في تحديث الوسائل و تحسين العلاقات الاجتماعية .
61.7 % تساهم الإصلاحات في تحديث الوسائل و لا تسعى لتحسين العلاقات .

تليها نسبة 17.82 % من أفراد العينة أجابوا أن الإصلاحات تساهم دائما في تحديث الوسائل التقنية و هي تدعم ب :

27.78 % تساهم في تحديث و تحسين العلاقات .

6.38 % تساهم في تحديث الوسائل و لكن لا تسعى لتحسين العلاقات الاجتماعية

و في الأخير نجد أن نسبة 17.82 % من مجموع العينة أجابت أن هذه الإصلاحات نادرا ما تقوم بتحديث الوسائل التقنية و هي موزعة على :

31.91 % لا يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين

5.55 % تساهم الإصلاحات في تحسين العلاقات و تحديث الوسائل .

من القراءة الإحصائية للجدول يظهر لنا أن الإصلاح الإداري أحيانا يقوم بتحديث الوسائل التقنية المختلفة لكنه يعمل أيضا في تحسين العلاقات بين أعضاء التنظيم و هذا راجع إلى أن الإصلاحات غالبا ما تحدث بهدف تحسين مستوى الأداء وذلك بإدخال التقنيات الحديثة التي تساعد على أداء المهام بدقة وجودة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتاحة لها، كما أنها تقوم بتحسين العلاقات الاجتماعية الموجودة ، وذلك من خلال توضيح المهام وتحديد مسؤوليات كل عامل ، والتنسيق بين الأدوار المختلفة وفق لما تتطلبه هذه الإصلاحات و بذلك يكون العاملين على علم بواجباته الجديدة و علاقة وظيفته بالوظائف الأخرى وهذا ما يؤدي إلى تجنب ازدواجية الوظائف ، وكذا المشاكل التي يمكن أن تنجم عن اختلاط الواجبات إضافة إلى تنظيم أعباء العمل و التقليل من الأخطاء المهنية و كل هذا يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي و منه توطيد و تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبالتالي تحسين الأداء الفردي و الجماعي .

في حين نرى أن بعض العاملين يرون أن الإصلاحات تساهم بشكل كبير في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين لكنها لا تساهم في تحديث الوسائل التقنية وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية في توفير المناخ الملائم وكذا تحفيز العامل على أداءه وواجباته نحو مؤسسته بجد وفعالية وهذا ما يؤدي إلى تنفيذ الإجراءات الإصلاحية و التطويرية بتكلفة أقل و أن لم يكن بجودة عالية ، و تلجأ المؤسسات إلى هذا الاختيار عندما تكون ميزانيتها المالية لا تتحمل تكاليف تحديث و تطوير وسائل العمل.

الجدول رقم (45): تطوير الأنظمة واللوائح وعلاقته بالحد من التسرب الوظيفي

المجموع		لا يسعى للحد من التسرب		يسعى للحد من التسرب		الحد من التسرب تطوير الأنظمة
%	ت	%	ت	%	ت	
71.29%	72	61.54%	24	77.42%	48	تطور الأنظمة
27.71%	29	38.46%	15	22.58%	14	لا تطور الأنظمة
100%	101	100%	39	100%	62	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.29% من المبحوثين عبروا أن الإصلاحات الحاصلة ساهمت في تطوير الأنظمة و اللوائح ، و هي تدعم ب :

77.42% تطور الأنظمة أدى إلى الحد من التسرب الوظيفي .
61.54% تطور الأنظمة لا يؤدي إلى الحد من التسرب الوظيفي .

في حين نجد أن نسبة 27.71% لا تساهم الإصلاحات في تغيير اللوائح و النظم المعمول بها و هي تدعم ب :

38.46% لا توجد تطوير للأنظمة و لا حتى السعي إلى الحد من التسرب
22.58% تطور الأنظمة لا يؤدي إلى الحد من التسرب الوظيفي .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يظهر لنا أن الإصلاحات التي قامت بها مؤسسة سونلغاز ساهمت في تطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل الإداري و أن هذا التطوير في الأنظمة قد أدى إلى الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي ، وهذا راجع إلى أن اغلب الإصلاحات في سونلغاز كانت بسبب مواكبة التطورات التقنية أو تزايد حجم حاجات المجتمع ، ولذا فإنها عندما تقوم بإدخال بعض الإصلاحات في نظامها الإداري تعمل على تطوير بعض الأنظمة واللوائح المعمول بها لكي تتوافق مع طبيعة الإصلاحات القائمة و لتكون أكثر نجاعة وقبولا من طرف العاملين و تحفيزهم على تنفيذ الإجراءات الجديدة و قبولها، كما أن تطوير هذه النظم و اللوائح يعمل على التقليل من بعض التصرفات السلبية للعاملين كالتسرب الوظيفي بحيث تكون أكثر صرامة في تطبيق العقوبات لكل من يخاف قوانين النظام الداخلي للمؤسسة و كذا مكافأة الأفراد المجتهدين و الملتمزين بمواقبت عملهم، ومن جهة أخرى نجد وجهة نظر مختلفة وهي أن الإصلاحات الجديدة لا تطور الأنظمة و اللوائح التي تحكم سير العمل ، حيث أجابنا احد المبحوثين قائلا " توجد تطوير للأنظمة و اللوائح في العمل إلا أنها غير معمول بها في الواقع" ، وبالتالي فإنها لا تعتبر موجودة أصلا، كما تنقصها الدراسة و لا تتلاءم مع متطلبات الواقع و لا تتماشى مع الأنظمة العصرية وتبقى جامدة وبدون نتائج، ومنه فان التطورات في النظم و اللوائح العمل هي تطويرات شكلية و ليست ضمنية.

وعليه فإننا نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تقوم بتطوير النظم و اللوائح التي سير العمل الإداري لتتوافق مع الإصلاحات الجديدة و لتكون أكثر فاعلية من ذي قبل إلا أنها توجد آراء تقول أن هذه التطورات و إن وجدت فهي تطورات على الورق و لا تطبق في الواقع العملي ، حيث إدخال إصلاحات معينة يؤدي إلى تغيير في الوظائف بعض الأفراد العاملين أما بزيادة الأعمال المنوطة بهذه الوظيفة أو التقليل و كذا كيفية أداء هذه الواجبات في كمية الجهد المبذول ، إضافة إلى أن هذه الأخيرة قد تتطلب برامج تكوينية معينة ، لم تكن مبرمجة في أنظمة المؤسسة و منه فان المؤسسة تجد نفسها مضطرة إلى تغيير بعض أنظمتها لتكييف الإصلاحات الجديدة من طبيعة النظام الداخلي فيها .

الجدول رقم (46): التوفيق بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة و علاقته بالسعى نحو تحسين المناخ التنظيمي .

المجموع		لا		نعم		تحسين المناخ
%	ت	%	ت	%	ت	التوفيق بين الأهداف
%52.47	53	%40	12	%57.75	41	نعم يوجد توفيق
%47.52	48	%60	18	%42.25	30	لا يوجد توفيق
%100	101	%100	30	%100	71	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 52.47% من المبحوثين قالوا يوجد توفيق بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة للعاملين و هي تدعم ب :

57.75% تسعى لتحسين المناخ التنظيمي. }
40% لا تسعى لتحسين المناخ التنظيمي }

و تليها نسبة 47.52% من الأفراد العينة قالوا أنه لا يوجد توفيق بين الأهداف العامة و الأهداف الخاصة و هي تدعم ب :

60% هناك سعى لتحسين المناخ التنظيمي. }
42.25% لا تسعى لتحسين المناخ التنظيمي . }

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك توفيق بين الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف العاملين فيها ، و هذا ما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي ، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية و خدماتية هدفها الأول و الأخير هو تلبية حاجات المجتمع و تحقيق الأرباح ، بينما نجد أن العامل هدفه في التواجد بالمؤسسة هو الحصول على اجر يلبي كافة احتياجاته المعيشية هذا من جهة، و فرصة لإثبات ذاتيه و وجوده و تحقيق طموحاته من جهة أخرى ، و منه فإنه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر يجب تحقيق غايات العاملين فيها . و عليه فان مؤسسة سونلغاز و من أجل تحقيق أهداف عمالها

فقد قامت بوضع نظم معينة للأجور و حوافز كلا حسب وظيفته و مكانته في المؤسسة إضافة إلى الجهد الذي يبذله و كذا نظم للترقية و التنقل إلى مناصب و ذلك حسب الكفاءة و الاقدمية وكذا المستوى التعليمي و هي النتيجة التي توصلنا لها في الجدول رقم (28) وقيامها أحيانا باستحداث وسائل تقنية للمساعدة أداء المهام ، و هذا ما يخلق الجو التنظيمي الملائم لأداء الواجبات و الذي يحقق فيه العامل أهدافه و بالتالي الحصول على رضا وولاء للمؤسسة و هذا ما يؤدي به إلى تحسين أداءه من أجل الحصول على إمتيازات أخرى و كذا تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. بينما نجد فئة أخرى من العاملين عبرت أنه لا يوجد توفيق بين الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف العاملين و أن الإدارة العليا لا تسعى بأي شكل من الأشكال إلى تحسين المناخ التنظيمي ، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة هي مؤسسة إقتصادية بحتة و لا تراعي الجانب الإجتماعي فيها ، و أن معظم قرارات تحديد أهداف الإصلاح و التطوير التنظيمي تأخذها السلطة العليا بدون إشراك العامل البسيط في الإصلاحات الكبرى و بالتالي عدم معرفة أهداف هؤلاء العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم .

و منه نستنتج أن هذه المؤسسة التي تحتكر حاليا مجال الطاقة الكهربائية والغازية تقوم بفتح المجال لعمالها من أجل تحقيق أهدافهم وذلك بغية الوصول إلى الأهداف الاقتصادية.

الجدول رقم (47): الموقف من الإصلاحات.

الموقف	ت	%
مؤيد	28	27.7%
	ن	
معارض	نقص	40.74%
	الامتيازات	14.81%
	الخوف	7.41%
	الوقت	7.41%
	النمط	29.62%
محايد	46	45.5%
المجموع	101	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 45.5% من أفراد العينة الذين لديهم موقف محايد من الإصلاحات التي قامت بها المؤسسة ، تليها نسبة 27.7% من المبحوثين الذين يؤيدون الإصلاحات ، بينما نجد الأفراد المعارضين للعمليات الإصلاحية بلغت نسبتهم 26.7% هي تدعم ب 40.74% تعارض الإصلاحات و ذلك بسبب نقص المعلومات ، و نسبة 29.62% تعارضه لأنها تعودت على نمط العمل و تليها نسبة 14.81% متخوفة من فقدان الامتيازات التي لديها و نسبة 7.41% يعارضونها بسبب أن الوقت غير ملائم لإجراء هذه الإصلاحات و 7.41% يخافون من ما يترتب عليه هذه الإصلاحات،

ومنه نستنتج أن معظم الأفراد العاملين لديهم موقف محايد من الإصلاحات التي تمت في المؤسسة بشكل عام و المصلحة التي يعملون بها خصوصا ، و ذلك على اعتبار أن هذه الإصلاحات لا يحق لهم الحكم عليها أو حتى إعطاء رأيهم فيها ، و ذلك على اعتبار أنه لا يحق لهم الحكم على الإصلاحات التي تمت أو حتى إبداء رأيهم فيها وأن ما عليهم هو تنفيذ الأوامر فقط ، أو أن الإدارة العليا لا تولي أدنى اهتمام بمواقف عمالها نحو ما تم تغييره وأن ما يهمها بالدرجة الأولى هو كيف تنظر هي إلى هذه الإصلاحات ، كما صرح بعض العاملين الذين لديهم موقف محايد أنه لا يمكنهم الحكم على شيء لا يمكنهم

معرفة نتائجه سواء أكانت ايجابية أو سلبية ، كما يعود سبب هذا الموقف المحايد ، هو أن ما تم إصلاحه في المؤسسة لم يمس الوظيفة التي يشغلونها أو حتى المصلحة التي يعملون فيها أي أن مصالحهم الشخصية و الإدارية لم يحدث فيها أي تغيير. أما بالنسبة للموقف المؤيد للإصلاحات ، فيرجع سبب هذا الموقف إلى أن أفراد هذه الفئة لديهم اقتناع أن ما تم إصلاحه يصب في إطار المصلحة العامة ، وبالتالي الاستفادة هم أيضا من النتائج المحققة ، فالقيادات العليا لا يمكن أن تقوم بأي إجراء إلا إذا قامت بدراسته دراسة علمية دقيقة و تحليل أسبابه و شروط نتائجه وكذا دراسة الظروف التي سيطبق فيها وذلك من أجل الوقوف على نتائجه الايجابية و السلبية و كذا تكييفه مع الظروف التي توجد فيها المؤسسة ، إضافة إلى اقتناع هذه القيادات انه يجب عليها القيام بإجراء بعض التعديلات في جهازها الإداري من أجل تحقيق التنمية الإدارية و مواكبة التطورات التكنولوجية و المعلوماتية و تحسين مستوى الخدمات.

و قد وجدنا بعض الأفراد الذين لديهم موقف معارض من الإصلاحات و ذلك راجع إلى

أحد الأسباب التالية : * نقص المعلومات عن هذه الإصلاحات

* الخوف من النتائج التي قد تترتب عليه .

* عدم ملائمة الوقت لإجراء الإصلاحات.

* الخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية .

*التعود على نمط العمل .

و عليه فإن هذه هي جملة من الأسباب التي دفعت هؤلاء الأفراد ليكون لديهم موقف معارض من الإصلاحات ، و يعود سبب وجود هذه الأسباب إلى انعدام الاتصال المباشر بين الإدارة المسؤولة عن الإصلاح و العاملين من أجل شرح و تفسير الأسباب التي أدت إلى القيام بمثل هذا الإجراء و كذا النتائج التي يمكن أن يصل إليها و إقناعهم بها ، و ذلك من أجل الحصول على تأييدهم و مشاركتهم في تحقيقه ، و عليه نستنتج انه على الإدارة أن تقوم بإجراء مقابلات و اجتماعات مع عمالها قبل القيام بأي إصلاحات في إدارتها من أجل إعلامهم به و تفسيره و إقناعهم بأهميته ، و ذلك بهدف إرضاءهم و الحصول على تأييدهم .

الجدول رقم (48): السلوكيات السلبية و علاقتها بالموقف من الإصلاح و التطوير
التنظيمي

المجموع		محايد		معارض		مؤيد		الموقف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	وجود سلوكيات سلبية
43.56%	44	39.13%	18	59.26%	16	35.71%	10	توجد تصرفات سلبية
56.43%	57	60.87%	28	40.74%	11	64.28%	18	لا توجد تصرفات سلبية
100%	101	100%	46	100%	27	100%	28	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن 56.43 % من الأفراد العينة صرحت أنه لا توجد سلوكيات سلبية للعاملين عند القيام بأي إصلاح أو تطوير مهما كانت مواقفهم منه

وهي تدعم ب: }
 64.28 % من الأفراد مؤيدين للإصلاح و التطوير
 60.87 % من الأفراد الذين لهم موقف محايد.
 40.75 % من الأفراد المعارضين للإصلاح و التطوير.

في حين نجد أن 43.56 من المبحوثين يروا أن هناك بعض التصرفات السلبية التي تنتج عن الإصلاح و التطوير التنظيمي وهي مدعمة ب:

59.26 % الأفراد المعارضين للإصلاح و التطوير التنظيمي
 39.13 % من الأفراد الذين لهم موقف محايد
 35.71 % لهم موقف مؤيد من الإصلاح و التطوير

من خلال النتائج المسجلة نلاحظ أن غالبية الأفراد يرون أنه لا توجد سلوكيات سلبية ناجمة عن الإصلاح و التطوير وخاصة العاملين الذين لديهم موقف مؤيد و محايد و هذا

راجع إلى كون هؤلاء غير مباشرين بما يحدث في مؤسستهم من تغييرات ، وان واجباهم الأساسي و الوحيد هو انجاز المهام والأعمال التي أوكلت لهم وليس إبداء الرأي و التدخل في المسائل التي لا تخص مجال تخصصهم و القيام بتصرفات قد تسبب مشاكل لهم مع رؤسائهم و إدارتهم ، أو يعود ذلك إلى اقتناعهم أن ما تقوم به الإدارة من تحديثات تصب في صالح المؤسسة و العاملين فيها ، حيث أن الإدارة لا تقوم بأي إجراء إلا إذا كانت هناك ظروف تجبرها على ذلك و تحقق لها التنمية الإدارية و ترفع من إنتاجيتها و كفاءتها و تحسين من مستوى خدماتها المقدمة ، كما يرى هؤلاء المبحوثين انه حتى و أن كانت هناك سلبية فان الإدارة لا تعيرها أي اهتمام أي أن ما يقومون به لا يرجع بالفائدة عليهم ، إضافة إلى خوفهم من العقوبات التي يمكن أن تسلطها الإدارة العليا على العاملين الذين يبدون مقاومة للإصلاح و التطوير الذي يمس المؤسسة . و من ناحية ثانية نجد نسبة معتبرة من الأفراد المبحوثين عبروا على انه توجد بعض التصرفات السلبية عند القيام بأي إصلاح أو تطوير و خاصة الأفراد الذين لديهم موقف معارض منه ، و هذا يعود إلى أن هؤلاء يرون أن التغييرات التي حدثت لا تخدم مصالح المؤسسة بصفة عامة و لا تخدم مصالحهم بصفة خاصة ، كما أنه ليس الوقت المناسب لذلك يحاولون القيام ببعض السلوكيات السلبية من أجل التعبير عن رأيهم حول كل ما يجري و تعطيل البرامج المسطرة و ذلك لإجبار الإدارة لتقوم بإلغاء أو تعديل ما تم إصلاحه وفق ما يرونه مناسبا و كذا لفت انتباه الإدارة العليا إلى ضرورة الأخذ بالآراء و المقترحات المقدمة و إشراك العاملين في تصميم و اتخاذ القرارات الإصلاحية و التطورية و ليس تنفيذها فقط . و قد تكون هذه الفئة التي صدرت عليها هذه التصرفات غير راضية عن التنظيم في الجهاز الإداري ، فتقوم باغتنام فرصة الإصلاحات للتصرف بطريقة سلبية. و من اجل الحد من هذه التصرفات تقوم الإدارة العليا لسونلغاز بمعالجة المشكلة بإتباع إحدى الطريقتين:

* إتباع الإجراءات القانونية المسطرة في القانون الداخلي للمؤسسة مثل : المجلس التأديبي ، تقليل من الدرجة المهنية ، اختزال جزء من الراتب

* محاولة إقناعهم بأهمية ما تم تنفيذه و انه يصب في صالح الجميع و ذلك بالاستعانة بممثلي العمال ، عن طريق عقد اجتماعات و لقاءات مع العمال تشرح الإصلاحات و أهميتها .

الجدول رقم (49): الجهاز المفضل للقيام بالإصلاحات من طرف المبحوثين و علاقته بالمستوى التعليمي .

المجموع		متوسط		ثانوي		جامعي		المستوى الجهاز المفضل للإصلاح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64.60%	73	/	/	65.52%	19	65.85%	54	خبراء
24.78%	28	/	/	17.24%	05	20.05%	23	اللجنة
10.62%	12	100	02	17.24%	05	6.10%	05	الرئيس
100%	113	100%	02	100%	92	100%	82	المجموع

ملاحظة : هذا العدد راجع إلى كون أن بعض المبحوثين أجابوا بجوابين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 64.60% من أفراد العينة يفضلون أن يقوم بالإصلاح الإداري الخبراء و هي تدعم بنسبة 65.85% من الأفراد ذو المستوى جامعي و 65.52% من الأفراد ذو مستوى ثانوي . في حين نجد نسبة 24.78% من المبحوثين يفضلون أن يقوم بالإصلاح اللجنة و هي مدعمة ب : 20.05% من الأفراد ذو المستوى الجامعي و 17.24% من الأفراد لهم مستوى ثانوي .

و في الأخير نجد أن من المبحوثين من يفضل أن يقوم بالإصلاح الرئيس المباشر

بحيث تدعم ب : 100% من المبحوثين الذين لهم مستوى متوسط .

17.24% عند الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي .

6.10% الأفراد من المبحوثين خرجي الجامعة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن اغلب آراء المبحوثين مما اختلف مستواهم العلمي تتجه نحو الإصلاح الذي يقوم الخبراء المختصون في هذا المجال، وهذا راجع إلى أن هؤلاء الخبراء يثبتون الإصلاحات عمليا تبعا لمخططات دراسية و يحددون النصوص الايجابية و المقترحات الناجعة لجعل الأداء الشخصي و الجماعي أكثر دقة و سرعة ، وكذا أن لديهم نظرة دقيقة في الاختصاص لتوفرهم على العلم و التنبؤ و التخصص وكذا الخبرة لاطلاعهم على تجارب كثيرة و بالتالي يكون لهم إضافات، إضافة إلى أن توفر أهل الاختصاص في ميدان الإصلاح و التطوير يأتي بنتيجة ايجابية و تكون أكثر شمولية و فاعلية لأنها تكون من وجهة نظر محايدة ، كما يرى بعض المبحوثين أن سبب الاستعانة بأهل الاختصاص راجع إلى كون أن هؤلاء على دراية بما سيحدث على المدى القريب و البعيد ، إذ أن الخبرة تلعب دورا في استدراك النقائص و المشاكل و إيجاد البدائل المناسبة . في حين أن عدد معتبر من المبحوثين يرون أن الإصلاح يجب أن تقوم به اللجنة و ذلك راجع إلى أن اللجنة تقوم بإقتراح الإصلاحات و معاشتها الميدانية ، كما أنها تراعي الحالة العمومية للمؤسسة و العمال إضافة إلى مناقشة الآراء و اختيار الأفضل من بين البدائل المتاحة ، كما يعتقد هؤلاء المبحوثين أن اللجنة تخرج بإصلاحات دقيقة و تنفيذ القرارات طبقا للموارد القانونية . أما بعض العاملين و خاصة الذين لديهم مستوى متوسط يعتبرون أنها الطريقة الأنجع للإصلاح و التطوير هي التي يقوم بها الرئيس و هذا راجع إلى كون هذا الأخير على اتصال دائم و مباشر بالعمال مما يؤدي إلى إدراكه بكل ما يحيط بأداء المهام و بالتالي سهولة تحديد النقائص التي تعاني منها مصلحته ، إضافة إلى سهولة الحوار و النقاش حول بعض النقاط التي يمكن أن تهم عمليتي الإصلاح و التطوير بالإضافة إلى آراء الثلاثة السابقة و التي تعبر عن الأجهزة المفضلة التي تقوم بالإصلاح فقد سجلنا رأي رابع مخالف و المتمثل في أن من أجل أن يتم تطبيق إستراتيجيات الإصلاح و التطوير بشكل علمي و منطقي لا بد أن يشترك كل من الخبراء و اللجنة في القيام بهذا العمل ، حيث أن الخبراء يكونوا على دراية بالواقع التطويري خارج المؤسسة ، و اللجنة تكون على علم بواقعها الداخلي (التنظيمي ، الاجتماعي ، الإداري) فبالتنسيق بين جهود الخبراء و اللجنة و مناقشة

المعلومات التي تتوفر عند كل طرف يمكننا أن تكيف بين الواقع الخارجي للمؤسسة وواقعها الداخلي و بالتالي الحصول على نتائج ايجابية أكثر من استعمال إحدى الطرق .

و عليه يمكننا أن نستنتج أن عمال مؤسسة سونلغاز يتجهون إلى تفضيل الاستعانة بخبير خارجي للقيام بإجراءات الإصلاح و التطوير ، وذلك لعدم ثقتهم بكل من اللجنة و الرئيس على اعتبار هؤلاء الخبراء يكونون على إطلاع دائم بما يحدث من تطورات و تغيرات على مستوى التكنولوجيا و العلمي .

الجدول رقم (50): رأي المبحوثين حول إذا ما كانت عدم قدرة التنظيم على استيعاب الإصلاح تشكل سببا في عدم تطبيقه

القدرة على استيعاب الإصلاح	ت	%
نعم توجد قدرة	69	68.32%
لا توجد قدرة	32	31.68%
المجموع	101	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين ترى أن عدم قدرة التنظيم على استيعاب تقنيات الإصلاح و التطوير التنظيمي تشكل سببا في عدم تطبيقه على ارض الواقع وذلك بنسبة 68.32 %، في حين نجد أن 31.68 % ترى عكس ذلك بحيث أن عدم قدرة التنظيم على استيعاب تقنيات الإصلاح و التطوير التنظيمي لا تشكل سببا في عدم تطبيقه في المؤسسة.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين اجمعوا على أن عدم قدرة التنظيم على استيعاب تقنيات الإصلاح و التطوير التنظيمي تشكل عائقا على عدم

تطبيقه، سواء أكان عدم الاستيعاب من ناحية الموارد البشرية أو المادية أو التكنولوجية، فمن الناحية البشرية فيرجع عدم الاستيعاب إلى نقص المستوى التعليمي لدى بعض العاملين وكذا الخشية من النتائج المرتقبة من التغيير، إضافة إلى الذهنيات القديمة للعاملين القدماء في مؤسسة سونلغاز و الذين يصعب عليهم استيعاب وتقبل مثل هذا لاستراتيجيات وكذا نقص الإطارات المؤهلة وذات الخبرة في هذا المجال والتي لها القدرة على فهم التقنيات و تنفيذها وهذا ما ينعكس على العمال ، فمن خلال الفهم الصحيح لهذه الأخيرة فإنه يمكن للمسؤول عن الإصلاح شرحها و تفسيرها للعاملين و إقناعهم بها... أما من الناحية المادية فيمكن أن يرجع السبب إلى نقص الإمكانيات والوسائل التي تساعد على تطبيقه، وعدم التوازن بين الميزانية العامة والمحددة والتكاليف التي تتطلبها مثل هذه التقنيات، إذ أن التكاليف المرتفعة لإدخال التغيير والتي تفوق القدرة المالية قد تسبب عجزا مالي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليه في المدى البعيد، إضافة إلى أن عدم فعالية وسائل الاتصال تتسبب في عدم وصول أو تأخر المعلومات وعدم التسيير الفعال و انعدام المراقبة على ما تم انجازه كل هذه العوامل تعتبر أسباب تعيق تطبيق استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي. أما باقي الأفراد العاملين فهم لا يعتبرون أن عدم قدرة التنظيم على استيعاب استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي تشكل سببا في عدم تطبيقه إذ أن هناك عدة عوامل تعيقه بالإضافة إلى عدم قدرة التنظيم على استيعابه حيث أن تعارض هذه التقنيات مع آراء و وجهات نظر العمال الأكفاء تؤدي إلى حدوث مقاومة تمنع إجراءه ، وذلك راجع إلى احتكار الإدارة لمهمة تخطيط وتصميم الاستراتيجيات و عدم إشراك العاملين فيها و مناقشتهم وكذا عدم ملائمة هذه البرامج للبيئة الداخلية و الخارجية معا، و نقص الجدية و الإرادة القوية للأفراد القيادية لإتمام ما تم بدأه و دخول العلاقات الخاصة و المصالح الشخصية في هذا.

ومنه فإن كفاءة التنظيم و قدرته على استيعاب التغييرات تمثل سببا رئيسيا في نجاح استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي، بحيث انه كلما توفرت فيه شروط و متطلبات الإصلاح و التطوير التنظيمي كلما زادت نسبة نجاحه.

الجدول رقم(51): تقديم الاقتراحات حول استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي

تقديم الاقتراحات	ت	%
نعم	45	44.6%
لا	56	55.4%
المجموع	101	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن 55.4% من المبحوثين لم يقدموا آراء لو مقترحات يمكن أن تساهم في نجاح الإصلاح و التطوير التنظيمي، بينما 44.6% من أفراد العينة قدموا بعض الاقتراحات.

يتضح لنا من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين لم يقدموا أي اقتراح يمكن الاستفادة منه في وضع و تصميم استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، و قد يرجع ذلك إلى الطبيعة الشخصية للفرد و قيمه و طريقة نظره للعمل الذي يؤديه، و اعتقاده أن تقديم أي رأي أو إقتراح في مجال عمله هو أمر ليس من اختصاصه و إنما هو من اختصاص الإدارة العليا و أن ما عليه فعله هو تنفيذ ما أمر به فقط، أو يعود ذلك إلى النظام الداخلي للمؤسسة و الذي لا يسمح للأفراد العاملين بإبداء رأيهم و إعطاء مقترحات حول ما يجب عمله من أجل تحسين فعالية المؤسسة، و ذلك من خلال عدم فسح المجال أمامهم لمناقشة المستجدات على مستوى البيئتين الخارجية و الداخلية و كيف يمكن الاستفادة منها بأبسط الطرق و بأقل التكاليف، و الاستماع إلى المشاكل التي يعاني منها الجهاز الإداري و كيفية معالجتها بطريقة سليمة و ذلك يعود إلى اعتقاد الإدارة العليا أن الآراء و المقترحات التي يقدمها العاملين لا يمكن أن تصب في إطار المصلحة العامة للمؤسسة بالدرجة الأولى و إنما هي تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف شخصية، كما أن سبب عدم تقديم الاقتراحات قد لا يعود لأحد السببين بل إلى اعتقاد الأفراد العاملين أن الإدارة المسؤولة لن تعير الاقتراحات التي يقدمونها أي اهتمام و لو بسيط حتى و إن كانت

تهدف إلى رفع من مستوى أداء العمل و فيها فائدة كبيرة لكلا الطرفين ، وعموما فإن هذه هي أهم الأسباب التي تقف وراء عدم مشاركة العاملين في وضع برامج الإصلاح و التطوير التنظيمي .

في حين نجد أن فئة من الأفراد العاملين قدموا اقتراحات معينة بالرغم من وجود مختلف المعوقات التي تمنعهم من ذلك على أمل أن تقوم المؤسسة بدراستها و الاستفادة منها ، ومن أهم الاقتراحات المقدمة من طرف هؤلاء :

*التوظيف
العقلاني بالاعتماد على الشهادة و كذا وضع برامج تكوينية تكون ذات نوعية جيدة و تصميم برامج تحفيزية تثير دافعية العمال.

*اعتماد المناهج التنظيمية و إتباعها لإنجاح استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي.

*اعتماد الاستشارة سواء بالاستشارة أو الاجتماعات التي تعطى الحق في التدخل لجميع المهنيين حيث تسجل كافة الآراء و يتم بعد ذلك التصويت على الطريقة الفعالة و المقبولة من الجميع بأسلوب سهل و عملي لقبول الإصلاح و تحديث التنظيم داخل المؤسسة.

* اعتماد التطبيق المخطط له مسبقا بحيث يتم تطبيق الاستراتيجيات بطريقة متقطعة حتى لا تحدث اضطرابات أو صراع بين الأجيال أو الطبقات.

*إدخال مادة علوم الاتصال في جميع المستويات و مناهج التربية بحيث يكون الفرد أكثر استعداد لفهم استراتيجيات الإصلاح و الاندماج الايجابي في اطر التنظيم بحيث يكون فعالا.

*الاتصال المستمر مع الزبائن الخارجيين للوقوف على متطلباتهم و كذا الاتصال الداخلي مع العمال لشرح المستجدات و اقتناعهم بها.

استنتاج
الفرضية
الثالثة

استنتاج الفرضية الثالثة

من خلال تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة و المتمثلة في اتجاهات العاملين نحو استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي، فقد حصلنا على النتائج التالية:

* أهم الإصلاحات في المؤسسة تمثلت في : توسيع المؤسسة وخلق مناصب عمل جديدة و تحسين الخدمة العمومية و تعديل التنظيم التجاري و كيفية عقد الصفقات، إضافة إلى تحسين المر دودية و توضيح بعض الإجراءات الإدارية و إعادة هيكلة المؤسسة.

* من ناحية التعامل من الإجراءات الجديدة فإن أغلب المبحوثين ينفذون الإجراءات المطلوبة منهم دون مناقشة أو حتى استفسار عنها و ذلك على اعتبار أن الإدارة هي أدرى بما تحتاج إليه و ما الذي يتفق مع إمكانياتها.

* يرى معظم المبحوثين أن الإصلاحات لا يمكن أن يؤدي إلى أداء العمل بتكلفة اقل و جودة عالية ، وخاصة إذا كانت هدفها هو إدخال تقنيات حديثة و متطورة حيث أن مؤسسة سونلغاز أحيانا ما يقوم بتحديث الوسائل التقنية بشكل دوري مستمر وهذا حسب ظروفها المادية، إضافة إلى الجهود التي تبذلها من أجل تحسين العلاقات بين العاملين و تطوير النظم و اللوائح المعمول بها في تسيير المؤسسة بحيث تكون أكثر قبولا و فعالية في التحكم في مجريات العمل و متطلباته.

* من خلال الجدول رقم(47) فقد لاحظنا أن نسبة (45.5 %) من المبحوثين لديهم موقف محايد من الإصلاحات الحاصلة و ذلك لأنهم لم تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإصلاح و التطوير التنظيمي كما انه لا يوجد تصرفات سلبية ضد الاستراتيجيات المتبعة في التغيير بالرغم من وجود مواقف معارضة. و عدم سعى العمال لتقديم أي اقتراحات و آراء حول استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي إلا فئة قليلة .

* من جهة أخرى عبر المبحوثين بأن الإصلاحات التي يقوم بها الخبراء المختصين هي الأفضل و تؤدي إلى نتائج أكثر ايجابية و ذلك راجع إلى موقفهم المحايد.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام

من خلال تحليل نتائج جداول الفرضيات الثالثة المتعلقة باستراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي و دورها في تحسين أداء العاملين فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

✚ إن عملية التخطيط للإصلاح و التطوير التنظيمي هي عملية ضرورية وهي تقوم على تشخيص الوضع القائم و مراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة، إلا أنها أحيانا ما تطبق مبدأ التنسيق بين البرامج المختارة للإصلاح و التطوير التنظيمي و بيئة التنظيم و المتمثلة في الثقافة التنظيمية السائدة و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يؤمن بها العمال

✚ الاستعانة بخبراء أجانب للقيام بعملية التخطيط للإصلاح و التطوير التنظيمي من أجل اقتراح أساليب عمل حديثة، إلا أن هؤلاء الخبراء أحيانا ما يأخذون بآراء و مقترحات العاملين إلا فئة قليلة و التي قضت وقتا طويلا في المؤسسة.

✚ تسعى مؤسسة سونلغاز إلى كسب رضا عمالها عن برامج الإصلاح و التطوير التنظيمي و ذلك من خلال تحسين المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العمل و وضع نظم تحفيزية مع محاولة توضيح المهام و شرح الأهداف المسطرة.

✚ نقص مستوى البرامج التكوينية المبرمجة في مؤسسة سونلغاز بحيث تنقصها الدراسات الميدانية التي يمكن أن تجعل العامل أكثر قدرة على التحكم في آليات العمل، و بالرغم من ذلك فهي مفيدة نوعا ما.

✚ نقص فعالية وسائل الاتصال المستخدمة و خاصة في المستويات الدنيا، حيث أن أغلب العاملين في هذه المستويات يحصلون على المعلومات عن طريق زملائهم.

✚ يفضل أغلب المبحوثين وسائل الاتصال الكتابية وذلك لأنهم يعتبرونها سند قانوني و هي أكثر رسمية و بعيدة عن التأويلات و التحريفات.

✚ تقييد حرية أداء العمل للأفراد العاملين و إلزامهم بطرق محددة لتنفيذه على الرغم أن الفرد العامل هو أكثر الأشخاص دراية بما يناسب كيفية قيامه بعمله بحكم خبرته و ممارسته اليومية له.

✚ وجود تباين في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مؤسسة سونلغاز فمنها ما هو رسمي و المتمثل في علاقة الرئيس مع المرؤوسين و التي لا تخرج عن إطار العمل، ومنها ما هو غير رسمي و المتمثل في العلاقات مع الزملاء في نفس المستوى الإداري .

✚ وجود نوع من التمييز بين المستويات الإدارية، حيث أن الإدارة العليا تعطي أهمية كبيرة للدور الذي تقوم به الأطارات و لذا فإنها تسعى إلى توفير كافة الإمكانيات اللازمة لها إضافة إلى تطوير نظم الاتصال مما يسمح لها بالحصول على كل المعلومات التي تريدها دون عناء، في حين نجد أن الإدارة لا تولى أي اهتمام للصعوبات التي يوجهها العمال الآخرين في العملية الاتصالية مع زملائهم.

✚ تباين و اختلاف المواقف حول الإصلاح و التطوير التنظيمي إلا أن أغلبها تتجه إلى الموقف المحايد.

✚ عدم اهتمام العاملين في مؤسسة سونلغاز بتقديم اقتراحات يمكن الاستفادة منها في رسم الخطط الإصلاحية و التطويرية ترضي جميع العاملين و تحقق الأهداف المسطرة.

و عليه يمكن أن نستنتج أن كل من التخطيط الاستراتيجي و الاتصال يلعبان دوران مهمان و متكاملان في نجاح استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين إن كانا قائمين على أسس علمية دقيقة تتفق مع المعايير الإدارية المعمول بها، كما أن إشراك العاملين في تصميم مثل هذه الاستراتيجيات سيؤدي إلى تحقيقها بفعالية أكبر نتيجة مساهمة العمال في تنفيذها بكل جدية و حماس.

الخاتمة

الخاتمة

لقد انطلقت هذه الدراسة من ثلاث تساؤلات رئيسية:

- 1- هل للتخطيط الإستراتيجي علاقة بتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ؟
 - 2- ما هو دور تطوير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ؟
 - 3- ما هي اتجاهات العاملين نحو استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي المتبعة؟
- ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية لهذا الموضوع فقد تم التوصل إلى إثبات صحة الفرضية العامة والتي كان مفادها أن استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وخاصة إذا كانت مبنية على أسس علمية محضه و تم التخطيط لها وفق المعايير المتفق عليها علميا، بحيث تراعي كل من البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر على المؤسسة، والبيئة الداخلية التي سوف يتم فيها الإصلاح و التطوير و هذا من اجل اختيار البرامج التي تتوافق مع طبيعة التنظيم و نشاطه إضافة إلى الأخذ بآراء و مقترحات العاملين في المؤسسة الذين يكونون على علم تام بما يستلزم الوظائف و المشاكل التي يعاني منها الجهاز الإداري ، وكذ توفير نظام اتصال فعال يسهل عملية نقل و تبادل المعلومات و الأفكار بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما أن استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي تتطلب موارد بشرية مهيأة لتقبل الإصلاح و التطوير وقادرة على التحكم في التقنيات الحديثة و كذا اكتشاف الطرق الكفيلة بالتقليل من الإجراءات الإدارية، فلا يمكن تحسين النشاط الإداري دون الرفع من الكفاءات والمستويات العلمية و التقنية من عمال التنفيذ إلى الإطارات من خلال إعادة تكوينهم و تدريبهم على التقنيات الحديثة تكويننا سليما.
- و عليه أن المؤسسة إذا أردت أن تحقق أهدافها التي تريد من خلال الإصلاح و التطوير التنظيمي، فما عليها إلا أن تقوم به وفق دراسة تحليلية دقيقة علمية و موضوعية تراعي فيها كل من المصلحة العامة لها و المصالح الفردية للعاملين فيها.

قائمة قائمة

المراجع

قائمة المراجع

كتب باللغة العربية

1. أبو السعود احمد محمد :الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ، منشأة المعارف ، الإسكندرية 2004 .
2. أبو بكر مصطفى محمود:الإدارة العامة- رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.
3. أبو بكر مصطفى محمود :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2003.
4. أبو قحف عبد السلام: دليل المدير- تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري،العقود الإدارية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
5. أبو كريم أحمد فتحي:الشفافية والقيادة الإدارية،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009
6. أبو مصطفى عبد الكريم:الإدارة والتنظيم- مفاهيم،الوظائف،العمليات- الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 .
7. إبراهيم ثناء وفرحات موسى:الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، دار الثقافة العلمية،القاهرة، 2002 .
8. الأعرجي عاصم:دراسات معاصرة في التطوير الإداري،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1 1995.
9. الأيوبي نزيه:الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في الوطن العربي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 1995.
10. الجبوسي محمد رسلان:الإدارة علم وتطبيق،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 3 2008.
11. الحسيني فلاح:الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 .
12. الحسيني نبيل:إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،الشركة العربية للنشر والتوزيع،القاهرة 1992،
13. الحلبي حسن:الوجيز في الإدارة العامة- الإصلاح الإداري ،المكتبة الإدارية،(د-ب)، 1998.
14. الخطيب أحمد و عادل سالم معاينة :الإدارة الحديثة- نظريات- استراتيجيات ونماذج حديثة، الكتب الحديثة، الأردن ، ط1 ، 2009.
15. الخطيب زاهر:الإصلاح الإداري- مشروع وثيقة الإصلاح الإداري في لبنان، (د.د.ن) بيروت ، 1991.
16. الركابي كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن ط1، 2004.
17. السكارنة بلال خلف :التطوير التنظيمي والإداري،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 2009.
18. السلمي علي:تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 1998.
19. السلمي علي:تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،(د-س).

20. السيد إسماعيل محمد: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
21. الشافعي حسن احمد: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، دار الوفاء الدنيا الإسكندرية ، ط1، 2007.
22. الشريف علي ومحمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية ،(د.س).
23. الشريف علي: مبادئ الإدارة – مدخل الأنظمة لتحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
24. الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2007 .
25. الشيلي هيثم حمود والنسور مروان محمد: إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
26. الصانع ناصر محمد: الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، 1986.
27. الصحن محمد فريد و (آخرون): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
28. الصيرفي محمد: إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ط1، 2005.
29. الصيرفي محمد : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
30. الصيرفي محمد: السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر الإسكندرية ، ط1، 2007.
31. الطائي يوسف حجيم والفضل مؤيد عبد الحسين: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2006.
32. الطملاوي سليمان محمد: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، ط7 1987.
33. العميان محمود سلطان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، ط3 2005.
34. العواملة نائل عبد الحافظ: إدارة المنشآت العامة- الأسس النظرية وتطبيقاتها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1993.
35. العيساوي كاظم جاسم: الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008.
36. العيسوي عبد الرحمن محمد: تفاعل جماعات البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2006
37. الغالبي طاهر محسن منصور: الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
38. الفرأ ماجد محمد و(آخرون): الإدارة – مفاهيم والممارسات (د.د.ن)، فلسطين، ط1، 2002
39. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة دار الشروق ، عمان ، ط2، 1993.
40. القريوتي محمد قاسم: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
41. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008.

42. الكرخي مجيد: التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، 2009.
43. الكرخي مجيد: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2007.
44. العزاوي محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة، (د.د. ن)، عمان، 2004.
45. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2 2003.
46. اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2002.
47. المبيضين عقلة محمد يوسف: النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
48. المجذوب طارق: الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.
49. المغربي كامل محمد و(آخرون): أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
50. المغربي كامل محمد: الإدارة- أصالة المبادئ والوظائف المنشأة، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان ، ط 1، 2007.
51. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ط 3، 2004.
52. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإدارة العامة والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
53. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.
54. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.
55. الموسوي ضياء الدين: الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
56. النبأ راجح محمد: بحوث في الثقافة العمالية، مطبعة حسان، القاهرة، 1997.
57. إدريس ثابت عبد الرحمن : المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
58. إدريس ثابت عبد الرحمن و جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم ، نماذج ، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2003.
59. النجار محمد عدنان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (د.د.ن) ، دمشق، 1993.
60. بنى حمدان خالد محمد و وائل محمد صبحي: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، عمان، 2007.
61. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ط1، 1997.
62. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1 2008.

63. برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001.
64. بشار عبد الهادي: التفويض في الاختصاص – دراسة مقارنة، دار الفرقان، عمان، 1982
65. بطاح احمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006.
66. بلال محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
67. بن حبتور عبد العزيز صالح: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
68. بن حبتور عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار الجامعية الدولية للنشر، عمان ط1، 2000.
69. بن حبتور عبد العزيز سالم: إدارة عملية الخصصة و آثارها في اقتصاديات الوطن العربي" دراسة مقارنة"، دار الصفا للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
70. بوخريسة بوبكر و(آخرون): دراسات في تسيير الموارد البشرية – إدارة الأفراد-دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
71. توفيق محمد نجيب: الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ط1، 1967.
72. ثابت زهير: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
73. جرادات أسامة محمد: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2001،
74. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، تر رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
75. جواد شوقي ناجي: إدارة الإستراتيج، دار ومكتبة العائد، القاهرة، ط1، 2000.
76. حجازي هيثم علي وجواد شوقي ناجي: وظائف المنظمات- مدخل إداري لأبعاد القرن 21، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
77. حريم حسين محمد: تصميم المنظمة ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006.
78. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
79. حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
80. حسن عبد الفتاح إيمان: استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
81. حمور ميرغني عبد العال: التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، الشروق الأوسط للطباعة عمان، 1986.
82. حنفي عبد الغفار و أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
83. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2002.
84. خبراء بميك: إدارة التغيير و التطوير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004.
85. خليل نبيل مرسي: التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ط2 ، 1996.

86. درة عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، عمان ط1، 2008.
87. درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
88. رتيمة الفضيل: المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية، دار بن مرابط، الجزائر، ط1 2009 .
89. رشيد احمد: الإدارة العامة في الدول النامية، دار النهضة العربية، القاهرة 1975، .
90. رشيد احمد: الإصلاح الإداري وإعادة التفكير، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
91. ريجيو رونالدو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر، فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999.
92. زايد عادل محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، (د.د.ن)، القاهرة، 2003.
93. زريق إيهاب صبيح: الإدارة-الأسس والوظائف-سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
94. زويلف حسن مهدي: إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عملن، (د.س) .
95. زيارة فريد فهمي: وظائف منظمات الأعمال- مدخل معاصر، دار البازوري العلمية، عمان 2009.
96. زيارة فريد فهمي: وظائف الإدارة، دار البازوري، عمان، 2009.
97. سارلز وجونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، تر، رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المعتال دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
98. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
99. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- دار الشروق للنشر ، عمان، ط3، 2000.
100. شفيق محمد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، (د.د.ن)، القاهرة، 1970.
101. شبيب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، الإسكندرية ،(د.س)،
102. شبيب محمد علي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية ، ط2، 1976.
103. شوقي محمد و(أخرون). الإدارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة، (د.د.ن)، القاهرة ،(د.س)
104. عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1999.
105. عاشور احمد صقر: إصلاح الإدارة الحكومية- أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري و التنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 1995.
106. عامر سعيد يس: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2002.
107. عباس سهيلة محمد و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ط 3، 2007
108. عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3 ، 2008.

109. عبد الباقي صلاح الدين: الجوانب التطبيقية والعلمية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
110. عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
111. عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
112. عبد الجواد معتز مصطفى: شبكة التطوير التنظيمي والمؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط1، 2006.
113. عبوي زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008.
114. عبوي زيد منير: إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007.
115. عبيد عاطف علي: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
116. عدون ناصر دادي: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
117. عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ط1 1998.
118. عسكر سمير أحمد: أصول الإدارة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، ط6، 2005.
119. عفيفي صديق محمد وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس الإسكندرية، ط10، 2003.
120. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1 2005.
121. علوان قاسم نايف: إدارة الجودة في الخدمات- مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق عمان، 2006.
122. على ناصر كريم و الدليمي أحمد محمد خلف: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
123. عودة صالح سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعات المفتوحة، طرابلس، 1994.
124. عوض عباس محمود: في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
125. عويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
126. عويضة كامل محمد: القدرات العقلية في علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت، (د.س)
127. فيولو جيم: إدارة مشروعات تحسين الأداء، تر، عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
128. كتانة خيرى: مدخل إلى إدارة الأعمال- منهج تحليلي، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان 2006.
129. كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
130. كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
131. كتيل درنالف: ثورة الإدارة العامة العالمية، تر، محمد الشريف، مكتبة العبيكان، الرياض 2003.
132. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
133. ماهر أحمد: تقليل العمالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
134. محمود سليمان حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، (د.س)،
135. مرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.

136. مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، الجامعة الإسكندرية، القاهرة 2000.
137. مهنا محمد نصر: تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2005.
138. نور اللة كمال: البيروقراطية والتغيير. سلسلة القائد الإداري 4، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992.
139. هيئة الأمم المتحدة: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري، دراسة حالة خمس دول آسيوية، تر، فتحي عثمان و(أخرون)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 1998.

الكتب المنهجية

140. ابو طاحون عدلي علي: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998.
141. عليان ربحي مصطفى: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
142. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3 (د.س).
143. معتوق جمال: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار بن مرابط، الجزائر، ط1 2009.
144. هشام حسان: منهجية البحث العلمي، (د.د.ن)، الجلفة، ط2، 2007.

قائمة المذكرات

145. اعساس أسيا: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000-2001.
146. التويجري عبد العزيز ابراهيم: تفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية، 1426-1427.
147. آل سعود نواف بن سعد، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2003.
148. القحطاني فيصل بن معيض: استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، أطروحة دكتوراه منشورة في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2006.
149. المربع صالح بن سعد: التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، 2006.
150. إعثامنة جبار: الإصلاحات الإدارية والتعددية في الجزائر 90-92، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية، 2003.
151. بن فريحة مصطفى: الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2002-2003.

152. بن قرقورة لينده : الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008
153. دموم زكرياء: الإصلاحات الراهنة في الاقتصاد الجزائر 1990-2000، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2001-2003.
154. رمضان ريم: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2004-2005
155. عشي عادل : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس تقييم ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004-2005.
156. قطاف ليلى: إشكالية تطوير المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1998-1999.
- الملتقيات العلمية و المؤتمرات**
- 156- الطعامنة محمد :إصلاح وتحديث الإدارة الحكومية ، مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي، طرابلس، 15-17 مارس 2004.
- 157- صرارمة عبد الوحيد :الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 158- لخضر على: الإصلاح الإداري توجهات وأفاق، ورقة عمل مقدمة لملتقي الإصلاح الإداري في دمشق، أفريل 2004.

كتب باللغات الأجنبية

كتب باللغة الفرنسية

- 1-BOUZIDI ABD L MADJID.les années 90 de économie algérienne . éd ENAG. Algérie.1999.
- 2-CHAKIB CHERIF.la pravatisation en Algérie .Institut des sciences économique université de Telemcen .mai.1995 .
- 3-GUERID DJEMAL. culture d'entreprise .édition crasc.1997.
- 4-JEAN BRILMAN. Les meilleur pratique.de mangement .éd d'organisation .paris.2004.
- 5-JEAN PHILIPPE NEUVILLE.la qualité en question .Revie française de gestion.1996.
- 6-JEAN PIERRE MOUGRAND.les mangement de nouvelle économie éd d'organisation.paris.

- 7- JOHN RSCHERMER HOME.DAVID SCHAPPELL . principe de mangement .Village mondial .paris.2002 .
- 8- LAGGOUM WALID.les réformés administrative " un état problématique .IDARA. Algérie . Volume 9.N° 1.1999.
- 9- MARCEL ALAIN .prendre en main le changement stratégie personnelles et organisationnel .éd Nouvelle.1996.
- 10- MAURICE THERENET.la culture d'entreprise.PUF.paris .2003.
- 11- MORTORY BERNARD .contrôle de gestion social .2^{ème} édition .pari .Librairie .Vuibert.1999.
- 12-ROBERT LE DUFF .et al .encyclopédie de la gestion et du mangement .édition .Daloz. paris.1999.
- 13- SADEG MOHAMED .mangement des entreprises. achoré d'imprimés sur les presses. Alger.1999.
- 14-SILLAMY. N. Dictionnaire usuel de psychologie. édition Bordas.1980.

كتب باللغة الانجليزية

- 15-CUMMING and WORLEY. Organization development and change sixth edition .south.western.publishing.1997.
- 16-LEAMANS E.D. the management of change in government mortinus. Nyhoff. the Netherlands.1979.
- 17-UNITED NOTIONS. Enhancing capabilities for administrative reform in developing .Now York.

مواقع انترنت

- 1- [www.ahewan.org/dab at/show.art.asp?aid116016](http://www.ahewan.org/dab%20at/show.art.asp?aid116016)

- 2-[www.ahewan.org/dab at/show. art. Asp ?aid 54077](http://www.ahewan.org/dab%20at/show.art.Asp?aid%2054077).
- 3-www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=218073.
- 4- www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=215064.12/05/2010
- 5- [www.djelfa.info/vb/show thread.php.A.36585](http://www.djelfa.info/vb/showthread.php.A.36585)
- 6-[www.fonction publique togo.com/index.php?option.com](http://www.fonctionpublique.togo.com/index.php?option=com).
- 7-[www.Hrdiscussion.com/hr 9022.html](http://www.Hrdiscussion.com/hr9022.html)
- 8-www.sh22y.comvb/t1480.html
- 9-[www .tool pack.com/education html/organizational culture 2000](http://www.toolpack.com/education/html/organizational%20culture%202000).

الاملا حقف

الاستمارة

البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: بدون مستوى ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي
- 4- الدرجة المهنية: عامل تنفيذ عامل تحكم إطار
- 5- سنة التوظيف:
- 6- هل تقوم المؤسسة بتشخيص الوضع القائم قبل البدء بعملية التخطيط للإصلاح و التطوير التنظيمي؟
نعم لا
- 7- هل يراعي التخطيط الاستراتيجي للإصلاح و التطوير الموارد المادية المتاحة؟
نعم لا
- 8- هل يراعي التخطيط مبدأ التنسيق بين برامج الإصلاح و التطوير و بيئة التنظيم عند وضع خطط التغيير؟
دائماً أحيانا را
- 9- هل يقترح التخطيط الاستراتيجي أساليب للتغيير و التطوير تتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة؟
نعم لا
- 10- من الذي يقوم بعملية التخطيط للإصلاح و التطوير في المؤسسة؟
خبراء من خارج المنظمة لجنة الإصلاح رئيس المصلحة
- 11- هل يأخذ التخطيط الاستراتيجي بآراء و مقترحات العاملين حول الإصلاح و التطوير التنظيمي؟
دائماً أحيانا نادرا لا يعيرها أي اهتمام
- 12- حسب رأيك هل يراعي التخطيط الاستراتيجي للإصلاح و التطوير التنظيمي؟
الحاجات العامة للمجتمع ضغط السلطة المركزية الاثنان معا
- علل إجابتك؟
.....
.....
- 13- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي للإصلاح و التطوير في تحسين المناخ التنظيمي الداخلي للعمل؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب نعم. كيف يتم ذلك؟
.....
.....

14- هل يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع برامج و نظم تحفيزية مناسبة تشجع على قبول الإصلاحات و التطويرات و التي تشجع على تحسين الأداء ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم . ما نوع هذه البرامج ؟

15- كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنظيم أعباء العمل اليومي ؟

تقسيم المهام تقليل واجبات الوظيفة توفير الإمكانيات اللازمة

أساليب أخرى

16- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي من تمكين المشرفين من القيام بعملية المراقبة بدقة و فاعلية؟

توفير انظمه مراقبة حديثة الاستعانة بأكثر من شخص

17- هل يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الحد من التسرب الوظيفي ؟

نعم لا

كيف يتم ذلك ؟

18- كيف يقوم التخطيط الاستراتيجي بمساعدة العاملين على عدم الوقوع في الأخطاء؟

توضيح المهام توفير المناخ الملائم المراقبة الدائمة لتكوين

19- هل يرافق التخطيط الاستراتيجي تصميم برامج تدريبية للتأقلم مع التغييرات الجديدة؟

نعم لا

20- ما هي الطرق المستخدمة في التكوين لتنمية المهارات العلمية و التقنية ؟

التكوين المتخصص محاضرات متخصصة

دورات تدريبية الورشات و الملتقيات

21- هل سبق و أن استفدت من عملية التكوين ؟ نعم لا

22- إذا كانت الإجابة ب نعم. هل كان التكوين مفيدا لك في استيعاب التغييرات الحاصلة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تكمن هذه الاستفادة ؟

23- ما هو رأيك في البرامج التكوينية على مستوى مؤسستك ؟

سيئة

لا بأس بها

جيدة

لماذا؟

24- هل قام التخطيط الاستراتيجي للإصلاح و التطوير بإعادة توزيع المهام و فقا للمؤهلات و الخبرة التي يمتلكها العامل ؟ نعم لا

25- هل يتيح التخطيط الاستراتيجي فرص للعاملين للتقدم و الترقية ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم ، ما هي الأسس المتبعة في الترقية ؟

26- هل يعطي التخطيط الاستراتيجي للعاملين الحرية في أداء العمل وفق ما يروونه مناسباً ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة لا، بما تفسر ذلك ؟

27- ما طبيعة العلاقة مع المشرف المباشر ؟

سيئة

عادية

حسنة

جيدة

28- ما طبيعة علاقتك مع زملائك ؟

سيئة

عادية

حسنة

جيدة

29- هل توجد خلافات بينك و بين العاملين داخل المؤسسة ؟

لا توجد

أحيانا

دائماً

-إذا كانت الإجابة ب نعم، ما هي الطرق المتبعة من طرف الإدارة لتسوية هذه الخلافات؟

30- ما نوع الاتصال السائد في مؤسستكم ؟

الاتئان معا

أفقية

عمودية

لا

نعم

؟

32- كيف تطلع على إجراءات العمل و إصلاحاته؟

لوحة الإعلانات البيانات و المنشورات
 المسؤول الزملاء

وسائل أخرى اذكرها

33- هل ترون أن وسيلة الاتصال المستعملة في مؤسستكم ؟

فعالة نوعا ما غير فعالة

- إذا كانت غير فعالة ، إلى ماذا يعود ذلك ؟

34- ماهي الوسيلة التي تفضلها للاتصال بكم ؟ شفوية كتابية

لماذا ؟

35- هل تجد صعوبات في إيصال المعلومات للعاملين ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم ، إلى ماذا يعود ذلك ؟

36- حسب رأيك هل تسعى المؤسسة لتطوير نظام الاتصال من أجل الأداء الجيد للعمل ؟

نعم لا

في حالة نعمن كيف ذلك ؟

37- حسب رأيك هل هناك إجراءات تطبيقية في المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال باستمرار ؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب نعم

اذكرها

38 حسب رأيك هل يؤدي تطوير نظام الاتصال إلى تحسين مستوى الأداء ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ، كيف ذلك ؟

39- هل أنت على علم بالإصلاحات التي تمت في مؤسستك ؟ نعم لا

40 - ما هي أهم الإصلاحات التي تمت على مستوى المصلحة التي تعمل بها؟

41- كيف تتعامل مع الإجراءات الجديدة في العمل؟

أنفذ المطلوب بدون مناقشة لا أنفذها

أنفذ الإجراءات مع محاولة إعطاء بعض المقترحات

42- هل ترى أن الإصلاحات الحالية تؤدي إلى أداء العمل بتكلفة أقل و بجودة عالية؟

موافق غير موافق

لماذا في الحالتين؟

43- حسب

رأيك هل تساهم الإصلاحات في الجهاز الإداري في تحديث الوسائل التقنية المختلفة بشكل دوري و

مستمر؟ دائماً أحياناً أبداً

كيف يتم ذلك؟

44- هل تساهم التغييرات الحاصلة في تطوير الأنظمة و اللوائح التي تحكم سير العمل الإداري في

مؤسستكم؟ نعم لا

كيف ذلك؟

45- هل يراعي التخطيط للإصلاح و التطوير التوفيق بين أهداف و معتقدات العاملين و الأهداف العامة

للمؤسسة؟ نعم لا

في الحالة الإجابة ب لا، إلى ماذا يعود ذلك

46- هل تساهم الإصلاحات الحالية في تحسين العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم مما يساعد على الأداء

الجيد؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب نعم . ما هي الإجراءات المتبعة في ذلك؟

47- ما موقفك من الإصلاحات التي تحدث في مؤسستك؟

مؤيد معارض محايد

48- إذا كانت الإجابة ب معارض، لماذا يعود ذلك؟

نقص المعلومات الخوف من المجهول التعود على نمط العمل

الخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية عدم ملائمة الوقت

49- هل ينجم عن الإصلاح و التطوير التنظيمي سلوكات سلبية لدى العاملين ؟

نعم لا

50- كيف تتعامل الإدارة العليا مع هذه التصرفات ؟

51- أي من إجراءات الإصلاحات التي تفضلها ؟

خبراء اللجنة الرئيس

- علل سبب ذلك ؟

52- حسب رأيك ما هي الايجابيات التي نجمت عن سياسة الإصلاح و التطوير التنظيمي المتبعة؟

53- هل عدم قدرة التنظيم على استيعاب تقنيات الإصلاح و التطوير يشكل سببا في عدم تطبيق هذه السياسات؟ نعم لا

54- حسب رأيك ما هي أهم المعوقات التي يمكن أن تعيق تنفيذ استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي؟

55- هل سبق و أن قدمت اقتراحا بخصوص إجراء إصلاحات و تطورات على مستوى المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة نعم، على أي مستوى ؟

56- إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا؟

غير مؤهل لذلك لان الأمر ليس من اختصاصي

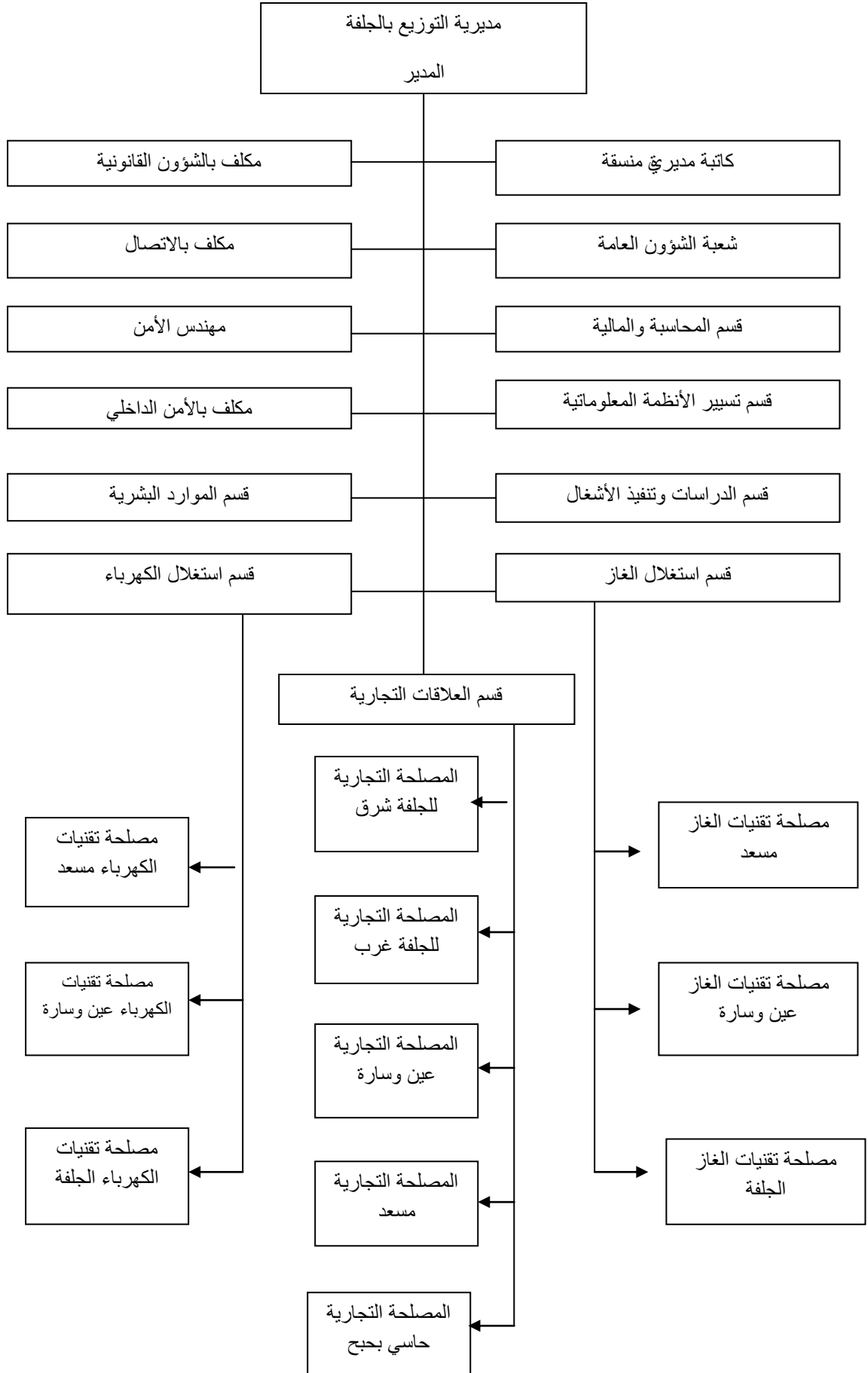
لا يسمح لي بالقيام بذلك لا تؤخذ الاقتراحات بعين الاعتبار

57- هل لديك آراء أو مقترحات يمكن أن تساهم بها في استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي مستقبلا؟ نعم لا

ما هي؟

الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمديرية سونغاز بالجلفة



الشكل رقم (22): تقديم قسم الموارد البشرية بالمديرية

