

متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملينة الحصنة بالمسيلة

الأستاذ: عماري سمير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة-الجزائر.

الأستاذ: كاكي عبد الكريم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة زيان عاشور لحلفة-الجزائر

ملخص:

يعد التطوير التنظيمي من أهم المداخل الأساسية للتغيير، والذي يمكن للمؤسسات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها أن تنتهجه، حيث تكمن أهميته في كونه أنه أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها بمختلف أبعادها.

في هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، وذلك بدراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة ملينة الحصنة بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: التغيير، التطوير التنظيمي، المؤسسة.

مقدمة

في ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق البقاء والنجاح أن تترك الأمور للظروف والصدفة لتتحكم في مصيرها وتبلي عليها نوع التغير المطلوب، وإنما يتوجب عليها أن تبادر بإحداث التغير والتخطيط له مسبقا، وذلك من خلال مدخل التطوير التنظيمي، ليس فقط بهدف إحداث التغير وإنما لتحقيقه، فضمن نجاح التغير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغير لم تحقق المتبغى منها أو أنها سجلت إخفاقا كبيرا لم يكن متوقعا بسبب ظهور المقاومة العلنية أو المستترة من قبل المعنيين والمتأثرين بالتغير، ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به الجهة المكلفة بإحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة بما يضمن تقبل الأفراد له واقتناعهم به وتحفزهم على إنجاحه في سبيل تحقيق التغيرات المنشودة منه.

أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي:

كيف يمكن إنجاح عملية التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها إشكالية الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما هي المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لإنجاح عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- أن التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي، وذلك من أجل بقائها وتطورها.
- أن مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إنجاح عملية التطوير التنظيمي بمؤسستهم.

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- حداثة الموضوع الذي تناوله والذي يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية ودور التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود على صعيد المؤسسات الاقتصادية، فضلا عن وجود فجوة معرفية لدى القادة في تبني هذا المدخل وفي تهيئة مستلزمات تطبيقه؛
- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لتحافظ على مكتسباتها وتضمن بقائها واستمرارها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي.

خامسا: أهداف الدراسة

أهم أهداف هذه الدراسة تتلخص في النقاط التالية:

- تعميق الفهم بموضوع التطوير التنظيمي، وإبراز أهم أهم المبادئ والافتراضات المختلفة التي يقوم عليها؛
- التعرف على أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لإنجاح عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة، وإختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة ممثلا في الإستثمار، باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية والتي تمثلت في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

سابعا: محاور الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- مفاهيم أساسية حول التطوير التنظيمي؛
- مسؤولية التطوير التنظيمي ومقومات إنجاحه؛
- الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول التطوير التنظيمي

نظرا لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية تتطلب منها القيام بنوع من التغيير يطلق عليه التطوير التنظيمي.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي وعناصره

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة اعتمادها في إحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة التغيرات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال ونجاح.

1. مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك اختلافاً كبيراً حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (*Organizational Development*) والذي يرمز له اختصاراً بـ : (*O.D*)، تشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة.

بالرغم من سهولة هذا التعريف إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين للتطوير التنظيمي، وإنما هناك العديد من التعاريف والتي تتفاوت فيما بينها، فهو عند أحدهم "تغيير"، وعند آخر هو "تحسين"، وعند ثالث "تجديد"، وعند رابع ما هو إلا عملية "تحديث". وفيما يلي جملة التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه.

عرف ريتشارد بكهارد (*Richard Bechard*) التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط، واعى على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"¹.

أما بينس (*Bennis*) فيعرفه بأنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"². هذا التعريف نجده يركز على الشكل التنظيمي للمؤسسة أكثر من تركيزه على العنصر البشري.

أما وندل فرنش (*Wendell French*) فقد عرفه بأنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في

طريقة حلها للمشاكل وتحديدتها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة³.

كما عرف سيد جاد محمد الرب التطوير التنظيمي بأنه: "عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي"⁴. حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي هو نتاج التغيير الذي يتم في أربع جوانب أساسية في المؤسسة وهي الأفراد والمهام (الوظائف) والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي.

أما جبسون (Jepson) فعرفه بأنه: "تلك الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها"⁵. حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي عبارة عن تلك الجهود التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

كما يرى ألدرفر (Alderfer) بأن التطوير التنظيمي: "يهدف إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي"⁶. هذا التعريف يركز على الجانب الإنساني في المؤسسة بهدف زيادة فاعليته.

بينما عبد الباري درة فيرى أن التطوير التنظيمي: "يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المؤسسات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية"⁷. حسب هذا التعريف فإن الغرض من التطوير التنظيمي هو إيجاد المناخ التنظيمي المناسب.

من خلال التعاريف يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي:

عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على مجهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي.

2. عناصر التطوير التنظيمي:

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح ولو مختصر لمختلف عناصره، وذلك انطلاقاً من التعاريف السابقة:

أ. التطوير هو خطة طويلة المدى: فهو يعتبر نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، لا يعتمد على مجهود عشوائي وإنما يكون مخططاً مسبقاً، تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة،

ب. حل المشاكل وتجديد الممارسات: يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المؤسسة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للمؤسسة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المؤسسة، ويتشكل هذا الأسلوب المتحيز من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمؤسسة تحديد المشاكل ومشاركة الأجهزة الإدارية في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة⁸.

ت. مجهود تعاوني للأطراف: التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية، وكافة الأطراف الأخرى القائمة على التطوير سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وأيضاً باقي المديرين والعاملين المتأثرين بالتطوير.

ث. بيئة المؤسسة: إن وضع أسلوب مميز للتطوير التنظيمي وتجديد ممارسات المؤسسة يتطلب فهم سليم للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تتأثر بعوامل بيئتها.

ج. التدخل الخارجي: يقال أحياناً أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المؤسسة، كمكاتب الاستشارات، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتطوير، وقد يساعد هذا الطرف الخارجي في تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين، وتطوير مهاراتهم واقتراح الحلول، ومتابعة التنفيذ، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل وكفاءة الإدارة، وفلسفتها في الاعتماد على طرف خارجي⁹.

ح. التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: يعني استناد المؤسسة في جهودها للتطوير على جمع المعلومات عن المشاكل، والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، وعلى مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ

العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض، والثقة في النفس والمبادرة والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية¹⁰.

ثانياً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

ليس الهدف هنا تقديم شرح مفصل لتاريخ التطوير التنظيمي وتطوره، وإنما تقديم لمحة مختصرة عنه، باعتبار أن للتطوير التنظيمي تاريخ حديث نسبياً، وهو تاريخ ثري بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية، بالإضافة إلى مساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها.

1. مصطلح التطوير التنظيمي:

إن ما يسمى اليوم "التطوير التنظيمي" يعود فضله إلى: بليك (Blake) وشيرد (Sheperd) وموتون (Mouton) ومجرجور (McGregor)، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ: "تطوير المجموعة" على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، وقد استخدم هذا المصطلح شيرد وبليك فيما بعد. وأثناء تدريب مجموعات العمل (T.Group) تم استخدام مصطلح التطوير على يد مجرجور وبكهارد. لأن ذلك يعني على حد قول الأخير: "جهداً منظماً وشاملاً للتغيير"¹¹.

لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960، وأصبح جزءاً من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب، والممارسة المهنية، وكانت عناصره تتألف من: اختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة¹².

2. مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي:

يمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها. "كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية، ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي"¹³.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث قدمت أفكاراً مثالية في الإدارة، وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية. وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات¹⁴.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة تجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تحارب الهوثورن.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوب: "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك "أسلوب البحث الإجرائي"، فالأسلوب الأول: "يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه"، أما الأسلوب الثاني: "فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات"¹⁵.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، وكان من أبرز رواد هذا الاتجاه **سايمون (Simon)** و **تشستر برنارد (Chester Bernard)**. لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة. كما ساهم هذا الاتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في المؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر عن كان أول من استخدم مصطلح التطوير التنظيمي، فإنه لم تبدأ تتبلور أهميته كمدخل، إلا خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق، تدار من القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، ومن خلال تطبيق خطة

لتحسين الجوانب التنظيمية.

المحور الثاني: مسؤولية التطوير التنظيمي ومقومات إنجاحه لإحداث التغيير المنشود

إن التنوع الكبير في مداخل التطوير التنظيمي وأدواته، يتطلب توافر مجموعة من العوامل المساعدة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

أولاً: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

تواجه المؤسسات في سعيها لإحداث التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتطوير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معاً.

1. سلطة التطوير من داخل المؤسسة:

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد هي:

أ. الإدارة العليا: ينفرد هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عملياته، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، كما يقومون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة من مرؤوسيه¹⁶.

ب. المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء باقي المستويات التنظيمية والعاملين فرصة المشاركة في عملية التطوير التنظيمي، ويعتمد هذا البديل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة للمشاركة.

ت. التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يكونوا على دراية بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات والتي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم¹⁷.

والجدول التالي يقدم مقارنة سريعة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة، وبين فعاليتها

باستخدام المعايير السابقة.

الجدول رقم (01): فعالية طرق التطوير المختلفة

الإبداع	الالتزام	المقاومة	طويل المدى	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	مقياس التقييم من يقوم بالتطوير
منخفض مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	محتمل	مرتفع	منخفض متوسط	الإدارة العليا
متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	المشاركة
منخفض متوسط	منخفض متوسط	متوسط مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط	التفويض

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص138.

يوضح الجدول أعلاه أن التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فهو قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التطوير وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبياً في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم ببرامجه، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم.

وتتشابه نسبياً الفعالية العامة لطريقة التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، إلا أن بعض الاختلافات البسيطة كمعيار السرعة والالتزام، ونلاحظ أن التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين، وبالتالي إلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع، مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعاً ما، مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى البطء وعدم السرعة في التطوير والنتائج المباشرة في الأمد القصير.

2. سلطة التطوير التنظيمي من خارج المؤسسة:

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، والذين ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمؤسسة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التطوير التنظيمي المطلوب، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التطوير¹⁸.

كما يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التطوير بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): مهارات المستشار وممارستها

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	- المحافظة على تركيز الأفراد على القيم الإنسانية للمؤسسة. - تعليم الأفراد كيفية التركيز على الفرص. - تبصير الأفراد بأهمية التحسين المستمر. - إعادة المؤسسة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأفراد والأقسام بما يساهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل فرد في المؤسسة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم والتركيز أساساً على المشكلات القادمة.
التفاعل	منح كل فرد في المؤسسة الأدوات والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات.
الشخصية	- الثقة في مساعدة المؤسسة لاتخاذ قرارات صعبة. - إدخال تقنيات جديدة. - تجريب أي شيء جديد.

Source :Brown. D, An Experimental Approche to Organization Development, Hall International, New Jersey, 2006, p.106.

3. سلطة التطوير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية:

تلجأ بعض المؤسسات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المؤسسة بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المؤسسة، وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية وتطوير برامج التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته وعيوبه، فالخبر الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب واللجوء إليه يتضمن اعتراف المؤسسة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، وأن المؤسسة قد تنظر إلى المستشار الخارجي بأنه ذلك الشخص الذي يفصحها ويبين عدم قدرتها، كما أن وجهات نظر الخبر الخارجي للمشكلات التي تواجه المؤسسة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية¹⁹.

أما بالنسبة لخبر التطوير التنظيمي الذي مصدره داخل المؤسسة إن وجد فإنه ربما قد يتعرض لضغوط وظيفية تجعله متحيزا لأفكار وسياسات معينة وأكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة، وهذا بالتالي سيجعل عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي لا تنسجم أفكارها مع خبر التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمؤسسة أن توكل مهمة التطوير إلى الخبر الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل وخارج المؤسسة، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تتمتع المؤسسة بالمعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة والخبرة المتوفرة لدى خبراء التطوير من الداخل، ومثل هذا المزج ينتج عنه تزايد في الثقة والكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين والداخليين على الاتصال وإقامة صلات وعلاقات إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

وفي الأخير ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التطوير، فإن دور الإدارة العليا في إدارة التطوير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في قيادة عملية التغيير، من خلال ترويج التغيير وإيجاد قبول له، وتطوير معايير أداء تكون المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير. وكذلك فإنها (الإدارة العليا) يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كنماذج تقتدى بها بقية الوحدات الأخرى. ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين وأصحاب الخبرة²⁰.

ثانياً: مقومات إنجاح برامج التطوير التنظيمي

إن نجاح جهود التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها يتضمن ضرورة توفر عدد من العوامل الأساسية، التي من شأنها أن تتيح للقائمين على برامج التطوير التنظيمي في المؤسسات فرص النجاح في جهودهم.

1. العوامل الأساسية لإنجاح برامج التطوير التنظيمي:

إن نجاح المؤسسة في تجسيد برامج التطوير التنظيمي يتوقف على توافر بعض العوامل نبرزها في العناصر التالية

21.

- دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة لجهود التطوير التنظيمي، مما يحفز الأفراد العاملين في المؤسسة على قبول التغيير؛ ومما يضمن كذلك الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج؛
- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وذلك من خلال تشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية داخل المؤسسة، وتقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتهما مما يعطي الأفراد العاملين فرصة المشاركة في تطوير مؤسستهم؛
- وجود قادة تطوير أو وكلاء تطوير من مستشارين ومختصين من داخل المؤسسة أو خارجها يمتلكون المهارات الإنسانية والفنية اللازمة للتطوير فعلياً مع جهود الإقناع والتوضيح للعاملين لتهيئتهم وتدريبهم؛
- لا بد من مشاركة العاملين خاصة الذين سيتأثرون من التطوير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته، وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التطوير وفوائده ونتائجه المتوقعة مما قد يقلل من مقاومتهم له؛
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن قيم المجموعة في المؤسسة لها تأثير واضح على سلوك أفرادها وبالتالي لا بد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التطوير؛
- معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الأفراد العاملين أو مقاومة التطوير مما يساعد على تشخيص مشكلات

المؤسسة بأسلوب علمي وواقعي لدعم التطوير؛

- توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيأ للتطوير وتساعد على تنفيذه وبلوغ أهدافه؛
 - لا بد من دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمؤسسة والعاملين والبيئة من أجل وضع التوقيت المناسب وكذلك الخطة المناسبة للتطوير؛
 - لا بد من وجود نظام معلومات كفؤ وفعال يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم وشعورهم ومشاكلهم من التطوير؛
 - انفتاح المؤسسة على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة منها مما يجعلها أكثر قرباً واستعداداً لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئة ديناميكية²²؛
 - اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير حيث يفضل التدرج في تطبيقها؛ بالإضافة إلى التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم²³.
- إن فقدان عنصر أو أكثر من العناصر السابقة الذكر سوف يؤثر سلباً على نجاح أي جهود للتطوير التنظيمي.

2. المؤشرات العامة لجودة خطة التطوير التنظيمي:

هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة خطة التطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- أ. الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي: ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مدى قبول الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي، واستعدادهم وحاسهم لتنفيذ برامجهم والمشاركة في أعماله، ودرجة التزامهم بنتائجهم، ومدى اقتناعهم بأنه سيحقق مصالحهم.
- ب. الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمؤسسة: ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مستوى الالتزام والاستقرار والرضا الوظيفي، وكذلك درجة التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة، ومستوى الصراع بينهم، وكذا مستوى ولائهم للمؤسسة.
- ت. السلوك الوظيفي: ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا معدلات الغياب ودوران العمل، ومدى الانتظام في أسلوب أداء العمل، بالإضافة إلى درجة الالتزام بالتعليمات والأوامر والقرارات.
- ث. الأداء والإنتاجية: يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد أو جماعة العمل، وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية أو

التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة إستراتيجية أو خطة التطوير التنظيمي.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة:

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم تأسيسها بتاريخ: 1992/12/15، برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 6000000 دينار جزائري؛ مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، تمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء مستودعات لتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، إلا أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ: 2000/05/15 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ: 38 عامل دائم.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل هي كالآتي:

أ. التوسع الأول: تم القيام به بتاريخ: 2001/10/15، حيث بفعل هذا التوسع زادت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 40000 إلى 140000 لتر من الحليب في اليوم، وأصبح عدد العمال 55 عامل دائم، وجراء هذا التوسع أصبحت المؤسسة تنتج:

- حليب الأبقار المبستر في أكياس 1 لتر؛

- الحليب على شكل مسحوق مبستر في أكياس؛

- اللبن في أكياس.

ب. التوسع الثاني: تم بتاريخ 2004/10/15، حيث تمكنت المؤسسة بفضل هذا التوسع من زيادة طاقتها الإنتاجية من 140000 إلى 380000 لتر يوميا من الحليب، كما تمكنت من توسيع تشكيلة المنتجات وإضافة

منتجات جديدة هي كما يلي:

- حليب مبستر في قارورات بسعة 1 لتر؛
- لبن في قارورات بسعة 1 لتر؛
- حليب بقر في قارورات بسعة 1 لتر؛
- رايب في قارورات بسعة 1 لتر؛
- ياؤورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات بسعة 1 لتر؛
- ياؤورت معطر في علب؛
- ياؤورت ممزوج بالفواكه في علب؛
- حلوى قشدية في علب.

كما نتج عن هذا التوسع زيادة عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل، من بينهم 35 عامل متعاقد مع المؤسسة.

ت. التوسع الثالث: تمتد هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية سنة 2009 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 97000000 دينار جزائري إلى 120000000 دينار جزائري، وزادت الطاقة الإنتاجية من 380000 إلى 450000 لتر يوميا. أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الاستثمارات فهو:

- قشدة تحلية في علب صغيرة؛
- فلان كرمال في علب صغيرة؛
- ياؤورت مطبوخ في علب.

من سنة 2008 إلى غاية سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 120000000 دينار جزائري إلى 170000000 دينار جزائري، وزادت الطاقة الإنتاجية إلى 540000 لتر يوميا، كما زاد عدد العملاء الخاص بالمؤسسة إلى 164 عميل.

وفي بداية سنة 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، لكن ليس بوتيرة متسارعة، إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب وتوزيعها على المربين.

إلى جانب زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وعدد العاملين بها، فقد شهدت كذلك المبيعات زيادة كبيرة

خاصة خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية 2012، والجدول الآتي يوضح أكثر رقم الأعمال المحقق خلال هذه السنوات:

الجدول رقم (03): رقم الأعمال المحقق من سنة 2007-2012

السنة	رقم الأعمال المحقق
2007	2,909,869,693.45
2008	1,517,939,056.96
2009	4,930,919,535.98
2010	5,598,310,865.39
2011	6,395,146,894,45
2012	8,654,985,455,71

المصدر: مصلحة المحاسبة بالمؤسسة. الوحدة: (دج).

2. نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين، وعلى العموم يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في ثلاث عناصر أساسية هي:

أ. الشراء: من أجل تزويدها بالمواد الأولية لمباشرة عملياتها الإنتاجية تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين، حيث تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، حيث تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب من مختلف الدول كفرنسا وسويسرا وهولندا والدانمارك... الخ، بالإضافة إلى العديد من الموردين المحليين.

ب. الإنتاج: بعد أن تقوم بعملية شراء المواد الأولية، تقوم المؤسسة بأهم عملية في نشاطها وهي الإنتاج، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، والتي تنتج بشكل يومي وفي كل المواسم، وكذلك تنتج حسب طلبات الزبائن.

ت. البيع: وهذا النشاط يشرف عليه قسم المبيعات، حيث هناك حالتين:

- في حالة المنتج الطلي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل فقط الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون؛

- في حالة المنتج غير الطلي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تتمثل في الإنتاج، أما الثانية فتتمثل في تسويق المنتجات.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"²⁴، وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتألف من جميع العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال قسم الموارد البشرية، حيث يعمل بالمؤسسة 577 موظف، والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجنس الوظيفة	ذكر	أنثى	المجموع
الإطارات السامية	7	0	7
الإطارات	62	9	71
عمال التحكم	74	7	81
عمال التنفيذ	416	2	418
المجموع	559	18	577

المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

بلغ حجم مجتمع الدراسة 577 فردا، يتوزعون بين 7 إطارات سامية و71 إطارا و499 عاملا منهم 81

عامل تحكم و 418 عامل تنفيذ، كما يتوزعون حسب الجنس على الشكل التالي:

أ. الذكور: 559 فردا، أي ما يمثل نسبة 96.88% من حجم مجتمع الدراسة، منهم 7 إطارات سامية، 62 إطارا، 74 عامل تحكم، 416 عامل تنفيذ.

ب. الإناث: 18 فردا، وهو ما يمثل نسبة 3.12% من حجم مجتمع الدراسة، منهن 9 إطارات، 7 عاملات تحكم، 2 عاملات تنفيذ.

2. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"²⁵.
لقد أظهرت العديد البحوث والدراسات أنه: "إذا كان مجتمع الدراسة يتكون من المئات أو الآلاف من الوحدات، فالأفضل أن تكون عينة الدراسة ممثلة بنسبة 10%²⁶، وأنه كلما كان حجم العينة اكبر، كلما كانت نتائج الدراسة أفضل.

لذلك تم استخدام عينة مكونة من 90 فردا، أي ما يمثل نسبة 15.60% من مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة المختارة التركيبية البشرية للمؤسسة على اختلاف خصائصها الشخصية والوظيفية، وعلى الرغم من كونهم لا يمثلون كل الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، إلا أن طبيعة أفكارهم تتشابه إلى حد كبير، خصوصا وأن الباحث قد حرص على ضمان عشوائية العينة المختارة ليضمن حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، ومن مجموع 90 استمارة تم توزيعها لم يتم استرجاع سوى 79 منها، بنسبة استرجاع كلية بلغت 87.77%، وتبين أن 6 استمارات من مجموع الاستمارات المسترجعة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 73 استمارة بنسبة 81.11% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وقد جاءت عينة الدراسة موزعة كما يلي حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل بالمؤسسة.

أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	66	90.41
أنثى	7	9.59
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

ب. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

فئات السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	17	23.29
من 31 إلى 40 سنة	45	61.64
من 41 إلى 50 سنة	9	12.33
أكثر من 50 سنة	2	2.74
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

ت. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15.07	11	ابتدائي
12.33	9	متوسط
23.29	17	ثانوي
49.31	36	جامعي
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

ث. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
50.68	37	عامل تنفيذ
28.77	21	عامل تحكم
17.81	13	إطار
2.74	2	إطار سامي
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

ج. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	فئات عدد سنوات العمل
43.83	32	3 سنوات فأقل
26.03	19	من 4 إلى 6 سنوات
23.29	17	من 7 إلى 9 سنوات
6.85	5	10 سنوات فأكثر
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

لاختبار الفرضية البحثية الأولى فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	1.08 7	3.77	4	7	8	37	17	ك	1. توفير ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة.
			5.4	9.59	10.9	50.6	23.29		
			8		6	8			
9	1.25	3.38	8	10	15	26	14	ك	2. تطوير القدرات المهنية للعاملين

	4		10.96	13.7	20.55	35.61	19.18	%	بهدف تحسين آدائهم.
8	1.279	3.42	9	8	14	27	15	ك	3. تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والإمكانات المادية بالمؤسسة.
			12.33	10.96	19.18	36.98	20.55	%	
2	1.161	3.63	6	6	13	32	16	ك	4. التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة.
			8.22	8.22	17.81	43.83	21.92	%	
4	1.191	3.53	6	9	13	30	15	ك	5. تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
			8.22	12.33	17.81	41.09	20.55	%	
3	1.200	3.59	7	7	10	34	15	ك	6. تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء.
			9.59	9.59	13.70	46.57	20.55	%	
6	1.190	3.44	7	9	14	31	12	ك	7. معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة.
			9.59	12.33	19.18	42.46	16.44	%	
7	1.189	3.42	7	9	15	30	12	ك	8. تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.
			9.59	12.33	20.55	41.09	16.44	%	
5	1.226	3.48	6	11	14	26	16	ك	9. تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة.
			8.22	15.07	19.18	35.61	21.92	%	

10	1.219	3.23	8	13	16	26	10	ك	10. التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد.
			10.96	17.81	21.92	35.61	13.7	%	
	0.9191	3.489	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث وبدراسة محتويات الجدول نجد أن:

✓ العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.77)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.087) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 73.97% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 26.03% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على حاجة مؤسستهم للقيام بالتطوير التنظيمي بهدف تحسين ظروف عملهم.

✓ العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.63)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.161) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 34.25% فهم غير الموافقين، مما يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يرون مانعا من إحداث التطوير التنظيمي بهدف التوزيع الجيد لمختلف المسؤوليات والمهام الوظيفية داخل مؤسستهم.

✓ العبارة رقم (6) جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.200) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 67.12% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 32.88% فهي تمثل غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التخلص من الأساليب والإجراءات القديمة للعمل التي تتبناها مؤسستهم

واستبدالها بأخرى جديدة سهلة وبسيطة يستلزم القيام التطوير التنظيمي.

✓ العبارة رقم (5) جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.191) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 38.36% فهم غير الموافقين، مما يدل على أن توفير أساليب اتصالات متطورة لتبادل البيانات والمعلومات يعد من بين دوافع التطوير التنظيمي.

✓ العبارة رقم (9) جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.48)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.226) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم غير الموافقين، مما يعني حسب أغلبية أفراد عينة الدراسة أن وجود الصراعات التنظيمية داخل مؤسستهم يعتبر مبرر كافي لإحداث التطوير التنظيمي.

✓ العبارة رقم (7) جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.44) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.190) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 58.90% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 41.10% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل تعتبر سبب رئيسي للقيام بالتطوير التنظيمي داخل مؤسستهم، وذلك بهدف معالجة هذه المشكلات والقضاء على مسبباتها.

✓ العبارة رقم (8) جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.189) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن إدخال تحسينات في الآلات والمعدات الخاصة بالعمل بما يتماشى والتطورات التكنولوجية لا بد أن يكون من بين أولويات التطوير التنظيمي بمؤسستهم.

✓ العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.42)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.279) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 57.53% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42.47% فهم غير

الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والإمكانات حسب احتياجات العمل يعد من بين الأمور التي تستدعي حاجة مؤسستهم للقيام بالتطوير التنظيمي.

✓ العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.38)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.254) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 54.79% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 45.21% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن تطوير القدرات المهنية للعاملين بما يسمح بزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل يعد من بين الأسباب الجوهرية للقيام بالتطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

✓ العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.23)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.219) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 49.31% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 50.69% فهم غير الموافقين على ذلك، مما يعني أن زيادة عدد الأفراد العاملين أو الاستغناء عن بعضهم واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة وإنتاجية يعد من بين الأمور التي تدفع المؤسسة إلى إحداث التطوير التنظيمي.

من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور (3.489)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.9191) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

لاختبار الفرضية البحثية الثانية، فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11):

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0.82 2	3.9 3	0	6	9	42	16	ك	1. توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير لمواجهة التحديات المستقبلية.
			0	8.2	12.	57.	21.	%	
				2	33	53	92		
3	1.04 7	3.7 1	3	9	8	39	14	ك	2. تعريف العاملين بأهداف التطوير وتوضيح أهميته بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل.
			4.1	12.	10.	53.	19.	%	
			1	33	96	42	18		
2	1.06 3	3.8 1	4	6	7	39	17	ك	3. مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير من أجل ضمان التزامهم بتنفيذه.
			5.4	8.2	9.5	53.	23.	%	
			8	2	9	42	29		
6	1.07 9	3.5 8	5	7	13	37	11	ك	4. توفير الإمكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير لاقتناء التجهيزات الحديثة.
			6.8	9.5	17.	50.	15.	%	
			5	9	81	68	07		
8	1.20 3	3.5 1	8	7	10	36	12	ك	6. الاستعانة بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية.
			10.	9.5	13.	49.	16.	%	
			96	9	70	31	44		
4	1.16	3.6	6	7	8	36	16	ك	7. تبديد مخاوف العاملين من جهود التطوير

	7	7	8.2 2	9.5 9	10. 96	49. 31	21. 92	%	من خلال شرح أسبابه الحقيقية لهم.
7	1.18 0	3.5 2	6 8.2 2	9 12. 33	13 17. 81	31 42. 46	14 19. 18	ك % ك	8. الترويج للتطوير داخل المؤسسة وهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه.
1 0	1.21 4	3.4 7	7 9.5 9	9 12. 33	14 19. 18	29 39. 72	14 19. 18	ك % ك	9. وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التطوير.
9	1.09 4	3.4 9	4 5.4 8	11 15. 07	14 19. 18	33 45. 20	11 15. 07	ك % ك	10. تخصيص حوافز كافية لمكافئة المؤيدين للتطوير وتشجيع الآخرين لتدعيمه.
1 1	1.18 8	3.2 5	8 10. 96	11 15. 07	18 24. 66	27 36. 98	9 12. 33	ك % ك	11. وجود نظام جزاءات لمعاقبة كل من يحاول مقاومة التطوير.
5	1.06 6	3.5 8	2 2.7 4	12 16. 44	15 20. 55	30 41. 09	14 19. 18	ك % ك	12. اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير.
	0.82 74	3.5 92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول رقم (11) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الخامس، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد ما يلي:

✓ العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.93)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.822) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 79.45% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة إحاطة جميع العاملين بالضغوطات التي تواجهها المؤسسة، وكذا إطلاعهم على كافة المشاريع التي يُراد القيام بها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتي يعد مشروع التطوير واحدا منها.

✓ العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.81)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.063) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 76.71% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن استقصاء آراء العاملين قبل الشروع في تصميم خطط التطوير وتنفيذه يُسهم في نجاح التطوير في تحقيق أهدافه، ويزيد من جودة برامجهم وعملياته.

✓ العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.71)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.047) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 72.60% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تبيان أهمية التطوير بالنسبة للعاملين من خلال توضيح النتائج المتوقعة منه بالنسبة لهم وللمؤسسة ككل يشجعهم على قبوله ويزيد من حماسهم لتنفيذه في أقرب الآجال الممكنة.

✓ العبارة رقم (7) جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.167) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 71.23% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تعريف جميع العاملين بالدوافع الحقيقية للتطوير خاصة الذين سيتأثرون به، يعتبر عملية جد ضرورية إذا ما أُريد للتطوير النجاح في تحقيق أهدافه.

✓ العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.066) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60.27% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة مراعاة بعض الاعتبارات قبل الشروع في التخطيط للتطوير منها الوضعية المادية للمؤسسة وإن كانت تسمح باقتناء التجهيزات التي تحتاجها جهود التطوير أم لا، بالإضافة إلى درجة مقاومة العاملين ومدى رضاهم

عن التغييرات المراد إحداثها، وكذلك تقدير درجة إلحاح المجالات الأكثر تضررا للتطوير بالمؤسسة وحاجتها إلى خطته دون ملاحظة أو تأخير.

✓ العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.079) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة توفر المؤسسة على إمكانيات مادية كافية تسمح لها بتغطية احتياجاتها من التجهيزات التي تريد إدخالها.

✓ العبارة رقم (8) جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.52)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.180) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 61.64% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيام بحملات ترويجية لإبراز مزايا التطوير، وتشجيع العاملين لقبوله من إخبارهم بمراعاة جهود التطوير لاحتياجاتهم ورغبتهم وتوقعاتهم منه، من شأنه أن يقلل من مقاومتهم لهم ويزيد من استعدادهم لقبوله.

✓ العبارة رقم (6) جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.51)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.203) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 65.75% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة الإعداد الجيد لخطط التطوير بشكل علمي ودقيق، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والجهات العلمية المهمة بالتطوير في المؤسسات، وذلك لضمان نجاحه في تحقيق أهدافه وبكفاءة عالية.

✓ العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.49)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.094) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60.27% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توفر نظام حوافز فعال وعادل بالمؤسسة جد ضروري للنجاح في التطوير لأن غالبية العاملين لا تهمهم سوى مصالحهم الشخصية وبالتالي تتأثر آرائهم بدرجة كبيرة بما سيحصلون عليه أو ما سيفقدونه في حالة التأييد أو الرفض باعتبار أن التطوير فرصة لهم للحصول على بعض الامتيازات الخاصة بهم.

✓ العبارة رقم (9) جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ

متوسط درجة الموافقة (3.47)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.214) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 58.90% من مجموع الأفراد المستجوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توفر نظام اتصال كفؤ وفعال بالمؤسسة يساهم في نجاح التطوير، حيث أنه يسمح بالتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات أثناء تنفيذ التطوير في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.

✓ العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.25)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.188) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 49.31% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 50.69% فهم لا يوافقون على ذلك، ويعزو الباحث تساوي نسبة القبول والرفض حول مضمون هذه العبارة إلى تضارب في المصالح بين العاملين، حيث تخشى النسبة التي أجابت بعدم الموافقة أن يكون التطوير في غير صالحها، والعكس بالنسبة التي أجابت بالموافقة فهي ترى بأن التطوير سيحقق لها بعض المنافع الشخصية.

مما سبق نجد أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور (3.592)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، كما أن إجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.8274) مما يعني أن درجة التشتت كانت منخفضة.

الخاتمة:

أولاً/ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل استجابات مفردات عينة الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج في مقدمها ضرورة إحداث تطوير تنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن استعراض أهم النتائج فيما يلي:

1. نتائج المحور الخاص بدواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة:

- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسستهم للتطوير التنظيمي لتوفير ظروف عمل مناسبة لهم؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على أهمية التطوير التنظيمي بالنسبة لمؤسستهم من أجل التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف أقسامها الإدارية، والتي تمارس في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على ضرورة إحداث تطوير تنظيمي بمؤسستهم من أجل تطوير أساليب العمل بالمؤسسة، وتبسيط إجراءات إنجازها لتحقيق الأداء المطلوب؛

- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسستهم للتطوير التنظيمي من أجل تحسين أساليب الاتصال بداخلها، وتسهيل سيرورة تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف أقسامها الإدارية؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسستهم للتطوير التنظيمي من أجل معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق العمل داخل الملينة مثل: الصراعات التنظيمية على اختلاف أنواعها في مختلف أماكن العمل، زيادة معدلات التسرب الوظيفي للعاملين وعدم التزامهم بأوقات دوامهم الرسمي، بالإضافة إلى ارتفاع البيروقراطية والروتين في العمل... الخ.

2. نتائج المحور الخاص بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لإنجاح عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة:

- يعتبر موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية يعتبر من أهم المقومات الرئيسية لنجاحه؛
- يرى موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن تعريف جميع العاملين بأهداف التطوير التنظيمي وأسبابه الحقيقية يعتبر من أهم العوامل الأساسية لنجاحه؛
- حسب موظفي ملبنة الحضنة فإن إشراكهم في التخطيط للتطوير يدفعهم إلى الالتزام بتنفيذه وتدعيمه وبالتالي العمل على إنجاحه بمؤسستهم؛
- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة على أن اختيار التوقيت المناسب لإحداث التطوير التنظيمي، وكذا توفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها جهوده لاقتناء التجهيزات الحديثة من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار من قبل المسؤولين إذا ما أريد النجاح للتطوير بمؤسستهم؛
- يعتقد موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن استعانة مؤسستهم بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي يزيد من جودة خططه وفرص نجاحها.

ثانيا/ اختبار صحة الفرضيات:

1. اختبار الفرضية البحثية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية البحثية الأولى وبدرجة عالية حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عمال ملبنة الحضنة يدركون أن التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها مؤسستهم في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي وذلك من أجل بقائها وتطورها.

2. اختبار الفرضية البحثية الثانية: انطلاقاً من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية البحثية الرابعة القائلة بأن مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بمؤسستهم.

ثالثاً/ الاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ومن خلال التأكد من صحة فرضياتها؛ نوصي بجملة من الاقتراحات، من أهمها:

- ضرورة الاستعانة بخبراء ومستشارين متخصصين في مجال التطوير التنظيمي؛
- ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى العاملين، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي وأساليب إحداثه في الواقع العملي؛
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتسهيل إنجاز مختلف المهام والأعمال؛
- عقد اجتماعات دورية لعرض مشكلات وصعوبات العمل داخل المؤسسة، ومنه تحديد أسلوب التطوير المناسب الذي سيتم إتباعه لحلها؛
- تحليل الأسباب الكامنة التي تدفع العاملين لمقاومة برامج التغيير بالمؤسسة، وذلك بهدف الاستفادة منها في تحديد الأسلوب المناسب للتقليل منها مستقبلاً؛
- ضرورة تبني خطة إستراتيجية تطويرية محددة المعالم الموضوعية والزمانية والإعلان عنها لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- تفعيل دور العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في فرق عمل جماعية لتطبيق التطوير؛ حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل؛
- ضرورة تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، وكذا الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في مجال التطوير التنظيمي؛
- ضرورة تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية للمؤسسة وجعلها سمة مميزة لها بين المؤسسات المماثلة لها؛

- ضرورة تنمية نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، وربطه بمدى نجاح الأداء سواء على المستوى الفردي الشخصي أو على مستوى الأداء الجماعي، وكذلك بما يلي توقعات العاملين واحتياجاتهم المشروعة؛
- التعليم والتدريب المستمر للمديرين والعمال بالمؤسسة لإكسابهم الخبرة التي تمكنهم من استخدام تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي في معالجة المشكلات والصعوبات التي تواجههم؛
- تشجيع سلوكيات العاملين التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
- ضرورة التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التطوير، حتى يكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه؛
- العمل على إنشاء نظام معلومات حقيقي حتى يكون للمعلومة المحصلة قيمة؛
- تبني مجموعة من القيم الإيجابية، والعمل على نشرها وتحفيز العاملين على تطبيقها، كتشجيع الإبداع، الاهتمام بالعمل الجماعي والالتزام؛
- ضرورة دعم الروح المعنوية والمهنية للعاملين نحو المزيد من الجهود وأداء الواجبات بكفاءة.

الهوامش

1. محمد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص262.
2. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص338.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص432.
4. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص18.
5. خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص31.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص382.
7. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص142.
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص433.

9. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص21.
10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص434.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص338.
12. ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص36.
13. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص26، 27.
14. فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص26.
15. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117.
16. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص37.
17. أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص42.
18. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص413.
19. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص197.
20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص346، 345.
21. خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص356، 355.
22. طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص179.
23. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص305.
24. رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص161.

25. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 84.
26. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار زعياش للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص 248.