

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

عنوان الأطروحة

عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين

- دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة ملاحن عمر بن عمر بقالة-

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د/ العقبي الأزهر

إعداد الطالبة:
صوطة نعيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	بسكرة	أستاذ	زوزو رشيد
مشرفا ومقررا	بسكرة	أستاذ	العقبي الأزهر
عضوا مناقشا	بسكرة	أستاذ محاضر أ	حليلو نبيل
عضوا مناقشا	باتنة 1	أستاذ	بشئلة مختار
عضوا مناقشا	برج بوعريرج	أستاذ	قرزيز محمود

السنة الجامعية: 2018 / 2019

شكر وتقدير

على إثر إنهائي لهذا العمل، أشكر وأحمد الله عز وجل على توفيقه لي وعونه في إتمام هذا البحث.

ومن باب رد الفضل لأهله وعملا بالقول المأثور "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" أتوجه بخالص الشكر والامتنان الكبيرين إلى أستاذي المشرف الدكتور "العقبي الأزهر"، الذي منحني شرف قبوله الإشراف على إنجاز هذا البحث، ولم ينخل عليا بجهدده ووقته الثمين وبنصحه وتوجيهاته البناءة التي ساهمت في إخراج البحث بهذه الصورة فجزاه الله خير الجزاء فمهما شكرته لن أوفيه حقه.

كما أتقدم بالشكر المسبق إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاطلاع على هذا البحث وإبداء عليه ملاحظاتهم وتصويباتهم العلمية القيمة.

كما أخص بالشكر كافة مسؤولي وعمال "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة" التي استقبلتني بكل تواضع وساهمت في انجاز هذا البحث.

وأخيرا أشكر كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.....

إلى كل إخوتي وأخواتي.....

وإلى زوجي العزيز.....

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

04	فهرس المحتويات
08	قائمة الجداول
11	قائمة الأشكال
14	مقدمة

الفصل الأول: عرض موضوع الدراسة

18	أولا: الإشكالية
21	ثانيا: فرضيات الدراسة
22	ثالثا: أهداف الدراسة
23	رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة
24	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة
41	سادسا: المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة
45	سابعا: الدراسات السابقة
45	1- الدراسات الأجنبية
49	2- الدراسات الجزائرية
54	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه

58	تمهيد
59	أولا: التطور التاريخي للأداء الوظيفي وأهميته في حياة المنظمات
62	ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي
65	ثالثا: معايير الأداء الوظيفي
68	رابعا: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي
74	خامسا: أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي
80	سادسا: طرق تقييم أداء العاملين والأطراف المسؤولة عنه

90	سابعاً: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.
95	ثامناً: المداخل النظرية حول الأداء الوظيفي.
110	تاسعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
115	خلاصة.

الفصل الثالث: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي وتقنياته الإجرائية.

117	تمهيد.
118	أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي.
122	ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي في المنظمة.
126	ثالثاً: أهداف وخصائص التطوير التنظيمي.
130	رابعاً: مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي.
142	خامساً: مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي.
148	سادساً: مراحل التطوير التنظيمي في التطبيق العملي.
151	سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي.
159	ثامناً: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي وعوامل نجاحه.
162	تاسعاً: أنواع التطوير التنظيمي وأهم مجالاته.
165	خلاصة.

الفصل الرابع: دور التدريب والقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

167	تمهيد.
168	أولاً: تعريف الموارد البشرية.
173	ثانياً: تعريف التدريب الوظيفي وأهميته.
197	ثالثاً: أنواع التدريب الوظيفي.
186	رابعاً: مبادئ ودعائم التدريب الوظيفي.
189	خامساً: أثر التدريب على الأداء الوظيفي.
192	سادساً: تعريف القيم التنظيمية.
202	سابعاً: خصائص وأهمية القيم التنظيمية.
206	ثامناً: تصنيف القيم التنظيمية.
212	تاسعاً: تغيير القيم التنظيمية وأثرها على أداء العاملين.

216 خلاصة

الفصل الخامس: الهيكل التنظيمي: المفهوم والأنواع وعلاقته بالأداء الوظيفي

218 تمهيد

219 أولا: تعريف الهيكل التنظيمي

223 ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة

225 ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية

240 رابعا: خصائص الهيكل التنظيمي

243 خامسا: العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

246 سادسا: تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي

250 سابعا: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي

258 خلاصة

الفصل السادس: أهمية التكنولوجيا في المنظمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي

260 تمهيد

261 أولا: تعريف التكنولوجيا

266 ثانيا: أهمية التكنولوجيا

268 ثالثا: أصناف التكنولوجيا

276 رابعا: دورة حياة التكنولوجيا

278 خامسا: التغيير والتطور التكنولوجي في المؤسسات الصناعية وإدارته

284 سادسا: أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الصناعية

291 خلاصة

الفصل السابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة الميدانية

293 تمهيد

294 أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

294 1- تحديد مجالات الدراسة الميدانية

294 أ- المجال المكاني

303 ب- المجال الزمني للدراسة

304 ج- المجال البشري للدراسة

304 2- أسس اختيار عينة الدراسة وحجمها.
306 3- منهج الدراسة.
307 4- أدوات جمع البيانات.
311 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
312 ثانيا: معالجة المعطيات الميدانية.
312 1- عرض البيانات إحصائيا وتحليلها وتفسيرها.
378 2- مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات الجزئية.
378 أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى.
383 ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية.
385 ت- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.
387 3- النتائج العامة.
390 4- التوصيات.
392 الخاتمة.
395 قائمة المصادر والمراجع.
 الملاحق.
 ملخص الدراسة.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مقياس التدرج على أساس السلوك (مشرف في قسم الإنتاج)	84
02	مقارنة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي داخل المنظمة	144
03	البيانات المتعلقة بنوع الجنس	312
04	الفئات العمرية لأفراد العينة	313
05	المستوى التعليمي لأفراد العينة	314
06	الشهادة المتحصل عليها عند أفراد العينة	316
07	الفئة المهنية التي ينتمي إليها أفراد العينة	317
08	الخبرة المهنية عند أفراد العينة	318
09	الوضعية المهنية لأفراد العينة	319
10	يوضح مدى تناسب الوظيفة المزاوله مع المؤهلات العلمية لأفراد العينة	320
11	يوضح إن كانت المؤسسة تبرمج دورات تدريبية للعاملين ومكان هذا التدريب	321
12	الأساس الذي يتم من خلاله انتقاء العاملين للاستفادة من دورات التدريب	324
13	مدى استفادة المبحوثين من دورة تدريبية مهنية	326
14	مدة الدورة التدريبية التي تلقاها أفراد العينة	327
15	جوانب استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية	328
16	يبين أن التدريب الذي تلقاه المبحوثين كان بشكل فردي أو جماعيا؟	330
17	زمن القيام بالتدريب	331
18	نوع التدريب الذي تلقاه المبحوثين حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها	333
19	محتوى البرامج التدريبية	335

336	كيفية إنجاز العمل وفي حالة إنجازه بشكل فردي ممن تطلب المساعدة	20
338	أسلوب العمل الذي يفضل المبحوثين من خلاله تأدية مهامهم	21
340	يبين ما إذا كان هناك اعتزاز بالانتماء للمؤسسة من جانب المبحوثين، وفي حالة الإيجاب كيف يتم التعبير عن ذلك؟	22
343	يبين إن كانت المؤسسة قد خضعت إلى تعديلات في هيكلها التنظيمي، وفي حالة حصول ذلك فيما تمثل هذا التعديل؟	23
345	يوضح التعديلات الهيكلية التي تمت على مستوى المصالح والأقسام الإدارية	24
346	كيفية تأثير التعديلات في المصالح والأقسام على العاملين	25
347	جوانب التعديلات على مستوى الوظائف والمهام	26
348	يوضح في ماذا ساهم تعديل الوظائف والمهام؟	27
350	الجوانب التي يسمح بها نطاق الإشراف للمرؤوسين	28
353	نوع الأسلوب المتبع من طرف المشرف في علاقته بمرؤوسيه	29
355	كيفية انتقال المعلومات الخاصة بإنجاز المهام بين الرؤساء والمرؤوسين	30
357	يوضح إن كانت المؤسسة تقوم بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي حسب مختلف الفاعلين في المؤسسة	31
359	جوانب إدخال تحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي	32
362	الأسباب التي أدت إلى حدوث تعديل في الهيكل التنظيمي	33
364	يوضح إن كان هناك تحديث للآلات والأجهزة المستخدمة وللأساليب المتبعة في العمل	34
365	الجوانب التي مسها التحديث	35
366	جوانب التحديث الذي مس الآلات والأجهزة المستخدمة في المصنع	36
368	يوضح نوع النظم والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال	37
370	يوضح نوع الوسائل المستخدمة في الاتصالات التنظيمية	38

372	أهم البرمجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملها الإنتاجي	39
374	يوضح إن كانت التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل قد ساعدت المبحوثين في إنجاز أعمالهم؟	40
376	يوضح الكيفية التي بها ساعدت التغييرات التكنولوجية وأساليب العمل المبحوثين في إنجاز أعمالهم	41

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر النظام لنظرية النظم	43
02	أهداف تقييم الأداء	76
03	مراحل تقييم الأداء	79
04	يوضح من يقوم بالتطوير التنظيمي؟	142
05	المربع الإداري	154
06	تصنيف القيم التنظيمية حسب الباحثان "ديف فرانسيس" و"مايك وود كوك"	210
07	التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية	220
08	الهيكل التنظيمي البسيط	226
09	الهيكل التنظيمي الطويل	227
10	الهيكل التنظيمي القصير	227
11	الهيكل التنظيمي التنفيذي	228
12	الهيكل التنظيمي الوظيفي	230
13	الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري	231
14	الهيكل التنظيمي المصنوعي	233
15	الهيكل التنظيمي الشبكي	235
16	الهيكل التنظيمي على أساس التقسيم الجغرافي	236
17	الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل	237
18	الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل	238
19	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	239

239	الهيكل التنظيمي المختلط (المركب)	20
243	العلاقة بين الحجم والهيكل	21
271	تصنيف "تومبسون" للتكنولوجيا	22
273	يبين نوعية التكنولوجيا المستعملة عبر دورة حياة المؤسسة	23
277	دورة حياة التكنولوجيا	24

مقدمة

مقدمة

تشهد مختلف المؤسسات الصناعية والخدماتية تنافس حاد فيما بينها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاج بما يضمن لها تحقيق أهدافها وديمومتها في السوق، حيث تسعى بكل الوسائل إلى تحسين أداء العاملين فيها ضمن سياسة هدفها تحقيق تطوير تنظيمي شامل داخل المؤسسة يمس كل جوانبها من تكنولوجيا، وهيكل تنظيمي، فضلا عن تكوين العاملين لديها بما يضمن تحسين ورفع من أداء ومرود هؤلاء وعلى كل المستويات؛ وهذا لما يكتسبه موضوع الأداء الوظيفي من أهمية كبرى في حياة المؤسسات التي تركز لهذا الهدف كل الجهود والمسااعي، وذلك من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق لها أداء فعال وناجح والمزيد من الكفاءة والفعالية.

ويعتمد تحسين الأداء على الانتقال من وضع إلى وضع آخر بإحداث تغييرات أكثر تطورا في المؤسسة، وذلك باعتمادها على نمط جديد ومناسب في أهدافها كأول خطوة لها، ثم تحديد الجوانب التي يستلزم تطويرها بدءا بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأول والأساس في العملية التطويرية، أو بإجراء تعديلات وتغييرات في هيكلها التنظيمي، أو في الجانب التكنولوجي كاستحداث الآلات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية ومختلف الأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم منتجاتها بكفاءة عالية، وهذا لما للتطوير التنظيمي دور كبير في ضمان زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتته، وهو ما سأعرض له بالتفصيل في هذا العمل.

وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى سبعة فصول، فصل منها خصص لعرض موضوع الدراسة وخمسة فصول للإطار النظري، بالإضافة إلى فصل خاص بالشرح الميداني يعالج الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويتضمن عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها وكذا مناقشة النتائج.

وقد جاءت مضامين مختلف الفصول كما يلي:

بالنسبة للفصل الأول فقد كرسته لعرض موضوع الدراسة، أي ما يتعلق بالإطار الأكثر تجريدا فيها والمتضمن للإشكالية والفروض والأهداف والأسباب، وتحديد مختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع المعالج اصطلاحيا وإجراءيا، والمدخل النظري المعتمد، فضلا عن استعراض عدد من الدراسات السابقة الأجنبية والجزائرية ثم تعيين موقع دراستي من بعض هذه الدراسات، وفيما يتعلق بالفرضيات فقد احتوت هذه الدراسة على فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية تغطي كل منها جانبا من جوانب الموضوع، وقد حددت لكل فرضية جزئية مجموعة من المؤشرات للتعبير عنها.

أما الفصل الثاني، فقد تعرضت فيه لموضوع "الأداء الوظيفي والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه"، وقد اشتمل على عدة عناصر أساسية هي: تطور مفهوم الأداء، وأهميته في حياة المنظمات، أنواعه المختلفة، وأهم معاييرها، كما تم الإشارة هنا أيضا إلى عملية "تقييم الأداء الوظيفي"

من حيث مفهومه وأهميته، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا الخطوات التي تتكون منها هذه العملية، وباعتبار أساليب تقييم الأداء من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة التقييم فإنه تم التركيز على أكثر الطرق شيوعاً في التقييم والتي صُنفت إلى طرق تقليدية وحديثة، كما تم تناول بعض الصعوبات الذاتية والموضوعية التي تعترض عملية التقييم، وفي الأخير استعرضت مجموعة من المداخل النظرية فيها أبرز آراء العلماء السوسيولوجيين حول الأداء الوظيفي، وختمت هذا الفصل بتوضيح العوامل المؤثرة فيه.

لننتقل بعدها إلى الفصل الثالث الذي جاء معنوناً "بالمنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي وتقنياته الإجرائية"، ليتناول التطور التاريخي لعملية التطوير التنظيمي وأهميته للمنظمات، بالإضافة إلى عرض بعض أهدافه، والخصائص التي تميزه، وكذا مراحل وأنواعه، وأخيراً بعض مساهمات الفكر الإداري في هذا الموضوع.

أما الفصل الرابع فقد تضمن أحد مجالات التطوير التنظيمي وأهمها والمتمثلة في "الأفراد العاملين بالمؤسسة" محاولة بذلك تبيان كيفية تطوير هؤلاء وتحسين أدائهم ومهاراتهم عن طريق التدريب وتعديل قيمهم التنظيمية لما لهما من أثر واضح على أداءهم.

بينما كرس الفصل الخامس لاستعراض موضوع "الهيكل التنظيمي" في المؤسسة من ناحية مفهومه وأنواعه، وعلاقته بالأداء الوظيفي، باعتباره هو الآخر من بين مجالات التطوير التنظيمي، وصولاً إلى توضيح كيفية إحداث مختلف التعديلات والتغييرات عليه بما يساهم ذلك في تحسين أداء العاملين.

وقد تطرقنا في الفصل السادس إلى "أهمية التكنولوجيا في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي"، حيث تم التركيز في هذا الفصل على تعريف التكنولوجيا، وأهم تصنيفات الباحثين لها، ومراحل دورة حياتها، ثم تناولت التغيير والتطور التكنولوجي في المؤسسات الصناعية وإدارته، وأخيراً ختمت هذا الفصل بتوضيح أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الصناعية.

وختاماً، جاء الفصل السابع الذي يشكل محور الدراسة الميدانية، وقد اشتمل على عنصرين أساسيين خصص العنصر الأول لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تبيان مجالاتها الثلاث وأسس اختيار عينة البحث، وكذا أهم المناهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة، في حين خصص الشق الثاني لمعالجة المعطيات الميدانية وذلك بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة المبحوثة وتفسيرها، وصولاً إلى استخلاص النتائج الخاصة بكل فرضية والنتائج العامة، وعرض بعض التوصيات.

الفصل الأول: عرض موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات الأجنبية

2- الدراسات الجزائرية

التعقيب على الدراسات السابقة.

الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الخلية أو النواة الأساسية في النظام الاقتصادي والاجتماعي في مختلف المجتمعات، باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها، أو تعبر عن نشاطها بشكل عام والذي يتم في إطار مجموعة من الأفراد متعاملة فيما بينها من جهة، وبين العناصر المادية من جهة أخرى، فضلا عن تعاملها مع المحيط الخارجي بكل عناصره وعلاقاته.

ولقد عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي عرفت الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور الماضية، والتي غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية نتيجة للتطورات السريعة التي حدثت في هذا المجال وخاصة في القرن العشرين، مما أدى ذلك إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، وهذه الأخيرة تبعا لذلك اتخذت أشكالا لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية؛ حيث إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية والنظم الاقتصادية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأه في تحضير كل ما يحتاجه باستعمال طاقته الجسمية والفكرية لمواجهة المتطلبات المعيشية.

وعليه تعتبر المؤسسة بشقيها الإنتاجي والخدمي في أيامنا هذه الصورة الحديثة لأشكال تنظيم العمل القديمة، والتي عرفت تحديد معالمها مع ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من استكشافات علمية وتكنولوجية، وتطور في وسائل الانتاج التي أدت إلى القضاء على الأشكال القديمة من الإنتاج اليدوي، وساهمت في اتساع الأنشطة والأسواق لزيادة الطلب على المنتوجات، فضلا عن عوامل أخرى كارتفاع المردودية وانخفاض التكاليف، وكذا نشوء المؤسسات المالية الحديثة، وظهور العديد من الاختراعات واستعمالها في مجال الصناعة... وغيرها، كل هذه العوامل ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بوجه عام وظهور المؤسسات بشكلها الحديث التي تعقدت أعمالها ووظائفها وعرفت تحديثا وتطورا لعناصرها بدءا بكونها بكمياتها وزيادة عدد العاملين فيها وما يملكون من مؤهلات، وصولا إلى الوسائل المستخدمة في العمل، وانتهاء بأشكال تنظيم العمل داخلها أي هياكلها التنظيمية.

وما تجدر الإشارة إليه، أن هذه المؤسسات القائمة تواجه في نفس الوقت الكثير من المشكلات والحالات التي تؤثر على كفاءة وفاعلية أدائها، فمنها المشكلات التي تتعلق بالجانب البشري الموجود فيها والتي تبرز من خلال عملية استثمار وتشغيل الطاقات البشرية الكبيرة وكيفية تنسيق وتوحيد جهودها وزيادة مهاراتها، ومنها ما هو ذات علاقة بالجوانب التنظيمية والهيكلية في المؤسسة كتعدد إجراءات العمل، ووجود الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات والمهام، أو سوء الاتصالات التنظيمية،

والإشراف المتبع من طرف الرؤساء... وغيرها، أو تلك المشاكل المتعلقة بالنواحي الفنية والتقنية وبطرق وأساليب العمل المتبعة كإنخفاض الإنتاجية بسبب تقادم الآلات والأجهزة المستخدمة في العمل؛ هذه المشكلات التي تتطلب الوقفة المتبصرة والحل المنطقي لها من طرف أصحاب المؤسسات، وذلك بالبحث عن الوسائل الكفيلة للرفع من أدائها وتحسينه.

ومن هنا ظهرت الضرورة الملحة تجاه التطوير التنظيمي باعتباره خطة طويلة المدى تسعى إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديد نفسها وتغييرها لممارستها وأنظمتها؛ من خلال الاهتمام بشكل شامل بجميع الأنظمة الفرعية في المؤسسة البشرية والإدارية والفنية، باعتبار أن موضوع الأداء من أكثر المواضيع التي تهتم المؤسسات نظرا لأهميته وما يخلفه من آثار إيجابية أو سلبية على عاتقها، فأداء العالمين في مختلف المؤسسات هو العمودي الفقري لها، ولهذا يعد أمرا أساسيا وجوهريا لتقدير نجاحها أو فشلها، هذا النجاح الذي يقترن بمدى التطوير والتحديث الذي تقوم به اعتمادا على مبادئ وآليات التطوير التنظيمي؛ حيث يمثل هذا الأخير وسيلة فعالة تسهم في إعادة التوازن والتناسق المرغوب فيه بين أساليب ونظم الأداء لتهيئة الظروف المناسبة للعمل، مما قد ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء وفعاليتيه وتحقيق الأهداف المرجوة.

إذ يعتبر التطوير التنظيمي عملية مقصودة قائمة على أسس علمية وهادفة، يقترن بتطوير وتعديل مختلف جوانب المؤسسة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو من حيث مهامها وهيكلها التنظيمية، أو من حيث مهارات الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم من خلال ما يؤمنون به من قيم، فضلا عن ذلك تقنياتها وأساليب العمل المستخدمة في إنجاز المهام؛ حيث يعتمد التطوير التنظيمي في خطته بهدف تحسين الأداء على إحداث تغييرات مخططة موجهة للمورد البشري بالدرجة الأولى باعتباره العنصر الأول والأساس في هذه العملية التطويرية لما له من أهمية كبرى في المؤسسة، فيهتم بإعداده من حيث تعديل اتجاهاته وسلوكه، وتغيير اعتقاداته وقيمه لتوجيهها في المنحى الإيجابي نحو عمله، وعلاوة على ذلك تنمية قدراته وزيادة كفاءته العلمية والعملية عن طريق مختلف البرامج التدريبية والتكوينية بهدف تمكينه من تحقيق أعلى مستويات الأداء، والحد من السلبيات والنقائص الموجودة فيه والتي تعترض سيرورة العمل.

وبعد توجيه الاهتمام للأفراد العاملين تتجه كذلك عملية التطوير التنظيمي إلى الأمور الإدارية والتنظيمية، وذلك بإجراء مختلف التعديلات والمراجعات في عمليات الهيكل التنظيمي، بحيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل، من خلال تعديل أسس ومعايير إعداده وتغيير ملامحه والتي تتمثل في التخصص، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف ونوعه، تفويض السلطة ومدى المركزية، خطوط الاتصالات ونوعيتها، إضافة إلى الوظائف والمهام وذلك باستحداث

وظائف جديدة أو حذف بعضها، أو بإعادة توزيع مختلف الإطارات والعاملين في المؤسسة، أو حذف بعض الوحدات والأقسام الإدارية الموجودة فيها أو دمجها، أو إنشاء واستحداث وحدات ومصالح جديدة لم تكن موجودة من قبل، من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم، وإعادة تصميمها باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة.

وإضافة لما سبق، تحاول برامج التطوير التنظيمي أيضا التركيز على الجوانب التكنولوجية والتقنية المتوفرة في المؤسسة بما تشمله من تجهيزات ومعدات وأساليب متبعة في العمل، فبعد إكتشاف أي خلل في التنظيم يكون سببه جوانب تقنية تعمل المؤسسة على التغيير في ذلك، فقد تكون مثلا التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال وتحديث أسلوب تأدية مهامها، أو كما يمكن أن تتعدى إلى تجديد الآلات والأجهزة والرفع من المستوى التكنولوجي المستخدم بإدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجود منها.

ضمن هذا الإطار يأتي هذا البحث كمحاولة للوقوف على أثر التطوير التنظيمي بكل أبعاده على أداء العاملين داخل المؤسسة، مؤسسة إنتاجية على وجه التحديد، في بيئة جزائرية لها خصوصياتها التنظيمية وما يرتبط بها من عناصر بشرية خاصة، ومحاولة مني تفكيك عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة، التي أساسها ثلاثة أبعاد هي المورد البشري ومضامين وأساليب تدريبه وما يرتبط به من قيم، وشكل الهيكل التنظيمي المعتمد، وأخيرا نوع ودرجة التكنولوجيا المستخدمة وأثر كل هذه الأبعاد المشكلة لهذه العملية داخل المؤسسة على أداء العاملين فيها؛ وتبعاً لذلك جاءت هذه الدراسة لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف تؤثر عملية التطوير التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة نموذجاً؟".

وعليه، يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تحاول البحث في إمكانية وجود أثر لكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي على أداء العاملين وهي كالتالي:

- 1- كيف يساهم التدريب وما يرتبط به من قيم تنظيمية في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة؟.
- 2- كيف يساهم تعديل الهيكل التنظيمي في تسهيل إنجاز مهام العاملين داخل المؤسسة؟.
- 3- كيف تساهم التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً لطبيعة المشكلة المطروحة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، فقد وجهت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات متكونة من فرضية عامة تنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية وأهم مؤشراتها، نستعرضها كآتي:

1- الفرضية العامة:

"تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة".

2- الفرضيات الجزئية: لتوضيح الفرضية العامة أ طرح الفرضيات الجزئية التالية:

أ- الفرضية الجزئية الأولى:

"يساهم تدريب العاملين وما يرتبط بذلك من قيم تنظيمية في تحسين مستوى أدائهم في العمل".

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية نذكر المؤشرات التالية:

- يساهم التحسين المستمر لقدرات العاملين الفنية بدور كبير في تحسين مستويات إنجازهم للعمل.
- مواكبة العاملين لأخر المستجدات المهنية في مجال تخصصهم تؤدي دوراً إيجابياً في أدائهم النوعي والتميز في العمل.
- يشكل تغليب المصلحة العامة على حساب المصالح الشخصية أساس روح التعاون السائدة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- يساهم التزام العاملين بانضباطهم داخل المؤسسة بدور حاسم في تحسين إنجازهم في العمل.
- يشكل تحمل العاملين المسؤولية كل في موقعه أثر بارز على طريقة تأديتهم لأعمالهم.
- يعتبر الإخلاص والتفاني في العمل من جانب العاملين عاملاً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ب- الفرضية الجزئية الثانية:

"يساهم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها".

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:

- إدخال تعديلات على هيكل المؤسسة سواء من حيث إنشاء مصالح أو أقسام، أو دمج بعضها أو حذف البعض الآخر يساهم في تسهيل وخلق النجاح في مهام العاملين.

- إعادة ترتيب الوظائف والمهام بفعل تعديل الهيكل التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في حسن إنجاز العاملين لأعمالهم.
- تشكل التعديلات على مستوى المسؤوليات ونطاق الإشراف أهمية بالغة في تحسين أداء العاملين لمهامهم داخل المؤسسة.
- إحداث تغييرات في خطوط الاتصال التنظيمي ونوعيته يساهم بشكل كبير في تسريع تبليغ الأوامر للمرؤوسين مع ما يرافق ذلك من تحسين في أدائهم المهني.

ج- الفرضية الجزئية الثالثة:

"تساهم التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة".

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:

- يساعد تغيير الآلات والأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في صفوف العاملين.
- تساهم النظم والأساليب المستخدمة في المؤسسة والقائمة على مختلف البرمجيات والأنظمة في إنجاز العاملين لأعمالهم بكفاءة وجودة عالية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إلقاء الضوء على موضوع التطوير التنظيمي الذي يضم جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في (العنصر البشري، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا) ومعرفة انعكاس كل جانب من الجوانب المشار إليها أنفا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 2- محاولة التعرف على انعكاس كل من تدريب العاملين ونوع الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة وكذا المستجدات التكنولوجية الحديثة في مجال عملها على تحسين أداء العاملين وتطويره.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

كما هو معروف فإن اختيار أي موضوع من المواضيع والبحث فيه مرتبط بأسباب ذاتية وأخرى موضوعية علمية تجعله يختص بالدراسة والتحليل، كذلك فموضوع دراستي يرجع إلى هذه الاعتبارات، والتي يمكن تبيانها في النقاط التالية:

1- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- أهمية الموضوع بحد ذاته حيث نجد أن مختلف الاتجاهات النظرية عبر مراحل تطورها كشفت لنا المتغيرات الحاصلة ضمن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تتحكم بشكل مباشر أو غير مباشر في حركية تطورها ونوع أدائها وعوامل استمرارها أو فناءها، كما ركز أيضا العديد من الباحثين والمفكرين المختصين في مجال الإدارة البحث عن أهم الطرق والأساليب الناجعة التي تمكن المنظمات على اختلاف طبيعتها وخاصة الصناعية في تحقيق التميز والفاعلية في الأداء.
- الواقع الذي يتطلب البحث وإعادة النظر في الأمور التي تتعلق بنوعية الأداء وكيفية تحسينه، فبالرغم من التحولات والتطورات الحاصلة في كل المجالات ومنها بيئة المنظمات إلا أن معظم مؤسستنا الحالية لم ترقى بعد بأدائها وخدماتها المقدمة بالجودة المطلوبة (عدم مواكبة المستجدات القائمة).
- أهمية الدور الذي تؤديه عملية التطوير التنظيمي في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته من خلال الجهود الشمولية والمخططة لرفع مهارات الأفراد وصقل خبراتهم، وتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة وتدريب العاملين على إتقان استخدامهما، وتغيير الهياكل التنظيمية والنظم والإجراءات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم يساهم في الارتقاء بمستوى انجاز العاملين في المنظمة.

2- الأسباب الذاتية: وتتنحصر في الأسباب الآتية:

- الدافع الذاتي للبحث في هذا الموضوع أكثر من غيره من المواضيع الأخرى، لمعرفة موقع عملية التطوير التنظيمي ضمن سياسات المؤسسة الجزائرية.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر مرحلة تحديد الإطار المفاهيمي من المراحل الأولى عند القيام بأي بحث، والخلفية التي تحدد مساراته وتوجهاته في الجانب الميداني والبناء النظري بصفة عامة، فالمفاهيم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ومنه تتضمن هذه الدراسة عدة مفاهيم، تستدعي منا التحديد بشكل يسمح باستخدامها حسب ما تتطلبه هذه الدراسة وهي: التنظيم، التطوير التنظيمي، الأداء.

1- تعريف التنظيم: Organization

يعرف مصطلح التنظيم لغوياً أنه: "من الفعل نظم، ينظم، تنظيماً، واستقام الأمر، وهو تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة، ويقصد به أيضاً ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود"⁽¹⁾، والتنظيم في اللغة الفرنسية بمعنى كلمة **organisation** وتقابلها كلمة **Organization** في اللغة الإنجليزية.

أما اصطلاحاً فقد اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم التنظيم، حيث نجد الكثير من المفكرين قد تناولوه بروى مختلفة، في العديد من الكتب والمؤلفات الإدارية والسبب يعود إلى أهميته الكبيرة في الحياة العملية، إذ ظهرت محاولات عديدة لتحديد هذا المفهوم وتوضيح ماهيته، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

يعرف "معجم مصطلحات التنظيم والإدارة" التنظيم بأنه: "الذي يتقرر من الإدارة العليا، ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين، بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقة التي تربط بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مديري الإدارة والعاملين"⁽²⁾، فالتنظيم على هذا الأساس هو تلك العلاقات بين مختلف أفراد التنظيم.

أما "ماكس فيبر Max Weber" فقد ذهب إلى أن التنظيم هو: "الجماعة التضامنية التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري"⁽³⁾.

يكشف تعريف "فيبر" عن خصائص إضافية للتنظيمات الحديثة، تتمثل في تأكيده أن التنظيم هو جماعات متضامنة مع بعضها البعض كل فرد داخل هذه الجماعة يؤدي دور محدد لتحقيق الهدف العام

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج، عمان، 2006، ص 104.

(2) كمال محمد علي، "معجم مصطلحات التنظيم والإدارة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 78.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 75-76.

الذي يقسم إلى مجموعة من الأهداف الجزئية توزع في شكل مهام على مستوى كل مجموعة جزئية، يحكمها التنسيق وجملة من المعايير والقواعد العقلانية، تشرف عليهم هيئة مهمتها تأطير وتنظيم العمل والحرص على فرض النظام داخل الجماعة لتأدية المهام في الأجل المحددة لها وفقا للمعايير التي وضعت لها؛ أي أن تعريفه يوضح التسلسل الرئاسي للسلطة أو الجهاز الإداري.

في حين يعرف **"اميتاي ايتزيوني E.Etezioni"** التنظيم بأنه: "عبارة عن وحدات اجتماعية يتم تشكيلها أو تصميم بنائها بأسلوب رشيد لتحقيق أهداف معينة"⁽¹⁾، فهي "نسق اجتماعي له اتجاه أساسي هو تحقيق مجموعة أهداف، وأن هذا الاتجاه يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم كما يشمل في الوقت ذاته جانبيين أولهما البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي، وثانيهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع"⁽²⁾.

يلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على هيكل التنظيم الذي يتكون من جماعات تشغل مناصب محددة ومعلومة سلفا لتحقيق أهداف مخططة متفق عليها، هي سبب عضويتهم في التنظيم، هذا الهيكل الذي تشكل بأسلوب مقصود وبشكل عقلائي، وهذا خلافا للأشكال غير التنظيمية (غير الرسمية) التي تقوم بصورة تلقائية، كما أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات متعاونة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف مشتركة، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، أي أنه أضاف خاصية هامة من خواص التنظيم والمتمثلة في صفة الانفتاح على البيئة الخارجية، وهو بذلك يضيف بعدا جديدا لمفهومه من خلال اعتبار التنظيم كنسق مفتوح له أهداف محددة تتطلب وجود إجراءات تنظيمية تعمل على تحقيقها، حيث ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة من النظم الفرعية المتداخلة التي لا تعمل بشكل منعزل عن البيئة المحيطة به.

ومن بين المحاولات أيضا لتحديد هذا المفهوم نجد أن التنظيم عند **"طلق عوض الله"** يعني: "تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي"⁽³⁾.

هذا التعريف يضم التقسيمات الكبرى للهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تسلسل السلطة الإشرافية (الإدارة) على اعتبار أن الهيكل يتضمن توزيع الوظائف ومراكز العمل وتراتب السلطات؛ فالتنظيم على

(1) اعتماد محمد علام، **"دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 43.

(2) السيد الحسيني، **"النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم"**، دار قطر بن الفجاء، ط4، قطر، 1986، ص 77-78.

(3) طلق عوض الله السواط وآخرون، **"الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة"**، دار حافظ، ط3، جدة، 2007،

هذا الأساس يتكون من هيكل أساسه وحدات اجتماعية تضم جماعات عمل متعاونة معا لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها في حدود جملة من المعايير وفي ظل نظام لتقسيم العمل وأخر للإشراف، فقد جاء هذا التعريف مشتملا على مختلف مكونات التنظيم.

وبصفة أشمل يعرف **"طلعت مصطفى السروجي"** التنظيم بأنه: "الإطار الذي يتحرك داخله مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف والمهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات، ونظم العمل من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات" (1).

يذهب هذا التعريف إلى أن التنظيم كعملية إدارية، وبالتالي فإنه يتعلق بجوانب أساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية، الوظائف والأعمال.

أما **"محمد نصر"** فيركز على أهم خصائص التنظيم والمتمثلة في المرونة كخاصية لا بد من التحلي بها لاكتساب القدرة على مواجهة المشكلات التي قد تعترضه؛ ومن هذا المنطلق عرّف التنظيم بأنه: "عملية أولية تسبق التطبيق، ويشترط في التنظيم السليم ألا يكون جامدا، بل مرنا يمكن التغيير فيه بسهولة حسب مقتضيات العمل دون التسبب في إحداث هزات عنيفة" (2).

يشير تعريف **"محمد نصر"** إلى بعد جديد وهو أن التنظيمات ليست جامدة بل مرنة تعرف تغيير في عناصرها حسب متطلبات كل منظمة ونشاطها وغير ذلك.

ومما سبق، أخلص إلى تعريف التنظيم (المنظمة أو المؤسسة أو المنشأة) إجرائيا بأنه ذلك الاستخدام المنظم والعقلاني للموارد البشرية والمادية المتاحة داخله، من خلال مجموعة القواعد والآليات الرسمية التي تصدرها الإدارة العليا، بهدف ضبط سلوك العاملين، وتحديد المهام والمسؤوليات الواجبة على عاتق كل فرد، قصد تحقيق الأهداف المشتركة والمحددة، مع ضرورة تكيفه ومسايرته لمختلف المستجدات التي تؤثر على أدائه.

(1) طلعت مصطفى السروجي، **"إدارة المؤسسات الاجتماعية: الإصلاح والتطوير"**، دار الفكر، ط1، عمان، 2013، ص 84.

(2) محمد نصر مهنا، **"تحديث في الإدارة العامة والمحلية"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 211.

2- مفهوم التطوير التنظيمي: Organizational Development

تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي **Organizational Development**، والذي يرمز له اختصاراً بـ (OD) إلى التنافذ والتكامل بين مضمونين فكريين هما: التطوير (D) **Development** والتنظيم المتعلق بالمنظمات (O) **Organizations**؛ ومنه ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم التطوير التنظيمي الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه والتنظيم- هذا الأخير فقد تمت الإشارة إليه سابقاً.

حيث يعرف التطوير لغة في "قاموس العلوم الاجتماعية" بأنه: "مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني **Volupe** والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، فالتطوير يطور، يتطور، تطوراً أي جدد وحسن" (1).

كذلك تعني كلمة التطوير في "قاموس المعاني" أنها: "من مصدر طَوَّر يَطْوِّر، تطوِّراً، مُطَوَّر، وهو مشتق من الطَّوَّر طَوَّرَه عَدَّلَه وحسَّنَه، حوله من طَوَّرٍ إلى طَوَّرٍ، أي من حال إلى حال، فتطور الشيء أي عملية تشكيل ونمو" (2).

أما اصطلاحاً فيعرف التطوير من طرف "حسن أبشر الطيب" بأنه: "نشاط، عملية، نتيجة، أو حالة طورت بشكل متتابع، هدفها التحسين والتعديل والتحديث وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بصورة أكثر كفاءة، فهو عملية طويلة الأجل للتغيير" (3).

وعلى هذا الأساس فإن التطوير نشاط هادف للتغيير الإيجابي وللارتقاء بالحالة المدروسة (أفراد، جماعات، منظمات) نحو الأفضل، فهو يُعنى بتحسين المنظمات وتنمية الأفراد وهذا التركيز المزدوج يعد نقطة قوة فريدة له.

في حين يعرف "محمد عبد الغني حسن هلال" التطوير بأنه: "العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها" (4).

فالتطوير سمة أساسية من كل عمل متميز، وفي كل وقت ومكان، إذ يعتبر في الوقت الحاضر سمة العصر ففي جميع مناكب الحياة المعاصرة نجد التطوير جزءاً لا يتجزأ من مسيرتها، وقد ساعد هذا

(1) Boudon Raymond, "**Dictionnaire de Sociologie**", ed buissière, Paris, 2005, p 26.

(2) <http://www.almanny.com/ar/dict/ar-ar/> /تطوير/.

(3) حسن أبشر الطيب، "**التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية**"، دار الجبل، لبنان، 1983، ص 80.

(4) محمد عبد الغني حسن هلال، "**الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية**"، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، القاهرة، 2010، ص 153.

في تقدم البحث العلمي والإيمان بضرورته كأساس للتقدم في مختلف المجالات، كما كان للتقنيات الحديثة باع طويل في دفع عملية التطوير قدما بخطى واسعة.

هذا كان بالنسبة لمفهوم "التطوير" بوجه عام، أما مصطلح "التطوير التنظيمي" فقد جاء في تعريف "Beer" بأنه: "عملية منظمة تتضمن جمع البيانات والتشخيص، وتخطيط التنفيذ والتقييم، والعمليات والإستراتيجيات والأفراد والثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية ويتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية والبحث العلمي" (1).

وضح "Beer" في تعريفه المراحل التي يقوم عليها التطوير التنظيمي حيث يقوم بتشخيص الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد (مجالات القوة والضعف في المنظمة، التحديات في البيئة المحيطة، تحديد الفجوات، تصور مبدئي للمشكلة وأعراضها) ثم دراسة وتحليل المشكلة (تعريف المشكلة، تحديد أبعادها وأثارها، تحديد الأطراف المسببة لها والمتأثرة بها، التحليل للبيانات الوثائقية والميدانية، استخلاص النتائج) لتحديد مجالات التطوير ووضع خطة لها والآليات المناسبة للتنفيذ، وبعد مناقشة تلك الخطة بين المسؤولين في المنظمة وإجراء التعديلات المناسبة وتحديد المتطلبات اللازمة تبدأ عملية تنفيذها مع متابعة التنفيذ والتقييم على أسس موضوعية وواقعية، وقد ركز أيضا التعريف على أن عملية التطوير التنظيمي تحدث من خلال تعاون وتضافر جميع الجهود بين أفراد المنظمة لإحداث التغيير المطلوب وتحسين قدراتها ذاتيا.

وبنفس المعنى تقريبا للتعريف السابق ولكن بإضافة عنصر جديد يعرف "عاصم الأعرجي" التطوير التنظيمي بأنه: "ذلك الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ويتسم بأنه منظم، مخطط ومدعوم، ومتصل، ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات، ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب، يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات، أو المعايير، أو الثقافة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه" (2).

لم يختلف هذا التعريف عن مضمون التعريف الأول من حيث اتفاق كل منهما على أن المنظمة تعتمد على الدراسة القبليّة لظروفها وتشخيص وضعها الحالي قبل تبنيها لعملية التطوير التنظيمي،

(1) Beer, M, "organization change and development: a systems view", California, Santo Monica, good year publishing, 1980, p 10.

(2) عاصم الأعرجي، "دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي"، دار الفكر، ط1، عمان، 1996، ص11.

وباستثناء هذه النقطة فقد وضح صاحب هذا التعريف العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي، فالهدف من وراء جهود التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء.

وليس بعيدا عن تعريف "الأعرجي" يعرف الباحث "نور الدين حاروش" التطوير التنظيمي بأنه: "مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة الإداري والفني والاجتماعي، حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة"⁽¹⁾.

هذا التعريف يشير إلى نفس فكرة التعريف الذي سبقه؛ حيث صرح هو الآخر أن الهدف المرجو من عملية التطوير التنظيمي هو الارتقاء بأداء المنظمة ولكنه وضح السبل المتبعة في ذلك؛ وهذا من خلال الاهتمام بتطبيق البرامج التدريبية للعاملين على الأعمال المرتبطة بهم، باعتبار التدريب كبعد من أبعاد التطوير التنظيمي من بين الأساليب التطويرية الهامة التي تنتهجها المؤسسة لزيادة كفاءة عمالها واكتساب ثقافة وقيم تنظيمية جديدة تساهم في تحقيق الأداء الجيد.

ويذهب "ناصر قاسيمي" إلى تعريف التطوير التنظيمي بأنه: "العملية المستمرة والمتكاملة التي تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءتهم، وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أذواق المستهلكين"⁽²⁾.

يعتبر هذا التعريف أكثر شمولية من التعريف الذي سبقه، في طرحه للأبعاد المختلفة للتطوير التنظيمي، ففضلا عن الارتقاء بمهارات العاملين من خلال مختلف البرامج التدريبية، تسعى المؤسسة إلى أكثر من ذلك وهو الاهتمام بالجانب التكنولوجي من خلال تحسين التقنية المستخدمة فيها وتطويرها وتحديثها، وكذا الاهتمام بمختلف العمليات التنظيمية التي تحدث على مستوى الهيكل التنظيمي باعتبارها أبعاد أخرى من أبعاد التطوير التنظيمي، تسعى من خلالها المؤسسة الوصول إلى الوضع الذي يتيح لها التفوق على منافسيها، وللحاق بتطور أمثالها من المؤسسات، واكتسابها الميزة التنافسية.

أما حسب كل من "فرنش وبييل French & Bell" فيقصد بالتطوير التنظيمي: "كل جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والإجراءات إلى جانب الاهتمام بالسلوك

(1) نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2011، ص 20.

(2) ناصر قاسيمي، "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د-ت)،

بما يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار أو الخبير" (1).

وتبعاً لذلك فقد شمل هذا التعريف هو الآخر كل من الهيكل التنظيمي والأفراد وما يرتبط بهم من سلوكيات وقيم، كمجالين من مجالات التطوير التنظيمي يهتم بإجراء مختلف التغييرات والتعديلات عليهما بما يتناسب وخطته وغاياته، كما وضح أن الإشراف على البرنامج التطويري يتم من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، التي تركز على عمليات التمكين والتعلم بهدف زيادة قدرات الأفراد، وتطوير النمط الثقافي السائد فيها، وبالإضافة إلى ذلك يشير هذا التعريف إلى دور تدخل خبير مختص في هذا المجال كطرف مساعد يمكن الاستعانة به والاستفادة منه في تخطيط وتنفيذ أنشطة التطوير، حيث تتوفر فيه الخبرة والمهارة اللازمة التي تمكنه من القيام بالتحليل وطرح الآراء الصائبة لمعالجة المشاكل القائمة في المؤسسة، مما يساهم بدوره هذا في حسن سير هذه العملية وتحقيق الأهداف المرجوة.

وينصرف مفهوم التطوير التنظيمي من طرف "أحمد ماهر" الذي وصفه بأنه: "الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة كلها أو بعضها، بما يؤدي إلى رفع فعاليتها وتحسينها (2)، وإلى تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (3).

من استعراض التعريفين السابقين يمكن القول أنهما أكثر التعاريف شمولاً لما يضمن من متغيرات وخصائص مختلفة وذلك من حيث أن التطوير التنظيمي:

- جهد مخطط وشامل يقوم على التخطيط المنظم، والتشخيص الدقيق للمشاكل التنظيمية، بحيث يحمل في طياته خطط واستراتيجيات محددة، تشمل التنظيم ككل بالاعتماد على مختلف مداخل العلوم السلوكية.

(1) French and Bell, "**organizational Development behavioral**", science intervention for organization improvement, prentice-hall, 5ed, U.S.A, 1999, p 28.

(2) أحمد ماهر، "**تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 17.

(3) أحمد يوسف دودين، "**إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص 06.

- إشراف الإدارة العليا على هذه العملية فهي المسؤولة عن البرنامج التطويري والنتائج المترتبة عليه.
- زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال قدرة التنظيم على الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بما يحقق أقل تكلفة وأعلى جودة.
- إكساب المنظمة القدرة على التصدي للمشكلات والتحديات التي تواجهها والتكيف مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية.
- تعتمد استراتيجيات التطوير التنظيمي على التغيير في الاتصالات والأنماط الثقافية والسلوكية السائدة في التنظيم، بالاعتماد على مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو الانفتاح والتكيف.

- التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:

ومن خلال ما عرضناه لأهم التعاريف حول التطوير التنظيمي نخلص إلى أنه ذلك الأسلوب المخطط والمنظم لتطوير المنظمة بأكملها عبر تطوير الأفراد من خلال تحسين كفاءاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم، وتعديل الهياكل التنظيمية فضلا عن تحديث التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

✚ التطوير التنظيمي والمفاهيم الأخرى ذات الصلة:

بعد محاولة تعريف التطوير التنظيمي على اختلاف المنظورات العلمية المستخدمة، فإنه يجدر تبيان موقع هذا المفهوم بالنسبة للمفاهيم الأخرى باعتبارها مفاهيم مشابهة له، وهذا للضرورة العلمية التي تحتم عرضها لسببين أولهما تحديد معنى ومضامين وأبعاد كل منها يسهم في تكوين رؤية واضحة لفك الاشتباك والتداخل والتمييز بينها وبين التطوير التنظيمي، أما السبب الثاني لتشخيص علاقة هذه المصطلحات بالتطوير التنظيمي من حيث التفاعل والتبادل والتكامل وآليات تناغمها؛ ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

أ- التغيير التنظيمي: Organization change

تشير الكتابات إلى أن لمفهوم التغيير التنظيمي معنيين يتفاعلان معا ليحددان مجالات وأبعاد عملية التغيير وهما:

- المعنى الفني للتغيير: ويتضمن التغيير في أنظمة وطرق العمل والأدوات والأجهزة المستخدمة وفي خصائص الأنظمة الإدارية والتشغيلية بالتنظيم⁽¹⁾.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2007،

- المعنى السلوكي للتغيير: ويتضمن استعراض الجوانب السلوكية وتحديد تلك التأثيرات التي يحتمل أن تحدثها هذه التغييرات في الجوانب الإدارية والتشغيلية وغيرها مع مراعاة التمييز بين ما يعد مرغوبا وما لا يعد كذلك من هذه التأثيرات.

وقد عرف "سعيد يس عامر" التغيير التنظيمي بأنه: "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس أو غير الملموس في الماديات والأفكار" (1).

يبين هذا التعريف أنه يوجد نوعين من التغيير وهما: التغيير المخطط والتغيير غير المخطط فالأول يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية، ويكون في الغالب استجابة مباشرة لإدراك جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة أو فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن، أما التغيير غير المخطط فهو استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها يحدث بصورة تلقائية أو طبيعية دون اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ايجابيا وسلبيا (2).

فالتغيير التنظيمي هو تحول هيئة المنظمة من وضع إلى آخر أو من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة فيها لتعيش حياة أفضل في البيئة، إذ تعد المنظمات بمثابة أنظمة اجتماعية مفتوحة، ويعتبر التغيير عملية حتمية تواجه تلك المنظمات لضمان استقرارها ونموها.

ورغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي "التغيير التنظيمي" و"التطوير التنظيمي"، وأبرز ما نذكره في مجال التفارقة بينهما ما يلي:

- التغيير التنظيمي سمة من سمات المنظمة ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية، بينما التطوير التنظيمي تحتاجه المنظمة لتعديل وتطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة ذلك كظهور نظم إنتاجية أو تكنولوجية جديدة، أو تغير في المفاهيم الإدارية، وإتباع أساليب إدارية أكثر حداثة، أو عند ظهور تخصصات ومسؤوليات ومهام جديدة للوظائف.

(1) شيماء مبارك، "دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية"، أساليب التسيير كنموذج للمؤسسة الوطنية للملح (لوطايا) بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 22.

(2) حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط2، عمان، 2004، ص 364.

- التغيير عملية تحويل أو تبديل كلي وشامل يستهدف المنظمة بكليتها، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، بالرغم أنه يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة ما من مراحل عمرها إلا أنه قد يهتم بإحداث التطوير المستمر في الأجزاء التي تحتاج للتطوير فقط (1).

- التغيير هو استجابة مخططة (التغيير المخطط) أو غير مخططة (التغيير العشوائي) للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط التغيير المخطط، باعتباره نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة.

- يشمل التغيير المنظمة ككل دون حصر أو استثناء، في حين نجد أن التطوير التنظيمي عادة ينصب على المجالات الثلاثة التالية: تقنية التنظيمات أي المجال التكنولوجي، تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين (البعد الإنساني)، تغيير الهيكل التنظيمي من المهام والوظائف (المجال الهيكلي).

- يعتمد التطوير التنظيمي على توظيف تقنيات علم السلوك مثل: الاجتماعات المشتركة للجماعات، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحساسية... وغيرها من التقنيات والأساليب المستقاة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم والثقة في النفس، واكتساب المبادئ اللازمة، وكذا الابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية، في المقابل نجد أن التغيير يرتكز على تقنيات وأدوات أخرى مختلفة، نوعية وكمية، من أمثلتها نذكر الأساليب المالية والمحاسبية، الأساليب التقنية والإحصائية مثل: تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة، علاوة على ذلك فإنه يعتمد على الأساليب السلوكية أيضا (2).

هكذا نخلص إلى نتيجة مفادها ضرورة عدم الخلط بين مفهومي التغيير والتطوير خاصة في السلوكيات الإدارية، فعلاقة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي هي علاقة الكل بالجزء، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يمثل التغيير الكل لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو ايجابيا، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، أما التطوير فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا.

وعليه يمكن تصوير علاقة التغيير بالتطوير التنظيمي بالمعادلة الآتية:

(1) بوريب طارق، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 77.

(2) بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص ص 56-57.

التغيير الكلي = نشاط مدروس ومخطط يمكن التنبؤ بنتائجه وتكون ايجابية غالبا + نشاط عشوائي وغير مخطط لا يمكن التنبؤ بنتائجه لكن على الغالب تكون سلبية (1).

ومنه: نشاط مدروس ومخطط يمكن التنبؤ بنتائجه وتكون ايجابية غالبا = التطوير التنظيمي

ب- التطوير الإداري (Managerial Development):

هو جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين مستوى المهارة للأفراد، عبر تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة، وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية، وهو يعنى فقط بالتطوير على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات، ولا يشمل المستويات الإدارية كافة ويبقى محدود قياسيا بالنسبة للتطوير التنظيمي؛ إذ يعد أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي وجزء من أجزاءه يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للارتقاء بمستوى الأداء، لأن عملية تطوير الإدارة وخاصة (العليا) سوف يساهم حتما في تطوير المنظمة ككل متكامل.

ج- الإصلاح الإداري (Managerial Reform (Reparation):

عبارة عن جهود جزئية ترميمية لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها، أي الإصلاح ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

أو كما يعرفه "فايز حسن" بأنه: "جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي إداري هادف لإحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف" (2).

يبين هذا التعريف أن الإصلاح الإداري في جوهره ينبغي ألا يقتصر على العملية الإدارية الفنية وإنما لا بد له أن يشمل البيئة الكلية بمختلف عناصرها وعلاقاتها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأنه إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور متكامل للتطوير التنظيمي فإنها تساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض والرقى في الجوانب الأخرى من حياة وعمل المنظمة.

(1) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات- الاستراتيجيات

والعمليات- المناهج والتقنيات"، دار وائل، ط1، الأردن، 2010، ص 48.

(2) فايز حسن، "سيكولوجيا الإدارة العامة"، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص 228.

د- إعادة الهيكلة Restructuring:

تعتبر إعادة الهيكلة تقنية تعتمد على المنظمات لتغيير موقعها المالي والتجاري وإعادة بناء مراحل العمل من خلال الأقسام الوظيفية، وإحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة (1).

ه- إعادة التنظيم Re Organizing:

وهو تلك الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيقاً لدرجة أكبر من التعاون والتجانس؛ ويعكس إعادة التنظيم، آلية تعتمد لملاحقة التأثيرات على الهيكل التنظيمي والتي تشمل تغيير أهداف المنظمة أو حجمها أو الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التكنولوجيا السائدة فيها.

و- إعادة الهندسة (الهندرة) Re-Engineering:

تمثل "نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية والجزرية في إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق تطورات جذرية في الأداء" (2)، وهو الأمر الذي قد تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز لذلك تمثل تقنية إدارية متقدمة تسعى إلى التغيير الجذري في الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل: الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية، إنها تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري للعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة والمرونة.

ويذهب كل من "Michael Hammer و Steven Staton ميشال وستفين" إلى أن إعادة هندسة هي: "العملية التي تهدف إلى إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة تشكيل جذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات على مستوى الأداء" (3)؛ ويتم ذلك من خلال التعرف على الإجراءات المتبعة في المؤسسة وتحليلها ثم تقييم كل إجراء وتطبيق الإجراءات الجديدة والتأكد من فاعليتها بما يرفع من كفاءة الأداء.

(1) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "مرجع سابق"، ص ص 42-43.

(2) عالية عبد الحميد عارف، "الإصلاح الإداري: المرجعية النظرية وقضايا معاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 86.

(3) Frank Ostroff, "L'entreprise horizontale", Edition Dunod, Paris, 2000, p 72.

وهكذا تجسد الهندرة، تقنية متقدمة تحاول الابتعاد عن أساليب الترقيع والترميم من خلال تبني منظور متكامل ومنهجي في إعادة التفكير الجذري بالعمليات والمراحل المعتمدة وهجرها لصالح عمليات جديدة بالكامل تعطي نتائج تفوق عالي على المستويات المختلفة، فهي تختلف عن التقنيات والأساليب الأخرى للتطوير التنظيمي⁽¹⁾.

يتضح من خلال ما تقدم، أن المصطلحات السابقة هي فعلا أدوات مناسبة لإحداث التطوير التنظيمي عبر مساهمات محدودة، لكن لا يمكن أن تكون أي واحدة منها ممثلة لحقل التطوير التنظيمي، لأن هذا الأخير يركز على الأهداف الكلية لتحسين المنظمة والأنماط الإدارية، وهذا ما يميزه عن تقنيات السلوك الأخرى.

3- تعريف الأداء الوظيفي Performance:

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات والمفاهيم الأساسية لكافة أنواع المنظمات وفي مختلف مستوياتها التنظيمية، حيث تكمن أهميته في مخرجاته المحققة التي قد تكون ذات آثار ضارة على أرباح المنظمة أو أساس في بقاءها ونموها، أي أن الأداء مؤشر هام يعكس نجاح المنظمة أو فشلها؛ ونظرا لهذه الأهمية وجدت الكثير من التعاريف الخاصة به في التراث المعرفي وأدبياته، ومن أجل الوقوف على معناه نرجع إلى الأصول اللغوية التي أستمدها منها هذا المفهوم.

حيث يراد بالأداء لغة « إجراء- إنجاز- نتائج » وتستند جملة هذه المعاني في الأصل إلى مصطلح "الأداء" المشتق من الكلمة الإنجليزية "Performance" في سنة 1839، والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة "Performer" فكلمة يؤدي تعني "إنجاز- تحقيق".

وتعتبر اللغة الإنجليزية هي من أعطت له معنى واضح ومحدد: "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، أو إعطاء الشكل الكامل لشيء ما.

ونجد أن لهذا المصطلح معان محددة في بعض المجالات في العلوم الاجتماعية، حيث يصف "غوفمان Goffman" في الدراسة الميكرو سوسولوجية للتفاعلات الأشكال المختلفة للأداء فمنها: الأداء في الحياة اليومية، أداء الفرد الذي يقوم به في الميدان المتواجد فيه⁽²⁾، كما يأخذ مصطلح الأداء معنى آخر في مجال الرياضة حيث كان يعني في منتصف القرن التاسع عشر النتائج التي تحصل عليها

(1) سوسن زهير المهدي، "تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية"، دار أسامة، ط1، عمان، 2011، ص 481.

(2) Alain Bourdin, et autres, "Dictionnaire de Sociologie", le robert, seuil, paris, 1999, p 392.

الحصان في السباق ومن ثم النتائج العددية (من حيث الوقت أو الأهداف) التي حققها الرياضي أو الفريق في منافسة وطنية أو دولية (إهرنبرغ Ehrenberg).

ويعتبر مجال الميكانيك هو الآخر من أول المجالات التي استعمل فيها مصطلح الأداء حيث استعمل لأول مرة في بداية القرن العشرين وكان يعني المؤشرات الرقمية التي تميز الآلة.

كما يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، واسم الأداء بمعنى أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به (1)، ويعنى به أيضا القيام بالشيء وقضاؤه أو توصيله (2).

- الأداء اصطلاحاً:

إن الاستخدام المكثف لمفهوم الأداء من طرف الباحثين في العديد من الميادين بالإضافة إلى تعدد التوجهات المعرفية تبعا لاختلاف مصادرها جعل تحديد مفهوم الأداء أمر صعب، فتناولوه في كتاباتهم وعرفوه كل حسب وجهة نظره، لذلك سنقتصر على ذكر البعض منها في الآتي:

يعرف الأداء حسب "قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية" بأنه: "الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، أو هو مقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين" (3).

كذلك يشير مفهوم الأداء عند "أحمد زكي بدوي" إلى: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (4)، أو "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله" (5).

ويتفق في هذا السياق "هلال" الذي يعبر عن الأداء بكونه: "النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها" (6).

تذهب كل هذه التعريفات إلى أن الأداء عبارة عن الفعل أو الجهد الذي يقوم به الفرد لإنجاز مهمة معينة عبر مجموعة من المراحل والعمليات، فهو نتيجة أو حسيطة ذلك الجهد المبذول، حيث تم التركيز فيها على الأهداف والنتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة معينة عن طريق تنفيذ

(1) ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد 14، دار صادر، بيروت، (د-ت)، ص 26.

(2) Madeleine Grawitz, "lexique des sciences sociales", Dalloz, éd 8, paris, 2004, p 311.

(3) مصلح الصالح، "الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي- عربي- فرنسي"، دار عالم الكتب، الرياض، ط1، 1999، ص 392.

(4) أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى، "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 87.

(5) أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 25.

(6) محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 11.

الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها، كما تجدر الإشارة أيضا أن هذه التعاريف توضح التداخل الموجود بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

ويعرف الأداء أيضا من طرف "سيزلاقي" بأنه: "المقياس الرئيس أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد"⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء مقياس يتم من خلاله المقارنة بين النتائج التي حققها الفرد والنتائج المتوقعة أي كلما كانت الأهداف التي حققها الفرد أقرب من الأهداف المسطرة كلما كان أداء الفرد ناجحا وأكثر فعالية والعكس صحيح.

أما "ميلار وبروميلي Miller et Bromily" فينظر هذان الكاتبان إلى الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽²⁾.

حسب هذا التعريف نجد أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطرق المعتمدة في استعمال موارد المؤسسة المتاحة التي توصلها إلى غايتها أو القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف وتقاس بالعلاقة (النتائج/ الموارد المستخدمة) ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية وتقاس بالعلاقة (النتائج المحققة/ الأهداف المرسومة) أي مدى تحقق الأهداف، وأيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشد والعقلانية في الوصول إلى ذلك (ربط الأداء بالفعالية والكفاءة).

يعرف "بريل وبيتر Brill et Peter" الأداء بأنه: "الأهداف التي يسعى نظام العمل إلى تحقيقها من خلال حركة وأنشطة وجهود يبذلها الأفراد والجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم بالاستعانة بمراد مالية وباستخدام المعدات والتجهيزات التكنولوجية السائدة في المنظمة في إطار نظم وإجراءات وأساليب حاكمة أو واجبة الإلتباع لأداء هذه الأعمال"⁽³⁾؛ أحاط هذا التعريف الأداء بصورة واسعة من التعريفات التي سبقته فبالنسبة له الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة

(1) أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ت: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 1992، ص 632.

(2) مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد، ط1، عمان، 2001، ص 16.

(3) أمل محمد خطاب، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصحفي"، دار العالم العربي، ط1، القاهرة، 2009، ص 20.

لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها البشرية والمادية (رأس المال، المعدات والأجهزة...)، أي ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها.

وبصفة عامة يرى "علي السلمي" أن الأداء هو: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء" (1).

وبنفس المعنى تقريبا يذهب "مدحت أبو النصر" أن: "أداء الفرد هو عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة" (2).

يوضح هذين التعريفين أن الأداء يتمثل في قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على ما يمتلكه من قدرات التعليم والتدريب والخبرة، كما يعطيان أهمية للاتجاهات حيث تؤثر اتجاهات الفرد نحو العمل على أدائه من خلال تأثيرها على سلوكياته وتصرفاته، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء فيه يزداد إقباله عليه ويتحسن مستوى أدائه والعكس، ونجد أن الرغبة في العمل مرتبطة بمدى وجود حوافز مادية ومعنوية عالية تساهم في زيادة معدل الرضا الوظيفي وارتفاع روح الانتماء والولاء للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الأداء، كما توجد علاقة قائمة بين البيئة والأداء من خلال تأثير مختلف عوامل البيئة الداخلية (أهداف المنظمة، والموارد المتاحة فيها، قنوات الاتصال، نوع القيادة...) والبيئة الخارجية (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية..) على أداء المنظمة ككل بصفة إيجابية أو سلبية.

ومما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، الكم والنوع... الخ، ولذلك فهو يمثل النشاط الشمولي والمستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة من خلال مخرجاتها المحققة، وكذا قدرتها على التكيف مع البيئة واستمرارها.

- التعريف الإجرائي للأداء:

من خلال التعاريف السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معطياتها القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

(1) بوالشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام، ط1، عمان، 2016، ص85.

(2) مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008، ص74.

المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

بعد عرض مختلف التعريفات الخاصة بمفهوم الأداء، يتبين ضرورة تحديد بعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بهذا المفهوم وهي كالتالي:

أ- الإنجاز:

يتلخص الفرق بين الأداء والإنجاز كون الأداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة في المنظمة، أما الإنجاز هو نهاية النشاط؛ أي أن الأداء **performance** يعتبر ركنا أساسيا لوجود الكفاية، ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة أو سلوكيات آنية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح، أما الإنجاز **Achievement** فيعبر عنه بإتمام العمل على نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط أو العمل بعد أن تم تحويل كل ذلك إلى نتائج ملموسة أضيفت إلى النتائج التي تحققت على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد⁽¹⁾.

ب- السلوك:

هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك. نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوكات والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى⁽²⁾.

(1) مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج، ط1، الأردن، 2015، ص 30.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية

المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

سادسا: المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة

تعتبر نظرية "النظم Systems Theory" المدخل المعتمد في هذه الدراسة، التي نمت من قبل الباحث "فون بيرتا لانفي Von Bertalanffy" وغيره من علماء البيولوجيا، وذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي، كالتماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس بين تنظيم الجسم البشري، وشكل المنظمة التي يوجد بها الإنسان⁽¹⁾.

فالفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام system الذي يمكن تعريفه بأنه "الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو الأجزاء التي تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علامات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة"⁽²⁾.

وبموجب هذه الفكرة فإن منشآت العمل هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية متداخلة تتناول التأثير والتأثر فيما بينها (عوامل البيئة الداخلية)، ذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام، حيث تماسك هذه الأجزاء وتكاملها يقوي النظام الكلي، وإن الحالة المعاكسة لذلك تجعل ذلك النظام معرضا للانهار⁽³⁾.

كما تركز هذه النظرية على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفراد كانوا أو منظمات، وعلى محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة (البيئة الخارجية) بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية وهذا باعتبارها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر، يتضمن مجموعة من العمليات الأساسية وهي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، البيئة، التغذية الراجعة (المعلومات المرتدة)، ويمكن شرح هذه العمليات في الآتي:⁽⁴⁾

(1) رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها"، دار الرضا، ط1، سوريا، 2004، ص 93.

(2) فادية إبراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 122.

(3) موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسات"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005، ص 37.

(4) محمد محمد الشافعي، "من مهارات الإدارة الحديثة"، الجزء الثاني، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، ط1، القاهرة، 2008، ص 26.

- **المدخلات (Inputs):** تمثل المدخلات عناصر الإنتاج الرئيسية وهي بمثابة العنصر الحيوي للنظام الإنتاجي حيث يتلقى منها أسباب التشغيل وتنقسم إلى: مدخلات مادية (رأس المال، المعدات والآلات)، مدخلات بشرية (العاملون وما يحملونه من قيم ورغبات واتجاهات)، مدخلات معنوية (الأهداف والسياسات والأساليب المتبعة).

- **النشاطات أو العمليات (Processes or Activities):** وهي تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات أي كل ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (عملية تحويل) حسب الخطة المقررة، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها.

- **المخرجات (outputs):** وهي الناتج النهائي للمدخلات التي تم تحويلها، والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (سلع، خدمات) وتختلف مواصفات واستعمالات هذه المنتجات عن خصائص المواد التي دخلت في صنعها حيث يتحدد مستوى جودة المنتجات بمستوى جودة مدخلاتها⁽¹⁾.

- **البيئة (Environment):** وتشمل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم أي المناخ الداخلي ومختلف المؤثرات الخارجية.

- **التغذية الراجعة أو العكسية (Feedback):** وهي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة، حيث يمكن اعتبارها مرحلة تقييم النتائج بهدف تصحيح العمل حتى تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية⁽²⁾، أي أنها تمثل نتائج عملية تقييم الأداء، التي تصاغ على شكل تقرير يوضح ويفصل جوانب القوة والضعف في الأداء ومسبباتها، حيث تقوم إدارة المؤسسة بدراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أماكن القصور وتطوير كفاءة العاملين، إذ تمثل المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية أو المرتدة الأساس الذي يعتمد عليه في تحسين الأداء، والتي بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس إيجابا على أداء العاملين.

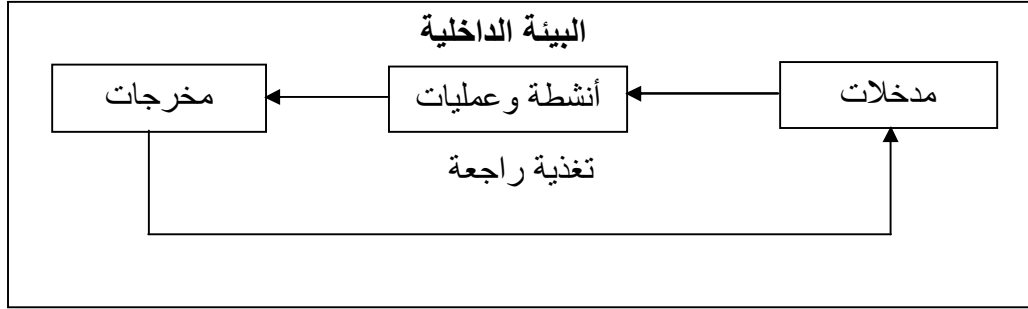
وقد تتمثل جوانب التطوير في واحدة أو أكثر من مستلزمات العمل والتي قد تتمثل في الجانب الفني أو التكنولوجي للمؤسسة، أو في مهارات الأفراد وسلوكياتهم وهذا بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، أو في رفع مستوى كفاءة الاتصالات وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي التخطيط واتخاذ القرارات، وهذا بإعادة مراجعة الهيكل التنظيمي.

(1) جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة والنظم الإلكترونية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 91.

(2) فادية ابراهيم شهاب، "مرجع سابق"، ص 123.

ويمكن تصميم هذه العمليات في المخطط التالي:

الشكل رقم (01): يمثل عناصر النظام لنظرية النظم



البيئة الخارجية

المصدر: فادية ابراهيم شهاب، "مرجع سابق"، ص 123.

يوضح هذا الشكل أن المنظمة نظام وكلا متكاملتا يتفاعل مع البيئة المحيطة؛ أي أن العلاقة الموجودة بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات لا تتم في فراغ، بل في ظل المتغيرات البيئية التي تتفاعل داخل إطار المجتمع الكلي، حيث يحصل النظام على موارده من البيئة الخارجية، ليتم تحويلها إلى مخرجات باستخدام العمليات ذات الطبيعة الاجتماعية والتكنولوجية، لتوجه في الأخير مخرجات النظام إلى البيئة الخارجية، أو تكون في كثير من الأحيان كمدخلات لأنظمة أخرى، وباختصار فالمنظمة تبدأ من البيئة الخارجية وتنتهي منها.

ولقد ساهم مدخل النظم بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء، وكذلك العلاقة والتفاعل بين النظام وبيئته، حيث يتم تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية بناء على الأنشطة اللازمة لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية، كما تتوقف مدى حاجة المنظمة إلى تبنيتها عملية التطوير التنظيمي من خلال التغذية العكسية المتمثلة في ردود الأفعال ومدى استجابة البيئة الخارجية لمخرجاتها.

" فقد قدم هذا المدخل تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمات، وأسهم أيضا في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل، ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة، وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها" (1).

(1) موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، ط3، عمان، 2009، ص 39.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مدرسة النظم تتميز بكونها أداة تحليلية فعالة لدراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها، وقد أعطت معنى جديدا للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة وأضافت بذلك بعدا جديدا للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا تتفاعل وتتكامل فيه أجزاءه بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء إلى التأثير على المنظمة ككل، في حين قد نجد هناك بعض المنظمات تعاني من ضعف في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها بشكل طبيعي وتعمل في نفس الوقت على إصلاح الجزء المتضرر، كما أن لهذه النظرية فائدة بالنسبة للمديرين في حيث أنها تبين لهم أن أي قرار إداري لابد أن يؤثر ويتأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به⁽¹⁾، وأنه عندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة ومتكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: مدخلات، وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل التنظيمي للمنظمة والسياسات الإدارية وغيرها، وعمليات تشمل التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وجودة المنتج، ومخرجات تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداء وارتفاع في معدلاته.

(1) فادية إبراهيم شهاب، "مرجع سابق"، ص 123.

سابعاً: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث إذا ما تم التعامل معها بشكل صحيح، فهي توفر له الكثير من المعلومات لأنها تشكل تراكماً معرفياً تفيد البحث العلمي، وتساعدنا على تكوين رؤية حول الموضوع المدروس لنسترشد بها في سير دراستنا الحالية ابتداءً من بلورة مشكلة البحث وتحديد الأطر النظرية المتبعة لمعالجة هذا الموضوع، إلى مساعدتنا في تحليل النتائج المنبثقة من واقع الظاهرة المدروسة، ولذا سيتم عرض بعض البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء تلك التي تناولت متغير التطوير التنظيمي أو الأداء، أو المتغيرين معاً، بالتركيز فيها على أهدافها وأهم ما توصلت إليه من نتائج، ثم مناقشتها لتوضيح جوانب الاستفادة منها وكذا أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وهذه الدراسات، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات بدءاً من الدراسات الأجنبية وانتهاءً بالدراسات الجزائرية.

1- الدراسات الأجنبية: وتشمل كل من:

- الدراسة الأولى: دراسة "أحمد محمد ناصر النعيمي" (1998).

بعنوان: "استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي" دراسة أجريت على دائرة "بلدية أبو ظبي"⁽¹⁾، وكانت تهدف إلى:

- تشخيص أهم المشكلات الإدارية في هذه الجهة وخاصة فيما يتعلق منها بالجانب البشري (تنمية المديرين).

- التعرف على الدور الذي تلعبه خطط وبرامج التنمية الإدارية في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

- اقتراح إستراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية بهذه الدوائر مع التركيز على التنمية الإدارية التي تأخذ في اعتبارها الاحتياجات الحالية والمستقبلية على ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، أما العينة التي أجري عليها البحث فقد بلغت اثني وستون (62) مديراً تنقسم إلى: ستة وعشرون (26) من الإدارة الوسطى، وستة وثلاثون (36) من الإدارة المباشرة.

أما الأدوات المستخدمة في جمع البيانات فقد اعتمد الباحث في دراسته على: استمارة الاستقصاء، السجلات والدفاتر الخاصة بسجلات الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين.

(1) معتز مصطفى عبد الجواد شبيحة، "شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، دار الوفاء، الإسكندرية،

كشفت نتائج هذه الدراسة أن إستراتيجية التنمية الإدارية التي تستهدف زيادة فعالية المدير يجب أن تصاغ في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها، حيث أن هذه الإستراتيجية تعتبر أحد مداخل عملية التطوير التنظيمي التي تهدف إلى إدخال التغييرات المخططة والمستمرة والشاملة في كل من الجانب التقني والبشري والهيكلية، كما تبين وجود بعض نواحي القصور فيما يتعلق بالترتيبات التنظيمية بالدائرة من حيث تقادم هيكلها مما أدى إلى عدم مرونتها للمساهمة في إحداث التطوير التنظيمي.

- الدراسة الثانية: دراسة "أحمد عبد العال محمد أحمد" (2001).

بعنوان: "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء" دراسة تطبيقية على أحد النوادي الرياضية والاجتماعية بمصر⁽¹⁾، استهدفت التالي:

- التعرف على الممارسات الإدارية والأنماط التنظيمية السائدة بالنوادي الرياضية والاجتماعية.
- تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية والتي تؤثر سلبيا على مستوى الأداء والتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الأطراف المرتبطة بها.
- اقتراح التوصيات اللازمة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية بما يساعد الإدارة في هذه النوادي على تحسين مستوى الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات المنهجية فقد استخدمت: المسح المستندي للبيانات المتاحة عن قطاع النوادي، المقابلات الشخصية لمديري النوادي محل الدراسة وأعضاء مجلس إدارتها وكذلك بعض الأعضاء، صحف الاستقصاء المصممة بواسطة الباحث وموجهة للعاملين والأعضاء بالنوادي محل الدراسة.

وقد اشتملت عينة الدراسة على اثنين من النوادي بمحافظة القاهرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية والتي تضم الأطراف المؤثرة في أداء النادي وهي: مجلس الإدارة، المديرين الأعضاء، العاملين.

وأخيرا توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- وجود مسؤوليات واضحة ومحددة ومكتوبة للعمل في النادي محل الدراسة ولكنها غير تفصيلية.
- أداء الجهاز الإداري بالنادي يعد أداء متوسط.
- هناك شعور بعدم توافق التطوير مع رغبات الأعضاء.

(1) معترف مصطفى عبد الجواد شيحة، "مرجع سابق"، ص ص 108-109.

- الدراسة الثالثة: من إعداد "محمد بن عبد الله بن فضيلة" (2008).

بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت" دراسة مسحية أجريت بقوات الأمن الخاصة لأخذ وجهات نظر الضباط القياديين بمدينة الرياض⁽¹⁾، وقد استهدفت الدراسة التالي:

- التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة.

- التعرف على مدى فعالية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

- دراسة الاختلافات في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، أما مجتمع البحث فقد شمل جميع مديري الإدارات العامة، ومدراء الإدارات وقادة الوحدات، والكتاب والفصائل، وأركان الوحدات، ورؤساء الأقسام، وبعض قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وعددهم (351) ضابط.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في قيادة الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى (جيد)، وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو كذلك مستوى جيد، كما بينت أنه يوجد ارتباط طردي ومتوسط ذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

- الدراسة الرابعة: دراسة "بنجمين موانزيا موليلي وبيتر وونغ Benjamin Mwanzia Mulili and peter wong" (2011).

بعنوان: "التطوير التنظيمي المستمر continuous organization development"⁽²⁾ وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان حاجة المنظمات إلى اعتماد برامج التطوير التنظيمي على أساس مستمر كوسيلة للتكيف مع بيئة عمل متغيرة من أجل البقاء والإستمرار، واستخدمت المقاييس التالية لقياس متغيرات مثل: (تحسين العلاقات والاتصالات والتعاون، التدريب، دورات حياة المنظمة، تحسين الهيكل التنظيمي، تحسين العمليات التجارية، وإعادة الهندسة)، وتم التركيز على التعلم التنظيمي نظراً لأهميته في تعزيز التغيير التنظيمي والتطوير.

(1) محمد بن عبد الله بن فضيلة، "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت"، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

(2) Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong, "Continuous organizational development (COD)", Industrial and Commercial training", vol 43, No 6, 2011, pp 377- 384.

وقد دعت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المنظمات المعاصرة بتبني أنشطة التطوير التنظيمي على أساس مستمر ومنسق، مع الوضع في الاعتبار ضرورة إختيار إستراتيجيات التطوير التنظيمي بشكل أفضل من خلال استبدال مفهوم نظم العمل عالية الأداء، فضلا عن هذا اهتمام المنظمات ببرامج التعلم والتدريب من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة، وهذا ما يؤكد على أهمية وجود التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية المتعددة، كما أن تجاهل التعلم التنظيمي يمكن أن يضر ببقاء المنظمة وازدهارها، وكذلك أكدت هذه الدراسة عند تنفيذ إستراتيجيات التطوير التنظيمي لابد من وجود نظام اتصال فعال بالمنظمة.

- الدراسة الخامسة: دراسة "كباشي محمد حامد نور الدين" (2014).

بعنوان: "أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية"، دراسة أجريت في قطاع المصارف التجارية السودانية⁽¹⁾ وهدفت إلى:

- تسليط الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أهم العوامل الداعمة للتطوير وتحقيق أهداف المنظمات.

- توضيح مفهومي التطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي وبيان أثرهما في تنمية الموارد البشرية.

- تبيان أثر تطوير المهارات السلوكية في تنمية الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بجانب المنهج التاريخي وذلك من أجل تتبع سير الظاهرة خلال فترة البحث، وعلى الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها والمتمثل في جميع العاملين بقطاع المصارف التجارية السودانية.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية، وعلاقة إيجابية معنوية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي، وبالتالي للتطوير التنظيمي علاقة إيجابية مع تنمية الموارد البشرية.

(1) كباشي محمد حامد نور الدين، "أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية"، بقطاع المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

2- الدراسات الجزائرية: وتشمل كل من:

- الدراسة السادسة: لـ "سمية سعال" (2013).

بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (الأغواط) DML (1)، هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على موضوع التطوير التنظيمي حيث يضم جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة، والموارد البشري بها.

- معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء الفرد وفاعلية المنظمة في أن واحد.

- فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

أما فيما يخص منهج الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة طبقية تناسبية قدرت بـ (68) مفردة بنسبة 20% من المجتمع الكلي للدراسة الذي قدر بـ 397 عاملا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- اعتمدت "مؤسسة سوناطراك" على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المتخصصة والجامعات داخل وخارج الوطن.

- تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي، وهذا ما أكده العمال المسؤولين أي أن عملية تحديد المستويات الوظيفية تتم بطريقة مدروسة إذ يؤخذ بعين الاعتبار جميع المعايير والمقاييس من المستوى التعليمي والأقدمية والخبرة المهنية في مجال العمل.

- التزام المنظمة بواجباتها اتجاه العاملين فيها يؤثر على نوع وكمية أدائهم الوظيفي، حيث أن نسبة كبيرة من العمال يشعرون بالرضا الوظيفي وهذا راجع إلى الطبيعة الإيجابية لظروف العمل والمناخ التنظيمي السائد.

- معظم العمال "بمؤسسة سوناطراك" يرون أن دور التطوير التكنولوجي إيجابي وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء الأعمال من اختصار الجهد والوقت، في حين أن هناك

(1) سمية سعال، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (الأغواط) (DML)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم الدينامية الاجتماعية والمجتمع، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2013.

فئة قلية عارضت التكنولوجيا الحديثة وأغلبهم من ذوي الأقدمية الذين ألفوا نظام العمل القديم وعدم تمكنهم وتحكمهم في هذه التكنولوجيا رغم تلقيهم دورات تكوينية وتدريبية.

- الدراسة السابعة: دراسة "بودوح غنية" (2013).

بعنوان: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - نموذجاً - (1)، وقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على الأهداف التالية:

- إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية.
- التشخيص الموضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- معرفة إذا استطاع المشرع والمسؤولين على المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

وفيما يخص الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات فقد تمثلت في: المقابلة، الملاحظة والاستمارة طبقت على عينة مكونة من 178 فرداً، موزعة على ثلاث فئات مهنية فئة الأطباء، فئة شبه الطبيين، وفئة الإداريين، وشملت الأفراد المشاركين في دورات تكوينية التي قامت بها المؤسسات الإستشفائية ميدان الدراسة (المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، والمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر).

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأن البحث ينطلق من معرفة واقع استراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الصحية من حيث أهدافه والصعوبات التي تواجهه، أما النتائج المتوصل إليها جاءت كالتالي:

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاعته في المؤسسة.
- إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاعته في المؤسسة.

(1) بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

- إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

- إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية.

- يساعد التكوين المتواصل الأفراد على التحكم في مناصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب، ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى.

- بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

- الدراسة الثامنة: دراسة "بوقطف محمود" (2014).

بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغزو -خنشلة- (1)، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

- معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المسح الشامل والمقدر بـ (46) موظف تلقوا تكويننا أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني بهذه المؤسسة، وذلك باستخدام استمارة استبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، أما فيما يخص المنهج فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

ومن حيث النتائج فقد تبين من هذه الدراسة أن:

- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

(1) بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغزو بخنشلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

- للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

- عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

- الدراسة التاسعة: دراسة "بوريب طارق" (2015).

بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي" دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف⁽¹⁾، وقد ركزت هذه الدراسة على مؤشر الكفاءة والأداء وكانت تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخفيف من مركزية اتخاذ القرار.

- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية في علاقتها بتطوير قدرات الموظف.

- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية في علاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف.

استخدمت الدراسة مجموعة من التقنيات البحثية لجمع البيانات وتدور في مجملها حول: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، والاستبيان، مطبقة على عينة قصدية شملت عدد الموظفين المعنيين بالدراسة وهم (155) فردا باستخدام طريقة المسح الشامل، لتتقلص عينة الدراسة وتصل إلى عينة مكونة من (90) فردا نتيجة عدم التحصل على جميع الاستبيانات من الميدان، أما فيما يخص المنهج فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية:

- إن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف، وبالتالي تطوير إدارة محافظة الغابات ككل.

- إتباع الرؤساء للأسلوب الديمقراطي في المعاملة، مع ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله، إلى جانب التأكيد على الانضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

(1) بوريب طارق، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

- الدراسة العاشرة: دراسة "بوسفت أمال" (2016).

بعنوان: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" مؤسسة الخزف الصحي بجيجل - نموذجاً- (1)، هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها ما يلي:

- التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.
- معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.

- التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسة الجزائرية. بالنسبة للمنهج المعتمد في هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لملاحظة الظاهرة، أما عن أدوات جمع البيانات فتمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، أما بالنسبة للعينات فقد تم تطبيق العينة الطبقية، فيها تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات متجانسة وأخذ من كل طبقة عدد من الأفراد بطريقة عشوائية، ليقدر حجم العينة بـ 78 عامل مقسمة على ثلاث فئات كالتالي: 07 إيطارات، 15 عون تحكم، 56 عون تنفيذ.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية على اعتبار أن وضوح القوانين يؤدي إلى الدقة في الأداء والسرعة في إنجاز المهام، كما أن مراقبة المشرف لأداء العامل وتواجده معه بشكل دائم يزيد من انضباطه والتزامه بمهامه ومواظبته وبالتالي زيادة إنتاجيته.

- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات والاشتراك معهم في وضع الأهداف وتنظيم دورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم وحثهم على إتقان العمل.

- مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات في أداء العمال على اعتبار أن المؤسسة تجري مقارنة بين أداءهم والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.

(1) بوسفت أمال، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"، مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجاً، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، التي تنوعت ما بين أجنبية وأخرى جزائرية، وبعد الإطلاع عليها يمكن توضيح مدى الاستفادة منها وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

1- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

فيما يخص مدى الاستفادة من هذه الدراسات يمكن حصرها فيما يلي:

- وجهت هذه الدراسات نظر الباحثة إلى أن دراسة التطوير التنظيمي داخل المنظمة وأثره على الأداء يتطلب نظرة شمولية تغطي كل الجوانب المتعلقة بالمنظمة (المورد البشري، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا).
- ساعدتني هذه الدراسات في ضبط وصياغة فرضيات الدراسة.
- أفادتني في تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الحالية
- أوضحت لي طرق اختيار مجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أدوات جمع البيانات.
- فضلا عن ذلك استفدت من نتائج هذه الدراسات السابقة في تحليل بيانات دراستي وكذا مقارنة هذه النتائج بنتائج دراستي (مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات).

وأكثر من ذلك تركزت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالناحية الموضوعية للدراسة، أي مدى ارتباطها بكل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي وأساليبه، وكل ما يتعلق بالناحية الإجرائية المتبعة في معالجة الدراسة وهي المنهج المستخدم، اختيار العينة، اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة والطرق الإحصائية المناسبة.

2- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن توضيح العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال توضيح أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بينهما كما يلي:

أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف من الدراسة:

تتفق كل من الدراسة الثانية لـ "أحمد عبد العال محمد أحمد"، والدراسة الرابعة لـ "بنجمين موانزيا موليلي وبيتر وونغ"، والسادسة بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" لـ "سمية سعال" مع الدراسة الحالية من حيث الهدف في التالي:

- اتفقت الدراسة الثانية مع دراسة الباحثة في تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على مستوى الأداء.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الرابعة في هدف من أهدافها حيث تسعى كلتا الدراستين إلى تبيان حاجة المنظمات إلى اعتماد برامج التطوير التنظيمي كوسيلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك بإجراء تحسين على مستوى الهيكل التنظيمي كمتغير من بين باقي المتغيرات التي حددتها الدراسة والذي يتفق مع متغير الدراسة الحالية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السادسة من خلال إلقاء الضوء على موضوع التطوير التنظيمي الذي يضم جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة، وفضلا عن ذلك إبراز أثر التطوير التنظيمي على أداء الفرد وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

- من حيث المناهج المعتمدة:

تتفق جميع الدراسات مع دراسة الباحثة في إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

- من حيث أدوات جمع البيانات:

تشارك كل الدراسات السابقة بدرجات متفاوتة مع الدراسة الحالية في الاستعانة بالأدوات التالية: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والإحصائيات.

- من حيث متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسات السابقة (2)، (3)، (4)، (5)، (6) التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل له تأثيرات على متغيرات تابعة مثل: تحسين الأداء، إدارة الوقت، تنمية الموارد البشرية، الفاعلية التنظيمية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي تناولت التطوير التنظيمي كمتغير مستقل للدراسة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة السابعة (1) الثامنة (2) والعاشرة (3) في اعتبار أن عامل الأداء هو المتغير التابع للدراسة.

(1) بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية".

(2) بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية".

(3) بوسطف أمال، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال".

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف من الدراسة:

استهدفت الدراسات السابقة الأولى (1) والثالثة (2) والرابعة، والخامسة (3)، والسابعة (4)، والتاسعة (5) على التوالي:

- التعرف على الدور الذي تلعبه خطط وبرامج التنمية الإدارية في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

- التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة فضلا عن ذلك كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين.

- التركيز على التعلم التنظيمي نظرا لأهميته في تعزيز التطوير التنظيمي.

- توضيح مفهومي التطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي وبيان أثرهما في تنمية الموارد البشرية.

- إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.

- معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.

أما دراسة الباحثة فتهدف إلى التعرف على أثر الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء، من خلال الاهتمام بالفرد والسعي إلى تطوير مهاراته الحالية وتنمية قدراته وتعديل اتجاهاته وسلوكياته، وتغيير اعتقاداته وقيمه لتوجيهها في المنحى الايجابي نحو عمله، وكذا إجراء مختلف التعديلات والتغييرات في مجال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فضلا عن تحديث التكنولوجيا المستخدمة فيها وتطويرها بما يساهم ذلك في تحسين أداء الموارد البشرية.

(1) أحمد محمد ناصر النعيمي، "استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي".

(2) محمد بن عبد الله بن فضيلة، "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت".

(3) كباشي محمد حامد نور الدين، "أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية".

(4) بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية".

(5) بوريب طارق، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي".

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للأداء الوظيفي وأهميته في حياة المنظمات

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي

رابعاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

خامساً: أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي

سادساً: طرق تقييم أداء العاملين والأطراف المسؤولة عنه

سابعاً: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

ثامناً: المداخل النظرية حول الأداء الوظيفي

تاسعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

خلاصة.

تمهيد:

يعد موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي شغل بال المنظمات، باعتباره المؤشر الأساسي الذي يستدل به على نجاحها أو فشلها، حيث حظي باهتمام كبير من جانب العديد من الباحثين والمنظرين في مجالات متعددة، فتعددت الدراسات حول ماهية الأداء، محدداته، وكيفية تقييمه كأسلوب لقياس الانجاز، وأصبح الفكر الإداري متضخما بالعديد من المفاهيم التي كانت تبحث دائما عن الأداء الفعال الذي يعكس القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما جعل جل المنظمات تركز جهودها في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية من خلال الاهتمام بأداء الفرد وإعطائه العناية اللازمة، وتخصيص كل السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، سعيا إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد يتم تقييمه لأننا لا نتصور عمل ما دون التعرف على حدود إنجازه، ومدى النجاح أو الفشل في تحقيق أهدافه، ومن هنا تأتي أهمية تقييم الأداء لتقدير الجهود المبذولة من طرف الأفراد العاملين بصورة موضوعية، وللتأكد من أن إنتاجيتهم تساير المستويات المقبولة، فهو الأداة التي يتم من خلالها الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء لتعزيز نقاط القوة وزيادتها، وتصحيح أو معالجة الانحرافات الموجودة فيه وتفاديها مستقبلا، وصولا إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة في العمل وتطويره.

وقصد التعرف على الأداء الوظيفي وتقييمه في المؤسسة الصناعية سيتم في هذا الفصل توضيح موقع الأداء الوظيفي في الفكر الإداري من خلال استعراض مختلف النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع وتناولته بالشرح والتفسير، لنتطرق بعد ذلك إلى مختلف العناصر الملمة بالأداء الوظيفي من حيث تطوره التاريخي، الأبعاد والمحددات، الأهمية والأنواع، ثم إلقاء الضوء على أهمية تقييم أداء العاملين مع الإشارة إلى مختلف طرق التقييم والأطراف المسؤولة عنه، وأخيرا عرض بعض القضايا المرتبطة بتقييم الأداء وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: التطور التاريخي للأداء الوظيفي وأهميته في حياة المنظمات

إن التتبع التاريخي للأداء والاهتمام به وبمؤشرات قياسه قديمة قدم الحضارة الإنسانية، فالشواهد كانت تشير إلى أن البابليون والفراعنة وقدمى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير المحصول الزراعي وفق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز، إذ إنطلقوا من حسابات بسيطة ولكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.

فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة، حيث نجد في إطار الممارسات الحكومية لكل من الولايات المتحدة والدول الأوروبية قد حاولوا اتخاذ الإجراءات والآليات الرشيدة في الإنفاق وجعله أكثر منفعة وأرقى من ناحية الأداء، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال التي توّطرها فكرة تطوير أداء العمل، إذ ارتبطت الأنشطة والمخرجات بالتكاليف الخاصة بها، تلك الأفكار والطروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وأهميته للمساهمة في الجهد والأداء الكلي (1).

فالبدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات نذكر من بينها الاتجاه الاجتماعي السياسي الذي ركز على الإهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء منظمات القطاع العام، التي كانت تسعى إلى تكوين علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلباتهم آخذة بمبدأ الازدهار والنمو، حيث كان التفكير الغالب آنذاك هو كيفية تحسين أداء منظمات القطاع العام وجعله في أعلى مستوياته مثل أداء منظمات القطاع الخاص من خلال اختيار مسؤولين لهم القدرة على تحمل المسؤولية ويمارسون أعمالهم بروح التجديد والتغيير المستمر.

وبصفة عامة يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، كالنظرة التقليدية التي جسدها "تاييلور Taylor" الذي أعطى مفهوما دقيقا للأداء واهتم بقياسه من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن" التي قدمت منهجية علمية للعملية الإنتاجية والتخطيطية ووضعت معايير تقترب من الواقع الفعلي وارتبطت باستخدام مستلزمات حديثة في المصانع، وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة بتحسين وتطوير الإنتاجية التي أتت متأثرة بالأفكار التي أوردتها نظرية الإدارة العلمية، والتي

(1) وائل محمد وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي"، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص ص 22-23.

ساعدت بشكل كبير على تحسين رؤية الإدارة حول الأداء وأساليب تحسينه وطرق قياسه (1)؛ أي أن أداء المؤسسات الاقتصادية في القديم كان يقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء.

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، وهكذا وبشكل أكبر في وقتنا الحالي الذي يتسم بالتطورات السريعة في مختلف مجالات الحياة، سرعان ما تطورت تلك النظرة بسبب تطور المؤسسات وتموقعها في بيئة معقدة، حيث أصبح أداءها يمثل تحقيق الأهداف المحددة في نطاق استراتيجي بشكل مستمر، وانعكاس لصورتها به نحكم على مدى كفاءتها ونوع خدماتها المقدمة، مما جعل كل واحدة منها تسعى جاهدا بمختلف الطرق والأساليب المتطورة والحديثة إلى تحقيق إنتاج جيد، ليس فقط من ناحية كمية المنتج بل نوعيته وجودته أيضا حتى تضمن لنفسها مكانة وميزة تنافسية.

وعليه تبلورت الأهمية الكبرى للأداء الوظيفي في المؤسسات بصفته المحور الأساسي لنجاحها وفشلها، ولمعرفة موقعها وإمكانيتها بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى الذين يمكن عدهم روادا في مجال عملها، ولهذا فقد احتل موضوع الأداء أهمية بالغة للاعتبارات الآتية:

- يرتبط الأداء بإحدى الحاجات الأساسية للفرد المتمثلة في الحاجة إلى الاستقرار في العمل وإثبات الذات (2).
- يعد محورا مركزيا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط إستراتيجية المؤسسات.
- دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي يجب تحديد المقاييس الملائمة لقياس الأداء.
- يمثل الأداء قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد والمؤسسة على حد سواء، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا وأداء العاملين متميزا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فتكون أكثر استقرارا وأطول بقاء.
- يعبر عن قابلية المؤسسة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهتمة بها، إذ

(1) وائل محمد وآخرون، "مرجع سابق"، ص 32.

(2) محمود سليمان حنفي، "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 65.

يعتبر ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدف يتفوق (1).

وترجع أهمية الأداء أيضاً بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها فانتهالها من مرحلة ما من مراحل نموها (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً إنما يكون على أساس مستوى أدائها المحقق؛ الذي يجعلها إما أن تتقدم وتصل إلى أعلى المراتب، وإما تتراجع وتتعرض للفناء والزوال.

وكما سبق الذكر فإن أهمية الأداء لا تتوقف على مستوى المؤسسات فقط بل تتعدى كذلك إلى أهميته في نجاح خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع (الدولة)؛ ذلك أن أداءه ما هو إلا تعبير عن أداء مختلف المؤسسات الناشطة به على اختلاف أنواعها وطبيعة عملها؛ حيث إذا كانت هذه المؤسسات ذات فعالية وكفاءة في تقديم خدماتها ومنتجاتها لأفراد المجتمع وتوفيرها بالجودة والمعايير المطلوبة ساهم ذلك في ارتقاء المجتمع ونموه.

(1) عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية: السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات- الأداء التنظيمي"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 363- 364.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف وتقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، وتقييم أنواعه بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، ومنه تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في التقسيم، ومن أهمها: معيار المصدر، معيار الشمولية، ومعيار الطبيعة، نتناولها بإيجاز في الآتي:

1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي والخارجي، وهو كالآتي:

أ- الأداء الداخلي:

ويتمثل في مجموع أداء المؤسسة بفعل الجهود المبذولة من طرف الرؤساء والمرؤوسين في العمل، فهو نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد وينتج أساساً من ما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً أساسياً مهماً كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، يمكنهم تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية واستثمارها بشكل فعال، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

- **الأداء المالي:** ويمكن في مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة.

- **الأداء التمويني:** يتمثل في فعالية وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة التي لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر المنتجات، التي تعتبر من المتغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، ويفرض هذا النوع على المؤسسة تحليل نتائجها وتحديد أثر المتغيرات عليها⁽¹⁾.

2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات والنتائج التي ساهمت في تحقيقها جميع الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة، حيث لا يمكن القول أنه يوجد عنصر ساهم في الإنجاز دون مساهمة باقي العناصر الأخرى

(1) بوالشرش كمال، "مرجع سابق"، ص ص 89-90.

(عملية تشاركية في الأداء المحقق)؛ وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة والأنشطة الفرعية المشكلة للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد، وتحقيق جميع الأداءات الجزئية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكمثال على ذلك يمكن أن يقسم تبعاً للوظيفة أو حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي أو الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق⁽¹⁾... وغيرها.

3- حسب معيار الطبيعة: ووفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى أنواع وهي:

أ- الأداء الإداري:

ويتمثل في الأداء لخطط وسياسات المنظمة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة؛ ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات، حيث إن تقييم الأداء في المنظمات يعتمد على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية وتفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة.

ب- الأداء الاقتصادي:

ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة، ويعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتجسد من خلال الربح والفوائض الاقتصادية المحققة من وراء تعظيم نواتجها.

ج- الأداء الاجتماعي والثقافي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، كالتعاون مع المنظمات الأخرى في ميادين متعددة مثل: تبادل الخبرات الفنية والاستشارات والبحوث، ومساهمة المنظمة في بعض أوجه

(1) إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، "دور التسيير على أساس الأنشطة ABM¹ تحسين أداء المؤسسة"، مجلة العلوم

الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2012، ص 104.

Activity bases management (ABM).

النشاط الاجتماعي والثقافي، كما تسعى إلى تكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها (1).

د- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف والتي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم.

ه- الأداء التكنولوجي:

يمكن الحديث عن الأداء التكنولوجي أو التقني للمؤسسة عندما تحدد أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كأن تحاول السيطرة على مجال تكنولوجي معين نظرا لأهمية التكنولوجيا (2).

وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المختلفة المقسمة على حسب معيار الطبيعة كالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... وغيرها من الأهداف المحددة لكل نوع من أنواع الأداء الأخرى ولو بنسبة تجعل منها مؤسسة ناجحة على جميع المستويات والأصعدة، حيث أن تفاعل جميع الأنواع فيما بينها مع تحقق أهداف كل نوع يؤدي إلى تحقيق الهدف العام والأشمل للمؤسسة وهو استمرارها وتألقها في مجال عملها.

(1) أعمال المؤتمرات، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص ص 116-117.

(2) عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

ثالثاً: معايير الأداء الوظيفي

يمكن تعريف معايير الأداء **Performance Standards** بأنها معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم، وذلك بمقارنة النتائج التي تحقّقها تلك المعدلات، كما يمكن على أساس هذه المعايير قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ ويمكن تحديد أهم معايير الأداء العامة التي تستخدمها المنظمات كأساس للتقييم فيما يلي:

1- الكفاءة: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة (عاملين، رؤوس أموال، وقت) أفضل استخدام وبأقل تكلفة ممكنة، أو القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات (الرشد والعقلانية في العمل)، كما تتمثل في القدرة على تحقيق الانسجام بين القواعد المختلفة في المنظمة⁽¹⁾، ويتضمن هذا المعيار قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات والنسبة بين المدخلات والمخرجات، كما تعتبر الكفاءة أيضاً التمتع بقدر كاف من المعرفة والمهارة لإنجاز مهمة بطريقة مرنة ومحكمة⁽²⁾.

2- الفعالية: يعرف معيار الفعالية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية"⁽³⁾، ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم الربط بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة البشرية؛ ومنها نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يدفعهم على بذل مجهود أكثر لتحقيق أهداف المنظمة، ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف(*) العامة للمنظمة أو الأهداف الفرعية للوحدات التنظيمية لها، ففعالية المؤسسة تقاس بكمية الأرباح المحققة أو بدرجة بلوغ النتائج؛ أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج

(1) فتحة عمارة، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات"، حويات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة محكمة، العدد رقم 07، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، جوان 2013، ص 266.

(2) مصيلحي أحمد إسماعيل، "تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 130.

(3) صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخر علم اجتماع الاتصال للبحر والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 196.

(*) حيث يجب التأكد من أن تكون هذه الأهداف متسلسلة ومرتبّة، وواضحة: أي يكون لها نفس المفهوم والتصور عند الجميع، مرنة: أي يمكن التغيير والتعديل فيها عند الحاجة، واقعية: حيث تكون الأهداف المحددة متوافقة مع إمكانيات المؤسسة ويمكن تحقيقها، متكاملة مع بعضها البعض تتضمن التعاون والتنسيق بين أداء الموظفين لإنجاز أهداف مشتركة.

المتوقعة، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح (1).

بعد التعرض لمفهوم الكفاءة والفعالية كمعياريين للأداء الوظيفي يمكن الإشارة إلى أن هناك من مزج بين هذين المفهومين، ولكن من جهة أخرى لا يمكن اعتبار هذا المزج صائبا؛ لأن هناك فروقا لا نستطيع إغفالها فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين لا تكون فعالة، ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بموجبها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف المرجوة.

3- الإنتاجية: تعكس كمية العمل أو الإنجاز الذي يستطيع العامل أن ينجزه أو يحققه، ومقدار سرعة هذا الإنجاز في ضوء قدراته وإمكانياته العقلية، والجسدية والنفسية التي يبذلها في منصب عمله؛ أي إمكانية الفرد في أن يؤدي عمله بالدرجة المطلوبة مقابل معايير الأداء المستهدفة، وهذا من خلال المعرفة أو ما يمتلكه من معارف ومعلومات عن شيء معين مهما كانت مصادر الحصول عليها، وكذلك المهارة في تطبيق ما تعلمه في وظيفته مما يؤدي إلى الكفاءة والخبرة من خلال التطبيق، ويقاس هذا المعيار العلاقة بين المدخلات والمخرجات (2)، حيث يعتبر الباحثون هذه الأخيرة من أهم العوامل التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة عن ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم (3).

4- الوقت: يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو المجال الزمني المحدد لتنظيم وتنفيذ المهام في الظروف العادية للعمل، ويأخذ في عين الاعتبار حجم العمل المطلوب انجازه، والعدد اللازم من العمال لانجاز ذلك.

5- الجودة: وهي الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ونوعية المنتج، كما تتضمن مقاييس الجودة توقعات المستفيد مثل: الدقة، السرعة، الاستجابة والمسؤولية (4)؛ ونظرا للتطور الدائم لأذواق

(1) B.Dervaux, A. Coulaud, "Dictionnaires du management et de contrôle de gestion", 2^{ème} édition, dunod, paris, 1999, p 66.

(2) سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 69.

(3) مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، "العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي"، دار العلم والإيمان، القاهرة، (د-ت)، ص 43.

(4) مصيلحي أحمد، "مرجع سابق"، ص 130.

المستهلكين أصبحت الجودة من أهم وظائف المنظمات المعاصرة وخاصة التي تطمح إلى التفوق والحصول على مزايا تنافسية.

بعد عرض مجموعة المعايير الخاصة بالأداء الوظيفي والتي يجب توفرها، يمكن القول أن لهذه المعايير عدة مواصفات أو ملامح تتمثل في ما يلي:

- أنها تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.

- أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة.

- أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.

- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات بطريقة منتظمة.

- أن تكون فاعلة للتطبيق لمدة معقولة (3-5 سنوات) قبل تغييرها لتعزيز الاستفادة من النظام⁽¹⁾.

ومن خلال المعايير السابقة يمكن الإشارة إلى أنه قد يتم استخدامها في القطاع الإنتاجي أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف، على عكس القطاع الخدمي الذي يصعب فيه استخدام هذه المعايير، لذا فإنه يعتمد على مؤشرات أخرى كتوافر القدرة على أداء الوظيفة، الدقة في الأداء، حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية، الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد، الإبداع في أداء الوظيفة... الخ.

كما تعتبر معايير الأداء من العوامل الهامة التي تؤثر على نجاح عملية تقييم الأداء، كونها تمثل في نفس الوقت الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن الهدف من وراء وضعها هو حساب مستوي الأداء الذي حققته المؤسسة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها أو تراجعها، فهي أداة أساسية للقياس وتقدير كفاءة المنظمات في تقديم الخدمات العامة لأفراد المجتمع، ومن هذا المنطلق يستلزم الدقة فيها ووضع أسس لاختيارها ومراعاة أن تتوفر فيها عدة أمور وخصائص حتى تكون ناجحة وتفي بالغرض المحدد من أجله.

(1) أعمال المؤتمرات، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

رابعاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على جميع مستوياتها التنظيمية بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج؛ فعقب اختيار وتعيين العاملين وتدريبهم وقضاءهم فترة زمنية معينة في عملهم، تلجأ المنظمات إلى تقييم أدائهم للتعرف على جودة نواتج العمل، وعليه سيتم التعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المنظمة.

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

أورد العديد من العلماء والباحثين المتخصصين في حقل الإدارة تعريفات عديدة لعملية تقييم الأداء الوظيفي، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لهذا المفهوم يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

أولاً وقبل كل شيء يعرف التقييم من الناحية اللغوية حسب "المعجم الوجيز": "أنه قيم الشيء تقيماً: أي قدر قيمته"، أو هو "تقدير شيء مقابل شيء آخر" (1).

ويعرف كذلك "ابن منظور في لسان العرب" التقييم بـ: "قيم الأمر: مُقيمه وقيّم القوم: الذي يُقوّمهم ويَسوس أمرهم" (2).

أما اصطلاحاً يعرف التقييم بأنه "عملية قياسية الغاية منها إعطاء العمل قيمة أو حكماً يبين مدى تحقق هدف بقصد التشخيص" (3)، أو هو "عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان" (4).

وبعد تحديد التعريف اللغوي والاصطلاحي لكلمة تقييم يمكن وضع جملة من التعريفات لمصطلح "تقييم الأداء الوظيفي" (Performance Evaluation) لبعض الباحثين والمفكرين كتعريف "دره والصباغ" بأنه: "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل"، أي أن تقييم الأداء من خلال هذا التعريف هو عملية تهدف إلى معرفة أداء العامل الحالي أو تشمل تقييم السلوك الأدائي له.

(1) حبيب الصحاف، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1997، ص 62.

(2) محمد دياب وآخرون، "أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية"، دار الأيام، ط1، عمان، 2015، ص 17.

نقلاً عن: ابن منظور لسان العرب، الجزء 11، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، 1999، ص 359.

(3) نفس المرجع، ص 18.

(4) عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة، ط1، عمان، 2012، ص

في حين يذهب "فايز الزعبي" إلى تعريف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"⁽¹⁾؛ يركز هذا التعريف على قياس كفاءة وفاعلية الأداء الفعلي، والتي تتم على أساس معايير محددة مسبقاً، وأن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.

وعلى عكس هذا التعريف نجد "المعهد البريطاني في الإدارة" يركز على تقييم الفرد في حد ذاته إضافة إلى تقييم أدائه يقيم كذلك من حيث صفاته المحبذة في إنجاح عمله؛ إذ يعرفه بأنه: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح"⁽²⁾.

أما "محمد عبد الوهاب" يعرف تقييم الأداء بأنه: "عمليات التقدير المستمر للأداء والتغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب"⁽³⁾، يشير هذا التعريف إلى نتيجة تتحقق من عملية التقييم أو هدف من أهداف عملية التقييم وهو تطوير الأداء؛ حيث ربط بين تقييم الأداء وتطويره كعملية متكاملة.

وبصورة أشمل يعرف "عمر وصفي" تقييم الأداء بأنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك الفرد، وبالتالي كفاءة كل فرد على حده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع عامة"⁽⁴⁾.

يتميز هذا التعريف عن باقي التعريفات بالشمولية إلى حد كبير، حيث ركز على البعد التنظيمي والبعد السلوكي لعملية تقييم الأداء، وركز على الأداء الحالي والمستقبلي للفرد، وكيفية تحسينه بعد عملية تصحيح الأخطاء التي يتم تحديدها بعد كل تقييم.

(1) ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض، ط1، 1993، ص 405.

(2) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "أثر الدوافع على أداء العاملين"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 114.

(3) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014، ص 55.

(4) عمر وصفي عقيلي، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات- الإقتصاديات"، دار زهران، ط1، عمان، 2013، ص 191.

وفي ضوء ما سبق لا بد من التمييز بين ثلاثة مصطلحات هامة في هذا المجال وهي: متابعة الأداء، تقييم الأداء، وتقويم الأداء والعلاقة بينهما؛ حيث أن متابعة الأداء هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته، بمعنى أن هدف متابعة الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف أم لا.

وتقييم الأداء كعملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة⁽¹⁾؛ ليتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويم الأداء كإجراء لاحق، باعتباره عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء، والتغلب على السلبيات ونقاط الضعف، وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل التطوير الإداري وتحسين أداء العاملين بالمنظمة، متضمناً مرحلة تقييم الأداء التي تعتبر عملية جزئية من عمليات تقويم هذا الأداء، وعليه يكون التقييم مقياساً لتقدير أو تحديد درجة أداء الموظف وذلك تمهيداً لتقويمه وتصحيح اعوجاجه إن وجد أو مكافأته إذ لم يوجد هذا الاعوجاج أو الخطأ في الأداء⁽²⁾.

من خلال هذه المصطلحات الثلاث يتبين أن هناك ترابط وتسلسل فيما بينها، أو يمكن اعتبارها بمثابة مراحل متتابعة كل واحدة عبارة عن مرحلة ختامية للأخرى فمتابعة الأداء عملية تحليل وتجميع مستمر للبيانات لتقدير مدى التقدم في برنامج سياسة ما ومقارنتها بالأداء المتوقع أو هي تلك المراقبة المستمرة للعمل، أما التقييم والتقويم في حالة الاستناد إلى الفرق اللغوي يمكن القول بأن "التقييم" مرحلة سابقة لإجراء عملية "التقويم"^(*)؛ حيث أن عملية التقييم يتم فيها التقييم الموضوعي لأداء العامل على ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة (بالأشهر أو بالسنوات) حسب إجراءات كل مؤسسة، لتتمكن الإدارة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، وتقدير أداء العامل والمنظمة ككل، أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها عملية العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم، وقد تقوم الإدارة بالمعالجة من خلال توجيه وإشراف أفضل وتحسين وسائل تحفيز الموظفين، أو توزيع جوائز مالية وشهادات أو تطبيق أسلوب الجزاءات والعقاب في حالة المخالفة؛ ووفقاً لهذا يمكن اعتبار التقويم أيضاً بمثابة حلول أو وسيلة لتصحيح وتصويب الانحرافات الموجودة في الأداء وتحليل أسبابها والعمل على تفاديها مستقبلاً للرفع من كفاءة الأداء⁽³⁾.

(1) مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سابق، ص 139.

(2) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 113.

(*) **التقويم لغة:** (قَوِّمَ) المعوج: أي عدَّله، وأزال عوجَه.

(3) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 114.

ومما سبق ذكره من التعريفات أخلص إلى أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو عبارة عن أداة يتم من خلالها الحكم على نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير، ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقاً أثناء عملية التخطيط ومن ثمة إمكانية إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، فهو عملية شاملة تستند إلى الحقائق التالية:

- أنها تركز على نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها.
- تعتمد على قياس الأداء الحالي للفرد، لتحديد مستوى أداء عمله ونجاحه فيه.
- تحدد إمكانيات الفرد المتوقعة والتي تؤهله لشغل مناصب أعلى (الإمكانيات المحتملة وجودها في المستقبل).
- أنها عملية دورية تتم بشكل منتظم خلال فترات زمنية معينة حسب كل منظمة، حيث أن التقييم عملية مستمرة بشكل يومي وما نتائج التقييم إلا عبارة عن محصلة نهائية لأداء العامل خلال مدة معينة، التي تشكل بدورها مدة دورية للتقييم.
- أنها عملية تلازم العامل طيلة فترة عمله أي بعد كل فترة معينة يقيم الفرد على ما أنجزه إلى حين انقطاعه عن العمل.
- عملية تطبق على جميع العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لإشعارهم بالمساواة والعدالة ووعيهم بأن تقدمهم الوظيفي مرهون بأدائهم المحقق.

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة والحساسة، وترجع أهميته لاتصاله بصورة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة، ولهذا يجب أن يكون التقييم بصورة موضوعية وعلمية مبني على أساس العدالة والمساواة التي تحقق أهداف المنظمة، وعليه يمكننا تحديد مدى أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمنظمة، والمديرون، والعاملين فيما يلي:

أ- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

تظهر أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في محاولة إيجاد مناخ ملائم يسوده التعامل الأخلاقي الذي يقلل من الشكاوى ويساهم في نشوء علاقات قائمة على أساس جو من التفاهم بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة، وبعث الثقة في نفوسهم في حالة وجود نظام

تقييم قائم على أساس العدالة والموضوعية الذي يؤكد بأن الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده، وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار في العمل (1).

كما يمكنه الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات العاملين كتلك العيوب التي تتعلق بعدم تحديد الاختصاصات، وعدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعاً مناسباً حسب إمكانيات الأفراد أو وجود التداخل والازدواج وعدم الرضا الوظيفي، أو الكشف عن الصراعات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة (2) مما يساهم في إعادة تشكيل البناء التنظيمي؛ إذ يمكن مثلاً أن يعد تقييم الأداء مرشداً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر للهيكلة التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من اليد العاملة (3).

ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

ترجع أهمية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد في تنمية روح المنافسة بينهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى البعض منهم، كما يساهم في تدعيم السلوكيات الإيجابية لهم (4)، حيث إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية ويسعون إلى تحقيق الرقابة الذاتية، فيدفعهم ذلك إلى العمل باجتهاد وجدية ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومادياً، فهو وسيلة للتحفيز على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ولتطوير الأداء الذاتي (5).

ج- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمديرين:

ليس من السهل على المدير الحكم على طريقة أداء العامل للعمل بشكل دقيق دون تمتعه بخبرات ومهارات في ذلك، إذ من واجب هؤلاء المسؤولين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم والموضوعي لأداء مرؤوسيتهم، والتدريب على الرقابة الفعالة المستمرة،

(1) عمر وصفي عقيلي، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات- الإقتصاديات"، مرجع سابق، ص 194-195.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "مرجع سابق"، ص 78.

(3) محمد جمال الكفاجي، "الاستثمار في الموارد البشرية"، الدار الثقافية، ط1، القاهرة، 2007، ص 230.

(4) وصفي الكساسبة، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري، ط1، عمان، (د-ت)، ص 83.

(5) هاشم حمدي رضا، "الإدارة بالأهداف"، دار الراية، عمان، 2014، ص 182.

والقيادة الصالحة، مما ينعكس إيجاباً على تكوين علاقات جيدة معهم والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم للاتجاه نحو تحقيق الأفضل⁽¹⁾.

بناء على ما سبق فإن نظام تقييم الأداء يعتبر ذو أهمية بارزة على المديرين والفرد والمنظمة على حد سواء، فكل طرف يفسره بما يخدم مصلحته، إذ بالنسبة للمديرين يعتبر بمثابة أداة للرقابة ومتابعة أداء العاملين، حيث يسعون من خلاله إلى زيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح، أما بالنسبة للعاملين فهذا يطمئنهم على جهودهم المبذولة، من خلال الاستناد على العدالة والموضوعية في التقييم وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بهم فبناءً على نتائج التقييم يتم اتخاذ قرارات كثيرة تمس الحياة الوظيفية للعامل كالترقية، النقل أو الفصل، التحصل على الحوافز والمكافآت، رفع الأجور... وغيرها من الأمور، أما المنظمة فتهدف من خلال عملية تقييم الأداء تقييم النتائج، بغرض التعرف على إمكانية تحقق الأهداف التي سعت إليها ومدى نجاحها في التنسيق فيما بينها، فهي تسعى إلى تحسين وضعها للاستمرار والبقاء.

(1) نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، ط1، عمان، 2015، ص 18.

خامسا: أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي

1- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تقييم الأداء في أهمية الأهداف التي يمكن تحقيقها، حيث أن عملية التقييم ليست هدف بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة للوصول إلى أهداف تنعكس بشكل ايجابي على التنظيم ككل، ويظهر ذلك جليا في زيادة كفاءته وفعاليته الإدارية، حيث أن الهدف الأساسي من نظام تقييم الأداء هو الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين، وبالرغم من الاتفاق على هذا الهدف إلا أنه يوجد تنوع كبير في مجال الاستفادة من هذه المعلومات، إذ يمكن القول أن عملية التقييم كعملية تقوم بها المنظمات تسعى من خلال المعلومات المتحصل عليها إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- الأهداف الخاصة بتحسين العملية الإدارية: وتشمل كل من:

- النهوض بمستوى الخدمة العامة: تعد تقارير نظام تقييم الأداء الوظيفي وسيلة هامة في الإصلاح الوظيفي إذ تمكن المسؤولين من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط، والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية (1).

- التحسين التنظيمي: ويتم من خلال إدراك مختلف السلوكيات للمديرين وتأثيرها على مستوى الدوافع وقدرة المنظمة على معرفة أي نوع من السلوك الإداري يكون مهما لموظفيها.

- وضع مستويات لأداء العمل: يستهدف نظام تقييم الأداء إيجاد مقاييس لمستويات الانجاز المطلوبة وهو ما يتطلب دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته وأنواع الوظائف (2).

- ضمان عدالة المعاملة: من خلال العدالة والدقة في المكافآت والموضوعية في الترقيات، ففي ضوء المعلومات المتحصل عليها من نتائج تقييم أداء العاملين يمكن زيادة الراتب أو إنقاظه أو يمكن اقتراح نظام حوافز معين (3)، كما أن الموظف حين يعلم أن نشاطه سيكون محل تقييم رؤسائه المباشرين سيجتهد في عمله ويخلص له، ويندفع إلى بذل جهد أكبر وإعطاء كل ما يملك من قدرات ليحصل على مختلف المزايا المادية (العلاوات والترقيات... الخ) أو المعنوية التي تحفزه أكثر للعمل.

(1) حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، دار الوراق، ط2، عمان، 2011، ص 92.

(2) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 117.

(3) مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سابق، ص 140.

- دعم سياسة التأديب: تمكن المعلومات المتحصل عليها من تقييم الأداء المنظمة من تطبيق سياسات التأديب بحق من يقصرون في أعمالهم وفق قواعد ومبادئ متفق عليها (1).

- الكشف عن الخلل والضعف الموجود في نشاط المنظمة، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها (2).

- يساعد نظام تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد والأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها (3).

ب - الأهداف الخاصة بتطور الفرد وقدراته ودوافعه:

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف الخاصة بتحسين العملية الإدارية هناك أهداف أخرى تخص العاملين ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- تقييم الموظف ودوافعه:

يستخدم تقييم الأداء للحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الحكم على كفاءة الموظف وفعاليتته وعلى مدى التوافق بين خصائصه وصفاته وبين خصائص العمل الذي يقوم به، كما يعتبر وسيلة لتحفيز العاملين وإثارة دوافعهم لتحسين مستويات أدائهم في المستقبل عن طريق ربط نتائج التقييم بمختلف أنواع الثواب كزيادة في الأجر... وغيرها.

- تنمية وتطوير الموظف:

تستخدم نتائج التقييم لتنمية وتطوير العامل وذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يمتلكها ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه المهارات؛ حيث إن إخبار العامل بارتفاع مستوى أدائه في حد ذاته يعمل على تدعيم سلوكه الإيجابي وزيادة شعوره بالتقدير الذاتي وتحقيق الذات وبتميزه بالكفاءة فيسعى جاهدا للتطور أكثر وتحقيق المزيد (التدعيم)، وبالمقابل فإن معرفة الفرد بنقاط ضعفه في أدائه يساعده على الانتباه وتجاوز الأخطاء في المستقبل مع مراعاة أهمية تدريبه وتطويره ليتحسن عمله (العلاج) (4).

وفي الأخير يمكن تصور أهداف تقييم الأداء أو إجمالها من خلال الشكل التالي:

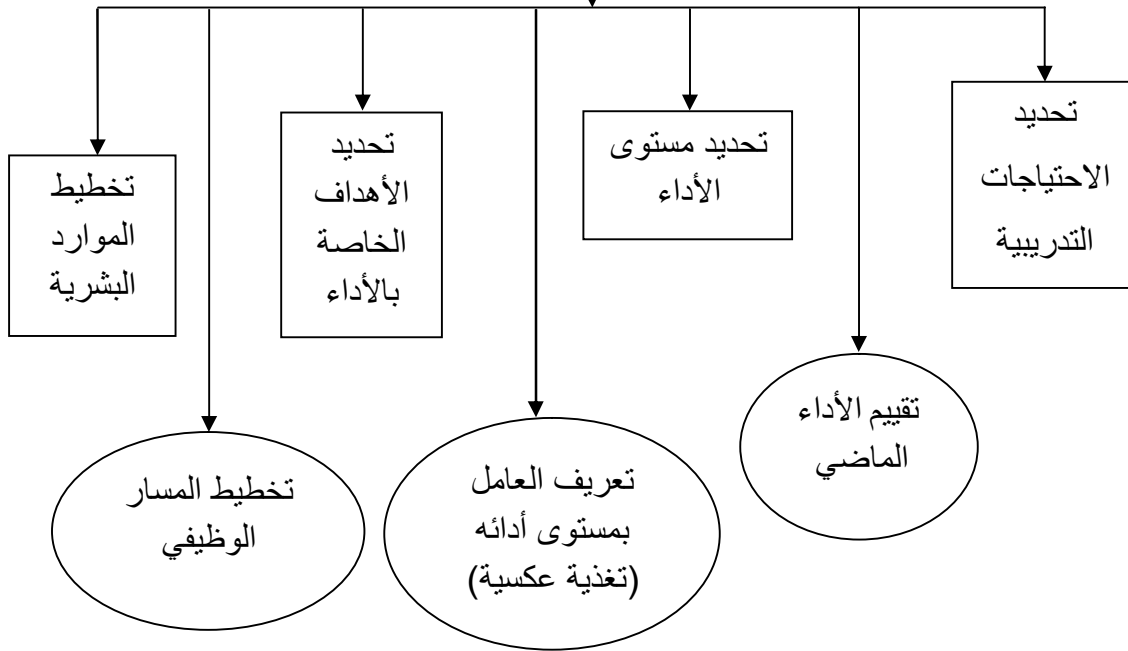
(1) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 118.

(2) مجيد محمود الكرخي، "تقويم الأداء"، دار المناهج، ط1، عمان، 2007، ص 32.

(3) حمزة محمود الزبيدي، "مرجع سابق"، ص 93.

(4) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 119.

شكل رقم (02): يوضح أهداف تقييم الأداء.



المصدر: محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 150.

نستنتج من هذا الشكل أنه من خلال تطبيق التقييم وأنظمته يمكن تحقيق مختلف الأهداف منها اتخاذ القرارات المتعلقة بعدد العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب، المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي للعمال لتنميته مستقبلاً، تقييم مستوى الأداء الماضي، تحديد الأهداف الخاصة بالأداء، تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم، كما يمكن الاستفادة منه في عملية التخطيط داخل المؤسسة.

2- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، لذا تتطلب من القائمين بها أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية ومتسلسلة لكي يحقق التقييم أهدافه، وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء الوظيفي فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها⁽¹⁾، وفي ما يلي مجموعة من الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء وهي كالتالي:

(1) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي"، دار وائل، ط1، عمان، 2008، ص 262.

أ- وضع توقعات الأداء:

وهي المرحلة التي يتم فيها وضع سياسة التقييم بالتعاون بين المنظمة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيون بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء (1).

ويتم في هذه المرحلة أيضا تحديد معايير الأداء التي يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من طرف الأفراد العاملين المكلفين به حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائهم وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على العمال انجازها من خلال أدائهم ضمن فترة زمنية محددة.

كما تعتبر الأساس الذي ينسب إليه عمل الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ومن شروط هذه المعايير أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء (2)، آخذين في الاعتبار أن كل معيار من معايير التقييم ينبغي توضيحه للأفراد وتعريفه تعريفا إجرائيا بحيث يسهل الاستدلال على مدى تحقيق العامل لكل معيار.

وبمجملة القول فإن هذه المعايير قد تؤكد على جانبين، جانب موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي يتطلبها العمل (الإنتاج كما ونوعا، السرعة، الدقة، الجودة...)، وجانب سلوكي أو ذاتي يكشف عن صفات العامل الشخصية كالتدريب في التعليم والاستفادة من التدريب (3).

ب- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، حيث تقتضي اختيار الملاحظين (المقيمين) الذين سيتولون هذه المهمة لإعداد تقارير التقييم، وهنا يكون المقيم على دراية بأداء كل موظف من خلال الملاحظة الشخصية، كما يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها حتى يمكن توضيح أو تعديل وتطوير الأهداف المحددة (4)؛ وتعتبر هذه المرحلة أو العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الانحرافات والأخطاء، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

(1) مصطفى يوسف، "مرجع سابق"، ص 119.

(2) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 33.

(3) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 122.

(4) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري،

عمان، 2010، ص 384.

ج- تقييم الأداء:

بعد جمع المعلومات حول الأداء من مختلف المصادر (الملاحظة، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والمكتوبة) يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستوياته، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه أو الاستفادة منه في اتخاذ القرارات المختلفة (1).

د- التغذية العكسية:

ويصطلح عليها بـ **Feedback** وتمثل نتائج عملية تقييم الأداء، حيث تقوم إدارة المؤسسة بدراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة في تطوير كفاءة العاملين، كما يعلم كل فرد بمستوى أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، والمحددة مسبقاً (2).

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية:

على ضوء نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات الإدارية وهي كثيرة ومتنوعة وتشمل على سبيل المثال: النقل، الترقية، التعيين، تحديد الاحتياجات التدريبية، الفصل، تسوية الرواتب، تحديد نظام للحوافز... الخ (3).

و- وضع خطط تطوير الأداء (الأهداف التطويرية مستقبلاً):

تأتي هذه المرحلة كخطوة أخيرة من خطوات تقييم الأداء بحيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقيم التي يحملها العاملون (4).

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة أو المرتكزات الأساسية لعملية تقييم الأداء.

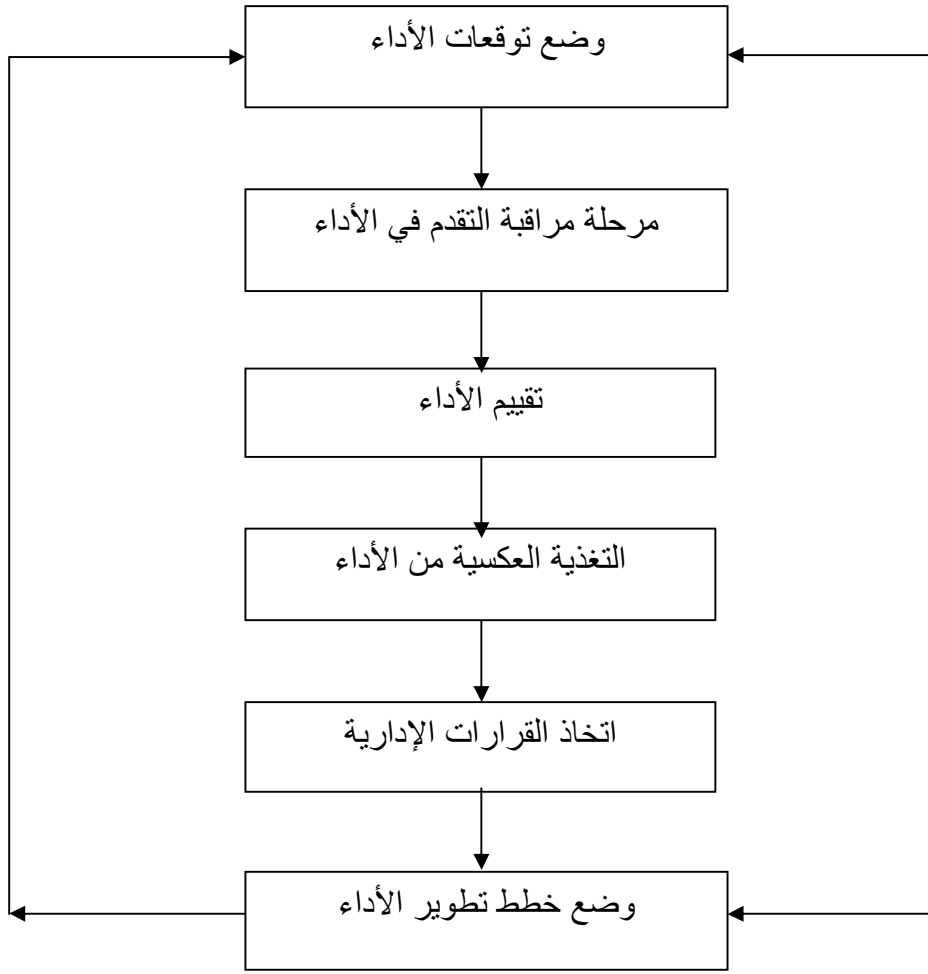
(1) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 34.

(2) عمر وصفي عيلى، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص 385.

(3) مدثر حماد الشيخ التيجاني، "مرجع سابق"، ص 124.

(4) حمدي رضا، "مرجع سابق"، ص 185.

شكل رقم (03): يوضح مراحل تقييم الأداء.



المصدر: هاشم حمدي رضا، "مرجع سابق"، ص 186.

سادسا: طرق تقييم أداء العاملين والأطراف المسؤولة عنه

1- طرق تقييم أداء العاملين

إن تحديد طرق أو أساليب تقييم الأداء يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة التقييم، حيث تعج أدبيات إدارة الموارد البشرية وممارسات تقييم الأداء بعدد من النماذج، كما تختلف تلك الأدبيات في القاعدة التي تستخدم لتصنيف تلك الطرق فكل باحث وطريقة تصنيفه لها، أما التصنيف الذي سنعتمده هو التصنيف إلى طرق التقييم التقليدية (القديمة)، والطرق الحديثة، والتي سيتم عرضها كالتالي:

أ- الطرق التقليدية: ومنها ما يلي

- طريقة الترتيب Ranking Method:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء حيث يقوم المشرف أو الرئيس المباشر أو المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أعلى الدرجات وأدناها، أي يتم ترتيب الأفراد حسب كفاءتهم بدءا بأكثرهم كفاءة إلى أقلهم (ترتيب تنازلي) ومن الممكن أن يكتب المدير قائمة بأسماء العاملين، ثم يقوم بحذف أسماء العاملين أصحاب الأداء المتميز، والأسماء الباقية في القائمة هي التي تمثل أصحاب الأداء السيء.

يعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها إذا كان عدد الموظفين كبير، أو عدم ضمان موضوعية المدير في اختيار الدرجة المناسبة للعامل⁽¹⁾، الأمر الذي يجعلها عرضة للتحيز، هذا فضلا عن افتقارها إلى معايير واضحة يتم ترتيب الموظفين بناء عليها، فعلى أي أساس يتم ترتيب الموظفين.

- طريقة المقارنة المزدوجة أو الثنائية Paired comparison Method:

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين أداء العاملين، ويحصل العامل على درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله في المقارنة، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين حسب المعايير المختارة ، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها، ثم الأقل فالأقل حتى أضعف واحد، ومن الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة أنها تصلح فقط في حالة وجود عدد محدود جدا من العمال⁽²⁾.

(1) حسين محمود حريم، "إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل"، دار الحامد، ط1، عمان، 2013، ص 264.

(2) عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية"، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 351.

- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution method:

وفيها يطلب من المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفقا لتوزيع معد سلفا (إجباري) وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها، وللإشارة فهناك نوعان من التوزيعات التي تنسب إليها تلك الفئات وهما:

• **التوزيع الثلاثي:** حيث يوزع العاملين في هذه الحالة إلى ثلاث فئات على النحو التالي: (20%)

منهم يأخذون درجة ممتاز، و(60%) منهم يأخذون درجة متوسط، و(20%) منهم يأخذون درجة ضعيف.

• **التوزيع الخماسي:** حيث يوزع العاملين في هذه الحالة إلى خمسة مجموعات كالتالي: مجموعة

الريدين وتساوي 10% من العاملين، مجموعة الأقل من المتوسط وتساوي 20% من العاملين، مجموعة المتوسطين تساوي 40% من العاملين، مجموعة الأعلى من المتوسط تساوي 20% من العاملين، مجموعة الممتازين تساوي 10% من العاملين⁽¹⁾.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة، إلا أنه يعاب عليها أنها تقوم على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة التي يتم من خلالها توزيع الموظفين إلى فئات معينة، بالإضافة إلى أنها قد تثير المشاكل، فإذا كان مثلا أداء الموظفين كلهم عالي فإن تطبيق هذه الطريقة سوف يؤدي إلى ظلم بعض العمال.

- طريقة التدرج Grading Method:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للعاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات متمثلة في الأداء المرضي والأداء غير المرضي، والأداء المتميز، تحدد من قبل الإدارة أو المقيم وعلى أساسها يتم مقارنة الأداء، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scales:

تعتمد هذه الطريقة في تقييمها للعاملين على معايير محددة مثل: نوعية الأداء وكميته ومن ثم تحديد التقديرات (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز) وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع المقيم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يتحصل عليها كل واحد، وعادة يتبع مقياس محدد للتقيط (من 0 إلى 5) حيث أن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة في الفرد، بينما يمثل العدد خمسة الحد الأعلى في حالة توفرها.

(1) عبد الرحمان العيسوي، "سيكولوجية العمل والعمال"، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان،

تتميز هذه الطريقة إلى كونها تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء العاملين مما يساعد على تحقيق الدقة والموضوعية في عملية التقييم، وعلى إبراز نقاط القوة والضعف في أداء العامل، ومن ثم إمكانية مناقشته حول أدائه وما يعترضه من نقاط الضعف، والبحث عن أسبابها والحلول المناسبة، أما عن سلبات هذه الطريقة هو قد يكون التقدير المعطى للعامل لا يمثل التقدير الفعلي له (1).

- طريقة القوائم Lists Method:

يستعمل في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون هناك اختلاف في الأسئلة من عامل إلى آخر، وتستخدم هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء، وتتولى إدارة الموارد البشرية عملية التقييم، أما المشرف مسؤول عن التقرير وذلك بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة حسب ما يراه منطبقاً على العامل (2)، ومن أمثلة الأسئلة التي تطرح ما يلي:

- هل يؤدي عمله بدقة؟ نعم/ لا.
- هل ينهي العمل في الموعد المحدد؟ نعم/ لا.
- هل يواظب على الحضور؟ نعم/ لا.
- هل يظهر قدراً من المبادرة في أداء العمل؟ نعم/ لا.
- هل يرتكب أخطاء في عمله؟ نعم/ لا.

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد من التقديرات، تتميز هذه الطريقة بكونها تقلل من التحيز، لأن المقوم لا يعرف القيم العددية للصفات أو الأسئلة، هذا بالإضافة إلى سهولة استخدامها نظراً لوجود أسئلة محددة وإجابات عليها بنعم أو لا (3).

- المقالة كأداة للتقييم Essay Type:

وهي عبارة عن وصف دقيق حيث يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية بيدي رأيه في الموظف إيجاباً أو سلباً على أن يلتزم في الوصف بمواضيع معينة تخص العامل ككمية ونوعية المنتج، معرفته بالعمل، نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا عن طريق ملاحظاته المباشرة والسجلات، وملاحظة زملاء.

(1) يوسف حبيب الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2006، ص 244.

(2) نور الدين حاروش، "مرجع سابق"، ص 94.

(3) مازن فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2001، ص 794.

من مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب مهارة عالية، ولكن تتطلب جهدا كبيرا ووقت وأن يكون المشرف يقظا دائما لأداء مرؤوسيه ملما بقدراتهم وإمكانياتهم حتى تكون لديه قدرة تحليلية في إعطاء تفسيراً سليماً (1).

ب- الطرق الحديثة: ويسمى بعض الباحثين هذه الطرق بالأساليب التجديدية التطويرية، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

- طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الجوهرية Critical Incidents Method:

تركز هذه الطريقة على السلوك حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل المعلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية، ويتم تسجيل الحادثة أو السلوك الذي قام به في ذلك الحدث مدون بالتاريخ (2)، مثلاً: موقف الموظف في حالة ضغوط العمل ومدى تعاونه واستجابته، وبعد تسجيل عدد كبير من المواقف يتم تجميعها وتصنيفها في مجموعات تعطي صورة عامة عن سلوك شاغل الوظيفة إذا ما كان فعال أو غير فعال.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تساعد المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي، كما تساعد في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، كما أن وضع الحوادث السلبية والايجابية في قائمة يوضح للعامل السلوكيات المستحبة وغير المستحبة ليتفادها مستقبلاً، فضلاً عن ذلك تقوم بكشف نقاط الضعف في الأداء، وبناء على هذه النقاط تصمم البرامج التدريبية.

أما عن عيوب هذه الطريقة فإنها تستلزم الوقت والجهد اللازمين لتطوير الأسلوب وصعوبة تطبيقه على عدد كبير من الأفراد في وظائف متجانسة (3)، ويصعب استخدامها للمقارنة والمفاضلة فيما بين العاملين؛ لأن الحادثة تخص تصرف مرؤوس بذاته فقط، وليس معروفًا تصرف الآخرين إذا ما تعرضوا لنفس الحادثة.

- التدرج على أساس السلوك Behaviorally Anchored Rating Scales:

صممت هذه الطريقة لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدرجه في شكل يساهم في تقييم أدائه، وترتبط هذه الطريقة بين طريقتي المواقف الحرجة والتدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء،

(1) ناصر محمد العديلي، "مرجع سابق"، ص 412.

(2) مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سابق، ص 153.

(3) السيد عبده ناجي، "الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية"، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2011، ص

والعمود الثاني يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، حيث يقيم الأفراد على أساس سلوكهم بيانياً وفقاً للمواقف التي يكونون بها⁽¹⁾، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي في الجدول المبين أدناه.

جدول رقم (01): يوضح مقياس التدرج على أساس السلوك (مشرف في قسم الإنتاج)

وصف أداء الموظف	التقدير الوصفي
- متابعة أداء الموظفين وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها.	أداء ممتاز
- تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي مشاكل.	أداء جيد
- تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.	أداء متوسط
- تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.	أداء مقبول
- عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوي من طرف المرؤوسين.	أداء ضعيف

المصدر: عباس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، ط1، عمان، 1999، ص 258.

تتميز هذه الطريقة بعدة مميزات نذكر منها ما يلي:

- أنها تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم، وذلك بسبب تحديدها لأبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقوم، وكذلك ملاءمتها للعامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
 - أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الموضوعية وإضافة إلى ذلك فالتشارك بين الرؤساء والمرؤوسين في عملية تصميم المقاييس يقلل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم.
 - تساعد على تحديد نقاط الضعف مما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ولكن على الرغم من هذه المميزات إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب، خاصة فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها، وحاجاتها للوقت، وإلى مجهودات كبيرة لتطوير المقياس وتنفيذه.

(1) السعيد مبروك ابراهيم، "إدارة الموارد البشرية: بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة"، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2014، ص 119.

- مراكز التقييم Assessment Centers:

تعتبر مراكز التقييم كإجراء ووسيلة تهدف إلى تقييم الاحتمالات المستقبلية للفرد كمدير، وتحديد مدى احتياجه إلى التنمية والتطوير، وتستخدم هذه الطريقة في كل من اختيار وتنمية المديرين وتقييم أدائهم، حيث تساعد على كشف نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم، مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره.

وعليه فإن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير في الآخرين، والمهارات الإنسانية في التعامل، إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا، ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات (1).

- طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives Method (MBO):

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الانجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، ففي الأولى يكون هناك اجتماع كل فرد مع رئيسه المباشر ليتعاونوا ويتفقوا على تحديد الأهداف لفترة مستقبلية معينة، وهنا من الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية متوافقة مع قدرات الأفراد العاملين والواقع الفعلي للعمل، أما الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء بالمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد، ويتم تقييمهم لمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها (مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة)، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها لتفاديها مستقبلا، وعلى ضوء هذا يتم اتخاذ القرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرضٍ، أو مرضٍ، أو ممتازا؛ وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويريا تنمويا (2).

تتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف فلا بد من التركيز أيضا على الأسلوب المتبع لتحقيق هذه النتائج والتأكد من سلامتها، كما تتميز أيضا بأنها توفر تغذية عكسية للعامل عن أدائه، وتساعد كل من الرئيس والمرؤوس على مناقشة وإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء مستقبلا، فالإدارة بالأهداف أحد المداخل

(1) عبد الرحمان المداني القري، "إدارة الموارد في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، دار جليس الزمان، ط1،

عمان، 2014، ص 116.

(2) نفس المرجع، ص 115.

الحديثة والمهمة في الإدارة، لها مصداقيتها العلمية والعملية، ويمكن التركيز على كل من الأسلوب والنتائج في نفس الوقت لتحقيق التكامل فيها.

- التقييم السري Secret Evaluation Method:

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات عند تقييمها أداء العاملين عن طريق تقييم كل عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤسيه ثم يتم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل، ويطلب من كل طرف مسؤول عن التقييم أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير، ومن ثم يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم ونتائجها⁽¹⁾.

- طريقة التقييم 360 درجة:

تتجه معظم المنظمات الحديثة^(*) إلى الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة وهي طريقة تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، فالفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنويع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف.

وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع المعلومات عن الفرد من مصادر مختلفة وهم جميع الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأدائه، ولهذا تكون نتائجه أكثر صحة وموضوعية من التقييمات الأخرى التي تعتمد على رأي المشرف أو المدير بصورة انفرادية، كما أن معرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف مما يمكنهم هذا من تغيير أنفسهم بسهولة⁽²⁾.

من خلال ما تم استعراضه يتبين أن هناك العديد من الطرق التي تستعمل لتقييم الأداء، حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد طريقة أو أكثر منها لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك وفقا لاحتياجاتها مع مراعاة تحديد المعايير المناسبة للتقييم للحكم على مدى تحقيق العامل لمستويات الأداء المطلوبة منه أم لا، وأن استخدام هذه الطرق ليس شيئا ثابتا، بل أن استخدامها يتغير بتغير الأفكار والاتجاهات التي تظهر في الفكر الإداري بشكل عام وفي عملية التقييم بشكل خاص، وهو ما لاحظناه مسبقا في أن طرق التقييم قد تنوعت بين التقليدية والحديثة، وتطورت بتطور الفكر وبتأثير مختلف العوامل، وكذا برغبة رؤساء المنظمات في البحث عن طرق تكون أكثر كفاءة ومصداقية في عملية التقييم.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "مرجع سابق"، ص 249.

(*) وللإشارة فقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في بعض الشركات الأمريكية، وعلى رأسها شركة (General Electric).

(2) نور الدين حاروش، "مرجع سابق"، ص 102.

2- الأطراف المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين

من المتعارف عليه أن عملية تقييم أداء الفرد العامل يمكن أن تتم من قبل أي شخص مؤهل لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك الفرد الذي سيقوم، حيث هناك جهات مختلفة متفق عليها كمصادر يتم من خلالها تقييم الأداء، ومن هنا نتساءل ما هي أهم هذه المصادر؟ أو من هم الأشخاص الذي يمكن اعتبارهم كمقيمين للأداء؟ وللإجابة عن هذا التساؤل يمكن إعطاء الخيارات التالية:

أ- الرئيس المباشر:

تتفق أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء العامل هو رئيسه المباشر، بسبب اتصاله المستمر به، وإمكانية حصوله على المعلومات التي يريدها، بحكم ما يمتلكه من خبرة ومعرفة وفهم ومقدرة، وإلمامه بمقتضيات أعمالهم، إلى جانب ذلك فهو الطرف الذي يمثل المنظمة والمسؤول عن تنفيذ سياساتها، كما أن مهمة تقييم العاملين تعد من صميم واجباته الإشرافية التي تستوجب منه القيام بها (1).

ولكن يبقى الحذر من الاعتماد بشكل نهائي على الرئيس المباشر فقط كمقوم (*) أو مسؤول وحيد عن عملية التقييم، حيث قد يعطيه هذا الوضع مجالاً للتحكم في نتائج التقييم، ونوع من التحيز الشخصي الذي قد يظهره لصالح أو ضد موظف معين، وبالتالي عدم موضوعية التقييم، ولهذا لا يمكن الاعتماد عليه بصفة كلية كمصدر وحيد لعملية التقييم بل يجب إشراك أطراف أخرى في هذه العملية.

ب- زملاء العمل:

يعتبر زملاء العمل من بين الجهات المسؤولة عن التقييم، حيث يقوم العاملون بتقييم بعضهم البعض، لأنه كثيراً ما يملك زملاء العمل معلومات عن بعض أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الخصوص، فبحكم اتصالهم الوثيق مع بعض في مجموعة عمل واحدة واحتكاكهم المستمر، فهم كثيراً ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصى على الرئيس المباشر رؤيتها، بما يمكنهم من تقييم الأداء بناء على الملاحظة المستمرة لسلوك وتصرفات الفرد (2)، وهنا يمكن القول أن هذا المصدر من التقييم لا يخلو من السلبيات خوفاً من وجود صراعات داخلية بين الزملاء أو المجاملة المتبادلة بينهم، كما قد لا يكون لدى الزملاء القدرة على تمييز سلوك العامل، وإعطاء حكم ذاتي نتيجة

(1) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، مرجع سابق، ص 217.

(*) المقوم: هو الشخص الذي يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك الفرد المراد تقييم كفاءته، بحيث تمكنه من الحكم على كفاءته بشكل دقيق وموضوعي، كما يجب أن يتوفر لديه الفهم الواضح والممارسة السابقة في تقييم الأداء، وهذا يمكن تحقيقه بواسطة التدريب، لأنه سوف يساعده للوصول إلى فهم كامل حول عملية التقييم.

(2) مازن فارس رشيد، "مرجع سابق"، ص 769.

للعلاقات الشخصية التي بينهم، فينصرفون إلى الوقوف إلى جانب بعضهم، ولهذا لا ينصح الاعتماد بشكل كلي على الزملاء في عملية التقييم، حتى لا تكون نتائجه أقل موثوقية وصدقا (غير موضوعية).

ج- التقييم الذاتي:

ويستند إلى قيام العامل نفسه بتقييم أدائه كمسؤول عن التقييم، ويرجع ذلك إلى كونه أعلم الناس بنفسه وبحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هي إبداء ملاحظاته حول التقييم.

يتميز هذا الأسلوب بكونه ينمي القدرة لدى الأفراد في الاعتماد على الذات، ويساعدهم على تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم، حيث يجبر الفرد على التفكير في نقاط القوة والضعف التي لديه⁽¹⁾، أما من حيث المآخذ فيؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم، حيث أنه من الطبيعي أن يكون هناك نوع من المغالاة في تقدير الفرد لنفسه ولإنجازاته بدافع الأنانية وحب الذات، أو الخوف والهروب من مواجهة الحقيقة⁽²⁾، لأنه يعلم أن نتائج هذا التقييم يمكن أن تؤثر على وظيفته مستقبلا مثلا في الترقيات أو الأجور... وغيرها، ومن خلال هذا نتساءل، هل يستطيع الفرد حقا تقييم أدائه؟ وهل سيكون عادل وموضوعي في تقييم نفسه؟ ومن هنا قد تبقى عدم مصداقية تقييم الفرد لذاته مشكل مطروح وجهة لا يعتمد عليها كل الاعتماد.

د- التقييم من طرف المرؤوسين:

مثلا يقيم الرؤساء مرؤوسيه، فإن المرؤوسين كذلك في بعض المنظمات يمكنهم القيام بتقييم رؤسائهم، وذلك رغبة من المنظمة في معرفة آراء الطرفين، فمثلا تجمع البيانات عن العاملين وعن طرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم، ومدى تعاونهم مع الآخرين وغير ذلك من الأمور، فإنها تجمع كذلك بيانات عن المديرين من حيث الأسلوب القيادي الذي يتبعونه في التنظيم والتوجيه، واستعدادهم لحل مشاكلهم ومختلف جهودهم الإدارية.

ويمكن القول أنه قد يكون للمرؤوسين دور في التقييم من خلال الاعتماد عليهم كجهة مسؤولة في تقييم الرؤساء، باعتبارهم على اتصال دائم مع رؤسائهم ومن ثم يمكنهم ملاحظة مختلف تصرفاتهم وسلوكياتهم للحكم على الأداء، بالإضافة إلى أن هذا التقييم يمثل تغذية عكسية للرؤساء تساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم⁽³⁾.

(1) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، مرجع سابق، ص 217.

(2) الهادي المشعال، "التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية"، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2010، ص 118.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، "إدارة الموارد البشرية: لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين"، دار المريخ، القاهرة، 2015، ص 265.

وبالرغم مما ذكر سابقا إلا أنه في حالة التقييم عن طريق المرؤوسين تواجه المنظمة عدة صعوبات، كافتقار المرؤوسين لمعرفة جميع أبعاد عمل المدير وإلى المعلومات المطلوبة لإجراء التقييم الموضوعي، أو خوف المرؤوسين من قول الحقيقة وكشف الأداء السيء لرؤسائهم، بالإضافة إلى ذلك قد تهتز سلطة المدير من هذا التقييم... الخ.

من خلال العرض السابق لموضوع المقيم أو الطرف المسؤول عن التقييم، نستنتج أن هناك العديد من الجهات التي تقوم بعملية التقييم، إلا أن أكثرها اعتمادا من طرف المنظمات هو التقييم من طرف الرئيس المباشر، وذلك كما ذكر سلفا، غير أن هذا لا يعني الاستغناء عن الجهات الأخرى بشكل تام، فكل جهة يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة وفي وظائف معينة أو لتحقيق أهداف معينة، بحيث تكون معلوماتها مفيدة ولها دور بشكل جوهري عند إجراء عملية التقييم.

كما أن تحديد الجهة التي تتولى عملية التقييم تعتبر من الإجراءات المهمة في تصميم نظام تقييم الأداء، ذلك أن هذه الجهة هي التي تتحمل مسؤولية التقييم، حيث أن جميع النتائج التي تعلن عن أداء مختلف العاملين في نهاية التقييم بيدها، وبالتالي تتوقف عليها مدى صحة وموضوعية التقييم، ولهذا يستوجب توفر كل السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال التحيز في عملية التقييم.

سابعاً: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

تكتنف عملية تقييم الأداء الوظيفي العديد من المشكلات والمصاعب، إذ تتعدد مصادر مشكلات التقييم، فمنها ما يعود إلى أسباب تنظيمية، ومنها ما قد يكون مصدره الأسلوب أو الأداة المعتمدة في التقييم، أو قد يكون المشكل في المقوم نفسه، حيث يمكن تصنيف أبرز المشكلات التي تحدث في عملية التقييم إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

1- المشاكل الذاتية:

وتتعلق المشاكل الذاتية بما يلي:

- **خصائص وصفات المقيم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته لهذه المهمة، لذا يشترط عليه أن يكون مؤهلاً ذات خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- **التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرووس:** وهو تأثر المقيم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل، كتأثره بمظهره، أو حديثه ولباقتة في المعاملة، ولهذا فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي به أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وهذا الانطباع قد لا يكون صحيحاً ولا ممثلاً لواقع حال الفرد⁽¹⁾، ولا يعطي فكرة صحيحة عن كفاءة العامل، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة ويفقد هذه العملية الهدف المرجو منها.

- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، دون التمييز بين أداء العاملين والتركيز على الفروقات الحقيقية بينهم، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية للتقييم لعدم تباين النتائج، ومثل هذا الاتجاه يؤدي إلى إلحاق الغبن بالمتميزين من الأفراد، فهم يرون أن جهودهم تذهب سدى دون تقدير واعتراف بها من طرف رؤسائهم فمستويات أدائهم متساوية مع باقي مستويات العمال الضعفاء، وهذا ما يؤدي إلى تثبيط الإبداع وروح التميز لديهم.

- **التأثر بالمنصب الإداري:** هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة العامل الذي يشغل منصبا إداريا مهما تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته⁽²⁾، لذلك يجب توجيه انتباه كل مقوم أن مهمة تقييم الأداء لا ترجع إلى اعتبارات أخرى وإنما يقوم

(1) سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، دار أسامة، ط1، عمان، 2011، ص108.

(2) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، مرجع سابق، ص 221.

على أساس الأداء الفعلي للفرد، وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعاً من أنواع التحيز يجب الابتعاد عنه.

هـ- **الأولوية والحدثة:** فأغلب الرؤساء عند تقييم أداء مرؤوسيهم يعتمدون بشكل رئيسي على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع فيها التقييم، أي يتم التركيز على إعطاء صورة للمستوى الأحدث للأداء دون الأخذ في الاعتبار الأداء السابق، وهذا من شأنه أن لا يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن حقيقة الأداء، والتطور الحاصل خلال تلك الفترة، مما يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية وكذا المستقبلية⁽¹⁾.

و- **التحيز الشخصي:** وهو انحياز المقيم لصالح الفرد المراد تقييمه، بسبب القرابة أو الصداقة، وإعطاء له تقديرات مرتفعة وهو دون مستوى الأداء المطلوب.

ل- **التشدد أو التساهل:** ويرتبط هذا ببعض الخصائص المميزة للمقيم فمثلاً يكون حديث الخبرة في مجال عمله الإداري، مما قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس الآخر من يملك خبرة طويلة يميل إلى التساهل والرفق في التعامل مع العاملين وإعطاءهم تقديرات مرتفعة⁽²⁾، ومن خلال هذه التقديرات تعتقد الإدارة أن مستوى الكفاءة مرتفع، وليس هناك حاجة لوضع الخطط التدريبية لتحسين المستوى، مما يؤدي إلى بقاء العاملين ذوي الكفاءات المنخفضة دون تطوير وعلاج لنواحي الضعف في أدائهم، وهذا ما يتسبب في انخفاض كفاءة المنظمة بشكل عام.

2- المشاكل الموضوعية:

وتتعلق المشاكل الموضوعية بالعملية في حد ذاتها، وتتمثل فيما يلي:

أ- **عدم الوضوح في أهداف عملية التقييم:** فعلى الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية فيها نوعاً من العشوائية وبالتالي هدراً للوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو بتقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة⁽³⁾، ويمكن القول هنا، أنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب منه، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم على أسس موضوعية.

(1) نزار عوني اللبدي، "مرجع سابق"، ص 25.

(2) هاشم حمدي رضا، "مرجع سابق"، ص 197.

(3) محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص 33.

ب- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء: حيث تواجه بعض المنظمات الكثير من الصعوبات عند تحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط .

وللإشارة في هذا السياق نجد أيضاً أن وضوح عوامل التقييم يعد أمراً مهماً لدقة التقييم، فعلى سبيل المثال المعايير المستخدمة لقياس هذه العوامل: كمتياز، متوسط، ضعيف،... وغيرها، يجب أن تتسم بالوضوح وعدم وضوح معانيها بين المقومين يفضي إلى عدم الاتفاق على دلالتها، لأن عدم استخدام مرجع محدد ومشترك بين المقومين لتحديد معاني مقاييس التقييم يؤدي إلى ظهور فروق غير حقيقية في نتائج التقييم (1).

كما قد تكون العوامل المعتمدة في تقييم الأداء مبهمة، وتغفل بعض الأبعاد الأساسية في الأداء ولا تكون لها صلة بالعمل، أو على سبيل المثال قد تنحصر في التركيز على الأداء الفردي فقط دون مراعاة الأداء الجماعي للعاملين.

ج- جمود عوامل التقييم: إذ قد يستمر الاعتماد على العوامل المتقدمة، دون تغييرها وتجديدها لمواكبة التغير الذي طرأ على الأهداف التنظيمية ومتطلبات العمل، وتصميم الوظائف، بما يستدعي تغيير أداء الموظف مع مرور الوقت، ومن ثم يستلزم تحديث عوامل التقييم ومقاييسها من فترة إلى أخرى، لتواء التغير في عناصر العمل (2).

د- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم: أي عدم فهم الموظفين لنظام التقييم، وهذا ما يستدعي شرح النظام لهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة في تصميم النظام، أو الفرصة لممارسة التقييم كنوع من التدريب، وإلا فإن موقفهم سيكون سلبياً (3).

كما يمكن القول هنا، أنه تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في مدى فاعلية تقييم الأداء، فلا يكفي لنجاحه إصدار لوائح وتعليمات وتصميم نماذج مناسبة فقط، بل يجب أن يتم التقييم في ظل ثقافة مشجعة تتفاعل فيها العديد من العناصر، فالوعي بأهمية التقييم من قبل الرؤساء والمرووسين، ومدى الانفتاح السائد في العلاقات بين الأفراد، والأسلوب المتبع في الإشراف، ومدى الثقة بعملية التقييم، واستخدام نتائجها في تطوير الأداء، تحدد مدى دقة التقييم وفاعلية نتائجه، وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة العليا دوراً رئيسياً في توعية الموظفين بأهمية التقييم، وتنمية الإحساس لديهم للالتزام بنظام التقييم وأخذه بجدية.

(1) مازن فارس رشيد، "مرجع سابق"، ص 806.

(2) نفس المرجع، ص 806.

(3) يوسف محمد القبلان، "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري"، ط2، 1991، ص 111.

وبعد ذكر أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام ناجح لتقييم الأداء وتحقيق الهدف المسطر منه، يمكن القول أنه يجب توجيه انتباه الرؤساء إلى أن تقييمهم لأداء العاملين يقوم على أسس موضوعية ومنطقية من خلال التركيز على الأداء والسلوك الفعلي للفرد- حيث أن الأداء هو هدف التقييم والمحور الرئيسي فيه- والابتعاد عن كل ما قد يتميز به الفرد من صفات شخصية أو اعتبارا لحالته الاجتماعية أو لعامل السن والقرابة أو لمكانته ومنصبه الذي يشغله أو لأي سبب آخر، وتجنب التسلط والحكم الشخصي والتقدير الذاتي الذي قد يمارسه الرئيس على مرؤوسيه، وغيرها من الأمور التي تخفي النتائج الحقيقية لعملية التقييم، وتؤثر على مصداقيته وتفقد قيمته ومعناه مما يؤثر على المنظمة بشكل عام.

ولهذا تتطلب عملية تقييم الأداء بعض الشروط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء في التقييم، والتي من شأنها أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الدقة والموثوقية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات الموجودة في الأداء، ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- إيجاد قواعد مكتوبة للأداء الخاص بكل وظيفة وتحديد معيار للتقييم (يفترض حسن اختيار العناصر أو المعايير التي تعبر عن طبيعة العمل).
- مناقشة التقييم مع الموظف.
- تحديد سياسة واضحة للتقييم تتضمن تاريخ التقييم (يكون بصفة دورية ومنظمة)، عدد المرات، والمسؤول عنه.
- ضرورة تهيئة وتدريب الأشخاص القائمين بعملية التقييم على أن يتمكنوا من تنفيذ البرنامج وتطبيقه بشكله الصحيح والكفاء حتى يعطي النتائج المرجوة منه (1).
- أن يتصف برنامج التقييم بقدر كاف من المنطقية بحيث يمكن القائم بالتقييم تنفيذه في حدود طاقته.
- أن تكون معايير الأداء عملية ومقبولة من العاملين الذين سوف تطبق عليهم، وأن يتوفر فيها عنصر المرونة بما يسمح بتغييرها إذا حدثت أية تغييرات في ظروف العمل أو وسائله.
- يجب ألا يكون تقييم الأداء شكليا إنما يكون آلية للتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، ويساهم في توجيههم من خلال نتائجها التي تستخدم في تطوير وتصميم برامج التدريب (2).

(1) يوسف محمد القبلان، "مرجع سابق"، ص ص 111-112.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "مرجع سابق"، ص ص 86-87.

وفي الأخير، فإنه مهما كان الأسلوب المستخدم في التقييم فإن الأهم في هذا المجال هو ضرورة إبلاغ العامل بنتيجة تقييمه، أي الحرص على علانية التقييم سواء كانت النتيجة سلبية أو إيجابية، لأنه دون ذلك يصبح التقييم مضيعة للوقت، ويمكن أن تبلغ النتائج للعامل باستخدام طريقة التقارير المكتوبة التي قد تتضمن مجموعة من الملاحظات حول نقاط الضعف في أداءه، أو شكره في حالة استحقاقه لذلك، أو إجراء مقابلة لمناقشة التقييم مع المعني وتوضيح له نتيجته، وفي كلتا الحالتين من الضروري استخدام التقييم لغرض التطوير والبناء وليس لغرض النقد فهو وسيلة وليس غاية؛ حيث إذا تم التقييم بصورة موضوعية ودقيقة فإنه سينعكس بشكل ايجابي على أداء العاملين، لأنه سيساهم في كشف حقيقة الأداء من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي يدفع الفرد إلى السعي في تحسين أوجه القصور في عمله وتحسين مهاراته ليتجاوز أخطائه، ومنه زيادة فعالية وكفاءة أداءه الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع إنتاجية المنظمة.

ثامنا: المداخل النظرية حول الأداء الوظيفي

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات (الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة) التي تفسر الأداء من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى بأفكارها إلى تحسين وزيادة مستوى الأداء لدى العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

1- نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Approach

بدأت جذور هذه الحركة مع بدايات القرن العشرين حيث روجت أفكارها من طرف الباحث "فردريك تايلور Frederick Taylor" وهو أحد المهندسين الأمريكيين، الذي لاحظ من خلال سنوات عمله أن بعض ممارسات العمال تنسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد والوقت في عمليات وحركات لا حاجة إليها مما أدى إلى تدهور الإنتاجية⁽¹⁾، من هنا ركزت هذه النظرية على البحث عن الوسائل والطرق لزيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار مبني على أساس دراسة "الزمن والحركة" وهو نوع من الأبحاث التطبيقية مصمم لتحديد الحركات التي يحتاج إليها الفرد لأداء عمل معين، ويهدف إلى إكتشاف أكثر الطرق كفاءة للأداء وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه ذلك الأداء، كما ركزت هذه النظرية على ضرورة استخدام العلم في تصميم الأعمال، وذلك بضرورة التوصل إلى أسس علمية لتحل محل الأسس التقليدية القديمة لأداء الأعمال في المنظمات⁽²⁾.

وعلى أساس هذا انطلق "تايلور" في دراساته من أربعة مفاهيم أساسية وهي:

- الطاقة ← الحد الأقصى لما يستطيع الفرد عمله.
- السرعة ← الوقت المستغرق لإنجاز عمل محدد.
- التحمل ← قدرة الفرد على الاستمرار في أداء العمل.
- التكلفة ← اتساق العلاقة بين معدل الإنتاج، الزمن، والأجر⁽³⁾.

(1) علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب، القاهرة، (د-ت)، ص 29.

(2) صلاح الشواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 431.

(3) بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة، "التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم"، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008، ص 111.

وكذلك تقوم نظرية "الإدارة العلمية" على مجموعة من المبادئ وهي:

- تجزئة كل وظيفة إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة (التخصص).
- أهمية اختيار وتدريب العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم للأعمال.
- ضرورة دراسة وتطوير الوسائل والأدوات المساعدة التي تدخل في إنتاج العمليات الصناعية مثل: سرعة الآلات والماكينات، وضرورة ترشيد العلاقة بين الفرد والماكينات.
- وجوب تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، حيث تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

وقد اقترح "تايلور" في مجال التعامل مع العمال استخدام أسلوبين تمثل الأول: في أسلوب الترغيب والذي يعتمد على تقديم الحوافز المادية للعمال باعتبارها مجموعة من المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد لأداء العمل وزيادة إنتاجيته⁽¹⁾ (أهمية الدور الذي تلعبه الدافعية في أداء العمل)، أما الأسلوب الثاني تمثل: في أسلوب الترهيب الذي يقوم على أساس القواعد واللوائح والإرشادات التفصيلية اللازمة لإنجاز ما يجب عمله، دون تحريف ومناقشة وإيقاع العقوبات الرادعة إذا حصل أي تجاوز أو رفض لهذه القوانين⁽²⁾.

من خلال هذا العرض يمكن القول، أنه على الرغم من الأهمية الكبرى التي تحتلها هذه الحركة في إطار الفكر التنظيمي، باعتبار أن "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال في المنظمات الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة لتقدير الوقت الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل ليكشف الطريقة المثلى لأداء عملية إنتاجية يفرضها على العمال، إلى أنها من الناحية الإنسانية اتسمت بالعديد من الإخفاقات والتي تمثلت في:

- اعتبرت هذه النظرية أن المنظمة نظاماً مغلقاً **closed system** يركز على الجانب الإنتاجي، دون الانفتاح على البيئة الخارجية، مهمله بذلك طبيعة التفاعل بين المنظمة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة التي تؤثر فيها وتتأثر بها، حيث أن التغيرات المستمرة في هذه البيئة تؤثر على أداء المنظمة وتصميمها الهيكلي.
- ركز "تايلور" على تقسيم العمل والتخصص والهيكل التنظيمي، ونطاق الإشراف إضافة إلى مبدأ العقلانية والرشد في العمل أي الجانب الرسمي فقط في الأداء، أما التنظيم الغير الرسمي وأهميته وما هي مشاكل الإدارة اليومية بالمنظمة وغيرها فهذا الشيء لم يجيب عليه.

(1) وائل محمد وآخرون، "مرجع سابق"، ص 56.

(2) عبد المعطي عساف، "مبادئ الإدارة"، دار زهران، الأردن، 2000، ص 58.

- أهملت العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون، وهي تعتبر من العوامل المهمة التي تشكل أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها⁽¹⁾.
- أهملت الفروقات الفردية بين العمال واعتبرت العامل كآلة في مصنع لا يهتم إلا بزيادة الأرباح، ويمكن استبداله بعامل آخر في حالة ضعف قواه، وهذا ما أدى إلى عدم رضا العاملين.
- افترضت أن الإنسان مادي بطبعه يسعى لتحقيق المنفعة المادية، ولهذا فالحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لحفز الأفراد ودفعهم إلى العمل، في حين أن حاجات الإنسان ليست كلها مادية فهناك حاجات نفسية واجتماعية يسعى الفرد إلى تحقيقها وإشباعها.

وبصفة عامة يمكن القول أن هذه النظرية لم تهتم بالبعد الاجتماعي للأداء وإلى مدى أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي عند العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، حيث أن رضا العاملين يعد مؤشرا على وفاءهم والتزامهم لمؤسستهم، وتبرز أهمية هذا الجانب كذلك في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي فقط وأهملت الجانب الاجتماعي للأفراد، ومختلف احتياجاتهم وأوضاعهم، ولذا فمن الواجب إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، لمحاولة تقادي الصراعات الناجمة عن سوء العلاقات والتي من شأنها عرقلة سير العمل.

2- نظرية التقسيم الإداري: Administrative Theory

يعتبر "هنري فايول Henri Fayol" من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتسلسل الهيكل الإداري الذي تترتب فيه السلطة من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا ثم الوسطى، وصولا إلى الإدارة السفلى وهذا نتيجة لعملية التفويض.

وقد لاحظ "فايول" أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية؛ وتعتبر هذه الأخيرة من أهم الأنشطة وتحتصر في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة وأن التصميم المحكم لهذه العمليات الإدارية ووضع ضوابط محددة للأداء يسيطر على السلوك الإنساني، وقد أشار إلى أن أحسن أسلوب لدراسة المنظمة وفهمها بعمق هو دراسة جهازها الإداري للوقوف على طبيعة أدائه للوظائف الإدارية

(1) خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008،

كما قد صاغ أربعة عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار وفقها، وإضافة إلى ذلك أكد على ضرورة امتلاك المدير للمقدرة الإدارية إلى جانب المهارات الأخرى من أجل ضمان الأداء الجيد للمنظمة، وقد تمثلت تلك المبادئ في: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة الهدف، الانضباط في العمل، أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، منظومة الأجور، التسلسل الهرمي للسلطة، الترتيب، المساواة، المركزية، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، المبادرة، روح الجماعة (1).

ويؤكد "فايول" أن هذه المبادئ ليست بالمبادئ النهائية بل يمكن التعديل والإضافة فيها بحسب الظروف اعتمادا على الخبرات الجديدة وتحليلها وفهمها الفهم الكافي، ويركز بصفة خاصة على وحدة الأمر ووحدة التوجيه، بمعنى أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واضحة لمجموعة الأعمال التي تشترك في تحقيق هدف واحد، ويجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد فقط (2).

ما نستخلصه من نظرية "فايول" أنه يؤكد على أن كل تنظيم يجب التحلي بمجموعة من المبادئ وتطبيقها، لأنها بالنسبة له السبيل الوحيد لتحقيق ما تطمح إليه المنظمة من أداء متميز.

3- النظرية البيروقراطية: Rational or Bureaucratic Administration- Legal

تنسب النظرية البيروقراطية(*) إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل الكثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخلها، وقد هدف "فيبر" من نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وإلى توضيح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم العامل بأداء الأعمال وفقا للتعليمات المحددة؟.

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين بل انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة، وأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات غير واردة في أداء

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير، ط1، عمان، 2013، ص

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، "أساليب الإدارة والتنظيم"، شركة العربي للنشر والتوزيع، ط3، 1992، ص 65.

(*) البيروقراطية Bureaucracy كلمة لها شقان الأول Bureau بمعنى المكتب، والثاني Cracy المشتقة من الأصل الإغريقي Kratis بمعنى To be strong أي القوة، بحيث تدل كلمة البيروقراطية في مجموعها قوة المكتب، أو سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين. (مأخوذة من: حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 153).

العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات واعتبره أكفاً نماذج التنظيم الذي يكفل أداء الأعمال المطلوبة حسب الخطة المحددة (1).

ووفقاً لهذا النموذج فإن المنظمات البيروقراطية تقوم على جملة من الخصائص والمبادئ وهي: تقسيم العمل والتخصص وهو أساس الأداء الناجح للأعمال، وجود طرق محددة للعمل وتنفيذ الواجبات وبالتالي لا يعين إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام، عدم تأخير العمل الرسمي لتأدية الأعمال الخاصة، توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً، تحديد قوانين العمل الرسمية، ترقية العاملين على أساس الجدارة الفنية، الموضوعية بدلاً من الذاتية في التعامل فالمدير النموذجي هو الذي يدير أعماله دون إدخال عواطفه وميولاته وأرائه الشخصية (2)، فحسب "ماكس فيبر" القواعد التي تنظم سلوك المنصب قد تكون قواعد ومعايير فنية، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مدربون على أدائه (3).

في الأخير، نستنتج أن رغم محاولة "فيبر" في صنع نموذجاً مثالياً يضمن قضاء المصالح وإنجاز المعاملات بصفة موضوعية بعيداً عن الذاتية ودرجة عالية من الكفاءة إلا أن نموده لم يخلو من العيوب أو التناقض مع ما يحدث في الحياة العملية، "فقد اعتمد بعض المبادئ كمبدأ الترقية على أساس الأقدمية الذي يغفل الكفاءة الشخصية للأفراد، حيث قد يصل إلى المراكز العليا من هم أقل كفاءة" (4)، كما أهمل التنظيم الغير الرسمي والجانب الإنساني في العمل وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وكفاءتهم، لأن للجانب الغير الرسمي والعلاقات الإنسانية أهمية بالنسبة للإنتاجية وتحسين الأداء وهو ما أثبتته بعض النظريات الحديثة، ضف إلى ذلك أنه ركز على الرقابة اللصيقة (المحكمة) وإجراءاتها الدقيقة المتضمنة تطبيق القوانين واللوائح بصرامة، التي لا تتيح للعاملين قدراً من الحرية والمبادرة والإبداع، مما يؤدي هذا إلى جمود العاملين وتركيزهم على إتباع القواعد المحددة لتفادي العقاب.

4- نظرية العلاقات الإنسانية: Human relations theory

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد في المؤسسة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أكبر إنتاج في أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، فهذه العوامل لها أثر

(1) عادل محمد زايد، "مرجع سابق"، ص 25.

(2) إبراهيم الغمري، "الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الجامعات المصرية، مصر، 1982، ص 42.

(3) علي عبد الرزاق جليبي، "علم اجتماع الصناعة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 246.

(4) مهدي زوليف وعلي العضال، "إدارة المنظمة: نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص 32.

كبير في زيادة معدلات الأداء وتحفيز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية⁽¹⁾، فقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها "التون مايو Elton Mayo" وزملاؤه التي أجريت في جامعة "هاوثورن" Hawthorne أن الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل مشكلات العاملين والتحرر من عبء ضغوط الإدارات العليا، ولكن عند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الفرد لا يتأثر سلوكه وأدائه بالظروف المادية وحسب، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقته مع رئيسه وزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، أي أن الأفراد يعملون بهمة ونشاط من خلال إقامة علاقات إنسانية واجتماعية بين العاملين، سواء كان ذلك على الصعيد الرسمي والغير الرسمي⁽²⁾، ومن الأفكار الأخرى التي قدمتها أيضا هذه النظرية هو أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل في التعامل مع العمال، حيث كشفت عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد⁽³⁾.

يمكن القول أن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم الغير الرسمي، قد جعلهم يغفلون الإشارة إلى التنظيم الرسمي وأهميته، وعلى تبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين داخل التنظيم، كما ركزت على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت بذلك أثر الحوافز المادية على الفرد، وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل⁽⁴⁾، إضافة إلى ذلك اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، وتجاهلت أثر الجماعات الاجتماعية خارجه.

5- نظرية (X) و (Y):

ومن أهم روادها "دوجلاس ماجريجر Douglas Megregor"، حيث تنطلق نظرية (x) من وجهة نظر أن الإنسان عموما يكره بذل الجهد، ويسعى إلى التهرب من العمل، ولمقاومة هذا تسعى الإدارة إلى الحث على الإنتاجية بمكافأة الأداء المتميز، ولكن يبقى الإشكال في أن الفرد عندما يتحصل على هذه المكافآت يعتبرها جزءا من حقوقه المكتسبة ثم ما يلبث أن يعود إلى كسله وتهربه، لهذا لابد من استخدام

(1) يوسف سعدون، "علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 19.

(2) شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص 96.

(3) شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1994، ص ص 71-70.

(4) محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات وأسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999، ص100.

معها أساليب العقاب والتهديد لدفعه إلى العمل، كما أنه يفضل دائما الانقياد والتبعية واستمرار التوجيه، وهو يقاوم التجديد والتغيير في المؤسسة (1).

وجد الكثير من الباحثين من عارضوا المنطلقات والافتراضات التي بنيت عليها نظرية (X) وعلى أساس هذا اتخذت الإدارة أسلوب القوة والإشراف المحكم على العاملين لزيادة الإنتاجية وتجاهلت دوافعهم وأهمية الجانب الإنساني والمعنوي (2)، وحاجة الفرد إلى التقدير وتحقيق الذات وقتل روح الإبداع؛ إذ ربما تكون هذه الافتراضات صحيحة، وتحتاج الإدارة إلى تبنيها في بعض الحالات وحسب ظروف معينة التي تتغير بناء على المستجدات المستمدة من عدم الاستقرار كظهور حالات الاستبداد ورغبة البعض في السيطرة على الآخرين، أو ظهور خلل في الثقافة التنظيمية، أو نقص المعرفة وغياب التخصص لدى الكثير من العاملين أو في حين عدم جدوى الحوافز المعنوية، ولكن لا يصلح تطبيقها والاعتماد عليها بشكل دائم.

أما عن نظرية (Y) فتمثل الإدارة بمنحها الإنسان مفترضة وجود دوافع كامنة داخل الفرد يمكن استغلالها، لتحقيق كفاية وفعالية في العمل والنهوض بالأداء وتحسينه، حيث تؤكد أن الإنسان يحب عمله ويشعر بالرضا والسعادة في أداءه له، وأن أساليب الضبط الخارجية للأداء وبصفة خاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب، إذ أن هذا الأداء سيكون بالطريقة اللازمة ولكن بشكل مؤقت وليس بصفة مستمرة، حيث يتوقف أو يتراجع بمجرد زوال المراقبة المحكمة، بينما الإنسان السوي يعمل بدوافعه الداخلية منطلقا من مبدأ قناعته للعمل والإحساس بالمسؤولية اتجاهه، وخاصة إذا كان موضع ثقة وتقدير (3).

يلاحظ من خلال هذا العرض أن نظرية (Y) عكس نظرية (X) وهي الأقرب إلى التطبيق العملي، حيث تبنت أسلوب القيادة الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بممارسة عملهم بحرية، واستطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة والإشباع من جهة أخرى من خلال إعطاء الأهمية إلى الطرق التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا (كحاجة الانتماء، تحقيق الذات، الاحترام والتقدير) مما يساهم ذلك في إمكانية نمو الفرد وتطوره وظيفيا محققا بذلك طموحاته ومستويات عالية من الأداء.

(1) سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص 90.

(2) محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار الحامد، ط1،

عمان، 2008، ص 130.

(3) محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 54.

6- نظرية التوقع: Expectancy theory

تقوم نظرية التوقع التي وضع أسسها "فيكتور فروم Vroom" على أن دافعية العامل لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتتمثل قوة الجذب عند "فروم" بالمنفعة التي يتحصل عليها العامل من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: دافع الأداء = المنفعة × احتمال التحقق.

وتعتبر مساهمة "فروم" ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعود بالنفع على العامل والتنظيم على حد سواء، كما ساهمت هذه النظرية في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على علم بالمكافآت التي سيحصل عليها مقابل ما يؤديه من عمل⁽¹⁾، ويرى "فروم" أن الرابطة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم تقوم على الافتراضات التالية:

- أن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بساعات العمل مثلا، مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج، والمردود المادي أو المعنوي الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ويتمثل في الأجر وبتقدير الزملاء والرؤساء وبالمكافآت والحوافز والترقية⁽²⁾.

- إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حسيطة درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد، فزيادة الجهد، إن لم يكن موجه التوجيه الصحيح لن يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب، وقد اطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط العاملين) لفظ "التوقع"، وهي أيضا حسيطة درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها لفظ "تكافؤ" أو Valence، وتحدد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل ناحيتين هما: مدى منفعة هذه المردودات للفرد، إذ كلما لبثت حاجات هامة أكثر منفعة لدى الفرد كلما زادت قيمتها، واحتمال تحقيق الفرد لتلك المردودات نتيجة أدائه للعمل، وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على المردودات⁽³⁾.

(1) علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص 118.

(2) كامل بربرة، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 106.

(3) كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، ط3، عمان، 2004، ص ص 128-129.

- العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل (بعد أدائه) والمردود المطلوب تحقيقه، ويطلق عليها "الوسيلة أو الأداة" Instrumentality وهذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل، بعد القيام به كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.

7 - نظرية الإدارة اليابانية: Japanese Management

قام "وليام أوشي William Ouchi" بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) كنموذج في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والاطمئنان الوظيفي للعاملين والتي تفرض بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي⁽¹⁾، ويؤكد "أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، به تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة يساعد كثيرا على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء، كما تركز هذه النظرية على تدريب الأفراد ورفع كفاءتهم والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبراتهم، وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية من أجل تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، حيث يخضع العامل في البرنامج التدريبي إلى تعلم أخلاقيات العمل وأساليب تطبيق التكنولوجيا، فضلا عن ذلك إنماء ذاته وإثراء معرفته وقدراته وثقافته، كما توضح أن تقييم أداء العاملين لغرض الترقية يتم بعد مرور عشر سنوات على تعيينهم انطلاقا من القناعة بأن الأداء الجيد والإبداع في العمل لا يظهران إلا بعد سنوات من التحاق العامل بعمله، ومع هذا فهم يقبلون ذلك كأسلوب عمل بسبب الشعور بالأمن الوظيفي الذي توفره لهم منظماتهم.

ومن أسس الإدارة اليابانية استمرار العامل في عمله مدى الحياة، الذي يحقق للعاملين شعورا عميقا بالولاء تجاه منظماتهم، فالرعاية الكبيرة التي تظهرها المنظمة تجاه عمالها يقابلها العامل بمستوى أعلى من الجهد، حيث لا يعمل لنفسه، بل لنجاح المنظمة واسمها، مثلما يلاحظ أن نظام المكافآت لا يقدم للعاملين على أساس جهدهم الشخصي، وإنما على أساس مستوى أداء المنظمة بشكل عام، كما تتميز الإدارة اليابانية بأن القرارات تتم بالمشاركة والإجماع ومتجهة من أسفل البناء التنظيمي إلى الأعلى، وبأن كل المتأثرين بالقرار ومن سيعملون على تنفيذه يتم إشراكهم في صناعته، ورغم ما يحققه ذلك من توفير العديد من البدائل وما تتعرض له هذه البدائل من نقاش ومفاضلة ومن بحث عن الأفكار والاقتراحات والحلول البديلة أثناء عملية اتخاذ القرارات وفي كل المستويات التنظيمية.

ويمكن تلخيص أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية فيما يلي:

(1) نائل عبد الحافظ العواملة، "الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات"، دار زهران، عمان، 2009، ص 35.

- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال لآخر.
 - نظم الترقية تعتمد على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة.
 - التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
 - التأكيد على الاتصالات المفتوحة.
 - المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.
 - الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية (1).
- وعلى أساس هذا يمكن القول أن هذه النظرية تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي على النحو التالي:

- الثقة والإخلاص بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى لزيادة الإنتاجية.
- المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة.
- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون المثمر بين مختلف العاملين من أجل المصلحة المشتركة (2)، فتوفر هذه العوامل حسب أصحاب هذه النظرية سيؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجية المؤسسة.

8- نظرية العدالة:

تركز نظرية العدالة التي وضعها "ستايصي آدمز Stacy Adams" على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك فإن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه، حيث تفترض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ومن خلال هذه النظرية يقيس العامل درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها بالمكافآت والحوافز التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى وفي نفس الظروف، أو مثلاً مقارنة الزيادة في الأجر الذي تحصل عليها مع الأشخاص الذين يعمل معهم، أو مع أشخاص آخرين يعملون في وحدات متشابهة تشمل المدخلات التي تأخذ في عين الاعتبار عند المقارنة عدة متغيرات منها المؤهلات،

(1) محمود النوادي، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة"، دار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 76-77.

(2) عامر الكبيسي، "الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الرضا، ط1، دمشق، 2004، ص 114.

الكفاءات المهنية والعلمية، المهارات والخبرات، عدد ساعات العمل والأداء وغير ذلك، أما المخرجات فتشمل الأجر، المكافآت، الترقية، أي أن المدخلات والمخرجات حسب هذه النظرية تتحدد بالضبط من خلال إدراكنا لما هو محيط بنا ومرغوب به (1).

تتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم، ولكن هناك لا عدالة في التوزيع والفرص فقد نجد تساوي في شروط التوظيف من مؤهل علمي وظروف العمل وواجباته، بينما نجد الأجر والمكافآت والعلاوات والمزايا الأخرى مختلفة من فرد إلى آخر، وهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدى الأفراد ويحسسهم باللاعلاقة مما يجعلهم لا يؤدون عملهم كما هو مطلوب.

9- نظرية الهدف: The Objective Approach

يرى "أودين لوك Edwin Look" صاحب هذه النظرية أن هناك علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام، أي أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل بحيث إذا عرف ما هو المطلوب أداءه بوضوح يتحسن مستوى أدائه، لأن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية دون غيرها.

إن أهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى، وأن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون الأهداف محددة ومقبولة وذات نفع وفائدة للفرد (2).

10- نظرية الإدارة بالأهداف: (MBO) The Management By Objectives

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "أسلوب من أساليب الإدارة يمكن من خلاله للمنظمة كلها تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول إليها في المجالات الرئيسية لاختصاص ومسؤولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد في فترة زمنية معلومة" (3)، كما يطلق عليها "بيتر داركر Peter Darker" الإدارة بالمشاركة، والتي يقصد بها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، فهي نظام يربط أهداف

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، "مرجع سابق"، ص 79.

(2) نور الدين حاروش، "مرجع سابق"، ص ص 135-136.

(3) سعيد سين عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية،

أداء المرؤوسين بمشرفيهم، بحيث يتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية ومنظمة، لمكافأتهم وفقاً للتقدم الذي تم إنجازه (1).

إن مدخل الإدارة بالأهداف يعتبر مدخلاً لتحقيق الكفاية والفعالية في المنظمات، وذلك من خلال التحديد بدقة للأغراض التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ووضع أولويات وأهداف عامة ومحددة وتقسيمها إلى أهداف فرعية من حيث الوقت والكمية والتكلفة والجودة، كما يهتم هذا المدخل بتحديد معايير الأداء التي يمكن عن طريقها قياس الإنجازات واستخدامها كتغذية عكسية لتصحيح الانحرافات ومراجعة النتائج بصفة منتظمة لاستبعاد تلك التي لم تعد نافعة أو من غير الممكن تحقيقها، فزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة إنما يساهمان في تنمية قدرات العاملين على الأداء الأعلى والأفضل والأجود (2).

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية "الإدارة بالأهداف" ما يلي:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة يعقبها تقديم للنتائج التي يتم التوصل إليها.
- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال برئيسه لمشاورته وإبلاغه بما يحققه والمشكلات التي تعترض خطة التنفيذ.
- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه لتعزيز نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف في المرات القادمة، ويقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه (3).

وعلى هذا النحو فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على الأداء وليس على السمات الشخصية للفرد، ويأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف لأنها "عملية منظمة يشترك فيها كل من المديرين والعاملين في تحديد أهداف المنظمة وتحديد معايير تقييم الأداء" (4)، أي أن الإدارة بالأهداف لا تنطوي فقط على فكرة مشاركة العاملين مع المديرين في صياغة أهداف المنظمة، بل تتعدى ذلك إلى إعطاء العمال فرصة في وضع معايير الأداء، مما يدفعهم ذلك إلى بذل أقصى جهد لتحقيقها، وقد أوضحت إحدى الدراسات في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن الذين لم تتاح لهم هذه الفرصة.

(1) طارق طه، "التنظيم: النظرية- الهياكل- التطبيقات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 112.

(2) أمين سعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 45.

(3) علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، جامعة النبراء، الأردن، 1993، ص 35.

(4) عالية عبد الحميد عارف، "مرجع سابق"، ص 177.

11- مدخل إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة، فهي تمثل ثورة إدارية وثقافة تنظيمية جديدة حيث أصبح كل فرد في المؤسسة مسؤول عنها للوصول إلى التحسين الدائم في الأداء والإنتاج⁽¹⁾، وترجع أدبيات "إدارة الجودة الشاملة" المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل: "دمنج Deming"، "جوران Juran"، و"كروزي Crosby"... وغيرهم، الذين اعتبروا بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والعمال بشكل مستمر لتحقيق الأداء الصحيح بشكل الصحيح منذ البداية بفاعلية وفي أقصر وقت⁽²⁾، فهي بذلك تقوم على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة، وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وبهذا التوجه يقول "دمنج": "...إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة في الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه".

ويحدد "جيمس هارنجتون James Harrington" أحد الرواد المعاصرين في إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية لإجراءات إدارة الجودة الشاملة نحو تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية على أنها: البدء من قمة الإدارة، تعليم جميع مستويات الإدارة، والتعرف على متطلبات العملاء الخارجيين، ومنع حدوث الأخطاء، مع استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات، وتدريب كل الموظفين على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات، والتركيز على أن المشكلات تنبع من الإجراءات لا من الأفراد، وكذا استخدام مقاييس للجودة والاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين، واستخدام فرق العمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات⁽³⁾، فإدارة الجودة الشاملة عملية إدارية متكاملة ومتناسقة، تهدف إلى تحسين جميع مكونات المنظمة وتطويرها، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على العمل والإبداع، لتحقيق أعلى معدلات الجودة في الإنتاج، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، بما يضمن لها المنافسة والبقاء⁽⁴⁾.

(1) كارم فاروق عبد الرسول صالح، "نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة"، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، ط1، الجزائر، القاهرة، 2015، ص 30.

(2) أحمد محمد غنيم، "مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات"، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2004، ص 326.

(3) مصطفى يوسف، "مرجع سابق"، ص ص 49-50.

(4) عصام عبد الوهاب الدباغ وأمل سعود عبد العزيز العبيدي، "تقويم الأداء الإداري للمشاريع وأثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعليتها"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2015، ص 44.

وما يمكن قوله من خلال العرض السابق لمختلف المداخل النظرية المفسرة لموضوع الأداء داخل المنظمات، هو أن كل نظرية قد تناولت الأداء الوظيفي من جانب معين أو من زاوية معينة حسب وجهة نظر كل باحث، حيث اختلفت في مضمونها وفي نظرتها للفرد وإلى طرق تحسين مستوى أدائه من النظرة التقليدية إلى النظرة، فكل نظرية تأتي لإضافة فكرة جديدة عن الأخرى تراها هي الأنسب في زيادة مستويات الأداء وفي نفس الوقت تكون كردة فعل لافتراضات وتوجهات لمدارس أخرى سبقتها.

"فتايلور" مثلا لم يرجع السبب في زيادة الأداء أو نقصانه إلا في عامل واحد ألا وهو الحوافز المادية ومدى تأثيرها على دافعية العامل في انجاز مهامه، وعلى نقيضه "التون مايو" الذي لم يثبت وجود علاقة بين إنتاج العامل والعوامل المادية، بل أكد أن تحفيز العاملين في المنظمة يكون بتحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية على حد سواء، لما للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الفرد أكثر من الحوافز المادية، في حين نجد "فايول" الذي سار على منحنى آخر من خلال تركيزه على جملة من المبادئ تكون كأساسيات يقوم عليها كل تنظيم يسعى إلى التميز في الأداء، بينما ركزت أفكار "فيبر" على أهمية الرشد والعقلانية في العمل لتحقيق أعلى كفاية من خلال نمودجه البيروقراطي المثالي كأساس للتعامل مع السلوك الإنساني والسيطرة عليه باعتباره أكفأ نماذج التنظيم يكفل أداء الأعمال المطلوبة بدقة، في حين ربطت نظرية التوقع "فروم" نسبة أداء الفرد المحققة تكون بما سيتوقع الحصول عليه كمقابل نتيجة لمجهوداته المبذولة، أما نظرية (x) فترى أن أنسب الطرق لزيادة أداء الفرد هو التعامل معه بأسلوب ديمقراطي بما يبعث روح الطمأنينة في نفوس العاملين وهذا ما يحفزهم على العمل أكثر، وعلى نقيضها نظرية (y) التي تعتمد أسلوب الردع والقوة للسيطرة على العامل كحل لتحكم في أدائه، في المقابل تؤكد "نظرية العدالة" أن الفرد كلما شعر بالعدالة والمساواة في التعامل معه مقارنة بزملائه في العمل زاد أدائه وولائه لعمله فيقدم كل ما يملك من قدراته لصالح منظمته، وعلى اختلاف هذه النظريات جاءت نظرية "الإدارة اليابانية" كأحدث النظريات ساهمت في إعطاء أفكار جديدة مختلفة عن وجهات النظر السابقة حيث أكدت على أن تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية وتطويره مرتبطا بمدى توفر مناخ تنظيمي جيد يكون شبيه بالجو الأسري للفرد، حيث يسوده نوع من الثقة والإخلاص، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، بالتعاون والألفة بين العاملين والإدارة أي كل ما يساهم في جعل الفرد متحمس لتنفيذ مهامه ومسؤولياته بجدية، فضلا عن ذلك ركزت على أهمية التدريب لرفع كفاءة الأفراد وتحسين خبراتهم، وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في الأداء، وهو تقريبا ما أكدته نظرية "الإدارة بالأهداف" إلى أن المنظمة إذا أرادت تحسين أدائها والوصول به إلى أعلى المستويات عليها الاعتماد على مبدأ مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات وإعطاء لهم المجال لإبداء آرائهم في طريقة أداء أعمالهم، أو ما اتجهت إليه بعض النظريات

المعاصرة كنظرية "إدارة الجودة الشاملة" كعملية إدارية شاملة تهدف إلى تحسين شامل لكل أجزاء التنظيم من خلال إحداث الجودة في مختلف أساليب العمل لتحقيق أداء عال متميز ومنتوج ذات جودة. وبصفة عامة، يمكن القول أن كل ما جاء في هذه النظريات يعتبر كعوامل مؤثرة أو متحكمة في مستويات الأداء، حيث أن الهدف من كل نظرية هو البحث دائماً عن مختلف الطرق والأساليب الناجعة لتحسين أداء الفرد وزيادته في التنظيمات.

تاسعا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي إلى عوامل داخلية، وأخرى خارجية، وسيتم عرضها فيما يلي:

1- العوامل الداخلية:

وهي تلك العوامل الموجودة داخل البيئة الداخلية* للمنظمة، قد تنشأ من فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو من عدم توفير المعلومات المرتدة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد، أو قد تنشأ من أساليب العمل المستخدمة والآلات المعتمدة... وغيرها، ويمكن حصر هذه العوامل في الآتي:

أ- الأفراد (العاملين):

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي الفرد نفسه، حيث ينخفض معدل أداءه عن معدله المحدد، فيصبح هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد، ويمكن إرجاع هذا إلى بعض العوامل المتعلقة بتصرفات الفرد وخصائصه الذاتية والتي تتمثل في:

- إثارة المتاعب كالاكتفاء والتهجم على زملاء العمل وعدم التعاون معهم، مما يساهم في وجود علاقات غير جيدة بين أعضاء جماعة العمل.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن الأوقات المقررة.
- الغياب والتأخر عن العمل، والمغادرة قبل الوقت الرسمي للخروج من العمل.
- عدم النزاهة والإخلاص في العمل، أو عدم الكفاءة مثل: الإهمال، وتزايد نسبة الأخطاء فيه.
- التمرد كرفض تنفيذ الواجبات المحددة أو العمل الإضافي، وعدم إتباع تعليمات المشرف⁽¹⁾.
- نقص في القدرات العقلية، كالافتقار القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة، بالإضافة إلى بعض الحالات الانفعالية كالقلق والإحباط التي تعيق العمل.
- انخفاض دافع الأداء وعدم بذل الجهد المطلوب في العمل.

* حيث تستطيع المؤسسة التحكم في البيئة الداخلية والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.

(1) فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005، ص 277.

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل.
 - تأثير الظروف الشخصية والعائلية للفرد على مستوى الأداء، التي تمنعه من تحقيق الأداء الملائم.
 - عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، وعدم وضوح سياسة الإدارة بالنسبة للفرد (1).
- إضافة إلى ما سبق هناك بعض البيانات العامة عن شخصية الفرد، لها علاقة بأدائه في العمل، وتتصف هذه البيانات بأنها عامة ويمكن قياسها بسهولة وبساطة، وهي كالتالي:
- **العمر:** حيث كلما زاد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة، وقل معدل غيابه، وذلك لحرصه على عمله وعدم التفريط فيه، وتأتي علاقة العمر بالأداء والإنتاجية في أن الفرد تزداد إنتاجيته بسبب زيادة خبراته، هذا من جانب وأما في الجانب الآخر فإن تدهور العمر يؤدي إلى الضعف في الأداء، وعليه لا توجد نتيجة ثابتة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته.
 - **الجنس:** النتيجة المؤكدة أنه لا توجد فروق واضحة بين الإناث والذكور في كفاءة أداء العمل والإنتاجية، ولكن قد يكون الفرق في نسبة معدلات الغياب، حيث أن عدد الغيابات بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل، وهذا يرجع لبعض العوامل مثل اصطلاح المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل.
 - **الحالة الاجتماعية:** أثبتت الدراسات أن الفرد المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء، وهو أقل غيابا مقارنة بالشخص الأعزب، في الحين نجد أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات أسرتها وخاصة إذا زاد معدل الأبناء مما يجعلها أكثر غيابا من الرجل وهذا ما يؤثر على جدية أدائها (2).
 - **الأقدمية:** حيث تؤثر الأقدمية على أداء الفرد من خلال زيادة معارفه ومهاراته في مجال عمله، فنتيجة خبرته الطويلة يصبح أدائه متقنا، كما أنه كلما زادت أقدمية الفرد زاد رضاه عن العمل وولائه له، أما إذا لم تؤثر الأقدمية على رصيد خبرة ومهارة الفرد، فإنها لا تؤدي إلى زيادة الأداء والإنتاجية.
- ب- الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بها وبأعمالها، فيه تحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات ومختلف المعلومات، فهو مكونا مهما وجزء من توضيح المتغيرات في الأداء التنظيمي.

(1) فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، "مرجع سابق"، ص 278.

(2) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، 2000، ص ص 202-

وقد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية باعتبارها أفضل الخيارات لتنفيذ إصلاحات مثل: تغيير الثقافة أو تكوين القوى العاملة، مما يتطلب ضرورة تغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها، فتغيير الهيكل إستراتيجية مهمة تستخدم كثيرا في السعي لتحسين الخدمة العامة لما له من دور في التأثير على الأداء⁽¹⁾.

وقد يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المنظمات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد المهام التي ينبغي القيام بها بفعالية أكثر، ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد دور ومهمة كل فرد في المستوي التنظيمي، فهو يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب.

ج- قيم المنظمة:

تعتبر قيم المنظمة أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، فالمنظمة التي تقوم على ثقافة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح الفريق، وغرس قيم ومبادئ إيجابية في نفوس الأفراد، فإنها تعزز بذلك الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين، مما يجعلها تتميز بمستوى أداء جيد.

د- التكنولوجيا:

نتيجة لمختلف التطورات التي يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات ومنها في مجال التكنولوجيا؛ هذه الأخيرة التي كان لها الأثر الواضح على عمل المنظمات، من حيث تحسين أدائها وزيادة مستوياته وإمكانية تقديم منتجات ذات جودة عالية في أقصر وقت وأقل جهد، إضافة إلى ذلك وفرت للمنظمة سهولة الوصول إلى المعلومات بشكل جيد في مجال الإدارة والتخطيط ورقابة أنشطتها بكفاءة، فبصفة عامة فالتكنولوجيا ساهمت في تطوير الأداء⁽²⁾.

هـ- الحجم:

ويقصد به حجم المنظمة فهناك منظمات صغيرة، متوسطة أو كبيرة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء بالإيجاب أو السلب، حيث كلما كانت المنظمات أكبر حجما كانت أكثر تعقيدا وأداؤها أقل فعالية، لكثرة التخصص واليد العاملة فيها، مما يصعب عليها عملية الرقابة والإشراف، والعكس صحيح.

(1) رايز أندروز وجورج أ. بوين وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية وأداء الخدمة العامة"، ت: منصور بن عبد العزيز

المعشوق، مركز البحوث، الرياض، 2014، ص 31.

(2) محمد الريس العامري، "مرجع سابق"، ص 54.

من خلال ما تم عرضه لبعض العوامل الداخلية ذات التأثير المباشر على الأداء الوظيفي، يتضح لنا أنه توجد الكثير من الأسباب التي لها دور في انخفاض الأداء بالمنظمة، حيث لا يمكن حصرها في جهة واحدة، فمنها ما هو متعلق بالفرد العامل ومدى دافعيته في العمل من حيث اهتمامه بعمله وتنفيذه بجد وإخلاص أو تهاونه عليه، ومنها ما هو مرتبط بنوعية التكنولوجيا والهيكل التنظيمي المعتمد من طرف المنظمة، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة المشجعة على حب العمل أم لا.

وبالإضافة إلى ما تم ذكره، يمكن اعتبار أن مدى الحرص على تطبيق نظام حوافز فعال هو الآخر من العوامل المهمة المؤثرة على الأداء، حيث يؤدي إلى تحفيز العاملين على تحقيق الأداء الجيد، كما تعتبر العملية الاتصالية أيضا بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات السائدة بينهم من أهم الأمور التي قد تشكل عائق للأداء أو يكون لها دور في تحسينه وزيادة مستوياته، فغالبا ما يتأثر المرؤوسين بأسلوب وكيفية نقل الأوامر والتعليمات إليهم، أو قد يمكن إرجاعها إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات، وفي نمط الإشراف المتبع وسياسات التسيير التي ينتهجها المسؤولين والتي تؤثر بدورها على الإنجاز، وبصفة عامة مختلف الظروف المحيطة بالعمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

2- العوامل الخارجية:

وهي مختلف العوامل الناتجة من البيئة الخارجية التي تقع خارج المنظمة وتؤثر على أدائها، ولا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المنظمة اقتناصها، وفي نفس الوقت هو مصدر للمخاطر التي تسعى المنظمة إلى التأقلم معه والتخفيف من تأثيره السلبي عليها وعلى أداءها، ومنه يمكن حصر هذه العوامل في الآتي:

أ- المنافسة:

ومنها المنافسة المحلية أو العالمية وخاصة في ظل بيئة تتميز بالتغير المتسارع التي دفعت المنظمات إلى إتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الإستراتيجية المتبعة والعمل في ظل ظروف بيئية أفضل⁽¹⁾.

ب- الزبائن أو المستهلكون:

حيث أصبح السوق للزبائن وأصبح الفرد الذي يتلقى السلع والخدمات، وهو الذي يفرض رغبته على صاحب المنتج، فأصبحت المنظمات تصمم وتلبي مختلف حاجات المجتمع من السلع بالنوع والشكل المطلوب حسب رغبات وأذواق أفراد المجتمع.

(1) محمد الريس العامري، "مرجع سابق"، ص 54.

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتشير إلى اتجاهات المجتمع وقيمه الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع، إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المنظمة المرنة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع⁽¹⁾، وتتمثل كذلك في مجمل العادات والتقاليد الموروثة، وفي العرف وأمور الدين، وثقافة الفرد وقيمه التي يؤمن بها، حيث تؤثر فيه وعلى ثقافته التنظيمية وبالتالي على أدائه.

ويبقى مجال العوامل المؤثرة على أداء العاملين واسعا جدا لا يمكن تحديده وضبطه أو حصره في بعض النقاط، نظرا لتعدد واختلافها من حيث شدة التأثير، فنجد البعض منها يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة مستوياته، بينما يؤدي البعض الآخر إلى نقصانه، أي لكل هذه العوامل أثر بالغ الأهمية ينعكس سلبا أو إيجابا على السلوك الأدائي للفرد، غير أنه من الواضح أن أهم العوامل التي قد تزيد من الأداء الوظيفي للفرد تأتي من داخل المنظمة قبل محيطها الخارجي أو من أي عامل آخر، وما على المنظمة إلا التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في أدائها لمعرفة كيفية التعامل معها حتى تضمن النجاح في عملها.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أنه قد تم عرض مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بشكل عام، ولكن ما يخصنا في هذا البحث هي ثلاثة عوامل تنظيمية أو المنظمة من ثلاثة جوانب متمثلة في: الأفراد، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والتي تندرج تحت عنوان مجالات التطوير التنظيمي، التي ستهتم الفصول القادمة بتناولها، وهذا بعد التعرف بداية على ما تعنيه عملية التطوير التنظيمي في المنظمات بصفة عامة في الفصل الموالي.

(1) وهيبه ديجي، "دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 57-58.

خلاصة:

في ضوء ما تقدم، أخلص إلى أن الأداء الوظيفي يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد والمنظمة، وإلى أهميته بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها؛ حيث إذا كان هذا الناتج مرتفعا وأداء العاملين متميزا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فتكون أكثر استقرارا وأطول بقاء وأشد منافسة.

كما توصلنا إلى أن المنظمات تلجأ عادة إلى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، باعتباره وسيلة فعالة في تحسين مستوى الأداء وتطويره، وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على تجاوزها، حيث يعتمد التقييم على مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تتماشى مع طبيعة العمل، وتعتبر كإطار مرجعي يستند عليه في عملية التقييم لمقارنة النتائج بالأهداف المتوقعة مسبقا، وهي تعتمد في ذلك على عدة طرق وأساليب، ولكن ما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد طريقة مثلى لذلك، حيث لا تخلو طريقة من عيوب ونقائص، ولذا على المنظمة اختيار وتطبيق الطرق الأنسب التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وحتى إمكانياتها، وأن تحرص قدر الإمكان الابتعاد عن مختلف العوائق والمشكلات التي قد تعترضها وتحول دون صدقها وفعاليتها.

الفصل الثالث:

المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي وتقنياته الإجرائية.

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي في المنظمة

ثالثاً: أهداف وخصائص التطوير التنظيمي

رابعاً: مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي

خامساً: مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي

سادساً: مراحل التطوير التنظيمي في التطبيق العملي

سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي

ثامناً: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي وعوامل نجاحه

تاسعاً: أنواع التطوير التنظيمي وأهم مجالاته

خلاصة.

تمهيد:

بات يشكل التطوير التنظيمي من بين أهم القضايا والمواضيع التي تشغل بال المؤسسات الحديثة، وتبرز أهميته كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات له تأثير واضح على فعاليتها وكفاءتها، وخاصة في الأونة الأخيرة وما تشتمل على ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والتغيير المتسارع في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والمعلوماتية والتقنية... وغيرها، وباعتبار أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا على البيئة التي تتواجد فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذًا وعطاءً، وهذا لضمان استقرارها ونموها في ظل تحديات المحيط الذي تنشط فيه، وضمن هذا التوجه اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصة علم الإدارة بهذه القضية الأساسية؛ وذلك بهدف إيجاد طرق فعالة لإحداث تغييرات ايجابية في المنظمة، لنقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة المتغيرة دائما بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجهها وضمان تحقيق أداء فعال وناجح حتى تتمكن من تقديم مخرجاتها (السلع والخدمات) بكفاءة عالية.

وفي محاولة منا لإبراز أهمية هذا الموضوع وفهم كيفية إدارته وتطبيقه داخل المنظمات، يأتي هذا الفصل ليتناول التطوير التنظيمي من حيث: الأهمية، والتطور التاريخي، والأهداف والخصائص، وكذا أهم الأفكار التي قدمتها مختلف النظريات التنظيمية التقليدية والحديثة، لننتقل بعد ذلك إلى الحديث عن الجهة المسؤولة عن القيام بالتطوير في المؤسسة، وصولا إلى عرض أهم المراحل العملية التي تتبعها عملية التطوير التنظيمي، وأهم الأساليب أو التقنيات المستخدمة في ذلك، ليتم بعد ذلك التطرق إلى مجموعة من القواعد اللازمة للتطوير، وأخيرا تبيان أنواع التطوير التنظيمي وأهم مجالاته.

أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على السلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وطرق العمل، وقد مر التطوير التنظيمي عبر تاريخه بعدة مراحل أهمها:

1- المرحلة الأولى:

خلال فترة الخمسينات (*) ظهر التطوير التنظيمي كفكر لأول مرة وإن كان هناك تطبيقات ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث واجهت بعض المؤسسات مشكلات كبيرة بسبب نقص اليد العاملة اللازمة لتشغيلها مما دفع المديرين إلى البحث عن وسائل وطرق فعالة تمكنهم من الاستفادة من القوى البشرية المتاحة لديهم، واستعانوا في ذلك بخبراء وعلماء الاجتماع، وهنا نجد "ليلاند برافورد Leyland Praford" الذي قدم مفهوماً جديداً لعلاج مشكلات العمالة التي تواجهها المؤسسات العامة أو الخاصة حيث أكد على أن التدريب يعد جزءاً هاماً من برنامج متكامل للتنمية البشرية والتنظيمية على حد سواء (1)، وهو ما أشارت إليه كذلك معظم الدراسات التي أجريت إلى أن التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقاً من مصدرين أساسيين تمثلاً: في تدريب الجماعات وتطبيق أساليب التدريب المخبري (***) من قبل مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية والتي تسمى بـ: (Laboratories National Trinig)، والبحوث المسحية والتغذية الراجعة، وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي (2)، حيث يشير مصطلح "البحث المسحي والتغذية الراجعة" إلى عرض نتائج الدراسة، باعتبار أن البحث المسحي يعبر عن دراسة، والتغذية العكسية هي عرض نتائجها، فهما شكلان متخصصان من البحث العلمي ويكونان الاتجاه الثاني الرئيسي في الجيل الأول للتطوير التنظيمي، فالبحث المسحي في مجال التطوير التنظيمي يشير إلى التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في

(*) في هذه الفترة تم استخدام التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية والصناعية، وبدأ استخدامه يتسع في الإنتشار، وقد كانت بداية استخدامه في مجال التربية سنة 1946 بواسطة "كيرت لوين" Kurt Lewin في كلية المعلمين بولاية "كونكتيكت Connecticut" الأمريكية.

(1) معتز مصطفى عبد الجواد شيحة، "مرجع سابق"، ص 27.

(**) يعرف أسلوب التدريب المخبري بأنه وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم البعض ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم وكانت بدايته في معهد "ماستيوست للتكنولوجيا" (M.I.T)، ولقد تطورت أساليب التدريب المخبري في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من قبل مجموعة من العلماء السلوكيين في "Bethel" في ولاية مين "Mene" بالولايات المتحدة الأمريكية وقد كان لـ: "كيرت لوين" دور مميز في توضيح هذه الأساليب.

(2) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص ص 30-31.

القضايا التي تهمهم كرضاهم عن العمل، أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين ببرنامج التطوير التنظيمي بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات يمكن اتخاذها.

يرى "فرنش French" أن جهود كل من العلماء: "كيرت لوين Kurt Lewin" و"دوجلاس ماك كريجور Douglas Mac Gergor" و"هيربرت شبيرد Herber Shpard" و"روبرت بليك Robert Blake" و"بلاك وموتون Blake & Mouton" وغيرهم لها دورا كبيرا في إبراز مفهوم التطوير التنظيمي، عن طريق الدراسات والاستشارات والتطبيقات العملية في التدريب والإدارة، حيث بدأ "لوين" في إنشاء مركز بحوث لفعاليات وديناميات الجماعات، والعلاقات الشخصية الداخلية، سواء في مجال النظريات أو التطبيقات العملية، كما قام "ماك كريجور" بالحديث بشكل منظم عن ديناميات الجماعة والتطبيقات العلمية لتدريب T.Group في منظمات العمل المعقدة والكبيرة وكذلك عن أساليب حل المشكلات وعلى الأخذ في الاعتبار قضية نقل التعلم من تجارب وخبرات المختبر إلى موقع العمل، وساهم "شبيرد" في البحوث التي تناولت برامج التطوير التنظيمي في بعض الشركات البترولية، أما "بليك" فقد شارك عام 1957 في مفهوم التطوير التنظيمي من خلال أبحاثه مع "موتون" حول الشبكة الإدارية في القيادة وديناميات الجماعة⁽¹⁾ وأن التزام الإدارة هو متطلب هام لنجاح جهود التطوير التنظيمي والذي يقتضي أن تنفذ أنشطته على عدة مستويات منها الفرد، وتفاعل الأفراد والجماعات أو الجماعات فيما بينها.

فلقد كانت مختلف هذه الجهود والدراسات التي قام بها هؤلاء العلماء بمثابة إسهامات ساعدت على بروز التطوير التنظيمي، ولكن ما تجدر الإشارة إليه إلى هو أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو صاحب وضع تسمية "التطوير التنظيمي"، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرون أن "ريتشارد بكهارد Richard Beckhard" عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة "دوجلاس ماك كريغور" سنة 1960 في شركة "جنرال ميلز General Mills" يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة، لذلك لم يكونوا مقتنعين بتسمية (تطوير الإدارة Management Development) لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا اعتماد تسمية (تدريب العلاقات الإنسانية) كونها تسمية محدودة تقتصر على نشاط واحد، وأن برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجدا في مصطلح "التطوير التنظيمي" الدلالة الحقيقية على ما يريدان، وهذا ما أكده (بكهارد) بصريح العبارة في نص له⁽²⁾، إذ قال: "...لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي

(1) أحمد إبراهيم أحمد، "التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 31.

(2) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "مرجع سابق"، ص 24.

لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة"، وهكذا خرج المصطلح لتمييزه عن الأشكال الأخرى التي تتعامل مع المنظمات، ولإبراز الجوانب الشمولية والتطويرية في المنظمة والحركية الدافعة إليه. كما كان ظهور التطوير التنظيمي كبداية للتركيز على الجانب الإنساني في العمل أكثر من الجانب الفني، حيث ركز على التأثيرات المحيطة لعملية اتخاذ القرار، وعلى تكريم مشاعر الأفراد عندما تكون مرتبطة بالعمل، ويتم إثارة مشاعرهم عندما يشعرون بالرضا أو الإحباط العميق أثناء أداء وظائفهم والعمل مع الآخرين، فتصبح هذه المشاعر أحد الظروف التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين⁽¹⁾.

2- المرحلة الثانية:

إن تعاون الاستشاريين الخارجيين مع الإداريين بالمنظمات التي حاولت علاج بعض مشاكلها من خلال التدريب ومناقشة نتائج المسوح السلوكية، قد ساعدت على خلق أرضية جديدة لبناء فلسفة محددة لهذه المنظمات في تحديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهيكل الإدارية بها، وعليه ظهر التطوير التنظيمي تدريجياً كوليده لهذه الأساليب على وجه خاص والأساليب السلوكية العديدة المستخدمة في المنظمات بوجه عام⁽²⁾، ففي هذه المرحلة كان فكر التطوير التنظيمي مقتصرًا على الاهتمام بمحاولات إعادة التنظيم (التغيرات الهيكلية) في المنظمة.

3- المرحلة الثالثة:

في السبعينات كان فكر التطوير التنظيمي أكثر شمولاً بقصد تحسين بيئة العمل الداخلية وتحسين نوعية الحياة الوظيفية.

4- المرحلة الرابعة:

تأثر التطوير التنظيمي في هذه المرحلة (فترة الثمانينات) بالفكر الاستراتيجي الذي أخذ في الحسبان أثر البيئة الخارجية على الهياكل والموارد البشرية والأساليب الفنية، وقد استخلص كل من "ساشكين بورك" **Sashkin Burke** ثلاث نتائج هامة عن التطوير التنظيمي وهي:

- مزيد من التقبل والمسؤولية لأفكار التطوير التنظيمي.
- التكامل الفعال الذي يعالج الصراع القائم في الجوانب السلوكية والهيكلية في التطوير.
- هناك تركيز أكبر على الثقافة التنظيمية وهذا المدخل يوضح كيف أن قيم ومعتقدات الإدارة تؤثر على الوظائف التنظيمية.

(1) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "مرجع سابق"، ص 29.

(2) أحمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 588.

5- المرحلة الخامسة: (مرحلة الجيل الثاني من التطوير التنظيمي)

طالبت مضامين هذه المرحلة الممتدة من التسعينات لحد الآن، بضرورة تطوير تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي، بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات، لذلك شهدت هذه المرحلة الاهتمام بـ: تطبيقات التحول التنظيمي (OT)، تطبيقات الثقافة التنظيمية وتغييرها، تطبيقات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة بوصفها منظمات تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير تساهم في التطوير الذاتي وتحقيق الطموحات الجماعية، تطبيقات الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، تطبيقات هندسة الرؤية المستقبلية وإعادة هندسة الأعمال والإدارة على المكشوف⁽¹⁾.

والملاحظ من هذه التطبيقات أو التقنيات أنها تمثل في حقيقتها تدخلات سلوكية تعتمد منهجية علمية لإحداث تغييرات مدروسة في سلوك العاملين والعمليات التنظيمية لتحقيق التكيف والتأقلم المطلوب للبيئة وبالمقابل تزداد الحاجة إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي سواء في النشاطات والأفراد أو في العلاقات التنظيمية وذلك لمنع اختلال التوازن إذا ما تركت التغييرات تجري تلقائياً، لأن جوهر التطوير التنظيمي يكمن في التركيز على تحسين العمليات التنظيمية، التي تؤدي حتماً إلى تحسين فاعلية المنظمة.

وعلى أساس ما تم الإشارة إليه مسبقاً، يتضح أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التي أجريت بواسطة الباحثين الذين أشرنا إليهم سابقاً، حيث ظهر في البداية لفظ تطوير المجموعة عن طريق "بليك" و"موتون" أثناء التدريب، ثم بعد ذلك تطور وأصبح يستخدم هذا مصطلح ليعبر عن الوسيلة والمنهج المتكامل من الأنشطة الذي يسعى عن طريق مختلف برامج وخطته الوصول بالمنظمات إلى تقديم الأفضل من خلال إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تعترضها، وهذا بالاهتمام بشكل شامل بجميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية على حد سواء.

(1) معتز مصطفى عبد الجواد شيحة، "مرجع سابق"، ص ص 27-28.

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي في المنظمة

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً، حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وأهم من ذلك تبنيتها، وذلك لضمان التحسين المستمر للأداء وجعله فعالاً⁽¹⁾، وتتبع أهمية التطوير التنظيمي من العصر الذي نعيش فيه عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة على مستوى البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية وملائمة لتغيرات البيئة (منظمة أكثر ديناميكية)، ومنه يمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية وذلك باعتباره:

1- منهج تربوي Educational يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم وتحديد مستوى الثبات والاستقرار الكافي لضمان الاستمرار بالنشاط بشكل مرضي وتحاشي الركود، حيث يستلزم على المنظمات التعامل بحرفية عالية مع هذه التحديات بالاعتماد على كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التطوير⁽²⁾.

2- منهج وقائي preventive وتعني عدم قدرة المنظمة على تغيير استراتيجيتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة وأهم أسباب هذه الظاهرة هو اعتماد مديري المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية؛ وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي من خلال مختلف برامج وتقنياته للموازنة بين تحريك السكون، وإيقاف الحركة المستمرة إذا تطلب الوضع إذ بإمكانه إيقاف السرعة غير المدروسة أو تحريك السكون والسبات النسبي.

3- منهج صحي Health لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية واستمرارها في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها، باستخدام برنامج التطوير التنظيمي المتكامل الذي يساهم في تكيفها، بقاءها، ونموها، في المقابل التصدي لمختلف حالات الوهن التنظيمي⁽³⁾، والملاحظ أن المنطق السابق أوجب الحديث على نوعين من المنظمات، حيث تمثل النوع الأول في منظمات البقاء وهي التي تتبنى التطوير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة، وتمثل النوع الثاني في منظمات الفناء التي تعجز

(1) عبد الحكيم الخرامي، "المنظمات والتغيير بين المدير والخبير"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998، ص 200.

(2) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "مرجع سابق"، ص 53.

(3) نفس المرجع، ص 57.

عن القيام بالتطوير التنظيمي، والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها، ومن ثم فناءها.

4- منهج استباقي Proactive لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة، ووصولاً إلى صورة مستقبلية أفضل (1).

وفضلاً عن هذا، يمكن أيضاً توضيح أهمية التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال أهميته بالنسبة للعاملين حيث مع زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، زاد الحرص على إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وبيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن، كما أن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح لها مجالاً واسعاً لتنمية أداء العاملين وتحسين سلوكهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعيم لديهم القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تحفيز المتفوقين، والتميزين منهم (2).

كذلك في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح العاملون يجدون صعوبة في التكيف معها لغياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتطوير التنظيمي، فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة ساهمت في خلق سوق مفتوح للجميع الذي أصبح يعيش حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة، وفي ظل هذا الوضع أصبحت المنظمات مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة ذات أبعاد عالمية، ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، وأصبحت مسؤوليتها كيفية إرضاء العميل الذي يريد منتجات خالية من العيوب، يستلمها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب وبالجودة والكمية المناسبة، وحتى يتحقق ذلك بكفاءة وفعالية لا بد من المنظمات تبني أساليب جديدة للعمل حتى تكون ناجحة ومتميزة والعمل بطريقة صحيحة ومتكاملة، حيث أن كل فرد أو جزء أو نشاط فيها يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما وهذا من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل في أماكن مختلفة بالمنظمة، وهنا يصبح من الضروري أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء، ولتحقيق مجموعة من المتطلبات كدعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاج كما ونوعاً والتقليل من تبذير الموارد،

(1) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "مرجع سابق"، ص 59.

(2) محمد هاني محمد، "السلوك التنظيمي الحديث"، دار المعزز، ط1، عمان، 2015، ص 262.

وتوفير مناخ ملائم خال من المشكلات يعمل على مواجهة نقاط الضعف في العمل، وعلى التكامل بين كل من أهداف التنظيم والعاملين، وأهداف العملاء وأهداف المجتمع (1).

وقد تواجه المنظمات العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها وتعرض لمختلف الضغوطات التي تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي، كالقوى الخارجية الداعمة للتغيير والمتمثلة في كافة العوامل والمؤثرات التي تقع خارج سيطرة المنظمة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة، الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة والتكنولوجيا، مختلف التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية كالتحولات تجاه الرأسمالية والتغيير في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد... وغيرها (2)، كما قد تلجأ المنظمات إلى التطوير التنظيمي لمعالجة مختلف المشكلات التنظيمية التي تحدث داخل بيئة العمل كالإنتاجية المنخفضة، الصراع التنظيمي بين العاملين أو بين الرؤساء والمرؤوسين، تقادم طرق وأساليب العمل، حدوث الإضرابات، كثرة الغيابات والاستقالات، زيادة معدل دوران العمل، تدني مستوى الأرباح (3)، وجود كفاءات بشرية لا تعمل بكامل طاقتها، التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل، القيادة الإدارية في المنظمة متسببة، انخفاض الروح المعنوية، الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات، زيادة حجم الأعمال، تعقد الإجراءات (بطء سير الأعمال) (4)، إساءة فهم أهمية وظائف أقسام الخدمات في المنظمة خاصة الصناعية مثل: إدارة الأفراد والعلاقات العامة، والتسويق وغيرها، والاهتمام بوظائف التمويل والإنتاج والمبيعات دون غيرها، وهذا ما يؤدي إلى مقاومة أقسام الخدمات للأقسام الإنتاجية وتعارضها معها مما يعوق التنفيذ ويؤثر على الأداء (5)، الذي ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، ومنه يتطلب إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة، الذي يعمل على تجديد الحيوية والحفاظ عليها داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، والآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، وبذلك تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة.

(1) محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي والعشرين"، دار الحامد، عمان، 2005، ص 65

(2) جمال الدين المرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 50.

(3) راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 346.

(4) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 294.

(5) محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص 381.

والتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وطرق مبتكرة، وهذا ما يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وعلى إثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين الوضع المادي والمعنوي للأفراد⁽¹⁾؛ من خلال إحداث التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على إصلاح الأخطاء والمشاكل التي أدت إلى انخفاض الأداء في العمل، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات التحفيز، تحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين وولائهم، القيام بتجديد القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعطاء، مع الاهتمام بتطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا حديثة، وهذا كله من أجل زيادة مستوى الأداء وتحسينه.

نستنتج مما سبق أن للتطوير التنظيمي أهمية معتبرة في حياة المنظمات، باعتباره أسلوب لحل المشكلات التي تنشأ داخل المنظمة أو خارجها (تحديات البيئة الخارجية) وتؤثر فيها، فهو آلية للتجديد المستمر من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة التغيرات والأحداث القائمة، حيث يقوم التطوير التنظيمي بإثراء رؤساء المنظمات بمختلف التقنيات التي تساهم في مواجهة تلك التحديات واستغلال الفرص المتاحة ويعمل على تحقيق التوازن بين الديناميكية (الحركية) والثبات في المنظمة، كما يهتم بالمستقبل ويعمل عليه فهو وسيلة مهمة في بقاء المنظمة واستمرارها من خلال التعديلات والتطورات التي يحدثها في مختلف مجالاتها المادية والبشرية والتي تنعكس بشكل ايجابي على أدائها؛ كما يمكن القول أن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي في المنظمة والعاملين بها، وكفاءتها ونجاحها مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هي القياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير المنظمات.

(1) جمال الدين المرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، مرجع سابق، ص 51.

ثالثاً: أهداف وخصائص التطوير التنظيمي

1- أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، ولكنه في العموم كمنشآت منهجي يسعى من خلال ممارسته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة التي تطبق في جميع الحالات، والتي تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات وتقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة، ولهذا يقع على عاتق المنظمات الاهتمام المستمر بعملية التطوير التنظيمي لعدد من الأهداف، أهمها ما يلي:

- تعتبر تدعيم الإنتاجية، وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، ورفع كفاية وفعالية المنظمة بصورة عامة، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- إرساء قيم التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وقيم الديمقراطية والحوار وتفاذي البيروقراطية⁽¹⁾ والتعامل الرسمي لخلق بيئة اجتماعية وعلاقات إنسانية جيدة بين الأفراد.
- التعرف على مجالات عملية التطوير التنظيمي ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار العمل، وزيادة درجة الثقة والصراحة بين جماعات العمل لإرساء التعاون بينهم على جميع المستويات التنظيمية⁽²⁾ (المسؤولية الجماعية)، وهذا ما يزيد من درجة التفاعل والإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء؛ حيث يشعر كل فرد بالمسؤولية والالتزام نحو عمله.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والملائمة مع الأهداف المراد تحقيقها، وإمكانية توفير المناخ الملائم لمواجهة المشكلات الداخلية⁽³⁾، بدلاً من إخفائها وتجاهلها وهذا ما يجعل الإدارة أكثر قدرة على التشخيص والتحليل في مجال البحث عن حلول سليمة لتلك المشكلات وتغيير سلوكيات واتجاهات ومهارات الأفراد بما يتناسب وينسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل: تشجيع مبدأ روح الفريق بين الأفراد، وتطوير إجراءات العمل بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

(1) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص 27.

(2) أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص 192.

(3) حسن أحمد الشافعي وعبد اللطيف إبراهيم بخاري، "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: المداخل المعاصرة في إدارة

الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2000،

إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، ومن ثم فإنها ترمي إلى تغيير المؤسسة باستبدال الأساليب التطبيقية البالية بأساليب إدارية أخرى حديثة أكثر فعالية، كتغيير التقاليد القديمة التي تحد من التفكير المتجدد إلى أنماط وقيم جديدة تنمي الإبداع، أو إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والجوانب التكنولوجية في المنظمة عن طريق إدخال التقنيات والأساليب الحديثة بطريقة سليمة ومقبولة⁽¹⁾؛ وبتوضيح أكثر يسهم التطوير التنظيمي في تغيير التفكير الغير الصحي للقادة والعاملين إلى تفكير ايجابي يساعد على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تتفق وطبيعة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويلزمهم بالاستمرار في عملية التطوير في المستقبل نتيجة وعي كل عضو في التنظيم بالأهداف الجوهرية المبتغاة من وراء هذه العملية.

ومن ما ورد في هذا الخصوص يمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى مساعدة المنظمات في حل المشاكل التي تواجهها وضمان نموها على المدى البعيد من خلال الفحص المستمر لنمو المنظمة أو تدهورها والفرص المحيطة بها، والإمام بمختلف المعلومات عن الأنشطة التي تمارسها ونتائجها، لتحديد أماكن الخلل التي تزودنا بدقة بالمشكلة اللازم التركيز عليها والطرق المناسبة التي يعتمد عليها لتقديم حلول جديدة لمعالجتها، لمحاولة إحداث تغييرات على مستوى الكلي للمنظمة وفي نفس الوقت تشجيع أعضائها على الانضباط الذاتي ليصبحوا أكثر نشاطا وأكثر اعتمادا على قدراتهم، ومحاولة خلق التوافق والتكامل بين أهداف وحاجات المنظمة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى (أهداف مشتركة ورؤية واحدة)، فضلا عن تعاونهم كأفراد ومجموعات لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي الزيادة في درجة الانتماء للمنظمة وهذا ما يسهم بدوره في تحسين الأداء وتحقيق التميز والديمومة في العمل.

2- خصائص التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، وتتسم بجملة من الخصائص المميزة وهي:

- **الاستهدافية:** التطوير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل في إطار حركة منظمة ومخططة تتجه إلى أهداف محددة وغاية معلومة، حيث يأخذ نظرة تطويرية تهدف إلى تحسين الأفراد والمنظمة معا.
- **الواقعية:** ترتبط البرامج التطويرية بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، حيث تتم في إطار إمكانياتها وظروفها التي تمر بها⁽²⁾.

(1) محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص 19 – 20.

(2) أنس عبد الباسط عباس، "مرجع سابق"، ص 191.

- **الاهتمام بالنظام ككل:** يعتبر التطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية وكيف تعمل هذه الأجزاء معا لتصبح فعالة، حيث نجد أن معظم برامجها شاملة إما للمنظمة ككل أو على الأقل لوحدة كاملة في المنظمة (الهيكل التنظيمية والتكنولوجية، أو الأهداف والإجراءات وكل ما يتعلق بالفرد وتطويره).
- **التوافقية:** يتصف التطوير التنظيمي بالمرونة والعملية حيث يتم تكييف إستراتيجيته ووسائله لتتوافق مع الحاجات المحددة (1).
- **الفاعلية:** أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات المستهدفة.
- **المشاركة:** حيث يتم الاهتمام بالمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل، لأن السبيل الوحيد لتحقيق التفاعل الإيجابي هو المشاركة الواعية لجميع أطراف التنظيم، حيث تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل الأفراد، فهو لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل ينبع من المشاركة الفعالة لكل فرد في التنظيم.
- **الإصلاح:** وهذا من خلال إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الإختلالات والمشاكل الموجودة في المنظمة (2)؛ أي أن التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط للأوضاع ولكنه عمل تنفيذي يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها، وهذا باعتماده على تطبيق مختلف مبادئ العلوم السلوكية في حل المشكلات التي تعترض التنظيم وتحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تهتم إدارة التطوير اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها تتفاعل وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها، بل قد تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- **تتطلب عملية التطوير التنظيمي خبراء أو وكلاء،** حيث تحتاج إلى التسهيلات والمعاونة التي يقدمها الخبراء والمتخصصين الذين لديهم الخبرة في مجال تخطيط وتنفيذ ومتابعة التطوير.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة، إذ يتعين البحث عن أساليب تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا لبلوغ التقدم والارتقاء، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه (3).

(1) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص ص 27- 28.

(2) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 293.

(3) سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الحرية، عمان، 2012، ص ص 89- 90.

وأخلص مما سبق إلى أن للتطوير التنظيمي جملة من الخصائص تميزه عن الأساليب الأخرى التي تعتمد على المنظمات في حل مشاكلها وتحسين أدائها، فهو كتغيير مخطط يتوجه إلى المنظمة بشكل كامل، لإصلاح ما يجب إصلاحه بما يتناسب وإمكانيات المنظمة، وذلك بتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون بين كل الأفراد العاملين فيها كمجموعة واحدة، سعياً بذلك إلى تحسين قدرات المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

رابعاً: مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء التنظيمات ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك إلى الاهتمام بمحاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية، منها أبحاث أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المنظمات الكبيرة، التي صاحبته محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها.

والجدير بالذكر أن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي، وبالرغم من إمكانية النظر إلى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لا يعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس⁽¹⁾، ولدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطوير التنظيمي، لا بد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي (1900-1927):

قدمت هذه المرحلة أفكاراً مثالية في الإدارة وبالرغم من عدم واقعتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية، وما تجدر ملاحظته هنا هو أن التسلسل في البحث والدراسة لهذه المراحل مبني أساساً على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الإداري، فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية.

عملت هذه المرحلة على تطوير علم الإدارة بكل أبعادها ومنها البدايات الأولى لظهور علم التطوير التنظيمي، ففي ظل المدارس التقليدية كنظرية "الإدارة العلمية" انصب التركيز في التطوير التنظيمي على تطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي، وتطوير أساليب العمل وسياسات ونظم الأفراد⁽²⁾ بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية والتي تشمل تطوير مواقع العمل (كإهتمام بهندسة عمارتها ونظافتها وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة بما يسهم في تسيير العمل)، تبسيط الإجراءات من خلال التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، وكذا تصميم مكان العمل (تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والبيئة التي يعمل فيها

(1) جمال محمد عبد الله، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعترف، ط1، عمان، 2015، ص 115.

(2) السيد عليوة وآخرون، "إدارة التغيير ومواجهة الأزمات"، دار الأمين، القاهرة، 2005، ص 50.

العامل) بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، فضلا عن تحسين طرق العمل وهذا باستخدام التفكير الإبتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل⁽¹⁾، فالفكرة هنا كانت تركز على جهة واحدة هي الإنتاجية دون إعطاء الأهمية لمفهوم البعد الإنساني ولكن دون قصد لأن لكل مرحلة ظروفها الخاصة بها وبيئتها المختلفة، وقد استمرت جهود هذه المدرسة بالتركيز على الإنتاجية كأحد عناصر التطوير التنظيمي.

لتظهر بعد ذلك "النظرية الإدارية" و"البيروقراطية" في محاولتهما إيجاد تنظيم إداري مثالي يقوم على أساس تقييم العمل الإداري والمكتبي وكيفية تأثير ذلك على المهام والسلوك، حيث ركزت على ضرورة تقسيم العمل وفقا للوائح والتعليمات دون إعطاء أي اعتبار للجوانب أو العوامل الشخصية، فقد كانت نظرية الإدارة تحاول إيجاد مبادئ يستطيع الإداري من خلالها وضع هيكل رسمي، يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات⁽²⁾.

لقد قدمت مساهمات رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، إلا أن ما يؤخذ عليها هو إهمالها للجوانب الإنسانية، حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتطوير في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم واضحة منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة وثابتة، أما الأسلوب المستخدم فيه كان يعتمد على القوة والإجبار.

2- مرحلة الفكر السلوكي (1927-1950):

سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها، وسارع العديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول بالتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التي أكدتها تجارب "هاوثورن" لـ: "التون مايو" وما قدمته من أفكار للتطوير التنظيمي، حيث ركزت على المحددات الرئيسية لتطوير جماعة العمل والتعرف على خصائص الجماعات الغير الرسمية باعتبار أن المنظمة مجتمعا إنسانيا، تعتمد الإدارة فيه على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الأفراد، لخلق جو عمل ملائم يحفز على التعاون والعمل الجماعي، بهدف تحقيق أهداف التنظيم من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا استخلصت مفاهيم جديدة حول الإنسان وتطورت مثل ديناميكية الجماعة والقيادة، وظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد⁽³⁾.

(1) محمد هاني محمد، "مرجع سابق"، ص 281.

(2) جمال محمد عبد الله، "مرجع سابق"، ص 117.

(3) زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2006، ص 160.

وقد تبلورت مساهمات هذه المرحلة في التطوير التنظيمي من خلال أسلوبين تمثلا: في أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي(*) حيث كان لهما دورا بارزا في تطوير التنظيمي، وقد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات، واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات (1).

وعليه، يمكن القول أن هذه المرحلة قد أدخلت متغيرات جديدة أدت إلى إحداث تغيير في الفكر الإداري الذي كان مسيطرا في المرحلة السابقة (المرحلة الكلاسيكية)، حيث ركزت هذه المحاولات على الجانب الإنساني وأثبتت أهمية دوره في العملية الإنتاجية؛ باعتبار أن الاهتمام بالفرد في عمله وتلبية مختلف حاجاته يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، وأظهرت كذلك أهميته في عملية التطوير التنظيمي فهو العنصر الأساسي فيها.

3- المرحلة الحديثة:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة للتقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فظهرت مجموعة من المدارس، من بينها ما يلي:

أ- مدرسة اتخاذ القرارات Decisions Theory:

يعتبر ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي هو نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، التي أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني.

ولكن برز الإهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم، وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل أفضل، وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود "هربرت سيمون Simon Herbert (**)" و"برنارد"، حيث اعتبر "سيمون" الإدارة هي عملية اتخاذ القرار، مبررا ذلك بأن

(*) كانت جامعة (متشيغان) مركزا للبحث الإجرائي الذي شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

(1) جمال محمد عبد الله، "مرجع سابق"، ص 121.

(**) "هربرت سيمون" H.simon اقتصادي أمريكي، صاحب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978، ركزت أعماله على ميكانيزمات اتخاذ القرار، لهذا يلقب بـ "أبو اتخاذ القرار"، اهتم بالعديد من العلوم أهمها: علم النفس، علم الاقتصاد، علم الاجتماع.

السلوك التنظيمي أو الإداري ليس إلا نتيجة لصنع القرارات التي تجري في التنظيم ولذلك فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية وما هي العوامل التي تؤثر فيها، وأن متخذ القرار (*) يسير وفق منهجا أو طريقة تتمثل في: تحديد المشكلة ← جمع المعلومات ← تحليل المعلومات ← وضع البدائل (الحلول) ← اختيار البديل الأنسب أو المرضي لكل أفراد المنظمة⁽¹⁾.

ومنه "فاتخاذ القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل، أو حلول متاحة لمتخذ القرار لاختياره أحد البدائل باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الأهداف التي يبتغيها⁽²⁾، أو هو "اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة"⁽³⁾؛ وهذا يعني أن أساس اتخاذ القرار هو وجود عدة بدائل مطروحة والاختيار من بينها على أساس المفاضلة لحل مشكلة ما، أو مسألة معينة.

كما حدد "سيمون" مراحل لتكوين نظريته الإدارية "نظرية الرشد المحدود" التي تبحث في سلوك المديرين الذين يقتنعون بأقل من أقصى حد من المنفعة لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى الحد الأقصى، ويمكن تحديد هذه المراحل على النحو الآتي:

- المرحلة الأولى: حقائق ومواقف يمكن مشاهدتها.
- المرحلة الثانية: اشتقاق مجموعة من المفاهيم التي يمكن قياسها عمليا.
- المرحلة الثالثة: وصف مراحل عملية اتخاذ القرار.
- المرحلة الرابعة: صنع القرار.
- المرحلة الخامسة: إيجاد معايير لتقييم التنظيم والسلوك التنظيمي.
- المرحلة السادسة: توضيح أهمية كل من المعايير لتقييم التنظيم.

وقد صنف "سيمون" القرارات إلى "قرارات مبرمجة" (روتينية) تتخذ لمواجهة مواقف من حين إلى آخر، والتي تتطلب توفر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الإداري خلال فترة زمنية من العمل، و"قرارات غير مبرمجة" تتعلق بمواقف ذات طبيعة غير مألوفة، تحتاج إلى التفكير والإبداع لأنها جديدة في نوعها ومضمونها.

(1) كامل المغربي وآخرون، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر، عمان، 1995، ص 55.

(2) منعم زمير الموسوي، "بحوث العمليات: مدخل علمي لاتخاذ القرارات"، دار وائل، ط1، عمان، 2009، ص 13.

(3) رحيم حسين، "أساسيات نظرية القرارات"، مكتبة اقرأ، ط1، الجزائر، 2001، ص 13.

إن أفكار "سيمون" مستقاة من دراسته لعملية اتخاذ القرارات وعملية حل المشكلات، فقد شرع في تكوين آرائه في اتخاذ القرارات والإدارة عندما ألف كتابه المعنون بـ: "السلوك الإداري" حيث كان من المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم، ورأى بأن مبادئ التنظيم التي جاءت بها غامضة ومتناقضة إضافة إلى أنه لا توجد قرارات رشيدة لأن كل قرار رشيد حسبه له حدود في الواقع أساسها الفرد والمحيط⁽¹⁾.

ويلاحظ أن هذه المدرسة في مدخلها تتناول الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية التي تتخذ القرار وكذلك تحليل عملية اتخاذ القرار ذاتها، وبعض العلماء يعتمدون أساساً على الناحية الاقتصادية، بينما البعض الآخر يعتبر أن أي شيء يحدث داخل المشروع يمكن أن يكون مادة للتحليل، وهناك طرف آخر يوسع من هذه النظرية خارج نطاق عملية تقييم البدائل إذ أن معظم العلماء يستخدمون الموضوع كنقطة انطلاق لفحص مجال النشاط الإنساني كله بما فيه من طبيعة الهيكل التنظيمي وردود الفعل المنعكسة على الأفراد والجماعات من الناحية النفسية والاجتماعية، وتنمية المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات⁽²⁾، فهذه النظرية "لا تحرم الفرد من فرص المبادأة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمة الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين"⁽³⁾.

إضافة لما سبق جاءت "نظرية التوازن التنظيمي" "لسيمون" التي تقوم على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي، وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم؛ أي وجود توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد، ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المنظمة الاستمرار والبقاء، وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات من حيث نجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على التوازن التنظيمي وتعمل على تحقيق شروطه المتمثلة في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، البيئة المحيطة، الجماعة، التخصص، التعاون.

ب- نظرية النظام التعاوني GO- Operative Theory:

تعتبر "نظرية النظام التعاوني" لـ (تشستر برنارد Chester Barnard) من أهم نظريات الفكر الإداري، وأكثرها تأثيراً في الإدارة، لأن عملية اتخاذ القرار الصادر من فرد أو عدة أفراد من مختلف

(1) جاك دنكان، "أفكار عظيمة في الإدارة"، ت: مهدي الحديدي، دار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1991، ص 102.

(2) عبد الغفور يونس، "نظريات التنظيم والإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (د-ت)، ص ص 302-303.

(3) السيد محمد الحسيني، "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم"، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1977، ص 155.

المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي تمر على مراحل معينة وتخضع لعمليات دقيقة من المنطق والعقلانية، وخاصة أن القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية معتمدة على المنطق والتحليل، أي تلك "العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى اتخاذ قرار معين"⁽¹⁾، ويمكن الإشارة إلى أن أشكال القرارات التنظيمية كما حددها "برنارد"، تتمثل في القرارات التصاعدية والقرارات التنازلية، والقرارات الايجابية والسلبية، كما وضح أن القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار، وليس على الشخص المصدر له، وأن شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له، وهذا يتوقف على وضوحه وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع أهداف المنظمة.

يرى "برنارد" أن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى الأهداف، وبأنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية، وأشار إلى أن المنظمة الإدارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها: وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها، تعقد الأهداف، صعوبة التفاعل والتكيف بين الأفراد داخل العمل، التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني، حيث أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات واتصالات وعلاقات بين أعضاء التنظيم بصفة غير رسمية، ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له، وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيم الرسمي، وتأتي ضرورة الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي في كونه يساعد على تكوين اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليده وأنماط سلوكية، ويعمل على تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم وتحقيق التماسك والترابط بين أجزائه المختلفة، وخلق بيئة عمل جيدة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد معاً، حيث تستطيع الإدارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز لدفع الأفراد للعمل بشكل جماعي في بيئة عمل ذات مناخ سليم⁽²⁾.

📌 مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:

لقد كان لهذه المدرسة دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي، وذلك لأن المفتاح الرئيسي لنجاح منظمات الأعمال هو عملية اتخاذ القرار الإداري، فالمنظمة الناجحة تسعى للنجاح في عمليات اتخاذ قراراتها وتحقيق الكفاءة والمهارة، وتطبيق النهج العلمي، حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود للقرار الناجح، وبالتالي يترتب على الإدارة أن تبحث عن العوامل الإستراتيجية، وأن تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها، وكذا الاستعانة بالتنظيمات الغير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

(1) بوقرة رابح، "بحوث العمليات مدخل لاتخاذ القرارات"، الجزء الثاني، مطبعة الثقة، الجزائر، 2012، ص 12.

(2) جمال محمد عبد الله، "مرجع سابق"، ص ص 124-125.

وعلى الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات الغير الرسمية ونبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة، منها: المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمات نظام مفتوح تتعامل وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة (1).

ونخلص في الأخير، أن اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان في حياته اليومية لتسيير أموره المختلفة، مستخدماً في ذلك تجاربه وما يملك من معلومات وكل قدراته العقلية وإمكانياته المتوفرة التي تسمح له باختيار القرار المناسب والأفضل في حياته، وبالمثل فاتخاذ القرارات تتغلغل وبصفة مستمرة في نشاط المنظمة هي الأخرى وفي جميع العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، حيث يتوجب على كل مسؤول تنسب إليه هذه المسؤولية ممارستها بصورة صحيحة لأداء المهام بالشكل المطلوب، مع ضرورة توفر لديه المعلومات الكافية في المكان والزمان المناسبين، لأن اتخاذ القرار يلعب دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإنتاجية المختلفة، إلى جانب أنه عملية إدارية مهمة جداً في حد ذاته، حيث أن نجاح المنظمة يعبر عن نجاح مسؤولها في اتخاذ القرارات الناجحة، فهي تؤثر على وضعه الوظيفي وتقدمه وعلى عمل المنظمة بشكل عام، وبالعكس فإن فشل المنظمة راجع إلى عدم جدوى القرارات المتخذة وضعفها في تسيير العمل.

ج- المدخل التكاملي:

يركز هذا المدخل على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية، حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات، وعدم التوافق، بالقدر والأهمية التي تعطيها الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية، وكذلك ركزت جهودها على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات، ودراسة السلوك التنظيمي، وإجراءات وعمليات اتخاذ القرار، ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الإدارية كالصراعات بشكل خاص.

وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم، مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز، والقيادة، والاتصال، والرقابة، ونظم المعلومات، والسلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات، وتؤدي بها إلى عدم النجاح والاستمرار (2).

(1) جمال محمد عبد الله، "مرجع سابق"، ص 126.

(2) نفس المرجع، ص 129.

من الملاحظ أن جهود هذا المدخل تشتمل على دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تعالج أسباب ومشاكل اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة الخارجية، أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي في حد ذاته والسياسات المتبعة.

د- النظرية الموقفية Contingency Theory:

ظهرت هذه النظرية(*) بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع، ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، حيث يمكن تعريف "النظرية الموقفية" على أنها تلك النظرية التي تفر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس، وفي مختلف الأوقات، وبالتالي فإنها تمثل ذلك المدخل في الإدارة الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع المواقف.

وفيما يلي أهم الأسس التي تعتمد عليها نظرية الإدارة الموقفية:

- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات ووجود اختلافات كثيرة بين مختلف الأفراد والأوقات والظروف، والحالات التنظيمية وعلى دارسي الإدارة الأخذ بعين الاعتبار ذلك.
- لا يملك المديرين الحرية في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس ميولاتهم الشخصية وتحيزهم، بل عليهم مراعاة مجموعة الظروف التي تواجههم، والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لأخرى.
- إن فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفية أو غيرها أن تقدم لنا وصفات جاهزة مفصلة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين تكتنفه ظروف معينة (1)، وهذا يعني أنه لا يوجد منهج إداري يصلح لكافة المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتوافق مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها.
- إن جوهر نظرية الإدارة الموقفية يتمثل في أن الممارسات الإدارية كإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة (روتينية أو غير روتينية) التي يقوم بها الأفراد،

(*) من أشهر رواد هذه النظرية "جين وودورد Joan Woodward" التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين ساروا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

(1) عبد الباري درة ومحفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل، عمان، (د-ت)، ص 85.

ومع البيئة الخارجية (مستقرة أو متغيرة) ومع الحاجات الحقيقية للأفراد في المنظمة (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، أو الحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات).

- تحت هذه النظرية على البحث عن المتغيرات أو العناصر الأساسية عند معالجة أي مشكلة أو ظاهرة تنظيمية، وتتمثل تلك المتغيرات في البيئة الخارجية والقوى البشرية والتكنولوجية، وذلك باعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة (1).

إن النظرية الموقفية تركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيمات بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل حالة أو موقف بالاعتماد على مبدأ الواقعية، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، لغاية معرفة حالات التأكد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية، أو حاسمة خاصة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة (2)، كما أكدت على حاجة التنظيم إلى إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية بصورة مستمرة، فالواقع التنظيمي والإنساني يحث دائما على إحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التكيف والتأقلم اللازم مع البيئة، وتحقيق الاستقرار في العلاقات التنظيمية، والأمن الوظيفي خوفا من حدوث اختلال التوازن (3).

وبناء على ما تقدم نجد أن النظرية الموقفية تعطي قدرا من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة ما في إعطائه الفرصة لتقديم الكثير من المبررات في أي حالة من حالات الفشل، أما من حيث ما قدمته للتطوير التنظيمي فهذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال الحث على أن هناك حاجة تدعو إلى التغيير في الهياكل التنظيمية كالبعد بها عن الرسمية ومواصفات التنظيم البيروقراطي والتغيير في السلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛ لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب.

ه- نظرية الإدارة بالمشاركة Participative Management Theory:

إن مشاركة العاملين في الإدارة موضوع كثرت فيه الكتابة، وتعددت الآراء والاتجاهات من حوله، لأنه موضوع واسع، يتصل بالديمقراطية في الإدارة وبحقوق العاملين في المنظمات، والنتائج الإيجابية (الفوائد) التي تترتب على تلك المشاركة، حيث يمكن تحديدها في ما يلي:

(1) عبد الباري درة ومحفوظ جودة، "مرجع سابق"، ص 86.

(2) جمال محمد عبد الله، "مرجع سابق"، ص 130.

(3) فادية إبراهيم شهاب، "مرجع سابق"، ص 124.

- إعطاء الفرصة للعاملين لمعرفة مسارات اتجاهاتهم وتحديد مستقبلهم، وتوفير لهم تنمية أحسن.
- تهيئة الاستعداد لدى العاملين لتحمل المسؤولية ومنحهم المزيد من السلطة (تعزيز الانضباط الذاتي).
- إيجاد تخطيط قريب من الواقع وبالتالي الوصول إلى قرارات أكثر رشداً وعقلانية.
- إضفاء روح الرضا لدى العاملين، وتنمية الشعور بالثقة والاعتزاز بالنفس لديهم، مما يزيد من دافعيتهم إلى العمل وتحقيق إنتاجية أكبر.
- تعزيز الميل عند العاملين لتقبل التغيير والتطوير.
- العمل على حل بعض المشكلات التي تواجه التنظيمات كارتفاع معدلات الغيابات والتأخير ودوران العمل (وتعتبر هذه النقطة هدفاً من أهداف التطوير التنظيمي).

تعتبر المشاركة في الإدارة غاية ووسيلة في نفس الوقت، فهي غاية لأنها تمثل إحدى الاحتياجات الأساسية للفرد وهي حريته وحقه في تصريف شؤون المنظمة التي يعمل فيها، إذ يكون له رأي في القرارات التي تتخذ، وهي وسيلة لأنها طريق قد تترتب عليه الفوائد التي ذكرت سابقاً، إذا ما أحسن تطبيقها (1) وهو أمر أساسي لنجاح المنظمة، لذا يتطلب من القيادات والعاملين فهم طبيعة المشاركة وإبعاد المفاهيم الخاطئة عنها كالاعتقاد بأن المشاركة في الإدارة يعني أنها متساهلة أو متسيبة، أو هي التي تحل مسؤولية الجماعة محل مسؤولية الأفراد في اتخاذ القرارات، كذلك الاعتقاد بأنه إذا تبنى المدير أسلوب الإدارة المبنية على المشاركة فإن عليه أن يمارسه في جميع الأوقات وأن يعطي جميع مرؤوسيه نفس القدر من المشاركة، وإضافة إلى كل هذه المفاهيم الخاطئة عن المشاركة، يتحتم كذلك الانطلاق من منطلقات فكرية رسخت في العصر الحديث ومن أهمها فكرة الديمقراطية الصناعية الإنسانية التي تقول أن الإنسان في التنظيم قوة مفكرة منتجة، يجب إعطاء الأهمية القصوى لكرامته وإنسانيته ومعاملة العاملين على أساس العدل بينهم، ووفق قدراتهم وطاقاتهم.

وهذا ما يمكننا القول، أن إشراك العاملين في الإدارة يمثل تحدياً للقيادات الإدارية لأن هذا في الأخير يعني تغلب روح الفريق على العلاقة بينهم وبين مرؤوسيه، ويعني ذلك تنازلاً عن بعض سلطاتهم وصلاحياتهم وإيماناً بمزايا المشاركة، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية (2).

يتضح مما تقدم أن الإدارة بالمشاركة أسلوب إيجابي لإشعار العاملين بأهميتهم وللحصول على أفضل ما لديهم، بحكم موقعهم التنفيذي فهم يملكون قدرة أكبر من الإدارة العليا للمنظمة في التنبؤ

(1) عبد الباري درة ومحفوظ جودة، "مرجع سابق"، ص 92.

(2) نفس المرجع، ص ص 93-94.

بالمشكلات التي قد تحدث وتتحول لأزمة، ومن ثم فإن الإدارة الفعالة هي التي تسمح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم البناءة في المسائل التي تخص العمل، لأن في ذلك تقليل لضغوط العاملين لأنه لا شيء يسبب للعامل ضغوط أكثر من معرفة حل للمشكلة وعدم القدرة على أن يجد شخصا يستمع إليه في حين قد تكون مقترحات هذا العامل إيجابية للغاية، ويعتبر هذا الأسلوب من الرؤى المعتمدة من طرف المنظمات التي تطبق برامج التطوير التنظيمي، لأن في مضمون هذا الأخير فكرة إشراك العاملين في بعض القرارات التي تخص عملهم.

و- نظرية الإدارة بالكتاب المفتوح Open – Book Management :

ظهرت في التسعينات مداخل حديثة في الإدارة، اختلفت كثيرا عن المداخل التقليدية، وتقرب من الواقع الفعلي، ومتطلبات لغة العصر الحديث حيث معدلات التغيير السريع، ويعرف هذا المدخل "بالإدارة المفتوحة" أو "الإدارة على المكشوف" أو "الإدارة بالحاسبات"، وفيها يعرف كل العاملين دلالات الأرقام الخاصة بالحكم على معدلات نمو المنظمة من خلال سياسات إفصاح علنية، بحيث لا تصبح الأرقام حكرا على فئة معينة دون الأخرى، ويتمثل العمق الفلسفي لهذا المدخل في اصطلاح كل عنصر بشري في المنظمة بدور فعال في تحقيق أهداف المنظمة (1)، وهذا يعني إعلان المؤسسة عن مشاكلها أمام كافة عمالها بغرض استقطاب آرائهم حول أهمية وضرورة إيجاد حلول لهذه المشاكل، وبالتالي إمكانية تجاوزها وتحقيق بذلك تطورا لها، ولكن تبقى صعوبة في قبول هذا المنهج خوفا من عدم ولاء العاملين، والقيام بنشر سرية الأعمال التي تخص منظماتهم مما يكون ذلك فرصة لاستفادة المنافسين من ذلك.

ل- الاتجاه التوفيقي الاحتمالي:

يرى بعض العلماء المختصين في الإدارة أنه لم تعد إدارة المؤسسات تعتمد على قوالب ثابتة مهما كانت، وإنما أصبح كل شيء عرضة للتغيير خاصة في بنية المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها ولا سيما بعد أن دخلت مرحلة استخدام الآلات الإلكترونية في معظم عملياتها سواء في أنشطتها، أو ما يتعلق منها بالمؤسسة والعاملين فيها وعلاقتها بما حولها، وقد ظهر اتجاه جديدا في الإدارة يقوم على هذه المعطيات ويراعي الاحتمالات المتغيرة مجددا للعمل المؤسسي، وقد سمي بعضهم هذا الاتجاه بالتوفيقي أو الاحتمالي الذي يدعو إدارة المؤسسة مراعاة طبيعة أهداف المؤسسة والوظيفة التي تؤديها، والسمات المميزة للعاملين، فضلا عن التكنولوجيا المستخدمة، ومدى ثبات المحيط التي تمارس به المؤسسة نشاطاتها (2).

(1) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "مرجع سابق"، ص 51.

(2) فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، "مرجع سابق"، ص 68.

وكما هو واضح من هذا الطرح فإن هذا الاتجاه يوضح لنا فكرة تغير العناصر الموجودة في المؤسسة وغير ثابتها على حال، ولهذا يجب فهم تلك التغيرات وكيفية انعكاسها بشكل إيجابي أو سلبي على ممارسات المؤسسة، وأن أفضل حل لهذه المؤسسات هو أن توظف الأسلوب القيادي أو المناخ التنظيمي أو النشاط الإداري الذي يتوافق ويتلاءم مع تلك المتغيرات حتى تستطيع التأقلم والاستمرار وهو نفس المسعى الذي يطمح إليه التطوير التنظيمي.

وبعد استعراض مختلف الآراء والأفكار التي طرحت من جانب أهم علماء الفكر الإداري حول إسهاماتهم في موضوع التطوير التنظيمي، أخلص إلى أن التغيير والتطوير أصبح يعتبر حقيقة العصر بصفته يعج بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وهذا ما يدعو المسؤولين في المنظمات الحديثة باختلاف أنواعها أن يفهموا أبعاد التغيير في مجتمعاتهم ومنظماتهم وأن يستعينوا بما توصلت إليه مختلف هذه النظريات والأخذ منها الاستراتيجيات والطرق المناسبة للتطوير.

خامسا: مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وأهمها من يتولى إدارة عملية التطوير في المنظمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال هناك عدة بدائل وأبسطها هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير ويقوده، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

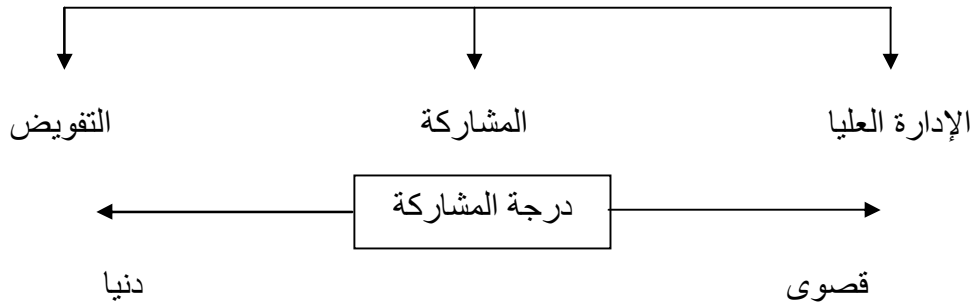
1- سلطة التطوير من داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير والتغيير من خلال ثلاثة بدائل وهي:

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا باشتراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

وسيتيم توضيح البدائل الثلاث في الشكل التالي: (1)

شكل رقم (04): يمثل من يقوم بالتطوير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سابق، ص 444.

أ- الإدارة العليا Top Management – Unilateral Action:

وهنا ترجع كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي إلى المديرين في الإدارة العليا، فهم الذين يخططون وينظمون، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك؛ حيث يقوم هؤلاء بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من رؤوسهم، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصالاً ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل،

(1) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سابق، ص 444.

يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، ويمتد التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا، لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، حيث تميل القرارات الإدارية العليا إلى اتخاذ عدة تغييرات في المنظمة⁽¹⁾ منها تغييرات على مستوى الأفراد من خلال سياسات النقل التي تمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكهم، وبالتالي مواجهة المشاكل، أو تقوم بتغيير الجماعات من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقبلات والاجتماعات واللجان، وإعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل، حيث يمكن للإدارة أن تؤثر في تقوية بعض أجزاء المنظمة بالشكل الذي ترغبه، فضلا عن تغيير هياكل التنظيم كالتغييرات في أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج... وغيرها⁽²⁾.

ب- المشاركة Participation:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك كافة العاملين والمستويات التنظيمية في عملية التطوير، ويعتمد هذا الإشراك على افتراض أن هؤلاء ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنهم ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة ومتانة، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين إما باتخاذ القرار الجماعي الذي تقوم فيه الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، وإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى لدراسة هذه البدائل واختيار أنسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار البديل الذي يحل مشاكلهم، وإما أن تتخذ الشكل الثاني في صورة حل المشاكل جماعيا، ويعتبر هذا الأسلوب أحسن وأقوى لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أفضلها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة للتوصل إلى الحل⁽³⁾.

ج- التفويض Delegation:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم،

(1) أحمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، مرجع سابق، ص 596.

(2) زيد منير عبوي، "مرجع سابق"، ص 151.

(3) نفس المرجع، ص 150.

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية بأحد الأسلوبين (1): مناقشة الحالة وتدريب الحساسة (*).

إن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ولعملية التطوير؟ والحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة، وأهمها ما هو موضح في الجدول التالي: (2)

جدول رقم (02): يوضح المقارنة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي داخل المنظمة

المعيار من يقوم بالتطوير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	مستوى المقاومة	مستوى الالتزام	مستوى الإبداع
الإدارة العليا	متوسط	مرتفعة	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفع	منخفض	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفضة	متوسط	منخفض أو متوسط	مرتفع	مرتفع
التفويض	متوسط	منخفضة أو متوسطة	محتمل أن تكون مرتفعة	متوسطة تميل إلى الارتفاع	متوسط	متوسط

المصدر: محمد هاني محمد، "مرجع سابق"، ص 267.

يوضح هذا الجدول أن التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية، فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير ومعيار النتائج المباشرة في المدى القصير، ويعاب عليه أنه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة، وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات التطوير، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين وتجاهلهم لأنشطة التنمية والتطوير ولأي تجديد وإبداع.

(1) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سابق، ص 447.

(*) سيتم شرح هذين الأسلوبين في عنصر أساليب التطوير التنظيمي.

(2) محمد هاني محمد، "مرجع سابق"، ص 267.

تتشابه الفعالية العامة لطريقة التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين، وزيادة إحساسهم بروح الانتماء وحب العمل لاعتراف الإدارة بأهميتهم كأفراد فعالين في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى إضعاف المقاومة وتأييد والتزام عال بمتطلبات التطوير، وإلى السعي المستمر من طرف العاملين إلى الإبداع والابتكار، ولكن الشيء المفقود في أسلوب المشاركة هو أنه يتطلب وقت طويل نوعاً ما، مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين مع العاملين، وبالتالي يفترق للسرعة ولا ينتج نتائج في الأمد القصير.

2- سلطة التطوير التنظيمي من خارج المنظمة (الاستشاريون الخارجيون):

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة من أحد الاستشاريين، الذين ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة؛ حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل: المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال،... الخ، وينتهي عملهم بمجرد الانتهاء من برنامج التطوير.

كما يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بجلب خبرات ومهارات الاستشاري الخارجي، وهنا على كل من المنظمة والاستشاري أن يحددا دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري نجدها عديدة ونذكر منها: (1)

- **المبادأة:** حيث يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بعملية التطوير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي، وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.
- **تشخيص المشاكل:** هنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية جمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أقسام المنظمة في عملية جمعها، وطريقة تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.
- **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** وهنا يتفق الخبير الاستشاري مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، مثل: هل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملاً أم جزئياً؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضاً بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

(1) محمد هاني محمد، "مرجع سابق"، ص 270.

- **تقييم ومتابعة التطوير:** ودور الخبير في هذه المرحلة هو جمع المعلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، وأخيرا تقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح والإنجازات المحققة على مستوى الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين وغيرها من النتائج (1).

3- سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية:

تلجأ بعض المنظمات إلى حل أو بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية؛ وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء الداخليين(*) العاملين في المنظمة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة، وذلك من خلال تكوين فريق عمل جماعي لتنمية وتطوير برامج التطوير التنظيمي وسعيا إلى الاستفادة من خبرات ومهارات هؤلاء الخبراء وتحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا لكل من الأسلوبين (2).

وفي الختام وبعد استعراض مختلف الجهات التي قد تكون مسؤولة عن إدارة عملية التطوير التنظيمي أخلص، إلى أن كل جهة من الجهات السابقة الذكر لها مميزاتها وعيوبها، حيث فيما يتعلق بدور سلطة الإدارة العليا، فإنه يعتبر مهما في حياة المنظمات وتطويرها، فهي المسؤولة عن وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة وتحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل المبتغاة تحقيقها، وبيدها جميع الأمور الخاصة بالعمل كالاختيار والتعيين والترقية، ولديها الحق في السلطة والشرعية في تمركزها أو تفويضها، ولذلك فإن دورها في التطوير وفي إقرار الخطط والسياسات التطويرية يعتمد على حقها الطبيعي في هذه السلطة الممنوحة لها، ولكن هذا لا يعني انفرادها لوحدها بالسلطة والمركزية في التطوير وإغفالها لدور المستويات التنظيمية الأخرى، فمن الأجدر أو الأفضل إعطاء الفرصة لهم في إبداء الآراء والمشاركة في هذه العملية بصفتهم أعضاء في التنظيم وجزءا لا يتجزأ منه يتأثرون بالقرارات المتخذة ويؤثرون فيها في نفس الوقت؛ وعليه فإن أنسب بديل هو تشارك الجميع من أجل مصلحة الكل.

أما فيما يخص المستشارون الخارجيون فإنهم لا يلعبون دورا مباشرا في عملية التطوير باعتبارهم لا يملكون السلطة التي تخولهم حق التدخل المباشر وإحداث التطويرات المناسبة، فالخبير

(1) زيد منير عبوي، "مرجع سابق"، ص 152.

(*) **الخبراء الداخليين:** عبارة عن أفراد يعملون أساسا في المنظمة وتتوفر لديهم المعرفة الكافية بالمشاكل المختلفة التي تتعرض لها، وهم عادة يكونوا على دراية بظروف وإمكانيات المنظمة وهيكلها التنظيمي، هذا فضلا عن معرفتهم بالأعضاء العاملين داخلها.

(2) محمد هاني محمد، "مرجع سابق"، ص 271.

الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب والمنظمة تتحسس من اللجوء إليه ظنا منها أن هذا يعتبر فشلا في حل مشاكلها، أو خوفا من حدوث مشاكل تنتج عن اختلاف الآراء ووجهات النظر بين الخبير ومتخذي القرارات، ولكن رغم السلبيات التي تميز استخدام الخبير الخارجي، إلا أن دورهم من الناحية الفعلية والفنية يعتبر مهما، وعلى المنظمة تقدير ما يمكن أن يقوم به المستشار، وخاصة أنها لا تملك المعرفة الكافية لإجراء التطوير المناسب ولهذا يستحسن لها الاستعانة بهم كملاذ أنسب ليتولوا معها دراسة المشاكل التنظيمية ومحاولة إيجاد حلول لها « لما لهذا النوع من التدخل الخارجي مميزات يتمتع بها كالخبرة والتخصص في مجال التطوير، وعدم ارتباطه بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة الذي يمكنه من الاتصال بكل الأفراد داخلها بثقة للحصول على البيانات اللازمة دون حرج، وأكثر من هذا الموضوعية وعدم التحيز والدقة في تحليل المشاكل، وتدريب وتعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها»⁽¹⁾.

وبالنسبة لخبير التطوير التنظيمي الذي يكون من داخل المنظمة، فهو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة عن الأخرى، وهذا ما سيؤدي إلى حدوث مقاومة ورفض من طرف الأفراد الغير المقربين له والذين تتعارض أفكارهم مع أفكاره، ولكن من جهة أخرى قد يكون من المفيد للمنظمة توكيل مسؤولية التطوير إلي خبيرها نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بالظروف التي تمر بها، وإلمامه بكل جوانبها ومكوناتها وأفرادها، وهذا ما يمكن أن تكون له أهمية عند وضع خطط وبرنامج التطوير وتنفيذها.

أما فيما يخص التدخل القائم عن طريق المزج بين الخبرة الداخلية والخارجية (الإستعانة بخبير داخلي وخارجي) فإنه يبدو أسلوب ناجح وفعال في تطبيق التطوير؛ فهنا تمتزج الخبرة والمعرفة المهنية المتوفرة لدى الخبير الداخلي والخارجي معا، مما ينتج عنه زيادة في الكفاءة والإلمام بكل شاردة وواردة تخص المنظمة، فضلا عن هذا القدرة على الاتصال وإقامة علاقات إيجابية مع العاملين مما يسهم في تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع من طرف الأفراد.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 386.

سادسا: مراحل التطوير التنظيمي في التطبيق العملي

إن جهود التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل، تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، ولا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع، وتتبنى حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

كما أن عملية التطوير التنظيمي، كما سبق تعريفها هي أسلوب حل المشاكل التي تواجه المنظمة وتعيق أدائها ونموها، لتحويل الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، من خلال مختلف الجهود المخططة والشاملة لكل المنظمة باستخدام الأساليب المستمدة من العلوم السلوكية، بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز مشروع التطوير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، ولتوضيح هذه المراحل نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج وهي كالتالي: (1)

أولا من بين النماذج التي صاغها الباحثون نجد أن عملية التطوير التنظيمي قد تمر بعدة مراحل تبدأ بتحديد المشكلة المراد حلها وصولا إلى تنفيذ الخطة وتقييم النتائج، وعليه تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- التشخيص والوصف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من مجالات القوة والضعف فيها، والتحديات والفرص في البيئة المحيطة، وكذا تحديد الفجوات، ووضع تصور مبدئي للمشكلة وأعراضها؛ وهنا تلعب الخبرة والحكم الشخصي دورا هاما إلا إذا كانت المشكلة ظاهرة وواضحة.
- دراسة وتحليل المشكلة (تعريف المشكلة، تحديد أبعادها والأسباب الحقيقية التي تفسرها، تحديد حجمها واتجاهاتها وأثارها، تحديد الأطراف المسببة للمشكلة والمتأثرة بها، التحليل للبيانات الوثائقية والميدانية، وأخيرا استخلاص النتائج) من خلال نظام المعلومات بالمنظمة، أو من حلقات المناقشات أو استخدام طرق البحث العلمي كاستقصاء الاتجاهات، المقابلات، والملاحظات (2)؛ وقد تتعلق هذه المشكلة بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل، عدم كفاءة المورد البشري،... وغيرها من المشاكل التنظيمية.

(1) فؤاد القاضي، "تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي"، دار صفاء، مصر، 1998، ص 80.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، "مرجع سابق"، ص 442.

- تحديد مجالات التطوير المستهدفة والتي قد تشمل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وأساليب العمل، قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- وضع خطة وأهداف لعملية التطوير، والآليات المناسبة للتنفيذ⁽¹⁾؛ حيث تتوقف عملية التطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء المنظمة وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة، أو في تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها معها (تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها).
- مناقشة الخطة مع المسؤولين في المنظمة وإجراء التعديلات المناسبة وتحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذها (المتطلبات المالية، البشرية، القانونية، الإدارية)؛ حيث يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التطوير التنظيمي من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية.
- التمهيد لتنفيذ الخطة للتغلب على المقاومة، حيث من الأهمية تحديد التوقيت المناسب والظروف المواتية لبدء تنفيذ أعمال التطوير، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المحققة،... وهكذا.
- وضع نظام الأولويات لتنفيذ الخطة، وكذلك الجداول الزمنية المناسبة بعد مناقشتها والموافقة عليها من جانب الإدارة العليا، وتصميم مؤشرات تقييم الأداء الكمية والنوعية أثناء وبعد التنفيذ.
- تنفيذ الخطة من خلال أدوات ووسائل مختارة، حيث ينبغي في هذه المرحلة مراعاة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ المهام المستهدفة، وتهيئة المناخ المواتي والمدعم لتطبيق استراتيجية التطوير، وبالإضافة إلى هذا تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التطوير المستهدف.
- متابعة تنفيذ عملية التطوير من خلال رصد ردود الفعل المختلفة نحوها، واتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لاحتواء أي ردود فعل سلبية، وتعزيز الردود الايجابية، أي التصدي للعراقيل المرتبطة بتنفيذ الأعمال والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التطوير التنظيمي، ثم تقييم النتائج المحققة على أسس موضوعية وواقعية⁽²⁾، حيث يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فهو يعمل على توفير المعلومات اللازمة للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص لإحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، "مرجع سابق"، ص 443.

وفي مجال آخر يمكن عرض مراحل التطوير التنظيمي التي حددها "شمك Schmuck" على النحو التالي: مرحلة المبادرة، مرحلة التنفيذ، ومرحلة التكامل، ففي المرحلة الأولى يتم التركيز على تحسين طبيعة الاتصال من خلال المناقشات المتكررة، واستخدام تقنيات جماعية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تغيير المعايير والقواعد من خلال أسلوب حل المشكلات والتدريب على تطوير المجموعات، في حين مرحلة "التطبيق" تركز على استكمال التداخلات في الهيكل التنظيمي وفي تحديد الفروق في أدوار الأفراد، والتوصل لاتفاق بين المجموعات حول الحلول للمشكلات القائمة، أما في المرحلة الأخيرة مرحلة "التكامل" فإنه تحدث التغييرات الفعلية كنتيجة طبيعية للخطوات السابقة، وهذه التغييرات المحددة تتواجد في تقنيات التعليمات الإرشادية للفرد⁽¹⁾.

إن مفتاح وأساس التطوير التنظيمي يحتاج إلى قيادة واعية بكل مراحل التطوير، وذات مهارات وكفاءة عالية في تنفيذ هذه المراحل، باعتبارها سيرورة منهجية علمية مبنية على تسلسل منطقي واضح في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الذي يبدأ بالتعرف على تحديد المشاكل التي تواجه المنظمات وإعطاء نظرة شاملة لها من خلال الإحاطة بجميع نواحيها، ثم يتطرق إلى تحديد البدائل لإيجاد الحلول المناسبة، والوصول إلى أفضل بديل، وأخيراً تطبيق الخطة مع الحرص على المتابعة والتقييم، لأن عدم تحديد وتنفيذ كل مرحلة أو خطوة بدقة لن يؤدي إلى تحقيق المطلوب من برنامج التطوير التنظيمي ونجاحه، الذي يتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة في كل مستوياتها، وفي هذا الشأن يقع على عاتق الإدارة العليا دوراً رئيسياً في نشر الوعي وتبصير الموظفين بأهمية التطوير التنظيمي، وتنمية الإحساس لديهم بالالتزام بنظام التطوير وأخذة بجدية حتى يحقق أهدافه المنشودة.

(1) أحمد إبراهيم أحمد، "مرجع سابق"، ص 42.

سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي

بعد تقدير احتياجات المنظمة وتحديد أهدافها، تأتي مرحلة تنفيذ برامج التطوير التنظيمي باستخدام مختلف أساليبه، والتي نعني بها تلك التقنيات والطرق أو الوسائل التطبيقية المستخدمة للتطوير، التي تستخدم على مستويات متباينة فقد تكون ملائمة لمستوى معين مقارنة بغيرها، كما أنها تتقارب وتتكامل في أهدافها ومقاصدها، وترتبط بإمكانيات المنظمة، ومواردها والوقت المتاح لها، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها ومستوى العاملين فيها، وكذا مستوى الخبراء المتاحين، ومن بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- الشبكة الإدارية Managerial Grid:

صمم هذا النموذج من طرف "بلاك" و"موتون" Blake and Mouton، والذي يتكون من ست مراحل يفترض أن تطبيقها سوف يساعد على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات، حيث يركز هذا الأسلوب على متغيرين أساسيين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويقدم هذا النوع أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية، حيث يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداء من 1-9 حيث يمثل رقم 1 أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني والبعد التنظيمي، ويمثل رقم 9 أعلى درجات اهتمام الإدارة بالبعدين السابقين، وفي ظلّه يقوم المديرين ببناء جماعات عمل متلاحمة و متميزة بالإنتاجية العالية⁽¹⁾، أما فيما يخص المراحل التي تتكون منها الشبكة الإدارية نعرضها في الآتي:

- المرحلة الأولى (الحلقة التدريبية): في هذه المرحلة يقوم المدراء بتعلم المفاهيم التي تتضمنها الشبكة (مفاهيم القيادة، وأنماطها، الاتصالات، جماعات العمل...)، وغيرها من الأمور المتصلة بها ويحاولون تقييم أنماطهم الإدارية، وتنمية مهاراتهم، ويتم أيضاً تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.
- المرحلة الثانية (تنمية روح الفريق): حيث يقوم المدراء بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين لخلق التعاون بينهم، ويتم التركيز هنا على العلاقات مع المرؤوسين وكيفية التعامل معهم، وفعالية العمل كفريق متكامل⁽²⁾.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، "مرجع سابق"، ص 416.

(2) موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سابق، ص 46.

- المرحلة الثالثة (تنمية العلاقات بين الجماعات): وتركز هذه المرحلة على العلاقة بين جماعات العمل المختلفة من أجل التنسيق أكثر، وزيادة في الاتصال والتعاون بين الإدارات، وتخفيف الصراعات والنزاعات الجماعية، وحل المشاكل بالمشاركة.
 - المرحلة الرابعة (تطوير نموذج مثالي): يعمل المدراء على تطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي، وطرق اتخاذ القرارات، ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المنظمة، أو يمكن القول أنه في هذه المرحلة يتم ابتكار نموذج جديد للتنظيم تحدد أهدافه التي يتم اختيارها وتقييمها وتعديلها من خلال المناقشة والمشاركة⁽¹⁾.
 - المرحلة الخامسة (تطبيق النموذج): جعل النموذج المثالي حقيقة واقعية وذلك بتطبيقه عملياً، وهنا يلتزم المدراء بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم، حيث يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن تهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة.
 - المرحلة السادسة (رصد ومراقبة النموذج المثالي): وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات، وهنا يتم تقييم نتائج كل المراحل السابقة لتحديد المجالات التنظيمية التي مازالت تحتاج إلى التطوير⁽²⁾؛ أي في هذا المرحلة يتم كشف النقائص الموجودة في المنظمة.
- يلاحظ أن أسلوب الشبكة الإدارية يمكن أن يعتبر مدخلاً متكاملًا وكمياً للتطوير التنظيمي يُمكن استخدامه من تشخيص نماذج القيادة، ويساهم في خلق التعاون بين الأفراد، أو ما يعرف بخلق روح الفريق، لتكون هناك يد واحدة تعمل على حل المشاكل، حيث يستطيع كل من المديرين والعاملين في المنظمة من خلال تطبيق هذا النموذج تعديل سلوكهم الفردي والجماعي والعلاقات بينهم، وهذا ما ينتج عنه تحسين الجو العام للعمل.

2- نظام "ليكرت":

يرى "ليكرت Likert" أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالنموذج الاستبدادي، ثم المشارك، وأخيراً الديمقراطي، والأرستقراطي، وفي الأخير تكون الثقة معدومة بين القائد ومروؤسيه ولا يوجد تفويض، وتقوم العلاقة على الخوف، ومن هنا على الإدارة محاولة فهم هذا النظام لتجنب استخدام الأساليب الرامية إلى البعد عن المشاركة، وتبني الأسلوب الذي يسمح قدر الإمكان بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

(1) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سابق، ص 483.

(2) موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سابق، ص 47.

3- أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training:

وهو من أكثر الطرق استخداما في برامج التطوير التنظيمي، وقد يطلق عليه لفظ التدريب المعلمي أو تدريب المجموعات T Group Training وعادة ما يوجه هذا الأسلوب إلى المساعدين المهنيين، وإلى رجال الإدارة العليا والوسطى، والأفراد الذين يعملون في منظمة واحدة ذات مجموعات متناقضة أو ذوي ثقافات مختلفة (1).

ويهدف تدريب الحساسية غالبا إلى تحقيق مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها (2)، والعمل على زيادة مقدرة الأفراد المشتركين في التدريب على إدراك وتعلم نتائج أعمالهم وأعمال الآخرين من خلال الاهتمام بشعورهم وشعور الآخرين (جعل الفرد حساسا لعمليات الجماعة)، أما الأفراد الذين يشتركون في دورة التدريب إما أن يكونوا أفراد في وحدات مختلفة أو من نفس الوحدة داخل المنظمة؛ وغالبا ما تركز دورة تدريب الحساسية على تحسين العلاقات المتبادلة والاتصالات بين الأفراد المشتركين من خلال المناقشة المفتوحة وبتث الثقة والصراحة بينهم.

وعلى العموم يتم التدريب مثلا بإتباع ما يلي: تتقابل مجموعة مشكلة على حرف "T" من (10 إلى 15) فرد خارج نطاق عملهم دون موضوعات معينة للنقاش، ثم تركز المناقشة على شعورهم أثناء الدورة، حيث وجود الأفراد مع بعض دون موضوع وقيادة موجهة للجلسة سوف يخلق لديهم نوع من الضغط، مما يحركهم للاتصال وإبراز شعورهم وإحساسهم الداخلي تجاه الوحدات الموجودة بمنظمتهم، وإثارة المشاكل التي تواجههم، وهنا خبير البرنامج يدير الحلقة بشكل يمنع السيطرة ويشجع على الصراحة بين الأفراد، فمن خلال هذه المناقشة يشعر الخبير الجميع أن المعلومات التي تناقش في موضع الأمن ولن يتضرر أحد مهما كانت النتائج، إذ يشجع كل فرد أن لا يخفي أي معلومات بداخله تنفع (3).

ومن هنا نتوصل إلى أنه قد يلعب أسلوب تدريب الحساسية دورا ملموسا في تغيير سلوك الأفراد، وخاصة فيما يتعلق بمشاكل الاتصالات والتناقضات والثقة بين مجموعات العمل، وأنه لضمان نجاح هذا الأسلوب لا بد من توفر جو من الأمان النفسي يشعر به المشاركون ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة، ولكن ما يؤخذ عليه أنه يبني على أساس خلق مواقف حالية تضغط على الأفراد من أجل هذه المواقف وليس على الأساس الواقع، والمشاركون غالبا لا يعلمون بالنتائج.

(1) زيد منير عبوي، "مرجع سابق"، ص 169.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 374.

(3) أنس عبد الباسط عباس، "مرجع سابق"، ص 198-199.

4- تدريب المربع الإداري Grid Training:

يعتبر برنامج التدريب المبني على المربع الإداري واسع الاستخدام كإحدى الطرق المعتمدة في التطوير التنظيمي، وعادة ما يستغرق هذا البرنامج فترة من 3 إلى 5 سنوات حتى يتم تطبيقه بشكل كامل في المنظمة؛ ويهدف نقل الإدارة والعاملين إلى أن يعملوا تحت قيادة المديرين الذين يهتمون بالإنتاج وبالعاملين في الوقت نفسه، بمعنى أن يصلوا بعد التدريب إلى القاعدة 9،9 التي نوضحها في شكل التالي: (1).

شكل رقم (05): يمثل المربع الإداري

إدارة 1،9 اهتمام بالعاملين أكثر من الإنتاج بقصد خلق روح الصداقة والمحبة في المنظمة.	إدارة 9،9 خلق الثقة والتعاون والاتصال المتبادل بين مجموعات العمل من أجل زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين.							
إدارة 5،5 محاولة التوازن بين الإنتاجية والمحافظة على معنويات العاملين بشكل معقول.								
إدارة 1،1 يبذل المجهود الأدنى لضمان سير العمل.	إدارة 9،1 اهتمام أكثر بالإنتاجية وبهيكل المنظمة دون الاهتمام الكافي بالأفراد.							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
منخفض		←		اهتمام بالإنتاج		→		عالي

المصدر: أنس عبد الباسط عباس، "مرجع سابق"، ص 200.

يلاحظ من هذا الشكل أن المنظمة في البداية تكون جل اهتمامها مركزا على الإنتاج فقط، ثم تبدأ في تغيير نظرتها وتوجهها إلى الفرد، فتحاول بذلك الموازنة بين الإنتاجية وفي نفس الوقت الاهتمام بمعنويات العامل، هذا الأخير الذي تزيد درجة الاهتمام به لخلق الصداقة والألفة في العمل ومنه إضفاء جو التعاون وتحسين الاتصالات المتبادلة بين مجموعات العمل، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

(1) أنس عبد الباسط عباس، "مرجع سابق"، ص 200.

5- أسلوب بناء الفريق Team Building:

والذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية عمل الفريق*، من خلال تحسين العمليات المتداخلة، وتوضيح الهدف والدور، مما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق، حيث تجمع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم يتم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، ويقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات (1).

هنا يرى الخبيرين "فرنش" و"بيل" French and Bell أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة المستشار لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك قائدها قبل بدء المقابلة، ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية: ما المشكلات التي تواجهكم؟، ما هي اتجاهاتكم بشأن وظائف المجموعة؟، ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟؛ وعندئذ يقوم المستشار بتصنيف بيانات المقابلة إلى جملة من الموضوعات يتم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء، ثم تقوم هذه الأخيرة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها وتبدأ في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول لها؛ حيث أن الكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين الأداء في المستقبل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل.

وبالإضافة إلى وجهة نظر كل من "فرنش" و"بيل"، يعتبر النموذج العام الذي قدمه (باكر Baker) ملخصاً جيداً لطريقة بناء الفريق، ويمكن توضيحه في الخطوات التالية:

- تقوم الإدارة بتقديم خبير إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة.
- أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.
- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصاً للمعلومات التي تم جمعها.
- يقوم بتحليل هذه البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها تمهيداً لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.

* يرجع اصطلاح "فريق" إلى أي جماعات عمل، أو قوى تؤدي مهام خاصة، أو وحدات عمل جديدة، أو أفراد من أجزاء مختلفة من المنظمة لا بد من أن يعملوا معاً لتحقيق الهدف العام.

(1) راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 320.

- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.

- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك" (1).

وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المنظمة ككل، فإن الفرد يكون منظمًا لفريقيين: فريق مع رئيسه وفريق مع المرؤوسين، وهذا من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات مع بعضها.

6- البحوث التطبيقية Survey Research:

ويتطلب لإجراء هذه البحوث قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم، وتستخدم تلك البيانات التي تم جمعها كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ؛ وبعد هذا الأسلوب طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة والموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة (2)، وبالتالي سهولة الكشف عنها ومعرفة أسبابها وكل حيثياتها نتيجة الإدلاء الذي صرح به كل عامل في المنظمة.

7- أسلوب لعب الأدوار Role-Playing:

يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، بتحديد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدرب الذي عليه أن يتصرف في ضوءها (يلعب عدة أدوار حسب موقعه الوظيفي) (3)، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها وإلى التقليل من حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين (4).

(1) علاوي عبد الفتاح، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط،

أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 79.

(2) جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ت: محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، ط8، القاهرة، 2007، ص305.

(3) محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، ط4، عمان، 2003، ص 364.

(4) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة"، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

2009، ص 347.

8- أسلوب البحث الموجه:

يعتمد أسلوب البحث الموجه على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات، بهدف التعلم والتطوير والتغيير، فهو يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة⁽¹⁾.

9- أسلوب التدريب التنظيمي:

وهو أسلوب معروف ومعترف به كوسيلة لتغيير السلوك وتزويد أفراد التنظيم بمهارات أكثر فعالية وانفتاح، لتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، ويركز هذا الأسلوب على توضيح مجالات المشكلة والأحداث المرغوب فيها ثم يحلل العوامل التي تمنع من إيجاد حل للمشكلة ثم يرتب الإيجابية منها والسلبية حسب نظام أولويات معينة ويعمل على مواجهتها⁽²⁾.

10- تدوير العمل Job Rotation:

من خلال هذا الأسلوب يكلف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف وفترات مؤقتة قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة ليكون على إطلاع بالوظائف المحيطة به، فيحسن التعامل مع موظفيها ويعترف على مسؤولياتها وما يقع ضمنها من أعمال، كما تمكنه من إتقانها لينوب مكان الأفراد في حالة تغييبهم فيمارس أكثر من مهمة، إضافة إلى أنها تزيد من مهارته وخبرته؛ بحيث يلم بجميع الأعمال ولا يقتصر عمله على عمل واحد فقط، وهذا ما قد يمهد له الطريق ليشغل وظائف قيادية مستقبلاً.

11- أسلوب معالجة الصراع:

تتعرض المنظمات إلى أنواع مختلفة من الصراعات تتفاوت حدتها بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة، ويعود سبب الصراع إلى الاختلاف الموجود بين الأفراد العاملين فيما بينهم، أو بين العاملين والمنظمة وخاصة إن كان هناك تناقض بين أهدافهم وأهدافها، مما يضطر بها البحث عن حلول لهذه الصراعات، وهذا بتكليف شخص ذو كفاءة وخبرة ويفضل أن يكون من خارج المنظمة حتى لا يكون متحيز يعمل على مواجهة الأطراف المتصارعة بتشخيص المشكلة ثم الاجتماع مع كل طرف على حده، ليعرض بعد ذلك في اجتماع مشترك وجهة نظر كل فريق ويحاول وضع حلول للمشكلة⁽³⁾.

(1) موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سابق، ص 49.

(2) مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص 116.

(3) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص 36.

12- مناقشة الحالة Case Discussion:

في هذا الأسلوب يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة للنقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، ومن أجل تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل هذه المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير ليس بغرض فرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لوصولهم إلى حلول ذاتية لمشاكلهم (1).

وتعتبر طريقة "دراسة الحالات" Case Study صورة أخرى مشابهة لمناقشة الحالة، حيث تنطوي على تقديم مواقف حقيقية أو مفترضة للفرد ليقوم بتحليلها بهدف إجبار المتدرب على التفكير من خلال وجود مشاكل، واقتراح حلول مناسبة لها وتحليل نتائج القرار، والمميز في هذه الطريقة أنها تخلق شيء من الواقع في عملية التوجيه والإرشاد ومع ذلك فإن دراسة الحالات غالباً ما تكون من المواقف الحقيقية التي يواجهها المدير، كما أنها غالباً ما تتضمن قدر بسيط من التفاعل من جانب المشارك (2).

من خلال العرض السابق، يتبين أن هناك تنوع واختلاف في الأساليب والوسائل التي يتميز بها التطوير التنظيمي ويعتمد عليها لإحداث التغيير والتطوير المطلوب في المنظمات، التي يمكنها بعد تشخيص وضعها الحالي أن تعتمد على أسلوب أو أكثر من الأساليب السابقة الذكر التي تختلف عن الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى، وهذا راجع إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها كل واحدة منها والبيئة التي تعمل بها، وكذلك وفقاً لاحتياجاتها وإمكانياتها، أي حسب ظروف كل منظمة والأسلوب الأنسب لها؛ حيث لا ينصب اختيارها بطريقة عشوائية غير مدروسة بل تندرج أساليب وطرق المواجهة والمعالجة تبعاً لطبيعة المنظمة والمشكلة القائمة.

كما يتضح، أن كل هذه الأساليب تحاول أن تدخل نوع معين من التغيير للأفراد، والجماعات، وبصفة عامة للمنظمات؛ من خلال رفع الكفاءة التنظيمية ووضع الهياكل الإدارية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، والعمل على تنمية السلوك الإيجابي للأفراد تجاه منظماتهم، فضلاً عن هذا تحسين العلاقات بين جماعات العمل، أي تحسين بيئة العمل بصورة شاملة لتحقيق أهداف التطوير بفعالية وكفاءة.

(1) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سابق، ص 447.

(2) راوية محمد حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص 197.

ثامنا: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي وعوامل نجاحه

تفشل بعض المنظمات في تحقيق أهداف برامج التطوير التنظيمي، ويعود ذلك إلى أنه لم يتم القيام بها في ظل بيئة تنظيمية تتوافر فيها الشروط الأساسية والضرورية للنجاح، أو تم تنفيذها بأساليب معينة ساهمت في فشلها، ولهذا يتطلب نجاح عملية التطوير التنظيمي توفر عدد من الشروط أو القواعد قبل البدء في تطبيقها، باعتبارها عوامل مساعدة تهيأ الظروف الملائمة للتطبيق الفعال، والتي تتمثل في إدراك ووعي المنظمة بالمشاكل التي تواجهها (تشخص المشكلات بأسلوب علمي)، والإيمان بضرورة التدخل للتصدي لها وأن يكون برنامج التطوير هادفاً وموجهاً نحو التغيير الذي تنشده الإدارة والعاملين، حيث يتحسس الجميع ضرورة التدخل ويفتتون به وهم على وعي بأسبابه وأهدافه، والأسس التي سيعتمد عليها، وتوضيح لهم الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب منه حتى يمكن كسب الدعم والتأييد المطلوب من كافة المستويات، وهذا من خلال إشراك الأفراد في رسم أهداف التطوير والتخطيط له وتنفيذه، وفي حالة وجود أي مقاومة أو سوء فهم لابد من التعريف والتوعية بالتطوير وامتصاص المقاومة قبل البدء في التنفيذ⁽¹⁾؛ أي لابد أن تحدث عملية ربط الأهداف بناءً على سياسة واضحة ومفهومة للجميع، ونابعة من وجهة نظر الأفراد والإدارة معا ذلك لأن جهل أو فهم الأفراد بالموضوع المطروح هو الذي يحدد مدى المقاومة التي تتناسب في شدتها طرديا مع الجهل بالمشكلة.

ويستدعي الأمر الثاني وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة، إدارة تؤمن أن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها، وعليه فإن عملية التطوير التنظيمي لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية فقط وإنما تركز على بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتدريب المستمر للأفراد على الأعمال المستجدة الذي يخلق قوى عاملة كفؤة ذات مهارات عالية، والافتتاح بأن أي تعديل أو تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تغيير في الأفراد أنفسهم⁽²⁾، وفي هذا الصدد يقول: "فيلين Filine" أن المظاهر السلبية في البيروقراطية هي التي تخلق لدى الأفراد روتينا ونظاما محددين، بحيث يجدون على أساسها ما يحبون وما يكرهون، ليست إلا نتاجا عن العجز التدريبي الذي لا يتماشى مع التغييرات والتجديدات الحاصلة بحيث يبقى الاعتماد في المنظمة على المهارات والتدريبات السابقة التي أصبحت غير مجدية نتيجة التغيير الجديد، والتي قد تولد مقاومة لهذا التغيير ذلك أن الفرد يختار القواعد التي تتماشى مع تدريبه الذي وصل إليه⁽³⁾.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، "مرجع سابق"، ص 421.

(2) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص 33.

(3) عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان، 1999، ص

كما يستلزم أيضا توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيأ للتغيير وتساعد على تنفيذه، فمثلا إن كان الهدف هو الحصول على التكنولوجيا الحديثة من أجل التطوير، فهنا يتوجب الالتزام بتأمين الموارد المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والاهتمام بمجالات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا، مع ضرورة توفير القوى العلمية المتخصصة في هذا المجال (1).

ويعتبر أيضا اللجوء إلى المهارات الفكرية التي يمتلكها الخبير أو المستشار الخارجي المتخصص في المعرفة السلوكية وتطبيقاتها العملية والقناعة بقدرته من العوامل المهمة في نجاح تطبيق برامج التطوير التنظيمي، حيث يتم تحديد مهمته بالتفصيل لكي لا يتجاوز حدوده ويفرض آرائه ومقترحاته على المنظمة قبل أن يقنع المؤهلين والمنفذين بسلامة ما يطرحه، وأن لا يتحول إلى خبير يطرح المعالجات بنفسه ويبقى الآخرين على جهلهم، فهذا سيترك المنظمة دائما بحاجة إلى خدماته كلما واجهتها مشكلة ما، ولذلك يستحسن أن يقدم حلول تزيد من قدرة المنظمة على توظيف إمكانياتها وحل مشاكلها بفاعلية، لأن الحلول الجاهزة بصفة دائمة للمنظمة يبقونها على غفلة عما تعانيه، وليس هذا ما يهدف إليه برنامج التطوير التنظيمي.

كما لا نغفل عامل مهم وفعال في إدارة هذه العملية التطويرية ونجاحها وهو إتاحة الوقت اللازم للدراسة والتخطيط والتنفيذ وانتظار النتائج، حيث يعتبر الوقت من القواعد الأساسية لنجاح مخططات وبرامج التطوير التنظيمي، إذ ينبغي أن لا يكون هناك تسرع للتعجيل بنتائج غير مضمونة، فهناك حالات معينة قد تستغرق بضع سنوات قبل أن تعطي نتائجها، بينما يمكن لنوع آخر من البرامج معرفة أثارها خلال أشهر، ولكن لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال في أيام وأسابيع، لأن التغيير في السلوك الإنساني لا يتم بسرعة حتى ولو كان على صعيد الفرد الواحد (2).

وعادة ما تبنى برامج التطوير التنظيمي على أساس وجود افتراضات معينة عن الأفراد في مجموعات، أو في النظم التنظيمية، والاعتقاد بها يساعد كثيرا على نجاح برامج التطوير التنظيمي، ومن هذه الافتراضات ما يلي:

- أن معظم الأفراد عندهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي ويرغبون في بذل إسهامات معقولة للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف، ويقبلون الاتصال التعاوني مع الأفراد في مجموعات، حيث أهم مجموعة لديهم هي مجموعة العمل، التي تساعدهم على إشباع حاجات هامة بالنسبة لهم إذ لديهم القدرة والرغبة في زيادة كفاءتهم في مساعدة مجموعة العمل والمجموعات الأخرى في حل

(1) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص 34.

(2) محمد قدرى حسن، "مرجع سابق"، ص 374.

المشاكل، كما أنهم على يقين بأن ارتفاع الكفاية الإنتاجية للمجموعة يستلزم أن يتعاون أفرادها مع بعضهم البعض وكذلك مع قائدهم.

- أن معظم الوحدات تعتمد على بعضها وأن المنظمة ككل تؤثر على مجموعة العمل الصغيرة والعكس صحيح، وأن ما يحدث في نظام فرعي سوف يؤثر ويتأثر بالنظم الفرعية الأخرى للمنظمة⁽¹⁾؛ حيث أن التغيير في أحد الأنظمة يستلزم التغيير في النظم التنظيمية الأخرى، وهناك افتراض آخر مؤداه أن كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم، ولحل هذه النزاعات يتم الانتقال من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للأراء الذي يساعد على نمو الفرد، كما يمكن للمنظمة تصميم أعمالها وتعديلها بما يلبي حاجات الأفراد والجماعات وحاجاتها على السواء⁽²⁾.

وعليه يمكن اعتبار أن هذه المجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي ضرورية وهامة لنجاحه، لأنه لا يوجد تطوير تنظيمي دون توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، ودون استثمار في البحث والتطوير والالتزام بالتدريب والتعليم المستمر في مجال الموارد البشرية وتكنولوجيا العمل (طاقات بشرية مدربة جيداً)، والإيمان بمبدأ الفريق الواحد والمشاركة الفعالة والتعاون بين جماعات العمل المختلفة؛ حيث تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توجيه الاهتمام إلى دور التنظيمات الغير الرسمية والعمل على كسب ثقافتها لما لها من تأثير كبير على سلوك الأفراد والمنظمة وبالتالي في تأييد التطوير أو رفضه خوفاً من زوال مكانتها.

وكما هو واضح من هذا الطرح فتطبيق المنظمة لعملية التطوير يستلزم منها الامتثال بمجموعة من القواعد التي يمكن اعتبارها بمثابة إرشادات موضوعية تسهم في نجاح هذه العملية وتحقيق الأداء الفعال، وإلا فستصبح برامج التطوير التنظيمي مضيعة للوقت والمال والجهد ولا تحقق الأهداف المرجوة منها مهما طال الزمن.

(1) أنس عبد الباسط، "مرجع سابق"، ص 193.

(2) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سابق، ص 38.

تاسعا: أنواع التطوير التنظيمي وأهم مجالاته

1- أنواع التطوير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التطوير التنظيمي فهما لطبيعة التطوير وأنواعه، فهناك عدة أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث إذا اعتمدنا درجة الشمولية معيارا لاستطعنا أن نميز بين "التطوير الجزئي" الذي يقتصر على جانب واحد فقط في المنظمة كتغيير الآلات والأجهزة دون غيرها، و"التطوير الشامل" الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب الموجودة في المنظمة.

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التطوير، فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك (1).

أما إذا أخذنا موضوع التطوير على أساس الاهتمام بتطوير وتغيير الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا لأطلاقنا عليه "التغيير المادي"، وإذا اقتصر على الجانب النفسي والاجتماعي للفرد فقد يطلق عليه "التغيير المعنوي"، ولتوضيح أكثر نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

وإضافة إلى ما سبق من الأنواع (التطوير الجزئي والشامل، والتطوير المادي والمعنوي)، يوجد تقسيم آخر لأنواع التطوير حسب سرعته، وهو يشمل "التغيير السريع" و"التغيير البطيء"، حيث يتم هنا البدء بإحداث مجموعة من التغييرات البسيطة والصغيرة التي تحدث خلال مراحل التوازن في المؤسسة، ويشمل تغييرات تزداد بشكل تدريجي، وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التطوير (2)، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

(1) محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، ط3، عمان، 2005، ص 350.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 389.

2- مجالات التطوير التنظيمي:

تقتصر جهودات عملية التطوير التنظيمي بالدراسة والتشخيص والتحليل والعلاج على ثلاث مجالات في المنظمة، تتمثل في الأفراد (تنميتهم)، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، وتعتبر هذه العناصر أساسية وهامة في تشكيل المنظمة إلى الدرجة التي تؤثر في نواتجها ومصيرها، وسيتم شرحها في الأتي (1):

أ- الأفراد:

يعتبر الأفراد أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق فهم الرأس المال الحقيقي لأي تنظيم، ولهذا فإن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد، حيث يأتي دور التطوير التنظيمي لتنمية مهارات العاملين في التنظيم، وتغيير اتجاهاتهم وتصوراتهم وأنماط السلوك الخاصة بهم، والهدف من ذلك هو الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من الموارد البشرية (2).

وبصفة عامة، تحاول الإستراتيجيات السلوكية تطوير المنظمة من خلال تطوير الأفراد وزيادة مستوى قدراتها ومهاراتها عن طريق برامج التدريب والتنمية وتعميق التزامهم في المنظمة، وإضافة إلى هذا تطوير العمل الجماعي وتحسين العلاقات لزيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل، كما تأخذ التغييرات أيضا في هذا المجال شكل يتمثل في زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل (3)؛ ومؤدى هذا هو إضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تطوير مهارات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

ب- الهيكل التنظيمي:

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام عمل، كما تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل وتغيير ملامحه (4) والتي تتمثل في التخصص، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، تفويض

(1) معتز مصطفى عبد الجواد شيحة، "مرجع سابق"، ص 38.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، "مرجع سابق"، ص 362.

(3) زيد منير عبوي، "مرجع سابق"، ص 40.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 380.

السلطة، المركزية، الأنشطة والمهام، أو بانقسام وحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها، أو إنشاء واستحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم، وإعادة تصميمها باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة⁽¹⁾، بما يحقق المرونة التنظيمية.

وعلى أساس هذا يعتبر الهيكل التنظيمي أداة مهمة يهدف إلى مساعدة المنظمة الوصول إلى أهدافها المرسومة والتنسيق بين الأفراد، ولهذا نوعية الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة شيء مهم ودليل على فعاليتها ومرونتها، كما يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لا يدوم ثباته واستقراره على شكل صورة واحدة في حياة المنظمة، بل يطرأ عليه عدة تغييرات نتيجة للتغير المستمر في ظروف واستراتيجيات المنظمة وبيئتها.

ج- التكنولوجيا:

تشير التقنية **Technology** إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتحاول برامج التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدات، فبعد اكتشاف أي خلل في التنظيم يكون سببه جوانب تقنية تعمل المنظمة على التغيير في ذلك الجانب، فقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تغيير عدد الآلات ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم، أو تغيير نوع المواد الأولية... الخ⁽²⁾؛ إذ يحاول التطوير التنظيمي التركيز على تغيير الجوانب التكنولوجية وتطويرها وهذا لما تلعبه التكنولوجيا من دورا مهما في تطوير المنظمات وتميزها، من خلال ما توفره من مميزات، كتسهيل طريقة أداء الأعمال، حيث تحاول المنظمة تغيير التكنولوجيا المستخدمة عن طريق تحديث وتجديد الأجهزة والماكينات بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال ما تم عرضه لمختلف مجالات التطوير التنظيمي، يمكن الإشارة إلى أن اختيار أحد الجوانب الثلاثة لتطويرها وتغييرها ليس قائما على المفاضلة بينها بقدر ما هو قائم على مكان حدوث الخلل وقدرة التغيير على حل تلك المشكلة التي تواجه التنظيم، ولأجل فهم عميق وشامل لهذه المجالات ومعرفة كيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي، سوف يتم معالجتها الواحدة تلو الأخرى بنوع من التفصيل في الفصول الموالية.

(1) طارق طه، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (د ت)، ص 563.

(2) سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر، عمان، 2010، ص 237.

خلاصة:

يمثل تبنى المنظمات مفاهيم التغيير والتطوير تصرفاً استبقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالتطوير التنظيمي يمكن المنظمة من المبادأة والتأثير على الأنشطة التي تمكنها من السيطرة نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الجيد وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

وباعتبار أن التطوير التنظيمي عملية مخططة، والهدف المنشود منها هو التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد أفضل مما كان عليه، فإنه يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير والتطوير وضمن هذا التوجه تطالب الإدارة بتحديد الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد وتنفيذ متطلبات هذا المشروع، بالإضافة إلى اختيار المجال المناسب وتحديد الوصول إلى كفاءة وفعالية الانجاز ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، كما يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير والتطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المستهدفة، وأنه لتنفيذ برامج التطوير يستلزم استخدام أساليب وتقنيات علمية مختلفة وطرق مدروسة محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التطوير بنجاح تام وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

الفصل الرابع:

دور التدريب والقيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

تمهيد

أولاً: تعريف الموارد البشرية

ثانياً: تعريف التدريب الوظيفي وأهميته

ثالثاً: أنواع التدريب الوظيفي

رابعاً: مبادئ ودعائم التدريب الوظيفي

خامساً: أثر التدريب على الأداء الوظيفي

سادساً: تعريف القيم التنظيمية

سابعاً: خصائص وأهمية القيم التنظيمية

ثامناً: تصنيف القيم التنظيمية

تاسعاً: تغيير القيم التنظيمية وأثرها على أداء العاملين

خلاصة.

تمهيد:

تواجه المنظمات تحديات داخلية وخارجية تؤثر بشكل مباشر على أدائها وسعيها منها لتحسينه فإنها تقوم باتخاذ السبل الكفيلة لمواجهة تلك التحديات التي تضعف من مستويات أداء العاملين فيها لجعله متميزا وأكثر كفاءة، بحكم مسؤولياتهم عن مختلف الأنشطة وباعتبارهم أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمنظمة.

ونتيجة لتلك الإعتبارات حول أهمية الموارد البشرية بأنها الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة، فقد أولت المنظمات الأهمية الفائقة لهذا العنصر الحيوي بتطويره وتنميته وهذا بإجراء التعديلات اللازمة على مختلف الاستراتيجيات المتعلقة به والهادفة إلى تطويره، ويعد التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير الأفراد المتوفرة في المؤسسة من حيث التركيز على قدراتهم ومهاراتهم وفضلا عن معتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا ببذلها كل الجهودات لتدريبهم وزيادة كفاءتهم، حيث يهدف التدريب إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين مهاراتهم وتطويرها، وكذا محاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية للمؤسسة، حيث أنه لا يمكن أن تتم أي عملية من عمليات الإنتاج دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة لذلك.

ومن هذا المنطلق فإن تغيير سلوكات واتجاهات العاملين بالمؤسسة يتطلب منها الاهتمام بالقيم التي تسود بينهم في مجال عملهم، حيث تشكل هذه الأخيرة الجوهر الأساسي للمنظمات، فنجد لكل منها مجموعة من القيم تختلف عن تلك الموجودة في منظمة أخرى، وهذا ما يقتضي معرفة القيم التي تسود لدى العاملين وعلاقتها بكفاءة أدائهم؛ حيث تشير في هذا الموضوع الكثير من الدراسات إلى اعتبار القيم التنظيمية أحد السبل الكفيلة في الرفع من مستوى أداء العاملين وزيادة معارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعدادا لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

وبناء على ذلك سنحاول في هذا الفصل تناول عرضا نظريا حول أحد أهم مجالات التطوير التنظيمي والمتمثل في المورد البشري وتوضيح كيفية تطويره من حيث قدراته ومعارفه وأبعد من ذلك سلوكياته وقيمه من أجل تحسين مستوى أدائه، ومنه سيتم التركيز في هذا الفصل على شقين أساسيين، يتضمن الشق الأول "التدريب الوظيفي" من حيث مفهومه وأهميته للفرد والمنظمة، ثم شرح أنواعه ومبادئه، وأهم الدعائم التي يقوم عليها، ويأتي الشق الثاني لإعطاء نظرة حول موضوع "القيم التنظيمية" الذي يتضمن عرضا حول مجموعة من التعريفات الخاصة بهذا المصطلح، ثم عرض خصائص وأهمية القيم التنظيمية، وأهم التصنيفات التي صنفت بها، وصولا إلى كيفية تغيير القيم التنظيمية، وأخيرا توضيح علاقة كل من التدريب والقيم التنظيمية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

إن ما يشغل بال الكثير من المسؤولين في المنظمات على اختلاف أشكالها وتخصصها هو الاهتمام بالموارد البشرية التي تملكها، لأنها تمثل الثروة الحقيقية لها وأهم عنصر من عناصر الإنتاج، حيث يعتبر الرأس المال البشري عامل مهم في تمكين المنظمة على المنافسة والتميز؛ وعلى أساس هذا فإنها تسعى إلى تحسين مهارات وقدرات العاملين فيها لتنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، وتكييفهم مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك بإتباع أنجع الأساليب والآليات الحديثة، وتطبيق مختلف المعارف والمناهج العلمية في مجال تطوير الفرد.

ومنه تعرف الموارد البشرية من الناحية اللغوية بأن: المورد من "جمع موارد موضع للشرب، مُنهل، مصادر، ثروة، موارد بلد" (1)، وهي "المصادر أو الوسائل ومفردها مورد (2) أي المكان الذي يحصلون منه الناس على منافعهم" (3).

كما يعرف "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" الموارد بأنها: "الوسائل المستخدمة في صنع السلع التي تشبع الرغبات الإنسانية المختلفة، وقد تكون الموارد طبيعية أي أن الطبيعة هي التي تزودنا بها، أو قد تكون إنسانية وهي التي تتمثل في طاقتنا الذهنية أو العقلية، وقد تكون زمنية وهي التي تتمثل في الوقت الذي تحت تصرفنا؛ وكل نوع من هذه الأنواع الرئيسية للموارد نادر بالنسبة للحاجة إليه، وندرة هذه الموارد تؤدي بدورها إلى ندرة السلع والخدمات التي تسهم في إنتاجها ولهذا فإن الندرة هي طابع الحياة الاقتصادية" (4)؛ وعليه اقتصر هذا التعريف على ذكر أنواع الموارد بصفة عامة من موارد طبيعية وموارد بشرية وزمنية وغيرها من الموارد التي يحتاجها الإنسان في تلبية حاجاته.

ويوضح "جرجس رشاد الدين" بأنه: "قد اتسع هذا المفهوم ليشمل الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة" (5) مع التطور العلمي بصورة عامة، وبالتوجه إلى العنصر البشري بصورة خاصة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية وإنسانية (6) أي تغير النظرة إلى الفرد بصفته عامل إلى اعتباره مورد بشري مهم.

(1) عصام نور الدين، "معجم الوسيط"، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2005، ص 15.

(2) محمد عاطف غيث، "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 24.

(3) مؤنس رشاد الدين، "المرام في المعاني والكلمات: القاموس الكامل"، بيروت، (د-ت)، ص 38.

(4) أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي- فرنسي- عربي"، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص 356.

(5) جرجس رشاد الدين، "المعجم المدرسي للطلاب"، دار بيروت، ط4، لبنان، 2007، ص 122.

(6) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص 26.

وترى "جون ماري بريتي jean marie Peretti": "بأن الحديث عن الموارد البشرية لا يتعلق بالأفراد على أنهم موارد بل الأفراد يمتلكون موارد" (1).

ويذهب "محمد كاظم القرشي" هو الآخر إلى تعريف الموارد البشرية: "بذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين خمسة عشرة، وخمسة وستون سنة" (2)؛ يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم إدخال عامل السن ما بين (15- 65 سنة) كمحدد للفئة العمرية المعبرة عن الموارد البشرية النشطة اقتصادياً.

أما عند "درة عبد الباري" فإن مصطلح الموارد البشرية يشير إلى: "جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة بما في ذلك المديرين وجميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والأفراد العاملين الدائمين وغير دائمين الذين يؤدون عملاً في المنشأة" (3).

ولا يبتعد كثيراً تعريف "حمدوي وسيلة" للموارد البشرية عن التعريف السابق حيث تعرفها بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم وسلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" (4).

يركز كلا التعريفين على أن جميع العمال الذين تتمتع بهم المؤسسة باختلاف مستوياتهم التنظيمية بدءاً من القمة إلى أبسط عامل في السلم الوظيفي هم موارد بشرية بالنسبة إليها، والتي تختلف خصائصهم من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم.

أما "أحمد سيد مصطفى" يعرف الموارد البشرية بأنها: "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في الأداء بشكل جيد وملتزم (5)، لأنهم رأس مال عقلي أي أنهم عقول قادرة على التعلم والمساهمة المؤثرة في أداء المنظمة" (6).

(1) jean marie Peretti, "ressources humaines et gestion des personnes", 6^{end} vubert, paris, 2007, p 07.

(2) محمد كاظم القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص 113.

(3) محمد إبراهيم التويجري ومحمد عبد الله البرعي، "معجم المصطلحات الإدارية"، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 1993، ص 17.

(4) حمدوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 24.

(5) مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية والتحديات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 30.

(6) محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، بيروت، 1993، ص 43.

من خلال هذا التعريف يمكن التعرف إلى صفتين أساسيتين في الموارد البشرية وهما: صفة القدرة على أداء الأعمال، وصفة الرغبة في أداء الأعمال؛ والصفتان متلازمتان لا غنى للواحدة عن الأخرى، حيث أن أداء الأعمال يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداءها، فهي القدرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة.

وقد تبلور الاقتناع الكامل بأهمية دور الموارد البشرية باعتبارها أهم عناصر العمل والإنتاج، فهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته وجودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال وكذا المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات؛ فبدون موارد بشرية جديّة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها، فالمورد البشري المتميز هو المصدر الأساسي للقدرات التنافسية في المؤسسة حيث يحدد مستواها ومدى استمراريتها، كما يمارس عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقت لابتكار، ومن ثم تكون مساهماته هي الآلية الرئيسة لاستثمار ما يتاح لمنظمات الإنتاج من إمكانيات مادية؛ أي أن المورد البشري يمكنه أن يحقق ثروة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية فقط، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة⁽¹⁾.

وفضلا عن هذا يمكن أيضا بلورة مجموعة من الأسس التي يتضمنها الفكر الإداري الحديث حول الموارد البشرية في التالي:

- أن الموارد البشرية طاقة ذهنية وقدرة فكرية وعنصر فاعل قادر على المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار.
- أن الموارد البشرية إذا أحسن الاستثمار فيها، من خلال إعدادها وتدريبها، وملائمة عملها مع مهاراتها ورغباتها وكفاءتها، فإنه بذلك يعمل على تطوير وتحسين ممارساتها التنظيمية داخل المنظمة.
- إن المورد البشري ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة، من خلال تفعيل علاقاته التنظيمية، فهو يعمل على إيجاد بيئة عمل توافقية تتقارب فيها الأهداف والرؤى.
- إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية، ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور

(1) راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 29.

الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت جميع ملامح الحياة (1).

وكما هو مبين أعلاه حول أهمية المورد البشري في المنظمة فإن أهم عناصر التطوير التنظيمي هم الأفراد، لأنهم جوهرها، ولهذا فإن أي تغيير أو تطوير يراد إحداثه في المنظمة لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد نفسه؛ حيث يأتي دور التطوير التنظيمي لتغيير الاتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين بهدف الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من الموارد البشرية التي يمتلكها (2).

وتحاول الإستراتيجيات السلوكية تطوير المنظمة من خلال تطوير أفرادها وزيادة مستوى قدراتها ومهاراتها عن طريق برامج التدريب والتنمية وتعميق الالتزام لدى كل عامل في المنظمة، وإضافة إلى هذا تطوير العمل الجماعي وتحسين العلاقات لزيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل، كما تأخذ التغييرات أيضا في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل (3).

ومؤدى هذا هو أن تغيير الأفراد ينصب على ناحيتين أساسيتين، تتضمن الناحية الأولى التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال آخرين أكثر إنتاجية يتمتعون بمهارات وقدرات جيدة، في حين تركز الناحية الثانية على رفع قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة، كتدريبهم وتكوينهم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم لتحسين مستوى أدائهم في العمل، وفضلا عن ذلك التركيز على تعديل أنماط سلوكهم من خلال تفهم السلوك وإدراكه؛ "حيث لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، فنجد أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات كالموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وامتلاكها أعلى المستويات من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث قيمهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها والاتجاهات والسلوكيات" (4).

(1) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 78.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، "مرجع سابق"، ص 362.

(3) زيد منير عبوي، "مرجع سابق"، ص 40.

(4) علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130.

والملاحظ هو أن تطوير المنظمة والارتقاء بمستوى أدائها إنما هو مرتبط بمدى تطوير مختلف جوانبها؛ ومن بين هذه الجوانب وأهمها الأفراد أو الموارد البشرية، وهذا عن طريق مختلف الأساليب التطويرية والتنموية المنتهجة في سبيل تطوير الفرد في عمله، والتي قد تتمثل في البرامج التدريبية والتكوينية التي تخصصها المؤسسة للعاملين فيها باعتبارها أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف المبتغاة.

ونظرا لأهمية التدريب في حياة المنظمات وما يتركه من أثارا مرغوبة في سلوك الفرد كإكتسابه الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وغرس القيم التنظيمية الملائمة، التي تثير الدافعية للإنجاز وبالتالي الزيادة في الإنتاجية، فإن التدريب وما يرتبط به من قيم تنظيمية عنصران أساسيان من عناصر التطوير التنظيمي لهما دورا بارزا في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، ومنه ارتأيت إلى توضيح كل منهما فيما سيتم عرضه في العناصر الآتية.

ثانياً: تعريف التدريب الوظيفي وأهميته

1- تعريف التدريب

لقد أصبح موضوع التدريب منذ فترة التسعينات ضرورة ملحة على المنظمات مما جعلها تنفق الكثير من المال للحصول على موظفين مؤهلين تأهيلاً جيداً، من خلال برامج مخطط لها تهدف إلى تحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة أو على كافة المستويات التنظيمية (1).

ونجد أنه قد تعددت تعاريف التدريب (Training) بتعدد الآراء حول هذا المفهوم وسوف نستعرض بعضها فيما يلي:

يعرف "السعيد مبروك إبراهيم" التدريب على أنه: "أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص في مجال محدد" (2).

أما "هاشم حمدي رضا" يعرف التدريب بأنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما" (3).

ويشير "إبراهيم حسن بلوط" إلى أن التدريب: "مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم" (4).

ويضيف "رضا أكرم" في تعريفه عن تعريف "حسن بلوط" إمكانية تطبيق المتدرب ما اكتسبه من معارف في فترة تدريبه في مجال عمله، فيعرف بذلك التدريب بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل".

ويعتبر تعريف الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية "رايمون فاتيير Raymond Vatier" من أكثر التعاريف شمولاً حيث يعرف التدريب بأنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة" (5).

(1) Mitalipathak, "Human resource development: strategies and system", OBH414; lesson No.:6, Vetter: Dr.. Karam Pal ,P 17.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2012، ص 71.

(3) هاشم حمدي رضا، "مرجع سابق"، ص 262.

(4) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 78.

(5) السعيد مبروك إبراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، مرجع سابق، ص 72.

تشير هذه التعريفات إلى أن التدريب عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء العاملين، وكذلك في جانب سلوكهم واتجاهاتهم بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية، وبذلك فهو يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم تساعدهم على تغطية النقص الموجودة في جوانب أدائهم، "مما يؤكد على أنه يعمل على زيادة المعرفة والمهارة والقدرات لدى المتدربين وتزويدهم بالأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم"⁽¹⁾.

وبصورة عامة فالتدريب هو "عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب محددة وواضحة ومبرمجة تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه"، أو هو "تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة في الوقت المستغرق، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج لها وتنفيذها ومتابعتها"⁽²⁾.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التدريب هو تغيير في سلوك الفرد، لسد النقص في الناحية المهنية، أو المعرفية، والاتجاهية، بين الأداء الحالي والمتوقع؛ ومنه نستطيع إدراك أن التدريب:

- نشاط إنساني ومستمر.
- مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد والتعديل في ميولهم وسلوكهم، فهو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب.
- وسيلة مهمة للمنظمات تؤدي إلى تنمية وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
- عملية مركبة تتضمن جانبا نظريا ينحصر في استيعاب معلومات متعلقة بحسن سير العمل، وجانبا عمليا يتضمن إكساب المتدربين المهارات اللازمة لأداء أعمالهم.
- يهدف إلى مساعدة العاملين على أداء مهامهم الوظيفية بطريقة أفضل وبأقل جهد ووقت ممكن.

(1) محمود قرزيز ومريم يحيوي، "سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الأول، جامعة قلمة، الجزائر، 2007، ص 64.

(2) محمد جمال مرعي، "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 36.

بعد استعراض مجموعة متنوعة من التعريفات التي حددت النقاط الرئيسية لمفهوم التدريب، سنحاول التمييز بين مصطلحين غالبا ما يحدث المزج بينهما، ألا وهما التعليم (Education) والتدريب (Training) فاصطلاح تعليم يعتبر أوسع نطاقا ويدل على التعليم النظامي الذي يتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل: المدارس والمعاهد والكليات، لإعداد الأفراد للحياة العلمية، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيق النطاق، يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل فهو يشير إلى تعليم تخصصي (التخصص) لأغراض مهنية، ومن ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل قصير المدى، بينما التعليم يتحقق في أجل طويل⁽¹⁾؛ وهذا يعني أن التعليم تكون مدته طويلة مقارنة مع التدريب الذي تكون مدته قصيرة، ومحتوى برنامجه محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية المحددة مسبقا من طرف الجهة المعنية.

ويمكن تبيان الفرق بين التعليم والتدريب في الآتي:

- يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف أو الفرد في المعاهد أو المراكز التدريبية بينما يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي تلقاها الفرد الناشئ في دور العلم.
- تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء، بينما تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين.
- يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها، كما يهدف إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية، بينما يهدف التعليم إلى إعداد الأفراد فكريا وعقليا والاهتمام بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العملية.
- تركز العملية التدريبية على الفرد نفسه وشخصيته وليس على موضوع التدريب، في حين يهتم التعليم أساسا بالمعارف ويركز على موضوع التعليم؛ أي يهتم التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه على الموضوع، وبالعكس مع التعليم الذي يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه على الفرد⁽²⁾.

(1) جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 333.

(2) مبروكة عمر محيرق، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب، ط1، القاهرة، 2013، ص 19.

وخلاصة القول، إن التعليم والتدريب عمليتان متلازمتان، فالمؤهل العلمي وحده لا يعد كافياً للفرد لشغل الوظائف الإدارية، ولكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة التي تمكنه على القيام بمهام الوظيفة، أما التدريب عملية مستمرة تبدأ مع الفرد منذ بدء حياته الوظيفية حتى نهايتها تزوده بكل ما يتطلب لأداء مهامه الموكلة إليه على أحسن وجه.

2- أهمية التدريب

لقد أصبح التدريب حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة، يستخدم في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيات وتجهيزات العمل وأساليبه التي أصبحت معقدة وبحاجة إلى مهارات متعددة ومتنوعة وذات مستوى عال وهذا لا يتم إلا من خلال التدريب، لإكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية.

حيث تتفق جميع الجهات على أهمية نشاط التدريب في المنظمة، والدليل على ذلك حجم الأموال المستثمرة عليه، وهو ما نجده في بعض المنظمات التي تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل، ولتحقيق تفوقها على المنظمات الأخرى، لهذا تبدأ أهمية التدريب للفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة، فالعامل الجديد يمكن تزويده بمعارف ومهارات قد لا يكون يملكها أصلاً تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل القديم من خلال مواكبته التطورات في حقل عمله والتعرف على المعارف الجديدة التي لم تكن تتوفر لديه⁽¹⁾.

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والقديم على السواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجباته الوظيفية بالكفاءة المطلوبة، لأنه جديد في مجال عمله لا يزال على علم بكل الأمور التي تخص العمل، وهنا يأتي دور التدريب في إعداد العامل الجديد وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل وأدائه بطريقة جيدة.

"وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التدريب يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من انتمائهم لها؛ من خلال الأثر الذي يتركه التدريب على معنويات العاملين فهو يساهم في الرفع من معنوياتهم إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة مهتمة به وتسعى إلى تطويره

(1) إبراهيم الهيمي، "دراسات في علاقات العمل"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1958، ص 164.

من خلال تلك البرامج التدريبية المقدمة له، بالتالي يختلج الفرد الشعور بالمسؤولية والانتماء لمؤسسته، ويمارس عمله بكل استعداد دون أن يشعر بالملل" (1).

وقد أصبح التدريب إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي فرضت على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء منها: رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، إضافة إلى إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها، إن هذه المنهجية ألزمت المنظمات الحديثة بتبني استراتيجية تدريب مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم، لاستيعاب هذه الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح (2).

بالإضافة إلى الأهمية السابقة، يمكن حصر أهمية التدريب أيضا في النقاط التالية:

- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية لتزويدهم بالمعرفة عن المبادئ والأساليب التي تتطلبها الوظيفة الجديدة (3).
- إن حالات التحولات الداخلية الناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسة نفسها، أو تغيير أهدافها، أو التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة ومستحدثة للإنتاج تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛ مما يتطلب تدريب الأفراد لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها (4).
- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا منح لهم تدريبا خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة، والطبيعي هو أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

(1) ابراهيم الهيمي، "مرجع سابق"، ص 165.

(2) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة"، دار الرضوان، ط1، عمان، 2014، ص 218.

(3) السعيد مبروك ابراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، مرجع سابق، ص 73.

(4) عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

- زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير، كما يزيد من خبرتهم وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية (1).

- إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من كلفتها، حيث أن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر (الحد من الإسراف).

- يعتبر التدريب وسيلة فعالة تساهم في تخفيض حوادث العمل، من خلال معرفة العامل أحسن الطرق لتشغيل الآلة والحركات المناسبة والزيادة في كمية الإنتاج والتحسين في نوعه؛ فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم في الإنتاجية حتى أصبح ينظر إليه باعتباره استثمارا في رأس المال البشري (2).

وفي الأخير إن نجاح المؤسسات واستمراريتها، مرتبط بالضرورة بتدريب جميع أفرادها بشكل مستمر على كل ما يخص وظائفهم، لتحقيق ملائمة بينهم وبين العمل الموكل لهم ومواكبة كل ما هو جديد فيه، فالتدريب عنصر ضروري وهام في حياة المؤسسة ومن المسائل المهمة التي يجب الانتشغال بها، حيث لا يمكن الاستغناء عليه بأي حال من الأحوال، على اعتباره وسيلة فعالة تستخدمها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة مختلف التحديات، وهو ما يستدعي تخصيصه لجميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية، وأن لا يقتصر فقط على مجرد إلقاء المعلومات للمتدربين بل يجب أن يكون أكثر من ذلك وهو أن يفتن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم فهو يوصف بأنه وسيلة لجعل الأفراد يستخدمون أساليب جديدة في عملهم.

(1) منير نوري فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2011، ص 230.

(2) صلاح الشنواني، "مرجع سابق"، ص 139.

ثالثاً: أنواع التدريب الوظيفي

تقوم كل منظمة بتحديد سياستها أو فلسفتها العامة في التدريب؛ بناء على عدة أنواع منه، التي تعتبر بمثابة خيارات متاحة أمام المنظمة تختار وتفضل من بينها ما يناسبها، وذلك بحسب طبيعة نشاطها الحالي والمرتب، وبحسب التغييرات المتوقعة في التكنولوجيا وعملها، ويتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تصنف وفقاً لعدة أسس واعتبارات منها:

1- التدريب من حيث عدد الأفراد:

ويشمل كل من التدريب الفردي (**Individual Training**) أو الجماعي (**Group Training**)، حيث تركز العملية التدريبية في التدريب الفردي على أفراد معينين، يتم تناول كل واحد منهم على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته، وأساسيات العمل المختلفة، وقد يتم في أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم بعث بعض الموظفين بصورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة، ويتميز التدريب الفردي بأنه أفضل أنواع التدريب؛ حيث يلقي المدرب الرعاية والاهتمام من المدرب طوال فترة تدريبه، كما يمكنه التعبير عن رأيه ومدى استفادته، ولكن ما يؤخذ على هذا النوع من التدريب ارتفاع الكلفة، والحاجة إلى مدربين تتوفر فيهم درجة عالية من الكفاءة، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً (1).

أما في التدريب الجماعي فإنه يتم جمع المتدربين في مجموعات ويقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في نفس الوقت ثم يتم التبادل وفقاً لموضوعات البرنامج التدريبي (2)، وقد يكون هذا التدريب موجه لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة، أو بالنسبة للعاملين التي بينت الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميعهم في جماعات تدريبية وإخضاعهم معاً لبرامج تتسجم مع هذه الحاجات، ويستلزم هذا التدريب استعدادات جيدة حول التخطيط والتنظيم والمتابعة، ويتميز بقلة التكاليف ويساعد على تبادل الخبرات (3).

2- التدريب من حيث المكان:

وينقسم هذا النوع إلى نوعين أولهما التدريب في مكان العمل (الداخلي) **Internal Training** الذي يعرف بأنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تهتم فقط بالأفراد الذين يعملون فيها، وهو الاستخدام الشائع عند معظم المنظمات بحيث يتدرب الأفراد في مواقع

(1) عبد المعطي محمد عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 2000، ص 55.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، مرجع سابق، ص 102.

(3) سعد عامر أبو شندي، "مرجع سابق"، ص 43.

عملهم ويشرف عليهم زملائهم القدامى ذوي الخبرة، أو المسؤولين عنهم مباشرة من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

يتميز هذا النوع من التدريب (الداخلي) بأنه مبني على خطط الإدارة وتحت رقابتها، وبتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل، كما أنه يقوي العلاقة بين المدرب والمتدرب إذا تم بطريقة سليمة، وعادة يكون التركيز في التدريب الداخلي على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها، ويكون المدرب أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين، أما من عيوبه انحصاره في محيط المنظمة وتجارب العاملين فيها فقط، وعدم تقبل المتدربين لفكرة أن يكون زميلهم هو المدرب، لذلك فقد يكون من المناسب تدريب هؤلاء على مبادئ التدريب، ومراعاة أن يكون المدرب دائما في موقع وظيفي أعلى من المتدربين أو أن تتمكن المنظمة من خلق البيئة والثقافة التي تتقبل التعلم من الزملاء.

وثانيهما التدريب الخارجي (External Training) الذي يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف؛ حيث تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، كالاستعانة بمنظمات خاصة (مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب مختصة)^(*) أو الالتحاق ببرامج تدريب حكومية تدعمها الدولة والجامعات⁽¹⁾.

ومن مزايا التدريب الخارجي أن الإشراف والمتابعة غالبا ما تكون أفضل من التدريب الداخلي، حيث يشعر فيه المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن آراءه وأفكاره، وتكون له فرصة الاختلاط مع أفراد آخرين، وهذا ما يتيح للمتدربين التناقش والتحاور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى وإلى بناء علاقات عمل جيدة، وهو ما يضيف أفكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهات نظر جديدة، ومن جانب آخر يتميز التدريب الخارجي بأن المدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب وخلفية نظرية أو عملية أعمق، وبأنه قد تتوفر فيه وسائل تدريبية غير متوفرة في المؤسسة نفسها.

وما قد يعيب على التدريب الخارجي الناحية التجارية، بمعنى أن الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم كثيرا بنتائج التدريب بقدر ما تهتم بعقد الدورة والحصول على المقابل المادي، كما نجد في بعض

(*) كل منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاصة، عليها أن تطمئن على جودة التدريب فيها، وتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات حتى تضمن نجاح التدريب فيها.

(1) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 328.

الأحيان إتباع جهات التدريب لأسلوب خلق دورات تدريبية بمسميات جذابة وجديدة في حين أن المحتوى التدريبي هو نفس المحتوى لدورات تدريبية سبق أن قدمت من قبل (1).

وفضلا عن النوعين السابقين نجد هناك تدريب آخر يكون في دولة أخرى خارج الوطن، وهو من الأمور المكلفة عادة، إذ يستلزم الأمر السفر إضافة إلى المصاريف التي تكون أعلى بكثير من التدريب المحلي، لذلك فإن الكثير من المؤسسات لا يكون لديها القناعة بأهمية التدريب في الخارج، ولكن الحقيقة التي نعلمها جميعا أن الكثير من الدول الأجنبية متقدمة عنا في نواح كثيرة، وبالتالي فبعض الدورات التدريبية التي قد نشارك فيها بالخارج قد لا تكون متاحة بالمرّة محليا، كما أنها تتيح للمتدربين الالتقاء بنظرائهم من مؤسسات مختلفة وعالمية، بما يجعلهم يقارنون بين أسلوبهم في العمل وما يقوم به الآخرون، وهو ما يشجع على التطوير وجلب أفكار جديدة (2).

وخلاصة القول، أن لكل من التدريب الداخلي والخارجي مميزات وعيوب، ولذلك فإنه ينبغي وجود كليهما بشكل متكامل، فالتدريب الداخلي يفضل في الأمور التي يستطيع الخبير بها في المؤسسة نقلها لمن هم أقل خبرة، أما التدريب الخارجي فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة والدورات المتعلقة بتطبيقات حديثة، ويعتبر أيضا التدريب خارج الوطن أمر مفيد ولكن ينبغي استغلاله بشكل جيد، وليس تحويله إلى وسيلة للسفر والتنزه (عدم الاهتمام بمضمون التدريب) وهذا ما يتطلب على المؤسسة بذل الجهود الكافية في اختيار الدورات والمتدربين المناسبين لذلك، وبإتاحة الفرصة للمتدربين بتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب ونقل ما تعلموه لزملائهم أثناء العمل.

3- التدريب من حيث وقت التنفيذ: ويتضمن كل من:

أ- التدريب قبل الخدمة: Pre-Service Training

وهو تدريب إعدادي أو تأهيلي يتضمن جميع الدورات التدريبية التي حضرها الفرد قبل استلامه العمل والهدف منه هو تهيئته لظروف العمل التي ستوكل إليه عند التحاقه بالوظيفة، حيث يتم في هذا التدريب إيجاد نوع من الموازنة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل بها، من خلال تعريفه بمختلف أساليب العمل والنماذج المستخدمة فيه، وبكيفية استخدام المواد والآلات والأدوات، كما يعرف الفرد بمعايير وقيم العمل وقوانينه وأنظمتها (3).

وتختلف المنظمات في طرق تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات، والبعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، ومنهم من يعتمد

(1) بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص 77.

(2) نفس المرجع، ص 79.

(3) عبد الفتاح دياب، "دور التدريب في تطوير العمل الإداري"، مطبعة النيل، القاهرة، 1996، ص 19.

على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق (1)؛ ومن أهم المعلومات التي تقدم للموظف الجديد معلومات عامة عن المؤسسة (تاريخها، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري)، ساعات العمل، طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة، الأجور والاستحقاقات والحوافز والترقيات، أنواع الإجازات وإجراءاتها، قواعد الأمن الصناعي والسلامة العامة، السلوك الواجب إتباعه في العمل... الخ (2).

ب- التدريب أثناء الخدمة: In- Service Training

ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة وحتى انتهاءها؛ (طيلة خدمته) وقد يتولى تنظيم التدريب جهاز خاص من داخل المنظمة أو قد يعهد به إلى أجهزة متخصصة من خارجها ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم (النمو المهني) عن طريق تزويدهم بأحدث الاتجاهات والخبرات المتصلة بميدان عملهم وبما يتفق مع التغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أدواتها، وما يناسب خطة المسار الوظيفي لهم (3).

4- التدريب حسب نوع الوظائف: ويتمثل في التدريب المهني، التخصصي، والإداري، وهي كالتالي:

أ- التدريب المهني أو الفني: Technical and vocational Training

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وينطوي على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من هذا التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كافة فنون الحرفة (4)، وتمثل التلمذة الصناعية **Apprentice ship** نوعاً من التدريب المهني، حيث تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال -عادة صغار السن- ويحصلون على شهادة فنية وغالباً ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب- التدريب التخصصي: Professional Training

ويتضمن هذا التدريب إكساب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشتمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، وهنا لا تركز كثيراً المعارف والمهارات على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

(1) مبروكة عمر محيرق، "مرجع سابق"، ص 42.

(2) بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، مرجع سابق، ص 74.

(3) السعيد مبروك ابراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، مرجع سابق، ص 103.

(4) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 87.

ج- التدريب الإداري : Managerial Training

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال، حيث يعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل، ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المختلفة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط (1).

5- التدريب من حيث المدة الزمنية: ويمكن تقسيم التدريب من حيث المدة الزمنية التي يستغرقها إلى:

أ- تدريب قصير الأجل: ويستمر البرنامج التدريبي في هذا النوع من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن مميزاته عدم غياب المتدرب عن موقع عمله فترة طويلة، ومن سلبياته قصر المدة لا يعطي للمتدربين الوقت الكافي للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها كليا.

ب- تدريب متوسط الأجل: وهو التدريب الذي يستغرق فترة من سبعة أسابيع إلى ثلاثين أسبوع.

ج- تدريب طويل الأجل: وهو التدريب الذي يستمر لفترة طويلة وقد تصل المدة الزمنية فيه إلى سنة كاملة أو أكثر، حيث يمكن للمتدرب الحصول على معلومات وافية ودقيقة حول الموضوعات التي أخذ فيها التدريب (2).

6- التدريب من حيث المحتوى: ويمكن تحديد أعمال التدريب من حيث محتواه إلى اتجاهين:

أ- الاتجاه الأول نظري: ويستهدف تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

ب- الاتجاه الثاني عملي: يستهدف إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفاعلية أكثر، وتحسين مستوى المهارات الموجودة لديه بما يساعد في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة (3).

(1) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 88

(2) سعد عامر أبو شندي، "مرجع سابق"، ص 46.

(3) محمد قدرى حسن، "مرجع سابق"، ص ص 416-417.

7- التدريب من حيث الهدف: تسعى المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف من وراء سياسات التدريب أهمها:

أ- تغيير أو تنمية السلوك والاتجاهات والقيم:

ويقصد بها مجموعة من العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة، ويعمل التدريب من جانبه على تحسين هذه الاتجاهات حتى تمكن صاحبها من اتخاذ المواقف الايجابية نحو أدائه في العمل موجهها كل طاقاته في خدمة العمل وأهدافه، وتتجلى بعض مظاهر السلوك الذي يسعى التدريب إلى تنميته في تكوين اتجاهات إيجابية للأفراد نحو تفضيل العمل بالمنظمة التي يعملون بها، وتأييد سياساتها وأهدافها، وكذا تنمية الرغبة والدافع إلى العمل، وخلق قيم التعاون مع الزملاء والرؤساء (تنمية روح الفريق في العمل)، فضلا عن تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة وتنمية الشعور بالمسؤولية، وروح التفوق والتميز في العمل، وغرس الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين بها (1).

ب- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

إن هذا النوع من التدريب يشمل عموما الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم فترة زمنية معينة، فعند تقادم معارف ومهارات الأفراد وتكون هناك أساليب عمل جديدة وتكنولوجيا متطورة، فإنه يلزم الأمر التكيف مع المعطيات الجديدة وذلك بالتدريب المناسب للأفراد، من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

8- التدريب بغرض الترقية والنقل:

هناك احتمال كبير في اختلاف المعارف والمهارات الحالية للفرد الذي سيقوم أو ينقل إلى وظيفة أخرى، وهنا يتطلب تدريبه لسد هذا النقص في المعارف التي تتطلبها وظيفته الجديدة، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، وهذا بسبب الفارق الموجود بين متطلبات منصب عمله الحالي والمنصب المستقبلي، فمثلا عند تحويل الفرد من وحدة إلى أخرى فسيواجه حتما اختلاف في المهام والمسؤوليات، وبالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف جديدة تتناسب مع طبيعة مهمته الجديدة.

9- التدريب للتهيئة على التقاعد:

نجد أنه يتم في المنظمات الراقية تهيئة العاملين كبار السن على التقاعد، حيث يتم تدريبهم على طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى تتناسب مع وضعيتهم الجديدة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد (2).

(1) أحمد إبراهيم حمزة، "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2015، ص 140.

(2) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص 87.

يلاحظ أن تصنيف التدريب إلى أنواع متعددة يعتمد على الزاوية التي ينظر منها إلى التدريب، كعدد الأفراد أو مكان التدريب أو زمانه أو أهدافه، وكل ذلك يدل على العمق الذي وصلت إليه الدراسات في تناول موضوع التدريب، وعلى أهميته الكبيرة على مستوى الفرد والمؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها، كما يمكن القول أن هذه التصنيفات ليست قوالب جامدة، فالبرنامج التدريبي الواحد يمكن أن يدخل ضمن أكثر من تصنيف فمثلا تعتمد مؤسسة ما تدريب جماعي وأثناء الخدمة وخارج مكان العمل في آن واحد؛ وأن الهدف النهائي للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين، بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، وتطوير أساليب الأداء، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

رابعاً: مبادئ ودعائم التدريب الوظيفي

يشتمل التدريب على مجموعة من المبادئ وهي:

1- مبدأ الاستمرارية: أي استمرارية التدريب، فهو يبدأ فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل ويسمى تدريب ما قبل الخدمة، ثم يستمر ملازماً للفرد فيحصل على تدريب عند بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي وتحركاته الوظيفية يحصل على ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة.

2- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم: وهو يعني ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها للمتدرب على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه، بحيث يترتب على ذلك في نهاية فترة التدريب أن يصبح المتدرب مستعداً لممارسة مسؤولياته في حالة تدريب بدء الخدمة الوظيفية، أو ممارسة مسؤولياته بشكل أفضل مما كان عليه في حالة التدريب أثناء الخدمة.

3- مبدأ التدرج: يجب أن يتدرج التدريب من البسيط السهل إلى المعقد في تقديم المادة التدريبية، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم يتدرج إلى مشاكل التطبيق البسيط حتى يتم حلها، ثم يتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً.

4- مبدأ التكامل: أي تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للدورة التدريبية من معلومات، ومهارات، واتجاهات، وسلوكيات.

5- مبدأ الشمول: حيث يمتد النشاط التدريبي ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنظمة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى توجد لغة مشتركة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

كما أن التدريب عملية متكاملة تقوم على مجموعة من الدعائم، يمكن تلخيصها في الآتي:

أ- القياس العلمي للاحتياجات التدريبية:

ويقصد به مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل الوظيفة، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته بكفاءة عالية، وأراء المتدربين كلها عنصر هام في التعرف على الاحتياجات التدريبية؛ ويعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى التدريب، ويتم ذلك بدراسة

(1) محمد قدرى حسن، "مرجع سابق"، ص 419.

مؤشرات الأداء التنظيمي، لأن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء، لذلك فإن البدء في إنجاز تقرير خاص باحتياجات التدريب⁽¹⁾، يتم من خلال دراسة واضحة تشمل عدة جوانب منها: تحليل أهداف المنظمة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية، تحديد عدد الموارد البشرية كما ونوعا التي تحتاجها المنظمة حاليا وفي المستقبل، وأهم من ذلك تحليل نتائج تقييم الأداء من خلال تحديد الإخفاقات الموجودة لدى العاملين في المنظمة أو تحديد الفجوة الموجودة بين مواصفات الوظيفة وشاغلها فإذا كان الفرد المناسب في المكان المناسب تتجاوز المنظمة هذا الوضع أما إذا لم يكن هناك تناسب وتوافق فهنا يستلزم على المنظمة توفير برامج تدريبية تعمل على إغلاق أو تضييق هذه الفجوة⁽²⁾.

ويعتبر كذلك دراسة الهيكل التنظيمي مؤشرا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال تحديد حجم ونوع الأنشطة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وبما أن المنظمة نسق مفتوح تتأثر بمختلف ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها فإنها تقوم بتحليل تلك البيئة التي تتسم بشدة التغيير والتطورات التكنولوجية مما يتطلب منها تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتلاءم وطبيعة هذه المتغيرات وتعزيز قدرة العاملين بما يتوافق معها.

ب- تخطيط المناهج التدريبية:

يعتبر المنهج التدريبي الذي تتخذه جهة التدريب عاملا هاما في الوصول بالمتدرب إلى المستوى المستهدف، وحتى يكون المنهج واقعا وموضوعيا، يجب أن يكون نابعا من واقع المجتمع الذي قدم منه المتدرب، وأن تمثل هذه المناهج الواقعية وعدم التكرار في المعلومات التي قد يكون المتدرب قد حصل عليها من قبل، والبعد قدر الإمكان عن الموضوعات النظرية، حيث يستلزم تحديد أهداف للبرنامج التدريبي وأهم الموضوعات التي ستطرح فيه، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذها بشكل لا يؤثر سلبا على المنظمة أو العاملين فيها، وأن تتسم من حين لآخر بالتقييم؛ فمثلا تقييم البرامج التدريبية السابقة يعطي مجال لتحديد الإخفاقات والنقائص التي حدثت فيها وجعلها احتياجات تدريبية مستقبلية.

ج- المدرب:

إذا كان المتدرب هو محور العملية التدريبية فإن المدرب هو أساسها، وذلك لأنه يمكنه أن يغير سلوك الآخرين أو العكس، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى اقتناعه وإيمانه بقيمة العمل الذي يقوم به إيمانا راسخا؛ وأن يصل إلى حد التشبع في مجال تخصصه، وأن يتمتع بملكة نقل المعلومات إلى

(1) منير نوري وفريد كورتل، "مرجع سابق"، ص 238.

(2) عبد العزيز بدر الندوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص ص 189 - 190.

الآخرين بالأسلوب المناسب لحجم تفكير كل منهم؛ كذلك نجد أن أساليب التدريب تختلف باختلاف طبيعة العمل، فأساليب العمل التي تستعمل في تدريب المشرفين الإداريين تختلف عن التي تستعمل في تدريب المشرفين الفنيين وهكذا.

د- الإمكانيات الواجب توافرها:

ويقصد بها كل مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح كالخرائط والأفلام والرسوم البيانية والصور والإحصائيات وغيرها من الوسائل التي لها دورا فعالا في العملية التدريبية والتي تساهم في تكوين المدرب والمتدرب على حد سواء.

هـ- الحوافز:

إن عملية التدريب تحتاج إلى وضوح أهدافها وخاصة بالنسبة للمتدربين؛ فالمتدرب لا يريد فقط من التدريب تنميته، وإنما يضطلع أيضا إلى أنواع الحوافز المختلفة التي تجعل من التدريب نشاطا يثير فيه نزعات التحدي ويرضي ما لديه من طموح وللحوافز المادية والمعنوية أثرها الهام في بعث التنافس بين المتدربين، الأمر الذي يؤدي إلى أخذ التدريب مأخذ الجد والتحصيل⁽¹⁾.

(1) أحمد إبراهيم حمزة، "مرجع سابق"، ص ص 143 - 144.

خامسا: أثر التدريب على الأداء الوظيفي

يتبلور تحسين الأداء في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي له، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف، وتعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في المنظمات والعاملين بها وبناء عليها يتم وضع الخطط لتحسين الأداء، وهنا يستلزم على المسؤولين اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين، بدءا بتحديد الأسباب التي تجعل أداء العاملين لا يتناسب مع معايير الأداء المستهدفة والتي قد تعود إلى انخفاض الحافز لأداء العمل الجيد، أو انخفاض ونقص المهارات الوظيفية أو الفنية لأداء العمل وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد... وغيرها من الأسباب الأخرى التي يمكن أن تسبب نقص في كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء التنظيمي ككل، لذلك فإنه بعد تحديد مصادر انخفاض مستويات الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء، كالجوء إلى التدريب لزيادة معارف ومهارات الفرد والوصول به إلى الأداء الجيد (1).

فالنشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي التي تشمل كفاءة الانجاز مثل: معدلات الإنتاجية، الربحية، جودة الإنتاج، تكلفة المواد، واستغلال الأدوات والآلات وغيرها، ودراسة هذه المؤشرات يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات سيوجه، فتحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة وذلك من خلال التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغييرات تكون قد طرأت على مستويات الأداء بفعل تغيير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر (2)، كما تحدد متطلبات الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد وهنا يمكن القول أنه من الصعب وجود تدريب دون تقييم أداء الأفراد.

ولهذا فوجود مشكلة في الأداء السابق أو الحالي أو المستقبلي يمثل القاعدة للكثير من التدخلات التدريبية، وقد تكون المشكلات متعلقة بدور فرد الآن أو لتطويره في المستقبل، بعض هذه المشكلات تحتاج إلى تدخلات كبيرة والأخرى إلى تدخلات بسيطة، حيث يساعد تحديد الاحتياجات

(1) محمد قدرى حسن، "مرجع سابق"، ص ص 403-404.

(2) منير نوري وفريد كورتل، "مرجع سابق"، ص ص 237-238.

التدريبية على تحسين التعامل مع مشكلة الأداء؛ ذلك لأن التدريب هو استجابة لمشكلة محددة فيه، وأما إذا لم يكن هناك مشكلة أداء فليس هناك داعي للتدريب (1).

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى نتوقع أن يدفع بالأداء إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وأن تمنح نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن نقاط الضعف والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم والتي تحتاج إلى علاج كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرهم ويؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة تدريبهم، أي أن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في البرامج التدريبية المستقبلية (2)، حيث أن تقييم التدريب أو العائد التدريبي هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب للمشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة (3).

ونخلص في الأخير إلى أن اختيار التدريب يكون لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وهذا بعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب، كما أنه يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة من أدوات التطوير تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط (4).

(1) جل بروكس، "قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي"، ت: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 55.

(2) عمار بن عيشي، "مرجع سابق"، ص ص 146 - 147.

(3) أماني غازي جرار، "الإدارة والتميز: حقائق علمية تدريبية"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 344.

(4) نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء، ط1، عمان، 2000، ص 115.

وعليه، يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية فهو يعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء؛ حيث يؤدي إلى تحقيق الزيادة في مستويات الأداء والتحسين في نوعية الإنتاج وكميته، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه زيادة درجة إتقانهم للعمل ومن ثم إقبالهم وتحمسهم أكثر للإنجاز، وفضلا عن ذلك ما ينتج عنه من نتائج سلوكية هامة متمثلة في السلوك الجيد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل في مجال عملهم، وتطوير اتجاهاتهم وهذا راجع للأثر الكبير الذي يتركه التدريب على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تطويره وزيادة خبراته وكفاءته فيزداد حبه لعمله وإخلاصه له؛ وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد دون أن يشعر بالكلل والملل، فالتدريب مصدر لرفع معنويات العاملين في العمل بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم على أنفسهم وأعمالهم، وكذا إكسابهم القدرة على البحث دائما عن الجديد في مختلف مجالات العمل والسعي إلى تطوير أنفسهم وإثراء معلوماتهم، كما يلعب دورا هاما في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالحها، ويساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم وتطوير إمكانياتهم لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

سادسا: تعريف القيم التنظيمية Organizational values

ويتعدى تطوير المنظمة لأفرادها من ناحية قدراتهم ومهاراتهم الخاصة بالعمل عن طريق التدريب، إلى تطوير جماعات العمل الذي يركز على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات للأفراد أو الجماعات المختلفة الموجودة في التنظيم، وهو ما يعرف بالقيم التنظيمية.

وعلى هذا الأساس تعتبر القيم من أهم الديناميات الموجهة لسلوك الفرد في حياته اليومية، حيث تعد من العناصر الفعالة في مجالات الالتقاء بين الثقافة والنظام الاجتماعي فهي أحد القواسم المشتركة بينها، تقوم بدور حيوي ومؤثر فيه وتعطي للمجتمع ذاتيته الثقافية المتميزة التي تجعله قادرا على التفاعل والنمو الاجتماعي مع النظم الاجتماعية والثقافات الأخرى على النحو السليم⁽¹⁾.

ولقد استخدم لفظ "القيمة" مبكرا من طرف علماء الاقتصاد، الذين ربطوا موضوع القيم بنظرية السعر أو الثمن، أما كمفهوم في العلوم الاجتماعية فقد بدأ مع "توماس وفلورين زنانكي Thomas & Znaniecki" في كتابهما "الفلاح البولندي في أوربا وأمريكا"^(*) حيث كانا أول من استخدم لفظ القيمة، إذ تعد الاتجاهات والقيم بمثابة المصطلحات الأساسية في هذه الدراسة، ويرى توماس وزنانكي القيم بأنها "أشياء تحمل معنى لأعضاء جماعة ما بحيث يصبح هذا المعنى موضوعيا ودافعا يوجه نشاط هؤلاء".

(1) كمال التابعي، "الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية"، دار المعارف، القاهرة، 1958، ص 19.

(*) يحلل هذا الكتاب وضع الفلاحين البولنديين في هاتين القارتين، وقد كان التغيير الاجتماعي محور الاهتمام فيها، حيث تعد الجماعة الأسرية في القرية البولندية التقليدية هي الفاعل الاجتماعي الأساسي، ويخضع الأفراد لها إلى أبعد حد ممكن، وتعد واجبات أعضاء الأسرة تجاه بعضهم بعضا مسألة التزام لا مسألة عاطفية، ومن الناحية العملية تعد الأسرة الجماعة الاجتماعية المنظمة الوحيدة التي ينتمي إليها الفلاح، وليست علاقات الأسرة بجيرانها من الأسر علاقة وثيقة، غير أن هناك تضامنا قويا في كل قرية، لأن جميع الفلاحين يعتقدون نفس الآراء حول أدوارهم وعلاقاتهم، كما يؤمنون بنفس المعتقدات، وينعزل هذا المجتمع بهذه الصورة التقليدية انعزالا واضحا عن المؤثرات الخارجية، وقد أوضح توماس وزنانكي كيفية تحطم هذا النمط بفعل التغيرات الاقتصادية والمؤثرات الأخرى الخارجية التي أضعفت تضامن الأسرة والقرية مما ساعد الأفراد على تكوين اتجاهات جديدة تتعارض مع القيم الأسرية، كما أدت إلى ظهور التباين في الآراء والمعتقدات والتوجهات الاقتصادية، وهنا تقلص تأثير المعايير الجماعية على أعضاء الجماعة.

وبالرجوع إلى الأصول اللغوية لمفهوم القيم نجد هناك اختلاف في تحديد طبيعة المعنى لهذا المفهوم ونظرة العلماء إليه، فإذا عدنا إلى القواميس والمعاجم فإننا نجد أن لفظ القيمة مشتقة من الفعل اللاتيني (Valeo)، ويعني القوة والصحة الجيدة، ثم أصبح هذا المعنى يشير إلى فكرة عامة مؤداها أن يكون الإنسان مفيداً ومتكيفاً⁽¹⁾، وأما كلمة قيمة (Valeur) باللغة الفرنسية والكلمات التي تقابلها بالإنجليزية مازالت تحتفظ بشيء من رواسب معناها اللاتيني، وربما كان اللفظ الفرنسي فريداً في تشعبه بمعنى القيمة من وجهة النظر الاقتصادية فيكون الشيء ذا قيمة عندما يكون المرء على استعداد ليبدل كل ما يمكن بذله في سبيل الحصول على المال، ويطلق عليها آخرون كلمة السرور، والاهتمام والتفضيلات والاتجاهات⁽²⁾.

أما في اللغة العربية فمصطلح القيمة حديث الظهور، ظهر في أواخر القرن 19، ثم شاع استعماله في القرن 20، حيث تظهر الأصول اللغوية أن كلمة (قيمة) وجمعها (قيم) مشتقة من الفعل الثلاثي (قوم)⁽³⁾، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء⁽⁴⁾، فقد استخدمت العرب هذا الفعل ومشتقاته للدلالة على معان عدة، وتتمثل أهم هذه المعاني في الآتي:

- الديمومة والثبات: يقال: (ماله قيمة) إذ لم يدم ويثبت على الشيء.
- السياسة والرعاية: ومنه ما قالته العرب عن الذي يرعى القوم ويسوسهم فالقيم: السيد وسائس الأمر، والرجل قيم أهله بينه ويقوم بأمرهم أي سيدهم وراعيهم.
- الصلاح والاستقامة: فالشيء القيم ماله قيمة بصلاحه واستقامته ومنه قوله عز وجل: (دينًا قيمًا)^(*) ومعناه ديناً مستقيماً لا عوج فيه.
- المكانة الرفيعة والمنزلة العالية: أي ذات قيمة عالية.
- القدر والثمن: كقولنا قومنا السلعة واستقمته أي ثمنته.
- الاعتدال: كقولنا استقام واعتدل وقومته أي عدلته⁽⁵⁾.

(1) محمد أحمد محمد البيومي، "علم اجتماع القيم"، دار المعارف الجامعية، مصر، 2004، ص 105.

(2) والف بارنر بيرري، "أفاق القيمة"، ت: عبد المحسن عاطف سلام، مكتبة النهضة، القاهرة، 1967، ص 13.

(3) ماجد زكي الجلال، "تعلم القيم وتعليمها: تصور نظري وتطبيقات لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم"، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007، ص 19.

(4) ابن منظور، "مرجع سابق"، ص 165.

(*) "سورة الأنعام الآية: 161".

(5) دينا جمال المصري، "أثر استخدام لعب الأدوار في اكتساب القيم الاجتماعية المتضمنة في محتوى كتاب لغتنا الجميلة لطلبة الصف الرابع الأساسي في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم المناهج وأساليب التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 33.

من خلال ما تم عرضه؛ يمكن القول أن المعنى اللغوي للقيمة يدور حول معان كثيرة منها: الاستقامة، الثبات، الاعتدال، الدوام على الأمر والبقاء عليه، ثمن الشيء أو السلعة أي سعرها، السياسة والمكانة العالية، وعلى الرغم من تعدد المعاني إلا أنه يوجد انسجام واضح بينها، فالشيء القيم هو الشيء المستقيم الذي لا اعوجاج فيه وهو أمر فيه ثبات وديمومة؛ لأنه يستند للحق الذي يلزم بالأمر ولا يتغير، وهو شيء ثمين له قيمة.

أما اصطلاحاً، ومن خلال تراث العلوم الاجتماعية نجد أن هناك اتساعاً كبيراً لمفهوم القيم مما أدى إلى وجود اتجاهات مختلفة للباحثين وغياب تعريف عام، حيث فسرت تفسيرات عديدة فقد كانت النظرة إليها مترددة بين الاتساع والتضييق والانتشار، وقد أشار "وليامز Williams" إلى ذلك بقوله: "القيم مفهوم واسع وشامل له ميزة الجذب والانتباه لإمكانية وجود عناصر قيمية في كل أنواع السلوك الفطرية أو الثقافية" (1).

فقد تطرق المختصين في علم الاجتماع لمفهوم القيم على أنها حقائق أساسية ضمن البناء الاجتماعي فمن وجهة النظر السوسولوجية تمثل عناصر مشتقة من التفاعل الاجتماعي مما أكسبها أهمية واضحة ضمن النظرية والبحث السوسولوجي، حيث يعرفها "بارسونز Parsons" من خلال "كتابه النسق الاجتماعي القيمي" بأنها: "عناصر مشتقة من النسق الرمزي المشترك وتعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف" (2)، فهو يعتبر القيم معايير عامة وأساسية يشارك فيها جميع أعضاء المجتمع وتساهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء، وأنها تمثل جزءاً من أجزاء النسق وأحد معايير اختيار بديل من بين مجموعة البدائل للأخذ بسلوك ما.

وبالمثل مع تعريف "كلاخون klukhon" الذي اعتبر القيم "مستوى أو معيار للانتقاء من بين بدائل وممكنات في المواقف الاجتماعية، حيث إن القيم تختلف باختلاف الظروف التاريخية أي باختلاف المرحلة التي يمر بها المجتمع" (3)؛ أي أن القيم بمثابة السلوك المفضل أو المرغوب فيه من بين عدة توجهات متاحة.

ولقد ذكر بارسونز أيضاً وغيره من علماء الاجتماع أن القيمة تتكون من ثلاثة عناصر كالتوالي: المكون العقلي المعرفي (الاختيار)، المكون الوجداني النفسي (التقدير)، المكون السلوكي الخلفي (الفعل)؛ حيث تؤكد المدرسة الاجتماعية المعاصرة، أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، بتأثير

(1) دينا جمال المصري، "مرجع سابق"، ص 107.

(2) معمر داود، "مدخل إلى علم الاجتماع"، دار الطليطلة، ط1، الجزائر، 2010، ص 59.

(3) عبد الباسط محمد، "البحث الاجتماعي: محاولة نحو رؤية نقدية منهجية وأبعاده"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة،

(د-ت)، ص 212.

المجتمع والتفاعل الاجتماعي، وتعكس ثقافته، وتعبّر عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة⁽¹⁾؛ وهذا ما جعل وجود القيم داخل المجتمع يمثل ضرورة اجتماعية ذلك لأن الثقافات القائمة فيه لديها مجموعة قيم معينة يحصل عليها الفرد تدريجياً وبذلك تعمل القيم على التماسك الاجتماعي واستمرارية المجتمع في الوجود، فهي ضرورية لبقائه ومن ثم تتجه أفعال الأفراد وفقاً لما تملّيه هذه القيم من توجيهات طالما أنها محافظة على بقاء المجتمع - وفي إطار ذلك أيضاً- يحافظ النسق الاجتماعي السائد على الأنماط القيمية ورموزها الثقافية التي تعتبر في بعض الأحيان بمثابة حوافز لسلوك الإنسان أو أهدافاً له في أحيان أخرى وإن كان هؤلاء الأفراد يتميّزون في حوافزهم وأهدافهم من وجهة النظر القيمية⁽²⁾.

"وحيث إن القيم لها سمة الانتشار والعمومية داخل المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة فإنها تتصل وتتفاعل مع كافة النظم الاجتماعية الأخرى السائدة لأن لها في هذه الحالة هي وظيفة اجتماعية تساعد النظام على أن يؤدي الأفراد أعمالهم في إطاره بصورة ناجحة، فضلاً عن معاونته الأفراد للعمل بروح الفريق أي بشكل تفاعلي نظراً لمشاركة هؤلاء الأفراد بعضهم البعض القيم المشتركة التي توحد أهدافهم فضلاً على أنها تضع إطاراً في حرية التعامل مع الجميع وبذلك فهي تتميز بأن لها طابعاً مجتمعياً بحيث لا تقتصر على منطقة معينة على حساب منطقة أخرى أو طائفة من الناس دون غيرها وبذلك فهي تحمي النظم القائمة وتعمل على استمرارها"⁽³⁾.

وحول تعريف هذا المصطلح أكثر وأكثر ذهب "**حامد عبد السلام**" إلى أن القيم هي: "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، والقيم موضوع الاتجاهات، والقيم تعبر عن دوافع الإنسان وتمثيل الأشياء التي توجه رغباتنا نحوها"⁽⁴⁾، يوضح هذا التعريف العلاقة التفاعلية بين الحاجات والاتجاهات والرغبات من جهة والموضوعات من جهة أخرى، من خلال أن لكل منهما دور في بناء قيم الفرد التي هي رغبات وحاجات يشعر بها الإنسان، تكون خيراً إذا أشبعت وشراً إن لم تحقق الإشباع.

وتبعاً لذلك، فإن القيم تتضمن تصوراً لما هو مرغوب، فهي لا تتعامل مع ما هو قائم وإنما تبحث عما يجب أن يكون اجتماعياً وثقافياً، فالقيم موجّهات للسلوك في مختلف المواقف الاجتماعية، وتضمن استمرارية التفاعل بين أفراد المجتمع، لأنها توفر قدراً من التوقعات التي يتفاهمون على أساسها

(1) إبراهيم السيد أحمد السيد، "**البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز**"، دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، 2005، ص ص 15-16.

(2) إسماعيل حسن عبد الباري، "**الديمغرافيا الاجتماعية**"، دار الجامعة، القاهرة، 2000، ص 136.

(3) إبراهيم السيد أحمد السيد، "**مرجع سابق**"، ص 17.

(4) زهران حامد عبد السلام، "**علم النفس الاجتماعي**"، عالم الكتب، ط6، 2000، ص 158.

ويخضعون تصرفاتهم لها، والقيم في ضوء ذلك بمثابة الموجهات التي تحدد المرغوب والممنوع لكل فرد؛ حيث أن كل فعل لكل فرد يمثل تفضيلاً لمسلك على الآخر، فهو يستعمل قيمه طوال الوقت كلما اختار مسلكاً أو اتخذ قراراً يفضل به طريق معيناً من بين عدة بدائل متاحة.

أما "المعجم النقدي لعلم الاجتماع" فقد جاء فيه أن القيم: "تنشأ من نقاشات ونزاعات أو تسويات بين تنوع من الآراء ووجهات النظر فهي لا تختزل في أفضليات فردية، تلزم الذين ينتمون إليها؛ يوضح هذا التعريف أن القيم أو كل ما يفضله أفراد مجتمع ما تتكون عادة وسط محيط متعدد الأبعاد (1).

وفي العرض التحليلي لمفهوم القيمة في علم الاجتماع عند "عبد الباسط محمد" أوضح أن هذا المفهوم أخذ خمسة اتجاهات لعلماء الاجتماع لتوضيحه تمثلت في: المثل العليا المجردة في المجتمع الإنساني، الأغراض والمصالح والاتجاهات والأهداف، الحاجات الفطرية والحيوية (باعتبار أن القيم عملية تقدير يقوم بها الإنسان لإشباع حاجاته ورغباته)، البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل والأفعال التي يحددها المجتمع، الثقافة بأنماطها وأطرها المختلفة (2)، حيث يوجهون علماء الاجتماع عنايتهم ببناء النظم الاجتماعية ووظيفتها، وبأنواع السلوكيات التي تصدر عن الأفراد والجماعات، وتحليل مختلف الأحداث السلوكية لهم.

إضافة إلى ما سبق يمكن الإشارة أيضاً إلى أن المفهوم الاجتماعي للقيم يختلف عن المفهوم الفلسفي الذي ينظر إليها كمقاييس ميتافيزيقية للخير والشر، الحق والباطل، الصواب والخطأ، كما كان ينظر إليها نظرة موضوعية مستقلة عن ذات الإنسان ومشاعره ويحددها بمعزل عن خبرته في الحياة الواقعية، لأنها تبعاً لذلك تعتبر كامنة في الأشياء فهي ثابتة لا تتغير، على عكس المفهوم الاجتماعي للقيم الذي يرى بأنها ليست كامنة في الأشياء ولا ثابتة فيها وأن الإنسان هو الذي يحمل القيمة في ذهنه، فالأشياء من وجهة النظر الاجتماعية حيادية، أي ليست في حد ذاتها مفيدة أو ضارة خيرة أو شريرة، صحيحة أو خاطئة، قبيحة أو جميلة، قيمة أو عديمة القيمة فالأحكام التي نصدرها على الأشياء والقيم التي تنسبها إليها من اهتمامنا بها ورغباتنا فيها؛ فالاهتمام والرغبة من العناصر المهمة جداً في القيم.

من جملة التعريفات السابقة "للقيم" لبعض الباحثين، يتضح أنه ليس هناك اتفاق حول تحديد هذا المفهوم، فهناك من يرى أن القيم تفضيلات أو اهتمامات أو مجموعة أحكام، وهناك من يعرفها من خلال السلوكيات الظاهرة من الفرد، إلا أنه يمكن أن تعرف القيمة بأنها الشيء المرغوب فيه من طرف الفرد أو الجماعة الاجتماعية حول موضوع مادياً مثلاً أو علاقة اجتماعية أو أفكار؛ وهذا ما يؤكد "سميث

(1) بلقاسم سلاطينية وآخرون، "الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر، ط1، القاهرة،

2013، ص 49.

(2) عبد الباسط محمد، "مرجع سابق"، ص 212.

"smith" في أن "القيمة هي كل ما هو جدير باهتمام الفرد وعنايته لاعتبارات مادية أو معنوية أو اقتصادية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية"⁽¹⁾؛ أي بصفة عامة كل شيء جديرا بأن يطلب أو يتحقق، ولقد "استخدم المصطلح ليشير إلى بعض المعايير أو المقاييس التي تستمر من خلال الزمن حيث يستخدمها الناس لينظموا رغباتهم المتنوعة ولذلك نقول لطالما أن الناس يصنعون الأشياء والأفعال والأفكار وفقا لمقياس مسموح به والمرفوض فإن هذا يشير إلى أن هؤلاء الناس يستجيبون للنسق القيمي"⁽²⁾.

وبعد محاولة تعريف القيم على اختلاف المنظورات العلمية المستخدمة في تعريفها، يجدر بنا تبيان موقع هذا المفهوم بالنسبة للمفاهيم الأخرى، أو بعبارة أخرى ذكر بعض الاختلافات بين القيم والمصطلحات المشابهة أو المقاربة، ليصبح مفهوم القيم أكثر وضوحا ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

1- القيم والمعايير:

تستخدم "المعايير Norms" لتعني تلك القواعد Rules أو أنماط السلوك التي تحدد ما هو متوقع ومعتاد وصواب أو مناسب في موقف معين، وترشد الإنسان إلى ما يجب أن يعمل أو يفكر في موقف معين وأكثر من ذلك ما يشعر به؛ ولأن المعايير تحدد ما يجب إتباعه من أنماط سلوكية ومن تفكير وحتى من شعور، فإن هذه الأخيرة أي المعايير ترتبط بمفهوم القيمة الاجتماعية والتي هي أولا وأخيرا رمز للمرغوب فيه اجتماعيا وسيلة كانت أو هدفا، من جهة أنها تعكس قيم المجتمع الأساسية، أما حدود الفصل بين الاثنين فتتمثل في أن القيم تحدد التفضيلات الاجتماعية Social Preferences في حين أن المعايير تحدد الالتزامات الاجتماعية Social Prescriptions تجاه هذه التفضيلات، وهو ما يعني وجود تأثير متبادل بين القيم والمعايير أو القواعد السلوكية⁽³⁾، إذ في الوقت الذي تؤثر فيه القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى معها، تؤثر القواعد السلوكية هي الأخرى بدورها في القيم، فالقواعد المتعارف عليها والعرف وما يحرمه المجتمع، كلها قواعد تحكم سلوكنا وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية.

(1) عبد اللطيف محمد خليفة، "ارتقاء القيم"، دراسة نفسية، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1990، ص 63-66.

(2) محمد أحمد محمد البيومي، "مرجع سابق"، ص 106.

(3) العقبى الأزهر، "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"، المصنع الجزائري نموذجا دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 27.

2- القيم والاتجاهات:

أما "الاتجاهات Attitudes" فيعرفها العالم "ألبرت G.Allport" بأنها حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، تنتظم من خلالها خيرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات التي تستثيرها هذه الاستجابة؛ إذ يتضمن الاتجاه نوعا من الاستعداد العصبي والنفسي، فكله قوة دافعة للسلوك، فهو تشكيل وتنظيم للخبرات التي مر بها الفرد، تتمحور حول موضوع معين، تجعله يسلك أو يستجيب نحو الموضوع بأسلوب معين، قد يكون إداريا أو إقبالا، إيجابيا أو سلبيا، بعبارة أخرى، فالالاتجاه مفهوم مجرد نحت بتركيب عدد من المؤشرات السلوكية، ويعتقد أحد الباحثين أن الاتجاه يكون عادة ساكنا، ولا يعبر عنه بالكلام إلا عندما يكون موضوع الاتجاه مدركا، وتشكل الاتجاهات على عقائد (مكون معرفي) وعلى مشاعر (مكون انفعالي) اللذين يؤديان إلى أشكال سلوكية خاصة (مكون الفعل)، وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد فروق جوهرية بين القيم والاتجاهات من حيث أن:

- القيم معيارا للسلوك ولا ترتبط بموقف معين على عكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين.

- القيم الاجتماعية عند "توماس" و"زنانكي" عبارة عن شيء يشبه الظواهر الاجتماعية عند "دوركايم"، فالقيمة الاجتماعية هي أي شيء-مادي أو غير مادي- يعد مفيدا لأعضاء الجماعة الاجتماعية، وله معنى بالنسبة لهم يتفقون عليه دون تفكير، وعلى العكس من ذلك يعد الاتجاه عملية فردية تحدد الأفعال الاجتماعية للفرد، والاتجاه هو الجزء الخاص والذاتي المتمم للقيمة الاجتماعية.

- القيمة تتسامى عن الموضوعات والمواقف في حين أن الاتجاه مرتبط بموقف محدد أو موضوع بالذات.

- قيم الفرد تتعدى بمدى ما اكتسبه من معتقدات حول أنماط السلوك المفضلة، وما كونه من اتجاهات حصرها حول المواقف أو الموضوعات، ومن ثم يقل عدد القيم نسبيا، بينما يزداد عدد الاتجاهات.

- القيمة تحتل مكانة مركزية أكثر من الاتجاهات داخل التكوين الشخصي والنسق المعرفي للأفراد ومن ثم فهي محددات الاتجاهات⁽¹⁾.

وهذا يعني أن القيم أكثر رسوخا من الاتجاهات، فهي ترتبط بطبيعة الثقافة السائدة في المجتمع، تعيش مع الأفراد وتنتقل عبر الأجيال، أما الاتجاهات فهي حالات عصبية ونفسية تجاه موضوعات أو مواقف معينة، إذ عدد كبير من الاتجاهات والتي تعكس وجود ميل أو تفاعل بصورة إيجابية نحو فرد أو

(1) العقبي الأزهر، "مرجع سابق"، ص 28.

مكان أو حدث واستعدادا للتصرف بطريقة معينة؛ ومع ذلك من الصعب أن نفصل بوضوح ودقة بين الاتجاهات والقيم في سلوك الإنسان.

3- القيم والميول:

يعرف "الميل" بأنه: "توجيه الإنسان لخطر من خواطره يتصوره ويدرك الغرض منه والغاية المترتبة عليه، فإذا تغلب هذا الخاطر على سائر خواطر الإنسان، صار هذا الميل رغبة"، نلاحظ من خلال التعريف أن الميل يتعلق باستعداد الفرد إلى ما يثير وجدانه، ويجعله بالتالي يود أن يحصل على ذلك الشيء سواء كان ماديا أو معنويا، ومن خلال ذلك يمكن أن يلاحظ الفرق بين كل من القيم والميول، حيث إن لكل منهما مفهوما مستقلا؛ إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن القيم قد تتضمن جوانب متعددة من الميول سواء الفطرية أو المكتسبة، حيث إن المرء قد يلتزم بقيمة من القيم ويجد في نفسه مبدأ الالتزام بهذه القيمة، وهذا أمر محسوس عند الالتزام بكثير من القيم⁽¹⁾.

4- القيم والمعتقدات:

يعرف المعتقد على أنه: "تنظيم لتصورات الفرد ومعارفه حول موضوع معين سواء كان هذا الموضوع أشخاص أو مواقف أو أشياء"⁽²⁾؛ من خلال هذا التعريف فالمعتقد هو مجموعة المعارف التي يكونها الفرد حول موضوع معين، وينظر بعض الباحثين إلى القيم بأنها معتقدات يعتقدها الشخص فيحكم على الحسن بأنه حسن والقبیح بأنه قبيح استنادا إلى معتقده، وأن للمعتقدات ثلاثة أنواع: وصفية والتي توصف بالصحة أو الزيف، تقويمية والتي يوصف على أساسها موضع الاعتقاد بالحسن أو القبيح، أمرية أو ناهية التي يحكم الفرد بمقتضاها على بعض الوسائل أو الغايات بجدارة الرغبة أو عدم الجدارة ومن ثم الفعل أو الترك، وعلى الرغم من التداخل بين القيم والمعتقدات إلا أن بعض الباحثين قد فرق بينهما على أساس أن المعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقييمية (تتضمن القيم أحكاما تقييمية)، فتشير "القيم بذلك إلى الحسن مقابل السيء أما المعتقدات فتشير إلى الحقيقة مقابل الزيف"⁽³⁾.

في ضوء العرض السابق لتعريف القيم يمكن النظر لتعريف مصطلح القيم التنظيمية كاستخدام خاص للمفهوم العام للقيم داخل تنظيم معين، وعلى اعتبارها الموجهات العامة لسلوك الفرد داخل

(1) رائد فخري أبو لطيفة وجمال عبد الفتاح العساف، "استراتيجيات تدريس القيم لطلبة المرحلة الأساسية"، دار قنديل، ط1، عمان، 2012، ص 25.

(2) عبد اللطيف محمد خليفة، "دراسات في علم النفس الاجتماعي"، المجلد الثاني، دار قباء، القاهرة، 2000، ص 271.

(3) معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة، "علم النفس الاجتماعي"، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 361.

التنظيم، وعليه، تعرف القيم التنظيمية حسب التعريف الذي قدمه الباحثان: "ديف فرانسيس Dave Francis" و"مايك وودكوك Mike Woodcock" بأنها: "ذلك الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة"⁽¹⁾، يتفق هذان الباحثان في تعريفهما للقيم التنظيمية في أنها ما يعتقداه الأفراد داخل التنظيم أو بيئة العمل بخصوص ما هو حسن أو سيء، مهم وغير مهم.

وقد ورد في تعريف "التركي" للقيم التنظيمية الذي لا يبتعد كثيراً عن التعريف الذي سبقه بأنها: "تلك القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"⁽²⁾.

في حين يرى "مقدم" أن: "القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات"⁽³⁾؛ يرى صاحب هذا التعريف أن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم لما لها من تأثير كبير في عملية صنع القرارات فيها.

ويعتقد "موسى اللوزي" أن القيم التنظيمية تلك: "الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويتعايشون معها ويعبرون عنها"⁽⁴⁾؛ أي "هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، فهي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة"⁽⁵⁾.

أما "أنز enz" فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة"⁽⁶⁾.

(1) ديف فرانسيس ومايك وودكوك، "القيم التنظيمية"، ت: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 18.

(2) نوال يونس آل مراد وآخرون، "أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، 2013، ص 35.

(3) عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية"، دار الحامد، ط1، عمان، 2009، ص 46.

(4) موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل، عمان، 2002، ص 232.

(5) نوال يونس آل مراد وآخرون، "مرجع سابق"، ص 35.

(6) عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، "مرجع سابق"، ص 46.

وفي الأخير، يمكن اعتبار القيم بأنها تندمج في الفرد وتظهر من خلال سلوكه؛ فهي أحكام يطلقها على بيئته والمحيط الذي يعيش فيه سواء كان ذلك بنظرة التفضيل أو عدمها، بالخير أو الشر، بالقبح أو الجمال على الأشياء والأفكار والسلوك؛ ولهذا يعد مفهوم القيم بعدا أساسيا في فهم مختلف مجالات الحياة، أما فيما يخص القيم التنظيمية ما نلاحظه عموما أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين هذه التعريفات، فمعظم الباحثين يتفقون على أنها مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعمل كموجه للسلوك الإنساني داخل التنظيم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين لتحقيق أهدافه.

سابعاً: خصائص وأهمية القيم التنظيمية

1- خصائص القيم التنظيمية:

- استناداً على ما سبق في مجال التعريف بالقيم يمكن استنباط واشتقاق أهم الخصائص التي تميزها، وهي على النحو الآتي:
- تعتبر الثقافة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وبين خبرات حياتية مصدر القيم فهي لب الثقافة الإنسانية، وتمثل محددًا هامًا من محددات السلوك الإنساني.
 - تحقق القيم وظيفتها التكاملية نتيجة تغلغلها في المواقف والسلوكيات الفردية والجماعية فضلاً عن تعاملها مع النظم بأسلوب أكثر فعالية وانتشاراً ويدل ذلك على أن عنصر التبادل والفعل وردود الأفعال بين القيم والناس هو الذي يعطي للقيم حيويتها ويثريها ويعمل على استمرارها بحيث لا تتغير إلا إذا سمحت ظروف المجتمع بذلك⁽¹⁾.
 - القيمة ذات قطبين، أي أنها تشمل على خصية التقابل في المعاني التي تحملها، فهي إما أن تكون موجبة أو سالبة، خيراً أو شراً.
 - القيم مرتبة فيما بينها ترتيباً هرمياً، وهذا الترتيب متحركاً ومتفاعلاً، فكثيراً ما يتفكك النسق القيمي ويعاد ترتيبه من جديد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية.
 - القيمة هي محصلة التفاعل الدينامي بين الطرفين (الإنسان، والأشياء والموضوعات) تتشكل من خلال تفاعل الأفراد في المجتمع، تتسم بالاستمرار النسبي وتخضع للتغيير، أي أن القيم ليست ثابتة دائماً، لكنها متغيرة ومتباينة باختلاف الزمان والمكان.
 - هي وسيلة أو أداة يستخدمها الإنسان بقصد تحقيق غاياته المبتغاة في المجتمع، تنطوي على سمة الانتقائية والاختيار بين البدائل المتاحة، يكتسبها الفرد بالتعلم أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع، فهي حصيلة خبرة وتفاعل مع الجماعة.
 - القيم متداخلة ومتراصة، حيث أنها تحوي الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية، إذ يتمثل الجانب المعرفي في كل المعلومات والخبرات التي يمتلكها الفرد حول موضوع معين، وفي معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للتصرف المطلوب، وكذا النواتج التي يكافح من أجل الوصول إليها، أما المكون الوجداني فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها وباختيارها، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة وما يعبر عنه من حب أو كره أو استحسان وكل ما يثير المشاعر الوجدانية للفرد نحو موضوع القيمة، أما الجانب السلوكي فيشمل الممارسة الفعلية

(1) إسماعيل حسن عبد الباري، "مرجع سابق"، ص 138.

للقيمة، والأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين، حيث أن السلوك الذي يصدر عنه يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم.

- ظاهرة تاريخية حيث توجد في كل المجتمعات البشرية القديمة والحديثة المتأخرة والمتقدمة، وهي ذات إلزام جمعي تخضع لمنطق المجتمع ونظمه وقوانينه الاجتماعية، كما أن نظم المجتمع ومنظّماته تعمل على حفظها (1).

من خلال مجموعة خصائص القيم العامة يمكن تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها القيم التنظيمية كما يلي:

- نسبية إنسانية: إن القيم التنظيمية ليست أمراً مجرداً مستقلاً في ذاته عن سلوك الفرد داخل التنظيم، لأنها تنبع من رغباته وما يفضله، ولكونها إنسانية فهي ذات طبيعة نسبية تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم من جهة أخرى (2).

- عامة ومنتشرة: يحتوي مجتمع أي تنظيم نسقاً متكاملًا من القيم ينتشر بين جميع أفراد التنظيم، يشمل قيم الانضباط في العمل، قيم إتقان العمل، قيم إنسانية، وقيم المشاركة الجماعية.

- مترابطة: تؤثر القيم التنظيمية وتتأثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم، بوجود واعتماد متبادل بين دور الفرد داخل التنظيم والقيم السائدة فيه، كما يوجد هناك تأثير وتأثر مشترك بين القيم التنظيمية ومكونات البناء التنظيمي.

- معيارية ومكتسبة: لأن مجموعة المعايير التي يضعها أي تنظيم ما لأجل توجيه وتنظيم سلوك أفرادها والحكم على هذا السلوك تكون عادة مشتقة من القيم السائدة داخل هذا التنظيم، يكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة التنظيمية.

- إلزامية: تتصف القيم التنظيمية بصفة الإلزامية على كل فرد في التنظيم يثاب ويعاقب على أساسها، حيث تتضمن الأوامر والنواهي والجزاء المترتبة عليها.

- تشكل جزءاً من ثقافة التنظيم، وقابلة للقياس والتقويم من خلال سلوك الفرد الملاحظ في أدائه لوظائفه داخل التنظيم (3).

(1) رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، "أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 50.

(2) محمد شفيق، "الإنسان والمجتمع: مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 247.

(3) بلقاسم سلاطنية وآخرون، "مرجع سابق"، ص ص 57-58.

ومن خلال تبيان مختلف الخصائص يتضح لنا أن للقيم مجموعة من السمات والمميزات التي اختلف العلماء في تحديدها إلا أن تحمل دلالات محددة يمكن أن تفسر السلوك الإنساني الناتج عنها، كما أن التعدد في هذه الخصائص يعطي مؤشرا دالا على أهمية القيم بصفة عامة في حياة الفرد لانتشارها في كافة مجالات الحياة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... وغيرها.

أما فيما يخص القيم التنظيمية فهي تختلف في طبيعتها، ووظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، إلا أن القيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ويزملائهم في العمل.

2- أهمية القيم التنظيمية:

تعد القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وقد تؤثر على إدراكاتنا، حيث ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، وكمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد (1).

وتلعب القيم في مجال السلوك دورا مهما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، ويشير هنا "العميان" إلى أثر القيم في السلوك بالقول: "إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا وأخلاقيا" وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي، وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كما تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم (2).

إن القيم التنظيمية أساس كل ثقافة تنظيمية، وجوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، وهي شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين التي تشعرهم بأهميتهم في المنظمة، وتعد كمؤشرات لتصرفاتهم

(1) Stephen, P.Robbins, "**Organizational Behavior Concepts, Controversies, applications**", 8 ed, New Jersey, Prentice- Hall, 1998, p 133.

(2) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 109.

اليومية فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة بين جميع أفرادها، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، فتصبح الحياة في المنظمة ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق الشعور بالهوية، كما تشير القيم التنظيمية إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولا، والعلاقات الخارجية ثانيا، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثا، وتحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو القيمة المهيمنة فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير⁽¹⁾.

كما تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وترجع أهمية القيم التنظيمية للمديرين بصفة خاصة، في أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرين ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما تقوم قيم المديرين بوضع الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، حيث تؤثر قيمهم التنظيمية تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وتحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال⁽²⁾.

وبصفة عامة تمثل القيم التنظيمية أحد عوامل تكامل وتماسك أجزاء التنظيم للوصول به إلى حالة التوازن والاستقرار؛ فهي تلعب دور الإطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم إذ لا يجب أن تتعارض مع القيم العامة أو تختلف معها، لتساعد في بناء علاقات وسلوكات واضحة داخل المنظمة؛ ومن هذا المنطلق تبرز أهمية القيم التنظيمية من خلال الاعتماد عليها كأحد أهم العوامل في تغيير السلوكات وتعديلها، لذا تحرص المنظمات على إيجاد قيم تنظيمية ايجابية تتوافق مع قيم الأفراد.

(1) عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، "مرجع سابق"، ص ص 46-47.

(2) نفس المرجع، ص 48.

ثامنا: تصنيف القيم التنظيمية

تعد مسألة تصنيف القيم- التي يقصد بها توزيع القيم في فئات وفقا لبعد معين أو عدة أبعاد باعتبار أن كل فئة تربطها مع سمات مشتركة- من أهم المسائل التي أثارت اهتمام الباحثين والذين اختلفوا في وضع تصنيف موحد للقيم، إذ يقرر الكثير ممن درسوا وبحثوا في موضوع القيم أنه من الصعب تصنيفها تصنيفا شاملا، بسبب أن القيم تعتبر من المفاهيم المعقدة والمتنوعة بالدراسة من مختلف العلوم الاجتماعية، ولاختلاف وجهات النظر والمداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف؛ حيث بالرغم من وجود اختلاف بينهم حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، وللتعرف على أهم هذه التصنيفات سوف يتم عرضها في التالي:

من بين أشهر تصنيفات القيم التنظيمية تصنيف الباحثان **"ديف فرانسيس Dave Francis"** و**"مايك وود كوك Mike woodcock"**، إذ يصنفها حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم، وسوف يتم اعتماد هذا التصنيف كالآتي:

1- إدارة الإدارة وأسلوب التعامل مع الإدارة:

تقوم المنظمة باعتبارها نظام معقد بمجموعة من الوظائف التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها، والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل إليها مهمة الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان، للقيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة، ويطلق على هذه العملية بـ "إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة"؛ ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة؛ وسيتم شرح كل قيمة من هذه القيم كما يلي:

- **القوة:** تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته⁽¹⁾.

- **الصفة:** تمثل الصفة جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة مستمدة من مركزهم الوظيفي، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم، فإن الأفراد الذين يقومون بالإدارة هم الصفة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين للأعمال

(1) ديف فرانسيس ومايك وود كوك، "مرجع سابق"، ص 40.

الإدارية، ذوي الكفاءات المتميزة، وكذا تطويرهم بشكل مستمر كتدريبيهم لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب العمل.

- **المكافأة:** إن أداء الأفراد يعد أمرا مهما، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه من خلال نتائج تقييم الأداء، فهي التي تتبنى القيمة القائلة: "الأداء ملك"؛ فمكافأة الأفراد يعد وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد⁽¹⁾.

2- إدارة المهمة:

وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة، ويشمل هذا البعد قيم: الفعالية، الكفاءة، والاقتصاد.

- **الفعالية:** إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة: "عمل الأشياء الصحيحة".

- **الكفاءة:** وهي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها⁽²⁾، كما يرتبط مفهوم الكفاءة ارتباطا وثيقا بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل قدر ممكن من التكاليف، وإلى أن الإدارة الجيدة أو الكفوة هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء بطريقة متقنة، فمحاولة عمل شئ بإتقان يوفر حافزا جيدا، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء.

- **الاقتصاد:** تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن، لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل المنظمات نتيجة الإسراف في أموالها، وبالتالي فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي تتبنى القيمة القائلة: "لا شيء مجانا"⁽³⁾.

ومنه فتوفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل منها: سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية، سرعة الوصول إلى الأهداف، وتحقيق الرضا العام في المنظمة.

3- إدارة العلاقات الإنسانية:

(1) عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 18.

(2) أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 24.

(3) ديف فرانسيس ومايك وود كوك، "مرجع سابق"، ص 42.

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل، والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة وتقوى الروابط بين الأفراد مما يساهم ذلك في زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة؛ ويشمل هذا البعد قيم: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

- **العدل:** وتتمثل هذه القيمة في إعطاء كل فرد ما يستحق وتعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني⁽¹⁾، مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات ايجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.
- **فرق العمل (العمل الجماعي):** يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساساً، ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض، فالجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجرد مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض كفريق واحد، وتتبنى القيمة القائلة: "العمل معا بانسجام"⁽²⁾، وتوجد عدة أشكال لفرق العمل تتمثل: في فرق الإدارة العليا التي تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجيه، الفرق التي تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط والاستراتيجيات، فرق الخطط والمشاريع، الفرق الإبداعية، وأخيراً فرق الاتصال.
- **القانون والنظام:** ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، من خلال مجموعة مبادئ وسياسات معروفة للجميع لتكون أساس التعامل بين الأفراد والجماعات من حيث أداء المهام والواجبات والحقوق، والهدف الأساسي من وراء القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم البعض، إضافة إلى علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية.

4- إدارة البيئة:

(1) حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 62.

(2) ديف فرانسيس ومايك وود كوك، "مرجع سابق"، ص 43.

يتوجب على كل منظمة التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية الموجودة فيها، لأنها لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجية الدفاع عن مصالحها، وفي نفس الوقت اتخاذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واغتنام الفرص الموجودة فيها، وتسمى هذه العملية "بإدارة البيئة"؛ ويشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

- **الدفاع:** ويشير إلى ضرورة مواجهة المنظمة التهديدات الداخلية والخارجية التي تهدد نشاطها، وأن تعمل على تطوير آليات المواجهة من خلال إدراك ومعرفة الخطر وتحديده، والعمل على توفير قاعدة معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية، وفضلا عن ذلك وضع خطط دفاعية لمواجهة الطوارئ والأزمات (1).

- **التنافس:** نجد أن هناك عدة مستويات للتنافس، منها تنافس فردي بين فرد وفرد آخر، والتنافس بين فرق العمل أو بين الوحدات الإدارية، وكذلك تنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون منافسة للمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات، لأنه من المعلوم في عالم المنافسة أن البقاء للأفضل والضعيف لا مكانة له، لذا فعلى المنظمات تشجيع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار.

- **استغلال الفرص:** إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن أفضل الفرص واستغلالها، وهذا يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار (2).

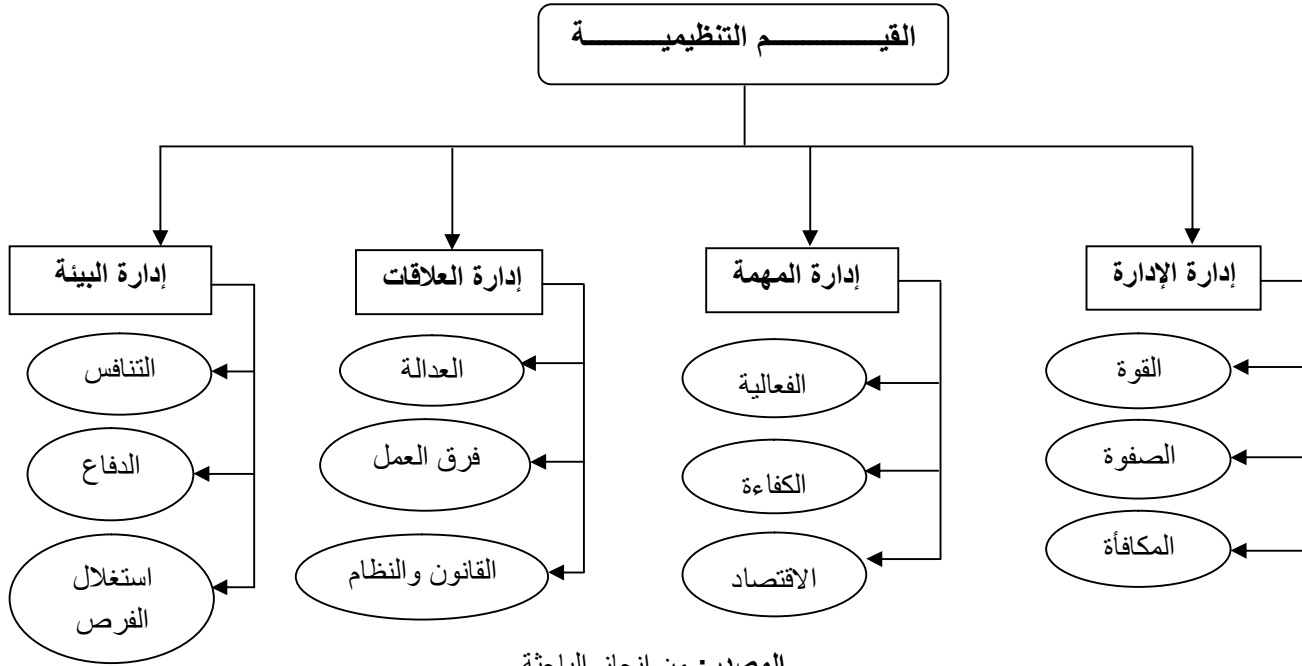
وحسب "ديف فرانسيس Dave Francis" و"مايك وود كوك Mike woodcock" فالقيم السابقة التي تم ذكرها هي الأساس لنجاح المنظمات، وتشكل إطارا مرجعيا للمنظمات ذات الأداء العالي والمتميز، والمخطط التالي يوضح ويلخص تلك القيم.

شكل رقم (06):

(1) موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، مرجع سابق، ص 241.

(2) بلقاسم سلاطينية وآخرون، "مرجع سابق"، ص ص 74-75.

يوضح تصنيف القيم التنظيمية حسب الباحثان "ديف فرانسيس" و"مايك وود كوك".



يتضح من خلال تصنيف الباحثان أنهما يصنفان القيم التنظيمية على أساس أربعة أبعاد تشترك كلها في عنصر واحد وهو الإدارة، مما يؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية ونجاح التنظيمات؛ وبالرغم من أهمية هذا التصنيف، إلا أن هناك أبعاداً أخرى للقيم التنظيمية يمكن حصرها في الآتي:

1- تصنيف القيم حسب درجة مرونتها: ويمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى:

- **القيم المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء وأصحاب المصالح، وبالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة.

- **القيم غير المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة⁽¹⁾.

2- تصنيف القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب المقصد منها إلى قيم وسيلية وأخرى غائية، وهي كالتالي:

(1) بلقاسم سلاطينة وآخرون، "مرجع سابق"، ص 76.

- **القيم الوسيئية أو المساعدة:** وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات أو أهداف معينة، فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين كالجدية في العمل، احترام قوانين العمل، الأمانة، تحمل المخاطرة.
 - **القيم الغائية أو النهائية:** وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الربح، الجودة، والفعالية.
- إن التفريق بين القيم الوسيئية والغائية صعب جدا، إذ يرى الباحث الاجتماعي "كلاكهون" أن العلاقة بينهما علاقة تداخل وترابط تام وتلازم، وليست علاقة تتابع (1)، وفي الواقع فإن القيم الوسيئية والقيم الغائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى إحداها الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو والتطور.
- 3- تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:** وتصنف القيم التنظيمية تبعا لذلك إلى:

- **القيم الأساسية:** وهي القيم التي تتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم ويتوقع من كل فرد الالتزام بها وغالبا ما تتمثل هذه القيم في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكيات وممارسات العاملين، وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
- **القيم الفرعية:** وتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية (2).

وكما هو واضح فقد اختلفت القيم التنظيمية في تصنيفاتها من باحث إلى آخر، ووجدت عدة أصناف منها في المنظمة كقيم أسلوب التعامل مع الإدارة، والقيم المتعلقة بانجاز الأعمال بكل إتقان ودقة وجدية، وهذا الأمر مرتبط بمدى تحقيق وتوفير الرؤساء لقيم العدل والمساواة، والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والنظام في العمل، مما يساهم في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم، ومن جانب آخر فإن المنظمة لاغتنام الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ونجاحها فإن تتبنى قيم الدفاع ضد مختلف التهديدات التي تواجهها، وتسعى دائما أن تكون ذات ميزة تنافسية وأكثر مرونة لتحقيق أهدافها بصورة عامة

(1) ثريا التيجاني، "القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري"، دار الهدى، عين مليلة - الجزائر، 2001، ص 69.

(2) بلقاسم سلاطونية وآخرون، "مرجع سابق"، ص 78.

تاسعا: تغيير القيم التنظيمية وأثرها على أداء العاملين

بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي للأفراد فلا بد من المنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبين المنظمة من جهة أخرى، فالمنظمات تعمل جاهدا على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين العاملين، حيث كلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد، الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية للفرد، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد...، حيث يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت ومع التطور التقني والتنظيمي تتغير المفاهيم بشأن ما هو صحيح أو خاطئ، المهم وغير المهم، فالتغييرات الخارجية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلا إلى أن يحمل الغد تعريفات واعتقادات جديدة لما هو صحيح مادام علماء السلوك والمديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى (1).

وبالتالي نجد أن تغيير القيم غالبا ما يرتبط بوجود القيم السلبية والتي لا تواكب تطور المنظمة ومحاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها، وتحدث التفاعل بين الفرد والتنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي تقوم بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر مدتها حسب نوعية وحجم المنظمة (2)، ومن خلالها يتعرف العاملون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يصبح بإمكانهم التعامل وفقا للقيم التنظيمية والمعايير السائدة في المنظمة، أو من خلال شخصية التنظيم أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذا بعملية الالتحام التي تعمل على ربط الفرد بقيم التنظيم الذي فيه، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي" حيث ينشأ كلا الطرفين توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما، وعموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة

(1) نجاة قريشي، "القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي: دراسة مقارنة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص68.

(2) محمد قاسم القريوتي، "مرجع سابق"، ص 166.

قيم، وإدراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإذا كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي وإن كان سلبيا سيتصرف بسلوك سلبي (1).

وعليه فإن تطوير المنظمة يعني التحسين المستمر في الأجل الطويل والذي يشمل تطوير الأفراد الذي يدعم كل المستويات التنظيمية وكيف يعملون معا لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، وفي كثير من الأوقات لأن تحقيق الأهداف يعني صنع التغييرات التي تتطلب التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وقد رأى كل من "فرنش وبييل French - Bill" أن "القيم التي تحدث من خلال أخصائي التطوير التنظيمي تشمل الرغبة لخلق التغيير، وإحداث التأثيرات الإيجابية سواء للأفراد أو على مستوى المنظمة ثم التأكيد على كفاءة وفاعلية المنظمة، والرغبة في التعلم والنمو واكتساب الخبرات والممارسات القوية، ويستمر التطوير ويستمر تغيير القيم بصفة مستمرة، ويكون ذلك من خصائص منظمات التعلم" (2).

- أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين:

يحاط الفرد بالعديد من المحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه، وتعد القيم التنظيمية أهم العوامل المؤثرة على أداء الفرد وسلوكه، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من المنظمات أكدت الترابط القوي بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من "Deal and Kennedy ديل و كينيدي" حول الأداء لثمانين منظمة، فوجدوا أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية والتي تتمتع بضرورة الإيمان بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع، وتهتم بأفرادها وتعتبرهم المصدر الحقيقي لنجاحها، وكذا تعمل على تشجيع المراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بها وتكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم أكثر، والاعتقاد بقدرتهم على الابتكار وتحمل المخاطرة، كما تؤمن بإرساء قواعد السلوك غير الرسمية كتشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات، فضلا عن ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه الرغبة في عمله ويجعله يستمتع به دون ملل.

من خلال هذا يتبين أن هناك علاقة جدية تربط القيم التنظيمية بالأداء الوظيفي للمنظمة، حيث تسهم القيم التنظيمية السائدة في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات مختلفة، وذلك وفقا لنوعية الثقافة السائدة في المنظمة، على اعتبار أن القيم التنظيمية هي أهم مكون لثقافتها، فنجد أن القيم المرنة ترفع من

(1) نجاة قريشي، "مرجع سابق"، ص 69.

(2) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الفكر، القاهرة،

مستويات الأداء، نتيجة زيادة إقبال الموارد البشرية على العمل وزيادة درجة ولائها وانتمائها للمؤسسة، أما القيم التنظيمية الجامدة (الضعيفة) فإنها تؤدي إلى خفض مستويات الأداء نتيجة المركزية والتضييق في صلاحيات العاملين، وعدم تشجيعهم على الابتكار والإبداع لخوف كل فرد من المسائلة عند الخطأ⁽¹⁾.

وتهدف القيم التنظيمية إلى تحسين قدرات الموارد البشرية، وتوظيف طاقاتها ومعارفها ومنحها السلطة الكافية لمعالجة المشاكل، وهذا ما يتطلب من إدارة المنظمة تفويض جانب من السلطة لعمالها لإنجاز الأعمال، ومنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لأن الهدف الرئيسي للقيم التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه المنظمة، كما تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة أداء العاملين⁽²⁾، والذي يستهدف توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على الإبداع وتعزيز العلاقات أو الروابط الاجتماعية والإنسانية بين جميع الأفراد، الأمر الذي يزيد من تقبلهم للعمل، ومن رضاهم الوظيفي وأكثر من ذلك الشعور بالولاء وروح الانتماء لمنظمتهم، مما ينعكس هذا بشكل إيجابي على أداءهم (تحسين مستويات الأداء)، وعلى زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية، مما يساهم في نموها وبقائها⁽³⁾.

ومن خلال ما سبق نؤكد على أن الأداء يتأثر بشكل كبير بالقيم التنظيمية السائدة، حيث تؤثر على رغبة المورد البشري في البقاء في العمل أو التسرب منه، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته وميولاته مع بيئة العمل ينخفض مستوى أدائه لأنه لا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه؛ لهذا فأهمية القيم التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوك الفرد وتصرفاته، لأن تكوين الفرد لاتجاه مضاها هو موجود في العمل نتيجة وجود مناخ تنظيمي غير مشجع على العمل والإبداع سيؤدي إلى تدني روحه المعنوية، ويدفع به إلى مقاومة التغيير الإيجابي، مما ينجر عنه انخفاض مستوى أداء العاملين في الأجل القصير، ثم الانخفاض تدريجياً مستوى الأداء الكلي للمنظمة، حيث أن أداء الموارد البشرية يكون متنسقاً ومنسجماً مع ما تؤمن به من قيم، ولهذا حين تكون قيمهم شبيهة بالقيم السائدة في التنظيم، سيدفعها ذلك إلى التفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية إلى تحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، وفي المقابل نجد أنه حينما يحس الفرد باختلاف وتعارض قيمه الخاصة عن القيم الموجودة في التنظيم، سيجعله ذلك يتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراعات التي تقلل انجذاب الفرد لجماعة العمل، فتسوء كفاءته في أداء مهامه، وهذا ما يستوجب

(1) زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء"، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص ص 181-182.

(2) علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء، عمان، 2003، ص 80.

(3) عامر الكبيسي، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، الجزء الرابع، دار الشرق، قطر، 1998، ص 54.

على عاتق المنظمة توضيح قيمها للعاملين فيها، والسهر على إرساء التعاون وتحسين الاتصال التنظيمي بين كل المستويات التنظيمية وفي مختلف الاتجاهات، أو من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية منها: التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل؛ والذي يتم من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخلها، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة، وكذا تعليمهم للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة مما يتطلب منهم الالتزام بهذه المراسيم والتعاليم وعدم الخروج عنها⁽¹⁾؛ أي في هذا الشأن يتم نقل ثقافتها إلى الأفراد الجدد وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين فيها.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن هناك تفاعل بين قيم الفرد والمتمثلة في التطور المهني، الاستقرار، الأمن، الشعور بالتحصيل، والدخل المحترم، وبين قيم المنظمة والتي قد تتمثل في النمو، الشهرة، جودة الخدمة، إرضاء الزبائن... فإذا تمكنت المنظمة من إحداث التوافق بين هذه الرغبات أو القيم التي تبدو متعارضة فتكون النتيجة النهائية هي الرضا ومن ثم الالتزام، أما في حالة عدم السعي والحرص على إحداث هذا التوافق فالنتيجة هي ظهور الصراع ومن ثم عدم الرضا⁽²⁾؛ لأن الفرد يأتي للعمل وهو يحمل قيم معينة، وفي الوقت نفسه يتطلع لكي يتعلم وينمو ويتطور عقلياً وسلوكياً ومهارياً، وبالرغم من معرفة أن أهم هدف من أهداف المنظمة هو الحصول على الربح لكن أصبح من المسلم به ضرورة الاهتمام بالفرد العامل لأنه أهم مورد فيها من خلاله تستطيع تحقيق التميز في الأداء، لذلك يستحق التعامل الإنساني الجيد، وتوفير سبل التحفيز المشجعة والعادلة وأن يجد كل الدعم في تنمية وتعزيز قدراته ومهاراته، وبالتالي يصبح من الضروري الاهتمام بقيم العاملين وإحداث التوافق بينها وبين قيم المنظمة، وبدیهي أنه إذا غابت القيم أو تضاربت فإن الفرد يغترب عن ذاته وعن عمله، فيفتقد الدافع إلى العمل والإنتاج، ولهذا فإن معرفة كلا الطرفين (المنظمة والفرد) لقيم كل منهما يساعد بوضوح على معرفة ما الذي ينفع لكل منهما لعمل ما يمكن عمله والامتناع عما لا يمكن عمله.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "مرجع سابق"، ص 85.

(2) رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، "مرجع سابق"، ص 105 - 106.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن تطوير التنظيم واستمراريته قد لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالفرد من ناحية قدراته وسلوكاته، فوجود أفراد مدربين ومؤهلين ذوي مهارات متعددة يكون لديهم حافظ أكثر للعمل بشكل فعال في التنظيم؛ حيث يعتبر التدريب أحد الطرق الرئيسية التي تستهدف إجراء تغيير في قدرات العاملين بما يساعدهم على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل، فهو أحد المحاور الأساسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، فالعامل المدرب والمؤهل هو القادر دائما على عمله، الواصل من نتائجه.

أما من ناحية الاهتمام بسلوكات العاملين واتجاهاتهم وتوجيهها في المنحى الإيجابي فإن القيم التنظيمية تعد من العناصر الهامة التي تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توفر إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات لأداء وظائفهم، وهي التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل؛ كالاتمام بالوقت وإدارته، الاحترام المتبادل بين العاملين، تشجيع التعاون (العمل الجماعي)، الاهتمام بالأداء، الأمانة... وغيرها، حيث تعمل هذه القيم كموجه لأفعال العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وكما سبق الإشارة إليه فإن للقيم التنظيمية مجموعة من الخصائص التي تميزها من حيث كونها نسبية إنسانية، عامة ومنتشرة، معيارية ومكتسبة، مترابطة من خلال التأثير والتأثر المشترك بينها وبين مكونات البناء التنظيمي، تتصف بصفة الإلزامية على كل فرد في التنظيم، كما تصنف القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد والمتمثلة في إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، وإدارة البيئة، ويمكن تغييرها إذا كانت سلبية ولا تؤدي الغاية المرجوة منها، وهذا يكون دور المنظمة التي تعمل على الاهتمام بقيم العاملين فيها وتدعيم القيم الإيجابية بما يتوافق مع أهدافها وسياساتها وبما يحقق لها أداء جيد ومتميز.

الفصل الخامس:

الهيكل التنظيمي: المفهوم والأنواع وعلاقته بالأداء الوظيفي.

تمهيد

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة

ثالثاً: أنواع الهياكل التنظيمية

رابعاً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

خامساً: العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

سادساً: تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي

سابعاً: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الطريقة التي يتم بموجبها تقسيم مهام وأنشطة المؤسسة على مختلف وحداتها وأقسامها، للوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف معينة تطمح إليها المؤسسة، وقد حظي موضوع الهيكل التنظيمي باهتمام كبير من طرف علماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات فهو أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، فصحته دليل على صحة المؤسسة والعكس صحيح، وهو أحد الوسائل اللازمة لتحقيق الانسياب المنظم للأعمال والتنسيق بين مختلف الإدارات المكونة للمؤسسة، وحتى يكون الهيكل التنظيمي فعالا لا بد أن يتصف بمجموعة من الخصائص، كما أنه يختلف بحد ذاته من منظمة إلى أخرى، حيث لا يوجد هيكل تنظيمي واحد بل تتعدد أشكاله وأنواعه.

وللتوضيح أكثر، سوف نتناول في هذا الفصل الهيكل التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته للمؤسسة باعتباره الإطار أو النظام الذي يحدد الإدارات والأقسام ومهامها وخطوط السلطة فيها، ثم تقديم شرحا حول أهم أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسة موضحة ذلك بالأشكال، لنحدد بعد ذلك مجموعة من الخصائص المتوفرة في الهيكل التنظيمي الجيد، وبعض العوامل المؤثرة في تصميمه، وصولا في الأخير إلى كيفية تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي Organizational structure

اختلف الباحثون والمتخصصون في نظريات الإدارة بشأن مفهوم الهيكل التنظيمي وذلك اعتماداً على المبادئ الأساسية التي يعتمدون عليها في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، فقد اعتبر الكلاسيكيون الهيكل التنظيمي ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد العلاقات القائمة في المؤسسة وأنشطتها عمودياً وأفقياً؛ أي أنه الوسيلة الأساسية لتجميع النشاطات وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾، والملاحظ هنا أن الكلاسيكيين قد أغفلوا أهمية الجانب الإنساني في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، وتجاهلوا حقيقة أن المؤسسة عبارة عن كيان حركي قائم على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات.

في حين يرى "لورنس Lawrence" أن "هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام، وهو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام"⁽²⁾.

ويعرف "زاهر عبد الرحيم عاطف" الهيكل التنظيمي بأنه: "إطار يحدد الإدارات والأقسام أو الأجزاء الداخلية للمنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار"⁽³⁾؛ أي يعد وسيلة مهمة تمكن المنظمة من وضع الحدود والأطر للأداء الكفء لأعضائها عن طريق تحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد، كما عرف الهيكل التنظيمي أنه التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطاً من نشاطات العمل المتصلة ببعضها، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها⁽⁴⁾.

في حين يذهب "خالد عيادة نزال عليّات" إلى تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: "نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة ببعضها ببعض لتحقيق أهدافها"⁽⁵⁾.

(1) هنري أنطون سميث، "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات"، ت: علاء أحمد سمور، دار زهران، عمان، 2009، ص 89.

(2) محمد إسماعيل بلال، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 1999، ص 295.

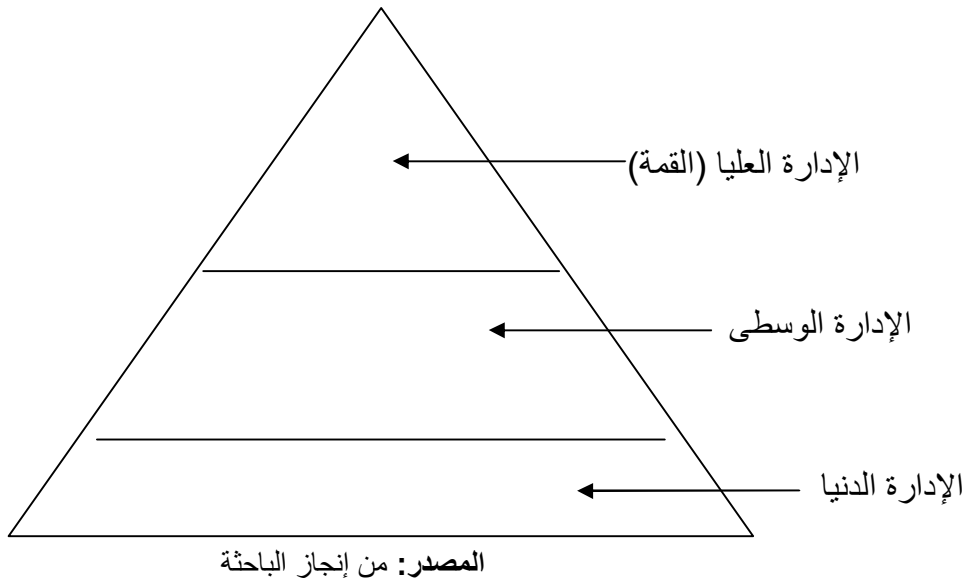
(3) زاهر عبد الرحيم عاطف، "هندسة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية، ط1، عمان، 2009، ص 09.

(4) مهدي زوليف وعلي العضايلة، "مرجع سابق"، ص 157.

(5) خالد عيادة نزال عليّات، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دار الخليج، ط1، عمان، 2015، ص 65.

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، من خلال توضيحه التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها على شكل مستويات إدارية فوق بعضها البعض (أنظر الشكل رقم 07)، والتي تؤدي مختلف المهام اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، تأخذ شكلا هرميا وترتبط ببعضها بخطوط السلطة التي تناسب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات، وخطوط الاتصالات، وبتعبير آخر الهيكل التنظيمي هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟.

شكل رقم (07): يوضح التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية



وحول هذا المفهوم أيضا يرى "ريتشارد Richard M.stears" أن الهيكل التنظيمي: "هو الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبية، والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة".

أما "هال Hall" فقد عرف الهيكل التنظيمي على أنه: "المحصلة التي تتفاعل بين عنصرين أساسيين هما الإطار Contexte، والنماذج Lisign، حيث يقصد بالإطار مجموعة الظروف الواقعية التي تعمل فيها المنظمة، كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار⁽¹⁾."

كما قد أكد العديد من الباحثين أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمؤسسة على اعتبار أن المنظمة تعمل في نظام مفتوح، لهذا فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب نظرية النظام المفتوح يتصف بالنمو والتغير المستمر،

(1) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 131.

ولهذا يجب إعادة دراسة الهياكل التنظيمية للمؤسسات بين فترة وأخرى كي تبقى متفاعلة ومنتكيفة مع البيئة المحيطة، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو "عبارة عن الإطار الذي يحدد الإدارات الداخلية ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ولا يوجد هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن تطبيقه لأية مؤسسة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المؤسسة وطبيعة عملها وظروفها المحلية" (1).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه إطار يوضح دور كل فرد في التنظيم كل حسب مسؤولياته ومركزه الوظيفي (السلطة الموكلة له)، ويحدد الترابط والعلاقات بين مختلف الأفراد التي تعمل معا كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة؛ أي يعكس طريقة تقسيم الأنشطة وكيفية تجميعها وتنظيمها والتنسيق بينها للوصول إلى أهداف مشتركة.

وما يجب الإشارة إليه أيضا هو أن مفهوم الهيكل التنظيمي يعتمد في الأساس على ركنين أساسيين هما: السلطة والمسؤولية، وهما مصطلحان متلازمان تلازما طبيعيا ولا يمكن وجود أحدهما دون الآخر، حيث أن السلطة هي الوسيلة التي من خلالها يستطيع المسؤول إعطاء الأوامر، أو هي كما عرفها "هنري فايول H.fayol" الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، أما المسؤولية فهي "تحديد الواجبات التي لا بد للموظف من القيام بها ومحاسبته عليها أو هي تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته" (2).

ونجد أن الهيكل التنظيمي يحدد: قائمة بالأعمال المطلوب تنفيذها، تقسيم أو تجزئة العمل الكلي لمجموعات من الأنشطة التي يمكن أدائها بأسلوب منطقي عن طريق أعضاء المنظمة، تجميع مختلف الأنشطة بكفاءة بغرض تكوين الإدارات والأقسام، إنشاء آلية للتنسيق بين الإدارات والأقسام، فضلا عن إجراء تعديلات ومراجعات لضمان فعالية الهيكل التنظيمي (3).

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، لأن العمل بصورة كلية يصعب تنفيذه ما لم يتم تقسيمه إلى أجزاء ووظائف حسب التخصص الوظيفي.

ويتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث ودرجات تتفاوت في الشكل والمضمون

وهي:

(1) هنري أنطون سميث، "مرجع سابق"، ص 90.

(2) نداء محمد الصوص، "السلوك الوظيفي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 62.

(3) فريد النجار، "تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 417.

- التطور والتعقيد Complexity: حيث يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال على أساس التخصص؛ حيث يقسم العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً، والمرتبة عمودياً، على مستويات إدارية مختلفة، وغالباً ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً وينقسم إلى أقسام أخرى ووفق أسس مختلفة.

- الرسمية Formalization: تشير الرسمية إلى مجموعة القوانين والأنظمة والقواعد والإجراءات والمعايير التفصيلية التي تحكم وتضبط سلوك العاملين في التنظيم، بحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما زاد الاعتماد على القوانين والإجراءات والقواعد في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به، اتصف التنظيم بدرجة عالية من الرسمية (1).

- التسلسل الإداري: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية الذي يعكس مدى حصر الحق في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية)، أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية) (2)؛ ولا شك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية في التنظيم تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقررته الإدارة العليا ووفقاً لعدة اعتبارات.

(1) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، ط3، عمان، 2008، ص 51.

(2) نفس المرجع، ص 52.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة

يعتبر التنظيم الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد التي تجمع بينهما علاقات عمل، وتعمل معا لتحقيق أهداف معينة، ومع وجود مجموعة من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية بل لابد على المنظمة أن تتدبر الأساليب التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل متسق وبفاعلية وتحقق الهدف المطلوب، وأحد أهم هذه الأساليب هو الهيكل التنظيمي⁽¹⁾؛ فهو منطلق لكافة النواحي التنظيمية الأخرى في المؤسسة كتحديد المسؤوليات والمسئيات الوظيفية، وتحديد انسيابية العمليات وعلاقاتها ببعضها، ومتطلب أولي لتحديد ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل فيما بينهم.

فالهيكل التنظيمي وسيلة أو طريقة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا الخصوص يعتقد الكاتب "**بيتر دراكر Peter Drucker**" أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية وأخرى فرعية؛ إذ تتمثل الرئيسية في المساعدة علي تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتوفير سبل التنسيق والانسجام بينها، وكذلك تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة (ما يتوقع من كل فرد عمله) والمساعدة في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

أما المجالات الفرعية فيندرج تحتها مجموعة من النقاط تتمثل في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانات المتاحة، وتقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة، والعمل على تجنب الاختلافات والتناقضات في العمل، والأهم من ذلك تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخلها وخارجها والتكيف معها.

كما يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، حيث إنه وسيلة تعمل على مساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، فهو يؤدي عدة وظائف رئيسية، أولها وأهمها تحقيق مخرجات المنظمة وأهدافها، والمساعدة على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أقصى حد ممكن؛ فهو يضمن التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس، كما يمثل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة من خلال تقرير وتحديد الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة؛ ويتم ضمن هذا الإطار اتخاذ القرارات⁽³⁾.

بالإضافة لما سبق، هناك من ينظر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال النظر إلى الآثار السلبية والنتائج التي قد تترتب من خلال تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ومن هذه النتائج:

(1) مصطفى محمد أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 122.

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف، "مرجع سابق"، ص 79.

(3) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 146.

- تدني معنويات العاملين وحافزهم وذلك بسبب التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة، وقد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة ولا يوجد تفويض لسلطات كاف لهم.
- عدم وضوح دور كل فرد وهذا ناتج عن عدم توضيح المهام، ووجود أهداف متضاربة حيث يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض دون تنسيق فيما بينهم.
- تعرض الأفراد لضغوطات ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة، نتيجة عدم وجود سلم أولويات لاتخاذ القرارات أو الوحدات المساندة غير ملائمة.
- اتخاذ قرارات غير سليمة وبطنها بسبب عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب وبسبب طول السلم الهرمي، وعدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المنظمة، كما أن الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم تعتبر هي الأخرى من الآثار الناتجة عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم⁽¹⁾.

ومما لاشك فيه أن النتائج والآثار السلبية للهيكل التنظيمي غير السليم المشار إليها سابقا لا تمثل حصرا شاملا لكل السلبيات؛ ولكن البعض منها فقط للتأكيد على أهمية وضرورة تصميم هيكل تنظيمي مناسب وجيد، ومنه يدعو الحذر من النتائج السلبية الخطيرة التي تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، وهذا ما يتطلب على المديرين ومن واجبهم تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة وعلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأقل نتائج الغير مرغوب فيها؛ لأن أكثر ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله وعلى سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي.

(1) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 148.

ثالثاً: أنواع الهياكل التنظيمية

عادة ما يوجد في المنظمات نوعان من الهياكل التنظيمية، يتمثل النوع الأول في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي تحدد فيه مختلف الأعمال والأنشطة والمسؤوليات والسلطة والعلاقات الوظيفية، ويتمثل النوع الثاني في الهيكل التنظيمي غير الرسمي وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية وغير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد العاملين في المنظمة الذين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية خارجة عن إطار العمل، وعادة ما توجد مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية (1).

وبناء على هذا سيقصر حديثنا على الهياكل التنظيمية الرسمية بذكر العديد من أنواعها، ولهذا سنبدأ بعرض الأنواع البسيطة ثم نتقل إلى ذكر بعض الأنواع المعقدة أو التي يمكن وصفها بالهياكل التنظيمية الحديثة ظهرت نتيجة التطورات الحاصلة، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي البسيط:

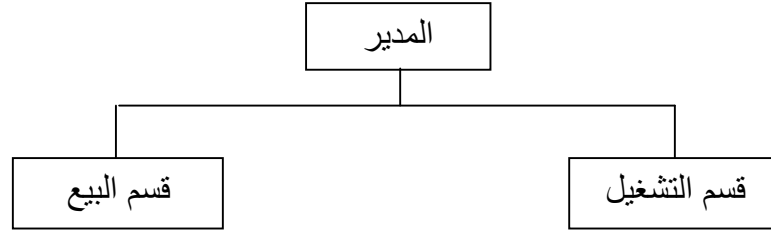
عندما تكون المنظمة بسيطة فإن الهيكل التنظيمي البسيط هو الذي يناسبها؛ وتوضيح أكثر فالهيكل البسيط مناسب للمنظمة التي تكون صغيرة الحجم وحديثة النشأة وتكون في بيئة بسيطة، ويكون مالك المنظمة هو مديرها ومعظم عمليات اتخاذ القرار تتمركز في يده، فالهيكل البسيط هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) وعدد المستويات التنظيمية محدود جداً، وهذا بسبب العدد القليل للعاملين، ولأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات والأنشطة الرئيسية للمنظمة، وفي الغالب يكون التركيز فقط على عملية الإنتاج والبيع، أما إذا تغيرت الظروف وكبرت المنظمة وتعددت أنشطتها فإن الهيكل البسيط يكون بمثابة مرحلة تمر بها المنظمة إلى هيكل آخر أكثر تطوراً (2).

من مزايا هذا النوع أنه صغير وعملي يركز فقط على العمليات الهامة، وقادر على موازنة نفسه مع الظروف بسرعة (المرونة)، ولكنه لا يناسب المنظمة إن كبرت وتوسعت في أعمالها، وكما ذكرنا سابقاً أن السلطة تكون مركزة في يد مالك المنظمة التي تعتمد عليه بصفة كلية وبالتالي يكون لمزاجه تأثيراً على الإدارة، وعليه فإن الشكل التالي يوضح هذا النوع.

(1) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 133.

(2) أحمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، مرجع سابق، ص 137-138.

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: أحمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، مرجع سابق، ص 138.

2- الهيكل التنظيمي الطويل:

وهو الهيكل الذي يمتاز فيه الهرم الوظيفي بالطول من الناحية الرأسية، أي المسافة بين قمة الهرم وقاعدته أو المسافة بين أعلى موظف وأقل موظف، وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون كثيرة، وكلما زاد طول الهيكل كلما تسبب ذلك في بطء عملية اتخاذ القرارات، والنقص من فعالية الاتصال وذلك بسبب المراحل والقنوات التي لا بد للقرار والعمليات الوظيفية التي تمر بها، وبما أن القنوات كثيرة نظرا لكثرة المناصب الإدارية القيادية مما يعني الحاجة إلى الوقت لصدور القرار أو انتهاء العملية (أنظر إلى الشكل رقم: 09 يوضح هذا النوع).

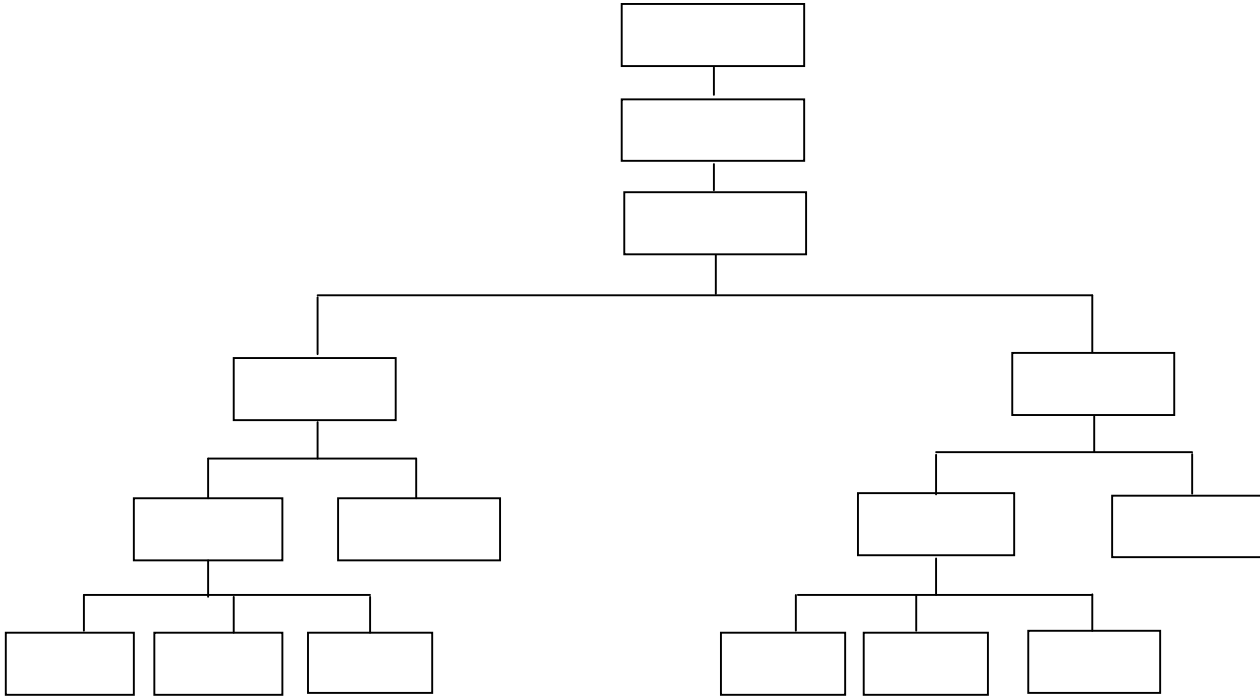
3- الهيكل التنظيمي القصير:

وهو الهيكل الذي يتميز فيه الهرم الوظيفي بالقصر أي المسافة بين قمة الهرم وقاعدته أو المسافة بين أعلى موظف وأقل موظف كما هو موضح في الشكل رقم (10)، وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون قليلة، بينما يكون عدد المرؤوسين أكبر بالنسبة لكل مدير، ويتميز هذا الهيكل بالتوسع في منح المدراء المزيد من الصلاحيات مما يؤدي ذلك إلى سرعة اتخاذ القرارات، وذلك بسبب انخفاض عدد المراحل والقنوات التي لا بد للقرار والعمليات الوظيفية أن تمر بها، وبما أن القنوات قليلة نظرا لانخفاض عدد المناصب الإدارية القيادية يعني السرعة في صدور القرار وانتهاء العملية (1).

ومن عيوب هذا الهيكل أن الإشراف على عدد من المرؤوسين قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير إنجاز العمل.

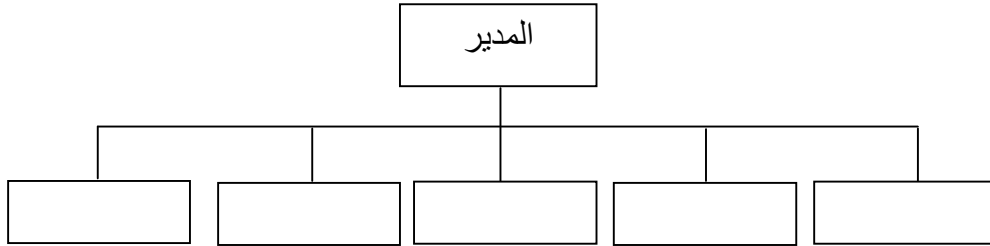
(1) إبراهيم محمد المحاسنة، "مرجع سابق"، ص 55.

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي الطويل



المصدر: مصطفى محمد أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 220.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي القصير



المصدر: جلال إبراهيم العبد، "إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2003، ص 164.

4- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

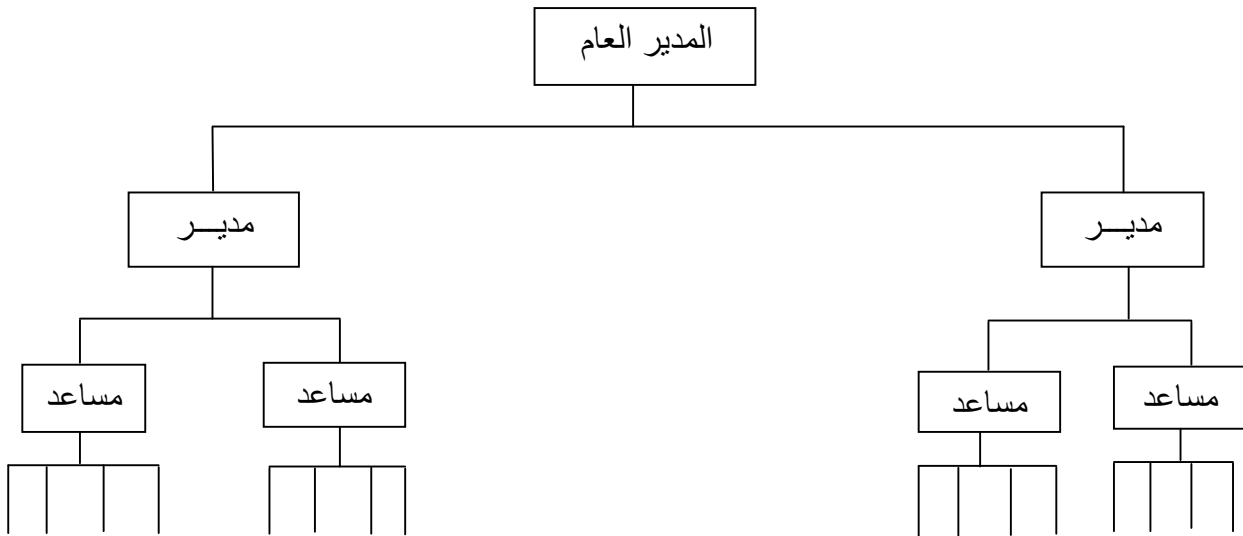
يعتبر الهيكل التنظيمي التنفيذي من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، وأكثرها انتشاراً وشيوعاً، وقد تم استخدامه في المنظمات ذات الحجم الصغير، وهو مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة⁽¹⁾، أي في هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين ثم تندرج السلطة بطريقة متسلسلة ومنظمة من مستوى إلى آخر نزولاً إلى المستويات

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، "مرجع سابق"، ص 11.

الدنيا؛ ويتميز هذا النمط من الهياكل التنظيمية بالبساطة والوضوح، وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة ودقة، ففيه يعرف كل موظف واجباته ومسؤولياته، ومن هو رئيسه، ومن له حق اتخاذ القرارات عند كل مستوى من المستويات الإدارية، كما أنه يساعد على ممارسة الرقابة الدقيقة، وسرعة البث في المشاكل والأمور التي تواجه المؤسسة ويعتبر من أفضل الأنواع بالنسبة للمنظمات الصغيرة والبسيطة في أعمالها.

ولكن بالرغم من هذه المزايا التي يتمتع بها هذا النوع إلا أنه تؤخذ عليه مجموعة من المآخذ التي تؤثر على الكفاءة ومن بينها إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وكذلك تحمل المدير مسؤوليات كبيرة قد تفوق قدراته وخاصة إذ لم يفوض بعض الصلاحيات (1)، فنجد تركز السلطة في يد الرئيس وحده الذي لا يلجأ إلى مساعدة المستشارين فيقوم بممارسة نشاطه في عدة ميادين، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة أعباءه الوظيفية التي تؤدي إلى عدم إعطاء بعض المهام الاهتمام اللازم، والأهم من ذلك أنه من الصعب وجود مدير يتمتع بخبرات واسعة في مختلف المجالات، كما نجد في هذا النوع أن الاتصال التنظيمي يكون في اتجاه واحد بين القمة والقاعدة مما يؤدي أحيانا إلى مشاكل في أداء المهام؛ والشكل الآتي سيوضح هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

شكل رقم (11): يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 213.

5- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وهو نوع من الهياكل التنظيمية استنبطه "فردريك تايلور Frederick Taylor" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل (أعمال يدوية

(1) هنري أنطون سميث، "مرجع سابق"، ص 93.

وأعمال عقلية، وأعمال تنفيذية، وأعمال فنية) في مختلف الأقسام والإدارات (1)؛ لأجل زيادة الإنتاج ورفع مستوى كفاية وفعالية المؤسسة، فالهيكل الوظيفي هو أحد أنماط الهياكل التنظيمية التي تعمل على تحديد المسؤوليات بين العاملين وتحديد طريقة اتصالهم بإدارات أعمالهم، كما يبين كيفية تسلسل المديرين أو مسؤولي العمل في المؤسسة، ويتيح استخدام الخبراء والاستشاريين مما يساعد على تنفيذ العمل بدقة والحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية (2)، وقد ظهر التنظيم الوظيفي نتيجة لكبر حجم المنظمات وتعدد نشاطاتها، وظهور الحاجة إلى وجود اختصاصيين في مجالات متنوعة، وصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف والتوجيه على العديد من التخصصات (3)؛ أي أن الهيكل الوظيفي يعني تجميع الأفراد انطلاقاً من تخصصهم وخبرتهم في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة عند أداء المهام الموكلة لهم، وتحقيق التعاون والتناسق بينهم.

من أهم مزايا هذا البناء إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال، والعمل على تنمية روح التعاون والعمل كفريق متكامل بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين مدراء الدوائر لإنجاز الأعمال الموزعة حسب الاختصاص، كما أنه يساهم في معالجة القضايا الإدارية والفنية بصورة سريعة باستخدام الخبراء والمختصين في تفسير الأمور الغامضة، ومن مميزاته أيضاً سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

ومن جهة أخرى يعاب على هذا التنظيم عدم وضوح السلطة والمسؤولية فيه، والتهرب منها عند الانحرافات التي قد تحصل أثناء العمل وذلك نتيجة لتداخل نطاق الإشراف (4)، فالعامل يجد نفسه مسؤولاً أمام رئيسين أو أكثر عن أعماله، وذلك ناتج عن تعدد الاختصاصيين الذين يشرفون على أعمال العاملين، ولتداخل إشرافهم، وهذا ما يؤدي إلى ارتباك العامل في عمله لصدور إليه أوامر من طرف عدة جهات؛ أي وجود أكثر من رئيس للعامل الواحد وهنا يغيب مبدأ وحدة الأمر، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، "مرجع سابق"، ص 54.

(2) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 213.

(3) محمد شاكر عصفور، "أصول التنظيم والأساليب"، دار المسيرة، ط6، عمان، 2009، ص 170.

(4) هنري أنطون سميث، "مرجع سابق"، ص 95.

شكل رقم (12): الهيكل التنظيمي الوظيفي.



المصدر: هنري أنطون سميث، "مرجع سابق"، ص 95.

6- الهيكل التنفيذي الاستشاري:

يمثل هذا الهيكل جمعا متاخلا بين مزايا الهيكل التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص والخبراء أو المستشارين كالمستشار الفني والمالي والقانوني الذين يقومون بمساعدة الرؤساء بتقديم النصح والإرشاد في المسائل التي لها طبيعة فنية أو مالية... وغيرها، والتي تحتاج استشارة من حيث تأديتها⁽¹⁾، حيث يكون للرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات متعددة، ويقتصر عمل هؤلاء على تقديم النصح إلى الرئيس الإداري، وليست لديهم صلاحيات إعطاء الأوامر أو اتخاذ القرارات، أما السلطات التنفيذية فتبقى بيد الرؤساء الإداريين في الوحدات التنفيذية الذين تتجه سلطتهم من الأعلى إلى الأسفل، وهم يتبنون اقتراحات وتوصيات المستشارين ويأمرون بتنفيذها إذا ما اقتنعوا بأهمية وجهات نظرهم، وبذلك فإن التوصيات تنفذ ويتحمل مسؤوليتها الرئيس الإداري⁽²⁾.

يتميز هذا النظام بتحديد المسؤوليات والصلاحيات، كما يتم توفير كافة المعلومات والحقائق العلمية، والفنية، والقانونية، اللازمة لمراكز اتخاذ القرارات بشكل أفضل وفي كافة مجالات التخصص التي تحتاجها المنظمة، مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وهذا بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة، وهذا ما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين وزيادة تجاربهم وخبرتهم الفنية وبالتالي القيام بالأعمال بطريقة أفضل.

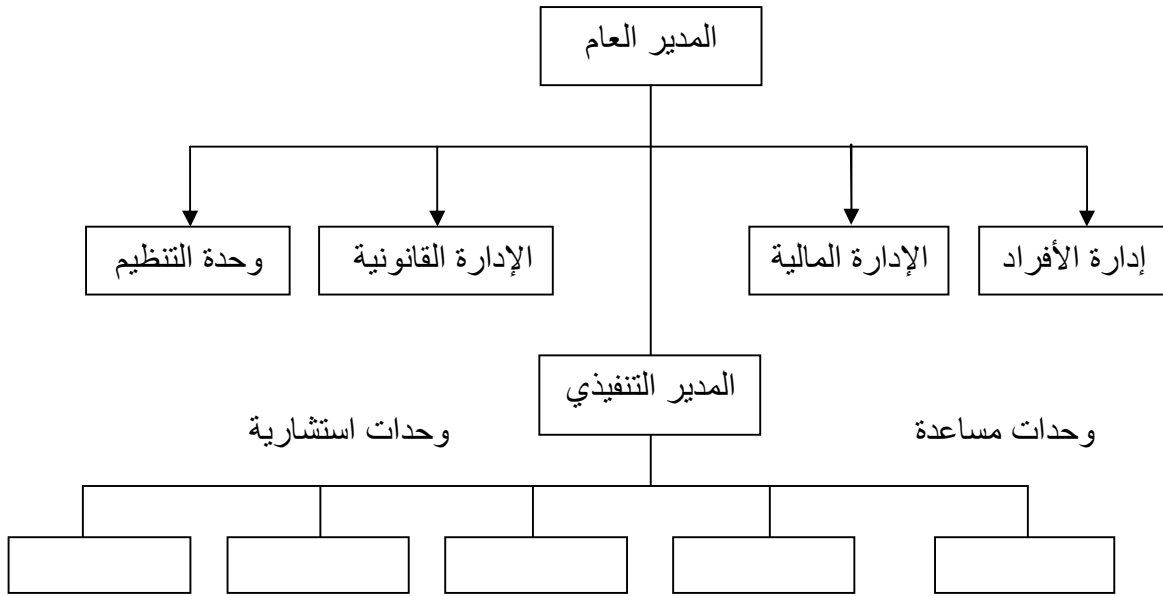
(1) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 215.

(2) محمد شاكر عصفور، "مرجع سابق"، ص 171.

ولكن "ما يعاب على هذا النوع صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين، وإلى حدوث صراعات بينهم نتيجة لاختلاف الآراء بينهم أو تبرير المدراء فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من طرف الاستشاريين، أو ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها" (1).

ويوضح الشكل الآتي خارطة لتنظيم تنفيذي استشاري؛ فالجهاز التنفيذي يضم رئيس المنظمة، والمدير التنفيذي، والأقسام التابعة للمدير التنفيذي، والسلطة التنفيذية تسير فيه من الأعلى إلى الأسفل، أما الجهاز الاستشاري يشمل وحدة التنظيم والأساليب والإدارة القانونية، أما الإدارة المالية، وإدارة شؤون الموظفين فتعتبر من الأجهزة المساعدة التي تقدم خدماتها للأجهزة التنفيذية الرئيسية.

شكل رقم (13): الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



وحدات تنفيذية

أقسام تنفيذية (فيها موظفون تنفيذيون)

المصدر: محمد شاكر عصفور، "مرجع سابق"، ص 175.

7- الهيكل التنظيمي العضوي:

ويسمى في بعض الأحيان بالهيكل المسطح لقلة المستويات الإدارية الموجودة فيه، ويميل إلى تفضيل نطاق الإشراف الواسع، والقلة في المستويات الإدارية، وإلى التخصص، وأقل رسمية، واللامركزية، ويفضل هذا النوع أيضا المرونة والاتصالات غير الرسمية بدرجة أكبر من الجمود

(1) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 215.

وسلسلة الأوامر المتشددة، لذلك فإن الهياكل العضوية للمنظمة تمثل حركة العلاقات الإنسانية، فهي نموذج يؤكد على أهمية التكيف والتطوير والبحث عن الزيادة في معدلات الرضا والمرونة (1).

فالمنظمة العضوية تكون مرنة بالنسبة لمتطلبات البيئة المتغيرة، ويتم تشجيع المديرين على التكيف مع الممارسات التي تعمل على فتح المجال للدافعية البشرية من خلال تصميم الوظائف التي تؤكد على النمو والمسؤولية الشخصية، وتكون عمليات اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مشتركة من قبل كل المستويات التنظيمية، والهدف من هذه الممارسات تنفيذ افتراض أساسي بالنموذج العضوي الذي يوضح أن المنظمة تظل مؤثرة إلى المدى الذي يكون به هيكلها يضمن القدرة القصوى التي تكون كل التفاعلات والعلاقات (2).

وباختصار، يمكن القول أنه يفضل إتباع هذا النوع من الهيكل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة المؤسسات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة، ويتسم هذا الهيكل باللامركزية واللامركزية وقصر الهرم الوظيفي؛ حيث تسرع اللامركزية من عملية اتخاذ القرارات وتوفير الرقابة المرنة، بينما اللامركزية تسمح بوجود حرية للعاملين بشكل كبير وتشجع على الإبداع.

8- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

لقد نشأ هذا النوع نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل والتعقيدات المتزايدة في البيئة، حيث يمكن استخدامه في الظروف التي يصعب التنبؤ بها إذ تلجأ إليه المؤسسات التي تعمل في بيئات غير مستقرة، وتتمثل الميزة الأساسية لنمط المصفوفة توفير المرونة التي تساعد على التأقلم مع الظروف البيئية المحيطة (3)، وفي هذا النمط تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية، ويعين كل مشروع مديراً خاصاً يستعين بأفراد وخبراء متخصصين من أقسام المنشأة الرئيسية، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعاً لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد، ولهذا يطلق على هذا النوع أيضاً بتقسيم المشروع، إذ أن المهمة التي تقع على عاتق المدير في التقسيم المصفوفي هو التنسيق بين الفعاليات والأنشطة الجارية بين الأقسام المتعددة وبين المدير الوظيفي والمدير الفني بسبب تشاركهما في أداء عمل يكمل بعضه البعض (4).

(1) راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص 270.

(2) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 142.

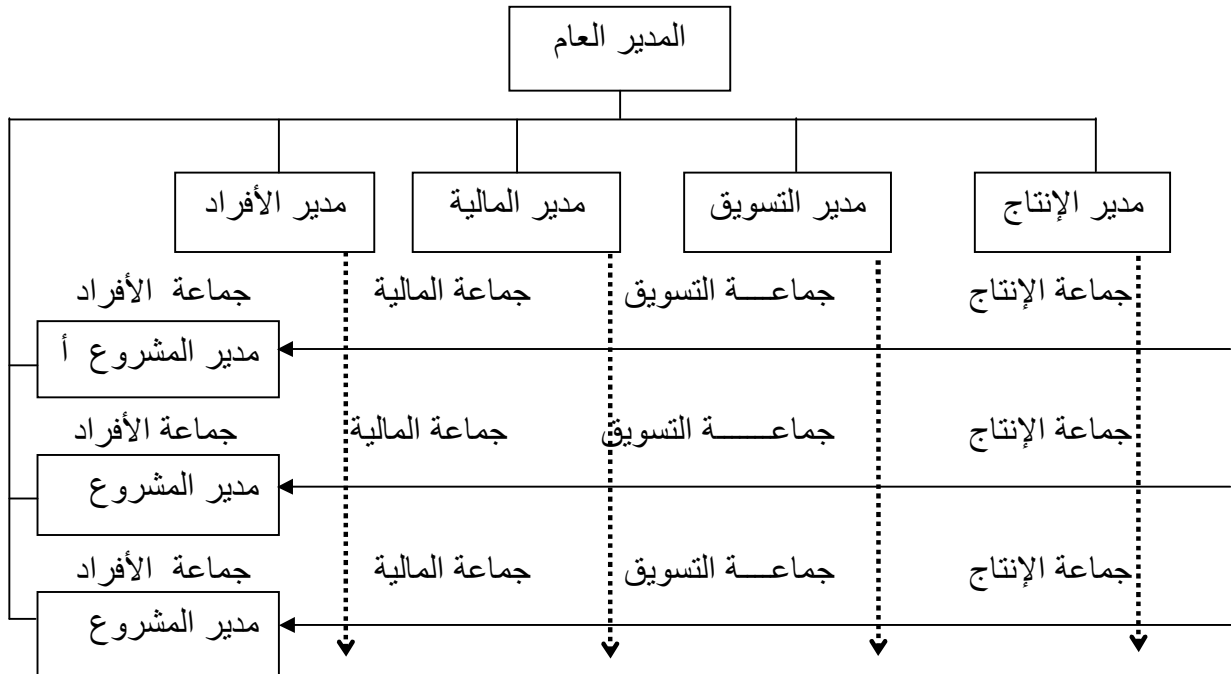
(3) هنري أنطون سميث، "مرجع سابق"، ص 96.

(4) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 216.

ويلاحظ على الهياكل المصفوفية أنها تتصف بوجود خط أوامر مزدوج بدلاً من خط واحد بمعنى خضوع المرؤوسين لسلطتين في نفس الوقت (السلطة المزدوجة)، حيث إن الهياكل المصفوفية تتعدى بوضوح أحد المبادئ الإدارية وهو مبدأ وحدة الأمر والسلطة، وهو ما يترك انعكاسات سلبية تؤثر على التنظيم، ففي ظل ازدواجية سلطة إصدار الأوامر للفرد العامل لتلقيه الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات الأخرى في المركز فقد ينشأ عنده الالتباس والإحباط وانخفاض الروح المعنوية واحتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر، غير أنه على الرغم من ذلك فإن "المصفوفة التنظيمية لها عدة مزايا منها:

- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- سرعة إنجاز المهام من خلال فريق عمل متكامل ومتخصص، مما يوفر الوقت والتكلفة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية.
- يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
- يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- تقديم الفرص لتنمية المهارات الشخصية" (1).

شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 218.

(1) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 148

الواضح أن الهيكل التنفيذي الفعلي في تنظيم المصنوفة هو الهيكل الجانبي أو الأفقي، وتظهر فيه بوضوح كافة العلاقات التنفيذية، أما الهيكل الرأسي فإن غالبية علاقاته هي علاقات وظيفية واستشارية.

9- الهيكل التنظيمي الشبكي:

تتطلب الظروف في الآونة الحديثة هياكل تنظيمية جديدة، تكون أكثر عضوية ومرونة، ففي ظل المنافسة والعولمة، والتقدم التكنولوجي، والتطور في أنظمة الاتصال، كل هذا دفع إلى الحاجة لمثل هذا النوع (1)، وبموجب هذا النموذج تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة، وتتميز بمسؤوليات واستقلالية قوية، والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة (2)، حيث يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل: الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل... الخ وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات... أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية (3)، وعلى أساس هذا نجد أن هناك نوعان من الهيكل الشبكي والتي تتمثل في:

- **الهيكل الشبكي المستقر:** وفيه تلغي المنظمة البعض من وظائفها لصالح منظمات أخرى، حيث يمكنها أن تركز على أشياء تتميز هي بإنتاجها مثل: شركة للسيارات، تتعامل مع منظمة أخرى تكون متخصصة في صنع مقاعد السيارات ولديها أبحاث متطورة.
- **الهيكل الشبكي الديناميكي:** ويتم تصميم هذا النوع من الهياكل نتيجة فكرة جديدة تمتلكها المنظمة، ولكن العمل يتم بواسطة منظمات أخرى والتي تتغير عبر الزمن وعبر المشروع.

من مزايا هذا الهيكل أنه يتناسب مع التطورات التكنولوجية السريعة إذ يوفر للمنظمة درجة عالية من المرونة والتكيف للتعامل مع التغير التكنولوجي السريع، كما أنه يسمح للمنظمة بالتركيز على مجالات القوة والجدارة التي تتميز بها، وبما تتيحه من قدرة فائقة على الإشراف والاتصال عن بعد، كما يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة، أو قد تلجأ مثلاً إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في الجودة.

ومن المأخذ الرئيسية على هذا النوع عدم وجود رقابة مباشرة أو عن قرب، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام

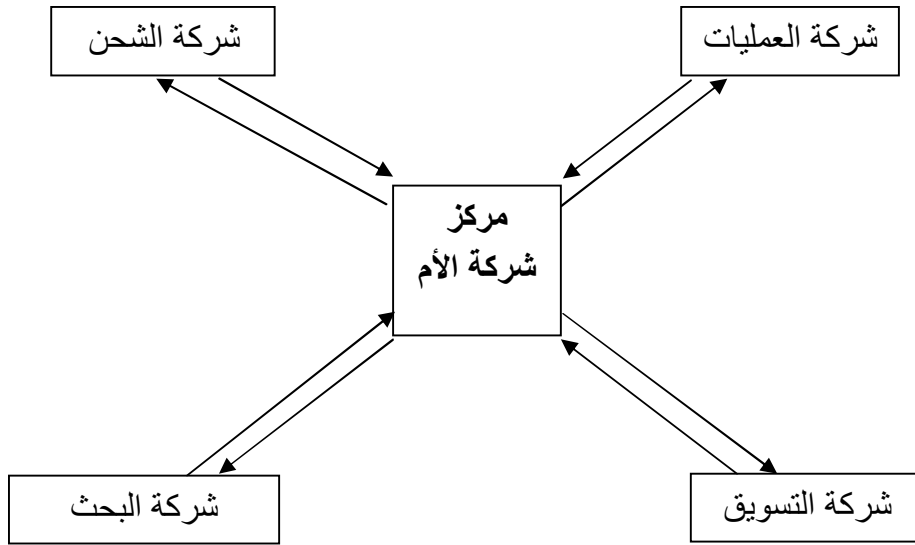
(1) رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص 270.

(2) Michel darbelet, et autres, "**notions fondamentales de management**", éditions foucher, 5ed, paris, p 62.

(3) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 219.

المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه (1)، كما أن وجود العديد من الشركاء في اتخاذ القرار قد يكون مصدرا أساسيا للمشاكل، أو قد يزيد من درجة المخاطرة على عمل المنظمة من خلال التزام المتعاقدين معها بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، بالإضافة إلى صعوبة المحافظة على الإبداعات من سرقة المنافسين لها ممن اطلعوا على نمط هذا العمل (2)، ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة، ط5، عمان، 2007، ص 173.

10- أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم الأنشطة:

بالإضافة إلى الأنواع السابقة الذكر يمكن أيضا تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم أوجه نشاط وأعمال المؤسسة، حيث تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة من نوع لآخر، ومنه فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ إحدى الأنواع التالية:

أ- الهيكل التنظيمي على أساس التقسيم الجغرافي (المكاني):

ويعتمد هذا التقسيم من قبل المنظمات التي لها مواقع عمل متعددة وموزعة على عدة رقع جغرافية، وتسعى إدارة المنظمة في ضوء ذلك إلى تجميع الفعاليات والأنشطة كافة جغرافيا وموقعا وفي مكان واحد، ويناظر أمر الوحدة الجغرافية إلى مدير واحد يرتبط بالإدارة العامة للمنظمة في المركز الأم،

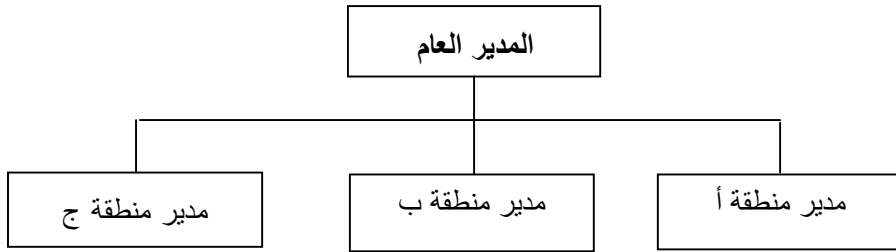
(1) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 220.

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف، "مرجع سابق"، ص 15.

ويديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المؤسسة وسياساتها العامة (1).

وعليه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية يسرع من عملية اتخاذ القرارات نظرا لعدم المركزية، ولإلزام كل مدير بخصائص ومتطلبات كل منطقة، أما من العوائق التي يمكن حصرها فيه صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق والتنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى، وصعوبة رقابة الإدارة العليا؛ والشكل التالي يوضح هذا النوع من التقسيم.

الشكل رقم (16): يمثل الهيكل التنظيمي على أساس التقسيم الجغرافي



المصدر: السلسلة التطويرية 4، "مرجع سابق"، ص 24.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج (الخدمة):

حيث تقسم المؤسسة إلى إدارات أو وحدات كل منها يكون مسؤولا عن سلعة محددة، ويعتبر هذا أحد أشكال التوسع والتطور ونمو المؤسسة التي تقوم بخلق خطوط إنتاج متعددة أو تقديم خدمات متنوعة (2)، ومن مميزات هذا التقسيم المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج، وكذلك سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج، وسهولة المتابعة والرقابة عليه، فضلا عن التنسيق بين العمليات التي تؤدي كل سلعة أو خدمة على حدى، ومن صعوبته الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة (3).

ج- الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل:

ويتم بموجبه تقسيم نشاط المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل، حيث يكون لكل قسم مسؤول عن العملية الإنتاجية وعن آلاته المتخصصة، وهو ما يزيد من كفاءة الأداء نتيجة التخصص وتقسيم

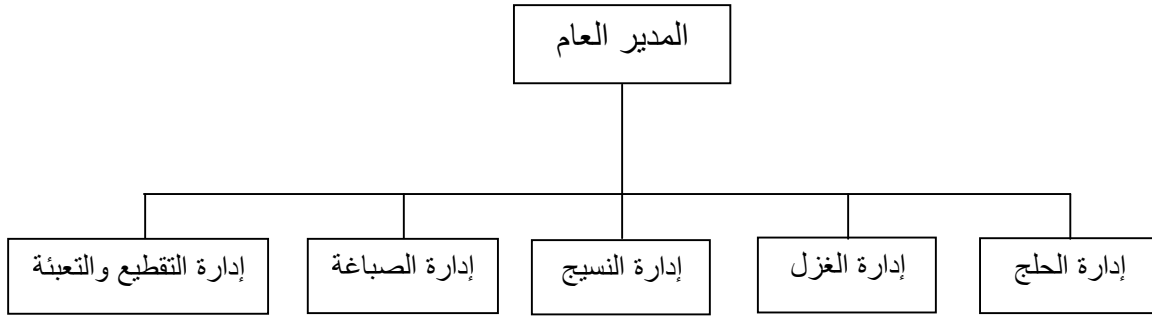
(1) مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، "العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 68.

(2) نفس المرجع، ص 69.

(3) زاهر عبد الرحيم عاطف، "مرجع سابق"، ص 16.

العمل، فعلى سبيل المثال في مؤسسة صناعية للغزل والنسيج يمكن أن يتم التقسيم إلى وحدات تختص إحداها بعملية الحلج والثانية بعملية الغزل والثالثة بعملية النسيج والرابعة بالصبغة... وهكذا، بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها قادرة على تصميم وإنتاج سلعة بعيدا إلى حد ما عن الوحدات الأخرى والشكل الموالي يوضح هذه الطريقة في التقسيم⁽¹⁾.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل



المصدر: السلسلة التطويرية الرابعة 4، "الإدارة الحديثة"، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، ط3، الرياض، 2011، ص 23.

د- الهيكل التنظيمي على أساس الزمن (وقت العمل):

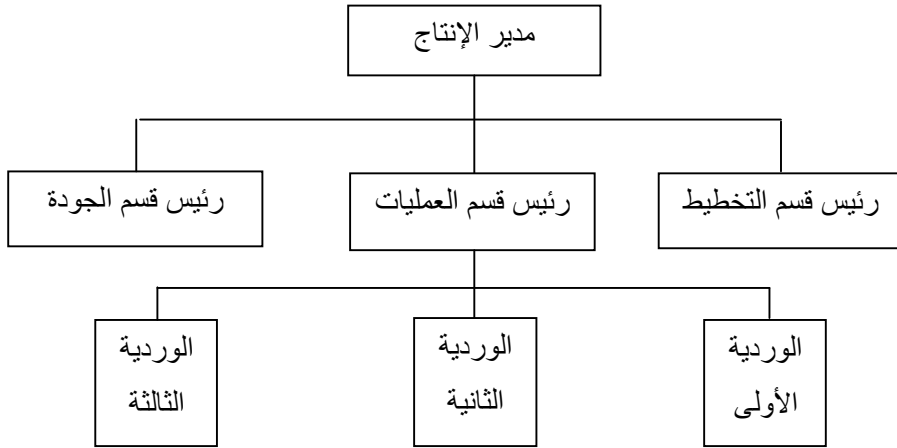
ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المؤسسة على أساس وقت العمل إلى وريديات تقوم كل وريدية بممارسة الإنتاج في فترة زمنية معينة، وهذا من أجل تسليم منتجاتها في الوقت المحدد واستثمار إمكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة المعدات والأجهزة، والقدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات، وعلى قياس نتائج كل وريدية ومراقبتها، إضافة إلى هذا تحقيق طلبات الزبائن في الوقت المحدد، وأما أهم ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغيير في الآلات والورديات وتجهيز الطلبات المختلفة واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري⁽²⁾، والشكل التالي يوضح لنا هذا النوع.

(1) السلسلة التطويرية 4، "مرجع سابق"، ص 23

(2) نفس المرجع، ص 25.

الشكل رقم (18): يوضح الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل



المصدر: السلسلة التطويرية 4، "مرجع سابق"، ص 25.

هـ- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن:

ويتم تقسيم المؤسسة إلى إدارات وذلك طبقاً لاختلاف طرق استخدام المستهلكين للسلعة أو حسب الزبائن الذين تتعامل معهم، حيث يمكن تقسيم المؤسسة وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن؛ ويمتاز هذا التقسيم بالمزايا التالية:

- سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال، وذلك لأن كافة الأعمال المتعلقة بالسلعة يتم تجميعها في إدارة واحدة.

- ضمان الجودة وسرعة اتخاذ القرارات.

- اكتساب خبرات متنوعة ومتميزة في التعامل مع كل نوع من الزبائن، كما يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن.⁽¹⁾

- انخفاض أعباء الإدارة المركزية لوجود حرية كاملة أمام القسم الواحد للعمل (اللامركزية).

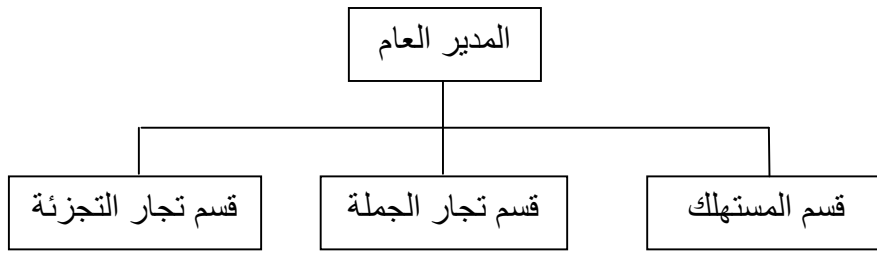
- وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء من خلال الأرباح أو حجم المبيعات أو غيره.

أما سلبيات هذا التقسيم تتلخص في استغلال الإمكانيات الإدارية لصالحها على أهداف المؤسسة، إضافة لارتفاع حجم التكاليف الإدارية لأن كل قسم له مستشارين خاصين به⁽²⁾؛ والشكل التالي يوضح هذا النوع أو الطريقة في التقسيم.

(1) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 164.

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف، "مرجع سابق"، ص 17-18.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

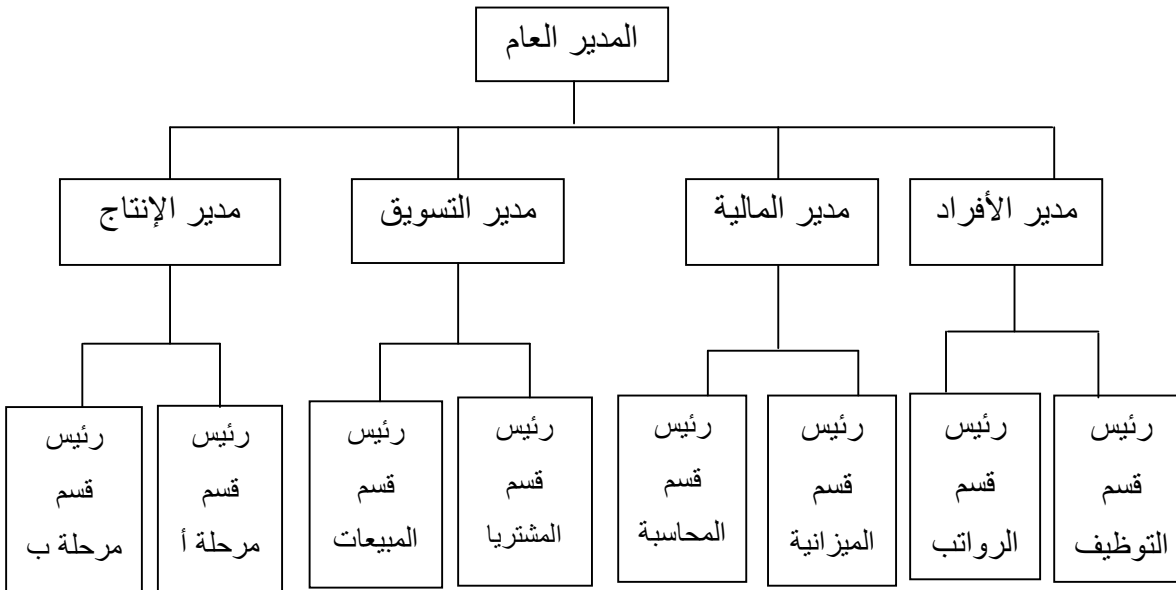


المصدر: السلسلة التطويرية 4، "مرجع سابق"، ص 24.

و- الهيكل التنظيمي المختلط (المركب):

ويعتبر هذا النوع من أكثر الطرق شيوعاً؛ إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المؤسسة والغالب هو إتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل مؤسسة؛ والشكل التالي يوضح هذا النوع (1).

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي المختلط (المركب)



المصدر: السلسلة التطويرية 4، "مرجع سابق"، ص 26.

مما سبق نتوصل إلى أنه لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، الذي يمكن اعتماده كنموذجاً يطبق في جميع المنظمات، فهي متعددة ومتنوعة وذلك لأن كل منظمة لها أهدافها وظروفها الخاصة بها، وبالتالي فكل واحدة منها تقوم ببناء هيكلها على أساس ما يناسبها ويناسب أهدافها وطبيعة عملها، وعدد عمالها وما يتوافق مع خططها الآنية والمستقبلية، حيث تسعى وراء تصميمها لهيكلها التنظيمي تحقيق التنسيق الأمثل بين مواردها البشرية وأنشطتها والنجاح في أدائها.

(1) السلسلة التطويرية 4، "مرجع سابق"، ص 26.

رابعاً: خصائص الهيكل التنظيمي

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي كما يلي:

1- الشمول:

حيث يجب أن يكون الهيكل التنظيمي شاملاً لأهداف وأغراض المؤسسة لأنه هو الوسيلة التي تحقق بها أهدافها، وحتى يكون هذا الشمول دقيقاً ومحكماً لا بد من استيعاب القضايا والمهام التي تسعى المؤسسة تحقيقها (شمول موضوعي)، ثم أن يستوعب الهيكل التنظيمي الواجبات والمهام المقرر تحقيقها في نطاق جغرافي معين وأن تقوم الوحدة المحددة في الهيكل التنظيمي باستيعاب الأنشطة القائمة في الموقع الجغرافي (شمول جغرافي)، وكذلك أن يستوعب الإدارات الدائمة والمؤقتة.

2- وضوح الاختصاصات والفصل بين السلطات:

وهو أن تكون اختصاصات كل وحدة واضحة ولا تحمل أي لبس في الفهم، كما يساعد ذلك في أعمال المتابعة والمراقبة وتقييم العمل وقياس الأداء.

3- الاستفادة من التخصص:

والذي يقتضي أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة، أو يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، وهذا ما يحقق سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض في التكلفة⁽¹⁾.

4- المرونة:

يقصد بالمرونة قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمه على تقبل التعديلات التنظيمية المستمرة وذلك حسب التغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الذي يعطي كفاءة عالية ودقة في العمل.

5- مبدأ التوازن والتنسيق بين أعمال المنظمة:

يشتمل مبدأ التوازن في الهيكل التنظيمي على تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات التي تمنح للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، والاعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة⁽²⁾.

(1) نداء محمد الصوص، "مرجع سابق"، ص ص 61 - 62.

(2) هنري أنطون سميث، "مرجع سابق"، ص 92.

إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة والتنسيق بين الخطط والبرامج وبين المتابعة والتقويم شرط أساسي وركن تقوم عليه العملية الإدارية في مجموعها؛ حيث يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية في العمل، من خلال عمل جميع الوحدات بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يكمل عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه؛ فعلى سبيل المثال نجد أن قسم المبيعات في المؤسسة لا يمكنه تحديد طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب (1).

6- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:

تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات وهو ما يجعلها تعطي الأولوية والاهتمام الكاف للأنشطة الرئيسية من خلال وضعها في مستوى إداري مناسب في الهيكل التنظيمي لأهميتها.

7- تحقيق الرقابة التلقائية:

وهو أن لا تخضع وظيفتان قصداً من أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة فرد نفسه؛ أي لا يحق مثلاً أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المستودعات وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو سوء استعمال السلطة.

8- عدم الإسراف:

إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المسؤول من تقدير التكاليف المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

9- مراعاة الظروف البيئية:

إن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات؛ كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة؛ أي لا يكون الهيكل التنظيمي جامداً وأن يستجيب للتغيرات المكانية أو الزمنية ويكون قابلاً للتغير مع أهداف المنظمة (2).

(1) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 230.

(2) نفس المرجع، ص 231.

يمكن القول أنه من خصائص الهيكل التنظيمي الجيد والفعال هو أن تكون مكوناته وأبعاده المختلفة منسجمة مع بعضها البعض، ولديها القدرة على تحليل وتشخيص المشكلات، وتطوير الحلول، وتسهيل تدفق المعلومات وانسيابها، ووضوح خطوط السلطة بين كل المستويات التنظيمية مع منح لكل فرد سلطة بقدر مسؤولياته (مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية)، وكذلك إتاحة فرصة مشاركة العاملين في العمل والتنسيق بين جهودهم وتشجيعهم على الإبداع.

خامسا: العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

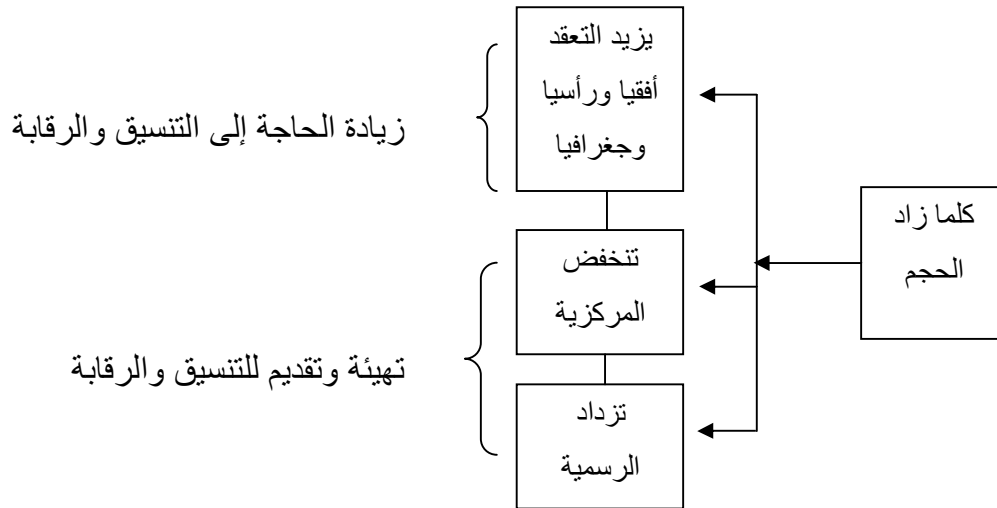
توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب في المؤسسة وهي كالتالي:

1- حجم المنظمة:

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة سببية بين حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛ أي أن الحجم يؤثر بدرجة كبيرة على الهيكل، حيث كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كان هيكلها التنظيمي صغيرا، ولكن تكون الصعوبة في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أدائها، بينما كلما كانت المنظمة كبيرة الحجم فإن هيكلها التنظيمي يكون طويلا، معنى ذلك أن الرئيس أو الإدارة العليا ستكون بعيدة عن اتخاذ القرارات التشغيلية وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا ويزداد تطبيق مبدأ التخصص مما يؤدي إلى السهولة في تقسيم العمل (1).

وبصفة عامة تكون المنظمات كبيرة الحجم أكثر تعقيدا عن المنظمات صغيرة الحجم؛ ويعني التعقد وجود مشاكل في التنسيق بالرغم من وجود أقسام تعمل على تحقيق التكامل والتخطيط، إلى أنه ستظهر بعض المشاكل المتعلقة بالخصائص الهيكلية الأخرى، فالمنظمات كبيرة الحجم تكون أقل مركزية عن المنظمات صغيرة الحجم؛ وأكثر رسمية، والقواعد والإجراءات واللوائح، تضمن بأن تكون القرارات اللامركزية في إطار الحدود المقبولة، والشكل التالي يلخص العلاقة بين الحجم والمتغيرات الهيكلية (2).

شكل رقم (21): يوضح العلاقة بين الحجم والهيكل



المصدر: راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص 276.

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، "مرجع سابق"، ص 18.

(2) راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص 274.

2- استراتيجية المؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن استراتيجياتها مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هنالك ترابط وتلاءم بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية المتبعة، فالهيكل دائما يتبع الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة؛ فإذا حدث مثلا أي تغيير أو تعديل في الإستراتيجية فإنه يلزمها تعديلا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل التكيف مع التغيير وعدم حدوث مشاكل (1).

3- المركزية واللامركزية:

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى، فمدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح (2).

4- درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطا والعكس صحيح (3).

5- الموارد:

تشتمل الموارد على الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي تمتلكها المنظمة خلال الفترة الحالية، وما تتوقعه من نمو وتطور في هذه الموارد، فزيادة الموارد يعني القدرة على النمو والتوسع وإمكانية دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة أو فتح فروع أخرى للمؤسسة، وهذا يعني أن تغييرا ما قد حدث في قدراتها مما ينبغي أن يطور أو يغير الهيكل التنظيمي استجابة لهذه المستجدات (4).

وتلعب القدرات البشرية دورا بارزا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

(1) حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد، ط2، عمان، 2000، ص 252.

(2) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 208.

(3) نفس المرجع، ص 207.

(4) محمد يوسف القاضي، "مرجع سابق"، ص 132.

6- الموقع الجغرافي للمنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة؛ إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشاكل الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي (1).

7- التكنولوجيا:

تستخدم المؤسسات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقة قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة، كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وهيكلها التنظيمي، وعادة ما يلاءم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة، بينما يلاءم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة (2)، كما تعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمنظمة وعلى الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء ككل.

8- البيئة الخارجية:

تعيش البيئة حالة من الاستقرار والتغير مما يؤثر ذلك على رسالة المؤسسة وأهدافها، ولنجاح المنظمات وبقائها عليها التكيف مع بيئتها، والاستجابة لمعطياتها إذا ما رغبت في المحافظة على إنتاجيتها وفعاليتها ومكانتها، لذلك فإن أي تغيير في البيئة يتطلب إجراء التغييرات والتعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي التي تتماشى في نفس الوقت مع المستجدات الحاصلة، كما تلعب البيئة دورًا رئيسيًا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، ففي حالة الاستقرار يكون الهيكل التنظيمي بسيطًا وغير معقد بينما في حالة عدم الاستقرار يكون أكثر تعقيدًا (3).

نستنتج مما تقدم أنه لا يمكن تصميم هيكل تنظيمي ثابت ودائم، فهو ديناميكي متغير، ذلك أن المنظمة تشهد تغييرات مستمرة في من حيث الحجم والبيئة، والتقنيات المستخدمة والاستراتيجيات وفي مواردها البشرية والمادية،... وغيرها من العوامل والمؤثرات المترابطة والتي تتفاعل مع بعضها البعض، وهذا ما يجعل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية مستمرة ومتجددة، تأخذ في عين الاعتبار الخبرات والتجارب السابقة، ومتطلبات الحاضر، ومستجدات المستقبل، كلما كان ذلك ممكنًا، وذلك ليبقى الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

(1) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 206.

(2) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 204.

(3) حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، مرجع سابق، ص 258.

سادسا: تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي

لابد في البداية من معرفة أن تعديل الهيكل التنظيمي قد يكون من خلال إحداث تغييرات جوهرية في الوحدات التنظيمية من المستويات العليا للهيكل التنظيمي والارتباطات التنظيمية الخاصة بها، وتسمى هذه العملية في بعض الأحيان بإعادة الهيكلة (تعديل جذري)، أو قد تكون من خلال إحداث تغييرات طفيفة (تعديل بسيط)، وتقوم المنظمة بتغيير وتطوير هيكلها التنظيمي بتغيير أهدافها أو حجمها أو بتغيير التكنولوجيا السائدة فيها، أو تغيير هيكلها من أجل التعايش والتكيف مع الظروف والتحديات التي تفرضها البيئة التي تمارس فيها نشاطها؛ حيث تعتبر الهياكل التنظيمية أكثر المجالات عرضة للتغيير، فمعظم التغييرات التي تحدث في منظمة ما غالبا ما يتبعها تغييرات في هيكلها التنظيمي؛ وبالتالي تتمثل أهم العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير في هيكلها التنظيمي في ما يلي:

- قلة كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي القائم.

- وجود خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي (ظهور المشاكل الهيكلية) برز بعد إقراره، مثال ذلك زيادة في عدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية، أو زيادة نطاق الإشراف.

- بروز مشاكل الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية العليا نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي.

- ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية العليا، وعدم وجود رقابة فعالة.

- إعادة الهيكلة منعا لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يستلزم ذلك تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي.

- التغيير في التعليم والتدريب.

- ضعف أداء العاملين ووجود مشاكل في المردودية.

- تغير ظروف المؤسسة كأن تمر بفترات من الانتعاش (النمو) أو التراجع مما يتطلب إعادة النظر في هيكلها التنظيمي لمواجهتها⁽¹⁾.

(1) محمود سلمان العميان، "مرجع سابق"، ص 232.

إن الخطوة الأولى في عملية تحديث الهيكل التنظيمي وقبل إجراء مجموعة من التعديلات على الوضع القائم للتنظيم تكمن في التعرف على هذه التعديلات وتقييمها قبل تطبيقها في ضوء معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة للتنظيم واختيار أكثرها ملائمة لأهداف إعداد التنظيم الإداري وتطويره، ويتم هنا إعداد دليل الهيكل التنظيمي الذي يتضمن معلومات كاملة حوله، من خلال توصيفا لجميع الوظائف والوحدات الإدارية الرئيسية والتقسيمات الفرعية، وتحديد اختصاصاتها وعلاقاتها التنظيمية فيما بينها، ويتم ذلك من خلال دراسة وتقييم الهيكل التنظيمي والاختصاصات القائمة وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها في ضوء الأسس العامة التي تم اختيارها وينتج عن تنفيذ ذلك تعديل أهداف نشاطات الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية، وكذا إنشاء مصالح وأقسام أو وحدات لم تكن موجودة من قبل، أو بإدماج وتجميع بعض الأقسام الإدارية في وحدة تنظيمية واحدة، أو حذفها، ويكون كذلك بتوسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات التنظيمية أو تضيقها أو التغيير في مسمياتها، أو بالزيادة في المستويات الإدارية أو تقليلها، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسؤولية، أو التغيير في نطاق الإشراف، وفي السياسات والإجراءات.

ومن جهة أخرى يتم في ظل هذه التعديلات دراسة الهيكل الوظيفي والوظائف القائمة في المنظمة وتقييمها وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها في ضوء الأسس العامة التي يتم اختيارها، وينتج عن ذلك تعديل أهداف الوظائف وواجباتها ومتطلبات شغلها، وتغيير مسميات بعض الوظائف أو علاقاتها ببعضها البعض، أو تغيير في مستوى بعض الوظائف، وتوسيع صلاحياتها أو تضيقها⁽¹⁾.

ومن أهم الصور الناتجة عن هذه التعديلات على الهياكل التنظيمية في المؤسسة نجد:

- التحول من عدد كبير للمستويات الإدارية إلى عدد قليل.
- التحول من نطاق الإشراف الضيق إلى نطاق الإشراف الواسع.
- التحول من خطوط الاتصالات الرأسية إلى خطوط الاتصالات الأفقية.
- التحول من الإدارة الرسمية للإجراءات إلى الإدارة التشاركية⁽²⁾.

هذه التحولات التي قد تؤدي إلى سرعة الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وإلى تيسير الاتصالات الإدارية وجعلها أكثر فعالية، فضلا عن تقليل تكلفة الأعمال الإدارية بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، وكذا سرعة اتخاذ القرارات وفق متطلبات حاجة العمل في المستويات الدنيا.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 349-350.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية،

وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تطوير هياكلها التنظيمية باستعمال أساليب عديدة نذكر من بينها ما يلي:

1- فرق العمل:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء التنظيم والإدارة، ويتكون هذا الفريق من مجموعة أفراد تعمل مع بعضها بتنسيق تام لتحقيق الهدف المحدد، لها قائد وثقافة متميزة، ومن الشروط التي يجب أن تتوفر في هذا الفريق امتلاكه الخبرة الكافية ذات العلاقة بالعمل الذي يؤديه، وأن يكون عدد أفرادها كافيا لإنجاز العمل، بالإضافة إلى امتلاك كل فرد مهارات التعامل والتفاعل، وعليه يأخذ فرق العمل عدة أشكال منها:

- فريق عمل خاص بحل المشاكل الذي يقوم بمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة وهي ما يطلق عليها بحلقات الجودة.
- فرق العمل الوظيفية التي تتكون من عدد من الأفراد الذين يشكلون مجموعة صغيرة يشتركون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.
- فرق المشروعات المختصة في انجاز مشروع ما أو مهمة معينة، يتم استدعائهم من طرف المنظمة في حالات ظرفية.

وعلى أساس هذا تهدف المنظمة من وراء بناءها لفرق العمل المختلفة إلى الشعور بأن كل فرد مسؤول (المسؤولية المشتركة) وتحقيق الرقابة الذاتية، وممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية، وأكثر من ذلك الاعتماد على نظام اتصالات جيدة وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، وكذا التخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها والالتزام بتحقيق الأهداف⁽¹⁾، كما يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، والتعاون على تنسيق جهودهم نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم لزيادة إنتاجية الجماعة.

2- الإثراء الوظيفي:

لقد شهد موضوع الإثراء الوظيفي اهتماما ملحوظا من طرف الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، حيث تقترح نتائج الدراسات التي قام بها الباحثون أن الوظائف الثرية غالبا ما تقترن بعدد من النتائج الإيجابية في التنظيم مثل: ارتفاع مستويات الرضا والدافعية والأداء وانخفاض مستويات الغياب والتأخر عن العمل، حيث يستند هذا الأسلوب إلى المدخل التحفيزي في تحليل الأعمال والذي ينطلق من النظرية الدافعية التي طورها الكاتب "فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg" التي تركز

(1) موسى اللوزي، "مرجع سابق"، ص 87.

على أن العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزا هاما للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا فإن الفرد سيبدل مزيدا من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى من الأداء، كإسناده مهام في المناصب الإشرافية لزيادة حماسه ودفاعيته اتجاه العمل وتجاوبه مع التغييرات الواجب إحداثها.

أي يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتواه عن طريق التنوع في الواجبات والمهام، ومنح مسؤوليات أكبر للعامل، وإعطاءه فرص للمشاركة والسماح له بحرية التصرف، وباختصار تعني هذه الإستراتيجية بتحسين نطاق العمل وعمقه⁽¹⁾، فهي تعمل على توفير الرغبة والتحفيز للفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، فالإثراء الوظيفي كإستراتيجية تنظيمية يهدف ليس فقط إلى إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحديا لقدرات شاغليها وبالتالي أكثر رضا ودفاعية لهم، بل أيضا إلى تحقيق درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل هذه الوظيفة.

ومما سبق نتوصل، أن الهيكل التنظيمي في المنظمة الذي يتميز بالمرونة أكثر هو الذي يمكنه من إجراء مختلف التغييرات والتعديلات المناسبة عليه، كما تكون لديه القدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة داخل وخارج بيئة العمل، فضلا عن ذلك يساعد العاملين على التغيير من أجل تحسين العمل وتطويره؛ أي بصفة عامة امتلاك المنظمة القدرة على أن تتحول في تصميمها التنظيمي من النمط التقليدي إلى النمط الحديث يتبنى استراتيجيات جديدة تجعل منها أكثر ديناميكية وأكثر قدرة في تحقيق التطور والنجاح.

(1) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 158.

سابعاً: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي

يعتبر الهيكل التنظيمي الجامد ذات تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية لدى العاملين فهو يقلل من حماسهم في تقديم أداء أحسن، كما يؤثر على كفاءة الاتصال فيها، ويقفل من تفويض السلطة والمسؤولية، ولا يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، كما لا يتماشى مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة، وعلى أساس هذا فإن ديناميكية الهياكل التنظيمية وتطويرها وإعادة تنظيمها يعتبر أحد الخطوات الأساسية التي تنعكس على مستوى الأداء في المنظمات وزيادة فاعليتها، وهو "أحد مجالات اهتمام حركة التطوير التنظيمي، فالهياكل التنظيمية المبتكرة المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد منظمات متجددة متكيفة، فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيير، على عكس المنظمات الغير المرنة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء لا سيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل" (1).

ويمكن توضيح العلاقة بين الأداء والهيكل التنظيمي من خلال ربط العلاقة بين التعديل في جوانبه (أبعاده) وانعكاس ذلك على أداء العاملين في المنظمة، وهو ما سيتم توضيحه في التالي:

1- مراجعة الوظائف وترتيب المهام وأثرها على أداء العاملين:

تساهم محتويات بعض الوظائف في تدني الأداء، إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهنا يأتي دور المسؤولين في إحداث تغييرات في الهيكل الوظيفي للمنظمة كما سبق الذكر بالتغيير والتعديل في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف لتوفير فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تكون نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ففي بعض الأحيان يكون هناك استمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، أو تكرار مهام خاصة بقسم آخر بسبب عدم الثقة في مقدرة هذا القسم في أدائها على وجه صحيح، لذلك يصبح بعد دراسة الوظيفة بعناية تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط؛ أي تحسين الوظيفة من أجل تحسين الأداء (2).

بعد تحديد المهام الملائمة للوظيفة، تتحدد الجهة المناسبة لأدائها، سواء كانت هذه الجهة تتمثل في إدارات أو أقسام حيث توجد بعض المهام التي يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام أخرى مساندة، أو كانت تتعلق بمهارات وصلاحيات متوفرة لدى الموظفين، حيث نجد بعض الموظفين يؤدون أعمالاً أقل

(1) عبد الباري إبراهيم درة، "مرجع سابق"، ص 50.

(2) محمد قدرى حسن، "مرجع سابق"، ص 430.

من مستوى مهاراتهم، أو يحاول بعضهم أداء مهام لا تتوفر لديهم مهارات أدائها مما يعكس بشكل سلبي على الأداء.

- إعادة تخطيط مكان العمل: تعد دراسة الطريقة التي يتم بها تخطيط مكان العمل، ومدى كفايتها، وإمكانية القضاء على الوقت الضائع، وتحسين انسياب الحركة عن طريق إعادة ترتيب مكان العمل لها دورا في رفع مستويات الأداء.

- مراجعة مواعيت العمل: يمكن تغيير جداول أداء العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازه، وذلك بمعرفة مدى تناسب هذه الجداول، وما إذا كانت كل مواعيد الإنجاز في نفس الوقت من الشهر بحيث تشكل فترات ارتخاء فيما يقع بينها من فترات، ومدى إمكانية توزيع مواعيد الإنجاز خلال أيام الأسبوع أو الشهر بشكل أفضل⁽¹⁾.

2- مراجعة نطاق الإشراف وأثره على أداء العاملين:

يشير نطاق الإشراف أو نطاق الإدارة، أو ما يسميه البعض نطاق الرقابة، إلى أن هناك حدا أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس أو المشرف أن يشرف عليهم بفعالية، وأن هذا العدد ليس ثابتا ولكنه يتوقف على عدة عوامل ومتغيرات، أهمها:

- قدرات الرئيس وميوله واتجاهاته، وقدرات المرؤوسين واتجاهاتهم.
- مدى التفاعل المطلوب بين الرئيس والمرؤوسين.
- صعوبة العمل، وحجم الأعمال غير الإشرافية المطلوبة من الرئيس.
- مدى تكرار المشكلات الجديدة في العمل.
- مدى التوسع في تطبيق السياسات والتعليمات، ومدى استخدام المساعدين من قبل الرئيس.

ويؤثر نطاق الإشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات، فكلما زاد أو توسع نطاق الإشراف قل عدد المستويات وكان السلم الهرمي مستويا، وإذا ما قل نطاق الإشراف (قل عدد المرؤوسين) زاد عدد المستويات التنظيمية وزاد طول السلم الهرمي⁽²⁾، الذي ينتج عنه آثار سلبية كالزيادة في نفقات المنظمة بسبب زيادة عدد الرؤساء، هذا الذي يؤدي إلى صعوبة الاتصالات وتزايد

(1) محمد قدرى حسن، "مرجع سابق"، ص ص 431-432.

(2) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص ص

صعوبة التخطيط والرقابة، مما يشجع الرئيس على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه واتخاذ القرارات نيابة عنهم.

فمراجعة نطاق الإشراف من خلال تغيير أسلوب إصدار القرارات، ومراجعة أساليب التقييم، ومدى تناسب أسلوب الإشراف المتبع مع العاملين، قد يؤدي إلى الأداء الجيد، حيث يؤدي انحراف أسلوب الإشراف عما هو مألوف أو مناسب إلى تثبيط همة العامل، ولهذا فمن الأمور الهامة في تحسين الإشراف: الاهتمام بالاتصالات، وتفويض السلطة في بعض نواحي المسؤولية إلى الموظفين الأكفاء، وكذلك متابعة الأعمال أثناء الإنجاز، والاهتمام بأساليب توزيع المكافآت، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر، فتوفر هذه العوامل يمكن من الحصول على مزايا العمل والجهد الخلاق وتحقيق قدرا أكبر من التزام الأفراد نحو عملهم مما ينعكس بشكل مباشر على أداءهم.

كما يسمح "توسيع نطاق الإشراف للمرؤوسين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، ويتيح لهم مزيدا من الحرية، ويشجع على ممارسة إشراف عام من قبل الرئيس، كما يعمل بصورة غير مباشرة على رفع المعنويات واهتمام العاملين بعملهم، وزيادة رضاهم عن العمل، وغالبا زيادة الإنتاجية؛ فتوسيع نطاق الإشراف يتوافق مع المنظمات التي تسعى إلى تقليص النفقات، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وزيادة المرونة، والتقرب أكثر من العميل وتمكين العاملين" (1).

وبالرغم من النتائج الإيجابية لعملية توسيع نطاق الإشراف إلا أنه لا يجب المغالاة في التوسع لأن ذلك سيؤدي إلى إرهاق الرئيس بأعباء كثيرة، ولن يتيح له الوقت والجهد اللازمين للإشراف الفعال على المرؤوسين.

3- أثر الانتقال من المركزية إلى اللامركزية على أداء العاملين:

يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة محددة، فإذا ما كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات الهامة دون مشاركة من المستويات الدنيا، فحينئذ تكون المنظمة مركزية، وكلما زادت المشاركة وفوضت مزيدا من السلطات زادت درجة اللامركزية، وتزداد درجة اللامركزية حينما تزداد عدد القرارات وأهميتها التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وبتزايد عدد الوظائف أو الأعمال التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الدنيا في المنظمة (2).

وغالبا ما ينظر إلى اتخاذ القرار في المنظمة على أنه عملية فكرية من نتاج المستويات العليا، ولكن الإدارات الحديثة تؤكد أن اتخاذ القرار هو محصلة لمجهودات متضافرة من الآراء والأفكار

(1) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 169.

(2) نفس المرجع، ص 172.

والاتصالات والدراسة التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين، وتتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في صنع القرار في قيام جميع العاملين أو بعضهم من مختلف المستويات التنظيمية بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه، حيث يساهم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات في خلق التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وتحديد الأهداف عن طريق الحوار والتوافق بينهم، وضبط مقاييس العمل.

وعلى أساس هذا فإن تغيير أسلوب إصدار القرارات في المنظمة من مركزي إلى اللامركزي يساهم في تحسين الأداء وزيادته، وبالتالي يمكن تلخيص أثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار على أدائهم فيما يلي:

- سرعة اتخاذ القرار، فالمسؤولين الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات، لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- إن إشراك العاملين في صنع القرار يعني إتاحة لهم فرصة إبداء الرأي في عملهم مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم لشعورهم أنهم جزء من هذا العمل ويجعل هذا القرار المتخذ أكثر قبولا والتزاما لأنهم شاركوا في صناعته، فهو حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم في تطبيقه على أكمل وجه، فبهذه الطريقة تسهم الإدارة في تنمية قدرات العاملين وتوسيع مداركهم وتحميلهم جزءا من المسؤولية وهو ما يؤدي إلى الانسجام في بيئة العمل والانعكاس بالإيجاب على الأداء.
- تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التوصل إلى قرارات أكثر دقة، وأكثر من ذلك تعزيز للعامل الشعور بالولاء للمنظمة وزيادة الإنتاجية، وإلى التقليل من دوران العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث تجعل المشاركة العاملين أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم، ويتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين، هذا الأمر يمثل حافزا معنويا له الدور في رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مشاعر الولاء للمنظمة والرضا على عملهم، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع والابتكار.
- تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة، والحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين.
- تساعد على تطوير قدرات الرؤساء، وتخفيف ضغوط الأعمال الإشرافية اليومية عن الإدارة العليا⁽¹⁾.

(1) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)"، مرجع سابق، ص 173.

4- أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء العاملين:

لكل منظمة وسائل اتصال تستعملها داخل بيئتها الداخلية والخارجية، وقد تتنوع وسائل الاتصال ما بين شفوية (المقابلات، الاجتماعات، الهاتف...) أو كتابية (الرسائل، الإعلانات...)، أو غير ذلك من الوسائل، فالاتصالات بالنسبة للمنظمة مثل الدورة الدموية للإنسان، ويمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والفهم من شخص لأخر بواسطة الحديث أو الكتابة أو الإشارات"⁽¹⁾، فهي عبارة عن جسر للمعاني بين الأفراد.

وتتنوع الاتصالات حسب وسائلها واتجاهاتها إلى الاتصالات العمودية أو الرأسية التي تنتقل من الأعلى إلى الأسفل، أو العكس وجود اتصالات من الأسفل إلى الأعلى، فالاتصالات العمودية تكون من الإدارة العليا إلى المستوى الذي يليها وهكذا إلى آخر مستوى تنظيمي موجود في المؤسسة، والقرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا ما على إلا المستويات الدنيا تنفيذها، وقد تتمثل هذه الاتصالات في مجموع الاجتماعات مع المرؤوسين، وفي التعليمات المكتوبة، أو الأدلة التي تحتوي على قواعد وإجراءات العمل... وغيرها، أما الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى قد تشمل تقارير عن الأداء وظروف العمل، أو تكون في صورة اقتراحات، وعرض بعض المشكلات الناشئة في العمل وغير ذلك من الأمور.

وتعتبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى مهمة جدا للإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان، فهي بحاجة لمعلومات عن الأداء وعن السلوكيات، وعن المشكلات وبحاجة لأراء ومقترحات وأفكار جديدة، وهذه الاتصالات تقوم بنقل ذلك كله إليها.

إضافة لما سبق هناك نوع من الاتصالات يتمثل في الاتصالات الأفقية والتي تتم بين الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي، وترتبط أهميتها بأهمية عنصري التنسيق والتعاون بين الإدارات لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

ونظرا لأهمية الاتصالات في المنظمة فعليها الحرص على إجراء تحسينات دورية على مستوى الاتصال التنظيمي وتقييم كفاءة وسائله والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم فعاليتها، لأن "الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء، فهو نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك المتبع في العمل، حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات مما يؤثر سلبا على الأداء"⁽³⁾.

(1) يوسف محمد القبلان، "مرجع سابق"، ص 27.

(2) نفس المرجع، ص ص 29-30.

(3) شوقي ناجي جواد، "مرجع سابق"، ص 36.

ويمكن توضيح تأثير التغيير في نمط الاتصالات التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة في النقاط التالية:

- تلعب الاتصالات دورا هاما في المحافظة على تدفق المعلومات وانسيابها، حيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة المسؤولين في تجسيدها وجعلها ذو اتجاهين (نازلة وصاعدة)، فالإتصال الجيد هو الذي يتيح للعاملين مجال لإبداء الرأي، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن وجود اتصال ذو اتجاه واحد أي الإتصال النازل من أعلة قمة في الهرم التنظيمي إلى أدنى مستوى في الهرم فقط في شكل إصدار للأوامر والتعليمات؛ يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أن أفكارهم وأرائهم لا قيمة لها مما يعكس بشكل سلبي على أدائهم، لذا فإن الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق رضا أكبر عن العمل، فالعامل يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما يطلع على أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق مع جهودهم، كما يساعد الإتصال الفعال على تحديد معايير الأداء ومؤشراته وعلى تقييمه، وزيادة حافزية العاملين نحو العمل، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات على تأثير نظام الاتصالات على توفير اتجاهات سلوكية إيجابية لدى العاملين، وتوحيد اهتماماتهم مع الاهتمامات العامة للمنظمة (1).

- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين، وردود أفعالهم نحو سياساتها، ووجهات نظرهم نحو المشرفين فهي بذلك تمكن الإدارة من خلال المعلومات التي تصلها إلى معرفة ما يجري في محيط العمل وتحديد أماكن الخلل والنقص الموجودة لتفاديها وهذا ما يجعلها تقوم بطريقة مباشرة في تحسين الأداء، إضافة إلى ذلك تعتبر الوسيلة التي تحمل للعاملين مضامين سياسات الإدارة وأهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم، بغية السعي لتحقيقها تحقيقا مشتركا (2)، كما تمثل السبيل الذي يمكن العاملين من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل، ومعرفتهم لرأي الإدارة بمستوى أدائهم (إذ يبقى الفرد في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراد منه).

- يساعد الإتصال الجيد الإدارة على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، إذ أن وصول المعلومات متأخرة أو ناقصة أو مشوشة، يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري، ومن ثم إلى ضعفه أو تأخيرها، ولهذا فإن الإتصال الجيد ينقل المعلومات بسهولة وحرية مما يسهل من عملية الأداء.

- إن طبيعة الاتصالات في المنظمة من شأنها التأثير في خلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة يتم من خلالها التفاهم بين العاملين وخلق ديناميكية الجماعة، إذ يتم من خلال ذلك نقل المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات التنظيمية بغرض تحقيق

(1) حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 243.

(2) مهدي زوليف وعلي العضيلة، "مرجع سابق"، ص 280.

الأداء المستهدف، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل، وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات الغير الرسمية، التي من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم، وتحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا مما ينعكس ايجابيا على الأداء⁽¹⁾.

واختصارا لما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يختص بمجموعة من الوظائف التي تنعكس على الأداء والمتمثلة في الآتي:

- تبسيط إجراءات العمل وتسهيل حركة سيرها بين الفروع والأقسام والوحدات بحيث تتحقق سرعة الإنجاز وسهولة الرقابة معا.

- إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات بين العاملين بما يضمن تقليص مركزية السلطة والمزيد من المشاركة والتعاون.

- تحديد الاختصاصات وتوضيحها لتحديد مراكز المسؤولية وإنهاء التعقيد والازدواج في هذه الاختصاصات، وكذا تحديد تبعية كل فرد في المنظمة وذلك ببيان شكل العلاقات وتحديد نطاق الإشراف.

- تجميع الأفراد العاملين في أقسام والأقسام في إدارات والإدارات في تنظيمات أكبر حتى يكتمل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تفويض الصلاحيات والسلطات ووضع الإجراءات التي ترسم طريق كل عمل.

- وضع الأنظمة والتعليمات التي تضمن تحقيق الاتصال الداخلي الفعال بين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار والتفاعل مع الأطراف الخارجية⁽²⁾.

في الأخير، وما نتوصل إليه هو أن الاتصالات التنظيمية وسيلة حيوية للمنظمة، بدونها يتعطل العمل، فهي الموجه للعاملين للقيام بما هو مطلوب منهم من خلال التعليمات والأوامر، لأن خطة العمل تبقى مجرد أفكار إذا لم تصل بوضوح إلى تنفيذها؛ لذلك لا بد أن يكون في المنظمة اتصال جيد ومرن، وتقاسم للمعلومات بين مختلف العاملين فيها لكي يكون هناك تنسيق بين مختلف الأنشطة، كما لا يمكن تهيمش الجانب الاجتماعي للاتصال فهو مهم جدا لتنمية الصداقة والعلاقات الاجتماعية في العمل والحصول على ثقة وقبول الآخرين، إضافة إلى ما يلعبه الاتصال غير الرسمي من دور فعال، وبالتالي كلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسودها العلاقات الجيدة بين العاملين كلما زاد اهتمامهم بأدائهم وتقديم الأفضل لمنظمتهم.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك، "مرجع سابق"، ص ص 261- 262.

(2) مجيد الكرخي، "مرجع سابق"، ص 195.

كما يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الذي يتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات واقتراحهم ما من شأنه تحسين الأداء، ويعمل على توفير سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لهم يكون له دور في زيادة أداءهم الوظيفي.

خلاصة:

يعد موضوع الهيكل التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة في كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، فهو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية والثانوية على حد سواء؛ وللهيكل التنظيمي كما سبق الطرح ثلاثة أبعاد تجعله يختلف من تنظيم إلى آخر والتي تتمثل في الرسمية والتعقيد والمركزية، وله عدة أنواع ناتجة عن تطور النظرة إلى التنظيم وتطور الهياكل التنظيمية في محاولة لتحسين الأداء والاتصال والعملية الإدارية ككل في المؤسسات، وأنه للحكم على هيكل تنظيمي جيد أو لا لابد له أن يتميز بجملة من الخصائص منها: الشمول، وضوح الاختصاصات والفصل بين السلطات، الاستفادة من التخصص، المرونة، التحلي بمبدأ التوازن والتنسيق بين أعمال المنظمة، الاهتمام بالانشطات المهمة لها من خلال وضعها في مستوى إداري مناسب في الهيكل التنظيمي لأهميتها، تحقيق الرقابة التلقائية، وأخيرا مراعاة الظروف البيئية ومحاولة التكيف والتأقلم معها، كما توصلنا إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت ودائم بسبب التغييرات الداخلية والخارجية المستمرة التي تشهدها المنظمة نتيجة لمختلف العوامل والمؤثرات التي تؤثر فيها، والتي تعتبر أحد أهم العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير في هيكلها التنظيمي في أحد الجوانب أو كلها عن طريق مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة، أو مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام، أو مراجعة نطاق الإشراف، وخطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة ولما لذلك من انعكاسات مباشرة على أداء العاملين داخل المؤسسة.

الفصل السادس:

أهمية التكنولوجيا في المنظمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: تعريف التكنولوجيا

ثانياً: أهمية التكنولوجيا

ثالثاً: أصناف التكنولوجيا

رابعاً: دورة حياة التكنولوجيا

خامساً: التغيير والتطور التكنولوجي في المؤسسات الصناعية وإدارته

سادساً: أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الصناعية

خلاصة.

تمهيد:

لقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ضرورة حتمية خاصة وأنا في عالم شديد التغير والتطور، مما جعلها محل اهتمام مختلف المؤسسات وبالأخص الصناعية منها، حيث تعتمد اليوم في أداء وظائفها بشكل أو بآخر على الأدوات والأجهزة الآلية الحديثة في مجالات عملها، وأصبح شغلها الشاغل هو امتلاك أحدث التكنولوجيات التي تساهم في تحقيق أعلى المستويات من الأداء وضمان لها شروط المنافسة والبقاء، ولما كانت التكنولوجيا بحد ذاتها تمثل عوامل ضاغطة على التوسع في استخدامها من أجل التكيف مع ظروف البيئة المحيطة، فإن تغيير النسق الفني للمؤسسة الصناعية هي الطريقة الوحيدة التي تمكنها من الاستفادة القصوى من تلك التكنولوجيات.

فالتغيير التكنولوجي يعتبر أهم مجالات التغيير التي تواجه المؤسسات، إذ نجد التكنولوجيا تتطور وتتغير بشكل دائم وسريع في شتى المجالات، وهذا ما يحتم على المؤسسات القيام بالتغييرات التكنولوجية المطلوبة من خلال التحديث في الآلات والأجهزة وأساليب العمل لتحسين أدائها وترقيته وبالتالي المحافظة على مكانتها.

ومنه يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل بعض الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا وذلك من خلال التطرق إلى تعريفها والأهمية التي تتميز بها التكنولوجيا بصورة عامة وفي المؤسسات الصناعية بصفة خاصة، ثم معرفة أهم أنواعها، وهذا سيكون كخطوة أولى، ليتم في الخطوة الثانية دراسة التغيير التكنولوجي ومميزاته في المؤسسات الصناعية وكيفية إدارته، وكخطوة أخيرة سيتم توضيح العلاقة القائمة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً: تعريف التكنولوجيا Technology

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرتهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، ولكن من الأمور المتفق عليها أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها، حيث كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعة، وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية، ثم تطور استعمالها وعم إلى درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة والخاصة، مما جعل البعض من المفكرين يعتقدون بأنها المسؤولة عن معظم التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المعاصر.

ومن حيث اللفظ فإنه قد استعمل حديثاً، إذ ورد في بعض المصادر أن أول ظهور لمصطلح كلمة "تكنولوجيا" (Technology) كان في ألمانيا عام 1770 وهو مشتق من الكلمة اليونانية Techne، حيث يتكون هذا المصطلح من مقطعين (تكنو Techno) و(لوجي logy) المقطع الأول معناه فن أو صنعة أو مهارة، أما المقطع الثاني فمعناه علم أو دراسة⁽¹⁾، ومنه يتضح أن مصطلح تكنولوجيا يعني علم الفنون أو علم الصناعة أو علم المهارات⁽²⁾، وليس لها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفياً تكنولوجيا.

ويلخص "حسين كامل بهاء الدين" رؤيته لمفهوم التكنولوجيا قائلاً: "إن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات".

ويعتقد كل من "ماهر إسماعيل صبري" و"صلاح الدين محمد توفيق" أن "التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي"⁽³⁾.

كما تعرف التكنولوجيا بأنها: "مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده، فهي الطرق الفنية المستحدثة لإنجاز أعمال وأغراض عملية، أو هي التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته، من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية،

(1) فريد النجار، "إدارة العمليات الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 28.

(2) سعد علي ربحان المحمدي، "استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي"، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 344.

(3) نور الدين زمام وصباح سليمان، "تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2013، ص 165.

وتوجيه الاكتشافات بغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل" (1)، وبعبارة أوضح فإن "التكنولوجيا علم التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية" (2).

في ظل هذه التعريفات، نجد أن أصحابها ركزوا على جوانب متعددة كالجانب المادي أو الصفة العلمية للتكنولوجيا، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلم والبحث العلمي، حيث تنعكس نتائج العلم في التكنولوجيا التي تخضع لمبدأ التطور والازدهار، فهي كل ما يصدر عن تفكير الإنسان من أفكار ودراسات يجسدها على أرض الواقع ويسخرها لخدمته.

إضافة لما سبق عرفت التكنولوجيا أيضاً من قبل المهتمين بنظرية المنظمة أو التكنولوجيا في المؤسسات بأنها: "الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فناً لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع"، أو هي "تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل" (3).

يوضح لنا هذا التعريف أن التكنولوجيا فن استخدام التقنيات والأنماط والأدوات التكنولوجية، أو تلك المجموعة من المعدات وطرق العمل التي تمكن المؤسسة وتساعد على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات معينة من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسات على اختلاف أنواعها؛ أي تمت الإشارة هنا للتكنولوجيا من خلال ما تحتويه من مكونات والتي تتضمن:

- المدخلات: وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد، نظريات وبحوث، أهداف، آلات، مواد خام، أموال... الخ.
- العمليات: وهي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.
- المخرجات: وهي المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.

وعليه يمكن التعبير عن التكنولوجيا في مجال الإنتاج من خلال تضافر مجموعتين أساسيتين

هما:

- **عناصر المعالجة:** ويقصد بها الأدوات والوسائل المستخدمة في تحويل عناصر المدخلات إلى سلع تامة الصنع، وتشمل هذه المجموعة الآلات والمعدات ووسائل النقل ومناولة المواد وغيرها من الأدوات

(1) عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الوراق، عمان، 2002، ص 35.

(2) منال طاهر محمد سكتاوي، "دور التكنولوجيا في تحسين العملية التربوية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 33.

(3) محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 14.

المستخدمة في إتمام عملية التحول وتسمى بتكنولوجيا الأجهزة الصلبة أو المادية تشتمل على تطبيق الحاسبات، والوسائل الميكانيكية والإلكترونية.

- **عناصر التشغيل:** وتضم الأساليب العلمية والخبرات العملية والفنية اللازمة لإدارة نظام الإنتاج وتشير إلى تطبيق برمجيات الحاسوب والتقنيات الأخرى التي تدعم المنظمات الصناعية والخدماتية مثل: برمجيات ونظم إدارة قواعد البيانات وبرمجية إدارة الموارد التصنيعية؛ أو ما يطلق عليها بتكنولوجيا البرامج (المعلومات) التي تتكون من الأجهزة المستخدمة في عرض وتخزين ومعالجة المعلومات.

تأسيسا على ما تقدم تتمحور آراء الباحثين لمفهوم التكنولوجيا في ثلاثة اتجاهات هي:

- المعارف والمهارات التطبيقية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وإنتاج سلعها.
- التركيز على تكنولوجيا المواد الخام وكيفية معرفة صفاتها بما فيها من أساليب وإجراءات عملية.
- التركيز على المفهوم الآلي للتكنولوجيا من حيث الأجهزة والمعدات وأنماط الإنتاج المستخدمة في المنظمة⁽¹⁾.

بعد عرض مختلف التعريفات لمصطلح التكنولوجيا نجد بعض المفاهيم المشابهة لها والتي تتداخل معها في التوظيف والمعنى حيث يستخدمها البعض كمرادفات لها مثل: التقنية، العلم، والمعرفة، إلا أن الكثيرين يرون اختلافا واضحا بين التكنولوجيا والمصطلحات المذكورة.

وعليه يترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية تقنية أو تقنيات، أو كما يعرفها المعجم (Webster) بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، أما "التقنية" هي أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود.

كذلك تعني التقنية كيفية التصرف سواء طريقة أو وسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص لعناصر (موارد، معرفة، حركة، يد عاملة...) تسمح بتحويل المواد الأولية إلى منتج محدد، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي كمنتج، أما التكنولوجيا فيقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية، فهي مجموع المعارف العلمية والتقنية التي يجب التحكم بها من أجل تشكيل الأهداف⁽²⁾، فالتكنولوجيا تتطور وفق العلوم والتقنيات فهما متلازمان.

وفي استعمالات علم الاجتماع، تضم التقنية جميع أشكال تقنيات الإنتاج ومن العمل اليدوي وليس فقط المكنني أو ما يشابهها، حيث يضم هذا المصطلح في علم الاجتماع الصناعي التنظيم المادي للإنتاج

(1) غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج، ط1، عمان، 2007، ص ص 28-29.

(2) نفس المرجع، ص22.

الذي يعني الإنتاج الصلب الذي يتم إعداده في مكان العمل وهذا يشمل نظام تقسيم العمل وتنظيمه الذي بني على أو متطلب لعمليات ذات كفاءة من قبل تقنية الإنتاج⁽¹⁾؛ أي أن تقنيات الإنتاج وتنظيمه ما هي إلا إنتاج اجتماعي.

وتمتزج "التكنولوجيا" بمفهوم "العلم" لتفاعلها في الميادين التطبيقية، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة (know How)، بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (Know Why) إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات، ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكز أساسيا للتكنولوجيا⁽²⁾؛ فمن الأمور المؤكدة أن تطور التكنولوجيا مرتبطا دائما بالتطور العلمي ومن هنا يمكن القول أن العلاقة بين العلم والتكنولوجيا علاقة متكاملة فهما يكملان بعضهما البعض.

في حين يلاحظ تباين في مفهومي "التكنولوجيا" و"المعرفة"؛ فالمعرفة كما يرى الكثيرون هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو مختلف ميادين الإنتاج⁽³⁾، أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة، بينما التكنولوجيا تلك الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتغيير أو تحويل المعرفة إلى مخرجات⁽⁴⁾.

إن التكنولوجيا معرفة كيفية استخدام الأشياء المادية والإجراءات لإنتاج السلع والخدمات وتتعلق هذه المعرفة بالأحكام المتعلقة بالكيف، ومتى، ولماذا تستخدم المعدات والإجراءات فضلا عن ما تتضمنها من المعرفة الحرفية والخبرات الكافية، بمعنى ذلك الترابط بين مكونات الأجهزة المادية (المعدات والأجهزة) والإجراءات المتضمنة مختلف القواعد والأساليب الخاصة لأداء العمل.

في ظل استعراض مختلف التعريفات السابقة حول مصطلح التكنولوجيا يمكن إعطاء تعريف لها، بأنها جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع مختلف حاجاته، أما التكنولوجيا في ضوء هذا البحث هي مختلف الآلات والتقنيات المستحدثة في المصنع التي تشمل المكائن والمعدات وكل الوسائل المادية الملموسة المستخدمة من قبل الأفراد العاملين،

(1) معن خليل العمر، "معجم علم الاجتماع المعاصر"، دار الشروق، ط1، عمان، 2000، ص 410.

(2) محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، مرجع سابق، ص ص 13-14.

(3) محمد محمد الهادي، "نحو تطوير مصادر المعلومات الالكترونية العربية لمواجهة التحدي الحضاري"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997، ص 14.

(4) سالم مؤيد سعيد، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل، عمان، 2000، ص 96.

وكذلك مجموع الأساليب والنظم والبرامج التطبيقية التي تساعد على تحويل ومعالجة المدخلات إلى مخرجات مرغوبة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة.

وعليه يمكن إدراج خصائص التكنولوجيا على النحو التالي:

- التكنولوجيا عملية تمس حياة الإنسان وتتكيف حسب حاجاته، وهي وسيلة هادفة تهدف إلى حل المشكلات وتنمية المجتمعات اقتصادياً، وهي علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته⁽¹⁾.
- متطورة، حيث تستمر دائماً في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين وتتميز بالمرونة لتتكيف مع ظروف الاستخدام.
- عملية تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات وجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة⁽²⁾.
- تتأثر التكنولوجيا بالبيئة التي تفرض متطلباتها وحاجاتها المتغيرة على منتجي التكنولوجيا، التي تنتج وتتطور بما يتوافق مع مختلف هذه الحاجات والمطالب، وبهذا المعنى نجد أن التكنولوجيا الملائمة لمجتمع ما قد لا تناسب مجتمع آخر، أو قد تصلح في فترة زمنية معينة ولا تصلح في فترة أخرى⁽³⁾؛ حيث تتفاعل التكنولوجيا مع كل من العلم والبيئة حيث لا تنمو بمعزل عنهما لأنها تركز أساساً على العلم ومكتشفاته لتوظيفه في خدمة الواقع، الذي يتجسد في التفاعل بين علاقة ثنائية تقوم على التأثير في كل من العلم والبيئة، هذه الأخيرة التي تقدم لها التكنولوجيا المعلومات والأدوات اللازمة لتحسين ظروفها وتطوير إمكانياتها بما يعمل على توفير الراحة والأمن للأفراد.
- وما نستنتجه أن العلم ينشأ عن طريق دراسة ظواهر البيئة وفهم واقعها وبالعلم نصنع التكنولوجيا، وأن البيئة هي الميدان التي تطبق فيه التكنولوجيا، أي هناك علاقة تبادل وتفاعل بين هذه المكونات الثلاث فكل واحد منهم يكمل الآخر.

(1) نزار الرئيس، "التعايش مع التكنولوجيا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص ص 100-101.

(2) سالم مؤيد سعيد، "مرجع سابق"، ص 96.

(3) إبراهيم شوقي عبد الحميد، "علم النفس وتكنولوجيا الصناعة"، دار ضياء، القاهرة، 1998، ص 49.

ثانياً: أهمية التكنولوجيا

من ناحية أهمية التكنولوجيا هناك من اعتبرها العامل الرئيسي والمحدد لكل العمليات والتغييرات الاجتماعية التي تحدث في الأبنية الاجتماعية، ونجد هذا الطرح خاصة عند أصحاب الاتجاهات الحتمية أمثال: "وليم أوغبرن وشneider **William Ogburn Schneider**"، في حين يرى ذوي الاتجاهات التحديتية أن تنمية العالم الثالث تنطلق من خلال بناء قاعدة صناعية متينة وتكنولوجيا عالية ومتخصصة على غرار الدول الصناعية التي انطلقت من الصناعة لتواصل في مسار تقدمها والانتقال من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث أي التحول من مجتمع يتميز ببساطة العيش إلى مجتمع يتميز بالتعقيد والتنظيمات الضخمة وتقسيم العمل والتخصص وهذا كله بفعل التكنولوجيا؛ فاقدر نظر "دوركايم" إلى أن التصنيع والعلم سيحافظان على توازن النسق الاجتماعي للمجتمع، وأن الصراع الذي يعيشه المجتمع سيفقد أهميته عند تأسيس المجتمع الجديد الذي يعتبر النظام الصناعي التكنولوجي والعلمي أساسه، فقد أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتقدمة أن التحسن في مستوى معيشة الأفراد يعزى إلى التقدم التكنولوجي.

وفي هذا الصدد يصف "كارل ماركس" نتائج التطور التكنولوجي على العمال من خلال التجمع في مصنع واحد، حيث تستخدم أنواع متعددة من المهن والحرف لإنتاج منتج واحد عبر خطوط التجميع، ويستخدم كل عامل نفس المهارات لإنتاج منتج معين من البداية حتى النهاية، كما يعطي للتكنولوجيا دوراً في القضاء على التخلف وتحقيق التنمية التي تنشدها شعوب العالم الثالث فإنه يعتقد أن التقدم التكنولوجي والتوسع الصناعي قد دفع البرجوازية إلى تبني نمط الإنتاج الرأسمالي الصناعي وتوسيع نطاقه حتى يسود العالم بأكمله⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ذلك تستعمل التكنولوجيا كوسيلة لتنمية قدرات الإنسان، وتمكنه من السيطرة على قوانين الطبيعة والتعجيل بالتقدم الصناعي ومنه الاجتماعي؛ فهي تلعب دوراً هاماً في نشر الأفكار والقيم الجديدة داخل المجتمع من خلال وسائل الاتصال المتوفرة، إذ أن القيم الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد وعلاقته بالمجتمع كما أنها تساعد الفرد في تقبل التغييرات الجديدة سواء كانت مادية أو غير مادية.

وامتداد لهذا التصور، فإن هناك تيارات فكرية تعتبر التكنولوجيا بمثابة مكسب إنساني ليست حكرًا على مجتمع دون آخر، ومن ثم ضرورة القبول ببعض الجوانب التي تتماشى والواقع الخصوصي، وتطوير بعض الممارسات المحلية بحيث لا تتناقض مع الجديد، وتعمل لصالح المجتمع بكل فئاته.

(1) علي غربي ويمينة نزار، "التكنولوجيا المستوردة: وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية"، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 32 إلى ص 34.

لقد تطورت التكنولوجيا بشكل مذهل وسريع جدا خاصة في وقتنا الحالي أين أصبحت تتميز بخصائص وسمات لم تستطع تحقيقها من قبل وخاصة بعد أن وجدت إقبالا من طرف أفراد المجتمع في استقطابها والاعتماد عليها لتحقيق حاجاتهم ومطالبهم وخصوصا بعد إنشاء تنظيمات ومشاريع كبيرة ساعدت في فتح مناصب شغل جديدة وخاصة لذوي الكفاءات المهنية والتعليمية، وتحسين وضعهم الاجتماعي والاقتصادي، وبهذا أصبحت العلاقة بين الفرد والتكنولوجيا علاقة جد وطيدة ومتبادلة، حيث أن الحاجة الاجتماعية تتطلب اختراع آلات جديدة وسريعة لتحديث دورها تأثيرا في حياة الأفراد، حيث إن هذه الصفة جعلت الكثير من المفكرين يعتقدون أن العامل الوحيد المسؤول عن كل التغيرات التي مست الأبنية الاجتماعية والاقتصادية كالتغيير في نمط معيشة الأفراد إنما راجع إلى التكنولوجيا.

ومن وجهات النظر الأخرى حول أهمية التكنولوجيا يعتقد "و.مور W.Moore" أن التكنولوجيا تمثل قمة التطور والتقدم، مؤكدا على أنها أهم مظهر للتحديث، باعتبارها قاعدة الإقلاع الاقتصادي التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وما يتبعه من ممارسات اجتماعية، كالدقة والانضباط والمواظبة، فضلا عن ذلك تغيير الثقافة والعادات والقيم، ليتحول المجتمع إلى حالة أفضل مما كان عليه، وذلك بفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي اعتبرها منهجا وعملية تتبنى الصناعة كوسيلة للتطوير⁽¹⁾ والتي تؤدي إلى:

- تقليل تكاليف العمل وتحقيق الإنتاج المتزايد الذي يحسن من مستوى الاستهلاك.
- تسريع الإنتاج من خلال اختصار وقت العمل.
- المساهمة في تنمية قدرات الفرد وتحسين الجودة.
- الإبداع التكنولوجي الذي يساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفق الطلبات الزبائن والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.
- تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.
- المساعدة على التحدي والإبداع في السلع والخدمات والوسائل لإشباع الحاجات والرغبات التي هي في تطور دائم.

يتبين من خلال هذه الطروحات إجماع الكثير من المفكرين على أن التكنولوجيا قد ساهمت فعلا في إحداث تغييرات جوهرية مست بالتحديد أهم ملامح المصنع حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة ودور فعال في المؤسسة وذلك بفضل ما فرضته من إيجابيات على مستوى الفرد والمجتمع الذي ساهمت في تقدمه وغيرت العديد من الأنظمة الاجتماعية وقضت على أنظمة أخرى وصاحبت مظاهر وأنماط سلوكية اجتماعية وثقافية واقتصادية تبدو أكثر وضوحا على مستوى الصناعة ساهمت في تحقيق تطورات هامة جدا.

(1) علي غربي ويمينة نزار، "مرجع سابق"، ص 34 إلى ص 37.

ثالثاً: أصناف التكنولوجيا

أسهمت الكثير من الأبحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي في نتائج ومعطيات هامة شخّصت على أساسها عدة أصناف للتكنولوجيا منها:

1- تصنيف وود وارد (Wood Ward)

حيث استندت هذه الدراسة على تصنيف التكنولوجيا على أساس درجة التعقيد الفني للعمليات الإنتاجية المستخدمة في المنظمات الصناعية ساعدت في تقديم فهم كبير للتناسب والملائمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، فقد درست "وود وارد" 100 منظمة صناعية في جنوب مدينة "اسكس"، جمعت خلالها البيانات عن خلفية وأهداف هذه المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها، ونماذج الهياكل التنظيمية المستعملة، وكذا طرائق الرقابة والتنسيق المتبعة، وقد استغرقت هذه الدراسة ما يقارب مدة الخمس سنوات وكانت أبرز نتائجها تصنيف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي (1):

- **تكنولوجيا إنتاج الوحدة أو الدفعة الصغيرة:** يعد من أقدم أنواع التكنولوجيا وأبسطها التي تستخدمها المؤسسات وتشمل أغلب الصناعات الحرفية وورش الحدادة والخياطة، حيث يكون الإنتاج فيها حسب الطلب.

- **تكنولوجيا الإنتاج الواسع (الدفعات الكبيرة):** الذي يتم وينجز عن طريق مشروعات ضخمة، وهو الإنتاج النمطي المكون من عدة مراحل تؤدي على خطوط تجميعية مثل: صناعة السيارات، أجهزة التلفاز، والثلاجات وغيرها من السلع الاستهلاكية ذات الطلب الكبير من أفراد المجتمع (2).

- **الإنتاج المستمر:** يقصد بهذا النوع سلسلة العمليات أو المعالجات للمواد الأولية التي يمر بها المنتج ليصبح سلعة تامة الصنع، أو هو دورات الإنتاج الطويلة أو المستمرة عن طريق الإجراءات القياسية المتكررة لإنتاج مواد كتلك التي تستخدم في الصناعات التحويلية وفي الصناعات النفطية وصناعة الغاز والصناعات الكيماوية والبلاستيكية.

تظهر نتائج "وود وورد" أن المؤسسات ذات تكنولوجيا الإنتاج الكبير هي أحد الأنواع التي تقترب من النموذج البيروقراطي للإدارة، والتي تتمتع بنطاق واسع للإشراف، وتستفيد بدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال، كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية.

وبالمقارنة، فإن مؤسسات الإنتاج على أساس الوحدة تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتستعمل الاتصال اللفظي أكثر من الكتابي، وأقل تخصص، وتستعمل الرقابة الرسمية بشكل أقل، وأن منظمات

(1) غسان قاسم داود اللامي، "مرجع سابق"، ص 30.

(2) السيد رشاد غنيم، "التكنولوجيا والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 114.

الإنتاج المستمر لا يمكن أن تقود التكنولوجيا بنفسها إلى النموذج البيروقراطي وفي مؤسسات الإنتاج على أساس الوحدة يكثر العمال المحترفين الذين يفضلون الاتصال اللفظي غير الرسمي على الاتصال الرسمي، والعمل الجماعي مع مشرفيهم، لذلك فإن نطاق الإشراف في منظمات الإنتاج على أساس الوحدة يكون صغيراً، ويكون هناك تمايز واختلاف بين الرؤساء ومرؤوسيهـم، لذلك فإن هياكل المصفوفة تكون أكثر ملائمة لمنظمات تكنولوجيا العملية المستمرة ومنظمات الإنتاج على أساس الوحدة.

واعتقدت أن التعقيد الفني قد يزداد عندما ينتقل المرء من إنتاج الوحدة إلى الانتاج الواسع النطاق، ثم الانتاج المستمر، ولهذا فإن التصنيع في الانتاج المستمر يمكن ضبطه أكثر، والنتائج يمكن التنبؤ بها بصورة أكثر دقة إذا قورنت بنتائج الأنواع الأخرى (1).

الملاحظ من دراسة "وود وورد" وجود علاقة تربط كلا من التكنولوجيا والهيكـل التنظيمي وفاعلية المؤسسة فالمؤسسات التي تستعمل هياكل متكيفة ومنسجمة مع التكنولوجيا التي تستخدمها تكون أكثر نجاحاً وفاعلية من غيرها.

كما تحتاج عمليات التشغيل اتخاذ قرارا لاكتساب تكنولوجيا بأحجام كبيرة أو صغيرة إذ يعد كلا النوعين ذات مزايا معينة فبالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات الأحجام الكبيرة فإنها تحقق اقتصاديات في الحجم من خلال تحقيق أقل تكلفة للمنتوج أو الخدمة المقدمة، وعند استخدام نظم الحاسوب يكون الانتفاع أفضل من الطاقة، أما بالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات الأحجام الصغيرة فإنها تحقق مرونة جيدة، وتكون أكثر تحملاً للعطلات، كما أن مخاطر تقادم هذا النوع من التكنولوجيا تكون أقل (2).

2- تصنيف بيرو (Perrow)

اهتمت دراسة "بيرو" بالتكنولوجيا المستندة على المعرفة باعتبارها أهم من تكنولوجيا الإنتاج، إذ عرف التكنولوجيا بأنها الإجراءات التي يؤديها الفرد على أداء شيء ما باستعمال أدوات بغية إحداث تغييرات معينة في الأداء، وقد اعتمدت فكرته على بعدين أساسيين تمثل البعد الأول في مدى تغير المهام؛ أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل، أما البعد الثاني فقد تمثل في قابلية تحليل المشكلة أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل للمشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله.

وقد استخدم هذين البعدين وتوصل إلى تصنيف التكنولوجيا وفق استخداماتها إلى أربعة أصناف(3):

(1) رعد حسن الصرن، "مرجع سابق"، ص 324.

(2) غسان قاسم داود اللامي، "مرجع سابق"، ص 40.

(3) نفس المرجع، ص 31.

- التكنولوجيا الروتينية: وتتعامل مع تغيير قليل في المهام ودرجة عالية من مستوى تحليل المشاكل التي تواجهها، مثل: شركات تجميع السيارات، ويكون تحليل هذه الاستثناءات من الأمور الصعبة، فقد تتعامل مثلا وحدة البحوث مع مشكلات غير اعتيادية وصعبة الحل.

- التكنولوجيا الهندسية: وهي التي تتصف باستثناءات كثيرة، ولكن يمكنها أن تحل مشاكلها وتتعامل مع استثناءاتها بطرق عقلانية أي لها أساليب جيدة في تحليل مشاكلها مثل مصانع الطائرات والسفن.

- التكنولوجيا الحرفية: تتعامل مع مدى قليل في تغيير المهام لكنها تتعامل مع مشكلات صعبة نسبيا وعدد محدود من الاستثناءات كالتكنولوجيا المستخدمة في صناعة الزجاج والخياطة، والأعمال المعدنية.

- التكنولوجيا غير الروتينية: تتعامل مع الاستثناءات الكبيرة بسبب تغييرات في أداء مهامها، حيث تواجهها مسؤوليات وصعوبات في القدرة على تحليل المشاكل كما هو الحال في أبحاث الفضاء والطاقة النووية (1).

ولتحقيق الفعالية فإن كل نوع من التكنولوجيا يناسبه هيكل تنظيمي مختلف، فالتكنولوجيا الروتينية يناسبها الهيكل التنظيمي الميكانيكي، أما التكنولوجيا غير الروتينية فيناسبها الهيكل التنظيمي العضوي بحيث يكون أكثر مرونة، وتقع التكنولوجيا الهندسية والحرفية ضمن الحالة التي تكون المشكلات صعبة والتي تتطلب قوة في اتخاذ القرارات.

3- تصنيف تومبسون (Thompson)

تركز الدراسة التي قام بها "تومبسون" (Thompson) على موضوع عدم التأكد التكنولوجي، وقد صنف التكنولوجيا في المنظمات إلى ثلاثة أنواع وفق طبيعة المهام المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وهي (2):

- تكنولوجيا طويلة مترابطة: وتتمثل بوجود اعتماد متبادل تتابعي بين المهام والعمليات وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة، فمثلا عند وجود ثلاثة أنشطة (A, B, C) فإنه ينجز النشاط (A) قبل النشاط (B) والنشاط (C) ينجز عند الانتهاء من (B) أي حسب مراحل تدفق العمل وهذه سمة أساسية لهذا النوع من التكنولوجيا كما هو الحال في المؤسسات التي تعتمد الإنتاج الكبير الحجم لخطوط التجميع (السلسلة الطويلة).

- التكنولوجيا الوسيطة: ويتضمن هذا النوع طرق وأساليب نمطية تربط بين العملاء ويتعامل بها بغض النظر عن الزمان والمكان الذي توجد فيه المؤسسة، وقد أعطى تومبسون مثلا مناسباً لممارسة هذا

(1) رعد حسن الصرن، "مرجع سابق"، ص ص 328-329.

(2) عبد الرحمان المداني القري، "مرجع سابق"، ص 14.

النوع من التكنولوجيا، وهي البنوك التي تعمل كوسيط بين المقرضين والمودعين؛ وهذا يعني أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى، ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات أو عن بعضها البعض (1).

- **التكنولوجيا الكثيفة:** وهي استجابة موحدة لمجموعة من المواقف المتنوعة بحيث تعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها، والتي لا يمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة، وتعد المستشفيات والجامعات مثالا لهذا النوع من التكنولوجيا (2).

تعمل هذه التكنولوجيا في ظل الاعتمادية المتبادلة، أي هناك دور متداخل ومعلومات متبادلة لا بد أن تتوافر بين الوحدات التي تؤدي المهمة لكي يتم إنجازها بطريقة صحيحة، ومن أمثلتها التكنولوجيا المطبقة في حال فريق بحث ذوي مهارات وتخصصات مختلفة، وخير ما يشير على ذلك حسب رأي "تومبسون" المستشفيات العامة كما سبق ذكرها؛ والشكل الموالي يوضح الأنواع الثلاثة لتصنيف تومبسون للتكنولوجيا.

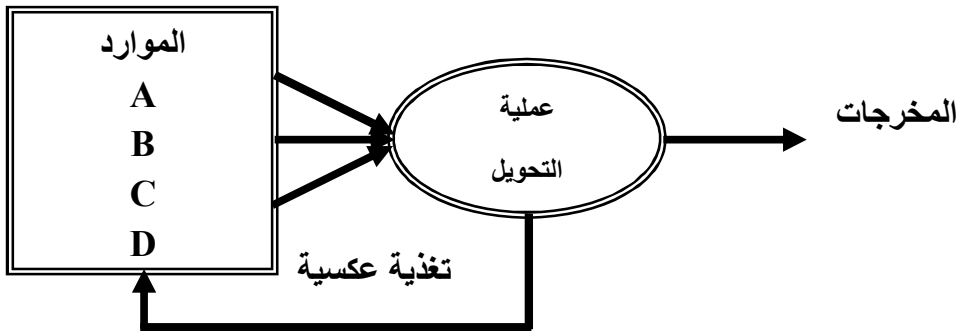
الشكل رقم (22): يمثل تصنيف "تومبسون" للتكنولوجيا



تكنولوجيا طويلة مترابطة (تتصف بالاعتماد المتبادل المتتابعي)



تكنولوجيا وسيطة (تتصف بالاعتماد المتبادل المتمركز)



تكنولوجيا مكثفة (تتصف بالاعتماد المتبادل التبادلي)

المصدر: غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 35.

(1) راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص 299.

(2) غسان قاسم داود اللامي، "مرجع سابق"، ص ص 33-34.

وما يمكن قوله في الأخير، أن من وجهة نظر "تومبسون" هناك ثلاثة أنواع للتكنولوجيا (تكنولوجيا طويلة مترابطة، تكنولوجيا وسيطة وكثيفة)، حيث تركز دراسته على الطريقة التي يتم من خلالها تتابع سيرورة الأنشطة، أو تضعها مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والشئ الغالب هنا هو درجة التداخل والاعتمادية التكنولوجية، بمعنى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض.

وعلى هذا كلما أصبحت التكنولوجيا أكثر اعتمادا على بعضها البعض، كلما زادت مشكلات التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات، ولتحقيق الفعالية فإن كل تكنولوجيا تتطلب هيكل تنظيمي واضح يتناسب ويسهل تأدية هذه المهام.

4- تصنيف هيكسون وزملانه (Hickson Et al ..)

تعد دراسة "هيكسون وزملانه" من أكثر الدراسات انتشارا في مجال تحليل أثر التكنولوجيا على الجوانب التنظيمية في المؤسسة، إذ ركزوا على تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل وبذلك اعتمد هذا التصنيف على ثلاثة أنواع للتكنولوجيا هي:

- **تكنولوجيا العمليات:** ويقصد بها تجهيز وتسلسل الأنشطة في انسياب العمل لإنتاج وتوزيع المخرجات، ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في المؤسسات الصناعية والخدمية.

- **تكنولوجيا المواد:** وتشمل خصائص وصفات المواد المستخدمة في الإنتاج لتدفق العمل من حيث انتظام واستقرار المواد الخام.

- **تكنولوجيا المعرفة:** وتشير إلى الصفات المميزة للمعرفة المستعملة في انسياب العمل، وتشمل مستويات مختلفة من التعقيد للمعارف المستعملة في الإنتاج⁽¹⁾.

5- تصنيف آرثر دوليتل (Arthur D. Little)

يرى "آرثر دوليتل" أنه من بين كل العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لأي مؤسسة كانت هي التكنولوجيا باعتبارها تؤثر وبصفة مباشرة على طرق الإنتاج ونوعيتها ولذلك فعلى المؤسسة أن تعلم كيف تختار التكنولوجيا المناسبة وقد صنف التكنولوجيا إلى ثلاث أنواع تمثلت في:

- **تكنولوجيا دقيقة:** هي تلك التكنولوجيا التي تعتمد على دراسات جديدة متقدمة جدا وكذا تقنيات في غاية الدقة، كما أنها تعتمد على أشخاص ذو تكوين عال وأموال كبيرة ولذلك فهي تعتبر ركيزة أساسية في بناء مكانة تنافسية جيدة لمختلف المؤسسات.

(1) جون هـ. جاكسون وآخرون، "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ت: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 410.

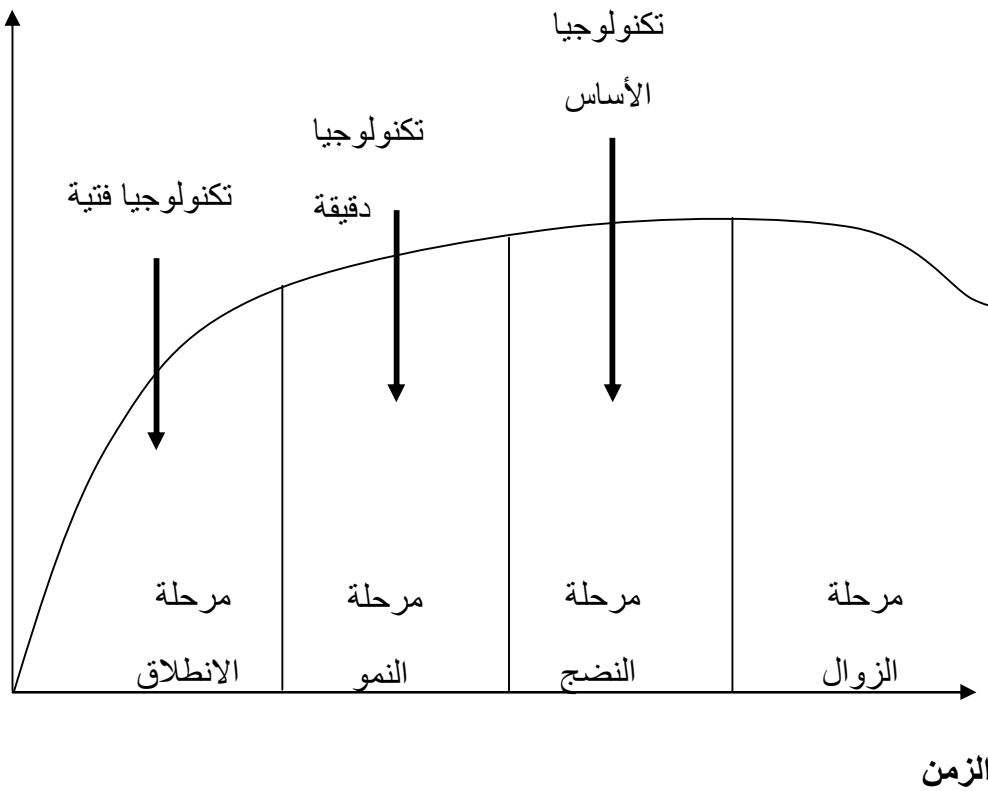
- التكنولوجيا المبتكرة: ويطلق عليها أيضا التكنولوجيا الفتية، والتي تكون حديثة النشأة وهي تعتمد على تقنيات ومعلومات عالية واختراعات حديثة وهذا النوع من التكنولوجيا يحدد في معظمه مستقبل المؤسسة.

- تكنولوجيا الأساس: وهي التكنولوجيا العادية والتي لا يمكن بدونها أن تكون هناك صناعة، وتعتمد بالأساس على المعلومات، وتقنيات أساسية وغير حديثة كما أن المؤسسة لا يمكن أن تعتمد على هذا النوع من التكنولوجيا لغرض المنافسة.

ويعتبر كل نوع من الأنواع السابقة صالح لمرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة وهي عبارة عن امتداد البعض، والشكل الآتي يوضح هذا التصنيف.

الشكل رقم (23): يبين نوعية التكنولوجيا المستعملة عبر دورة حياة المؤسسة

التكنولوجيا المستعملة



المصدر: عادل بن عطاء الله، "دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الزيبان بالقنطرة والمطاحن الكبرى للجنوب بأوماش خلال الفترة (2004-2008)، مذكرة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 12.

6- التكنولوجيا المؤتمتة (الآتية):

ظهر مصطلح الأتمتة(*) منذ أواخر القرن 19، حيث كان القصد منه إيجاد حلول لمشاكل الضبط الذاتي في الآلات والماكينات على النحو الذي وضع أسسه عدد من المهتمين في هذا المجال خاصة "جورج ماكسويل George Maxwell" عام 1868، ثم أصبحت فرع مستقل من فروع التقنية في أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين في "المؤتمر الدولي الثاني للطاقة ببرلين" عام 1930 الذي أقر موضوع الأتمتة والتحكم عن بعد، وقد ساعد التطور السريع الذي تناول جميع مجالات العلم والتقنية في أواخر النصف الأول من القرن العشرين إلى زيادة أهمية تقنيات الأتمتة والتحكم واتساع مجالها.

إذ لا يمكن تشغيل التكنولوجيا دون تدخل العنصر البشري، حيث تسعى الإدارة التكنولوجية الناجحة في المنظمة إلى استخدام الأفراد لبعض الوقت وذلك من خلال أتمتة عمليات التشغيل أو ما تسمى بتكنولوجيا كثافة رأس المال، ومن أهم فوائد الأتمتة أنها تساهم في تخفيض تكاليف العمل المباشر، والتقليل من المتغيرات الحاصلة في عمليات التشغيل، كما تحتاج إدارات العمليات في المنظمة الأخذ ببعض الأمور الأساسية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل يكون أداء التكنولوجيا أفضل أو أكثر أمانا مقارنة بتدخل العنصر البشري؟ وهل تحقق التكنولوجيا أقل أخطاء عند التحول من مهمة لأخرى أكثر سرعة واعتمادية، أو تستطيع الاستجابة لأية عطلات بفاعلية؟.

- ما هي النشاطات المساندة للتكنولوجيا؟ وما تأثيراتها على التكاليف غير المباشرة ليست فقط عند إضافة أفراد ومهارات ضرورية ولكن تأثير زيادة التعقيد في مثل هذه النشاطات؟.

- هل تستطيع التكنولوجيا المؤتمتة التغلب على صعوبات إنتاج المنتجات الجديدة بسبب عدم معرفة الأفراد لما تحتاجه عمليات الإنتاج مستقبلا نظرا لما تمثله الأتمتة من مخاطر وفرص؟⁽¹⁾.

يتضح لنا مما تقدم أن للتكنولوجيا عدة أنواع صنفت وفق نماذج مختلفة لدراسات أجريت من طرف العديد من الباحثين؛ حيث حدد كل واحد منهم بعدا معينا اعتمده في التصنيف، كاستخدام "وود وارد" بعد التعقيد التقني (درجة مكنة العملية الإنتاجية) من حيث التعقيد العالي الذي يتم فيه تأدية أغلبية العمل من خلال المكنات، ومن حيث درجة التعقيد المنخفضة التي يلعب فيها العاملين دورا كبيرا في

(*) وتعني كلمة الأتمتة ذاتي الحركة أو تلقائي الحركة، غير أنها تخص في الواقع مجالا من مجالات العلم يهتم بدراسة النظريات والتطبيقات المتعلقة ببنية منظومات التحكم التي تعمل دون تدخل مباشر من الإنسان، وهي بهذا المعنى مجموعة من الطرق والوسائل التقنية التي تستبعد تدخل الإنسان في أعمال معينة، وتضع حولا لنماذج رياضية تضبط عمل المنظومات المطلوب تشغيلها ذاتيا وتوجهه.

(1) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 39.

العملية الإنتاجية، في المقابل نجد تصنيف "بيرو" الذي ينظر إلى التكنولوجيا على أنها الأفعال التي يؤديها الفرد على شيء ما باستخدام أدوات وأجهزة آلية أو بدونها بهدف إحداث تغيير في هذا الشيء وقد حدد "بيرو" بعدين للتكنولوجيا يتم على أساسها تصنيف التكنولوجيا وهما قابلية المهمة للتغيير وقابلية المهمة للتحليل، في حين كان نموذج "تومبسون" أكثر عمومية من النماذج السابقة لشموله أغلب المؤسسات وهو يهتم بتوضيح أثر التكنولوجيا في المؤسسات وقد طور مجموعة من الافتراضات لحماية المركز التقني فيها من المتغيرات البيئية، كما حدد درجة الاعتمادية التكنولوجية التي بين من خلالها أن نجاح المؤسسة يعتمد على الإنجاز الكلي للوحدات كافة فكل وحدة تساهم في هذا الإنجاز بشكل مستقل، وصولاً إلى التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

وإزاء هذه الأنواع تسعى المؤسسات إلى اختيار البديل التكنولوجي المناسب لها بعد تحديد التأثير الذي ستخلفه التكنولوجيا المختارة على قدرات العمليات لتلبية احتياجات السوق، وكذا معرفة كيفية مساعدتها على بناء قدرات الموارد لتشغيل عمليات الإنتاج، ومدى مساهمتها في الرفع من الأداء وتحسينه، وأخيراً معرفة النتائج المادية للاستثمار في ذلك النوع من التكنولوجيا.

رابعاً: دورة حياة التكنولوجيا

ينظر لإدارة التكنولوجيا باعتبارها عملية مستمرة تتضمن دورة متكاملة من خمسة مراحل هي: الإدراك، والاكتساب، والتكيف، والتقدم، والتخلي عن التكنولوجيا.

1- مرحلة الإدراك:

تمثل المرحلة الأولى في دورة حياة التكنولوجيا حيث تدرك المؤسسة احتياجاتها الفعلية من التكنولوجيا، مما يتطلب جمع كل المعلومات الضرورية والمتوفرة في كل المصادر الممكنة كالكتب والمراجع والتقارير والأبحاث والدراسات وتتم هذه العملية من قبل المخططين الاستراتيجيين وواضعي سياسة التكنولوجيا بالإضافة إلى المهندسين والفنيين.

2- مرحلة الاكتساب:

تشتمل هذه المرحلة على اكتساب فعلي لتكنولوجيا معينة، وخلال هذه المرحلة يتم التعاون بين المجموعة التكنولوجية في المؤسسة، ليتم إجراء دراسات فنية واقتصادية قبل اكتساب أي تكنولوجيا جديدة وتعتبر هذه الدراسات ضرورية نظراً لاحتمال أن تواجه المؤسسات عدة آثار سلبية في حالة عدم الاهتمام بهذه الدراسات، تتمثل بالتقادم التكنولوجي السريع نتيجة لاكتساب تكنولوجيا غير ملائمة لاحتياجاتها، وتجدر الإشارة هنا أنه توجد عدة طرق للحصول واكتساب التكنولوجيا كالبحث والتطوير الداخلي، التعاقد الخارجي، والمشاريع المشتركة.

3- مرحلة التكيف:

يجب أن تتكيف كل مؤسسة مع التكنولوجيا المكتسبة التي تلائم احتياجاتها الحقيقية مما توفر لها التكلفة المنخفضة، لذا يعد التخطيط والتحفيز الجيد لحالات تكيف ظروف المؤسسة قبل اكتساب التكنولوجيا الجديدة من الأمور الضرورية التي تضمن عوائد اقتصادية كبيرة متوقعة، ولهذا تؤكد مختلف الدراسات ضرورة تكيف الأجهزة والمعدات مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وإلا ستواجه انعكاسات سلبية في عملها (1).

4- مرحلة التقدم:

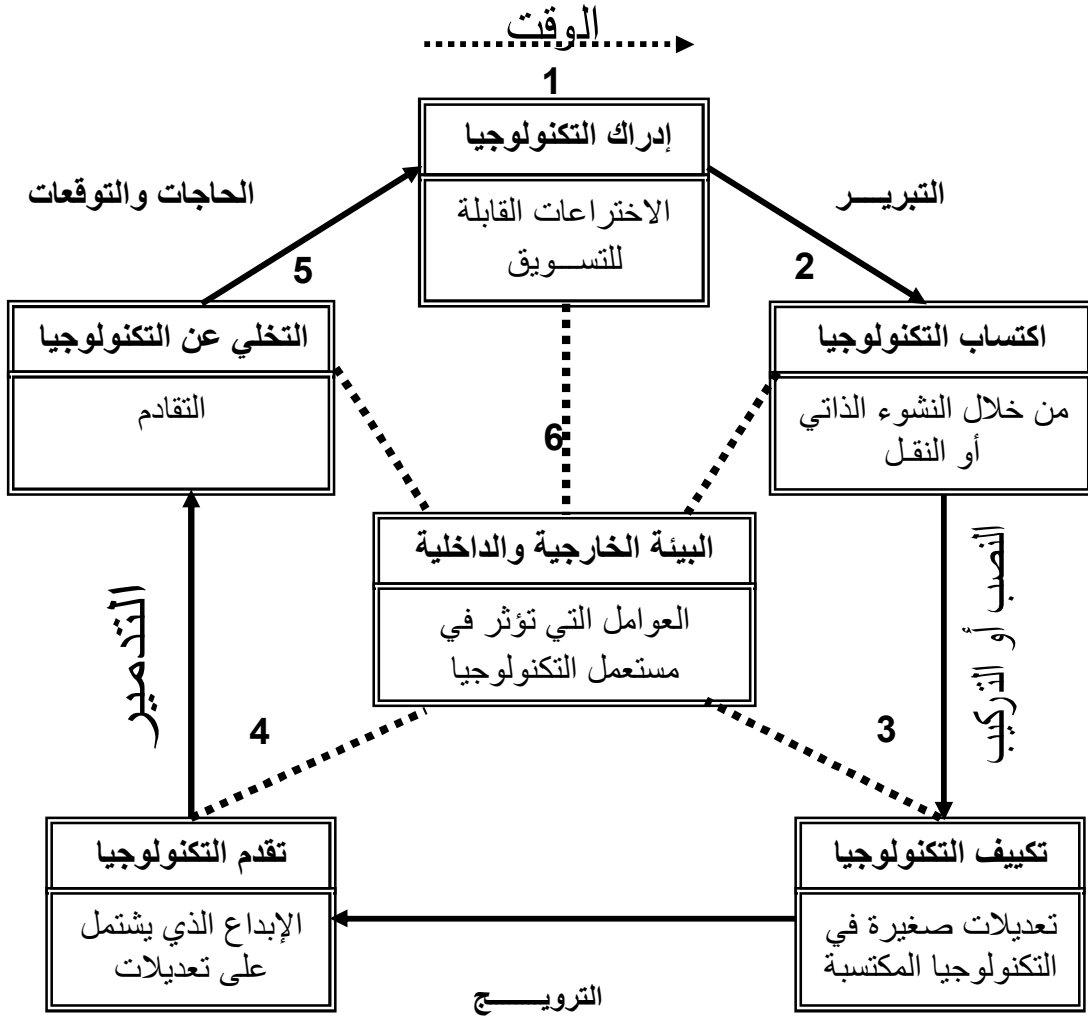
عندما يكون هناك نقص بالاهتمام في متابعة حركة التقدم أو التطور التكنولوجي فإن ذلك يؤدي إلى الهلاك أو التقادم التكنولوجي، لذا على المؤسسات مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال متابعة التجديد للتكنولوجيا المكتسبة وإحداث التعديلات الضرورية لها وتوفير كل الموارد المالية والبشرية لذلك.

(1) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 57.

5- مرحلة التخلي عن التكنولوجيا:

تتعلق هذه المرحلة مع التقادم التكنولوجي وضرورة التخلص السريع من التكنولوجيات التي لا تتناسب مع التطورات الراهنة، لذلك يجب رسم ملامح وتصورات عن التكنولوجيات الجديدة التي تشتمل على عدد من المتغيرات التي تتضمن توقيت دخول منتجات المنافسين، والمعرفة والمهارة التقنية، لذا تمثل هذه المرحلة أساسا في تحديد التوقعات والحاجات الأساسية للتغيير التكنولوجي (1).

شكل رقم (24): يمثل دورة حياة التكنولوجيا



المصدر: غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص56.

يوضح هذا الشكل المراحل التي تمر بها دورة حياة التكنولوجيا حيث تتفاعل كل مرحلة من هذه المراحل مع البيئة سواء الداخلية أو الخارجية وما تتميز به من تغيرات سريعة ومستمرة تؤثر على المؤسسة مما يستلزم عليها التكيف وتحقيق التناسب بين تلك العوامل البيئية مع مراحل دورة التكنولوجيا بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق النجاح وأداء أعمالها بشكل فعال وكفؤ.

(1) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 58.

خامسا: التغيير والتطور التكنولوجي في المؤسسات الصناعية وإدارته

1- التغيير التكنولوجي Technology Change

يعد التغيير **Change** أحد أهم العوامل المؤثرة على البيئة بشكل عام ومؤسسات الأعمال بشكل خاص ولاسيما أنها تعمل طبقا لنظرية النظام المفتوح في ظل بيئة ديناميكية مفتوحة تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، وإذا ما أرادت التطور والبقاء عليها مواجهة تلك التغيرات السريعة في البيئة من خلال التكيف معها، إذ يتحتم على المؤسسة أن ترصد وتراقب لما ستؤول إليه بيئتها وإن لم يكن هذا بشكل دقيق إلا أنه سيوفر لها القدرة على الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات الخارجية منها أو الداخلية كالاستجابة لمختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة ومحاولة مسايرتها وتطبيقها في مجال عملها وهذا بتغيير الجانب التكنولوجي فيها من معدات وأساليب عمل قديمة وتجديدها.

وعليه عرف **"قرفيين Griffin"** التغيير التكنولوجي بأنه يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسة إلى استبدال مكائن ومعدات قديمة بأخرى جديدة بما يتطلب أساليب وعمليات جديدة، فيما عرفه **"روبينس Robbins"** بأنه التغيرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب.

كما عرف التغيير التكنولوجي من قبل **"جونس Jones"** بأنه: "العملية التي تؤدي إلى انتقال المنظمة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية جديدة من أجل فاعليتها"⁽¹⁾.

وبالتالي يعد التغيير التكنولوجي من أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لدورها الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز، والمحافظة على ميزتها التنافسية في الأسواق وديمومة نجاحها وبقائها في ميدان العمل، وهو أحد القرارات الهامة التي تؤثر على بقاء ونجاح المنظمة، حيث يؤثر على إنتاجيتها وإبداعها واستجابتها لاحتياجات الزبائن وكذا تكييفها مع متطلبات البيئة، وعلى الرضا الوظيفي للعاملين وأداءهم ودفاعيتهم، كما يؤثر التغيير التكنولوجي على القرارات الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، فهو يقدم الفرص أو التهديدات في البيئة اتجاه المؤسسة، حيث إذا كانت تكنولوجيا إحدى المؤسسات متقدمة على منافسيها هذا يعني أنها قد منحت فرصة استثمار هذا التقدم لحين انتهاء الحاجة إليه، وعلى العكس من ذلك تواجه المؤسسات ذات التكنولوجيا القديمة تهديدات وضغوط عديدة تؤثر على موقعها.

(1) عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص ص 59 - 60.

وعلى هذا الأساس تبرز ضرورة الاهتمام بالتطور التكنولوجي ومستوياته عند صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذ أصبح الاستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ضرورة واقعية في مختلف المؤسسات ليست لتحقيق الميزة التنافسية فحسب وإنما للمحافظة على بقائها واستمرارها في عملها؛ وخير مثال على ذلك نجد تجارب المؤسسات الصناعية اليابانية التي شجعت التغييرات التكنولوجية واهتمت بالتطوير المستمر للتكنولوجيا التي تستخدمها في الإنتاج من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية في مصانعها، حيث تخصص جانب من إنفاقها في البحوث والتطوير على تكنولوجيا تحسين العمليات والمنتجات، بمعنى إدخال تغييرات جديدة على المنتجات القائمة والعمل على تقديم منتجات أخرى (1).

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال منها مثلا استخدام نوع جديد من الآلات بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، أو في تصميم العمل، أو للاعتماد على الأوتوماتيكية كأحد أشكال التغيير التكنولوجي، حيث تتوجه المؤسسات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم الإنتاج الآلية التي لا تستعمل العنصر البشري كثيرا، وفي نفس الوقت تحقق ارتفاعا كبيرا في الإنتاجية، وعلاوة على هذا قد تلجأ إلى تغيير الأساليب الخاصة بإنجاز المهام؛ حيث من بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة هو التوسع في الحوسبة، فنجد أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، وأصبح العمل المكتبي مختلف عما كان عليه من قبل حيث شاع استخدام الحواسيب التي ترتبط مع بعضها في العمل من خلال أنظمة شبكية تسهل أداء الأعمال.

ومنه قد تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:

- تحسينات ثانوية أو رئيسية في تكنولوجيا المنتج أو العمليات الإنتاجية التي تؤثر على طرق الحصول على المنتج (2).
- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة.
- إدخال تحسينات على بعض الآلات القائمة بسبب تقادم أجزائها.
- استبدال تجهيزات جديدة في الإنتاج تحل مكان القديمة منها.
- استبدال إجراءات العمل والطرائق القديمة.
- اكتشاف تكنولوجيات جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير وتطور تكنولوجيا المؤسسة.

(1) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص ص 103-104.

(2) سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2004، ص 691.

ويمكن أيضا في هذا الشأن تصنيف أهم أسباب تغيير التكنولوجيا في المؤسسة إلى:

- زيادة الربحية عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛ حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة إلى نقص التكلفة في عدة جوانب من خلال التحسينات المستمرة للطرق والوسائل المستخدمة التي تخفض التكاليف مقارنة مع الآلات والمعدات القديمة، فمثلا قد سمحت السجلات الالكترونية لخدمة سرية وزادت من عدد خدمة الزبائن في الوقت المحدد وبكل دقة وهو ما ساهم في خفض التكاليف (1).
- تحقيق المزيد من عمليات التحكم الآلي وتحسين بعض مؤشرات الأداء كالدقة، السرعة، ربح الوقت والجهد، وزيادة الإنتاج.
- تعديل المنتجات القائمة أو إنشاء وحدات جديدة لإنتاج منتجات جديدة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.
- تميز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة وذلك من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن مع تنوع المنتجات وزيادة حجم مبيعاتها.
- تقادم وتدهور المكنات والمعدات، حيث تصبح غير كفؤة اقتصاديا نتيجة ضعف الصيانة وقلة اليد العاملة الماهرة في المؤسسة، ويتم عادة الكشف عن هذا التدهور من خلال التقييم المستمر للتكنولوجيا القائمة في المؤسسة التي تكون أقل شأنا أو قيمة مقارنة مع الحدود المتقدمة للتكنولوجيا أو تلك المستخدمة من طرف المنافسين الرئيسيين، وتستمد عملية التقييم عادة على تطبيق المؤشرات ذات العلاقة بالعمليات كالتكلفة، جودة الإنتاج، مرونة التصنيع، تسليم المنتج.
- المحافظة على المركز السوقي للمؤسسة والتوجه به إلى الأحسن من خلال مقابلة احتياجات ورغبات المستهلكين ومحاولة جذبهم عن المؤسسات المنافسة لها، وهذا باعتمادها على تكنولوجيات تحسن من مستوى منتجاتها وتمكنها من إدخال سلع جديدة تتصف بخصائص أكثر جاذبية كالسعر المنخفض، جودة أفضل، طول فترة الضمان،... وغيرها من المواصفات التي تجلب الزبون وتبعده عن منتجات المؤسسات الأخرى، وتزيد من شهرة وسمعة المؤسسة (2).

وما يمكن قوله في الأخير أن من أهم المجالات التي يحدث فيها التطوير داخل المؤسسة هو المجال التكنولوجي، إذ تتغير وتتطور التكنولوجيا بشكل سريع ومستمر، مما يلزم المؤسسات مواكبة هذا التطور وجلب أفضل التكنولوجيات المستحدثة وإدارتها بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أفضل النتائج،

(1) سيد سالم عرفة، "مرجع سابق"، ص 125.

(2) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 104.

وأن التغيير التكنولوجي يشمل جميع التغييرات والتحسينات في المعدات أو الأساليب المستعملة في العملية الإنتاجية وكيفية أداء المؤسسة أعمالها وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وتحسين طرق إنجاز المهام، أي إدخال كل التقنيات والأساليب الجديدة في العمل التي تساهم في رفع مستويات أداء العاملين داخل المؤسسة وإلى تحسين الإنتاج من حيث الحجم والنوعية، والحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة ومكانتها، حيث أن من عوامل المنافسة والإبداع في أي صناعة كثيرا ما تحتاج إلى التغيير لاكتساب معدات وأدوات وطرائق جديدة.

كما تجدر الإشارة هنا أن إدخال تكنولوجيات جديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية يتطلب إعادة النظر في كيفية أداء العمل على كل المستويات، وهذا يعتبر أحد المسائل الأساسية على المؤسسة كسبها بنجاح، إذ لا يكفي فقط تحديد الطريقة المناسبة التي تتم من خلالها إحداث عملية تغيير التكنولوجيا القديمة واستبدالها بأخرى حديثة، وإنما يتطلب ذلك أيضا معرفة الطاقات والإمكانات المتوفرة عند العاملين ومدى قدرتهم على التقبل والاندماج مع التكنولوجيا الجديدة ومن ثم تخصيص لهم برامج تدريبية وتأهيلية بغرض كسر حاجز الخوف عندهم وتمكنهم من اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل تهيئهم للتكيف والتأقلم مع التكنولوجية الجديدة.

2- إدارة التغيير التكنولوجي في المؤسسة

تواجه المؤسسات أعباء كبيرة نتيجة للتغيرات التكنولوجية والمنافسة الشديدة، حيث يؤثر معدل التغيير على عمليات التشغيل وتعجيل فترات التقادم وزيادة التكاليف، كما أن التغييرات التكنولوجية الكبيرة تتطلب إدارة جيدة تعمل بصفة دائمة على تحسين الطرق الصناعية القائمة وابتكار طرق وأساليب جديدة، تتطلب عدد من المتخصصين والفنيين يراقبون بشكل دقيق التطورات التكنولوجية ودراستها وتحديد كيفية الاستفادة منها في مؤسستهم، إضافة إلى الاهتمام بالعاملين وتطويرهم وتدريبهم، وتعتمد إدارة التغيير التكنولوجي على الخيارات التكنولوجية باعتبارها قرارات تتطلب التقييم والإشراف المستمر وتحديد عدة مسؤوليات والتمثلة فيما يلي:

- سياسة تكنولوجيا العملية:

إذ يجب أن تمتلك المؤسسة سياسة اختيار تكنولوجيا العملية والتي تصاغ على أساس أدلة وتقييم للقرارات؛ حيث تقوم هذه الخيارات استناداً على معايير وجودة المنتج، والكفاءة، ومرونة العملية وعليه يجب البحث عن الدرجة التي يمكن للمؤسسة المحافظة على المرونة أو الكلفة والكفاءة في عملياتها، وتقرر إن كانت تابعة لهذه للتكنولوجيا أو قائدة لها.

- تنسيق المنتج أو العملية:

تتعلق هذه المسؤولية بتنسيق التغييرات في المنتجات وتكنولوجيا العملية؛ حيث يعد تغيير المنتج سبباً رئيسياً لتغيير تكنولوجيا العملية مما يستدعي ضرورة تكامل المنتج وتغييرات العملية، وتتضمن هذه المسؤولية درجة من التوافق والموائمة بين تصاميم المنتج مع السياسة الشاملة للمؤسسة.

- تشخيص احتياجات تكنولوجيا العملية:

تشخص هذه المسؤولية الحاجة الفعلية للتغييرات التكنولوجية، إذ يمكن أن يكون التغيير في المنتجات والعمليات ناتجة عن عدة عوامل كاللقدّم التكنولوجي، وتدهور المعدات واستبدال إجراءات العمل والطرائق القديمة.

- تحليل القرارات التكنولوجية:

تتضمن تحليل تكاليف ومنافع بدائل الخيار التكنولوجي والتي تتطلب تجميع المعلومات المناسبة وتحليل ودراسة وتقييم البدائل المتاحة، ومصادقة الإدارة على القرارات (1).

(1) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 108.

- تنفيذ التغيير التكنولوجي:

تعد تحديد مسؤولية تنفيذ التغيير من أصعب المسؤوليات التي تواجه الإدارة بسبب شمولية التغيير على مستوى العملية والأفراد، إذ تظهر في هذا المجال مقاومة للتغيير من قبل الأفراد نتيجة إحساسهم بعدم الاستقرار والاطمئنان والخوف من التقدم التكنولوجي ذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم في يوم ما نتيجة المطالب الجديدة كنوع المهارة، أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، أو قد يضيف أعباء أخرى للعمل مما يلزم إدارة المؤسسة تطوير المهارات والقدرات بغية التغلب على الصعوبات بفاعلية من خلال النجاح في نصب التكنولوجيا الجديدة (1).

وفي هذا الصدد توصل "برايت Praite" إلى أن المكننة المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين، إذ أنه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل وإدارة ماكينة في مصنع يستخدم أنظمة آلية بدائية إلا أنه من الصعب كثيرا عليه أن يشغل الآلات في ظل نظام ألي متطور (2).

ولهذا لا بد من قادة التغيير والمسؤولين مساعدة العاملين على الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد وتقبل التكنولوجيا الجديدة بكل ارتياح وثقة، وهذا بتوضيح الأهداف المرجوة من هذه العملية بدقة وبعث فيهم روح الطمأنينة من خلال توضيح لهم أن التغيير لن يكون ضدهم، بالإضافة إلى بناء علاقات جيدة معهم، وأهم من ذلك التركيز على التدريب والتطوير باعتباره من بين الوسائل المساهمة في تسيير التكنولوجيا الجديدة والتأقلم معها.

(1) غسان قاسم اللامي، "مرجع سابق"، ص 109.

(2) سيد سالم عرفة، "مرجع سابق"، ص 127.

سادسا: أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الصناعية

تمثل التقنية محورا مهما في الأداء لمختلف أنواع العمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثرا بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماجها في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح، ويتم التوفيق والتكامل بين متطلبات التقنية وإدارة الأداء على النحو الآتي:

- تحديد الاحتياجات التقنية للمؤسسة على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس⁽¹⁾، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المؤسسات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة وبذلك لا ينتفع منها.
 - حصر التقنيات المتاحة بالمؤسسة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استخدامها في أنشطة الأداء المختلفة.
 - تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات وتطويرها أو تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره، وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
 - تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء⁽²⁾.
- وهكذا يترتب على المؤسسة استيعاب مفاهيم إدارة التقنية وجلب منها التي تتوافق مع أدائها وهذا لتحقيق درجات عالية من المرونة والنجاح في الأداء.

هذا من جانب، أما من حيث تأثيرات التكنولوجيا فلقد خلفت على مستوى المؤسسة الصناعية أثرا عدة مست الجانب الظاهري والداخلي للمؤسسة، وما ترتب عنها من تغيرات واسعة المدى في النظم التقليدية للإنتاج والنظم الفنية للأداء والعمل، بمعنى آخر لقد قدمت التكنولوجيا أسسا ومبادئ جديدة للتحريك أو النظام الآلي الذي طبع الأفراد ثم المجتمع تدريجيا بطابع خاص، بحيث نمت في الفرد الاتجاه نحو الصناعة الذي تولدت عنه تغيرات في الأبعاد الاجتماعية والثقافية للفرد والمجتمع؛ ومن ثم يبدو جليا أن أثر التكنولوجيا في الصناعة لا يقتصر على مجرد اكتشاف الآلة كحقيقة جوهرية في الثورة الصناعية ودعامة قام عليها المصنع الحديث، أو إحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي في أداء العملية

(1) أعمال المؤتمرات، "تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013، ص 101.

(2) مصطفى يوسف، "مرجع سابق"، ص 57-58.

الإنتاجية، بل أن إدخال الآلة كان عاملا مسرعا لإحداث تغييرات مصاحبة في البناء التنظيمي للعملية الإنتاجية ذاتها جعلت النظام الصناعي نظاما متميزا عن غيره من النظم الإنتاجية السابقة.

ومن ما صاحب التطورات التكنولوجية الحديثة على مستوى المؤسسات الصناعية ظهور خصائص تكتسي أهمية بالغة في تنميط سلوك العامل وإثراء ثقافته الصناعية، وعدة تأثيرات لعل من بين أبرزها نذكر⁽¹⁾:

- التكنولوجيا وحجم العمالة:

يصعب وضع علاقة بسيطة بين التغييرات التكنولوجية وحجم العمال، فمن الصعب تحديد فرص العمل الجديدة التي استحدثت والأخرى التي ألغيت نتيجة التقدم التكنولوجي، فضلا على أن التغيير التكنولوجي هو أحد المحددات الرئيسية للتغييرات ولقد كانت المشكلة التي شغلت بال العاملين نتيجة إدخال الآلات في العمل هو أنها ستؤدي إلى طردهم من عملهم؛ وفي هذا المنحى يرى البعض من خلال النتائج الفعلية طوال السنوات العديدة التي شهدت تطبيقا واسعا للأوتوماتيكية في الصناعة أنه حتى في حالة ما تؤديه من زيادة الإنتاجية، فإنها لم تؤدي إلى تخفيض حجم العمالة، حيث كان السبب في تحديد حجمها هو حجم الطلب على المنتج أو الخدمة⁽²⁾.

وتؤكد بعض الدراسات أنه يتحدد حجم العمالة بالتغير التكنولوجي بجانب عوامل أخرى مثل: نمو الموارد البشرية، إنتاجية العامل، متوسط ساعات العمل في الأسبوع، نمو الطلب الإجمالي على السلع، فإن كان النمو في حجم العاملين وزيادة إنتاجية العامل يمكن أن يؤدي إلى تقليل فرص التشغيل، وأن نقص متوسط ساعات العمل وزيادة الطلب يمكن أن يؤدي إلى زيادة فرص التشغيل.

وعلى هذا الأساس تشير الدراسات مثلا التي أجريت على بعض الدول الأمريكية أنه رغم إدخال ما يزيد عن 600 من الحاسبات الآلية في العديد من المؤسسات فقد ازدادت فرص التوظيف بنسبة 8% وكان من الممكن أن تصل إلى 13% لو لم يتم إدخال تلك الحاسبات، أي أن تلك الحاسبات أدت إلى استحداث وظائف جديدة منها: وظائف تتعلق بوضع وتصميم البرامج أو الأنظمة وأخرى لتحليلها، ووظائف تنفيذ البرامج وتشغيل الأجهزة، ووظائف مساعدة أخرى، كما أدت إلى استبدال طرق وأساليب الأداء⁽³⁾.

(1) علي غربي ويمينة نزار، "مرجع سابق"، ص 50.

(2) قيس النوري، "السلوك الإداري: وخلفياته الاجتماعية"، دار الكندي، ط1، الأردن، 1999، ص 299.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 435-

إضافة إلى ذلك يساهم تقدم مستوى الأوتوماتيكية أيضا إلى تناقص نسبة تكاليف العمالة إلى التكاليف الكلية، التي تنفق لأداء الخدمات وعلى الجوانب الترفيهية للعاملين، التي أدت إلى تحسين مجال العلاقات الإنسانية وتطورها، وهو ما أدى بدوره إلى التعاون والتكامل بين الأفراد وبالتالي تحسين الأداء وزيادته (1).

- التخصص وتقسيم العمل:

تعتبر ظاهرة تقسيم العمل وتفتيت العملية الإنتاجية من الظواهر التي ظهرت بعد التطور التكنولوجي الحديث الذي صاحبه تزايد كبير للعمال داخل المؤسسات وخاصة بعد ظهور الصناعات الضخمة التي شهدت تغيرات في كل مستويات التنظيم، فظهرت المصالح الجديدة التي تتطلب أدوار جديدة تساعد على السرعة في الإنجاز والأداء، كما تجزأت العملية الإنتاجية من الناحية الفنية إلى درجة كبيرة.

وقد ساعد على انتشار ظاهرة التخصص وتقسيم العمل في المؤسسة الصناعية، تعقد عملية الإنتاج وظهور الكثير من المخترعات التكنولوجية، فإنتاج السلع المعقدة وغيرها تحتاج إلى تضافر جهود عدد كبير من الأفراد، حيث يمكن أن يتخصص كل فرد في أداء جزء بسيط من العملية الإنتاجية المعقدة، وهذا ساعد على بروز أدوار متخصصة ودقيقة، وأعمال على درجة عالية من العمل الذهني والفني، كما أن تقسيم العمل في الصناعة قد انطوى على سلطة مطلقة مارسها الرأسماليون تجاه العمال الأمر الذي أدى إلى فصل العامل عن محيطه العمالي، والقيام بمهام محدودة في إطار العملية الإنتاجية العامة التي تنقسم إلى وظائف فرعية تنتهي في الأخير إلى عمل واحد لا يقوم على إنجاز عامل بعينه، وإنما مجموعة متعاونة، وهذا ما أشار إليه "دوركايم" حين اعتبر أن تقسيم العمل يؤدي إلى التضامن العضوي الذي ترتبط وتعتمد فيه الوظائف على بعضها البعض، وقد صاحب تقسيم العمل زيادة في الإنتاج وتحسينه والتركيز على التخصص الدقيق، الذي يساعد على الأداء الجيد، حيث أن الفرد حينما يتخصص في عمل واحد فإنه يؤديه بإتقان ويزيد من إنتاجه، ويربح الوقت الذي كان يضيع بانتقاله من عملية إنتاجية إلى أخرى، وكذلك يساهم في تقليل فترة التمرين والتدريب لأن العامل يحتاج إلى التدريب على جزء بسيط ومحدود من العملية الإنتاجية، كما يساعد تقسيم العمل في تقييم العامل وحساب كمية الانتاج بدقة وعناية (2).

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 438.

(2) علي غربي ويمينة نزار، "مرجع سابق"، ص ص 51-52.

ولكن رغم هذه الايجابيات لم يمنع من وجود سلبيات في التخصص وتقسيم العمل حيث يؤدي إلى ضيق أفق العامل وجعله كالآلة يقوم بعمليات متكررة لا تجديد فيها ولا ابتكار، فيفقد القدرة على الإبداع، مقارنة بالمراحل التي كان فيها العامل ينتج السلعة كاملة.

- التكنولوجيا وهيكـل الموارد البشرية:

تشير الدراسات إلى وجود ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة وتركيبية الموارد البشرية بالتنظيمات، كما تشير إلى تزايد المجموعة الإدارية بدرجة مع التقدم التقني، فالمؤسسات التي تنتج منتجات ذات درجة عالية من التعقيد الفني تكون بها نسبة أعلى من الكتابيين والإداريين إذا ما قورنت بالمؤسسات التي تنتج منتجات بسيطة فنياً أو منتجات نمطية، حيث يمكن إرجاع الاختلافات في مدخلات العمالة بالتنظيمات بدرجة كبيرة إلى النمط التكنولوجي المستخدم فيها، إذ الانتقال من التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تغيير تركيبية الموارد البشرية بما يؤدي إلى تغيير هيكل الموارد البشرية بالتنظيم.

ومنه يمكن أن يؤدي الانتقال من المصنع التقليدي إلى المصنع الحديث حدوث تغييرات واسعة في خصائص تركيبية الموارد البشرية كالتغيير في عدد فئات العاملين، إما بتناقص الوزن النسبي لفئة العمال على المستوى التشغيلي نتيجة إحلال العمل الميكانيكي محل العمل البشري، وإما بتزايد عدد المشرفين وملاحظي الإنتاج، وذلك كنتيجة لمنطقية للتطورات المصاحبة لإدخال نظام المصنع والتي أدت إلى تزايد أهمية القدرات والجهود الإدارية، أو بتزايد عمال الإنتاج الذي يتضمن الوظائف والأنشطة المسؤولة عن ضمان استمرار وتدفق عملية الإنتاج مثل: تصميم وتطوير المنتج وتطوير الكفاية الإنتاجية، التخزين، الاختيار والتدريب، مراقبة الجودة... الخ (1).

وعن تأثير التكنولوجيا على استخدام الأخصائيين في المؤسسة تشير نتائج "وود وارد" إلى أن المؤسسات ذات نظام الإنتاج بالوحدة استخدمت عدداً قليلاً من الأخصائيين في إدارات الإنتاج؛ حيث كان لدى المشرف التنفيذي الكفاءة الفنية في مجال العمل، والتي كانت في حالات كثيرة من النوع المكتسب نتيجة الخبرة الطويلة القائمة على أسلوب المحاولة والخطأ أكثر من تأسيسها على التدريب الوظيفي المتخصص، بينما في مؤسسات أخرى ارتفعت أهمية الكفاءة الفنية لدى المدير التنفيذي وخاصة ما يكتسبه من مؤهلات علمية ومعارف سابقة أكثر من الخبرة العملية الناتجة عن المحاولة والخطأ (2).

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 431-

- التكنولوجيا والمهارة:

هناك من يرى أن الاعتقاد بالتقدم التكنولوجي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المهارات الفنية ويؤثر في درجة ونوعية القدرات المطلوبة لدى العاملين في المؤسسة يستند على مجموعة من الافتراضات منها أن الآلات الحديثة تحتاج في تشغيلها إلى عاملين ذات درجة أعلى من التدريب والمهارة مقارنة بالآلات القديمة، كما تحتاج إلى درجة أكبر من الرعاية والانتباه في أعمال الصيانة والمزيد من المهندسين والفنيين في عمليات التصميم والتشغيل لهم المعرفة الكافية بالأساليب الخاصة بالعملية الإنتاجية.

وهنا يكون الاهتمام بمجموعة من القدرات الجديدة كالقدرة على استيعاب المعلومات والمعارف عن أجزاء الآلة وكيفية تشغيلها وعن الأجزاء المساعدة، والقدرة على تلقي وإعطاء البيانات بصورة دقيقة ومنظمة، واستبدال مهارات الفريق المتكامل بالمهارات الفردية، مما يتطلب توفر الحد الأدنى من المهارات لدى أعضاء مجموعة العمل بما يتفق وطبيعة الأنشطة (1).

وبشكل عام يمكن إيجاز أثر التكنولوجيا على أداء العاملين فيما يلي:

- تسهيل عملية جمع وتحليل المعلومات والسرعة في إدارة وإنجاز الأعمال كالتقليل في الإجراءات والخطوات التنفيذية.
- ساعدت على إيجاد مخرجات أكثر تطوراً وتلبية لمختلف الحاجات بزيادة كمية ونوع السلع.
- ساهمت في تطوير وسائل الاتصال ما بين إدارات المؤسسة وبينها وبين زبائنها، وما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وبالبيئة المرتبطة بها.
- بناء قاعدة من المعلومات تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها والرجوع لها عند الحاجة وإلى صياغة الاستراتيجيات المناسبة.
- ساعدت على تطوير قدرات الأفراد وتعزيزها وجعلهم أكثر قدرة على إنجاز مهامهم (2)؛ وهذا ما جعل المؤسسات تهتم بإعداد إطارات قادرة على التعامل مع التكنولوجيا، والارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها.
- زيادة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة والاختصار في هدر وضياع الوقت والجهد والتكلفة ومضاعفة الانتاج.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص ص 452-453.

(2) ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج، ط1، عمان، 2004، ص ص 27-26.

- تحقيق الأهداف بصورة أفضل مقارنة بقبل الاعتماد على التكنولوجيا والعمل بالطرق والوسائل القديمة والتقليدية (1).
- تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة، والعمل على تحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية، حيث توزع المهام والواجبات بشكل سليم بين الأفراد والجماعات (2)، إذ أن التكنولوجيا المتطورة تساهم في تحقيق أجواء تنظيمية بعيدة عن الروتين وتساعد في الإبداعات الذاتية وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال.

كما تبرز آثار التكنولوجيا الحديثة في أنها تجعل من الممكن الإنتاج في أي وقت، وفي أي مكان بأقل قدر من الخدمات، وتحقيق الإنتاج الكبير في نفس الوقت، وقد عبر "دافيز Davis" عن هذه السمات الأساسية للتكنولوجيا في كونها تسمح بتحرير الإنتاج من قيود الزمان والمكان وتلغي أثر التباعد بين المسافات (3).

- الثقافة الصناعية:

إن التطور الذي شهدته المؤسسة الصناعية وتعاضم حجمها وزيادة تقسيم العمل وما صاحبه من زيادة في الخبرة المهنية، والانتقال من عمل لأخر، والتعامل مع الأنواع المتعددة من الآلات التكنولوجية والمعدات المختلفة التي تتطور وتزداد تعقيدا كل يوم، إلى جانب ظهور التنظيم غير الرسمي وما يترتب عنه من تفاعل بين أعضاء التنظيم، قد ساعد العامل على اكتساب ثقافة تكنولوجية وتنظيمية تؤهله لأن يكون إنسانا صناعيا يتوفر على خصوصيات تميزه عن غيره من العمال في المجالات الأخرى، ولا تتوقف عملية اكتساب الثقافة الصناعية عند حدود العامل الذي يباشر عمله على الآلة فحسب، بل تتعداه لتمس كل العمال المتواجدين يوميا بالمؤسسة، وخلال تعاملهم مع كافة الفئات العمالية وعلى جميع المستويات التنظيمية، ولعل أهم المكتسبات ما يلي:

- استمرار التدريب من أجل الزيادة في خبرة العامل وتوسيع مداركته ومعلوماته وخاصة العمال المباشرين للآلات؛ لأن الآلة في تطور وتعقيد مستمرين، ومن خلال هذه العملية يتعلم العامل خبرات جديدة تتلاءم مع كل آلة.

(1) عفاف عبد المنعم درويش، "تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية: المعلومات، اتخاذ القرار، الاتصال، التوثيق،

المتابعة والرقابة، التعاملات"، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 31.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "مرجع سابق"، ص 264.

(3) لطفي لويز سيفين، "إدارة وتخطيط التكنولوجيا: رؤية معاصرة"، دار غريب، القاهرة، (د-ت)، ص 07.

- وجود العامل داخل التنظيم يساعده في اكتساب عدة قيم تنظيمية واجتماعية كالتفاني في العمل واحترام الوقت والتعاون.

- إن تعود العامل في التعامل مع الجديد يجعله يتقبل التكنولوجيا الجديدة، مما يساعد في التخفيف من المقاومة التي قد تؤدي إلى صراعات غير مؤسسية، تؤثر لا محالة على المردودية والإنتاج.

- إن التخصص وتقسيم العمل يحقق للعامل الدقة في العمل وقوة الملاحظة والتركيز، مما يجعله دائما في حالة انتباه أثناء تعامله مع الآلة، على اعتبار وجود علاقة متبادلة بينه وبين الآلة، وأن عمل كل منهما يتوقف على عمل الآخر، وأي خلل يصيب الآلة يؤدي إلى انخفاض في الإنتاج وتعريض العامل للخطر.

- إن وجود العامل داخل المؤسسة الصناعية وتعامله مع كافة مستويات الإدارة سيكسبه حب الاطلاع على أعمال الإدارة والإشراف والمراقبة والاتصال واتخاذ القرارات،... إلى غير ذلك من العمليات الإدارية، وهو ما يكسبه حيثيات العمل الإداري وتحمل المسؤولية والبحث دائما من أجل تحقيق هدف المؤسسة ككل وليس هدفه فقط (1).

من خلال ما تقدم يتضح أن التكنولوجيا تساهم في خلق ثقافة عمالية متخصصة، وفي تغيير أسس المكانة المهنية للفرد، حيث أصبحت عوامل محددة كالتحصيل العلمي والتدريب المهني المتخصص والخبرة الفنية، وكفاءة الأداء، عوامل هامة في اكتساب المكانة المهنية للفرد وأصبح التنظيم هو العامل الإنتاجي في نظام المصنع الحديث.

وما نتوصل إليه في الأخير من خلال هذا العرض، أنه تتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير والدور الايجابي في عمليات الإنتاج في مختلف القطاعات، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التكنولوجي في ذاتها بفضل الجهود المتزايدة في عمليات البحوث والتطوير الأمر الذي يجعل قضية اختيار التكنولوجيا المتطورة والمناسبة واستثمار إمكانياتها وتفعيل تطبيقها من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات نظرا للتأثيرات البالغة العمق التي يلعبها التحديث التكنولوجي في كافة مستويات المؤسسة وعناصرها وخاصة في نظم الإنتاج، ودوره في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم.

ونظرا لوجود هذا التأثير على الأفراد، تجدر الإشارة هنا أن طبيعة العمل الذي تؤديه الموارد البشرية وما يتصف به من متطلبات وتحديات، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، ولهذا فنجاح العملية الإنتاجية مرهون بمدى تطور وسائل الإنتاج، كما أن الأداء الناجح للموارد البشرية مرتبط هو الآخر بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات لها أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية، وعلى أساس هذا يستلزم إحداث التوافق والتكيف بين الفرد والآلة.

(1) علي غربي ويمينة نزار، "مرجع سابق"، ص ص 54-55.

خلاصة:

من خلال دراسة هذا الفصل توصلنا إلى أن التكنولوجيا تمثل قمة التطور والتقدم، وأنها من أهم مظاهر التحديث إذ تعتبر بذلك عنصر مهم في حياة المؤسسات، حيث تأخذ عدة صيغ أو أشكال، ساهمت في تحديدها الكثير من الأبحاث والدراسات التي قامت بتشخيص عدة أصناف لها منها: تكنولوجيا إنتاج الوحدة، والإنتاج الواسع والمستمر، وهنا تحتاج المؤسسة إلى اتخاذ قرار لاكتساب تكنولوجيا بأحجام كبيرة أو صغيرة ويعد كلا النوعين ذات مزايا معينة، وهناك تصنيف للباحث "بيرو" (التكنولوجيا الروتينية، التكنولوجيا الهندسية، التكنولوجيا الحرفية، التكنولوجيا غير الروتينية)، إضافة إلى هذه الأنواع توجد أيضا تكنولوجيا طويلة مترابطة، وأخرى وسيطة، فضلا عن التكنولوجيا الكثيفة، وهذا كان حسب تصنيف "تومبسون"، وأخيرا التكنولوجيا المؤتمتة، كما ينظر لإدارة التكنولوجيا باعتبارها عملية مستمرة تتضمن دورة متكاملة تتكون من خمسة مراحل هي: مرحلة الإدراك، والاكتساب، والتكيف، والتقدم، والتخلي عن التكنولوجيا كأخر مرحلة، بسبب التقدّم التكنولوجي وضرورة التخلص السريع من التكنولوجيات التي لا تحقق الأداء المرغوب، ولا تتناسب مع التطورات الراهنة.

إذ إن سرعة معدل التغيير في التكنولوجيا وظهور أجيال جديدة منها تجعل ما تملكه المؤسسة متقادم وأقل كفاءة في الأداء ولا يستطيع مواجهة المؤسسات المنافسة التي تحصل على التكنولوجيات الأحدث التي تساهم أساليبها ونظمها المتطورة العالية الكفاءة في ضبط عملية الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيداتها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات وأساليب إنتاجها أو حفظها، مما يستلزم عليها إحداث تغييرات سواء في نوعية الآلات المستخدمة للإنتاج أو في طرائق العمل وأساليبه باعتبارها من أهم العوامل التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج.

ولهذا يعتبر التحديث التكنولوجي في المؤسسة وخاصة الصناعية من أهم العوامل تأثيرا على أداءها وذلك من خلال تمكينها من إنتاج سلع جديدة تحقق لها مكانة وميزة تنافسية مما يساهم في نمو عوائدها، وتحقيق التنسيق والتعاون بين جميع الوحدات التنظيمية الموجودة فيها ومع المتعاملين معها، فضلا عن ذلك تقليل الجهد المبذول في العمل وريح الوقت المستغرق في إنجازه،... وغيرها من الميزات الإيجابية.

الفصل السابع:

الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- تحديد مجالات الدراسة الميدانية

2- أسس اختيار عينة الدراسة وحجمها

3- منهج الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثانياً: معالجة المعطيات الميدانية

1- عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها

2- مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات الجزئية

3- النتائج العامة

4- التوصيات

الخاتمة.

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال التعرف أولاً على مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني، والمجال الزمني والبشري، ثم توضيح المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعطيات ميدانياً، لتأتي بعدها مرحلة عرض هذه البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشة نتائجها كآخر مرحلة في البحث العلمي للتحقق من صدق فروض الدراسة، من خلال تفريغ البيانات الواردة في الاستمارات الموزعة على العينة وعرضها على جداول مختلفة، بعضها بسيطة تقتصر على الفئات والتكرارات والنسب المئوية، وجداول بسيطة متفرعة تحتوي على سؤال وفروعه، ومنها المزدوجة التي يتم فيها تفريغ سؤالين في جدول واحد، وجداول مركبة تحتوي على أكثر من نوعين من نوعين من المعلومات.

وقد اعتمدت من أجل تحليل هذه البيانات التحليل الكمي باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي،... وغيرها، فضلاً عن ذلك استخدمت التحليل الكيفي من خلال التعليق على النتائج وتفسيرها.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- تحديد مجالات الدراسة الميدانية

أ- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة "بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر" بقالمة، والتي تعد من أبرز المطاحن الموجودة في ولاية قالمة وإحدى الإنجازات الرائدة على المستوى الوطني، وهي فرع من فروع "المجمع الصناعي عمر بن عمر"، الذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم "مصبرات الطماطم CAB" سنة 1984.

وفي تاريخ 29 مارس سنة 2000 تم إنشاء "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر"، حيث أوكلت مهام الإنجاز آنذاك لمؤسسة إيطالية رائدة في هذا المجال بمساعدة مهندسين محليين من الكفاءات الجزائرية.

شرع الإنجاز يوم 28 ماي 2000، وقد دامت مدته 18 شهرا للمطحنة الأولى التي بدأت عملية الإنتاج في 09 جوان 2002 بسعة تقدر بـ 300 طن خلال 24 ساعة، والتي تربعت على مساحة تقدر بـ 3.5 هكتار، أما فيما يخص اليد العاملة فقد كان يقدر عددها آنذاك بـ 34 عاملا.

وفي عام 2005 بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة، التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية بشكل رسمي في جويلية 2006، حيث كانت تنتج 400 طن خلال 24 ساعة، ونظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة أصبح الإنتاج الكلي للمؤسسة يقدر بـ 700 طن خلال 24 ساعة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا أن إنتاج المطاحن قد انطلق في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميا، وهكذا مع التطور الملحوظ أصبحت مساحة المصنع تقدر حوالي 09 هكتار وبعده 365 عاملا.

وبعد تلك الفترة واجهت المؤسسة العديد من المشاكل أهمها التبعية التي تعاني منها في مجال التموين، حيث أنها تستورد المادة الأولية من السوق العالمية التي ارتفعت فيها أسعار القمح عند حدوث الأزمة العالمية، الأمر الذي أدى بها إلى انخفاض وتيرة الإنتاج، والتوقف عن الإنتاجية في شهر ديسمبر 2007، وهو ما أدى إلى تدخل الدولة لحل هذه المشكلة عن طريق تدعيمها بالمادة الأولية بشرط أن تنتج المؤسسة نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 350 طن يوميا، وأن لا يتعدى سعر الكيس الواحد "سميد ممتاز" وزن 25 كغ السعر 1000 دج (دينار جزائري) عند المستهلك.

ونتيجة هذه الإجراءات تخطت المؤسسة الأزمة التي عانت منها وبدأت في الازدهار من جديد، حيث حققت في سنة 2008 إنجازات أخرى تمثلت في إنشاء وحدة إنتاج جديدة "للعجائن الغذائية والكسكس" وقد بدأت العملية الإنتاجية فيها في 01 جوان سنة 2009 وتحصلت على شهادة الجودة العالمية الإيزو (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012؛ وكان هذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج "العجائن الخاصة" ذو الصيت العالمي سنة 2014.

وبتاريخ 01 جويلية 2015 زاد أيضا توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج، وقد بلغ عدد عمال المؤسسة في تلك الفترة ما يقدر بـ 770 عاملا.

- بطاقة تعريف بالمؤسسة:

● تسمية المؤسسة: شركة ذات مسؤولية محدودة "مطاحن عمر بن عمر" SARL les moulins

.Amor Benamor

● قطاع النشاط أو طبيعة النشاط: تحويل مواد زراعية إلى مواد غذائية.

- **الوضع القانوني:** خاص وطني.
- **مقر المؤسسة:** تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة الفجوج على مسافة 04 كلم، ضمن منطقة فلاحية صناعية التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م²، يحدها من الجنوب بلدية قالمة، وشمالا بلدية الفجوج، أما من الشرق بلدية هيليوبوليس وغربا بلدية مجاز عمار، وتجاورها المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومصنع الحليب بني فوغال وأراضي زراعية ملكا للخواص.
- **تاريخ انطلاق نشاطها:** 09-06-2002.
- **عدد عمال المؤسسة:** يقدر العدد الإجمالي لعمال المؤسسة بـ 800 عامل منهم 200 عامل دائم – و600 عامل مؤقت، مقسمين كالآتي: 97 عامل من فئة الإطارات، 67 عامل من فئة عون تحكم، و636 عامل من فئة المنفذين.
- تسعى مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" منذ نشأتها إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن ترجمتها في التالي:
- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح والتطلع لكسب حصص سوقية أكبر في السوق الوطنية.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض بالاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تحسين مردودية المؤسسة بتعظيم وخلق علاقات متميزة مع جميع الفاعلين والمتعاملين معها (عملاء- موردين- منافسين... إلخ) والعمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر ونيل رضا الزبون.
- توسيع نشاطاتها بإنشاء وحدات إنتاجية أخرى.
- تحقيق ميزة تنافسية محلية ووطنية والمحافظة عليها.
- الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية والسعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة .

- طبيعة نشاط المؤسسة:

تمكنت "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية "السميد ومشتقاته"، وباعتباره مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائرية بصفة عامة، ولطبيعة تقاليد وعادات المنطقة (الشرق الجزائري)

والاستعمال اليومي للمنتوج من قبل العائلات، فإنه يفرض عليها تلبية الطلبات المتزايدة من قبلهم، باعتبارها المسؤولة عن التموين بهذا المنتج في الشمال الشرقي الجزائري.

أما فيما يخص العمل الإنتاجي في المؤسسة فإنه يتميز بالاستمرارية والتواصل أي عملية غير متقطعة، يعتمد على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام فرق التناوب، أين تكون ثلاثة فرق في حالة عمل متناوب لمدة 8 ساعات والفرقة الرابعة في حالة راحة، ويسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية على مستوى وحدتي إنتاج السميد عدد كبير من العمال تكون مواقيت العمل فيها كالآتي:

➤ الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.

➤ الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.

➤ الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.

الفرقة الرابعة تكون في حالة راحة ثم تأخذ مكانها فيما بعد في النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة.

أما على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة فهي موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل هي الأخرى بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

➤ الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.

➤ الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.

➤ الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

➤ الفرقة الرابعة في حالة راحة.

وكل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني المحدد لها لمدة يومين.

- طبيعة منتجات المؤسسة:

تقوم مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بإنتاج المادة الغذائية "السميد" بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة ومشتقاته التي تلبى أغراض مختلفة، بهدف إرضاء وتلبية رغبة المستهلك النهائي بالدرجة الأولى، مما يسمح بتحقيق مردودية عالية، والاستحواذ على حصة سوقية أكبر، وكذا تحقيق التميز على باقي المؤسسات في هذا المجال التي تعمل جاهدة على الاستيلاء سواء من حيث تميز منتجاتها أو من حيث تخفيض التكلفة، وبذلك فإن المؤسسة تنتج المنتوجات التالية عن طريق ثلاثة وحدات إنتاج تتمثل في:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج عجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس،...).
 - وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد (سميد عادي بوزن 25 كغ، سميد رفيع بوزن 25 كغ، سميد رفيع بوزن 10 كغ، سميد ممتاز رطب بوزن 25 كغ، سميد موجه لصنع العجائن بوزن 25 كغ، فرينة القمح الصلب، سميد خاص للمواشي، والنخالة كمنتوج نهائي بوزن 40 كغ).
 - وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.
- سيرورة العملية الإنتاجية:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن من كندا، المكسيك، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن، وهذا بواسطة شاحنات ضخمة التي توفرها المؤسسة، ليتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا ثم يتم تفريغها في أماكن خاصة لنقلها إلى أماكن تخزينها أو استعمالها بواسطة نواقل خاصة لذلك، أما القمح الموجه للاستعمال يكون في خلايا داخل المطحنة ذات سعر تقدر بحوالي 110 طن للخلية الواحدة وهي تضم مطحنتين الأولى ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 400 طن يوميا والثانية تقدر بـ 300 طن يوميا أي ما يعادل 700 طن، أما فيما يخص الآلات فإنه يتم التحكم فيها إلكترونيا من خلال جهاز كمبيوتر فمثلا عند إحضار كمية كبيرة من القمح وكان مقدار الاستعمال أقل يقوم الجهاز بتغيير الاتجاه فقط إلى أماكن التخزين، وعليه تنقسم العملية الإنتاجية إلى خمسة مراحل وهي:

- **المرحلة التقنية:** ويكون القمح المستعمل فيها غير نقي فيمر من خلال آلات خاصة بالتقنية بواسطة نواقل تقوم بفصل القمح، حيث يتم وزنه بميزان خاص حيث يمر عبر هذه الآلات حسب حجمه ثم يمر إلى غرفة هوائية تقوم بجذب الأشياء ذات الحجم، وفصل الحصى عن القمح ثم يمر إلى آلة مبدأ عملها هو الميلان والاهتزاز وتقوم بتصنيف القمح حسب الحجم، فالحجم الكبير يصعد والصغير يبقى أي كل صنف يذهب إلى قناة خاصة به، ثم يتجه إلى آلات التي يصلها القمح الجيد فقط، ولكن يمكن إيجاد أشياء أخرى مساوية لحبة القمح حيث تقوم هذه الآلة بتنقية هذه الأشياء، ثم يتجه القمح عبر قنوات من الأنابيب ثم الرفع عن طريق السقوط الحر متجها إلى آلة تقوم بنزع القشرة العلوية ثم ينقل إلى الغرفة الهوائية حيث تقوم بنفس العملية حتى نحصل في الخير على قمح صافي قابل للاستعمال.

- **مرحلة التحليل:** للقمح الصلب خاصيتين هما الرطوبة والبروتين، فالقمح يكون ذو رطوبة قليلة ولهذا يتم تبليله لتسهيل عملية طحنه ويترك لمدة زمنية تتراوح بين (10 سا - 12 سا) و تتم هذه العملية بواسطة آلة خاصة تقوم بتقليص نسبة الرطوبة الموجودة في حبة القمح وتكون عادة ما بين 8% - 10% ويتم إضافة الماء حتى تصل النسبة إلى 15.5% - 16% وتتم هذه العملية عبر مرحلتين:

التحليل الأولي: وتكون كمية الماء المضافة 3/2 (ثلثين) من كمية الماء المضافة الكلية ويبقى لمدة تتراوح (6 سا - 8 سا)

التحليل الثانوي: تكون كمية الماء المضافة للقمح 3/1 من الكمية الكلية و يبقى لمدة 4 ساعات.

- **مرحلة نزع القشرة:** وتتم بواسطة آلات خاصة تقوم بنزع الغلاف الخارجي لحبة القمح والتي تحول إلى نخالة (القشرة) أما القمح المنزوع القشرة يدخل مباشرة إلى عملية الطحن وذلك بعد وزنه، وتجدر الإشارة هنا أن كل مرحلة يتم وزن القمح المستعمل بواسطة ميزان خاص لها.

- **مرحلة الطحن:** تكون هذه العملية متسلسلة ومعقدة عبر آلات ذات اسطوانات بالإضافة إلى آلات أخرى، حيث يتم تجميع المنتج النهائي في آلات تسمى براغي التجميع، وكل برغي خاص بمنتج معين وتتمثل هذه المنتجات في: السميد الذي يوجه للاستهلاك مباشرة، الدقيق: يوجه لصناعة العجائن، والنخالة: توجه إلى مربى المواشي.

- **مرحلة التعبئة والتغليف:** بعد الحصول على المنتج النهائي يمر على أنابيب خاصة بكل منتج متجهها إلى ورشة التعبئة والتغليف، التي تقوم بوضع كل منتج في أكياس خاصة وبأشكال وألوان مختلفة حسب نوع المنتج.

أما وحدة إنتاج العجائن فإننا نجد بها خطوط إنتاج عجائن قصيرة مثل: المعكرونة، الكسكس، وعجائن طويلة مثل: السباغيتي وهي حديثة الانتاج في المؤسسة بدأ إنتاجها في فيفري 2012، فيما يخص العجائن القصيرة فإنها توضع المادة الأولية لصنع العجائن في أنابيب خاصة بها وتكون العملية الإنتاجية فيها بوضع الدقيق الذي تم طحنه في مطاحن السميد التي تقوم بالعجن وذلك عن طريق خلط المادة الأولية ويتم زيادة هذا الأخير كلما زادت كمية الدقيق، ثم يتم توزيع العجين على ألتين مختلفتين، وبعدها يوضع في قوالب خاصة بكل نوع من أنواع العجائن لينتقل إلى مرحلة التجفيف ثم إلى مرحلة التبريد أين يبرد لمدة 5 دقائق لنحصل في الأخير على منتج قابل للاستعمال ثم يمر إلى آلة خاصة في ورشات التعبئة والتغليف حيث تكون التعبئة في أكياس بلاستيكية تزن 500 غ لكل نوع من أنواع العجائن القصيرة.

فيما يخص عملية إنتاج الكسكس يتم وضع المادة الأولية (الدقيق) في آلة تعمل على خلط الدقيق في الماء لينتقل إلى أخرى تقوم بعملية فرز الكسكس عبر أنابيب إلى آلة تعمل على طهي الكسكس بالبخار في درجة حرارة 106° ومنها ينقل إلى الغربال الذي يقوم بفصل الكسكس الخشن والذي يرجع بدوره إلى إعادة العملية من جديد، أما الكسكس الباقي فيمر إلى مرحلة التجفيف لمدة ساعة وفي الأخير ينقل إلى التبريد لنحصل على منتج نهائي، والذي بدوره يمر عبر أنابيب خاصة مباشرة إلى التعبئة والتغليف في أكياس بلاستيكية، ويمر منتج العجائن الطويلة هو الآخر بنفس مراحل عملية إنتاج العجائن القصيرة ما عدا في مرحلة القوالب فتختلف هذه الأخيرة من حيث الشكل على الأخرى.

كما يجدر بالذكر أن فرع إنتاج العجائن يريد التوسيع أكثر في منتجاته حيث يريد الوصول إلى 22 نوع من العجائن الغذائية من أجل تلبية طلب الأفراد المتنوعة وكذلك لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التوسع في الإنتاج⁽¹⁾.

- التعريف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك البناء الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينها، حيث يهدف إلى تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات السلطة الأمره بين الرؤساء والمرؤوسين، وتأمين الترابط والتنسيق بينهما للحفاظ على وحدة الهدف، والتماسك بين مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المؤسسة؛ حيث من أهم سمات نجاحها قوة جهازها التسييري، ومنه يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من عدة مديريات ومصالح التي تنقسم بدورها إلى أقسام نعرضها في الآتي: (توجد نسخة عنه في باب الملاحق، الملحق رقم 03).

- **مديرية الموارد البشرية:** مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وتنقسم إلى قسمين: "قسم تطوير الموارد البشرية" الذي يهتم بالتوظيف حسب حاجات المؤسسة، وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي، وضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة، و"قسم تسيير المستخدمين" الذي يتكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق ومتابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجيا.
- **مصلحة الأمن:** وتسهر على أمن المؤسسة وحراستها أثناء وبعد ساعات العمل واستقبال مختلف الزوار .

(1) من خلال مقابلات ووثائق متحصل عليها من طرف المؤسسة.

- **مساعدة المديرية العامة:** وتقوم بمساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.
- **مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:** وتقوم بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.
- **مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية:** وتسهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).
- **المستشار القانوني:** مهمته توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.
- **مديرية التسويق والمبيعات:** وتعمل على:
 - ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
 - تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة.
 - تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.
 - التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إعلانية،... الخ).
- **مصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية التي تقوم بها هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة ويسهر على ذلك كل من: المسؤول الرئيسي للطن الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها، وكذا مصلحة التكييف التي يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- **مديرية إنتاج العجان:** وتعمل على تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجان الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق، كما تهتم بالإشراف والتنسيق على توفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.
- **المديرية التقنية:** وتنقسم إلى قسمين هما:
 - ✓ **قسم المناهج والمتابعة التقنية:** الذي يهتم بمتابعة مختلف المشاريع الاستثمارية والإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي، فضلا عن ذلك تصميم وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج.

✓ **قسم الأشغال والدراسات:** المكلف بدراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها، فهو المشرف على مختلف التحسينات الجدية في المؤسسة.

● **المخبر:** ويهتم بمراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة كالشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...
● **مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي تقوم عليها، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار لمختلف الآلات وهي منظمة كالتالي: ورشة الكهرباء، ورشة الميكانيك، ورشة الخراطة والتلحيم؛ ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها أي عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج وعدم تعطله، كما تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

● **مديرية التموين:** مهمتها الرئيسية شراء وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، وقطع الغيار،... الخ، والسهر على تخزينها وهي تنقسم إلى: قسم المشتريات المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة، وقسم التموين بالمادة الأولية (القمح) مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن.

● **مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة، وتنقسم إلى:

✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** وهي المسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة، وكذا التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية، والتكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

✓ **قسم المالية والخزينة:** مهمته ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، وزيادة عن ذلك دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة، والاهتمام بالمتابعة البنكية.

✓ **قسم مراقبة التسيير:** ويسهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعاً للإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، وأيضا تحسين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

● **مديرية الإدارة العامة:** مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات الإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم إلى ثلاثة مصالح هي:

✓ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي مصلحة مسؤولة على الدعم الإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

✓ **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:** مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة، وتسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للمؤسسة وحفظها.

✓ **مصلحة العلاقات الخارجية:** مهمتها التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

ب- المجال الزمني للدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين موزعتين كالآتي:

- المرحلة الأولى:

وهي المرحلة الاستطلاعية التي تم فيها أول اتصال بالمؤسسة مكان الدراسة وذلك بتاريخ 2017/09/17 حيث تم توجيهي مباشرة إلى المكلف باستقبال الطلبة والباحثين لتسهيل مهمتهم الدراسية وهو في نفس الوقت المسؤول عن البرامج التدريبية والتكوينية يعمل في قسم إدارة الموارد البشرية لتسليمه إيداع طلب إجراء الدراسة، وفي نفس الوقت زودني بمعلومات عن المؤسسة ساعدتني في استكشافها من حيث شكلها العام، ووضح لي كيفية تعاملها مع الطلبة الزائرين من حيث المعلومات التي يمكن منحها للطلاب والتي لا يمكن، ثم طلب مني ترك عنوان بريدي الإلكتروني للرد فيه عن اليوم الذي سأقابل فيه مدير الموارد البشرية، في انتظار الموافقة على إجراء الدراسة، لتكون الزيارة الثانية في 2017/09/18 جرت فيها المقابلة مع المدير، حيث شرحت له مغزى وهدف الدراسة التي أقوم بها، ولكن رغم ذلك تم تأجيل الموافقة إلى حين رؤية الاستمارة التي سأوزعها لمعرفة بالضبط ما سأبحث عنه، لأتوجه مرة أخرى إلى المؤسسة وهي الزيارة الثالثة يوم 2017/12/25 وهنا تمت الموافقة بعد الإطلاع على استمارة البحث، وتحصلت حينها على بعض الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وحول طبيعة نشاطها ومختلف مراحل العملية الإنتاجية، والمجال البشري المتوفر فيها وكيفية توزيعهم.

- المرحلة الثانية:

وتمثلت في المرحلة التطبيقية والتي بدأت من يوم 2018/01/11 تم خلالها إجراء اختبار أولي أو دراسة تجريبية لاستمارة بحثي قبل تعميمها على كل أفراد العينة لتحديد مدى وضوح أسئلتها؛ حيث أخذت 19 فردا من أفراد عينة البحث كعينة مختارة للتجريب، وبفضل هذه الخطوة ظهرت ملاحظات إضافية من قبل العاملين قادتني إلى تعديل بعض الأسئلة إما في إعادة صياغاتها وتسلسلها أو بحذف بعضها لعدم ضرورتها وإضافة أخرى، وهذا من أجل تحقيق أكبر تجاوب ممكن من طرف المبحوثين،

وبعد هذا التعديل تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي، ليتم توزيع الاستبيانات مرة أخرى على عينة البحث لمثلها وجمعها، وقد استغرق ذلك أكثر من شهرين وبالتحديد من 2018/01/21 إلى غاية 2018/03/29 وهو تاريخ الانتهاء من جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة.

ج- المجال البشري للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" من 800 عاملا، موزعين حسب فئاتهم المهنية إلى:

المجموع: 800 عامل	}	• الإطارات ← 97 عامل
		• أعوان التحكم ← 67 عامل
		• أعوان التنفيذ ← 636 عامل

2- أسس اختيار عينة الدراسة وحجمها:

أ- أسس اختيار عينة الدراسة:

تمثل عملية اختيار العينة في البحث العلمي من الخطوات الأساسية التي تسهم في جمع بيانات ومعلومات عن مجتمع الدراسة الأصلي الذي سوف تجرى عليه عملية البحث، ومن ثم تحليل النتائج وتعميمها؛ لذا تعد العينة من الأدوات الأساسية التي يتم من خلالها الجمع والحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع البحث.

ويقصد بمجتمع البحث "مجموع الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة تحدد وفقا لموضوع الدراسة"⁽¹⁾، وفيما يخص الدراسة التي أقوم بها، يتكون مجتمع البحث من كل المديریات والمصالح وأقسامها المختلفة الموجودة في المؤسسة، حيث تم اختيار العاملين من خلال التركيز على مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة وعون تحكم وأعوان تنفيذيين، وقد اعتمدت هذا التنوع لأن العينة أساسا تبحث عن التنوع للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التطوير التنظيمي والأداء.

أما عن سبب اختياري لكل المديریات والمصالح، فيعود إلى طبيعة الموضوع الذي أعالجه والذي يرتبط بعملية تطوير قدرة المؤسسة على تحسين ذاتها وتجديدها لجميع النواحي التي تتكون منها (تطوير شامل) وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في هذه العملية بهدف تحسين الأداء التنظيمي وترقيته.

(1) علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، "البحث العلمي الاجتماعي: لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه"، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 309.

ب- حجم العينة:

أولا تعرف العينة بأنها الجزء من الكل، حيث تأخذ مجموعة من المجتمع الإحصائي على أن تكون ممثلة للمجتمع المدروس، وتستخدم العينة عندما لا يمكن للباحث القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع لظرف من الظروف (كبير حجم المجتمع، الإمكانات المادية، الوقت،... الخ)، فالعينة "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة"⁽¹⁾.

ويقصد بحجم العينة: "مجموع عدد الحالات المختارة للدراسة والبحث، باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي"، وبالنسبة لحجم عينة بحثي، فقد ارتأيت أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك بنسبة 10% بالنسبة لأعوان التنفيذ، وهذا نظرا لكبر حجمها (كثرة العدد) فقد أخذت الحد الأدنى المعمول به منهجيا وهو ما يقابل عينة تمثيلية بنسبة (10%) أي ما يعادل 64 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية. أما بالنسبة لفئة الإطارات وأعوان التحكم فقد اعتمدت أسلوب المسح الشامل أي العدد الكلي لهاتين الفئتين الموزعين على مختلف المديريات والمصالح الموجودة في المؤسسة، عوض من أخذ نسبة لهم وذلك نظرا لقلة عدد هذه الشريحة مما اضطررت إلى أخذهم جميعا، وبناءا على توزيع مفردات العينة على المجتمع الأصلي حسب كل مديرية بكل مصالحيها وأقسامها وكذا حسب فئاتها المهنية المختلفة فقد بلغ:

- عدد أفراد فئة الإطارات 83 مفردة.
 - عدد أفراد فئة أعوان التحكم 50 مفردة
 - عدد أفراد عينة أعوان التنفيذ 37 مفردة
- وبالتالي العدد الإجمالي للعينة المبحوثة يساوي: 170

(1) العقبي الأزهر، "مرجع سابق"، ص 164.

ويرجع السبب في اختيار الإداريين (الإطارات وأعوان التحكم) بصفة كلية دون أخذ نسبة متساوية بينهم إلى قلة عددهم الذي يكون غير ممثل لو تم أخذ نسبة منهم، بالإضافة إلى طبيعة الموضوع الذي يتطلب آراء الإداريين أكثر لما لهم من علم بمختلف إجراءات التغيير والتطوير الحاصلة في المؤسسة، ولأنهم يشغلون مراكز وظيفية وإدارية مختلفة ويعملون على تطبيق كل ما هو جديد في مجال الإدارة والمواقع التقنية، كما يضطلعون بغالبية المهام ذات الطبيعة القيادية والمناصب العليا التي تمكنهم من معرفة التطورات التي تحدث في دعم ومرافقة التطوير التنظيمي، فضلا عن دورهم الفعال في عملية التطوير أكثر من غيرهم من العاملين في المستويات الدنيا الذين تنحصر أعمالهم في الوظائف الإنتاجية فقط، وكذلك باعتبار أن التطوير التنظيمي جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة بوصفها المسؤولة عن البرنامج التطويري والنتائج المتمخضة عنه، ولكن هذا يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية ولهذا السبب أخذت جميع الفئات المهنية مع التركيز بصفة خاصة على فئة الإداريين والتقنيين للاعتبارات السابقة.

3- منهج الدراسة:

ليس هناك بحث علمي دون منهج واضح منظم للتفكير العقلي الرشيد يتم وفقا لقواعده دراسة المشكلة محور البحث وتحليل أبعادها واستقصاء مسبباتها ومعرفة جوانبها وتأثيرها وتأثرها بالظواهر المحيطة، ووفقا لأدواته يتم قياسها والتنبؤ بحركتها والوصول إلى معالجات ونتائج محددة يمكن تطبيقها لتصحيح القصور القائم المسبب للمشكلة؛ فالبحث العلمي دون منهج علمي موضوعي يرتبط بالواقع العملي يصبح عامل اغتراب، حيث يتحول إلى درب من دروب التفكير التخميني الذي يحتاج إلى واقع عملي يؤكد سلامته وصحة نتائجه، وبالنسبة لبحثي هذا فقد اعتمدت على المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي من طرف "أمين ساعاتي" بأنه: "ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصف دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج حين يكون على علم بأبعاد الظاهرة التي يريد دراستها نظراً لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق أن أجريت على هذه الظاهرة، ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم أفضل لها، أو تحديد العلاقات بين عناصرها أو بين ظواهر اجتماعية أخرى" (1).

(1) أمين ساعاتي، "تبسيط كتابة البحث العلمي: من البكالوريوس، ثم الماجستير... وحتى الدكتوراه"، المركز السعودي

وتهدف البحوث الوصفية إلى دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين أو في وضع معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيم هذه البيانات وتحليلها للوصول إلى أسباب ومسببات هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً (1).

واستناداً إلى ما سبق ذكره، فقد اعتمدت على هذا المنهج لدراسة الجانب النظري والميداني لموضوع البحث؛ ففي الجانب النظري على وجه الخصوص لاكتشاف أبعاد وجوانب التطوير التنظيمي وتحديد دورها والعلاقة القائمة بينها وبين أداء العاملين وكيفية مساهمتها في تحسينه، كما يظهر اعتمادي على هذا المنهج في وصف الخصائص والمميزات العامة للمبشرين من ناحية حالاتهم العمرية، التعليمية والمهنية، فضلاً عن بيان مختلف التغييرات التي طرأت في مختلف جوانب المؤسسة.

أما فيما يخص الجانب الميداني فكان تطبيق هذا المنهج من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس، وتحديد الفرضيات التي تم الانطلاق منها للكشف عن العلاقة التي توجد بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التطوير التنظيمي وأداء العاملين عن طريق جمع المعلومات الميدانية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق التي يتطلبها موضوع البحث، والتي ترتبط أيضاً بالمنهج المستخدم فيه، وعلى أساس هذا فقد استعنت بعدة وسائل للحصول على المعلومات من الميدان، وتمثلت في: الملاحظة، استمارة الاستبيان، المقابلة، الوثائق والإحصائيات.

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات جمع البيانات في مختلف مجالات العلوم، وفي كل الدراسات العلمية وخاصة الوصفية، حيث تعرف بأنها: "الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط معانيها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي عليها" (2).

(1) محمد عبد الغني ومحسن أحمد الخضيرى، "الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992، ص 51.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 79.

أو هي توجيه الحواس والانتباه لمراقبة سلوك ما أو ظاهرة معينة للكشف عن مختلف جوانبها دون بذل جهد وعناء من طرف الباحث.

وقد استخدمت الملاحظة العلمية كأول خطوة، وهذا منذ دخولي إلى الميدان لمحاولة فهم الفضاء العام للمؤسسة وأجواء العمل فيها، من خلال التركيز على سير العمل داخل الوحدات الإنتاجية، والنظام المتبع، وملاحظة تصرفات العاملين وسلوكهم وطبيعة العلاقات القائمة فيما بينهم، وكيفية أدائهم لعملهم، وكذلك طريقة الاتصالات التي تحدث بين العاملين في نفس المستوى أو بين الرئيس ومرؤوسه، حيث مكنتني من وضوح الرؤية حول طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة.

ب- الاستمارة*:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، خاصة في العلوم الاجتماعية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً من طرف الباحث والموجهة للأفراد محل الدراسة، بهدف الحصول على إجابات تشكل المعطيات الأساسية التي ينطلق منها الباحث في تفسير الموضوع المراد دراسته.

وقد تم الاعتماد عليها كأداة أساسية لجمع البيانات خاصة في المسائل التي تحدث على نحو شخصي ويصعب الحصول عليها عن طريق الملاحظة، كما تعطي للمبحوث مجالاً في الإجابة والتعبير عن رأيه بكل حرية، ومنه تيقنت أنها أفضل الطرق وأكثرها ملائمة في جمع المعلومات ومعرفة آراء العاملين حول الموضوع المطروح.

وقد تم بناء وصياغة الاستمارة اعتماداً على فرضيات الدراسة ومؤشراتها، وللتأكد من صدق هذه الأداة تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لمراجعتها، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في علم الاجتماع وفي تقنيات البحث والدراسات الميدانية من جامعة بسكرة وجامعة قلمة، وهذا بهدف معرفة مدى صحتها وإمكانية تطبيقها في الميدان محل الدراسة، وعليه تم إجراء بعض التعديلات اللازمة حول الأسئلة وفقاً لملاحظتهم، فكانت الصورة النهائية للاستمارة مكونة من 48 سؤالاً موزعة على أربعة محاور أساسية وهي على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يشمل 09 أسئلة بدءاً من السؤال 01 إلى السؤال 09، والذي تناولت فيه البيانات الخاصة بالحالة الشخصية للمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها، الفئة المهنية المنتمي إليها، الوظيفة الحالية، الأقدمية في العمل، الوضعية المهنية، تناسب الوظيفة مع المؤهلات العلمية، وهي أسئلة تكشف عن الصفات العامة للمبحوثين.

* تجدون نسخة لها في باب الملاحق.

- **المحور الثاني:** والذي يتضمن البيانات التي تعكس الفرضية الأولى الخاصة بالدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ويحتوي هذا المحور على 17 سؤالاً.

- **المحور الثالث:** ويحتوي على البيانات التي تتعلق بالفرضية الثانية والتي تتمحور حول مختلف التعديلات التي مست الهيكل التنظيمي للمؤسسة وانعكاسها على أداء العاملين، من خلال جملة من المؤشرات منها: مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة، مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام، مراجعة نطاق الإشراف المتبع ونوعه، وكذا خطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة، وقد شمل هذا المحور 12 سؤالاً تعبر عن هذه المؤشرات.

- **المحور الرابع:** ويحتوي على 09 أسئلة تكشف عن التحسينات والتطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي للمؤسسة سواء من ناحية الآلات والأجهزة المستخدمة أو من ناحية الأساليب المتبعة في العمل، وهو ما يعكس الفرضية الثالثة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا، أنه قد تنوعت الأسئلة المطروحة في الاستمارة ما بين المباشرة كالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوث، وغير المباشرة التي تعبر عن مؤشرات الموضوع، ومن حيث صياغتها تضمنت أسئلة مقيدة حددت لها بعض الإجابات التي تمثل احتمالات يختار المبحوث من بينها الإجابة الممكنة على السؤال، أو ينتقي ما يعبر عن موقفه بالنفي أو التأكيد على شكل "نعم" أو "لا"، في المقابل وجدت أسئلة غير مقيدة ذات نهايات مفتوحة لم تحدد فيها الاحتمالات، بل ترك للمبحوث الحرية في التعبير عن رأيه بأسلوبه الخاص.

كما تضمنت الاستمارة أسئلة مركبة فيها تم التحديد للمبحوث بعض الإجابات المقترحة مع إمكانية تقديمه إجابات أخرى وهذا بزيادة احتمال "أخرى تذكر" كمتغير يسمح للمبحوث بإضافة آرائه واقتراحاته وذلك للاستفادة من بعض المعلومات التي قد يكون الباحث أغفلها ولم تخطر في ذهنه.

وعلى أساس هذا تم صياغة استمارة بحث تحرص أن تراعى فيها مجموعة من المبادئ في تصميمها تمثلت في:

- وضوح المضمون والابتعاد عن الغموض لتكون مفهومة لدى المبحوث.
- أن تكون عبارات الأسئلة بسيطة وواضحة ومرتبطة ترتيباً علمياً ومنطقياً من أجل إثارة اهتمام المبحوث وتنظيم أفكاره (عدم تشويشه).
- أن تكون محددة بدقة وتتضمن البيانات المتصلة بغرض البحث وأهدافه حيث تكون مستوحاة من فرضيات الدراسة المحددة مسبقاً.
- الابتعاد عن الأسئلة التي تثير حساسية المبحوث وتثير فيه الشك والتخوف، مما يمنعه ذلك من التصريح بالمعلومات الصحيحة.

كيفية توزيع الاستمارة وتعبئتها:

لتوزيع الاستمارات وتعبئتها تم الاعتماد على طرق متنوعة، فقد كانت إما عن طريق التوزيع المباشر على المبحوثين من قبل الباحثة وجمعها لاحقاً، أو توزع من طرف المكلف باستقبال الطلبة، أو من خلال العاملين ذاتهم، وفي بعض الأحيان الاعتماد على أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من العاملين للإجابة عن استفساراتهم في بعض الأسئلة التي بدت غامضة أو غير مفهومة لهم، وخاصة منهم أعوان التنفيذ التي لم تمكن البعض منهم مؤهلاتهم العلمية من فهم لغة الاستمارة والإجابة عن بعض أسئلتها حتى توليت بنفسى عملية شرحها وتبسيطها بصورة أكبر لفهم السؤال.

ج- المقابلة:

إضافة إلى الأدوات السابقة، فقد استخدمت أيضاً المقابلة كأداة أخرى لجمع البيانات التي وظفت في تحليل وتفسير المعطيات المجمعة التي لم يتم تحصيلها عن طريق الاستمارة، والتي يعرفها "أنجلش" بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج" (1).

في هذا السياق أجريت بعض المقابلات الحرة غير المقننة، والمقننة (الموجهة) بالاعتماد على دليل المقابلة الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة تم إعدادها مسبقاً دارت حول أنشطة المؤسسة كالتدريب ومختلف أساليب تحسين الأداء وأهم التطورات التي حدثت فيها بشكل عام ثم الجوانب التي مسها التحديث، ومنه جرت المقابلة مع عدد من المسؤولين بالمؤسسة لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث من: مدير الموارد البشرية، مسؤول تقني صيانة، المسؤول عن تدريب العاملين في المؤسسة، مسؤول قسم تطوير الموارد البشرية، مدير قسم الأشغال والدراسات، رئيس مديرية التسويق والمبيعات.

وقد كانت هذه المقابلات في شكل حوار ثنائي بيني وبين المبحوث، أو في شكل نقاش جماعي أحياناً، تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات حول مجموعة من المواضيع المتعلقة بعناصر موضوع البحث، حيث ساهمت هذه المقابلات في تزويدنا بالكثير من المعلومات التي وضحت مجمل المسائل المتعلقة بالبحث.

(1) محمد شفيق، "البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

د- الوثائق والإحصاءات:

وهي مجموع الوثائق والإحصاءات التعريفية بالمؤسسة المتحصل عليها من طرف المؤسسة نفسها، كتوزيع العاملين على مختلف المديريات والمصالح والأقسام والوحدات الموجودة فيها، وكل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتحدد من خلاله مهام وأدوار كل المديريات المكونة له، وكذا البطاقة الفنية للمؤسسة وسيرورة العملية الإنتاجية فيها؛ هذه البيانات التي كانت لها أهمية في تعميق معرفتنا بالمؤسسة وعمالها والمساعدة في تحديد حجم العينة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل بيانات الدراسة ومعالجتها استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة لها والمتمثلة في:

- ترميز بيانات الاستمارة وتفرغها في جداول إحصائية بسيطة ومركبة عن طريق الحاسوب بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، حيث تم استخدام هذا البرنامج في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها، ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.
- التكرارات والنسب المئوية في جميع جداول الدراسة لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد نسبة استجابتهم، ويرمز للنسبة المئوية بالرمز % وتحسب بالعلاقة: $100 \times \frac{\text{التكرار}}{\text{المجموع}}$.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمرکز الإجابات ويعرف بأنه حاصل قسمة مجموعة من القيم على عددها، ويرمز له بالرمز (س أو \bar{x}) حيث أن: $\bar{x} = \frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عددها}}$ وقد تم استخدامه لمعرفة متوسط الأعمار، والأقدمية في العمل للأفراد المبحوثين.

ثانياً: معالجة المعطيات الميدانية

1- عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها

جدول رقم (03): يوضح البيانات المتعلقة بنوع الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
75.3%	128	ذكر
24.7%	42	أنثى
100%	170	المجموع

من خلال النتائج الموضحة بالجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين تمثلت في نسبة الذكور والتي قدرت بـ (75.3%) من مجموع أفراد العينة، وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة جنس الإناث المقدر بـ (24.7%)، وهذا ما يفسر هيمنة العمال الذكور الذي يفوق عددهم عدد العاملات بالمؤسسة، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة بكونها مؤسسة صناعية إنتاجية تحتاج أكثر إلى العنصر الذكوري، فعمل الإناث إن وجد فهو يقتصر فقط على مجال الإدارة والمخابر في المؤسسة وهو ما تم ملاحظته في الميدان حيث أن عمل المرأة كان مقتصرًا على مستوى مديرية إدارة الموارد البشرية ومديرية المحاسبة والمالية... وغيرها من العمل الإداري، أما داخل المصنع أين توجد الآلات والورشات التابعة لها فلم يتم ملاحظة إلا جنس الذكور المكلفين بهذه المهام الصعبة، حيث أن العمل الإنتاجي في المؤسسة يتميز بالاستمرارية والتواصل من خلال نظام العمل بالتناوب لمدة 24 ساعة، وهو ما يمنع عمل المرأة في الليل وخاصة في ظل طبيعة المجتمع وثقافته التي ننتمي إليها.

جدول رقم (04): يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	السن
40%	68	من 20 إلى أقل من 30 سنة
38.8%	66	من 30 إلى أقل من 40
15.3%	26	من 40 إلى أقل من 50
5.9%	10	50 سنة فما فوق
100	170	المجموع

من الجدول السابق يظهر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يلاحظ أن أعمار المبحوثين قد تراوحت ما بين 20- 50 سنة فما فوق وأن أغلبهم يتركزون في الفئة العمرية ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة (40%)، لتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي يتراوح سنهم من 30- 40 سنة بنسبة بلغت (38.8%)، ويليهما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة قدرت بـ (15.3%)، ثم يليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة قدرت بـ (5.9%).

أستنتج مما سبق وجود تنوع في متوسط أعمار أفراد مجتمع الدراسة، وأن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب مثلما يدل على ذلك المتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسط أعمارهم حوالي 33 سنة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب بصفة أكبر لما لديهم من رؤى مختلفة للحياة، ولامتلاكهم طموحات ورغبات يسعون إلى تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك تكون هذه الفئة في قمة نشاطها واستعدادها للتعلم والتدريب، وتمتلك القدرة على التكيف والتركيز في العمل نظرا لصغر سنها على عكس الكهول الذين يبدأ نشاطهم وحماسهم بالتراجع، فهي تسعى إلى تقديم الأفضل وطرح أفكار جديدة واكتساب أخرى قد تفيد في العمل.

أما وجود فئات عمرية كبيرة في السن وهي الفئة الأقل تواجدا في المؤسسة والتي بلغت سن التقاعد، يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على هذه الفئة في مناصبها إلى سن متقدمة، لأنه في هذه المرحلة يكون العامل قد بلغ خبرة مهنية كبيرة نتيجة ممارسة عمله لفترة معتبرة، كما تكون لديه المعلومات حول مختلف التغييرات والتطورات التي حدثت في المؤسسة ومتماشيا معها، مما يجعله عنصرا فعالا فيها تفيد آرائه وخبراته ومعارفه المتراكمة بطريقة ما في تحسين الأداء، كأن يكون له دورا في إفادة العاملين ذوي الخبرات الجديدة بخبرته وتجاربه في العمل؛ وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة.

جدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
1.8%	3	ابتدائي
7.6%	13	متوسط
31.8%	54	ثانوي
58.8%	100	جامعي
100%	170	المجموع

مما تضمنه الجدول السابق، يلاحظ أن المستويات التعليمية للمبحوثين تتراوح ما بين المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي، وأن غالبيتهم لديهم المستوى الجامعي والذي تمثلهم النسبة (58.5%) من مجموع المبحوثين، تليها من حيث التمثيل كل من الفئات الحاصلة على المستوى الثانوي والمتوسط وأخيرا وبنسبة ضعيفة المستوى الابتدائي بنسبة (31.8%)، (7.6%)، (1.8%) على التوالي.

مما سبق أستنتج أن جميع أفراد العينة من المتعلمين ومعظمهم حاصلين على المستوى الجامعي، ويمكن تفسير هذا إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة عند الاختيار والتعيين التي تسعى إلى توظيف أصحاب المؤهلات والشهادات العلمية العالية ذات العقول المتعلمة، حيث كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت قدراته ومهاراته، وهو ما يعتبر عاملا هاما في مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح والتطور؛ كما يلعب دورا رئيسيا في بنية الاستخدام، ويسهل الكثير من العمليات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة كالتدريب والاتصال وسهولة التحكم في العمل من خلال سرعة الفهم للمهام الموكلة للأفراد العاملين، والقدرة على التحكم في التقنيات وأساليب العمل الجديدة بكل مهارة، وهي الوجهة التي أقر بها العالم "تايلور" حين نادى بالتخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ التي ينتج عنها تبذير للمال والوقت وإحلال الأساليب العلمية محلها كالا اعتماد على الأسس العلمية في اختيار العاملين الذين لديهم استعداد للعمل والتدريب، ومواكبة أي تغيير وتعديل قد يطرأ على المؤسسة، في حين نجد أن ضعف المستوى التعليمي للفرد يؤدي إلى خلق صعوبات عملية في العمل سواء من حيث طريقة إيصال المعلومات والقرارات المتخذة مثلا أو عند إدخال بعض التحسينات التكنولوجية مما يعيق سيرورة العمل، بمعنى أنه قد يتأثر أداء وفاعلية المؤسسة بسبب الأفراد الذي يملكون مستوى تعليمي أدنى؛ ولهذا فإن الفئة الأقل مستوى (ابتدائي) عادة ما يكون عملها في أقسام الإنتاج والتوزيع والتي لا تتطلب مؤهلا علميا كبيرا.

كما يمكن تفسير سبب ارتفاع نسبة المستوى الجامعي لأفراد العينة عن باقي المستويات التعليمية الأخرى إلى الواقع الاقتصادي الذي نعيشه؛ حيث يشهد ارتفاع كبير في نسبة البطالة ونقص لمناصب الشغل وصعوبة حصول الفرد على وظيفة مهما كان يملك مؤهلات علمية عالية، وهذا ما يجعله يبحث عن عمل دون الاهتمام بتوافق الوظيفة التي سيشغلها مع مؤهلاته، وهو ما دلت عليه الشواهد الميدانية على وجود الكثير من العمال التنفيذيين في المؤسسة ذوي المستوى الجامعي، فهمم الوحيد هو الحصول على مدخول معين لتلبية حاجاتهم الضرورية ورفض البقاء دون عمل خاصة في ظل غلاء المعيشة.

جدول رقم (06): يوضح الشهادة المتحصل عليها عند أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الشهادة
12.4%	21	شهادة تكوين مهني
25.3%	43	شهادة تقني سامي
48.8%	83	شهادة ليسانس أو هندسة
13.5%	23	شهادة عليا (ماجستير أو دكتوراه)
100%	170	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية أفراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس أو هندسة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (83) عاملا والممثلة بنسبة (48.8%) من الإجابات، وتأتي على التوالي نسبة أفراد العينة المتحصلين على شهادة تقني سامي بـ (25.3%)، ثم المتحصلين على شهادات عليا (الماجستير أو الدكتوراه) بنسبة قدرت بـ (13,5%)، وفي المرتبة الأخيرة فئة الحاصلين على شهادة تكوين مهني بنسبة بلغت (12,4%) من مجموع إجابات أفراد العينة.

مما تقدم أخلص إلى أن هناك اختلاف وتنوع في الشهادات المتحصل عليها عند أفراد العينة وهذا راجع إلى اختلاف الوظائف أو الطبقات المهنية الموجودة في المؤسسة، حيث تقتصر فئة الجامعيين حاملي شهادات ليسانس أو هندسة على الجانب الإداري والتسييري في العمل كرؤساء المصالح والأقسام وهم فئة الإطارات في المؤسسة، أما فئة شهادة تقني سامي فمعظمهم ينتمون إلى طبقة أعوان التحكم لديهم مستوى ثانوي أو حتى جامعي ومتحصلون على هذه الشهادة كمؤهل علمي متخصص في مجال معين يتم به مزاولة عملهم، أما باقي أفراد العينة المتحصلين على شهادات التكوين المهني من مراكز متخصصة في ذلك فمعظمهم ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ.

جدول رقم (07): يوضح الفئة المهنية التي ينتمي إليها أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
21.8%	37	عون تنفيذ
29.4%	50	عون تحكم
48.8%	83	إطار
100%	170	المجموع

يتبين من الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة للفئات المهنية تمثلت في فئة الإطارات والتي بلغت نسبة مئوية قدرت بـ (48.8%) من مجموع أفراد العينة، ثم تليها فئة أعوان التحكم (التقنيين) بنسبة (29.4%) والتي بلغ عدد أفرادها 50 عامل، في حين جاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة (21.8%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 37 عاملاً.

وما يمكن أن نستنتجه هو أن فئة الإطارات تمثل أكبر نسبة من الفئات المهنية الأخرى، مما قد يلزم المؤسسة تدريب هذه الفئة وتزويدها بكل المستجدات اللازمة، وفضلاً عن ذلك تطوير مختلف أساليب عملها بكونها الفئة المسيطرة والمسيرة لكل أمور المؤسسة.

وكما سبق الذكر فإن هذه المستويات مرتبطة إلى حد ما بالمستوى التعليمي للفرد والمتطلبات التي يقتضيها التخصص ونوع الوظيفة، وهو ما أكده "فريدريك تايلور" Taylor في قوله: "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب"، أي كل حسب قدراته ومهارته ومؤهلاته وما يتناسب مع المنصب الذي يشغله.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن قلة عدد العمال التنفيذيين ليس راجع إلى قلتهم في المؤسسة وإنما راجع إلى الاعتبارات التي اعتمدت عليها الدراسة في تحديد حجم العينة، لأنه في أي مؤسسة صناعية إنتاجية يكون العمال التنفيذيين في المستويات الدنيا هم أكبر شريحة فيها، والمستويات الإدارية العليا هم أقل عدداً.

جدول رقم (08): يوضح الخبرة المهنية عند أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
34.1%	58	أقل من 4 سنوات
42.9%	73	من 4 إلى أقل من 11 سنة
18.2%	31	من 11 إلى أقل من 18 سنة
4.8%	8	من 18 إلى أقل من 25 سنة
100%	170	المجموع

8.24 المتوسط الحسابي:

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة والتي تم تقسيمها إلى أربع فئات، حيث جاءت الفئة (من 4 إلى أقل من 11 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (42.9%)، ثم تليها الفئة (أقل من 4 سنوات) التي بلغ عدد الأفراد ضمنها (58) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (34.1%)، وتليها في المرتبة الثالثة الفئة (من 11 إلى أقل من 18 سنة) بنسبة مئوية بلغت (18.2%)، أما الفئة (من 18 إلى أقل من 25 سنة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة مئوية قدرت بـ (4.8%) وهي الفئة الأقدم في المؤسسة والتي تمتلك خبرة طويلة بدأت عملها منذ نشأة المؤسسة إلى حد الآن.

تدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة وأن أغليتهم وظفوا حديثاً في عملهم الحالي حيث يملكون خبرة مهنية من (4 إلى أقل من 11 سنة)؛ أي أنهم أصحاب أقدمية متوسطة في العمل ونستدل على ذلك بالمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 8.24 أي أكثر من 8 سنوات من الأقدمية كمتوسط حسابي لجميع المبحوثين وهذا بسبب النشأة الحديثة للمؤسسة.

ونستنتج من هذه النتيجة أن التوظيف الحديث للعاملين يبين رغبة أغلبية الجنسين الالتحاق بهذه المؤسسة لما لها من مركز وسمعة بارزين على المستوى الوطني، وأن الخبرة المهنية للأفراد تجعلهم قادرين على تكوين آراء حول أثر التطوير التنظيمي على الأداء، باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في آراء الأفراد اتجاه موضوع معين، كما تمكنهم من اكتساب الكفاءة والمهارة اللازمة في مجال العمل نتيجة طول فترة الخدمة مما يساعد ذلك على تأدية الأعمال بإتقان وعلى أكمل وجه.

جدول رقم (09): يوضح الوضعية المهنية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الوضعية المهنية
70.6%	120	عامل دائم
29.4%	50	عامل مؤقت
100%	170	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن عمال المؤسسة مقسمين إلى عمال دائمين بنسبة (70.6%) وعمال مؤقتين بنسبة (29.4%)، وأن أعلى نسبة قد رجحت إلى العمال الدائمين.

من خلال هذه البيانات نستنتج أن المؤسسة لا تعمل على تثبيت جميع عمالها في مناصبهم مباشرة بل تتجه إلى تغييرهم من فترة إلى أخرى أو تمنح لهم فرصة العمل لمدة زمنية معينة تصل لسنوات قبل تعيينهم بصفة دائمة، ويمكن إرجاع السبب إلى نوع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وهو القطاع الخاص الذي يحرص دائما على البحث عن الكفاءات الجيدة التي لا تتطلب الكثير من الوقت والمال لاندماجها في العمل، وبالتالي تختبر أداء العامل لفترة معينة أولا ثم تقوم بتثبيته بصفة دائمة.

والملاحظ أيضا أن المؤسسة لا تميز بين العمال الدائمين والعمال المؤقتين، فلكل منهما نفس الحقوق والواجبات ونفس الامتيازات كاستفادة جميعهم من دورات تكوينية مثلا، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على تأدية مهام العمال المؤقتين بكل إخلاص وانضباط مما يزيد من مستويات أدائهم.

جدول رقم (10): يوضح مدى تناسب الوظيفة المزاولة مع المؤهلات العلمية لأفراد العينة

الفئات المهنية						%	ك	الاحتمالات
الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ				
%	ك	%	ك	%	ك			
%84.3	70	%70	35	%75.7	28	%78.2	133	نعم
%15.7	13	%30	15	%24.3	9	%21.8	37	لا
%100	83	%100	50	%100	37	%100	170	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق، أن أغلبية العاملين صرحوا بتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية وذلك بنسبة (78.2%) من الإجابات، موزعة على الإطارات بنسبة (84.3%)، وأعوان التحكم بنسبة (70%)، ونسبة (75.7%) لأعوان التنفيذ على التوالي، مقابل هذا الموقف من طرف أغلبية الباحثين رفضت الأقلية منهم بنسبة (21.8%) عدم توافق العمل الحالي مع ما يملكونه من مؤهلات علمية وخاصة منهم عمال التحكم، وهو الموقف الذي عكسته بعض العبارات الواردة على لسان هؤلاء الباحثين، كقول بعضهم:

- "ليست الوظيفة المناسبة التي تتماشى مع الشهادة المتحصل عليها".

- "التخصص الأكاديمي لا يتوافق مع نوع الوظيفة".

- "المؤهلات العلمية التي أملكها تخولني للعمل في المجال الإداري".

- "بإمكانني أداء مهام أكبر من المهام الحالية".

وأستنتج مما سبق، أن عدم تناسب الوظيفة مع المؤهلات العلمية لبعض العاملين في المؤسسة إنما راجع إلى قلة توفر الوظائف في عالم الشغل توازي عدد خريجي الجامعات في مجال تخصصهم، مما يجعل الفرد يزاوّل أي عمل حتى وإن كان لا يناسب مستواه الدراسي، وهو فعلاً ما بينته النتائج السابقة التي توصلنا إليها في تحليلنا لمتغير المستوى التعليمي للباحثين.

جدول رقم (11): يوضح إن كانت المؤسسة تبرمج دورات تدريبية للعاملين ومكان هذا التدريب

الاحتمالات	ك	%	مكان التدريب	ك	%
نعم	168	%98.8	داخل المؤسسة	152	%59.1
			خارج المؤسسة	76	%29.6
			خارج الوطن	29	%11.3
لا	02	%1.2	المجموع	257	%100
المجموع	170	%100			

(257 تمثل مجموع الإجابات)

نلاحظ من هذا الجدول أن عدد كبير من أفراد العينة المبحوثة والتي تمثلهم نسبة (98.8%) من الإجابات صرحوا بأن المؤسسة تقدم دورات تدريبية لفائدة العاملين، وهذا ما يدل على اطلاع العمال على كل البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تبرمج دورات تدريبية فقد تمثلت في (1.2%) فقط من الإجابات، حيث يمكن إرجاع سبب رفضهم إلى عدم اطلاعهم على اللوائح والإجراءات التي تصرح بوجود برامج تدريبية في المؤسسة أو أنهم حديثي العمل لا تتوفر لديهم معلومات حول النشاط التدريبي الذي تتبعه المؤسسة.

وبخصوص السؤال الثاني، كشفت البيانات المتحصل عليها أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن التدريب يتم داخل المؤسسة مثلما تبين ذلك بنسبة (59.1%) من الإجابات، مقابل نسبة (29.6%) من مفردات العينة صرحوا على أن التدريب يكون خارج المؤسسة، في حين نجد نسبة (11.3%) فقط من أجابوا بأن التدريب يكون خارج الوطن.

أستنتج من قراءتي لهذا الجدول أن المؤسسة تحرص على تحديد البرامج التدريبية للعاملين وخاصة أنها تنتمي إلى القطاع الخاص الذي يسهر دائما على تطوير نفسه بنفسه إلى الأحسن، فهي تلجأ إلى التدريب الداخلي كبرمجة مجموعة من الأنشطة التعليمية المعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل

المؤسسة، حيث يعد التدريب في مكان العمل الاستخدام الشائع في المؤسسة، فيه يتم تدريب الأفراد في مواقع عملهم كتدريبيهم على الآلات الجديدة تحت إشراف زملاءهم القدامى في العمل ذوي خبرة مهنية معتبرة، أو عن طريق المسؤولين عنهم مباشرة من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الأعمال.

إن هذا النوع من التدريب مبني على خطط إدارة المؤسسة وتحت رقابتها مما يجعلها على علم بكل الأمور والتفاصيل التي تسهل لها تتبع سيرورة العملية التدريبية بكل دقة، كما تتشابه هنا ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ويكون المدرب أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع (العمل)، وعادة يكون التركيز في التدريب الداخلي على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها، ويعتبر الحل الأنسب لها من حيث ربح الوقت وقلة التكاليف التي تكون مرتفعة مقارنة بالتدريب الذي يتم خارج المؤسسة (التدريب الخارجي) حيث يكون في مؤسسة أخرى كالاستعانة بأحد مراكز التكوين المهني الوطنية، أو مؤسسات خاصة (مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب مختصة)، أو في قاعات المحاضرات الموجودة في بعض الفنادق داخل الولاية وخارجها، أو عن طريق الالتحاق ببرامج تدريب حكومية تدعمها الدولة والجامعات، حيث تفضل المؤسسة في هذا النوع من التدريب نقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارجها خاصة إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل، إضافة لما له من انعكاسات ايجابية على العاملين من خلال الخروج بهم من محيط العمل وروتينه ونقلهم إلى مكان آخر مختلفا تماما عن مكان العمل، مما يجعلهم ذلك أكثر استعدادا وتقبلا للتدريب وشعورهم بالحرية الكاملة في التعبير عن آراءهم وأفكارهم، وتكون لهم فرصة الاختلاط مع أفراد آخرين، وهذا ما يفتح لهم مجالاً للنقاش والتحاور وتبادل الخبرات واكتساب أخرى جديدة قد تكون غير متوفرة في التدريب الداخلي، أي يضيف أفكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطلاع على الجديد، ومن جانب آخر يتميز التدريب الخارجي بأن المدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب وخلفية نظرية أو عملية أعمق، وبأنه قد تتوفر فيه وسائل تدريبية غير متوفرة في المؤسسة نفسها.

وفضلا عن النوعين السابقين تلجأ المؤسسة أيضا إلى تدريب آخر يكون خارج الوطن في دولة معينة، ليشمل الدورات التدريبية المتخصصة أو المتعلقة بتطبيقات حديثة، وعادة يهتم بالعمال من فئة الإطارات أصحاب المناصب العليا في المؤسسة، وهو يعتبر من الأمور المكلفة نوعا ما للمؤسسة، التي تكون مصاريفه أعلى بكثير من التدريب المحلي، ولكن بالرغم من ذلك إلا أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها في دول أجنبية وهذا دليل على المكانة التي تمتلكها وعلى سعيها الدائم نحو تحسين الأداء وتحقيق التطور والتقدم أكثر فأكثر؛ وكما هو معلوم أن هذه الدول متقدمة عنا في نواح كثيرة، وبالتالي فبعض

الدورات التدريبية التي قد تشارك بها المؤسسة بالخارج قد لا تكون متاحة بالمرّة محلياً، بالإضافة أنها تتيح للمتدربين الالتقاء بنظرائهم من مؤسسات مختلفة وعالمية، بما يجعلهم يقارنون بين أسلوبهم في العمل وما يقوم به الآخرون، وهو ما يشجع على التطوير وجلب أفكار جديدة وبإتاحة الفرصة لهم في تطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب وبنقل ما تعلموه لزملائهم أثناء العمل.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن ما توصلنا إليه من معلومات يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "سمية سعال" التي أكدت على أن المؤسسة تسعى إلى الزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المتخصصة والجامعات داخل وخارج الوطن.

جدول رقم (12): يوضح الأساس الذي يتم من خلاله انتقاء العاملين للاستفادة من دورات التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الأساس
26.3%	25	حسب موضوع التدريب
23.1%	22	حسب المنصب
13.8%	13	حسب المؤهلات التي يمتلكها العامل
28.4%	27	حسب نتائج تقييم الأداء
8.4%	8	صعب تحديد الأسس
100%	95	المجموع

من الجدول، يلاحظ أن البعض من أفراد العينة أجابوا أن الأسس التي يتم من خلالها انتقاء العاملين للاستفادة من دورات تدريبية يكون حسب نتائج تقييم الأداء وذلك ما مثله نسبة (28.4%) من الإجابات، تليها نسبة (26.3%) أكدت على أن التدريب يكون حسب ما يشمل موضوع التدريب في حد ذاته، ومن جهة أخرى يرى بعض المبحوثين أن اختيار العاملين للتدريب يكون حسب المنصب الذي يشغله كل فرد وقد عبر عن ذلك نسبة (23.1%) من الإجابات، في حين أكد البعض الآخر أن المؤهلات التي يمتلكها العامل هي الأساس الذي يقوم عليه التدريب وذلك بنسبة مئوية بلغت (13.8%)، أما باقي أفراد العينة من مجموع 95 عامل والممثلون بنسبة (8.4%) أجابوا بأنه يتعذر تفسير الأسس التي يتم من خلالها اختيار العاملين للتدريب.

نستنتج مما سبق أن أغلبية العاملين صرحوا بأن أهم أساس تقوم عليه المؤسسة في اختيارها الأفراد للتدريب يكون حسب نتائج تقييم الأداء؛ وهذا شيء منطقي لأنه من الصعب وجود تدريب دون تقييم أداء الأفراد ومعرفة من هم بحاجة إليه أو لا؛ حيث تعتبر نتائج التقييم الأساس في التعرف على جوانب الضعف في المؤسسة والعاملين بها وبناءا عليها يتم وضع الخطط لتحسين الأداء من خلال توجه المسؤولين في اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين، بدءا بتحديد الأسباب التي جعلت أداء العاملين لا يتناسب مع معاييرهم المستهدفة كإخفاض الحافز للعمل، أو نقص المهارات الوظيفية والفنية وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد الذي يشغلها،... وغيرها من الأسباب التي تؤدي النقص في كفاءة أداء العاملين وضعف الأداء التنظيمي ككل، لذلك فإنه بعد تحديد نقاط الضعف يتم اتخاذ الحلول المناسبة

لمعالجتها، كاللجوء إلى تدريب العاملين لزيادة معارفهم ومهاراتهم والوصول بهم إلى الأداء المقبول، لأن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية أداء العاملين.

وإضافة لما سبق بينت النتائج أيضا أنه في بعض الأحيان يكون منصب العامل هو من يفرض عليه التدريب وهذا من أجل التحكم أكثر في متطلبات وظيفته، أو قد تكون المؤهلات التي يمتلكها ناقصة وبحاجة إلى التطوير للتكيف مع التطورات الحاصلة مثلما صرح مسؤول إدارة الموارد البشرية أن التدريب يكون على أساس خطة المؤسسة واحتياجاتها كوجود تغيير في طرق وأساليب العمل أو إدخال آلات وأجهزة جديدة تتطلب تدريب العمال عليها.

جدول رقم (13): يبين مدى استفادة المبحوثين من دورة تدريبية مهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	149	87.7%
لا	21	12.3%
المجموع	170	100%

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (13) أن نسبة (87.7%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يؤكدون على استفادتهم من الدورات التدريبية المهنية التي تبرمجها المؤسسة، في حين نجد أن نسبة (12.3%) من إجابات المبحوثين تؤكد على عدم استفادتها من ذلك.

من هذه النتائج يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين قد خضعت للتدريب، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تقديم برامج تدريبية لعمالها بصفة دائمة ومستمرة لتحسين معارفهم وقدراتهم المهنية وتجديدها من حين إلى آخر، وهو ما نجده مؤكدا في المبادئ التي أقرتها "نظرية الإدارة العلمية"؛ حيث ركز "تايلور" على أهمية تدريب العمال من أجل تحسين مستوى أدائهم للأعمال وزيادة إنتاجيتهم، ونظرا لهذه الأهمية فإن المؤسسة تقوم بتخصيص ميزانية كبيرة لهذا الغرض وهو ما صرح به المسؤول عن التدريب في مقابلة أجريت معه، أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بناء على توجهات المؤسسة وسياستها التي تهتم بإجراء دراسات حول هذه الاحتياجات عن طريق مصلحة "تدريب وتطوير العمال" المكلفة بكل أمور التدريب والرسكلة، التي تنحصر مهمتها في وضع مخطط شامل للتدريب في الثلاثي الأخير لكل سنة ليتم تطبيقه عند بدايتها، وهذا انطلاقا من النقائص والاحتياجات الموجودة التي يحددها كل مدير من مديريات المؤسسة، وبعد جمع كل هذه المتطلبات وتنظيمها على مستوى المصلحة، يتم تحويلها إلى المدير (المسؤول عن المؤسسة) لمراجعتها والموافقة عليها، وعلى أساس هذه الخطوات ينفذ التدريب والذي يدل على أنه ليس عمل عشوائي بل عملية مخططة وهادفة.

وفي هذا الشأن تم أيضا الحصول على معلومات تفيد أن التدريب في المؤسسة يراعي جميع الفئات المهنية الموجودة فيها على اختلاف مستوياتها التنظيمية مع إعطاء الأولوية بدرجة كبيرة لفئة الإطارات أو عمال الإدارة؛ فهي الفئة الأكثر خضوعا للدورات التدريبية من الفئات الأخرى؛ ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى المسؤوليات التسييرية المرتبطة بهذه الفئة باعتبارها الركيزة الأساسية في المؤسسة تخطط وتسير لكل أمورها، ولذا فإن تطويرها وتنميتها يعني تطوير المؤسسة وتقدمها والعكس.

جدول رقم (14): يبين مدة الدورة التدريبية التي تلقاها أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	مدة الدورة التدريبية
78.5%	117	قصيرة الأجل
21.5%	32	متوسطة الأجل
100%	149	المجموع

يتضح من تحليل الجدول أن مدة الدورة التدريبية التي تلقاها جل العاملين في غالبيتها العظمى كانت قصيرة الأجل والتي تعكس نسبة (78.5%) من الإجابات، في حين أجاب (21.5%) من مجموع أفراد العينة أن مدة تدريبهم كانت متوسطة الأجل.

نستنتج من خلال قراءة الجدول إحصائياً أن المدة الزمنية التي يستغرقها معظم العاملين في التدريب تكون قصيرة الأجل، حيث يستمر البرنامج التدريبي من أيام إلى أسبوع فقط، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة يقدم فيها معلومات جديدة للعامل حول عمله، كما تلجأ المؤسسة أحياناً إلى زيادة فترة مدة التدريب لإعطاء المتدربين الوقت الكافي للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها كلياً وهذا حسب ما تتطلبه المستجدات التي قد تحدث من وقت إلى آخر أو حسب نوع التدريب الملقى والأفراد الذين يخضعون للتدريب، إذ لكل تكوين مدة مناسبة له، أما التدريب الذي يستغرق فترة متوسطة من الأجل فإنه لا يتم اللجوء إليه كثيراً إلا في بعض الحالات لفئة الإطارات الذين يتم تكوينهم في الخارج.

ويمكن القول في الأخير أن المؤسسة تتبع في خططها التدريبية التدريب الذي يكون ما بين قصير ومتوسط الأجل، ولا تتوجه إلى التدريب ذات الفترات الطويلة وهذا لعدم ترك منصب المتدرب شاغراً لفترة طويلة تسبب تعطل مصالح العمل.

جدول رقم (15): يبين جوانب استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرارات	جوانب الاستفادة من الدورات التدريبية
23.4%	75	تغيير السلوك والاتجاهات والقيم
33%	106	زيادة المهارات والمعارف الوظيفية
20%	64	المساعدة على التحكم أكثر في العمل وإتقانه
23.6%	76	التمكن من مواكبة التطورات الجديدة في مجال التخصص
100%	321	المجموع

عدد الإجابات: 321

عدد المفردات: 170

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول المتعلقة بجوانب استفادة العمال من الدورات التدريبية التي تخصصها لهم المؤسسة إلى أن كل فرد ينظر إلى التدريب بمنظاره الخاص، فهناك من يؤكد على أن فائدة التدريب تكمن في زيادة المهارات والمعارف الوظيفية وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ (33%) ويتجلى هذا في المعارف التي يكتسبها العامل كل مرة، أي مزيد من التمرس والخبرة التي تساعد في تغطية جوانب العجز في أداء العاملين بالمؤسسة، بينما صرحت نسبة (23.6%) من مجموع أفراد العينة على أن التدريب مكتمل من مواكبة التطورات الجديدة في مجال تخصصهم كمسايرة التغييرات التكنولوجية (التأقلم مع التجهيزات والآلات الجديدة) والبشرية التي تشهدها بيئة المؤسسة، في حين أفادت نسبة (23.4%) من الإجابات أن الدورات التدريبية كان لها دورا في تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وزادت في فهمهم للقيم التنظيمية السائدة واكتساب أخرى جديدة، تليها نسبة (20%) من إجابات أفراد العينة أكدت أن الدورات التدريبية المتحصل عليها ساعدت على التحكم أكثر في العمل وإتقانه كالاستعمال الجيد للآلات والحفاظ على سلامتها، وهو ما أكدته أيضا نتائج الدراسة السابعة من الدراسات السابقة لـ "بودوح غنية" التي توصلت إلى أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم أكثر في منصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم وفي الغالب ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى.

نستنتج من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تهدف من خل البرامج لتدريب التي تخصصها عمالها، حيث تساهم تلك الدورات التدريبية في تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات المتنوعة والحديثة

التي تزيد من مستوى معارفهم وخبراتهم بخصوص المهام والوظائف التي يقومون بها وكل ما يتعلق بها (تجديد المعلومات) وبالتالي تخلصهم من الأداء الغير المرغوب فيه، وفي نفس الوقت إحداث تغييرات في معلوماتهم وأساليب تأدية مهامهم لمواكبة كل ما هو جديد في العمل، وفضلا عن ذلك تهدف إلى التغيير والتعديل الإيجابي في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم في العمل إلى الأفضل كتعزيز قيم التعاون والالتزام اتجاه العمل والولاء للمؤسسة، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة متقنة ومنظمة و إنتاجية عالية، وهو حقيقة أكدتها نظرية "الإدارة اليابانية" التي تؤكد في مبادئها أن "تدريب الأفراد ورفع كفاءتهم والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبرتهم، وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية من أجل تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، حيث يخضع العامل في البرنامج التدريبي إلى تعلم أخلاقيات العمل وأساليب تطبيق التكنولوجيا، فضلا عن ذلك إنماء ذاته وإثراء معرفته وقدراته وثقافته".

ومنه نتوصل أن المؤسسة تطمح إلى بلوغ معظم الأهداف التي يسعى إليها التدريب نظرا لأهميته في تحقيق التغيير وتطوير العاملين، حيث تهدف وراء برمجة دورات للتدريب تحسين أداء العاملين وتكريس ثقافة الجودة في أداء المؤسسة وخاصة في ظل البيئة المتغيرة، وهو ما يتفق مع دراسة "بنجمين موانزيا موليلي وبيتر وونغ Benjamin Mwanzia Mulili and peter wong" التي تؤكد على اهتمام المنظمات ببرامج التعلم والتدريب من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة ومن أجل البقاء والاستمرار.

جدول رقم (16): يبين أن التدريب الذي تلقاه المبحوثين كان بشكل فردي أو جماعيا؟

نوع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
تدريب فردي	13	8.8%
تدريب جماعي	136	91.2%
المجموع	149	100%

عدد الأفراد الذين لم يجيبوا على السؤال بلغ 21 حالة

يبين الجدول الموضح أعلاه أن أكبر نسبة لإجابات العاملين حول إن كان التدريب الذي قاموا به كان تدريباً فردياً أو جماعياً كانت بـ (91.2%) للخيار الثاني، أما باقي النسبة فقد تراوحت في (8.8%) ورجحت للخيار الأول (التدريب الفردي).

من خلال هذه الإجابات نستنتج أن المؤسسة تطبق التدريب الجماعي أكثر من التدريب الفردي، حيث يتم تجميع المتدربين في مجموعات تدريبية داخل المؤسسة ويتم جلب المدربين من خارجها، ليقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد وفي نفس الوقت يتم التبادل بينهما وفقاً للموضوعات المطروحة في البرنامج التدريبي، أما بالنسبة للفئات الخاضعة للتدريب فقد يكون موجه لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، أو للعاملين التي بينت الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، وهذا من خلال تكليف "إدارة تدريب وتطوير العمال" بتخطيط وتنظيم ومتابعة العملية التدريبية عن طريق إخضاعهم معاً لبرامج تتسجم مع هذه الحاجات.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أنه يتم اللجوء إلى التدريب الجماعي لأنه يتميز بقلة التكاليف ويساعد على تبادل الخبرات ولهذا تتبناه المؤسسة بصورة أكبر من التدريب الفردي الذي يركز على أفراد معينين يدرّب كل فرد على حداً، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة لتكثيف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة وإيجاد نوع من المواءمة بينه وبين البيئة الجديدة التي سيعمل بها من خلال تعريفه بمهام وظيفته ومختلف أساسيات العمل وقوانينه، وما عليه من حقوق وواجبات، أو قد يتم إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على آلة أو أساليب جديدة ليتم نقلها إلى العمال الآخرين، حيث يتم بعث البعض منهم بصورة فردية للمشاركة في دورات تدريبية خارج المؤسسة في الوطن أو خارجه وخاصة إذا كان المتدرب إطاراً أو مسؤولاً ذو منصب عالٍ في المؤسسة.

جدول رقم (17): يبين زمن القيام بالتدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
انجاز التدريب قبل الخدمة	20	%13.4
انجاز التدريب أثناء الخدمة	129	%86.6
المجموع	149	%100

الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 21 حالة

من خلال هذا الجدول يلاحظ أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن تدريبهم كان أثناء الخدمة وذلك بنسبة (%86.6) من الإجابات، أما باقي أفراد العينة أجابوا بأن تدريبهم كان قبل الخدمة وذلك بنسبة مقدره بـ (%13.4) من الإجابات.

وهذا يؤشر أنه عند تعيين الأفراد وتثبيتهم في الخدمة يتم إخضاعهم بعد فترة معينة من الزمن إلى التدريب بصفة مستمرة الذي يكون ملازماً لهم طيلة فترة خدمتهم، يتلقونه داخل المؤسسة أو خارجها في أجهزة متخصصة بهدف تنمية العاملين وتطويرهم (النمو المهني)، وهذا عن طريق تزويدهم بأحدث الطرق والأساليب وتوسيع مجال خبراتهم المتصلة بميدان عملهم وبما يتفق مع التغييرات التي تحدث في العمل.

وبالرغم من النسبة القليلة المبيّنة وجود تدريب قبل الخدمة إلا أن هذا لا يغفل عنا عدم وجوده، حيث وردتنا معلومات من طرف المسؤول عن التدريب أن العامل الجديد قبل مزاولته لعمله ومهامه فإنه يتحصل على تدريب إعدادي أو تأهيلي الهدف منه تزويده بمعلومات عامة عن المؤسسة وتهيئته لظروف العمل والمهام التي ستوكل إليه عند بداية ممارسة وظيفته من أجل تكيفه مع البيئة الجديدة التي سيتعامل معها، وهذا من خلال تعريفه كما ذكرنا سابقاً بمختلف أساليب العمل وكيفية استخدام الآلات والأجهزة، وكذا تعريفه بمعايير وقيم العمل وقوانينه ومختلف أنظمتها، كساعات العمل، طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة، السلوك الواجب إتباعه،... وكذا تدريبه على قواعد الأمن الصناعي والسلامة العامة (الوقاية الصناعية) الذي يكون متاح لجميع العاملين دون استثناء.

وفي هذا الصدد تنتهج المؤسسة أسلوباً آخر في سياسة التدريب، وهو قيامها بتدريب مجموعة من الأفراد تكونوا أولاً في مراكز التكوين المهني وتحصلوا على شهادات، ثم تتولى هي بنفسها مسؤولية

تدريبهم مرة أخرى نظريا وتطبيقيا لمدة تتراوح عامين (مدة التربص) ليتم بعد ذلك تبنينهم والاحتفاظ بهم كعاملين فيها.

ومنه نتوصل إلى أن المؤسسة جد حريصة على تطوير مهارات مواردها البشرية بشكل دائم ومستمر وهذا دليل على وعيها بأهمية التدريب فيما يتركه من نتائج ايجابية تنعكس مباشرة على أداء العاملين الذين يمتلكون فرصا للتدريب قبل وأثناء مدة عملهم، ويمكن أن نستدل على هذا القول من خلال نتائج دراسة "بوقطف محمود" التي توصلت إلى أن للتدريب أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وله علاقة بتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين نوع التدريب الذي تلقاه المبحوثين حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها

النسبة المئوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية
		%	ك	%	ك	%	ك	نوع التدريب
31.7%	51	8.7%	07	44.2%	19	65.8%	25	تدريب فني
44.7%	72	58.8%	47	41.9%	18	18.4%	07	تدريب إداري
23.6%	38	32.5%	26	13.9%	06	15.8%	06	تدريب تخصصي
100%	161	100%	80	100%	43	100%	38	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول المبين أعلاه والمتعلق بنوع التدريب الذي تلقاه المبحوثين حسب نوع الوظيفة أن النوع الأول من أنواع التدريب والمتمثل في "التدريب الفني" قد تحصل عليه بنسبة عالية فئة أعوان التنفيذ والممثلة في (65.8%) من إجابات هذه الفئة، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (44.2%) من إجابات هذه الفئة، وبدرجة أقل فئة الإطارات بنسبة (8.7%) من الإجابات المعبر عنها من جانب هذه الفئة.

وبالنسبة للنوع الثاني والمقصود به "التدريب الإداري" فإن أغلب الأفراد الذين يتلقون هذا التدريب هم من فئة الإطارات مثلما تعكس ذلك نسبة (58.8%) من إجابات هذه الفئة، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (41.9%) من إجاباتهم، فيما تحتل المرتبة الأخيرة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (18.4%) فقط من الإجابات.

أما النوع الثالث والذي يتمثل في "التدريب التخصصي" فقد كشفت أرقام هذا الجدول أن غالبية الباحثين الذين تحصلوا على هذا النوع من التدريب هم الأفراد الذين ينتمون إلى فئة الإطارات وذلك بنسبة (32.5%) من الإجابات، ثم أعوان التنفيذ بنسبة تمثلت في (15.8%)، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ (13.9%).

أستنتج من تحليلي لهذا الجدول أن غالبية الأفراد العاملين الذين يتلقون تدريب فني هم من فئة أعوان التنفيذ والتحكم وهذا راجع إلى طبيعة عملهم؛ حيث يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية (التدريب على الآلات) والتي تقتصر بصفة أكبر على العمال التنفيذيين والتحكم أكثر من غيرهم لأنهم الأقرب إلى الميدان.

وأن التدريب الإداري فتنسبه المؤسسة إلى فئة الإطارات بصورة أكبر وهذا كما وضحته النسبة الواردة في الجدول، حيث يتلقى المدراء تكوينات خاصة في الإدارة **management** تشمل مختلف المعارف أو العمليات الإدارية والإشرافية (تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات، وتوجيه، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال) اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا، من خلال التركيز على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المختلفة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

أما التدريب التخصصي فيركز هو الآخر على فئة الإطارات أصحاب التخصص في وظائف أعلى كالأعمال المحاسبية، إدارة المشتريات والمبيعات، هندسة الإنتاج،... وغيرها من الوظائف التي تتطلب التخصص أكثر، حيث تركز المعارف هنا كثيرا على كيفية حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع فقد توصلنا لوجود تدريب آخر يكون في الجودة، والآخر عند وجود سياسة جديدة تريد المؤسسة انتهاجها فإنها تعقد دورات تدريبية للإطارات للإعلان عن رؤيتها المستقبلية فيها تطرح أفكار ووجهات النظر.

مما سبق أخلص إلى أن المؤسسة تراعي التنوع في التدريب بما يوافق ويتمشى مع التنوع الوظيفي للعاملين (إطارات، أعوان تحكم وأعوان التنفيذ)، فهي تقدم برامج تدريبية حسب التخصص وتقسيم العمل، ومنصب الفرد، وحسب النمط المعمول به داخلها، وهذا يعتبر من العوامل المهمة في تطوير مهارات كل العاملين مما يساهم ذلك في تحسين مستوى أدائهم.

جدول رقم (19): يبين محتوى البرامج التدريبية

النسبة المئوية	التكرارات	محتوى البرامج التدريبية
18.6%	29	الجانب النظري
37.2%	58	الجانب التطبيقي
44.2%	69	الجانبين معا
100%	156	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن محتوى البرامج التدريبية التي يتم عرضها على المتدربين قد تنوعت وتكاملت بين الجانب النظري والتطبيقي وهو ما عبرت عنه النسبة المئوية التي بلغت (44,2%) من مجموع إجابات أفراد العينة، منهم من رجح أكبر نسبة للجانب التطبيقي وذلك بنسبة (37,2%)، ومنهم من يؤكد أن التدريب يقتصر على الجانب النظري فقط وذلك بنسبة (18,6%) من الإجابات.

أستنتج من قراءتي لهذا الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على أنهم يتحصلون أثناء الدورات التدريبية المخصصة لهم على معلومات ومعارف تكون في كلتا المجالين النظري والتطبيقي معا، وهذا ما يؤكد هدف المؤسسة في إثراء برامجها التدريبية وتنويعها لتمس كل الجوانب فهي توازي بين ما هو نظري وتطبيقي وخاصة هذا الأخير الذي يساعد على فهم حقيقة الآلات واستيعاب عملها، للتحكم في تسييرها وصيانتها وتصليحها عند الضرورة، وخاصة إذا كان هناك تنوع في التعامل التكنولوجي في المؤسسة، فيصبح العامل كل مرة يستقبل نوعا معينا من الآلات، ولذلك فهو في حاجة إلى تدريب مستمر لاكتساب المزيد من المعارف التقنية وفي كل التخصصات لتزويده بمعلومات جديدة عن عمله هو بحاجة إليها، أي إكساب العاملين مهارات جديدة تساعدهم عمليا في تطبيق عملهم بكفاءة وفاعلية أكثر، وتحسين مستوى مهاراتهم بما يساعد ذلك في إتقان عملهم بدرجة أكبر وفي ارتفاع معدلات أدائهم.

جدول رقم (20): يبين كيفية إنجاز العمل وفي حالة إنجازه بشكل فردي ممن تطلب المساعدة

النسبة المئوية	المجموع	الاعتماد على النفس		الاستعانة بالرئيس المباشر		أحد زملاء العمل		الأطراف التي تطلب منها المساعدة كيفية إنجاز العمل
		%	ك	%	ك	%	ك	
%27.6	47	%23.4	11	%25.5	12	%51.1	24	انجاز العمل بشكل فردي
%72.4	123							انجازه في إطار فريق العمل
%100	170							المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤدون عملهم في إطار فريق عمل وهو ما توضحه النسبة (72.4%) من الإجابات، أما البقية منهم فقد أجابوا بأن إنجاز عملهم يكون بشكل فردي وذلك بنسبة (27.6%) وهو راجع لطبيعة المهام والوظيفة التي تستلزم ذلك.

ومما تقدم أخلص إلى أن المؤسسة يغلب عليها العمل في إطار الفريق (العمل الجماعي) أكثر من العمل الفردي، وهو راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تستلزم تضافر جهود العاملين فيما بينهم وأنه في حالة إنجاز الفرد لعمله بشكل فردي فإنه عند الحاجة لطلب المساعدة من أحد ما فإنه يتوجه بالدرجة الأولى إلى زملائه في العمل أكثر من غيرهم وهو ما تدلل عليه النسبة (51.1%)، في حين هناك من يستعين برئيسه المباشر دون غيره وهو ما صرحت به النسبة (25.5%) من الإجابات، أما الأفراد الذين يعتمدون على أنفسهم دون طلب المساعدة من أي أحد فقد مثلتهم نسبة (23.4%) من مجموع أفراد العينة الذي يؤدون عملهم بشكل فردي.

ويرجع تفضيل كل فرد للجهة التي يتوجه إليها لطلب المساعدة إلى نوع الاتصال والعلاقة القائمة بينه وبين الأطراف المختلفة في المؤسسة، وكذلك إلى قيمه الخاصة به الذي يؤمن بها باعتبارها معيار للانتقاء بين عدة بدائل وممكنات في مختلف المواقف التي يتعرض لها، أي ذلك السلوك المفضل

والمرغوب فيه من بين عدة توجهات متاحة، حيث وضحت النتائج أن المساعدة تتم بين الزملاء فيما بينهم أكثر من أي شيء آخر وهو دليل على العلاقات الجيدة بين زملاء العمل، التي تعمل على تفادي الصراعات التنظيمية بين العاملين، مما يوفر ذلك الجو الأسري للعمل، الذي يجد فيه الفرد يد العون في المصاعب التي تواجهه في عمله ولا يجد لها حل، وهذا بدوره يحفزه على العمل وارتفاع روحه المعنوية وبالتالي إنجاز المهام بشكل جيد وفي الوقت المحدد.

جدول رقم (21): يبين أسلوب العمل الذي يفضله المبحوثين من خلاله تأدية مهامهم

النسبة المئوية	التكرارات	الأسلوب المفضل
21.2%	36	بشكل فردي
78.8%	134	بشكل جماعي
100%	170	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن الأسلوب المفضل عند معظم المبحوثين في تأدية مهامهم هو أسلوب العمل الجماعي وذلك بنسبة (78,8%) من مجموع أفراد العينة، أما البقية فتفضل تأدية عملها بشكل فردي والتي قدرت نسبتها بـ (21,2%) من الإجابات.

إن النتيجة التي نخرج بها من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العاملين بالمؤسسة يفضلون العمل الجماعي حتى الذين يفرض عليهم العمل الفردي فإنهم يفضلون ذلك، وهذا راجع كما أخبرنا بعض المبحوثين إلى عدة أسباب منها:

- العمل الجماعي يسرع في وتيرة العمل (سرعة الإنجاز) ويقلل من نسبة الأخطاء.
 - يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات والآراء ولتسود الخبرة المهنية على الجميع.
 - لتوسيع دائرة التفكير وتجديد المعارف.
 - في العمل الجماعي قوة كما يعمل على حل المشاكل في أقل وقت ممكن.
 - الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت.
 - يقلل من المجهود الفكري والجسدي ويساعد في زيادة وتحسين الإنتاج.
 - تسهيل إنجاز المهام وإتمامها على أكمل وجه.
 - تحسين جودة العمل.
 - قلة الأضرار.
 - الإنفراد بالعمل يضع الفرد في غفلة عن بعض الأمور التي لم ينتبه لها.
- أما بقية أفراد العينة التي تفضل العمل الفردي فإنها ترجع ذلك كما جاء على لسان بعض المبحوثين في العبارات التالية:

- لكي أعتد على نفسي وأقوم بمهامي على طريقتي.

- طبيعة الوظيفة والمهام تستلزم العمل الفردي.
- أحب العمل الفردي والتنسيق مع الفريق.
- لتحمل المسؤولية.
- التركيز أكثر في العمل وخاصة الآلات.
- لأن العمل الجماعي مضيعة للوقت خاصة في بعض الأحيان تكون هناك أفكار متعكسة تأخذ الوقت في النقاش.

من الملاحظ أن معظم المبحوثين لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم ضمن جماعة عمل، وهذا يدعونا إلى معرفة أن القيم التنظيمية السائدة في بيئة العمل هي قيم التعاون بين الزملاء حيث تتميز العلاقات بينهم بالودية والتعاون والاحترام، والشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه بعضهم البعض، وهذا ما تمت ملاحظته حقيقة في الميدان حيث التمسست وجود روح التعاون والعمل كفريق واحد بين العاملين، حتى إن البعض منهم يمدون يد العون لزملائهم في أمور ومواضيع خارجة عن إطار العمل على حساب وقت عملهم وهو ما جعلني أقر بوجود قيمة التعاون بين العاملين.

كما يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، فقيم العمل الجماعي تعتبر إحدى القيم التي تؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء وسرعة في الإنجاز، كما دلت عليه شواهد المبحوثين، لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض كفريق واحد، ويعملون معا بانسجام وبروح الفريق، وهو ما أكدت عليه أيضا نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوشي William Ouchi" التي أكدت على أن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة يساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء.

جدول رقم (22): يبين ما إذا كان هناك اعتزاز بالانتماء للمؤسسة من جانب المبحوثين، وفي حالة الإيجاب كيف يتم التعبير عن ذلك؟

الاحتمالات	كيفية التعبير عن الانتماء للمؤسسة	ك	%	المجموع	النسبة المئوية
نعم	الحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل	103	22.6%	158	92.9%
	الإخلاص والجد في العمل	103	22.6%		
	بذل مجهود أكبر وإضافي في العمل	79	17.4%		
	تحمل مسؤولياتك كاملة	72	15.8%		
	الحرص على تفضيل المصلحة العامة على الخاصة	47	10.4%		
	الحرص على تقديم إضافة وتميز في العمل	51	11.2%		
	المجموع	455	100%		
لا				12	7.1%
المجموع				170	100%

مجموع الإجابات: 455

عدد المفردات: 170

من خلال معطيات رقم الجدول (22) يظهر لنا أن هناك اعتزاز كبير بالانتماء للمؤسسة من طرف المبحوثين، حيث أجاب (92.9%) منهم باعتزازهم بالمؤسسة التي يعملون بها وهو تقريبا رأي جميع المبحوثين، في حين أجاب (7.1%) فقط منهم بعدم الاعتزاز.

أما بالرجوع إلى تبريرات المبحوثين حول سبب اعتزازهم بالانتماء للمؤسسة نجد أن البعض منهم قد برر ذلك من خلال الأسباب الآتية:

- ثقة المسؤول في العامل والعلاقة الجيدة بينهم وإعانتهم في المشاكل الشخصية.
- أفتخر بها لسمعتها الوطنية الجيدة ولمساهمتها في اقتصاد البلاد، كما أنها مؤسسة ذات صيت عالي وعالمي.
- مؤسسة رائدة في هذا المجال على المستوى الوطني.
- المعاملة الطيبة والجيدة وأغلبية الظروف مواتية كما أنها توفر بعض الخدمات.
- الإحساس بالراحة فيها وهي فرصة للتقدم والنجاح.
- الأجر المحترم وللمدة التي قضيتها فيها.
- توفر المؤسسة كل المؤهلات اللازمة للنجاح في العمل.
- ساعدتني على تطوير نفسي وتطوير مهاراتي في مجال عملي.
- لوجود الاحترام المتبادل بين العاملين، والعمل كعائلة واحدة.
- توفر روح العمل لجميع العاملين.
- لأنني وجدت ما كنت أبحث عنه وكذلك مستوى المؤسسة يرقى إلى تطلعاتي.
- تتماشى مع مؤهلاتي العلمية وأعطتني فرصة تطبيق ما درست.
- مؤسسة ساهمت في امتصاص نسبة من البطالة في المنطقة ومصدر للرزق واكتساب المعارف.
- لوجود التطور التدريجي.
- لاعتماد المؤسسة على تكنولوجيا متطورة في مجال اختصاصي (مواكبة للعصرنة والتكنولوجيا).
- الاعتماد على أسلوب منهجي في تسيير المؤسسة، وحرصها على النظام.
- المؤسسة جزء من الذات كما أنها علمتني أشياء ومعارف كنت أجهلها من قبل.

ونظرا لاعتزاز المبحوثين بمؤسستهم فقد عبروا عن ذلك من خلال مجموعة من الإجابات كانت خيارات بالنسبة لهم تمثلت أولها في الحرص على الانضام والتقييد بوقت العمل، وكذا الإخلاص والجد فيه المعبر عنهما بنسبة مئوية متساوية بلغت (22.6%) من الإجابات، تليها تأكيدهم على بذل مجهود أكبر وإضافي في سبيل العمل بنسبة (17.4%)، ثم تليها تحمل المسؤولية الكاملة بنسبة مئوية قدرت بـ (15.8%)، ثم تأتي نسبة (11.2%) من إجابات العاملين تؤكد حرصها على تقديم إضافة وإبداع

كتعبير عن اعتزازها بالانتماء لمؤسستها، وفضلا عن ذلك أجاب بعض المبحوثين بحرصهم على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بنسبة مئوية بلغت (10.4%) من الإجابات، وبالإضافة إلى هذه الإعتبارات عبر أيضا بعض المبحوثين أن الاعتزاز بالمؤسسة يجعلهم دائما على حرص في المحافظة عليها بشكل عام، والتحكم في أسرار العمل والأمانة، والعمل من أجل ازدهار المؤسسة والسير قدما إلى الأمام.

وما نستنتجه من خلال ما تقدم أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تؤكد وتقر على شدة اعتزازها بالانتماء لمؤسسة "عمر بن عمر" وذلك لوجود عدة أسباب تم ذكرها سابقا، وهو ما يجعل كل فرد في هذه المؤسسة يحرص على تقديم كل مجهوداته وما بوسعه من أجل الأحسن والأفضل لهذه المؤسسة باعتبارها جزء لا يتجزأ منه، وهذا يمكننا القول أن هناك تفاعل بين قيم الفرد والمتمثلة في التطور المهني، الاستقرار، الأمن، الشعور بالتحصيل، والدخل المحترم، وبين قيم المؤسسة والتي قد تتمثل في النمو، الشهرة، جودة الخدمة، فإذا تمكنت المؤسسة من إحداث التوافق بين هذه الرغبات أو القيم فتكون النتيجة النهائية هي الرضا ومن ثم الالتزام الوظيفي، أما في حالة عدم السعي إلى ذلك فالنتيجة هي عدم الرضا والالتزام؛ حيث تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي للأفراد ولهذا تعمل المؤسسة جاهدا على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين العاملين، حيث كلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة والعكس صحيح.

جدول رقم (23): يبين إن كانت المؤسسة قد خضعت إلى تعديلات في هيكلها التنظيمي، وفي حالة حصول ذلك فيما تمثل هذا التعديل؟

الاحتمالات	نوع التعديلات المدخلة على الهيكل التنظيمي	ك	%	المجموع	النسبة المئوية
نعم	مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة	84	35.2%	145	85.3%
	مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام	110	46%		
	مراجعة نطاق الإشراف ونوعه داخل المؤسسة	22	9.2%		
	مراجعة خطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة	23	9.6%		
	المجموع	239	100%		
لا				03	1.8%
لا أدري				22	12.9%
المجموع				170	100%

عدد الإجابات: 239

عدد المفردات: 170

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أغلبية الباحثين أكدوا على وجود تعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثلما بينت ذلك النسبة (85,3%) من الإجابات، مما يعني أن المؤسسة قامت بإعادة النظر في بناء هيكلها التنظيمي أو بتغيير الأساس الذي يقوم عليه، مقابل ذلك أجابت نسبة (12,9%) من مفردات العينة بأن ليس لها علم بوجود تعديلات في الهيكل التنظيمي، في حين نفت نسبة (1,8%) من الباحثين وجود تعديل في الهيكل التنظيمي، ويمكن تبرير هذا النفي بأن هؤلاء العاملين حديثي العمل لديهم مدة قصيرة في المؤسسة لا تخولهم إلى معرفة التغييرات التي حدثت فيها، أو أنهم من العمال التنفيذيين ليس لهم علم بهذه الأمور.

وبخصوص السؤال الثاني والمرتبط بما سبق التعرض له، فقد صرح أغلبية المبحوثين أن التعديل تمثل في مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام والذي عكسته نسبة (46%) من الإجابات المعبر عنها، فيما ذهبت نسبة (35.2%) من المبحوثين على أن التعديل اقتصر على مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة، في حين أكدت نسبة (9,6%) من المستجوبين أن تعديل الهيكل التنظيمي قد كان بمراجعة خطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة، وأخيرا أجابت نسبة (9,2%) من العاملين أن مراجعة نطاق الإشراف ونوعه داخل المؤسسة كان صورة واضحة لحدوث تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أستنتج من خلال تحليل هذا الجدول أن المؤسسة قد قامت بإجراء تعديلات ومراجعات في هيكلها التنظيمي مست كل جوانبه من وحدات تنظيمية تشمل مختلف المستويات الإدارية التي تؤدي مختلف المهام اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتغيير في خطوط السلطة التي تنساب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات، وكذلك في خطوط الاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات المختلفة في المؤسسة بعضها ببعض؛ وكذا التغيير في نطاق الإشراف ومختلف السياسات والإجراءات المتبعة؛ وهذا لضمان فعالية الهيكل التنظيمي وقولته بالشكل الذي يجعله مرنا أكثر ليساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة وعلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأقل نتائج الغير مرغوب فيها؛ لأن أهم ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله وعلى سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (24): يوضح التعديلات الهيكلية التي تمت على مستوى المصالح والأقسام الإدارية

نوع التعديلات على مستوى المصالح والأقسام الإدارية.	التكرارات	النسبة المئوية
إنشاء مصالح وأقسام أو وحدات لم تكن موجودة من قبل؟	136	71.9%
دمج وتجميع بعض المصالح والأقسام الإدارية؟	37	19.6%
حذف بعض المصالح والأقسام الإدارية؟	16	8.5%
المجموع	189	100%

يفيد التحليل الإحصائي الوارد في هذا الجدول أن 136 موظف بنسبة (71.9%) من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن التعديلات التي تمت على مستوى المصالح والأقسام الإدارية تعلقت بإنشاء مصالح وأقسام أو وحدات لم تكن موجودة من قبل، أما نسبة (19,6%) تفسر ذلك بدمج وتجميع بعض المصالح والأقسام الإدارية، في حين أقرت النسبة المتبقية في إجاباتها والمتمثلة في (8.5%) من الإجابات أن التعديل تمثل في حذف بعض المصالح والأقسام الإدارية، أو بتقليص لعدد المناصب في المصالح وهو ما أدلى به بعض العاملين في إجاباتهم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة قامت بعملية إعادة الهيكلة على مستوى المصالح والأقسام الإدارية عن طريق التحويل على مستوى رؤساء المصالح والأقسام، وباستحداث مصالح ووحدات جديدة في المؤسسة لم تكن موجودة من قبل كإنشاء وحدة إنتاج "للعجائن الغذائية والكسكس" تم تزويدها بعد ذلك بخفي إنتاج "العجائن الخاصة"، ثم زاد أيضا توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج، كما قامت بتجميع بعض الأقسام والمصالح تحت مسميات واحدة، وفصل البعض الآخر عن بعضه البعض (كما هو الفرق موضح بين الهيكل التنظيمي القديم والجديد)، وحذف بعض المصالح والأقسام الإدارية؛ وترجع هذه التغييرات التي حدثت في المؤسسة بسبب التوسع في نشاطها الإنتاجي وزيادة إنتاجها مما تطلب منها مراجعة المصالح والأقسام الإدارية بما يتماشى مع المستجدات الجديدة.

وهذا يدل أن المؤسسة قامت بمختلف التعديلات على مستوى المصالح والأقسام الإدارية لتسهيل من عملية الاتصال وتحديد المهام والمسؤوليات بدقة، حيث إن دمج الأقسام الإدارية يساهم في تضيق نطاق الإشراف ويسهل من عملية الرقابة ويزيد من فعاليتها، وأن إلغاء بعض المصالح الإدارية الغير مهمة في تأدية المهام ولانتفاء الحاجة إليها (لا فائدة لبقائها) يسهل من عملية الأداء، وبذلك فإن عملية دمج وتجميع بعض المصالح مع بعضها التي تتشابه في مهامها ونشاطاتها في مصلحة واحدة أو تغيير تنظيمها يساعد على التوحيد والتنسيق داخل المصلحة الواحدة مما يساهم في سهولة التحكم في الأعمال وسيرها بطريقة سلسلة وفي ارتفاع معدلات أداء العاملين.

جدول رقم (25): يوضح كيفية تأثير التعديلات في المصالح والأقسام على العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
16.9%	27	التأثير على منصب العمل
25.6%	41	التأثير على المهام والواجبات الوظيفية
57.5%	92	إحداث حركة دوران مهني بين العمال
100%	160	المجموع

من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه والمتضمنة كيفية تأثير التعديلات في المصالح والأقسام على العاملين، جاءت إجابة 92 عاملاً بنسبة (57,5%) أن التأثير كان من خلال إحداث حركة دوران مهني بين العمال، بينما أجاب 41 عاملاً بنسبة (25,6%) أن التعديلات أثرت على المهام والواجبات الوظيفية، أما النسبة المتبقية أي (16,9%) أجابت بأن التأثير كان على منصب العمل.

ومن تحليلنا لهذه البيانات نصل إلى أن التعديل على مستوى المصالح والأقسام أدى بصورة كبيرة إلى تدوير العمل؛ وهو ما يتيح للعامل فرصاً لتعلم مهارات وخبرات مختلفة تسمح له بتغيير نماذج العمل التي يؤديها في فترات دورية وبرز هذا بشكل خاص في المجالات التي تعتمد على فرق العمل، وبالإضافة إلى ذلك يدرّب العاملين على أدوار إضافية، وهذا بالتأكيد يعزز شعور العامل بالاستقلال الذاتي ولو بصورة جزئية، أي هناك تغيير في مناصب العاملين وتركيبية المهام الوظيفية المكلفين بها وهذا لتوفير فرصاً جيدة لتحسين الأداء، من خلال زيادة عدد المهام التي يقوم بها العامل وتنوعها وفق قدراته بسبب إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث أساليب جديدة في العمل تسعى إلى تطوير الأداء.

حيث تكون نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ففي بعض الأحيان يكون هناك استمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، وأحياناً أخرى يكون تكرار مهام خاصة بقسم آخر بسبب عدم الثقة في مقدرة هذا القسم الآخر على أدائها بوجه صحيح، لذلك يصبح بعد دراسة الوظيفة بعناية تقليصها إلى عناصرها الأساسية (تحسين الوظيفة من أجل تحسين الأداء).

جدول رقم (26): يوضح جوانب التعديلات على مستوى الوظائف والمهام

النسبة المئوية	التكرارات	جوانب التعديلات على مستوى الوظائف والمهام
60.1%	116	استحداث وظائف جديدة؟
34.2%	66	إعادة توزيع مختلف الإطارات والعاملين؟
5.2%	10	حذف مناصب سابقة؟
0.5%	1	التخفيض من حجم اليد العاملة؟
100%	193	المجموع

(193: عدد الإجابات)

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن استحداث وظائف جديدة في المؤسسة هي من أهم التعديلات التي مست الوظائف والمهام وذلك بنسبة قدرت بـ (60,1%) من مجموع الإجابات المعبر عنها، في حين أجابت نسبة (34,2%) من أفراد العينة بأن التعديل كان من خلال إعادة توزيع مختلف الإطارات والعاملين في المؤسسة، أما نسبة (5,2%) من المبحوثين صرحت بحذف وغلق مناصب سابقة لم تعد هناك الحاجة إليها، وفضلا عن ذلك عبرت نسبة (0,5%) من الإجابات فقط أن التعديل قد شمل التخفيض في حجم اليد العاملة، ومن التعديلات التي حدثت أيضا وصرح بها بعض المبحوثين هو إنشاء مخطط جديد لمناصب العمل.

ومن خلال هذا التحليل نخلص إلى نتيجة مفادها أن هناك خلق أنشطة جديدة في المؤسسة، أو الوظائف المتوفرة لم تفي بالغرض في تحقيق الأداء المطلوب، مما استدعى إنشاء وظائف جديدة، أو التغيير في مسميات بعض الوظائف وفي علاقاتها ببعضها البعض، أو تغيير في مستوى بعض الوظائف، وتوسيع صلاحياتها أو تضيقها، أو حذفها كلية من الهيكل التنظيمي، وهو ما يستدعي إعادة توزيع مختلف الإطارات والعاملين حسب الوظائف المستجدة لإحداث التوافق بينهما ولزيادة مردوبيتهم في العمل.

جدول رقم (27): يوضح في ماذا ساهم تعديل الوظائف والمهام؟

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
16.2%	45	تغطية كافة مهام المؤسسة؟
29.6%	82	إعادة توزيع المهام بناء على التخصص والكفاءة اللازمة؟
29.2%	81	الدقة في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات؟
12%	33	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل؟
4.7%	13	تنويع عمل الفرد والخروج من التخصص؟
8.3%	23	منع التضارب والازدواجية في العمل؟
100%	277	المجموع

(عدد المفردات: 170 مجموع الإجابات: 277)

يبين هذا الجدول أن التعديل في الوظائف والمهام ساهم بشكل كبير في إعادة توزيعها بناء على التخصص والكفاءة اللازمة وذلك ما أقرته أجوبة الباحثين بنسبة تمثلت في (29,6%) من الإجابات، تعادلها تقريبا نسبة (29,2%) من مفردات العينة صرحت بأن التعديل قد أدى إلى الدقة في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، تليها نسبة (16,2%) من الإجابات تؤكد أن التعديل ساهم في تغطية كافة مهام المؤسسة، لتليها إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل بنسبة (12%)، ومقابل هذه المواقف أجابت نسبة (8,3%) من الباحثين أن التعديل في المهام ساهم في منع التضارب والازدواجية في العمل، وأجابت نسبة (4,7%) أن تنويع عمل الفرد والخروج من التخصص كان نتيجة للتعديل في الوظائف والمهام.

والملاحظ من هذه التعليقات على الجدول أن هناك مراجعة لمختلف المهام والأنشطة الخاصة بالأقسام الإدارية الموجودة في المؤسسة وهذا للابتعاد عن التعارض والتكرار فيما بينها؛ وتنظيمها

وإعادة هيكلتها بطريقة تسمح بتسهيل سيرورة العمل بين مختلف الفاعلين، ومنه نستنتج وجود التوزيع الجيد لمختلف المهام الوظيفية داخل المؤسسة، وهو ما دلت عليه نسبة أفراد العينة التي تقر بأن التعديل في الوظائف والمهام ساهم في إعادة توزيع جميع المناصب بمؤسستهم اعتباراً للمؤهل العلمي وبناءاً على التخصص والكفاءة اللازمة من خلال إسناد العامل وظائف وما يرتبط بها من مهام حسب ما يملكه من مؤهلات وقدرات، وهذا ما يساعد بالدرجة الأولى على تحديد المسؤوليات وتنفيذ الخطط بدقة، وبالتالي إلى سهولة إنجاز المهام الموكلة لكل فرد والسير الجيد لها.

جدول رقم (28): يوضح الجوانب التي يسمح بها نطاق الإشراف للمرؤوسين

النسبة المئوية	التكرارات	الجوانب التي يسمح بها نطاق الإشراف للمرؤوسين
19.2%	64	مراعاة قيم العاملين وحاجاتهم؟
21.8%	73	إبراز العاملين لطاقتهم وأفكارهم المبتكرة
19.7%	66	إقامة علاقات عمل جيدة وعلى أسس سليمة
22.2%	74	المشاركة في القرارات المتخذة بخصوص العمل
10.8%	36	تفويض السلطة في حالة غياب الرئيس المباشر
6.3%	21	تحديد المسؤوليات بطريقة سهلة؟
100%	334	المجموع

(عدد الإجابات: 334)

(عدد المفردات: 170)

من البيانات التي تضمنها هذا الجدول، جاءت نسبة (22.2%) من إجابات عينة البحث تقر بأن العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، تليها نسبة (21.8%) القائلة بأن أسلوب الإشراف يسمح بإبراز العاملين لطاقتهم وأفكارهم المبتكرة، لتليها نسبة (19.7%) صرحت بأن الإشراف المتبع يسمح بإقامة علاقات عمل جيدة وعلى أسس سليمة، في حين نجد نسبة (19.2%) من العمال تؤكد أن نوع الأسلوب المتبع في الإشراف يراعي قيم العاملين وحاجاتهم، وهذا ما يدل بأن علاقات العمل بين المشرفين والعاملين جيدة ومبنية على أسس سليمة بينهم تراعى قيم العاملين وحاجاتهم، لتليها بعد ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين قدرت بـ (10.8%) المصرحة بأن أسلوب الإشراف يسمح في بعض الأوقات بتفويض السلطة وهذا في حالة غياب الرئيس المباشر الذي يمنح الحق مباشرة للذي يليه في التدرج الهرمي للسلطة أن يتخذ القرارات بدله، لتليها نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ (6.3%) من المبحوثين تبين أن نوع الإشراف يجعل المسؤوليات محددة بطريقة سهلة؛ وهذا يدل أن نمط الإشراف المتبع يناسبهم لتغيير المشرف طريقته في الإشراف ومدى مهارته في تطبيقه لعمله.

ومن خلال هذا التحليل نتوصل إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على منحهم فرصة المشاركة في صناعة القرارات، من خلال تفويض لهم بعض الصلاحيات التي تخص مهامهم، وهذا راجع إلى وعي المسؤولين لأنهم يكونوا على دراية وإطلاع أكثر على أمور العمل التي قد لا يدركها المسؤولين في المستويات الإدارية العليا بحكم تواجدهم بشكل يومي في مواقع عملهم، وبالتالي فإن الأخذ بآراء العاملين في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات قد يساهم بشكل كبير في توضيح بعض الأمور الغامضة، التي يمكن تجاوزها بمجرد إعطاء أحد العاملين رأيه وهو ما يسعى إليه التطوير التنظيمي الذي يهتم بمشاركة العمال في القرارات المتعلقة بأعمالهم بما يسمح لهم بتحقيق الاستقلالية في أداء مهامهم، وأن تطوير المؤسسة يكون بتضافر جهود الجميع.

وهو كذلك ما تؤكد الإدارات الحديثة وبعض النظريات في الفكر الإداري الحديث كمنظريّة "الإدارة بالأهداف" التي ترى أن اتخاذ القرار هو محصلة لمجهودات متضافرة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين، حيث تتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في صنع القرار قيام جميع العاملين أو بعضهم من مختلف المستويات التنظيمية بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه، حيث يساهم هذا الأسلوب في خلق التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وتحديد الأهداف عن طريق الحوار والتوافق بينهم، وضبط مقاييس العمل وبالتالي تحسين الأداء وزيادته، لأن العاملين هنا سيشعرون أنهم جزء من هذا العمل ويجعلون هذا القرار المتخذ أكثر قبولا والتزاما به لأنهم شاركوا في صناعته لذا يبذلون قصارى جهدهم في تطبيقه على أكمل وجه، وبهذه الطريقة تساهم المؤسسة في تنمية قدرات العاملين وتوسيع مداركاتهم وفي أن تكون المسؤولية جماعية بين كل أفراد جماعة العمل رؤساء ومرؤوسين وهو ما يؤدي إلى الانسجام في بيئة العمل والانعكاس بالإيجاب على الأداء.

إضافة لما سبق بينت النتائج أيضا أن أسلوب الإشراف المتبع يسمح بإبراز العاملين لطاقتهم وأفكارهم المبتكرة مما يعني أن المؤسسة تعزز رغبة الاستطلاع للأفراد وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لهم تيقنا منها أنه أمر ضروريا في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير نفسها والبحث دائما عن الجديد، وأن تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتدعيم أفكارهم المتعلقة بعملهم وبتحسين الأداء يعتبر آلية من آليات التطوير التنظيمي تساهم في تطوير أسلوب العمل، ولتحقيق هذا الغرض توفر المؤسسة لبعض العاملين من فئة الإطارات فرصة المشاركة في بعض الملتقيات والندوات الوطنية والدولية.

وخلاصة القول، هناك تفويض للسلطة الذي هو منح مستوى تنظيمي إداري أعلى بعض السلطة إلى مستوى تنظيمي أقل منه من خلال فرد معين يمارس الحرية في اتخاذ القرار، حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة بمنح جانب من الحرية للعاملين بصفة مؤقتة وظرفية في تسيير العمل عند غياب المسؤول

المباشر لكي لا يكون هناك تعطيل للعمل وضياع للوقت وما ينجر عنه من خسائر لا تحبذها المؤسسة وخاصة لطبيعة نشاطها المستمر الذي يفرض عليها عملية التفويض، لأنه قد يتطلب في بعض الأحيان مثلاً اتخاذ قرار سريع في العمل بقطاع الإنتاج ولكن المسؤول الإداري غائب، فهنا يصبح من الضروري تطبيق مبدأ تفويض السلطة لتسهيل العمل.

جدول رقم (29): يوضح نوع الأسلوب المتبع من طرف المشرف في علاقته بمرؤوسيه

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
36.8%	74	الاكتفاء بإصدار الأوامر والتعليمات
40.3%	81	التدخل إلى جانب المرؤوسين وتوجيههم وإرشادهم
22.9%	46	قيام المشرف بمراجعة الأعمال المنجزة
100%	201	المجموع

(عدد المفردات: 170) (مجموع التكرارات: 201)

يلاحظ من هذا الجدول، أن أغلبية الرؤساء في متابعة أعمال مرؤوسيهم يفضلون التدخل إلى جانبهم وإرشادهم لتوضيح لهم السبل المثلى في إنجاز العمل مثلما تبين ذلك نسبة (40,3%) من الإجابات المعبر عنها، في حين يفضل البعض الآخر منهم متابعة المرؤوسين من خلال الاكتفاء فقط بإصدار الأوامر والتعليمات المختلفة لهم وهو ما عكسته نسبة (36,8%) من الإجابات، وفضلا عن الأسلوبين السابقين فقد عبر بقية المبحوثين أن علاقتهم برؤسهم فيما يخص تنفيذ أعمالهم تكون بمراجعة المشرف لأعمالهم المنجزة كأسلوب في الإشراف يساعد في معرفة نسبة التقدم ونجاح الأعمال، وقد عبرت عنه النسبة (22,9%) من إجابات المبحوثين.

أستنتج من قراءتي لهذا الجدول أن أغلبية الرؤساء في متابعة أعمال مرؤوسيهم يتدخلون إلى جانبهم في تنفيذ العمل مثلما بيت ذلك النسبة المئوية الواردة في هذا الجدول، وهو ما يدل على اهتمام المشرف بأن يكون ملما بمحيط العمل وحاجياته، وقد وردت إجابات أخرى عبر عنها عددا محدودا من المبحوثين فيما يخص طريقة إشراف الرؤساء تدعم ما توصلنا إليه، من ذلك قولهم:

- "إسداد النصائح وإعطائي تقنيات جديدة".
- "المساعدة في تنفيذ الأعمال".
- "الإشراف على الأعمال المنجزة وتوجيهي في العمل".
- "يتدخل رئيس العمل في بعض الأعمال لحل مشاكل العمل بنفسه".

وهذا دليل من ناحية على حرص الرؤساء على أن تنفذ المهام بدقة والوصول إلى أداء جيد، فهم يجتهدون في ذلك دون مراعاة التمايز الوظيفي الموجود بينهم على الرغم من المستوى والسلطة التي يتمتعون بها إلا أنهم يعتبرون أنفسهم كأحد من المرؤوسين ويقومون بأعمالهم، وهذا راجع من ناحية

أخرى إلى قيمهم التي يؤمنون بها والمتمثلة هنا في قيم المساواة بين أفراد المؤسسة، فالكل يشعر بالتساوي فيما بينهم ويتصرفون تبعاً لذلك.

قام "التون مايو" في أعماله بالتركيز على أهمية الإشراف واعتبر تغيير جودة الإشراف سبباً رئيسياً لارتفاع الإنتاجية كإعطاء هامش من الحرية للعاملين، والمعاملة بالطريقة الحسنة من جانب المشرفين، وخلق صداقات عمل معهم، فمناخ الإشراف عنده له مقدرة التأثير القوي على سلوك الأفراد في جماعات العمل المختلفة لتتخذ موقف إيجابي أو سلبي في تحقيق أهداف التنظيم.

جدول رقم (30): يوضح كيفية انتقال المعلومات الخاصة بإنجاز المهام بين الرؤساء والمرؤوسين

النسبة المئوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	
60.6%	103	54.2%	45	64%	32	70.3%	26	عن طريق أوامر محددة
39.4%	67	45.8%	38	36%	18	29.7%	11	عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات
100	170	100	83	100	50	100	37	المجموع

يلاحظ من هذا الجدول، أن أغلبية المبحوثين تنتقل إليهم المعلومات الخاصة بتنفيذ مهامهم عن طريق أوامر للتطبيق مثلما تبين ذلك النسبة (60.6%) من مجموع أفراد العينة، وهذا ينطبق على الإطارات بنسبة (54.2%) وعلى أعوان التحكم بنسبة (64%) من إجاباتهما، وعلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة (70.3%).

أما فيما يخص عملية انتقال المعلومات للعاملين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم فقد جاءت النسبة ممثلة بـ (39.4%) من الإجابات المعبر عنها، وذلك بنسبة (45.8%) لفئة الإطارات، ونسبة (36%) من الإجابات لأعوان التحكم، وأخيرا نسبة (29.7%) لأعوان التنفيذ وهو دليل على مشاركة هاتين الفئتين أيضا في القرارات الخاصة بمهامهم ولكن بنسبة قليلة.

وما نستنتجه من خلال تحليلنا للجدول أن المؤسسة تتبع كل من أسلوب إصدار الأوامر والتعليمات للعاملين، وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن دون مغالاة في ذلك؛ أي وجود درجة

من اللامركزية في المؤسسة ولكن بتحفظ فالإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات الهامة مع مشاركة بعض العاملين من المستويات التنظيمية الأخرى، وكما هو ملاحظ في الجدول أن أكبر فئة لها فرصة المشاركة في صناعة القرارات هي فئة الإطارات من خلال تفويضهم صلاحيات اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بما يسمح لهم بتحقيق الاستقلالية في أداء واجباتهم.

كما صرح بعض المبحوثين في إجاباتهم أن انتقال المعلومات الخاصة بمهامهم يكون عن طريق اجتماع مصغر تناقش فيه أمور العمل بصورة جماعية فيه تتبادل الآراء والأفكار بين العاملين ورئيسهم، أو في بعض الأحيان يأخذ العامل القرار بمفرده حسب ظروف العمل التي يكون فيها، وهذا ما يدل على توفر مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومنه نتوصل أن انتقال المعلومات الخاصة بإنجاز المهام بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة تكون على صورة أوامر محددة تعرض على المرؤوس لتطبيقها، وهذا لمعرفة كل فرد حدود عمله وما يجب القيام به والطريقة التي يؤدي بها أعماله الموكلة إليه لتنفيذها بدقة وفي نفس الوقت لا يتحمل مسؤولياتها.

جدول رقم (31): يوضح إن كانت المؤسسة تقوم بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي حسب مختلف الفاعلين في المؤسسة.

النسبة المئوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	
%86.5	147	%85.5	71	%88	44	%86.5	32	نعم
%13.5	23	%14.5	12	%12	06	%13.5	05	لا
%100	170	%100	83	%100	50	100	37	المجموع

من البيانات التي تضمنها هذا الجدول يلاحظ أن المؤسسة تقوم بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي وهو ما أكدته نسبة إجابات المبحوثين الممثلة بـ (86.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، وهذه الإجابة صدرت على التوالي من فئة أعوان التحكم بنسبة (88%) من الإجابات، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة (86.5%) من الإجابات، وأخيرا الإطارات بنسبة (85.5%)، والملاحظ أن النسب المئوية كانت متقاربة بين الفئات المهنية الثلاث وأعلى نسبة سجلت كانت لدى عمال الصيانة والتحكم، وخلاف هذا الموقف الإيجابي نفت نسبة (13.5%) فقط من المبحوثين وجود تحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي.

أستنتج من قراءتي لهذا الجدول أن أغلبية إجابات المبحوثين على العموم توحى بقوة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التي تسعى بشكل دائم ومستمر إلي تحسين الاتصال التنظيمي مثلما تدلل على ذلك النسبة الواردة في الجدول، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية الاتصالات التنظيمية، إذ تمثل القلب النابض لها بها تتقلص المساحات الهيكلية ويتحقق الإشباع النفسي والاجتماعي،

ولهذا فهي تحرص على إجراء تحسينات دورية على مستوى الاتصال التنظيمي وتقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم فعاليتها، لأن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء، فهو نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك المتبع في العمل، حيث إذ لم يتم بالشكل المطلوب فقد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين العاملين مما يؤثر ذلك بشكل سلبي على الأداء.

جدول رقم (32): يوضح جوانب إدخال تحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	جوانب تحسين الإتصال التنظيمي
48.5%	96	محاولة تحقيق اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والمرؤوسين
29.3%	58	إرساء الاتصال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة
22.2%	44	مناقشة المديرين للعمال في نتائج تقييم أدائهم
100%	198	المجموع

(مجموع الإجابات: 198)

(عدد المفردات: 170).

من خلال الجدول رقم (32) يوضح أن المؤسسة تحاول بالدرجة الأولى تحقيق اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والمرؤوسين وهو ما عبرت عليه نسبة (48.5%) من مجموع إجابات أفراد العينة المبحوثة، في حين تسعى إلى إرساء اتصالات تنظيمية في كل الاتجاهات الموجودة داخلها وهو ما أقرته نسبة (29.3%) من الإجابات، فضلا عن هذا فقد عبرت نسبة (22.2%) من الإجابات أن تحسين الاتصال التنظيمي كان من خلال فتح مجال لمناقشة المديرين العاملين في النتائج التي تخص تقييم أدائهم؛ أي بعد فترة معينة من العمل تأتي مرحلة تقييم أداء الأفراد وفيها يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه من مهام لتوضيح له إيجابيات وسلبيات الأداء من أجل تعزيز نقاط القوة أكثر، وتجنب نقاط الضعف مستقبلا، وهو من المبادئ التي أكدتها نظرية "الإدارة بالأهداف" لـ "بيتر داركر Peter Darker" أو الإدارة بالمشاركة.

وكما هو مبين من الأرقام الموضحة في الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن المسؤولين في المؤسسة يسعون إلى تحقيق اتصالات جيدة ووطيدة مع مرؤوسيهم نظرا لأهمية الاتصالات في حياة المؤسسات خاصة أنها تحافظ على الجو الملائم للعمل المتقن، وتعمل على الإمداد بالمعلومات والتعاون الفعال والرغبة في العمل، من خلال مساهمتها في تدعيم التفاعلات بين العاملين، وتقوية بعض القيم التنظيمية، فهي نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك المتبع في العمل، كما أنها ذات طابع توجيهي يتم من خلالها نشر أهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها وأنشطتها؛ وتحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب عن العمل، أو مكافأة الأداء الجيد، أو إرسال عقد الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل وتحسين ظروف العمل وإنتاجيته؛ ولهذا يحرص مديرين المؤسسة على إقامة علاقات جيدة مع العاملين والتقرب منهم أكثر، حيث تم ملاحظتي في الزيارة الميدانية أن مالك المؤسسة مع

مجموعة من المسؤولين يتحاور معهم، كما ذكر أنه يقوم بزيارات من حين إلى آخر مؤسسته والتحدث مع العاملين، وهذا دليل على اهتمامه بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد في المؤسسة على حد سواء، بهدف الوصول إلى أكبر إنتاج في أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا، فهذه العوامل لها أثر كبير في زيادة معدلات الأداء وتحفيز الأفراد على حب العمل والتحمس إليه وبالتالي زيادة إنتاجيته، وهو ما بينته بحوث كثيرة في هذا المجال "كمدرسة العلاقات الإنسانية" لـ "التون مايو Elton Mayo" التي تعتبر المؤيد الرئيسي للعلاقات الإنسانية داخل المنظمات الصناعية خاصة باعتبار أن الفرد يمثل المورد الهام الذي لا يستطيع أن يستغنى عنه في هذا الإطار، حيث كشفت نتائج تجاربه حول مدى تأثير الاتصال التنظيمي في الأداء، أن الفرد لا يتأثر سلوكه وأدائه بالظروف المادية وحسب، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقته مع رئيسه وزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، أي أن الأفراد يعملون بهمة ونشاط من خلال إقامة علاقات إنسانية واجتماعية بين مختلف الأطراف، سواء كان ذلك على الصعيد الرسمي والغير الرسمي، حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات في محيط العمل مما يؤثر سلبا على الأداء.

وما توصلنا إليه أيضا من تحليلينا، هو تأكيد بعض المبحوثين على وجود اتصالات تأخذ كل الاتجاهات داخل المؤسسة مما يعني توفر المرونة في الاتصالات التنظيمية بين العاملين، حيث نجد "الاتصال النازل" في شكل تدفق وانسياب المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا عبر التدرج الهرمي للسلطة ويتضمن عادة القرارات، والأوامر والتعليمات الموجهة للمرؤوسين من أجل تنفيذ خطط العمل المطلوبة، حيث يسعى المديرون من خلال هذا الاتصال تحقيق مجموعة من الأهداف منها: شرح طريقة أداء العمل للعاملين وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة، وإعطائهم مختلف المعلومات عن الممارسات الخاصة بالعمل، أو تلك الخاصة بالتنسيق بين النشاطات داخل المؤسسة، أو المرتبطة بالإجراءات العقابية والجزائية، وكذا المعلومات عن مدى التقدم في الانجاز.

ونجد "الاتصال الصاعد" الذي يتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وقد يتضمن تقارير عن الأداء وظروف العمل، واستفسارات وتساؤلات، بالإضافة إلى أفكار، وعرض المشكلات والصعاب التي تعترض تنفيذ قرارات معينة، أو شكاوي العمل، أو اقتراحات تفيد تحسين أداء المؤسسة.

وتعتبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى مهمة جدا للإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان، فهي بحاجة لمعلومات عن الأداء والسلوكيات، وعن المشكلات التي تحدث، وبحاجة لأراء ومقترحات وأفكار جديدة، مما يسمح للمسؤولين اتخاذ الإجراءات والتعديلات اللازمة، كما أن الاهتمام باقتراحات

العمال وأفكارهم يخلق لديهم الشعور بالانتماء لمؤسستهم مما يشجعهم على الإبداع والمبادرة من أجل تطوير المؤسسة.

وبالإضافة للاتصالات النازلة والصاعدة هناك "الاتصالات الأفقية" التي تمر عبر الإدارات والمصالح بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي، حيث تتم عملية تبادل المعلومات بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى، خاصة وأنها مؤسسة كبيرة تتميز بتعدد المستويات التنظيمية مما تسمح هذه الاتصالات بنشر المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة وسهولة بين جميع الأفراد العاملين، كما يؤدي هذا النوع من الاتصال إلى تكوين علاقات صداقة بين الزملاء يمكن أن تمتد خارج المؤسسة وهو ما يمكن أن يطلق عليه بالاتصال الغير الرسمي الخارج عن الأطر الرسمية للاتصال، حيث يرى "هنري فايول" H.Fayol فيما يخص هذا ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة.

مما تقدم نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى إجراء تحسينات دورية على مستوى الاتصالات التنظيمية لتحسين العلاقات الإنسانية فيها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة العاملين بأنفسهم والعمل على إشباع رغباتهم وحاجاتهم يزيد من معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم، فقد بينت تجارب "هاوثورن" أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على أداء العمال، وفي بعض المؤسسات قد يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل فيؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للعمل والزيادة في عدد الغيابات ونقص الإنتاجية مما ينعكس ذلك بالسلب على الأداء؛ لذلك فوجود علاقات إنسانية ايجابية كالتعاون والصداقة والمودة والاحترام والألفة... يساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد يحفز على العمل تسوده الثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة من ناحية أخرى مما يؤدي إلى خلق وحدة متكاملة بين العاملين في المؤسسة تعمل سويا من أجل الأحسن والأفضل لها.

جدول رقم (33): يوضح الأسباب التي أدت إلى حدوث تعديل في الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	الأسباب
31.1%	69	وجود تداخل في المهام والصلاحيات
14%	31	عدم وجود نظام عادل ومتوازن في توزيع العمل بين العاملين
29.7%	66	وجود صعوبة في فهم المهام المكلفين بإنجازها
25.2%	56	وجود صعوبة في المتابعة والإشراف على العمل
100%	222	المجموع

(مجموع الإجابات: 222)

(عدد المفردات: 170)

تبين معطيات الجدول المتعلق برأي المبحوثين حول الأسباب التي أدت إلى حدوث تعديلات في الهيكل التنظيمي أن نسبة (31.1%) من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن السبب راجع إلى وجود تداخل في المهام والصلاحيات الموكلة للعاملين، في حين تؤكد نسبة (29.7%) من الإجابات أن وجود صعوبة في فهم العاملين للمهام المكلفين بإنجازها هي السبب في تعديل الهيكل التنظيمي، بينما تقر نسبة (25.2%) من إجابات المبحوثين أن السبب وراء التغيير في هيكل المؤسسة هو وجود صعوبة لدى المشرفين في المتابعة والإشراف على الأعمال، حيث يؤثر نطاق الإشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية ولهذا تقوم المؤسسة بمراجعة نطاق الإشراف لتقليص النفقات، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وزيادة المرونة، والتقرب أكثر من العاملين، بسبب زيادة عدد الرؤساء، الذي يؤدي إلى صعوبة الاتصالات وتزايد صعوبة التخطيط والرقابة والذي ينعكس بشكل مباشر على أداءهم. وإضافة لما ذكر من الأسباب فقد جاءت نسبة (14%) من إجابات المبحوثين تصرح أن سبب التعديل في الهيكل التنظيمي هو عدم وجود نظام عادل ومتوازن في توزيع العمل بين العاملين، ومقابل هذه المواقف جاءت عبارات أخرى تبين موقف المبحوثين حول أسباب التعديل في الهيكل التنظيمي، من ذلك قول بعضهم: "من أجل أكثر تطور وديناميكية"، و"التوسيع شبكة الاتصال بين العمال والمسؤولين".

أستنتج من قراءتي لهذا الجدول أن السبب الأول لحدوث تعديل في الهيكل التنظيمي إنما هو راجع لتداخل المهام والصلاحيات بين العاملين، فبالرغم من فصل إدارة المؤسسة مهام كل مصلحة أو قسم عن الآخر ووضع لكل واحد منهم مساحة واضحة من الصلاحيات إلا أن ذلك لا يفي بوجود منطقة

محدودة من التداخل فيما بينهما ولهذا تعمل المؤسسة على تقبل التداخل بطريقة مقبولة وتحاول تجنبه قدر الإمكان، وهذا ما يتطلب من أجل معالجته تنسيقا عاليا بين الصلاحيات لتجنب الصدام والصراع الناتج عن هذا التداخل من خلال إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (34):

يوضح إن كان هناك تحديث للآلات والأجهزة المستخدمة وللأساليب المتبعة في العمل

النسبة المئوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	
%97.1	165	%97.6	81	%96	48	%97.3	36	نعم
%2.9	05	%2.4	02	%4	02	%2.7	01	لا
%100	170	%100	83	%100	50	%100	37	المجموع

يلاحظ من الجدول المبين أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة قامت بتحديث للآلات والأجهزة المستخدمة وللأساليب المتبعة في العمل مثلما تعكس ذلك نسبة (97.1%) من الإجابات، هذا الموقف الذي عبر عنه كل من الإطارات بنسبة (97.6%) من الإجابات، كما عبر عنه أعوان التحكم بنسبة (96%)، ومن جانب أعوان التنفيذ بنسبة (97.3%)، مقابل هذا الموقف من طرف أغلبية المبحوثين، رفضت نسبة جد قليلة منهم المقدره بـ (2.9%) وجود تحديث للآلات وللأساليب المتبعة في العمل، حيث أقرت بعدم تغيير أي آلة بل أنها تعمل بالقديمه فقط؛ ويمكن إرجاع سبب رفضهم هذا إلى أنهم وظفوا حديثا ليس لهم علم بالتغييرات التي طرأت في المؤسسة.

وما نستنتجه من خلال هذه البيانات أن المؤسسة قامت بتحسينات على المستوى التكنولوجي وعلى مستوى أساليب العمل المتبعة فيها، من خلال التحديث والتطوير في الآلات والأجهزة المتوفرة فيها (التجديد التكنولوجي) وتغيير الطرق التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب أكثر تطورا، وهو ما دلت عليه إجابات المبحوثين من أعوان التحكم والتنفيذ على حد سواء باعتبارهما الأقرب إلى الميدان وعلى علم بجميع التغييرات التي تحصل على مستوى الآلات.

جدول رقم (35): يوضح الجوانب التي مسها التحديث

النسبة المئوية	التكرارات	الجوانب التي مسها التحديث
59.4%	98	الآلات والأجهزة المستخدمة
40.6%	67	الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال
100%	165	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح أي الجوانب أكثر مسها التحديث والتغيير نجد أن الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية هي أكثر تحديثا بالدرجة الأولى وهو ما دلت عليه النسبة (59.4%) من إجابات المبحوثين، وهو ما عبرت عنه كذلك بعض العبارات الواردة من هؤلاء المبحوثين كقول بعضهم:

- "العمل أوتوماتيكي دون اليدوي".
- "تم إنشاء برامج جديدة".
- "هناك توسيع في آلات الإنتاج".

في حين أجابت نسبة (40.6%) من أفراد العينة أن الأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال هي التي تم فيها التغيير والتطوير.

وبالرجوع للآلات المتوفرة في المؤسسة هي آلات أوتوماتيكية وحديثة تقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية التي تعتبر عملية متسلسلة ومتكاملة تتم بالطريقة الأوتوماتيكية؛ أي عملها يبدأ منذ وضع المادة الأولية كأول مرحلة في الإنتاج إلى تحويلها منتوج نهائي قابل للاستهلاك؛ بحيث إذا حدث أي خلل في جزء معين من هذه السلسلة الإنتاجية فإن الإنتاج يتوقف كليا.

جدول رقم (36): يوضح جوانب التحديث الذي مسّ الآلات والأجهزة المستخدمة في المصنع

النسبة المئوية	التكرارات	جوانب التحديث الذي مسّ الآلات (التجهيزات)
18.7%	40	إدخال تحسينات على بعض الآلات القائمة بسبب تقادم أجزائها؟
67.8%	145	إدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجودة منها؟
13.5%	29	استبدال تجهيزات جديدة في الإنتاج محل مكان القديمة منها؟
100%	214	المجموع

214 تمثل مجموع الإجابات المقدمة - عدد المفردات: 170

يكشف هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدت على أن التحسينات التي تمت على مستوى الآلات والأجهزة كانت عن طريق إدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجودة منها وهو ما دلت عليه النسبة (67.8%) من الإجابات، في حين جاءت وجهة نظر أخرى للمبحوثين لتؤكد أن التحديث كان من خلال إدخال تحسينات على بعض الآلات القائمة بسبب تقادم بعض أجزائها وذلك ما مثلته نسبة قدرت بـ (18.7%) من الإجابات، مما يعنى أنها أقدم الآلات الموجودة في المؤسسة التي تم بها افتتاح عملها الإنتاجي، ولطول مدة استعمالها في الإنتاج وتقدمها ظهرت فيها وكثرت الأعطاب والتعطلات ولكن دون التوقف التام لها مما أدى ذلك إلى صيانتها من خلال إدخال تحسينات وترميمات على بعض أجزائها واستغلالها مرة أخرى.

أما فيما يخص إجابات المبحوثين حول استبدال تجهيزات جديدة في الإنتاج محل مكان القديمة منها فقد جاءت بنسبة (13.5%) من الإجابات؛ ويعزو ذلك بسبب تقادم بعض الآلات والتجهيزات التي أصبحت غير مناسبة وصالحة للعمل فأدت إلى انخفاض الإنتاج وعدم كفايته مما أدى إلى استبدالها بآلات أخرى متطورة.

وما نتوصل إليه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة صرحوا بإدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجودة منها، وهذا ما يؤشر إلى توسع النشاط الإنتاجي للمؤسسة وكثرة الطلب عليه في السوق مما أدى إلى إدخال آلات حديثة تدعم الموجودة منها للزيادة في كمية الإنتاج، وهو ما أكدته تصريحات مسؤول "تقني صيانة" في إجراء مقابلة معه حول الأمور التي تخص التطوير والتحديث في الجانب

التكنولوجي الذي يشمل الآلات وأساليب العمل، فقد صرح بوجود تطوير في جانب الآلات؛ حيث كان في بداية عمل الوحدة 4 آلات فقط لإنتاج عجائن قصيرة ثم زاد عددها من الفترة الممتدة من 2014 إلى 2018 ومنه كانت التطورات الحاصلة في مجال الآلات كالآتي:

- في سنة 2014 تم إدخال 6 آلات جديدة وحديثة للرفع من القدرة الإنتاجية حيث ضاعفت الإنتاج بمعدل خمسة مرات عن الذي كان من قبل، وهو نفس ما أكده "مدير الموارد البشرية" في مقابلة معه أيضا.
- في سنة 2015 تم إنشاء أنظمة للتهوية موجودة في أسقف المصنع مراعاة للظروف الفيزيائية للعامل حيث تقوم بإخراج الهواء الساخن من المصنع بسبب وجود حرارة عالية به وتعديلها بما يتوافق مع المنتج أي التحكم في درجة الحرارة المناسبة التي لا تضر به ولا تؤدي إلى فساده، وهذا راجع إلى طبيعة المنتج والتمثلة في العجائن.
- سنة 2016 تم تزويد العمل الإنتاجي لمنتج الكسكس بـ 5 آلات حديثة أخرى بعد أن كانت هناك 3 آلات فقط، وهنا تم إضافة آلة للتعليب من أجل السرعة في الإنتاج، والاقتصاد في الوقت والأموال،... وغيرها من المنافع.

ومن بين التحسينات أيضا المحققة بالمؤسسة قبل هذه السنوات أنه تم إدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية سنة 2006 بهدف زيادة جودة المنتج، حيث تعمل هذه الآلة على نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن، مما أدى ذلك إلى تفعيل العملية الإنتاجية.

وبالنسبة لهذه الآلات فإنها أجنبية المنشأ يتم جلبها من إيطاليا وألمانيا ويرافقها مشرف عليها، يعد بمثابة مكون أو دليل لها يقوم بإعطاء جميع المعلومات اللازمة عن هذه الآلة (التعريف بها، وشرح طريقة عملها) وهذا من أجل تدريب المسؤولين عليها وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن كيفية سير هذه الآلة وفي نفس الوقت اكتساب خبرات جديدة (تكوينهم)، حيث تفيدهم هذه المعلومات في إمكانية تصليحها في حالة وجود عطب ما إلا في حالات قليلة إذا تعذر ذلك فإنه يتم اللجوء إلى أصحابها الأصليين.

والملاحظ مما عرض سابقا أن المؤسسة تقوم من فترة إلى أخرى بتغيير آلاتها وجلب الحديثة منها والمتطورة التي تسرع وتزيد من إنتاجها؛ أي هناك تغيير وتطوير شامل للآلات المستخدمة في الإنتاج، فمن شواهد العاملين أنه يوجد تغيير كبير اليوم على ما كانت عليه من قبل، وهذا من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء واكتساب القدرة التنافسية حيث تطمح إلى احتكار السوق والتطور أكثر في عملها.

جدول رقم (37): يوضح نوع النظم والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال

النسبة المئوية	التكرارات	نوع النظم والأساليب المتبعة في العمل
30.4%	93	استخدام للإعلام الآلي
30.4%	93	نظام إدارة قواعد البيانات
29.7%	91	استخدام شبكة الانترنت والانترانات في المعاملات الداخلية
9.5%	29	استخدام شبكة المعلومات والتواصل تتعامل مع الزبائن والموردين
100%	306	المجموع

عدد الإجابات: 306

عدد المفردات 170

يلاحظ من الجدول المبين أعلاه، أنه من بين أنواع النظم والأساليب المتبعة في أداء المهام هو استخدام العاملين لأجهزة الإعلام الآلي ونظام إدارة قواعد البيانات بشكل متساوي، وهو ما أكدته النسبة (30.4%) من إجابات المبحوثين، تليها نسبة (29.7%) من المبحوثين تفر باستخدام شبكة الانترنت والانترانت في معاملاتها الداخلية، في حين تؤكد نسبة قليلة من إجابات المبحوثين والمقدرة بـ (9.5%) أنها تستخدم شبكة المعلومات والتواصل للتعامل مع الزبائن والموردين.

وما نتوصل إليه من قراءة هذا الجدول أن التغييرات والتطورات الحاصلة في المؤسسة قد مست أيضا أساليب العمل ونظمه؛ حيث يتوفر العمل المكتبي داخل المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي ليسهل من عملية إنجاز المهام، والحد من المعاملات الورقية والدقة في العمل، وأكثر من ذلك ليسرع من تبادل المعلومات بين العاملين، إذ من بين ما لوحظ أنه لا يخلو أمام أي موظف جهاز كمبيوتر لإنجاز عمله فمعظم أفراد عينة الدراسة من إطارات وأعاون التحكم يستخدمونه، بالإضافة إلى استخدام نظام إدارة قواعد البيانات الذي يعمل كوسيط بين البيانات المخزنة في القاعدة وبين مستخدمي هذه البيانات، والتي تساعد على استرجاع البيانات ومعالجتها والحصول على المعلومات التي تدعمهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب مما يسهل من عملية الأداء.

كما تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال حديثة متمثلة في الإنترنت والانترانت لمعاملاتها الداخلية كاستخدامها لشبكة داخلية يطلق عليها (SAP) لتبادل المعلومات، والتي تربط بين مختلف الأقسام والمصالح الإنتاجية والإدارية بالمؤسسة بعضها ببعض، وذلك للاطلاع دائما على الجديد وضمان التنسيق بين الأعمال المنجزة والتسريع في إنجازها، مما يساهم في التنفيذ الصحيح للمهام وتحقيق

التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ، فضلا عن ذلك تسهيل الربط بين شركة الأم مع فروعها الأخرى المنتشرة على المستوى الوطني.

أما فيما يخص مدى استخدام شبكة المعلومات والتواصل للتعامل مع الزبائن فقد كانت النسبة قليلة مقارنة مع النسب الأخرى وهو راجع إلى عدم علم فئة كبيرة من المبحوثين بوجود هذه الشبكة لأنها لا ترتبط بعملهم بل تقتصر فقط على فئة معينة من الإطارات التي يختص عملها في أمور التمويل والمحاسبة والتجارة (البيع والشراء).

ومن بين التطورات الحاصلة بالمؤسسة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من خلال إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات، ويساعد في الكشف عن العطل الحاصل فيها وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع عملية التصحيح وبالتالي لا يؤدي إلى مشاكل في الأداء.

وبالإضافة إلى ما سبق صرح بعض المبحوثين من خلال الإدلاء بأرائهم أن هناك إتباع للمناهج والأساليب المعتمدة عالميا في مجال التنظيم، حيث معظم المسؤولين في مديرية الصيانة والإنتاج هم إطارات من فرنسا ذوي جنسيات فرنسية وغيرها، يطبقون في عملهم أنظمة وبرامج متطورة ويتبعون أساليب تبسط من طريقة العمل كتوفير في وحدة الإنتاج على سبيل المثال الكثير من الملصقات الورقية (وهو ما تم ملاحظته ميدانيا) التي تبين طريقة العمل بمخططات وأشكال وتوضح للعامل منهجية أو طريقة العمل في الوحدة،... وأمور كثيرة تسهل من العمل، حتى عند وجود مشكلة ما متعلقة بالعمل في مكان الإنتاج فإنها تحل بطريقة جماعية من خلال عقد اجتماعات بين فريق العمل كله مع المسؤول لتبادل جميع الأفكار والآراء للوصول إلى حلول مرضية، أو في بعض الأحيان من فترة إلى أخرى تفتح دائرة للنقاش في أمور العمل يطرح فيها العامل أفكاره الخاصة بالعمل بكل حرية وهذا للاستفادة من جميع آراء العاملين.

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسهر على تطبيق نظام الجودة في التسيير فهي تعمل بمبادئ الجودة في كل شيء، حيث لا تهتم بنوعية المنتج فقط بل بشكله أيضا حيث تقوم بمختلف التعديلات عليه بما يجلب الزبائن ويرضيهم، ونظرا لأهمية الشكل والغلاف الخارجي للمنتج فهناك آلة تسهر على ذلك تعمل على صنع أكياس لوضع المنتج بالمقاييس المضبوطة بحيث لا تكون أخطاء فيها وإلا توقف هذه الآلة.

جدول رقم (38): يوضح نوع الوسائل المستخدمة في الاتصالات التنظيمية.

النسبة المئوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	
%25.8	58	%14.4	18	%35.1	20	%47.6	20	الوسائل الشفوية
%8.4	19	%8.7	11	%5.3	03	%11.9	05	الوسائل الكتابية
%42.7	96	%44.4	56	%42.1	24	38.1	16	كليهما
%23.1	52	%32.5	41	%17.5	10	2.4%	01	الوسائل الإلكترونية
%100	225	%100	126	%100	57	%100	42	المجموع

يلاحظ من الجدول المبين أعلاه، أن نسبة (42.7%) من مجموع مفردات العينة تقر بأن اتصالاتها التنظيمية تكون بكلتا الوسيلتين الشفوية والكتابية معاً، تليها نسبة (25.8%) من إجابات المبحوثين تؤكد أن طريقة تلقيها التعليمات تكون بطريقة الشفوية، في حين أكدت نسبة (23.1%) من المبحوثين أن تلقي التعليمات يكون بالوسائل الإلكترونية، وأخيراً جاءت نسبة قليلة من المبحوثين لتؤكد أنه تستخدم معها الطريقة الكتابية لتوصيل المعلومات الخاصة بإنجاز مهامها وذلك بنسبة قدرت بـ (8.4%) من الإجابات.

وبالرجوع إلى الفئات المهنية والوسيلة الاتصالية المستخدمة مع كل فئة نجد أن فئة أعوان التنفيذ تتلقى التعليمات بطريقة شفوية أكثر من غيرها وهو ما دلت عليه النسبة (47.6%) من الإجابات،

وأحيانا تكون بكتا الوسيلتين الشفوية والكتابية معا وهو ما عبرت عنه النسبة (38.1%)، ونادرا ما تكون بالطريقة الالكترونية والمعبر عنها بنسبة (2.4%).

أما فئة أعوان التحكم والإطارات فغالبا ما تكون الأوامر والتعليمات موجهة إليهم بالطريقة الشفوية والكتابية معا، وذلك بنسبة (44.4%) و(42.1%) على التوالي، وغالبا ما تكون بالوسائل الإلكترونية خاصة لفئة الإطارات كاستخدام شبكة الانترنت (موضحة سابقا) أو عن طريق البريد الالكتروني باعتبارها وسائل اتصال حديثة تزيد من سرعة الأداء، وهو ما دلت عليها النسبة (32.5%) من إجاباتهم.

وما نتوصل إليه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن اتصالاتهم التنظيمية داخل المؤسسة تكون بالوسيلتين الشفوية والكتابية معا، وخاصة الإطارات وأعوان التحكم وهذا راجع إلى طبيعة عملهم المكتبي وتعاملاتهم الورقية التي تستلزم ذلك، بالإضافة إلى استخدام الوسائل الالكترونية، أما فئة التنفيذيين فبسبب تواجدهم في الميدان خارج إطار المكاتب فطريقة تلقيهم للأوامر تتم معظمها شفويا كمقابلة الرئيس للمرؤوس مباشرة في مكان عمله وتحديد له ما يجب عمله وتكون بصفة إلزامية، وهو ما أكده "ماكس فيبر" أن القواعد بصفة عامة تكون مسجلة أو مكتوبة حتى في الحالات التي تكون فيها المناقشات بين الأفراد شفوية فتكون لها صفة الإلزامية، وهو راجع إلى السلطة المخولة للمسؤول باعتبارها الوسيلة التي يستطيع من خلالها إعطاء الأوامر بأي طريقة كانت.

جدول رقم (39): يوضح أهم البرمجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملها الإنتاجي.

النسبة المئوية	التكرارات	أهم البرمجيات المستخدمة
28.9%	52	برمجيات تعمل على تصميم المنتج؟
71.1%	128	برمجيات تهتم بالتصنيع؟
100%	180	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح أهم البرمجيات المعتمدة في العمل الإنتاجي، فقد بينت النتائج وجود برمجيات تهتم بالتصنيع، وبرمجيات تهتم بتصميم المنتج بنسب مئوية قدرت بـ (71.1%)، (28.9%) على التوالي.

أستنتج من قراءتي لهذا الجدول أنه بالإضافة إلى استخدام المؤسسة لأساليب مختلفة في إنجاز الأعمال كما بينتها النتائج سابقا، فإنها تتبع أيضا في عملها الإنتاجي مختلف البرمجيات (برامج الحاسب) المتطورة، بوصفها مجموعة من عمليات الحاسب المتكاملة لحل مسألة معينة أو القيام بعملية إحصائية أو إنجاز عملية معينة أو غير ذلك؛ حيث يوجد نظام حوسبة الأعمال القائم على برمجيات وأنظمة في الحاسوب تشمل كل من تخطيط الاحتياجات، ونظام لتصميم المنتج الذي يشتمل على تقنيات عديدة كالمخططات، فضلا عن ذلك التصنيع من خلال استخدام نظم الحاسوب للتخطيط والإدارة والسيطرة على عمليات التصنيع وذلك من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر للحاسوب مع مواقع الإنتاج في المصنع.

وللاهتمام أكثر بطريقة تخزين المنتج، فقد حدث تغيير في نظام تخزين السلع في المؤسسة وتم اعتماد طرق حديثة في ذلك من خلال التخزين والاستعادة الأوتوماتيكية والتي يطلق عليها بالنظم الآلية للتخزين والطلب، وهي تجمع بين معدات التخزين والمناولة ومختلف مستويات التحكم الآلي، حيث حلت في سنة 2016 محل الرفوف التقليدية القديمة التي كانت تنظم فيها السلع يدويا إلى رفوف الكترونية حديثة مزودة بتكنولوجيا عالية التطبيق يطلق على هذه الآلات اسم STORAX وهي عبارة عن رفوف تعمل الكترونيا في وضع السلع في عدة طوابق بنظام، وتقوم بعملية إدخال السلع وإخراجها أوتوماتيكيا بشكل مستمر وبسهولة وترتيبها على حسب تاريخ إنتاج المنتج؛ أي أن السلع التي تخزن أولا هي التي تباع أولا، وبالتالي فإن هذا النظام وفق هذا الشكل يقوم بتخزين السلع وتنظيمها بجودة عالية، ويسهل من عملية تخزينها وسحبها، فضلا عن ذلك يقوم باختصار الوقت والجهد (تحقيق السرعة والدقة في

عمليات تخزين وطلب المنتجات من مخازنها) وريح المساحة التي كانت مضاعفة في النظام التقليدي، وهذا ما أدى إلى مضاعفة الإنتاج بسبب وفرة المكان للتخزين.

وقد رافقت آلات التخزين هذه أجهزة تحكم عن بعد وتعتبر من الأجهزة الباهضة الثمن التي تم اقتناءها من طرف المؤسسة؛ تعمل بنظام جديد وحديث، مزودة بشاشة صغيرة تتم فيها كل العمليات الخاصة بالتخزين كإعطاء الأوامر لحساب السلع وتحديد طلبات الزبائن، أو لمعرفة مكان كل نوع من أنواع المنتجات، كما تتحكم في وضع معلب السلعة في الرف وإخراجه وكذلك إمكانية مراقبة السلع، وبصفة عامة فقد ساهم هذا الجهاز في اختصار الوقت والجهد وتوفير الدقة في العمل.

جدول رقم (40): يوضح إن كانت التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل قد ساعدت المبحوثين في إنجاز أعمالهم؟

النسبة المئوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	
94.1%	160	98.8%	82	90%	45	89.2%	33	نعم
5.9%	10	1.2%	01	10%	05	10.8%	04	لا
100%	170	100%	83	100%	50	100%	37	المجموع

من خلال النسب الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة من العاملين صرحت بأن التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل ساعدتها في إنجاز أعمالها وقد تمثلت بـ (94.1%) من مجموع إجابات أفراد العينة، هذا الموقف الذي عبر عنه كل من فئة الإطارات بنسبة (98.8%) من الإجابات، وأعوان التحكم بنسبة (90%)، ومن جانب أعوان التنفيذ بنسبة (89.2%) من الإجابات، ومقابل هذا الموقف من طرف أغلبية المبحوثين، رفضت نسبة جد قليلة منهم هذه التغييرات والمقدرة بـ (5.9%) من الإجابات، هذا الموقف الذي عبر عنه فئة أعوان التنفيذ بنسبة (10.8%)، وأعوان التحكم بنسبة (10%) والإطارات بنسبة (1.2%) من الإجابات.

نستنتج من خلال ما تقدم أن معظم أفراد عينة البحث تقبل بكل التغييرات التكنولوجية وهذا يدل على أن العامل دائما يبحث عن الجديد وخاصة في هذا المجال، ومما زاد في محاولة تقبله لكل جديد هو التقدم التكنولوجي المذهل الذي حققته الدول الصناعية، كذلك نفور العامل من الآلات القديمة التي يتجاوز عمرها سنوات طويلة لأنها ستؤدي إلى خلق الكثير من العوائق والعطب في العمل، على عكس الآلات الجديدة التي تسهل من العملية الإنتاجية وتقدم منتج جيد.

وتعتبر فئة عمال التنفيذ والتحكم الأكثر رفضاً لهذه التغييرات التكنولوجية لأنهم الأقرب إلى الآلات وأكثر استعمالاً لها حيث يرجعون سبب الرفض إلى الوقت الذي يأخذونه للتأقلم مع هذه التكنولوجيا الجديدة التي تسبب التعطل في العمل، وينظر إليها على أنها مخيفة وغريبة عنهم وبالتالي لا يستطيعون تقبل أي جديد تكنولوجي ويسعون بقدر الإمكان المحافظة على الآلات الموجودة من قبل لأنها بسيطة ومعروفة عندهم، وهذه النظرة موجودة وتحدث عنها الكثير من المنظرين السوسيولوجيين في مجال التغير الاجتماعي، إذ هناك فئات اجتماعية منغلقة حول نفسها وترفض أي تغيير وهي تقف دائماً في مواجهته.

جدول رقم (41): يوضح الكيفية التي بها ساعدت التغييرات التكنولوجية وأساليب العمل المبحوثين في إنجاز أعمالهم

النسبة المنوية	المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئة المهنية الاحتمالات
		%	ك	%	ك	%	ك	
16.3%	69	46.4%	32	27.5%	19	18.6%	18	تقليل الجهد المبذول في العمل
22.2%	94	25.9%	49	32.6%	28	21.5%	17	ربح الوقت المستغرق في إنجاز العمل
13.7%	58	13.7%	26	12.8%	11	26.6%	21	الزيادة في حجم الإنتاج
10.6%	45	10.6%	20	13.9%	12	16.4%	13	تحسين نوع المنتج
23.5%	99	28.6%	54	31.4%	27	22.8%	18	الدقة في العمل وسهولته
13.7%	58	21.2%	40	9.3%	08	12.7%	10	الحد من المعاملات الورقية
100%	423	100%	189	100%	86	100%	79	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح مدى مساعدة التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل المبحوثين في إنجاز أعمالهم نجد أن أعلى نسبة منهم والمتمثلة بـ (23.5%) أكدت أن التغييرات

التكنولوجية ساهمت في دقة العمل وسهولته، فيما أقر البعض منهم أنها ساعدتهم في ربح الوقت المستغرق في إنجاز العمل هذا الموقف الذي عكسته نسبة (22.2%) من الإجابات المعبر عنها، في حين أجابت نسبة (16.3%) من مجموع أفراد العينة أن التكنولوجيا الجديدة أدت إلى تقليل الجهد المبذول في العمل، أما نسبة (13.7%) من الإجابات فقد عبر أصحابها أن التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل قد ساهمت في "زيادة حجم الإنتاج" و"الحد من المعاملات الورقية" لكل منهما، أما باقي الإجابات والمقدرة بـ (10.6%) أكدت أن أهم مساهمة لهذه التغييرات هو تحسين نوع المنتج.

أستنتج مما سبق أن التغييرات التي حدثت في المؤسسة في جانب التكنولوجيا وأساليب العمل قد ساهمت بالدرجة الأولى في دقة العمل وسهولته مثلما بينت ذلك الشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول بالإضافة إلى عدة إيجابيات ومميزات أخرى عبر عنها أفراد العينة المبحوثة.

2- مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات الجزئية:

بعد إتمام التصور النظري والمنهجي المقترح لدراسة تأثير جوانب التطوير التنظيمي على أداء العاملين داخل "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة"، توصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج الجزئية الخاصة بكل فرضية نوجزها كالتالي:

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

"يساهم تدريب العاملين وما يرتبط بذلك من قيم تنظيمية في تحسين مستوى أدائهم في العمل".

لاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من مدى مساهمة التدريب وما يرتبط به من قيم تنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

وهكذا بالنسبة للتدريب، تكشف البيانات المتوصل إليها أن معظم أفراد العينة المبحوثة تتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية مثلما تعكس ذلك نسبة (78.2%) من الإجابات المعبر عنها (الجدول رقم 10)، إلا أن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية لفائدة عمالها، وهو ما صرحت به أكبر نسبة من المبحوثين المقدرة بـ (98.8%)، التي أكدت على تلقيها تدريباً داخل المؤسسة في مواقع العمل (الجدول رقم 11) وذلك بشكل جماعي وهذا ما أكدته نسبة (91.2%) من الإجابات (الجدول رقم 16)، حيث يتم جميع المتدربين في مجموعات تدريبية داخل المؤسسة ويتم جلب المدربين إليهم، أو يتوجهون خارج المؤسسة في أحد مراكز التكوين المهني والمؤسسات المختصة في ذلك، خاصة إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل فيها، وفضلاً عن ذلك قد يكون التدريب خارج الوطن ليشمل الدورات التدريبية المتخصصة أو المتعلقة بتطبيقات حديثة واكتساب أساليب جديدة في العمل، وعادة يهتم هذا التدريب بفئة الإطارات أصحاب المناصب العليا في المؤسسة (الجدول رقم 11).

هذا الحال كان بالنسبة لمعرفة وجود التدريب ومكان إجرائه، أما فيما يخص مدى استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية، فقد صرح أغلبية المبحوثين ونسبة (87.7%) من الإجابات باستفادتهم من دورة تدريبية مهنية على الأقل (الجدول رقم 14)، وبخصوص الفئة المهنية الأكثر استفادة من التدريب فإنها تمثلت في فئة الإطارات، كما قد كشفت النتائج بهذا الخصوص أن مدة الدورة التدريبية التي تلقاها جل العاملين في غالبيتها العظمى كانت قصيرة الأجل والتي تعكس نسبة (78.5%) من الإجابات، مقابل نسبة (21.5%) من مجموع أفراد العينة أجابوا أن مدة تدريبهم كانت متوسطة الأجل وهذا لعدم ترك منصب المتدرب شاغراً لفترة طويلة تسبب في تعطل مصالح العمل (الجدول رقم 14).

أما من حيث الأساس الذي يتم من خلاله انتقاء العاملين للاستفادة من تلك الدورات التدريبية، فقد أرجع أغلبية المبحوثين وبنسبة (28.4%) من الإجابات أن ذلك يتم من خلال النتائج المتوصل إليها من عملية تقييم الأداء التي تعتبر كإطار مرجعي يتم على أساسه وضع خطط تحسين الأداء، ومن خلاله يتضح مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات سيوجه (الجدول رقم 12)؛ وهذا دليل بأن تحسين الأداء إنما هو راجع إلى تقييمه أولاً لمعرفة جوانب الضعف فيه لمعالجتها، ولتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب.

وفيما يتعلق بجوانب استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية المنجزة فقد صرح أغلبية المبحوثين وبنسبة (33%) من الإجابات الموضحة في الجدول رقم (15) أن التدريب قد ساهم بالدرجة الأولى في زيادة مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية، بالإضافة إلى ذلك فقد مكنهم من مواكبة التطورات الجديدة في مجال تخصصهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم كالزيادة في فهم القيم التنظيمية السائدة، وكذا التحكم أكثر في العمل وإتقانه.

وبخصوص أنواع التدريب المطبقة في هذه المؤسسة، فقد كشفت النتائج أن أكثر الأنواع ممارسة هو التدريب الإداري، أما من ناحية نوع التدريب الذي تلقاه المبحوثين حسب كل فئة مهنية فقد صرح عدد من فئة أعوان التنفيذ بنسبة (65.8%) من الإجابات، وأعوان التحكم بنسبة (44.2%) بأنهم يحصلون على التدريب الفني بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب (إداري وتخصصي) باعتباره يركز على المهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية الخاصة بتنفيذ مهام هذه الفئة، في حين يشتمل التدريب الإداري والتخصصي على فئة الإطارات أكثر من غيرها وهو ما تم تأكيده من طرف هذه الفئة بنسبة (58.8%) و(32.5%) من الإجابات المعبر عنها على التوالي (الجدول رقم 18)، حيث يتلقى المدراء تكوينات خاصة في الإدارة وعملياتها، وتشمل مختلف المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية من: تخطيط وتنظيم ورقابة، وتوجيه، وتنسيق وغيرها من الأمور الإدارية اللازمة لتقلد منصب إداري، من خلال التركيز على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المختلفة، أما التدريب التخصصي فيركز على كيفية حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، ويركز على فئة الإطارات أصحاب التخصص أكثر في وظائف أعلى، كالأعمال المحاسبية، هندسة الإنتاج،... وغيرها.

ويتطرق المبحوثين على اختلاف مستوياتهم المهنية خلال فترة تدريبهم إلى برامج متنوعة تدور حول الجوانب النظرية والتطبيقية في العمل وهو ما وضحته البيانات في الجدول رقم (19)، حيث أجابت نسبة (44.2%) من مجموع إجابات أفراد العينة أن محتوى البرامج التدريبية التي يتم عرضها

على المتدربين قد كانت متنوعة ومتكاملة تشمل الجوانب النظرية التي تنحصر في استيعاب معلومات متعلقة بحسن سير العمل، وتشمل برامج تطبيقية لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم.

ونخلص في الأخير إلى أن اختيار التدريب يكون لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، بعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب للفرد؛ بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة.

وأن المؤسسة تراعي مبدأ الشمول في النشاط التدريبي حيث يمتد ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنظمة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى توجد لغة مشتركة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

أما عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، فتشير النتائج المتوصل إليها حول كيفية إنجاز الفرد لعمله أن أغلبية المبحوثين يؤدون أعمالهم في إطار فريق عمل وهو ما وضحته النسبة (72.4%) من الإجابات، في حين عبرت نسبة (27.6%) من المبحوثين أن إنجاز عملهم يكون بشكل فردي لطبيعة المهام والوظيفة التي تستلزم ذلك، ومن هذه النتائج يتضح أن إنجاز المهام يغلب عليها طابع العمل الجماعي، وأنه في حالة إنجاز الفرد لعمله بشكل فردي فإنه عند الحاجة لطلب المساعدة من أحد ما فإنه يطلبها بالدرجة الأولى من زملائه في العمل لا غير وهو ما تدلل عليه النسبة (51.1%) من الإجابات، في حين هناك من يستعين برئيسه المباشر دون غيره وهو ما صرحت به النسبة (25.5%) من الإجابات المعبر عنها من طرف المبحوثين، أما الأفراد الذين يعتمدون على أنفسهم دون طلب المساعدة من أحد فقد مثلتهم النسبة (23.4%) من مجموع أفراد العينة الذي يؤدون عملهم بشكل فردي (الجدول رقم 20)؛ ومن هنا يتضح لنا أن المساعدة تتم بين زملاء العمل فيما بينهم بصورة أكبر وهذا دليل على العلاقات الجيدة بينهم، التي تسودها قيم المودة والاحترام والتعاون، ولتأكيد هذه النتائج فقد وضع لنا (الجدول رقم 21) أن الأسلوب المفضل عند معظم المبحوثين في تأدية مهامهم هو أسلوب العمل الجماعي وذلك كما جاء معبر عنه بنسبة (78.8%) من مجموع إجابات أفراد العينة، أما البقية منهم فتفضل تأدية عملها بشكل فردي والتي قدرت نسبتها بـ (21.2%) من الإجابات، وتفسر هذه النتيجة بالرجوع إلى عدة اعتبارات أوردها المبحوثين من ذلك أن العمل الجماعي يسرع في وتيرة الإنجاز ويسهله ويقلل من نسبة الأخطاء فيه، وكذا يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين وحل المشاكل في أقل وقت ممكن، كما يقلل من المجهود الفكري والجسدي المبذول ويساعد في زيادة وتحسين الإنتاج وجودة العمل؛ وهو ما نجد له إشارة أيضا في نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوشي William

Ouchi والتي تؤكد على أن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وكذا خلق روح الجماعة بين العاملين تساعد وتساهم في تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء.

أما فيما يتعلق بحالة اعتزاز المبحوثين بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها فقد أظهر لنا (الجدول رقم 22) أن نسبة (92.9%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أكدوا على اعتزازهم بمؤسستهم، وهو تقريبا رأي جميع المبحوثين، في حين أجابت نسبة (7.1%) فقط من هؤلاء بعدم الاعتزاز بالانتماء لها، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تؤكد وتقر على شدة اعتزازها بالانتماء للمؤسسة والافتخار بها، لأنها تعمل جاهدا على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين العاملين باعتبارها المحدد الأساسي للسلوك الإيجابي أو السلبي للأفراد حيث كلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فهي تسعى إلى تغيير السلوك والاتجاهات والقيم للعاملين وإكسابهم قيم إيجابية نحو مؤسستهم تجعلهم يخطون أنماط سلوكية تنعكس بالإيجاب على أدائهم.

ولهذا نجد أن هؤلاء المبحوثين يعبرون عن اعتزازهم هذا من خلال الحرص على الانتظام والتقييد بوقت العمل وكذا الإخلاص والجد فيه، مثلما تعكس ذلك نسبة مئوية متساوية بلغت (22.6%) من إجاباتهم، ليكون هناك بذل مجهود أكبر وإضافي في العمل بنسبة (17.4%) من الإجابات المعبر عنها، وأكثر من ذلك تؤكد نسبة (15.8%) من المبحوثين على تحملها المسؤولية الكاملة في العمل، في حين تعبر نسبة منهم والمقدرة بـ (11.2%) بحرصها على تقديم إضافة وتميز في مجال عملها، فضلا عن ذلك أجاب بعض المبحوثين بحرصهم على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بنسبة مئوية بلغت (10.4%) من الإجابات (الجدول رقم 22)؛ ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تؤكد على شدة اعتزازها بالانتماء لهذه المؤسسة، حيث أنها تحرص دائما على مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى قبل مصلحتها الشخصية.

ومن استعراض هذه البيانات ومناقشتها، يتبين أن هناك علاقة جدية وقوية بين "التدريب وما يرتبط به من قيم تنظيمية" و"الأداء" باعتبارهما من بين أساليب تحسين الأداء وزيادة فاعليته في هذه المؤسسة، وهو ما يمكننا من القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بصورة تامة، ووبربط هذه النتائج بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وبوجه خاص الدراسات المحلية، حال دراسة "سمية سعال" حول "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" نجد أن هذه الأخيرة تتفق مع نتائج دراستي، من ذلك تأكيدها أن المؤسسة تسعى إلى الزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المتخصصة والجامعات داخل وخارج الوطن.

كما تتفق هذه النتيجة المتوصل إليها أيضا مع بعض ما توصلت إليه دراسة "بودوح غنية" بعنوان: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" والتي انتهت إلى أن التكوين المتواصل يساعد بشكل كبير الأفراد على التحكم في مناصبهم الحالية ومعرفة التطورات في مجال أعمالهم في الغالب، ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى، وأنه بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فإن له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية، كذلك تتشابه نتائج دراستي مع أحد نتائج دراسة "بوسفط أمال" بعنوان: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" التي توصلت بأن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية من أجل تحسين أداء الموارد البشرية وحثهم على إتقان العمل داخلها.

وبربط هذه النتيجة مع النظريات السوسولوجية التي تم سردها في الجانب النظري، نجد نظرية "فروم" ذات أثر ملموس في تحسين الأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين، والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعود بالنفع على العامل والتنظيم على حد سواء، كما نجد لهذا إشارة أيضا في مساهمة نظرية "فريدريك تايلور" الذي ركز من خلالها على أربعة مبادئ أساسية تمثلت في: التخصص، تقسيم العمل، واختيار العاملين على أسس علمية وتدريبهم على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" تعمل على تطوير القدرات الفكرية للعاملين وزيادة كفاءتهم من خلال تنمية معارفهم بتدريبهم لمواكبة آخر التقنيات في مجال عملهم وإكسابهم خبرات جديدة تساعدهم على تأدية مهامهم.

وكذلك يمكن تأكيد هذه النتيجة من التراث النظري من خلال تجارب ودراسات عديدة أجريت على الكثير من المنظمات أكدت الترابط القوي بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح أدائهم وتميزه، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من "ديل وكيندي Deal and Kennedy" حول الأداء لثمانين (80) منظمة وجدوا أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية والتي تؤمن بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع، وتهتم بدرجة كبيرة بالأفراد وتعتبرهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي، وتوفر مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه الرغبة في عمله ويجعله يستمتع به.

ونسنتج من هذا أن المؤسسة هي وعاء اجتماعي تضم العديد من الشرائح الاجتماعية، بداية من القمة إلى القاعدة، وكل شريحة لها مميزات الخاصة بها، ونظام تكنولوجي يتميز كذلك بخصائص معينة، يجب أن يجد الوسط الملائم لكي يستغل أحسن استغلال، لتستفيد منه المؤسسة، هذه الخصائص البشرية والتكنولوجية إما أن تتلاقى مع بعضها وتنصهر في كتلة واحدة لتصل إلى الغايات والأهداف

المحددة، وهذا خاصة إذا كان هناك شبه توافق لتلك الخصائص مع الإرث الثقافي والاجتماعي، أما إذا كان هناك اختلاف بينهم، فإنه ستنشأ حالة من الانفصال يترتب عنها مختلف مظاهر الصراع والاعتراب.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

"يساهم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها".

ولاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق إن كانت المؤسسة -مجال الدراسة- قد قامت بتعديلات في هيكلها التنظيمي ومدى انعكاس ذلك على إنجاز مهام العاملين.

وهكذا بينت النتائج المتوصل إليها خضوع المؤسسة لتعديلات في هيكلها التنظيمي وهذا بنسبة كبيرة بلغت (85.3%) من مجموع الإجابات المعبر عنها.

ومن حيث أهم الجوانب الهيكلية التي اقتصر عليها التعديل، فقد أرجع أغلبية المبحوثين وبنسبة (46%) منهم أنها تمثلت في مراجعة خريطة تقسيم الوظائف وترتيب المهام، (الجدول رقم 23)، بالإضافة إلى مراجعات أخرى منها:

التعديلات على مستوى المصالح والأقسام الإدارية التي تعلق بإنشاء مصالح ووحدات لم تكن موجودة من قبل وهذا ما عكسته نسبة (71.9%) من مجموع إجابات أفراد العينة، وكذا تجميع بعض المصالح والأقسام الإدارية تحت مسميات واحدة، وحذف بعضها بنسبة (19.6%)، و(8.5%) على التوالي (الجدول رقم 24)، وقد نتج عن هذا التعديل الهيكلي إحداث حركة دوران مهني بين العمال وهو ما كشفت عنه نسبة (57.5%) من إجابات المبحوثين (الجدول رقم 25).

أما فيما يخص التعديلات على مستوى الوظائف والمهام، فقد صرح أغلبية المبحوثين أنها تمثلت في استحداث وظائف جديدة في المؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ (60.1%) من مجموع الإجابات المعبر عنها (الجدول رقم 26)، حيث ساهم هذا بالدرجة الأولى في إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العاملون بنسبة (29.6%) من الإجابات وهذا بسبب وجود وظائف تفوق مهارات الفرد أو تحتوي على مهام غير مناسبة له، ولهذا فإن التعديل في المناصب وتركيبه المهام الوظيفية الموكلة للموظف يهدف إلى توفير فرصا جيدة لتحسين الأداء، وهو ما يوضح أن المؤسسة أعادت توزيع جميع المناصب اعتبارا للمؤهل العلمي وبناءا على التخصص والكفاءة اللازمة من خلال إسناد العمال مهام تتوافق حسب ما يملكونه من مؤهلات وقدرات مهنية، وهو ما انعكس على تحديد المسؤوليات وتنفيذ الخطط بدقة، وبالتالي سهولة إنجاز المهام الموكلة لكل فرد والسير الجيد لها، (الجدول رقم 27).

ومن حيث الجوانب التي يسمح بها نطاق الإشراف للمرؤوسين والأسلوب الإشرافي الذي يتبعه الرؤساء مع مرؤوسيه، فقد عبر أغلبيتهم أي ما يمثل (22.2%) من الإجابات، أنهم يشركون مرؤوسيه فيما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل (الجدول رقم 28)، وحتى يتدخلون إلى جانبهم وإرشادهم في إنجاز الأعمال المقررة عليهم وهذا ما أكدته نسبة (40.3%) من الإجابات، (الجدول رقم 29)؛ وهذا ما يساعدهم على إتقان العمل، والزيادة في انسجام فرق العمل من خلال التعاون والتقليل من الأعباء الوظيفية، حيث يعتبر الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل في التعامل مع العمال، وهو ما وضحته لنا الأفكار التي قدمتها نظرية "العلاقات الإنسانية" عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

وفضلا عن هذا، تسعى المؤسسة إلى القيام بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي، وهو ما أكدته النتائج المتوصل إليها في (الجدول رقم 31) بنسبة (86.5%) من إجابات المبحوثين، من خلال تحقيق اتصال دائم وجيد بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة أولى، وفضلا عن ذلك إرساء الاتصال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة، وفسح المجال أمام العاملين لمناقشة نتائج تقييم أدائهم مع المديرين (الجدول رقم 32) وهذا نظرا لأهمية الاتصالات في حياة المؤسسات خاصة أنها تحافظ على الجو الملائم للعمل المتقن وتحدد نوع السلوك المتبع من طرف الأفراد في العمل، كما تعتبر المفتاح الأساسي في تحقيق الأداء الجيد، فإدارة المؤسسة لا يمكنها حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بها ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأفراد المحيطين بالمشكلة، ولهذا كان هناك إشراك لهؤلاء الأفراد في حلها.

وفي هذا الصدد نجد دراسة "بنجمين موانزيا موليلي وبيتر وونغ Benjamin Mwanzia Mulili and peter wong" والتي تؤكد أنه عند تنفيذ إستراتيجيات التطوير التنظيمي لابد من وجود نظام اتصال فعال بالمنظمة يعمل على تحقيق هذه الإستراتيجية.

بالإضافة إلى مختلف التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة والتي أكدتها النتائج المتوصل إليها، هناك تعديل آخر سيطراً على الهيكل التنظيمي مستقبلا وهو ما تم إخبارنا به خلال فترة الدراسة الميدانية أن المؤسسة تخطط لإنشاء هيكل تنظيمي جديد.

بهذه النتيجة يمكنني القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بصورة واضحة، فقد كشفت الدراسة عن الاستنتاج التالي، والمتمثل في وجود تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعن حصول انعكاس لذلك على أداء العاملين فيها وهذا على جميع المستويات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من ذلك بعض نتائج دراسة "سمية سعال" والتي خلصت إلى أن "مؤسسة سوناطراك" قد قامت بتطبيق برنامج للتطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، وأن تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي، أي أن عملية تحديد المستويات الوظيفية يتم بطريقة مدروسة إذ يأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير والمقاييس (المستوى التعليمي، الأقدمية والخبرة المهنية في مجال العمل) لبلوغ هذه الغاية.

كما تتفق نتائج مع نتائج دراسة كل من "بوسفط أمال" بعنوان: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال" ودراسة "بوريب طارق" بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي" فيما يخص أسلوب الإشراف، حيث توصلت الدراسة الأولى أن مراقبة المشرف لأداء العامل وتواجهه معه بشكل دائم يزيد من انضباطه والتزامه بمهامه ومواظبته في العمل وبالتالي زيادة إنتاجيته، وتوصل "بوريب طارق" إلى أن الرؤساء يتبعون الأسلوب الديمقراطي في معاملة مرؤوسيه، مع ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله، إلى جانب التأكيد على الانضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل أماكن العمل باعتباره من العوامل المهمة في تسهيل الأداء.

ت - اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

"تساهم التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة".

لاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من مدى وجود تحديث للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير أداء العاملين فيها.

وهكذا وجدنا أن نسبة (97.1%) من إجابات المبحوثين تؤكد أن المؤسسة قد قامت بتحديث الآلات والأجهزة المستخدمة، وكذا الأساليب المتبعة في العمل (الجدول رقم 34) وذلك بنسبة (59.4%) من الإجابات أقرت بأن التجديد مسّ الآلات، في حين أكدت نسبة (40.6%) من إجابات المبحوثين أن التحديث شمل الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال (الجدول رقم 35).

وفيما يخص جوانب التحديث التي مست الآلات (التجهيزات) فقد كانت متمثلة في إدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج لتدعيم الموجودة منها وهذا ما كشفت عنه النتائج بنسبة (67.8%) من الإجابات المعبر عنها من طرف المبحوثين، كما تم إحداث تحسينات على مستوى بعض الآلات القائمة بسبب تقادم أجزائها، وهذا ما عبرت عنه نسبة (18.7%) من إجابات المبحوثين، وأخيرا استبدال تجهيزات جديدة ومتطورة في الإنتاج والتي حلت مكان القديمة منها وهذا ما عكسته نسبة (13.5%) من مجموع الإجابات؛ ويعود ذلك لتقادم بعض الآلات والتجهيزات التي أصبحت غير مناسبة وصالحة للعمل

ولا تواكب التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج الحديثة مما أدى إلى انخفاض الإنتاج وعدم كفايته (الجدول رقم 36).

وبخصوص نوع النظم والأساليب المتبعة في العمل، فقد كشفت النتائج المتوصل إليها إلى وجود استخدام للإعلام الآلي ونظام إدارة قواعد البيانات بشكل مكثف، حيث وجد أنه لا يخلو عمل مكثبي للفرد من استخدام جهاز كمبيوتر في إنجاز مهامه، وهذا ما أكدته النسبة (30.4%) من إجابات المبحوثين، بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت (internet) والأنترانات (intranet) في المعاملات الداخلية (الجدول رقم 37).

أما من ناحية الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في اتصالاتهم التنظيمية لتلقي التعليمات فقد أقرت نسبة (42.7%) من مجموع مفردات العينة أن اتصالاتهم التنظيمية تكون بكلتا الوسيلتين: الشفوية والكتابية على حد سواء، موزعة بين الوسائل الشفوية بنسبة (25.8%)، والوسائل الكتابية بنسبة (8.4%) (الجدول رقم 38)، كما بينت النتائج المتوصل إليها وجود برمجيات تعتمد المؤسسة في عملها الإنتاجي تهتم بالتصنيع، وبرمجيات مسؤولة عن تصميم المنتج (الجدول رقم 39).

ومن استعراض هذه البيانات، نستنتج أن التغييرات التي مست المؤسسة على مستوى التكنولوجيا وأساليب العمل قد ساعدت كثيرا المبحوثين على إنجاز أعمالهم وهو ما صرحت به نسبة كبيرة من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت بـ (94.1%) من الإجابات (الجدول رقم 40)، وهو مؤشر إلى أن العامل يبحث دائما عن الجديد في وسائل أداء عمله، لأن ذلك أمر حاسم في دقة العمل وسهولته، بالإضافة إلى ربح الوقت المستغرق في إنجازها، فضلا عن زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته، وكذا في الحد من المعاملات الورقية (الجدول رقم 40).

وبهذه النتيجة والتي كشفت عن وجود تطوير في الجانب التكنولوجي للمؤسسة سواء من ناحية الآلات المستخدمة أو الأساليب المتبعة في العمل، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت وبنسبة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "سمية سعال" والتي خلصت إلى أن معظم العمال "بمؤسسة سوناطراك" يرون أن دور التطوير التكنولوجي إيجابي وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء أعمالهم؛ من اختصار للجهد والوقت، في المقابل هناك فئة قليلة من المبحوثين عارضت التكنولوجيا الحديثة وهؤلاء أغلبيهم من ذوي الأقدمية الذين ألفوا نظام العمل القديم ويجدون صعوبة كبيرة في التحكم في هذه التكنولوجيا، وهذا رغم تلقيهم دورات تدريبية عديدة حول هذه التكنولوجيا الجديدة.

3- النتائج العامة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المعتمدة، توصلنا إلى عدة استنتاجات تخص البحث، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولا توصلنا حسب الفرضية الجزئية الأولى إلى:

- تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة التدريب بصفة دائمة ومستمرة، داخل المؤسسة وخارجها وكذلك خارج الوطن، وهي بذلك تخصص دورات تدريبية مهنية لمختلف الفئات المهنية الموجودة فيها؛ من فئة أعوان التنفيذ والتحكم، والإطارات، وتعتبر هذه الأخيرة هي الأكثر تدريبا لما لها من مكانة ودور أساسي في المؤسسة.

- هناك أنواع للتدريب المطبق في المؤسسة يتماشى مع نوع وظيفة العاملين؛ وهو بذلك يشمل: "التدريب الفني"، "التدريب الإداري"، و"التدريب التخصصي"، ويتم التدريب عادة بشكل جماعي.

- تهدف المؤسسة إلى تنويع برامجها التدريبية لإثراء المتدربين بمعلومات أكثر تتعلق بكل من الجانب النظري، والجانب التطبيقي وهذا من أجل امتلاكهم القدرة الكافية على إنجاز المهام على أحسن وجه.

- يساعد التدريب في "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" إلى حد كبير في تحسين المعارف والقدرات المهنية اللازمة للأفراد، لما له من دور فعال في تجديدها من حين إلى آخر، وكذا التعديل والتغيير في ميولاتهم ونمط تفكيرهم وسلوكياتهم، فهو عملية تساهم في تنمية المعلومات والمهارات، وتعديل الاتجاهات التي يعتنقها العاملون، من أجل رفع مستوى كفاءتهم في أداء الأعمال وزيادة إنتاجيتهم.

- من بين القيم التنظيمية السائدة في بيئة عمل المؤسسة نجد قيم التعاون والتعاطف بين زملاء العمل، حيث تتميز العلاقات فيما بينهم بالودية والتعاون والاحترام، والشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه بعضهم البعض واتجاه المؤسسة، مما يجعل أغلبية العاملين وبنسبة (92.9%) يعتزون بالانتماء إليها؛ وهذا ما يساعد ويساهم في تحقيق الإنتاج المشترك بين كافة الفئات العاملين وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء.

- أثبتت الدراسة أن الأسلوب المفضل عند معظم المبحوثين في تأدية مهامهم هو أسلوب العمل الجماعي (إطار فريق عمل) وذلك كما جاء معبر عنه بنسبة (78.8%) من مجموع إجابات أفراد العينة، وهذا ما يؤدي إلى تسريع وتيرة الإنجاز وتسهيله، وكذا التقليل من نسبة الأخطاء، والمساهمة في تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين وحل المشكلات في أقل وقت ممكن.

وبالنسبة للفرضية الثانية الخاصة بالهيكل التنظيمي توصلنا إلى النتائج التالية:

- قامت المؤسسة بتعديل هيكلها التنظيمي وذلك بإنشاء أقسام ووحدات لم تكن موجودة من قبل، وتجميع بعضها تحت مسميات واحدة، وبدرجة أكبر مراجعتها لخريطة تقسيم الوظائف وترتيب المهام باستحداث وظائف جديدة.

- ساهم التعديل على مستوى المصالح والأقسام في إحداث حركة دوران مهني.

- أكدت النتائج أن أهم الأسباب التي أدت إلى تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو وجود صعوبة في فهم العاملين للمهام المكلفين بإنجازها، وكذا وجود تداخل في المهام والصلاحيات بينهم، مما أدى إلى إعادة توزيعها وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها كل عامل من أجل تحسين الأداء.

- وجود تعديل في المناصب وتركيبية المهام الوظيفية الموكلة للموظف لتوفير فرصا جيدة لتحسين الأداء.

- إتباع الرؤساء لأسلوب إشراف يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات المتخذة بخصوص عملهم، والتدخل إلى جانب مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم عند تنفيذ أعمالهم، وتفويض السلطة في بعض نواحي المسؤولية وهو ما ساعدهم على إتقان العمل، والزيادة في انسجام فرق العمل.

- انتقال المعلومات الخاصة بإنجاز المهام بين الرؤساء والمرؤوسين تكون عن طريق أوامر محددة.

- إرساء الاتصال التنظيمي الفعال مع كل المستويات الإدارية، حيث تؤكد معظم أفراد العينة المبحوثة أن المؤسسة تسعى بشكل دائم ومستمر إلى تحسين الاتصالات التنظيمية بين العاملين، وخاصة في محاولتها تحقيق اتصال جيد بين المسؤولين والمرؤوسين، وهو ما تؤكد الكثير من الدراسات أنه عند تنفيذ إستراتيجيات التطوير التنظيمي لابد من وجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة يعمل على تحقيق هذه الإستراتيجية.

أما فيما يخص تطوير الجانب التكنولوجي للمؤسسة (الفرضية الثالثة) فقد توصلنا إلى ما يلي:

- يوجد تحديث وتطوير في الجانب التكنولوجي للمؤسسة وذلك من ناحية الآلات المستخدمة والأساليب المتبعة في العمل.

- إدخال المؤسسة تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجودة منها، وتواكب في نفس الوقت التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج، كما تعتمد المؤسسة في أسلوب عملها الإنتاجي على برمجيات تهتم بتصنيع المنتج، وتصميمه.

- معظم العاملين "بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر" والمقدرين بنسبة (94.1%) يتقبلون التطوير التكنولوجي الذي حدث في مجال الإنتاج، ويؤكدون بأن ذلك ساعدهم كثيرا في إنجاز أعمالهم، وذلك

نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم من خلال توفير الدقة في العمل وسهولته، واختصار الوقت المستغرق في إنجاز المهام، فضلا عن زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته، وكذا الحد من المعاملات الورقية.

وفي الأخير نتوصل إلى أن -مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة- قد قامت بتطبيق برنامج التطوير التنظيمي بصورة شاملة، وذلك من خلال إدخال تغييرات وتعديلات على مستوى الأفراد (تنمية مهارتهم، وتغيير قيمهم)، والهيكل التنظيمي، وكذا تطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمل.

وعلى أساس هذا، أخلص إلى أن الفرضية العامة للدراسة والموسومة بـ: "تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة " قد تحققت بشكل تام وكلي.

وهذا ما يعني أن المؤسسة تقوم على مبدأ الإدارة الحديثة في أسلوب عملها، التي تعمل على هدم البناء الإداري التقليدي من خلال التخلي عن قيم الإدارة التقليدية والتحول إلى الإدارة العلمية الحديثة باستخدام أساليب تتسم بالمرونة والتطور، وإعادة الهيكلة والتكامل والتفعيل المعتمدة على قوة وفعالية العنصر البشري الكفؤ الموجود داخل المؤسسة.

4- التوصيات:

على ضوء ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة البحثية من نتائج واستنتاجات التي كشفت عنها الدراسة الميدانية، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التي نرجو أن تساهم بصورة موضوعية في الإهتمام بكفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين والارتقاء بمستواه، وهي كالتالي:

- يعتبر التدريب عنصر مهم جدا في المؤسسة لأنه يكسب العامل الخبرة في ميدان التصنيع والصيانة والتحكم في الآلة المنتجة، مما يسهل من عملية أدائه، إضافة إلى تدريب الإطارات ليكونوا في مستوى إدارة المؤسسة الصناعية.

- من الضروري أن يكون التدريب النظري مساهرا للتكوين التطبيقي ويكمله.

- يستوجب على عاتق المؤسسة توضيح قيمها للعاملين، وإرساء التعاون وتحسين الاتصال التنظيمي بين كل المستويات التنظيمية وفي مختلف الاتجاهات مما يساعد ذلك على خلق روح العمل الجماعي، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين.

- إن أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة يكون غالبا منسجما مع ما تؤمن به من قيم، ولهذا إذا كانت قيمهم شبيهة بالقيم التنظيمية السائدة سيدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية إلى تحسين أدائها والوصول به إلى المستوى المطلوب.

- يعتبر الهيكل التنظيمي الجامد ذات التأثير السلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يقلل من حماسهم في تقديم أداء أحسن، ولهذا فإن ديناميكية الهياكل التنظيمية وتطويرها وإعادة تنظيمها يعتبر أحد الخطوات التي تنعكس على مستوى الأداء في المؤسسات وزيادة فاعليتها.

- في ظل التطوير والمنافسة بين المؤسسات الصناعية هناك ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملها وتطوير الموجود منها، بما يناسب العصر الحالي، ويزيد من كفاءة أداءها.

- ضرورة تخصيص بعثات تدريبية للدولة المنتجة والمصدرة للتكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك إعداد برامج تدريبية للعاملين يشرف عليها من تم إيفادهم للبعثات التدريبية بهدف نقل المعرفة والمهارة التي اكتسبوها للعاملين بالمؤسسة، وذلك بهدف تحقيق المرجو من التطوير.

- على المؤسسات الإهتمام المستمر بعملية التطوير التنظيمي لتنمية مواردها البشرية وتحسين أدائها، وبالتالي رفع كفاية وفعالية المؤسسة بصورة عامة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع، توصلنا أن التطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق التغيير في المؤسسات، باعتباره عملية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الأفراد أو التنظيم، حيث إن الفرق بينه وبين الأساليب التطويرية الأخرى هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، للانتقال به من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين والتأثير في قيمهم، وكذلك تعديل الهيكل التنظيمي وتبسيط إجراءات العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ليشمل أيضا تحديث المعدات أو العنصر التكنولوجي في المؤسسة، بهدف زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق أفضل مستوياته في ظل الإمكانيات المتاحة لمختلف المؤسسات، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد ومختلف أبعاده وتهيئة المناخ المناسب الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية.

حيث تمثل كل من مهارات الفرد وقيمه أحد العناصر الضرورية التي لها تأثير على الأداء، مما يتطلب هذا تدريب العاملين وإكسابهم مختلف المعارف والخبرات الجديدة التي تزيد من إمكانياتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم، والاهتمام بسلوكهم من خلال الاهتمام بموضوع القيم باعتبارها ركيزة أساسية لدراسة وفهم الاتجاهات والمعتقدات التي تفسر سلوك الأفراد والاختلافات الفردية في السلوك، الأمر الذي يساعد المؤسسات على إيجاد الوسائل لاعتماد قيم إيجابية تكون متفقة مع قيم الأفراد؛ لأنه حين تكون قيمهم شبيهة بالقيم السائدة في التنظيم، سيدفعهم ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرق إيجابية، تؤدي في النهاية إلى تحسين أدائهم، وهذا باعتبار أن القيم من المعايير الهامة التي يعتمدونها في محاولاتهم تبني أنماط السلوك الإيجابي للوصول إلى أهدافهم من خلال ما يقومون به من تقييم للأشياء وتحديد الأولويات والأفعال الملائمة.

وكما ذكرنا سابقا أنه لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت ودائم بسبب التغييرات المستمرة التي تشهدها المؤسسة نتيجة مختلف العوامل والمؤثرات التي تؤثر فيها، والتي تعتبر أحد أهم العوامل التي تدفعها للتغيير في هيكلها التنظيمي في أحد جوانبه أو كلها عن طريق الكثير من المراجعات الخاصة بخريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة، أو تقسيم الوظائف وترتيب المهام، أو في نطاق الإشراف ونوعه كتفويض السلطة في بعض نواحي المسؤولية للعاملين والتقرب إليهم أكثر وإرشادهم في طريقة إنجاز مهامهم، أو الاهتمام بخطوط الاتصالات داخل المؤسسة التي تمثل السبيل الذي يمكن العاملين من تحديد مواقفهم أو التزاماتهم نحو العمل، كل هذه العمليات تسعى إلى تحقيق قدرا أكبر من التزام الأفراد نحو عملهم مما ينعكس بشكل مباشر على أداءهم.

علاوة على ذلك استخلصنا من هذا البحث أن تطوير الفرد وتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يكفي في تحقيق التطوير المطلوب، بل يجب أكثر من ذلك وهو الاهتمام بالجانب التكنولوجي للمؤسسة أيضا من خلال السعي إلى استخدام التقنيات المتطورة فنجد مثلا أن التقدم الهائل في الآلية والتكنولوجيا أدى إلى حد كبير إلى الاستغناء العديد من الوظائف وخلق وظائف جديدة، فالوظائف التي كانت تحتاج إلى أعداد كبيرة من العاملين للقيام بها تحتاج اليوم إلى عدد قليل منهم، حيث تغيرت طبيعة العمل نفسها في هذه الوظائف الجديدة وأصبح العامل يعتمد على مستوى عال من التقنية التي سمحت بالعمل أكثر وبمجهود أقل ومع مرونة أكبر بكثير من ذي قبل وساهمت في دقة العمل وسهولته وربح الوقت وتحسين الانجاز.

وهكذا، ليتم التوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" التي عالجت ثلاثة جوانب فيها وتمثلت في:

الجانب البشري الذي تحرص المؤسسة على تطويره وزيادة مهاراته وقدراته المهنية من خلال تطبيق مختلف البرامج التدريبية بصفة دائمة ومستمرة، لصالح الفئات المهنية الموجودة فيها؛ مع مراعاة تناسب التنوع الوظيفي للعاملين مع التدريب المطبق، وهذا لما للتدريب دور كبير في تحسين المعارف والقدرات المهنية اللازمة للأفراد، وتجديدها من حين إلى آخر، وكذا التعديل والتغيير في ميولاتهم ونمط تفكيرهم وسلوكياتهم، فهو عملية تساهم في تنمية المعلومات والمهارات، وتعديل الاتجاهات التي يعتنقها العاملون، من أجل رفع مستوى كفاءتهم في أداء الأعمال وزيادة إنتاجيتهم.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تعديله وذلك بإنشاء أقسام ووحدات لم تكن موجودة من قبل، وتجميع بعضها تحت مسميات واحدة، وبدرجة أكبر مراجعة خريطة تقسيم الوظائف وترتيب المهام باستحداث وظائف جديدة، وإعادة توزيعها وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها كل عامل من أجل تحسين الأداء، وغيرها من التغييرات التي حدثت على مستوى العمليات الإدارية (نوع الإشراف، الاتصالات التنظيمية،...)، باعتبار أن الهيكل التنظيمي المعدل أقدر على تقسيم العمل والمسؤوليات بين مختلف أجزاء المؤسسة وعلى تطوير أدائها، ومنه يستدل أن إجراء التعديلات والمراجعات كانت لضمان فعالية الهيكل التنظيمي، وهو أحد الجوانب التي يركز عليها التطوير التنظيمي.

الجانب التكنولوجي بالحرص والاهتمام بتحديثه وتطويره وذلك من ناحية الآلات المستخدمة والأساليب المتبعة في العمل.

ومما تقدم يمكن القول أن -مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة- قد قامت بتطبيق برنامج التطوير التنظيمي بصورة شاملة، وذلك من خلال إدخال تغييرات وتعديلات أو تحسينات على مستوى الأفراد، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

I. المصادر:

- القرآن الكريم.

II. المراجع باللغة العربية:

أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد 14، دار صادر، بيروت، (د ت).
- 2- أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى، "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 3- أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي- فرنسي- عربي"، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
- 4- جرجس رشاد الدين، "المعجم المدرسي للطلاب"، دار بيروت، ط4، لبنان، 2007.
- 5- حبيب الصحاف، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1997.
- 6- عصام نور الدين، "معجم الوسيط"، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2005.
- 7- كمال محمد علي، "معجم مصطلحات التنظيم والإدارة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- 8- محمد إبراهيم التويجري ومحمد عبد الله البرعي، "معجم المصطلحات الإدارية"، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 1993.
- 9- محمد عاطف غيث، "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 10- مصلح الصالح، "الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي- عربي- فرنسي"، دار عالم الكتب، ط1، الرياض، 1999.
- 11- معن خليل العمر، "معجم علم الاجتماع المعاصر"، دار الشروق، ط1، عمان، 2000.
- 12- مؤنس رشاد الدين، "المرام في المعاني والكلمات: القاموس الكامل"، بيروت، (د- ت).
- 13- ناصر قاسيمي، "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د- ت).

ثانياً: الكتب

- 1- إبراهيم الغمري، "الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الجامعات المصرية، مصر، 1982.
- 2- إبراهيم الهيمي، "دراسات فى علاقات العمل"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1958.
- 3- إبراهيم شوقي عبد الحميد، "علم النفس وتكنولوجيا الصناعة"، دار ضياء، القاهرة، 1998.
- 4- إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفى بين النظرية والتطبيق"، دار جرير، ط1، عمان، 2013.
- 5- أحمد إبراهيم أحمد، "التطوير التنظيمى فى المؤسسة التعليمية"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 6- أحمد إبراهيم حمزة، "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2015.
- 7- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 8- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، مصر، 2004.
- 9- أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10- أحمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 11- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمى: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، 2000.
- 12- أحمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العلمى لإعادة الهيكلة والتميز الإدارى وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 13- أحمد محمد غنيم، "مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات"، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2004.
- 14- أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمى"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
- 15- إسماعيل حسن عبد البارى، "الديمغرافيا الاجتماعية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 .
- 16- اعتماد علام، "دراسات فى علم الاجتماع التنظيمى"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
- 17- أماني غازي جرار، "الإدارة والتميز: حقائق علمية تدريبية"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

- 18- أمل محمد خطاب، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصحفى"، دار العالم العربي، ط1، القاهرة، 2009.
- 19- أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 20- أمين ساعاتي، "تبسيط كتابة البحث العلمى: من البكالوريوس، ثم الماجستير... وحتى الدكتوراه"، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، ط1، مصر، 1999.
- 21- أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، "السلوك التنظيمى والأداء"، ت: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 1992.
- 22- أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 23- بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة فى التدريب"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 24- بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمى والإدارى"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- 25- بلقاسم سلاطنية وآخرون، "الفعالية التنظيمية فى المؤسسة: مدخل سوسيولوجى"، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2013.
- 26- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قبيرة، "التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم"، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008.
- 27- بوالشرش كمال، "الثقافة التنظيمية والأداء فى العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام، ط1، عمان، 2016.
- 28- بوقرة رابح، "بحوث العمليات مدخل لاتخاذ القرارات"، الجزء الثانى، مطبعة الثقة، الجزائر، 2012.
- 29- ثابت عبد الرحمن إدريس، "المدخل الحديث فى الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 30- ثريا التيجاني، "القيم الاجتماعية والتلفزيون فى المجتمع الجزائري"، دار الهدى، عين مليلة - الجزائر، 2001.
- 31- جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ت: محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، ط8، القاهرة، 2007.

- 32- جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة والنظم الإلكترونية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 33- جاك دنكان، "أفكار عظيمة في الإدارة"، ت: مهدي الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1991.
- 34- جل بروكس، "قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي"، ت: عبد الإله إسماعيل كتبي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 35- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 36- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 37- جمال الدين محمد المرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 38- جمال محمد عبد الله، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعتز، ط1، عمان، 2015.
- 39- جون هـ. جاكسون وآخرون، "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ت: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988.
- 40- حسن أبشر الطيب، "التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية"، دار الجيل، لبنان، 1983.
- 41- حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط2، عمان، 2004.
- 42- حسين محمود حريم، "إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل"، دار الحامد، ط1، عمان، 2013.
- 43- حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد، ط2، عمان، 2000.
- 44- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 45- حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، دار الوراق، ط2، عمان، 2011.
- 46- خالد عيادة نزال عليمات، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دار الخليج، ط1، عمان، 2015.
- 47- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

- 48- خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 49- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، "القيم التنظيمية"، ت: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 50- راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 51- راوية حسن، "السلوك فى المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 52- راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 53- رائد فخري أبو لطيفة وجمال عبد الفتاح العساف، "استراتيجيات تدريس القيم لطلبة المرحلة الأساسية"، دار قنديل، ط1، عمان، 2012.
- 54- رايز أندروز وجورج أ. بوين، "الإدارة الإستراتيجية وأداء الخدمة العامة"، ت: منصور بن عبد العزيز المعشوق، مركز البحوث، الرياض، 2014.
- 55- رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، "أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015.
- 56- رحيم حسين، "أساسيات نظرية القرارات"، مكتبة اقرأ، ط1، الجزائر، 2001.
- 57- ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج، ط1، عمان، 2004.
- 58- رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية فى الإدارة وممارساتها ووظائفها"، دار الرضا، ط1، سوريا، 2004.
- 59- زاهر عبد الرحيم عاطف، "هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية، ط1، عمان، 2009.
- 60- زهران حامد عبد السلام، "علم النفس الاجتماعي"، عالم الكتب، ط6، 2000.
- 61- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2006.
- 62- سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار صفاء، ط1، عمان، 2008.
- 63- سالم مؤيد سعيد، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل، عمان، 2000.

- 64- سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر، عمان، 2010.
- 65- سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، دار أسامة، ط1، عمان، 2011.
- 66- سعد علي ربحان المحمدي، "استراتيجية الإعلان: والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي"، دار اليازوري، عمان، 2014.
- 67- سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2004.
- 68- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1998.
- 69- السعيد مبروك ابراهيم، "إدارة الموارد البشرية: بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة"، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 70- السعيد مبروك ابراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2012.
- 71- السلسلة التطويرية الرابعة، "الإدارة الحديثة"، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، ط3، الرياض، 2011.
- 72- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل، ط1، عمان، 2003.
- 73- سوسن زهير المهدي، "تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية"، دار أسامة، ط1، عمان، 2011.
- 74- سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 75- السيد الحسيني، "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم"، دار قطر بن الفجاء، ط4، قطر، 1986.
- 76- السيد رشاد غنيم، "التكنولوجيا والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 77- سيد سالم عرفة، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الحرية، عمان، 2012.
- 78- السيد عبده ناجي، "الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2011.
- 79- السيد عليوة وآخرون، "إدارة التغيير ومواجهة الأزمات"، دار الأمين، القاهرة، 2005.

- 80- السيد محمد الحسيني، "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم"، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1977.
- 81- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الفكر، القاهرة، 2006.
- 82- شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1994.
- 83- شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
- 84- صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 85- صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 86- صلاح الشواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
- 87- طارق طه، "التنظيم: النظرية- الهياكل- التطبيقات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 88- طارق طه، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (د-ت).
- 89- طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، "التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات- الاستراتيجيات والعمليات- المناهج والتقنيات"، دار وائل، ط1، عمان، 2010.
- 90- طلعت مصطفى السروجي، "إدارة المؤسسات الاجتماعية: الإصلاح والتطوير"، دار الفكر، ط1، عمان، 2013.
- 91- طلق عوض الله السواط وآخرون، "الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة"، دار حافظ، ط3، جدة، 2007.
- 92- عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2003.
- 93- عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية: السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات- الأداء التنظيمي"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 94- عاصم الأعرجي، "دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي"، دار الفكر، ط1، عمان، 1996.

- 95- عالية عبد الحميد عارف، "الإصلاح الإداري: المرجعية النظرية وقضايا معاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 96- عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الوراق، عمان، 2002.
- 97- عامر الكبيسي، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، الجزء الرابع، دار الشرق، قطر، 1998.
- 98- عامر الكبيسي، "الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الرضا، ط1، دمشق، 2004.
- 99- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي"، دار وائل، ط1، عمان، 2008.
- 100- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 101- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل، عمان، (د-ت).
- 102- عبد الباسط محمد، "البحث الاجتماعي: محاولة نحو رؤية نقدية منهجية وأبعاده"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، (د-ت).
- 103- عبد الحكيم الخرامي، "المنظمات والتغيير بين المدير والخبير"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998.
- 104- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، "إدارة الموارد البشرية: لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين"، دار المريخ، القاهرة، 2015.
- 105- عبد الرحمان المداني القري، "إدارة الموارد في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2014.
- 106- عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- 107- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 108- عبد الغفور يونس، "نظريات التنظيم والإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (د-ت).
- 109- عبد الفتاح دياب، "دور التدريب في تطوير العمل الإداري"، مطبعة النيل، القاهرة، 1996.

- 110- عبد الكريم بوحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 111- عبد اللطيف محمد خليفة، "ارتقاء القيم: دراسة نفسية"، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1990.
- 112- عبد اللطيف محمد خليفة، "دراسات في علم النفس الاجتماعي"، المجلد الثاني، دار قباء، القاهرة، 2000.
- 113- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية"، دار الحامد، ط1، عمان، 2009.
- 114- عبد الله محمد عبد الرحمان، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 115- عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 116- عبد المعطي محمد عساف، "مبادئ الإدارة"، دار زهران، الأردن، 2000.
- 117- عبد المعطي محمد عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 2000.
- 118- عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان، 1999.
- 119- عصام عبد الوهاب الدباغ وأمل سعود عبد العزيز العبيدي، "تقويم الأداء الإداري للمشاريع وأثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعليتها"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2015.
- 120- عفاف عبد المنعم درويش، "تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية: المعلومات، اتخاذ القرار، الاتصال، التوثيق، المتابعة والرقابة، التعاملات"، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، 2009.
- 121- علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب، القاهرة، (د-ت).
- 122- علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 123- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، جامعة النبراء، الأردن، 1993.
- 124- علي عبد الرزاق جلي وآخرون، "البحث العلمي الاجتماعي: لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه"، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 125- علي عبد الرزاق جلي، "علم اجتماع الصناعة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- 126- علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013.
- 127- علي غربي ويمينة نزار، "التكنولوجيا المستوردة: وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية"، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 128- علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء، عمان، 2003.
- 129- عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة، ط1، عمان، 2012.
- 130- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- 131- عمر وصفي عقيلي، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات- الإقتصاديات"، دار زهران، ط1، عمان، 2013.
- 132- غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج، ط1، عمان، 2007.
- 133- فادية إبراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 134- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005.
- 135- فايز حسن، "سيكولوجيا الإدارة العامة"، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
- 136- فريد النجار، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 137- فريد النجار، "تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 138- فؤاد القاضي، "تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي"، دار صفاء، مصر، 1998.
- 139- قيس النوري، "السلوك الإداري: وخلفياته الاجتماعية"، دار الكندي، ط1، الأردن، 1999.
- 140- كارم فاروق عبد الرسول صالح، "نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة"، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، ط1، الجزائر، القاهرة، 2015.

- 141- كامل المغربي ومهدي زويلف وآخرون، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر، عمان، 1995.
- 142- كامل بربرة، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- 143- كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، ط3، عمان، 2004.
- 144- كمال التابعي، "الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية"، دار المعارف، القاهرة، 1958.
- 145- لطفي لويث سيفين، "إدارة وتخطيط التكنولوجيا: رؤية معاصرة"، دار غريب، القاهرة، (د-ت).
- 146- ماجد زكي الجلاذ، "تعلم القيم وتعليمها: تصور نظري وتطبيقات لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم"، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007.
- 147- مازن فارس رشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2001.
- 148- مبروكة عمر محيرق، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب، ط1، القاهرة، 2013.
- 149- مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج، ط1، الأردن، 2015.
- 150- مجيد محمود الكرخي، "تقويم الأداء"، دار المناهج، ط1، عمان، 2007.
- 151- محمد أحمد محمد البيومي، "علم اجتماع القيم"، دار المعارف الجامعية، مصر، 2004.
- 152- محمد إسماعيل بلال، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 1999.
- 153- محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 154- محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009.
- 155- محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دار الحامد، عمان، 2005.
- 156- محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات وأسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 157- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة"، دار الرضوان، ط1، عمان، 2014.

- 158- محمد جمال الكفاجي، "الاستثمار فى الموارد البشرية"، الدار الثقافية، ط1، القاهرة، 2007.
- 159- محمد جمال مرعي، "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 160- محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية فى المؤسسات التربوية"، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 161- محمد دياب وآخرون، "أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية"، دار الأيام، ط1، عمان، 2015.
- 162- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 163- محمد شفيق، "الإنسان والمجتمع: مقدمة فى علم النفس الاجتماعى"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 164- محمد شفيق، "البحث العلمى الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.
- 165- محمد عبد الغني حسن هلال، "الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية"، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، القاهرة، 2010.
- 166- محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
- 167- محمد عبد الغني ومحسن أحمد الخضيرى، "الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992.
- 168- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج، عمان، 2006.
- 169- محمد عبد الله حسن حميد، "تطوير الأداء البحثي للجامعات فى ضوء الإدارة بالقيم"، دار غيداء، ط1، عمان، 2016.
- 170- محمد عبد الله عبد الرحيم، "أساليب الإدارة والتنظيم"، شركة العربي للنشر والتوزيع، ط3، 1992.
- 171- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء فى تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014.
- 172- محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، ط4، عمان، 2003.
- 173- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، ط3، عمان، 2008.

- 174- محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
- 175- محمد كاظم القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل، ط1، عمان، 2001.
- 176- محمد محمد الشافعي، "من مهارات الإدارة الحديثة"، الجزء الثاني، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، ط1، القاهرة، 2008.
- 177- محمد محمد الهادي، "نحو تطوير مصادر المعلومات الالكترونية العربية لمواجهة التحدي الحضاري"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997.
- 178- محمد نصر مهنا، "تحديث في الإدارة العامة والمحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 179- محمد هاني محمد، "السلوك التنظيمي الحديث"، دار المعترف، ط1، عمان، 2015.
- 180- محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 181- محمود النوادي، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة"، دار الجامعة، مصر، 2006.
- 182- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، ط3، عمان، 2005.
- 183- محمود سليمان حنفي، "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- 184- محمود صاحب سلطان، "إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 185- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
- 186- مدثر حماد الشيخ التيجاني، "أثر الدوافع على أداء العاملين"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 187- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.

- 188- مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008.
- 189- مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، "العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 190- مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 191- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 192- مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 193- مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد، ط1، عمان، 2001.
- 194- مصيلحي أحمد إسماعيل، "تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015.
- 195- معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة، "علم النفس الاجتماعي"، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 196- معتز مصطفى عبد الجواد شيحة، "شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006.
- 197- معمر داود، "مدخل إلى علم الاجتماع"، دار الطليطلة، ط1، الجزائر، 2010.
- 198- منال طاهر محمد سكتاوي، "دور التكنولوجيا في تحسين العملية التربوية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 199- منعم زمزير الموسوي، "بحوث العمليات: مدخل علمي لاتخاذ القرارات"، دار وائل، ط1، عمان، 2009.
- 200- منير نوري وفريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2011.
- 201- مهدي زوليف وعلي العضيلة، "إدارة المنظمة: نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، 1996.

- 202- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، ط3، عمان، 2009.
- 203- موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل، عمان، 2002.
- 204- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسات"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
- 205- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، "العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي"، دار العلم والإيمان، القاهرة، (د-ت).
- 206- ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض، ط1، 1993.
- 207- نائل عبد الحافظ العواملة، "الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات"، دار زهران، عمان، 2009.
- 208- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 209- نداء محمد الصوص، "السلوك الوظيفي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 210- نزار الرئيس، "التعايش مع التكنولوجيا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 211- نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، ط1، عمان، 2015.
- 212- نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء، ط1، عمان، 2000.
- 213- نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2011.
- 214- الهادي المشعال، "التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية"، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 2010.
- 215- هاشم حمدي رضا، "الإدارة بالأهداف"، دار الراية، عمان، 2014.
- 216- هنري أنطون سميث، "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات"، ت: علاء أحمد سمور، دار زهران، عمان، 2009.
- 217- والف بارنر بييري، "أفاق القيمة"، ت: عبد المحسن عاطف سلام، مكتبة النهضة، القاهرة، 1967.

- 218- وائل محمد وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي"، دار وائل، ط1، الأردن، 2009.
- 219- وصفي الكساسبة، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري، ط1، عمان، (د-ت).
- 220- يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2006.
- 221- يوسف سعدون، "علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 222- يوسف محمد القبلان، "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري"، ط2، 1991.

ثالثا: المجلات

- 1- إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، "دور التسيير على أساس الأنشطة ABM¹ تحسين أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2012.
- 2- عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
- 3- عطية خلف الموسوي، "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.
- 4- فتحة عمارة، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة محكمة، العدد رقم 07، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، جوان 2013.
- 5- نوال يونس آل مراد وآخرون، "أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، 2013.
- 6- نور الدين زمام وصباح سليمان، "تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2013.

رابعاً: المؤتمرات

- 1- أعمال المؤتمرات، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 2- أعمال المؤتمرات، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 3- أعمال المؤتمرات، "تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013.

خامساً: الموسوعات

- 1- حسن أحمد الشافعي وعبد اللطيف إبراهيم بخاري، "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2000.
- 2- عبد الرحمان العيسوي، "سيكولوجية العمل والعمال"، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الراتب الجامعية، لبنان، (د ت).

سادساً: الأطروحات والمذكرات الجامعية

أ- الأطروحات الجامعية:

- 1- إبراهيم السيد أحمد السيد، "البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز"، دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الاندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، 2005.
- 2- العقبي الأزهر، "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"، المصنع الجزائري نموذجاً دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 3- بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

- 4- حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2001.
- 5- زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء"، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
- 6- شيماء مبارك، "دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية"، أساليب التسيير كنموذج للمؤسسة الوطنية للملح لوطايا بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 7- علاوي عبد الفتاح، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة شركة سونلغاز "وحدة الأغواط"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 8- كباشي محمد حامد نور الدين، "أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية"، بقطاع المصارف السودانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 9- نجاة قريشي، "القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي"، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ب- المذكرات الجامعية:
- 10- بوريب طارق، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 11- بوسفت أمال، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال"، مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم اجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

- 12- بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغزو خنشلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 13- دينا جمال المصري، "أثر استخدام لعب الأدوار في اكتساب القيم الاجتماعية المتضمنة في محتوى كتاب لغتنا الجميلة لطلبة الصف الرابع الأساسي في محافظة غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وأساليب التدريس، تخصص التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 14- سمية سعال، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط (DML)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم الدينامية الاجتماعية والمجتمع، جامعة عمار تلجي، الأغواط، الجزائر، 2013.
- 15- عادل بن عطاء الله، "دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الزيبان بالقنطرة والمطاحن الكبرى للجنوب بأوماش خلال الفترة (2004-2008)، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
- 16- محمد بن عبد الله بن فضيلة، "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت"، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 17- وهيبة ديجي، "دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

III. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Bourdin, et autres, "Dictionnaire de Sociologie", le robert, seuil, paris, 1999.
- 2- B. Dervaux, A. Coulaud, "Dictionnaires du management et de contrôle de gestion", dunod, 2^{ème} édition, paris,
- 3- Beer, M, "organization change and development: a systems view", California, Santo Monica, good year publishing, 1980.

- 4- Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong, "**Continuous organizational development (COD) Industrial and Commercial training**", vol 43, No 6, 2011.
- 5 - Boudon Raymond, "**Dictionnaire de Sociologie**", ed buissière, Paris, 2005.
- 6- Boudon Raymond, "**Dictionnaire de Sociologie**", ed buissière, Paris, 2005.
- 7- Frank Ostroff, "**L'entreprise horizontale**", Edition Dunod, Paris, 2000.
- 8- French and Bell, "**organizational Development behavioral**", science intervention for organization improvement, prentice-hall, 5ed, U.S.A, 1999.
- 9- jean marie Peretti , "**ressources humaines et gestion des personnes**", vubert, 6^{end}, paris, 2007.
- 10- Madeleine Grawitz, "**lexique des sciences sociales**", Dalloz, éd8, paris, 2004.
- 11- Michel darbelet, et autres, "**notions fondamentales de management**", éditions foucher, 5 ed, paris.
- 12- Mitalipathak, "**Human resource development :strategies and system**", OBH 414 ,lesson No :6, Vetter : Dr. Karam Pal.
- 13- Stephen, P.Robbins, "**Organizational Behavior Concepts, Controversies, applications**", New Jersey, 8 ed, Prentice- Hall, 1998.

IV. مواقع الانترنت

- 1- [www.almanny.com /ar/dict/ar- ar/](http://www.almanny.com/ar/dict/ar-ar/)تطوير/.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة البحث

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي القديم

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



"استمارة البحث"

عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة-

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه "ل م د" في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د/ العقبي الأزهر

إعداد الطالبة:

صوطة نعيمة

في إطار إعداد هذا البحث نرجو منكم التعاون معنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان التي بين أيديكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها في هذه الاستمارة تبقى في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر مسبقا على صادق تعاونكم وكريم اهتمامكم.

ملاحظة:

- يرجى وضع علامة (x) عند الإجابة التي تراها مناسبة بالنسبة إليك.
- يرجى تسجيل إجابتك داخل الحيز الفارغ المنقط.

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن

من 20 إلى أقل من 30 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
 من 30 إلى أقل من 40 سنة 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي

ابتدائي ثانوي
 متوسط جامعي

4- الشهادة المتحصل عليها

شهادة تكوين مهني شهادة ليسانس أو هندسة
 شهادة تقني سامي شهادة عليا (ماجستير أو دكتوراه)

5- الفئة المهنية المنتمي إليها

عون تنفيذ عون تحكم إطار
 - إطار في المجال التنفيذي
 - إطار في المجال الإداري

6- الوظيفة التي تشغلها؟

7- عدد سنوات الخبرة المهنية في هذه المؤسسة؟

أقل من 4 سنوات من 18 إلى أقل من 25 سنة
 من 4 إلى أقل من 11 سنة [من 25 إلى 32 سنة]
 من 11 إلى أقل من 18 سنة

8- الوضعية المهنية؟

عامل دائم عامل مؤقت

قائمة الملاحظات

المحور الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

9- هل تتناسب وظيفتك مع مؤهلاتك العلمية؟

 لا نعم

10- في حالة الإجابة بـ "لا" كيف، وضح ذلك من فضلك؟
.....

11- هل تيرمج المؤسسة دورات تدريبية للعاملين؟

 لا نعم

12- في حالة الإجابة "بنعم"، أين يتم هذا التدريب؟

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة في أحد مراكز التكوين المهني الوطنية

- خارج الوطن

- آخر، حدده.....

13- حسب رأيك، كيف يتم إنتقاء (إختيار) العاملين للاستفادة من دورات التدريب؟.....

14- هل سبق لك أن استفدت من دورة تدريبية مهنية؟

 لا نعم

15- في حالة الإجابة "بنعم"، ما هي مدة الدورة التدريبية التي تلقيتها؟

 طويلة الأجل متوسطة الأجل قصيرة الأجل

16- ما هي جوانب استفادتك من الدورات التدريبية؟

- تغيير السلوك والاتجاهات والقيم

- زيادة المهارات والمعارف الوظيفية

- المساعدة على التحكم أكثر في العمل وإتقانه

- سرعة الاندماج مع العمل الجديد

- مكنتني من مواكبة التطورات الجديدة في مجال تخصصي

- أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق

17- هل كان التدريب الذي قمت به على شكل:

تدريب جماعي؟

تدريب فردي؟

18- متى تم تنفيذ تدريبك؟

تدريب أثناء الخدمة

تدريب قبل الخدمة (تدريب تأهيلي)

19- حسب نوع وظيفتك، ما نوع التدريب الذي تلقيتَه؟

- تدريب فني (المهني)

- تدريب إداري

- تدريب تخصصي

20- محتوى البرامج التدريبية، هل يتعلق بـ:

متنوعة ومتكاملة؟

الجانب التطبيقي؟

الجانب النظري؟

21- بخصوص إنجاز عملك، كيف يتم ذلك؟

في إطار فريق عمل

بشكل فردي

22- في حالة إنجاز العمل بشكل فردي، إذا احتجت المساعدة ممن تطلبها؟

- من أحد زملائك في العمل

- الاستعانة برئيسك المباشر

- تعتمد على نفسك

..... أخرى تذكر

23- أي من الأسلوبين تفضل تأدية مهامك من خلاله؟

العمل الجماعي

العمل الفردي

24- لماذا؟.....

25- هل تعزز بانتمائك لهذه المؤسسة وتشعر بالولاء نحوها؟

لا

نعم

26- في حالة الإجابتين، ترى لماذا؟

.....

قائمة الملاحظات

27- في حالة اعتراضك بانتمائك للمؤسسة، كيف تعبر عن ذلك؟

- الحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل واحترامه
- الإخلاص والجد في العمل
- بذل مجهود أكبر وإضافي في العمل
- تحمل مسؤولياتك كاملة
- الحرص على تفضيل المصلحة العامة على الخاصة
- الحرص على تقديم إضافة وتميز في العمل
- أخرى تذكر:

المحور الثالث: تعديل الهيكل التنظيمي

28- هل خضعت المؤسسة لتعديلات في هيكلها التنظيمي؟

- نعم لا لا أدري

29- إذا كانت الإجابة "بنعم"، فيما تمثل هذا التعديل؟

- مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة
- مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام
- مراجعة نطاق الإشراف ونوعه داخل المؤسسة
- مراجعة خطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة
- أخرى تذكر:

30- هل التعديل على مستوى المصالح والأقسام الإدارية، تعلق بـ

- إنشاء مصالح وأقسام لم تكن موجودة من قبل؟
- دمج وتجميع بعض المصالح والأقسام الإدارية؟
- حذف بعض المصالح والأقسام الإدارية؟
- أخرى تذكر:

31- وهل أدى تعديل المصالح والأقسام إلى

- التأثير على منصب عملك؟ التأثير على مهامك وواجباتك الوظيفية (صعوبة تنفيذ أدائك)؟
- إحداث حركة دوران مهني بين العمال؟

قائمة الملاحق

32- وبخصوص التعديل على مستوى الوظائف والمهام، هل تعلق بـ

- استحداث وظائف جديدة؟
- إعادة توزيع مختلف الإطارات والعاملين؟
- حذف وغلق مناصب سابقة؟
- التخفيض من حجم اليد العاملة؟
- أخرى تذكر.....

33- هل ساهم تعديل الوظائف والمهام في

- تغطية كافة مهام المؤسسة؟
- إعادة توزيع المهام بناء على التخصص والكفاءة اللازمة؟
- الدقة في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات؟
- إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل؟
- تنويع عمل الفرد والخروج من التخصص؟
- منع التضارب والازدواجية في العمل؟

34- فيما يخص الإشراف، هل نوع الأسلوب المتبع من المشرفين يسمح بـ:

- مراعاة قيم العاملين وحاجاتهم؟
- إبراز العاملين لطاقتهم وأفكارهم المبتكرة؟
- إقامة علاقات عمل على أسس سليمة؟
- المشاركة في القرارات المتخذة بخصوص العمل؟
- تفويض السلطة في حالة غياب الرئيس المباشر؟
- تحديد المسؤوليات بطريقة سهلة؟
- أخرى تذكر.....

35- في علاقتك برئيسك، كيف يتم متابعة تنفيذ أعمالك؟

- من خلال الاكتفاء بإصدار الأوامر والتعليمات
- التدخل إلى جانبكم وتوجيه الإرشادات لكم حول كيفية تنفيذ العمل
- مراجعة المشرف الأعمال المنجزة
- أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق

36- كيف تنقل إليك المعلومات الخاصة بمهامك؟

- عن طريق أوامر لتطبيق المهام

- عن طريق مشاركتكم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامكم

..... أخرى تذكر.

37- هل تقوم المؤسسة بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي؟

نعم لا

38- في حالة الإجابة "بنعم"، هل ذلك من خلال

- محاولة تحقيق اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والمرؤوسين؟

- إرساء الاتصال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة؟

- مناقشة المديرين العمال في نتائج تقييم أدائهم؟

39- في اعتقادك لماذا حدث تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

- وجود تداخل في المهام والصلاحيات

- عدم وجود نظام عادل ومتوازن في توزيع العمل بين العاملين

- وجود صعوبة في فهم المهام المكلفين بإنجازها

- وجود صعوبة في المتابعة والإشراف على العمل

..... أخرى تذكر.

المحور الرابع: التحسينات التكنولوجية.

40- هل يوجد تحديث للألات المستخدمة وللأساليب المتبعة في العمل؟

نعم لا

41- في حالة الإجابة "بنعم"، ما هي الجوانب التي مسها التحديث أو التجديد؟

- الآلات والأجهزة المستخدمة

- الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال

..... أخرى تذكر.

قائمة الملاحق

42- في حالة الآلات والأجهزة المستخدمة، هل التحديث من خلال:

- إدخال تحسينات على بعض الآلات القائمة بسبب تقادم أجزائها؟
- إدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجودة منها؟
- استبدال تجهيزات جديدة في الإنتاج محل مكان القديمة منها؟
- أخرى تذكر.....

43- في حالة النظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل، هل التعديلات مست؟

- استخدام الإعلام الآلي (الكمبيوتر) في العمل المكتبي والإنتاجي؟
- نظام إدارة قواعد البيانات؟
- استخدام شبكة الانترنت والانترانات في المعاملات الداخلية التي تربط بين مختلف الأقسام والوحدات الإنتاجية والإدارية بالمؤسسة بعضها ببعض؟
- استخدام شبكة المعلومات والتواصل تتعامل مع الزبائن والموردين؟
- أخرى تذكر.....

44- في اتصالاتك التنظيمية داخل المؤسسة، ما هي الوسائل المستخدمة معك؟

- الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلة، شخص وسيط، ..)
- الوسائل الكتابية (رسائل، إعلانات، ...)
- كليهما
- الوسائل الالكترونية

45- هل تعتمد المؤسسة في عملها الإنتاجي على برمجيات وأنظمة من خلال

- برمجيات تعمل على تصميم المنتج؟
- برمجيات تهتم بالتصنيع؟

46- هل التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل ساعدتك في إنجاز عملك داخل المؤسسة؟

- لا نعم

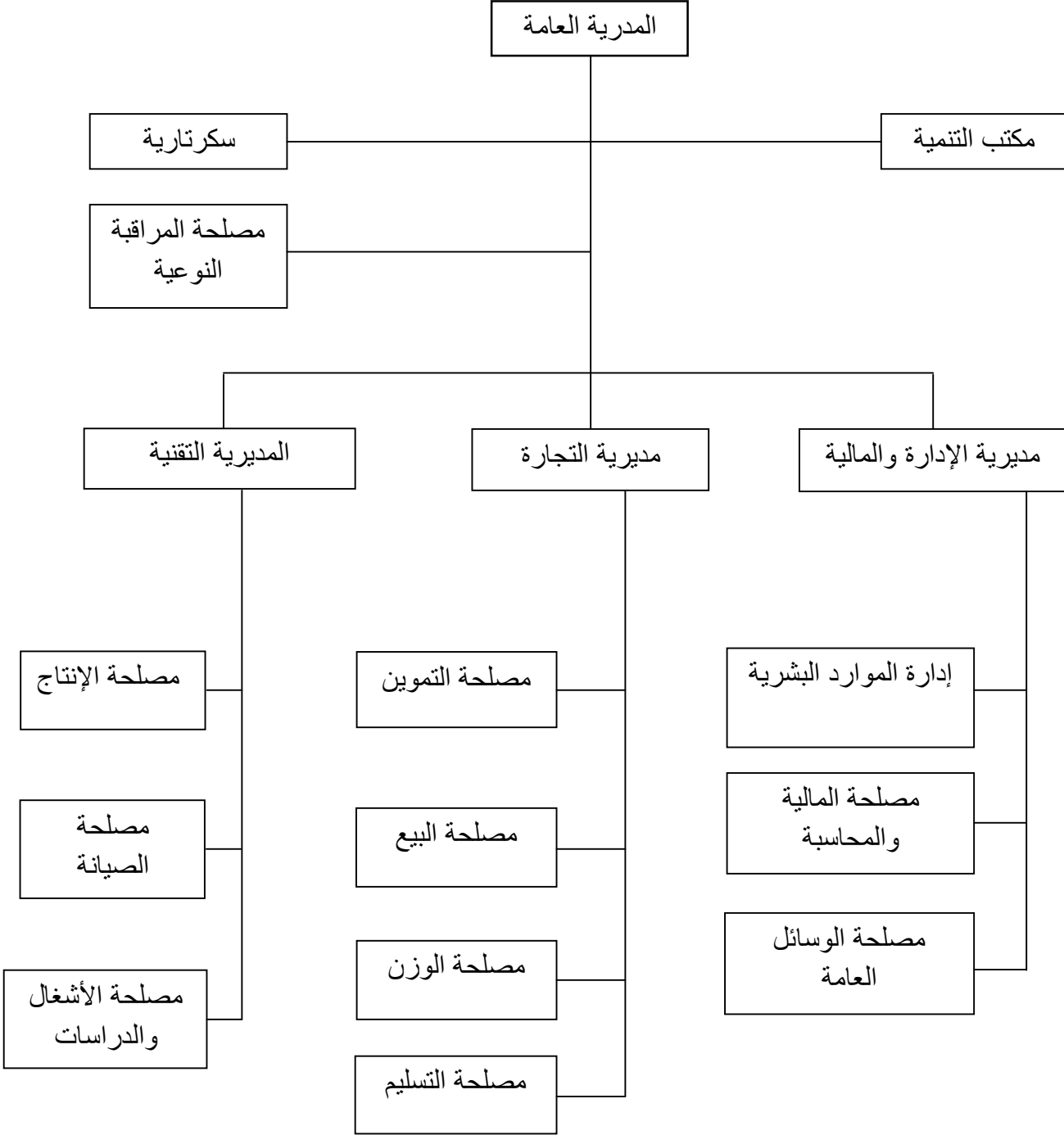
الملحق رقم (02)

دليل المقابلة:

- 1- ما هي أهم التطورات والتغييرات التي حصلت في المؤسسة منذ النشأة إلى حد الآن سواء في المجال التكنولوجي (الآلات وأساليب العمل)، أو الهيكل التنظيمي، أو من ناحية الموارد البشرية العاملين فيها؟.
- 2- منذ متى كان آخر تعديل شهدته المؤسسة؟
- 3- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المؤسسة؟
- 4- كيف يمكن توضيح استراتيجية المؤسسة وأهدافها من وراء برامج التدريب المهني الموجهة للعاملين؟
- 5- ما هي أهم الطرق والوسائل التي تعتمدها المؤسسة لتحسين أداء العاملين؟
- 6- في الأخير هل هناك توقعات أو تخطيط حول إجراء تغييرات في بعض جوانب المؤسسة في المستقبل؟.

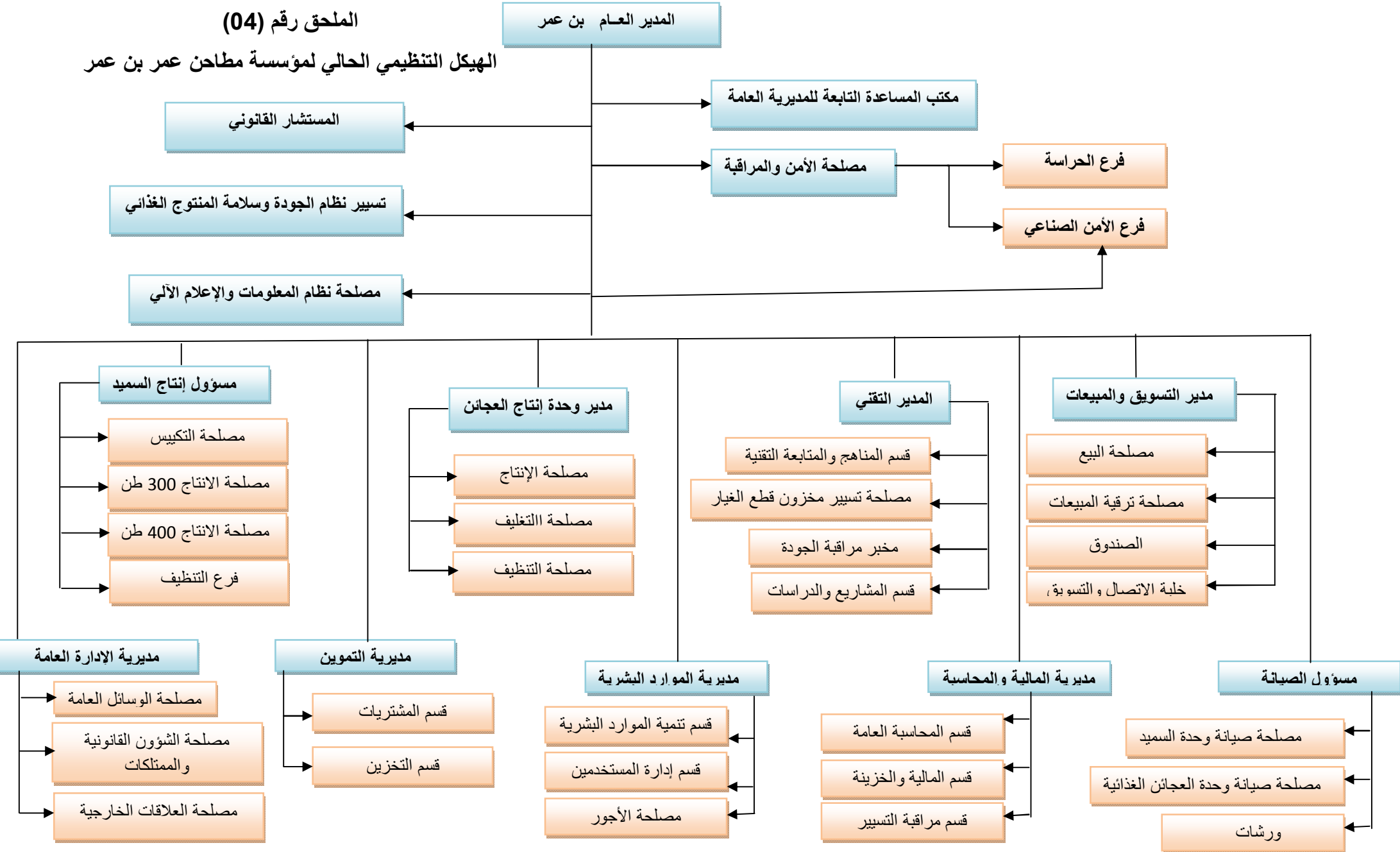
الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة.



الملحق رقم (04)

الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع أداء العاملين داخل المؤسسة باعتباره من أكثر المواضيع التي تكتسي أهمية في حياتها ومستقبلها؛ نظرا لما يخلفه من آثار إيجابية أو سلبية على عاقبتها، حيث أن نجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بمستوى الإنجاز المحقق فيها، ولهذا فإنها توليه الأهمية الكبرى وتسعى إلى تحسينه والزيادة في مستوياته من خلال البحث عن مختلف الآليات الكفيلة بذلك، كالاتتماد على التطوير التنظيمي كأحد الأسباب الفاعلة لتطوير هذا الأداء باعتباره عملية تشمل مختلف التغييرات والتطورات التي تنحصر في ثلاثة جوانب متعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في تنمية العنصر البشري الذي يعتبر الأساس في هذه العملية التطويرية، وتعديل الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تحديث التكنولوجيا المستخدمة.

ضمن هذا السياق تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على أثر التطوير التنظيمي بكل أبعاده السالفة الذكر على أداء العاملين داخل المؤسسة؛ مؤسسة إنتاجية (صناعية) على وجه التحديد، في بيئة جزائرية لها خصوصياتها التنظيمية وما يرتبط بها من عناصر بشرية خاصة.

ومنه انطلقت إشكالية الدراسة من تساؤل رئيسي كان مضمونه كالتالي: "كيف تؤثر عملية التطوير التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية، (مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة نموذجاً)؟".

في حين جاءت أهدافها كالتالي:

- 1- معرفة الأثر أو الكيفية التي يساهم بها كل جانب من جوانب التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- 2- بيان الدور الذي تلعبه القيم المتوخاة لدى الفرد داخل المؤسسة ومختلف الكفاءات والمهارات التي يمتلكها واستطاع تحصيلها بما يخدم تحسين مستوى إنجازها.
- 3- محاولة التعرف على كيفية تأثير نوع الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة على طريقة تأدية العاملين للمهام المنوطة بهم.
- 4- الكشف عن مدى مساهمة المستجدات التكنولوجية الحديثة في مجال عمل المؤسسة في تحسين أداء العاملين وتطويره.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي الذي طرح في إشكالية البحث تم صياغة ثلاث فروض، تمثلت في ما يلي:

1- "يساهم تدريب العاملين وما يرتبط بذلك من قيم تنظيمية في تحسين مستوى أدائهم في العمل".

2- "يساهم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها".

3- "تساهم التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة".

وللتحقق من مدى صحة هذه الفروض، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدمت كل من: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والإحصائيات، والأساليب الإحصائية، فضلا عن الاستمارة التي وجهت إلى 170 فردا من الإطارات وأعاون التحكم والتنفيذ في المؤسسة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

1- توجد علاقة جدية وقوية بين التدريب وما يرتبط به من قيم تنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تسعى المؤسسة بصفة دائمة إلى الزيادة في مستويات أداء وكفاءة العاملين عن طريق برامج التدريب داخل المؤسسة وخارجها، وخارج الوطن، باعتباره وسيلة لتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات التي يعتنقها العاملون، من أجل تحسين أداءهم والرفع من إنتاجيتهم.

2- تساهم مختلف التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها، من خلال مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام وإعادة توزيعها وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها كل عامل، وكذا توفير المرونة التنظيمية في أسلوب الإشراف المتبع، فضلا عن إرساء الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية.

3- إن التحسينات التكنولوجية المستحدثة في المؤسسة تساهم في تطوير أداء العاملين داخلها، وذلك بتطوير الآلات المستخدمة والأساليب المتبعة في العمل، التي تواكب التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج وأساليب العمل، حيث قدمت التكنولوجيا للعاملين الكثير من الامتيازات، منها: توفير الدقة في العمل وسهولته، اختصار الوقت والجهد المستغرق في إنجاز المهام، فضلا عن زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته،... الخ.

Résumé de l'étude :

La finalité de cette étude consiste à mettre en lumière l'activité des ouvriers à l'intérieur de l'établissement, étant donné que c'est un sujet d'une importance capitale pour notre vie et notre avenir dans la mesure où ses répercussions peuvent se révéler positives ou négatives. Ainsi, la réussite ou l'échec de l'entreprise est tributaire du niveau de ses réalisations. Raison pour laquelle elle leur accorde une importance capitale et veille à leur amélioration continue, et ce, par la recherche constante de procédures et de mécanismes adéquats, tels que l'optimisation de l'organisation, comme l'une des causes efficaces pour optimiser (développer) ces réalisations. Il s'agit là d'une opération qui comprend les divers changements relatifs à trois aspects de l'établissement, et qui concernent l'amélioration du facteur humain, considéré comme l'élément essentiel dans l'évolution de cette opération. Le second facteur a trait au remaniement de la structure organisationnelle. Le troisième concerne la modernisation de la technologie utilisée.

Dans ce contexte, cette étude tente d'évaluer l'impact du développement de l'organisation, dans tous ses aspects précités, sur l'exécution des tâches au sein de l'entreprise ; une entreprise de production (industrielle) précisément, dans un environnement algérien, qui possède ses particularités organisationnelles et son personnel.

De là, nous avons construit la problématique de notre étude autour de l'interrogation suivante : comment l'opération de l'évolution organisationnelle influe-t-elle sur l'exécution des tâches par les ouvriers à l'intérieur de l'entreprise algérienne (l'entreprise les moulins Amor Benamor à Guelma comme exemple) ?

Les objectifs de recherche qui découlent de cette problématique se présentent comme suit:

1/ Connaître l'impact ou la contribution de chaque partie de l'évolution organisationnelle dans l'amélioration de l'exécution des tâches à l'intérieur de l'entreprise.

2/ Mettre en lumière le rôle des valeurs de l'individu dans l'entreprise, l'ensemble des habiletés et des compétences qu'il a acquises et qui l'aideront à optimiser ses réalisations.

3/ Tenter de connaître l'influence de genre de structure organisationnelle en œuvre dans l'entreprise sur les tâches des ouvriers

4/ Mettre en évidence la contribution des innovations technologiques modernes dans l'amélioration des tâches.

Pour essayer d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement, nous avons construit les trois hypothèses suivantes :

1/La formation des ouvriers et l'inculcation des valeurs organisationnelles contribuent au perfectionnement dans l'exécution des tâches.

2/ L'amélioration de la structure organisationnelle concourt à la facilitation de la réalisation des tâches par les ouvriers.

3/ les innovations technologiques aident au progrès de l'exécution des tâches.

Pour tenter de confirmer ces hypothèses, nous avons recouru, dans cette étude, à la méthode descriptive-analytique. En ce qui concerne la collecte des données, nous avons fait appel aux techniques suivantes : l'observation, l'entretien, les documents et les statistiques, en plus du formulaire à renseigner par 170 cadres et agents de l'entreprise.

En conclusion, cette étude a abouti à un ensemble de résultats qu'il convient de récapituler comme suit :

1/Il existe une relation organique entre la formation et ses valeurs organisationnelles et l'exécution des tâches, dans la mesure où l'entreprise veille de façon permanente, à l'amélioration des compétences des ouvriers, notamment

par des programmes de formation, à l'intérieur et à l'extérieur et à l'extérieur de l'entreprise, et des stages à l'étranger; ces dispositions sont de nature développer leurs habiletés.

2/ Les différents changements et remaniements de la structure organisationnelle contribuent à la facilitation du travail des ouvriers, notamment par la division et l'attribution de tâches, et ce en fonction des compétences de chacun, ce qui débouche sur une certaine flexibilité et une communication efficace.

3/ Le recours aux technologies modernes contribue grandement à l'amélioration de la réalisation du travail par les ouvriers, et ce par le développement des machines et des styles d'exécution des tâches. Ainsi, la technologie a apporté beaucoup d'avantages aux ouvriers, comme: la précision dans le travail, gain de temps dans la réalisation du travail, l'augmentation quantitative et qualitative de la production, etc.