

## صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك (DML)

أ. سعال سومية

مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة - الاغواط

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن ظاهرة تطبيق التطوير والتغيير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط "سوناتراك DML" والوقوف على أهم الصعوبات الفردية والتنظيمية لتطبيق هذا البرنامج بهدف إحداث التغيير والتطوير على جميع المستويات بالمؤسسة سواء على مستوى: الأفراد والجماعات، التكنولوجيا ونظم العمل، الهيكل التنظيمي ومحاولات إيجاد سبل لعلاج هذه المعوقات والكشف مدى اختلافها وحدتها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول لتجاوز صعوبات تجسيد التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية للدراسة: التطوير التنظيمي، الأهداف التنظيمية، الصعوبات الإدارية.

### Abstract:

This study aims to detect the phenomenon of application of developmental and organizational change in the Directorate of Maintenance of Laghouat province "Sonatrach DML", and identifying the most important individual and organizational obstacles to apply this program in order to make change and development at all levels of the organization both at the level of : individuals and groups, technology and business systems, organizational structure and attempts to find ways to treat these obstacles and detect how is it different and intensive and to attempt to reach the best answers for overcome those boundaries.

### مقدمة:

لقد أصبح التطوير في العصر الحالي حقيقة لا بد منها، كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغييرات ومحاولة التعامل معها وكذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري للكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغييرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

### 1. إشكالية الدراسة

إن المنتبج لحركة تطور الإدارة كحقل علمي منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى الوقت الحاضر يلاحظ أن مفهوم التطوير يمثل الوجه الآخر للإدارة، فقد سعت المدارس الفكرية الإدارية المختلفة إلى محاولة التطوير المستمر للنظريات والمبادئ والمفاهيم والعمليات الإدارية، وذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتجاوز الصعوبات التي تواجه المنظمات الإدارية في سبيل

تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبالتالي يُمكن وصف الإدارة والتطوير بأنهما وجهان لعملة واحدة وقد تزايد دور الإدارة وأهميتها مع تحول المجتمعات في القرن الحادي والعشرين إلى مجتمع المعلومات ذي الطبيعة متسارعة التغيير حيث تواجه المنظمات العامة والخاصة تحديات تتعلق بكفاءة الأداء والتطوير المستمر للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>، وعليه يشكل التطوير الهادف والتغيير الشامل العنوان الرئيس للتطوير التنظيمي، ما يتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، وخلق المحفزات المناسبة التي تحقق المشاركة الفاعلة للموظفين في عملية التطوير والتغيير.

يمثل مفهوم التطوير التنظيمي فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة، بهدف زيادة فرص تحقيق المنظمة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ويعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب التغيير الهادف والمستمر وذلك بمشاركة جميع أعضاء المنظمة وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة، مع الاهتمام بإحداث التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ويسعى أيضاً إلى تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المنظمة وكذلك بين أعضاء المنظمة والمستفيدين من جهة أخرى.

ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تحليل وتحديد أهم صعوبات تطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وفق منهجية علمية ورؤية شاملة لكافة المتغيرات المرتبطة بالعملية التطويرية، وقبل الشروع في طرح الرؤى التطويرية والخطوات التنفيذية يمكننا طرح الإشكالية التالية :

**ماهي أهم الصعوبات التي تحد من تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك الاغواط؟.**

من خلال سؤال الإشكالية تبلورت جملة من الأسئلة وهي كالتالي:

- هل تختلف معوقات التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك باختلاف الجنس؟
- ما طبيعة اتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو برنامج التطوير التنظيمي بمؤسستهم؟.
- ما هي أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي من الجانب الإداري و الاستراتيجي؟.

## 2. فرضيات الدراسة:

- تواجه مؤسسة سوناطراك صعوبات في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي ترتبط بمتغير الجنس.
- تختلف اتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو برنامج التطوير التنظيمي المطبق بمؤسستهم.
- توجد صعوبات إدارية واستراتيجية نحوى التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك الاغواط .

## 3. أهمية وأهداف الدراسة :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التطوير التنظيمي الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة وتميزها مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على حل المشكلات والتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها.
- التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك "مديرية الصيانة " الاغواط، إضافة إلى الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات وتوجهت هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات تبعاً لاختلاف المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من جهة، ورؤيتهم لأهم معوقات التطوير التنظيمي من جهة أخرى.
- التعرف والكشف على أهم صعوبات التطوير التنظيمي من الجوانب الاستراتيجية، والإدارية والهيكلية، والبشرية، والسلوكية، والتقنية بمؤسسة سوناطراك الاغواط وذلك من خلال عملية التقصي الأمبريقي.
- التوصل إلى اقتراح أفضل الحلول لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سوناطراك بصفة خاصة.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات حيث طبق في البنوك، الاتصالات، وفي القطاع التعليمي في مختلف دول العالم.
- لا شك أن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال تقييم الواقع التنظيمي بها ومن ثم تحديد آليات التطوير لهذا الواقع، فالمنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقا وأساليب جديدة كما هو الحال في مؤسسة سوناطراك.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة عمليات التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرووسين والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.
- تساعد هذه الدراسة في مواكبة مراحل التطوير التنظيمي وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال إستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية المتبعة الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة بالإضافة إلى اتجاهات ومهارات الأفراد بالمؤسسة.
- المساهمة في إيجاد حلول واقعية لمعوقات التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام التشجيع والتحفيز على تطبيق مثل هذه البرامج بالمؤسسات الجزائرية بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة.

#### 4. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

##### ➤ التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو دراسة أوضاع، ظروف ومكونات المنظمة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر، إذ يستهدف هذا التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية، هذا بالإضافة أنه جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك.

##### ➤ صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي:

يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة، وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج التغيير أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها حتى وإن لم يحدث ذلك، فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير والتطوير نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير يشعر العاملون بالقلق،

ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن مقاومة التطوير والتغيير تصبح أمراً حتمياً وعليه تتحدد معوقات التطوير التنظيمي كالتالي:

- **المعوقات الداخلية:** وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الإستراتيجية، الإجرائية، التقنية والصعوبات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- **المعوقات الخارجية:** وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية، المعوقات المالية والمعوقات الهيكلية.
- **المعوقات السلوكية:** وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

### 5. الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

- **عرفه ريتشارد بيكار على أنه:** "على أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".<sup>2</sup>
- **عرفه معتز مصطفى أنه:** "هو جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الاختبارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة".<sup>3</sup>
- **عرفه محمد الصيرفي:** "خطة طويلة الاجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات".<sup>4</sup>
- **عرفه علي السلمي:** "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الغاية".<sup>5</sup>
- **عرفه زيد منير عبيوي:** "أنه جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة ويدرار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارفا عم السلوك".<sup>6</sup>

#### ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي

- يرى بلال خلف السكارنة أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في:
- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
  - أن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
  - التطوير التنظيمي جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك .

▪ التطوير التنظيمي جهد مخطط لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى.<sup>7</sup>

▪ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.<sup>8</sup>

▪ اشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.

▪ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.

▪ من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.

▪ تعود العاملين على الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.

▪ توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرار بشكل مستمر.<sup>9</sup>

من خلال أهداف التطوير التنظيمي التي تم ذكرها يتضح لنا أن برامج التطوير هدفها مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال خلق بيئة تنظيمية ملائمة و تزويد هذه الأخيرة بالمعلومات عن طبيعة التنظيم وعن العمليات التنظيمية المختلفة ونتائجها هذا من جهة، وتمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أسلوب الإدارة التقليدية من جهة أخرى.

### ثالثا: خصائص التطوير التنظيمي

حدد "نيوستروم و ديفس" الخصائص التالية للتطوير التنظيمي و تتمثل في :

1. القيم الإنسانية: رغبة وإمكانية الفرد على النمو والتطور من خلال إتاحة الفرصة للاتصال المفتوح، التعاون، الثقة...
2. الإهتمام بالمنظمة: النظام ككل وتفاعل أجزائها.
3. استخدام وسط تغيير.
4. التأكيد على حل المشكلات: من خلال تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها.
5. التغذية الراجعة: توفير المعلومات من أجل بناء القرارات.
6. الاتجاه الموقفي: إذ يتصف التطوير بالمرونة حيث يتم تكييف استراتيجيات ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة .
7. التعلم عن طريق الخبرة: التدريب على حل المشكلات أثناء العمل.
8. التدخل: التغيير على مستويات عديدة بهدف بناء منظمة أكثر فاعلية .

### رابعا: مجالات التطوير التنظيمي

من الممكن أن يشمل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال مجالا واحدا أو أكثر من المجالات التالية: هيكل المنظمة وتصميمه، التكنولوجيا، الأفراد...

1. **التطوير على مستوى جماعات العمل** : تلعب جماعات العمل دوراً أساسياً في الربط بين أفراد العمل من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، حيث يعرفها Davis بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها، كما يمكنهم التفاعل الدائم فيما بينهم خلال اللقاءات المباشرة من التجاوب النفسي وذلك من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة عمل واحدة، ويعرفها آخر بأنها عبارة عن مجموعة من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة .

2. **تطوير الهيكل التنظيمي: Structure and Design** من الممكن أن يكون التطوير منصبا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. أن هذا التطوير يمكن أن يكون بصور شتى منها تطوير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و توزيع السلطات .

كذلك يمكن أن يتم تطوير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم، أن مجمل هذه التطويرات والتغيرات تعرف بالهيكل " Structural changes " والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة.

3. **التطوير التكنولوجي**: تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتطوير التكنولوجي بالمنظمة يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، كذلك يشمل التطوير التكنولوجي على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات. وبشكل عام فإن التطوير التنظيمي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي في مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو دواء الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد على اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة. ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا .

4. **تطوير الهيكل التنظيمي: Structure and Design** من الممكن أن يكون التطوير منصبا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. أن هذا التطوير يمكن أن يكون بصور شتى منها تطوير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و توزيع السلطات .

#### خامساً: معوقات التطوير التنظيمي

1. **المصالح الذاتية**: يقاوم الناس التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية. فمدير المصنع يقاوم تغيير التجهيز الآلي بأخر لأن التجهيز الجديد أوتوماتي، وهو لا يريد فقد السيطرة على العاملين ومدير آخر يقاوم وضع نظام آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصاً آخر أو أشخاص آخرين سوف يكون لهم حق التدخل في نشاط برمجة المعلومات الذي كان

تحت سيطرته بالكامل وبالمثل فإن تغييراً في التصميم التنظيمي يستهدف استبعاد بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديرين صاعدين، هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

**2. عدم التأكد:** يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة، وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج التغيير أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها حتى وإن لم يحدث ذلك، فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير يشعر العاملون بالقلق، ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمراً حتمياً.

**3. المصالح الذاتية:** يقاوم الناس التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية. فمدير المصنع يقاوم تغيير التجهيز الآلي بأخر لأن التجهيز الجديد أوتوماتي، وهو لا يريد فقد السيطرة على العاملين ومدير آخر يقاوم وضع نظام آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصاً آخر أو أشخاص آخرين سوف يكون لهم حق التدخل في نشاط برمجة المعلومات الذي كان تحت سيطرته بالكامل وبالمثل فإن تغييراً في التصميم التنظيمي يستهدف استبعاد بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديرين صاعدين، هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

**4. اختلاف الإدراك:** تنتج مقاومة التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر على سبيل المثال، فإن المدير ذو الخلفية التسويقية، يمكن أن يشخص الموقف، ويطلب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية. وفي نفس الوقت فإن مديراً آخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية معنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة، ومن ثم يطالبون بوسائل مختلفة لإحداث التغيير، وفي هذا المثل فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية، سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره والسبب هو اختلاف الإدراك.

**5. الخسارة:** الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة. السبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلاً في الاختصاصات وتعديلاً في جداول العمل، وتعديلاً آخر في جماعات العمل بناء عليه، فإن خسارة النفوذ أو جزء منه، والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي من إجراءات عمل تعود عليها الفرد، كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير على سبيل المثال، عندما تقرر إحدى المنظمات نقل المركز الرئيسي من مكان إلى آخر فإن العاملون يقاومون هذا التغيير لأنهم لا يريدون ترك مساكنهم وعلاقاتهم الأسرية والاجتماعية<sup>10</sup>.

## 6. منهج البحث وإجراءاته الميدانية

### أولاً: منهج البحث

يرى عبد الرحمان بدوي في كتابه (مناهج البحث العلمي) أن المنهج العلمي: "هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وعن طريق مجموعة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>11</sup>، لمعالجة الإشكالية والإجابة عن الأسئلة المطروحة إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الوقائع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة<sup>12</sup>. وانطلاقاً من ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي، يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن

طريق جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة كما يساعد في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة للوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم من أجل تحسينه .

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

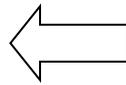
من فوائد تطبيق واستخدام الأساليب الإحصائية أنها تساعد على تقديم الموصفات الرئيسية للمؤسسات أو سكان أو العينة الراد دراسته، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistiques Package for Social Sciences** والتي يرمز لها باختصار بالرمز (SPSS) حيث تم إستخراج النسب المؤدية والتكرارات لكل سؤال في الاستبيان عن طريق **Fréquences** وقد تمت المعالجة الإحصائية بـ: **SPSS**

### ثالثاً: عينة البحث

ليست عملية اختيار العينة بخطوة مستقلة عن الخطوات التي نطبقها في البحث الانبريقي فالعينة لا يتم تحديدها إلا عندما يتم التعرف بما فيه الكفاية عن طبيعة أفراد مجتمع البحث وتحديد الهدف والغرض من التحقيق<sup>13</sup>. إذا كان الباحث يرغب في استكشاف مجتمع معين إلى حد كبير أو دراسة جانب محدد من المسار الاجتماعي أو حياة الاجتماعية فإن العينة الطبقيّة التناسبية سوف تكون الأكثر ملاءمة للعمل و لموضوع الدراسة، فهي يمكن أن تشمل أكبر تنوع من الحالات الممكنة، بطريقة تسمح لنا بالتعرف على معظم افراد مجتمع البحث<sup>14</sup>، وتعرف "العينة الطبقيّة التناسبية" أنها نوع من أنواع العينات التي تركز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح و فئات وطبقات مهنية واجتماعية، تعليمية.. الخ، إلا أنه لا بد من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث".<sup>15</sup>

يقدر حجم العمال بالمؤسسة محل الدراسة بـ 397 عاملا منهم 58 عامل، مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي والبالغ عددهم 58 عامل، أما العمال الدائمون مقسمون الى ثلاث فئات وهي 133 إدارات، 150 أعوان التحكم، 56 أعوان التنفيذ وحجم العينة بـ 20% أي ما يعادل 68 عامل، وذلك وفق القانون التالي:

$$\frac{20 \times 397}{100} = 68$$



$$\frac{\text{مجموع عمال المؤسسة} \times 20}{100}$$

رابعا: طريقة استخراج العينة، ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في المؤسسة اعتمدنا على عينة طبقية تناسبية قدرت بـ 20% من مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وعليه قدرت مفردات العينة بـ 68 مفردة وتم تحديد العينة في كل طبقة أو فئة عمالية وفقا للقانون التالي:

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم عينة المجتمع}}{\text{حجم المجتمع الكلي}} = \text{العينة الطبقة التناسبية}$$

ويتطبيق القانون السابق نتحصل على النتائج التالية :

الإطارات : 133	←	26 عامل
أعوان التحكم : 150	←	31 عامل
أعوان التنفيذ : 56	←	11 عامل

خامسا: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (01) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70.6%	45	الذكور
29.4%	20	الاناث
100%	68	المجموع

تتكون عينة الدراسة مثلما يشير الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين هم من صنف الذكور حيث يبلغ عددهم 45 فردا من مجموع عدد الباحثين وتقدر نسبتهم بـ 70.6%، في حين بلغ عدد الباحثين من صنف الإناث 20 امرأة بنسبة قدرها 29.4% وهي نسبة قليلة مقارنة بالذكور.

ولعل السبب في وجود هذا الفرق مرده إلى طبيعة النشاطات الممارسة في المؤسسة من الصيانة والمتمثلة في إصلاح الأعطال أو مد الأنابيب حيث تكون هذه الأشغال في مناطق متفرقة وعلى امتداد عدة ولايات وعليه فظروف العمل التي تم ذكرها لا تلائم و طبيعة البنية المورفولوجية للمرأة لذلك نسبة الإناث العاملين بالمؤسسة أقل من نسبة الذكور.

جدول رقم (02) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
8.8%	6	29-20
42.4%	22	39-30
44.1%	30	49-40
14.7%	10	من 50 فما فوق
100%	68	المجموع

تشير المعطيات الكمية أن النسبة الغالبة للمبجوثين وقدرها 44.1% تقع في الفئة ما بين 40-49 سنة، تليهم فئة تتراوح أعمارهم من 30-39 سنة وذلك بنسبة 42.4% وإجمالي تعداد هاتين الفئتين يقدر بـ 52 عاملا، وتحتل الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق فئة الكهولة المرتبة الثالثة بنسبة 14.7% أي ما يعادل 10 عمال، في حين نلاحظ نقص في الفئة من 20-29 سنة والتي كانت نسبتها 8.8% وهي فئة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى، مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبابية التي تمتاز بالحيوية حيث يمكن أن تكون عاملا رئيسيا يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية إذ أنهم يتميزون بالنشاط والحيوية ويكون الشخص في هذه المرحلة العمرية في أوج العطاء، بالإضافة إلى العاملين الذين يفوق سنهم 50 سنة يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية والعملية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

#### جدول رقم (03) توزيع العينة حسب المركز الوظيفي للمبجوثين

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
38.2%	26	إطار
45.6%	31	عون تحكم
16.2%	11	عون تنفيذ
100%	68	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المبجوثين يمارسون عملهم بصفتهم أعوان تحكم وذلك بنسبة 45.6% وتقدر بـ 31 عاملا في حين يحتل الإطار المرتبة الثانية وعددهم 26 إطارا بنسبة قدرها 38.2% أما المرتبة الثالثة والأخيرة فيحتلها أعوان التنفيذ وعددهم 11 عامل أي بنسبة قدرها 16.2%. نلاحظ أن أعلى نسبة يمثلها أعوان التحكم باعتبارهم المكلفون بالمهام المتخصصة والفنية حيث لهم الكفاءة والخبرة المكتسبة بفعل التكوين المتواصل. وفي المقابل نلاحظ أن المؤسسة بحاجة ماسة للإطارات المكلفة بالمتابعة والتسيير ونعني الإطارات التقنية المكلفة بالمراقبة وكذا الإطارات المتخصصة في الإدارة العامة.

#### الجدول رقم (04) يوضح: اختلاف صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك باختلاف الجنس.

الجنس		النسبة	صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي حسب الجنس
المجموع	اناث	ذكور	
31	09	22	ت
45.58%	13.23%	32.35%	%
37	12	23	ت
54.41%	17.64%	33.82%	%
68	23	45	ت
100%	33.82%	66.17%	%

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه عن وجود صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي على مستوى مؤسسة سوناطراك الاغواط وذلك بنسبة **54.41%** حيث أجاب 37 عامل من مجموع 68 على وجود معوقات تنظيمية منهم نسبة **33.82% ذكور ونسبة 17.64% اناث** وهي نسبة عالية مقارنة بـ 31 عامل من مجموع افراد عينة البحث الذين تحدد نسبتهم بـ **45.58%** وتنقسم هذه النسبة الى **32.35% ذكور و 17.64% اناث** أجابوا أنه لا يوجد معوقات أمام تجسيد برنامج التطوير التنظيمي وتحقيق أهدافه ربما هذا يكون راجع إلى أن هذه الفئة من ذكور واناث لديهم خبرة أكثر في مجال التطوير والتغيير بالإضافة الى أنهم استفادوا من برامج التدريب والتكوين التي خضعوا لها حيث ساعدتهم هذه الاخيرة على تجاوز مشاكل العمل لتجسيد برامج التطوير وتجاوز الصعوبات سواء من أسلوب العمل أو من الجانب التكنولوجي بالمؤسسة.

أما فئة العاملين المتكونة من ذكور واناث الذين يرون أن هناك صعوبات تنظيمية تحد من تجسيد برنامج التطوير التنظيمي يمكن أن يكون مرد ذلك إلى وجود جملة من المشاكل والتي تمس الجانب الإداري وهذا ما رجع بالسلب على كفاءة وأداء لموارد البشري خاصة منهم فئة الذكور، كما هو موضح في الجدول اعلاه لان التطوير التنظيمي لا يهدف إلى مجرد رفع الروح المعنوية وتعزيز الاتجاهات الايجابية من كلا الجنسين، بل هو موجه إلى سلامة المنظمة وزيادة فاعليتها بتحقيق الاستمرارية والنمو ولكن بالرغم من النتائج المتوصل اليها انه لا يجب علينا ان نغفل جانب مهم الا وهو الفروق الفردية و الكفاءة في مجال العمل لكلا الجنسين سواء ذكر ام اناث لمقاومة صعوبات العمل.

**الجدول رقم (05) يوضح: إتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول برنامج التطوير التنظيمي المطبق بمؤسستهم**

المجموع	المركز الوظيفي			النسبة التكرار	إتجاهات العاملين حول برنامج التطوير التنظيمي
	عون تنفيذ	عون تحكم	اطار		
34	4	18	12	ت	نعم
50	5.9	26.5	17.6	%	
34	7	13	14	ت	لا
50	10.3	19.1	20.6	%	
68	11	31	26	ت	المجموع
100	16.2	45.6	38.2	%	

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 34 % من أفراد العينة تم إعلامهم وإشراكهم وتقديم لهم توضيحات عن عملية التطوير التنظيمي وهذا يدل على الطريقة السليمة التي تم بها تطبيق برنامج التطوير حيث نجد نسبة تقدر بـ 26.5 % من أعوان التحكم الذين ساهموا في إحداث التغيير والتطوير هذا يعني أنه لم يتم فرضه من قبل الهيئات العليا بالمؤسسة بل أعطي للفرد العامل أهمية وذلك من خلال السماح له بالمشارك وإعطائه فرصة عملية صنع القرار وهذا ما يقلل حسب رأينا من العقبات والصعوبات التي تعيق تطبيق هذا البرنامج، في حين نجد نسبة تقدر بـ 17.6 % من الإطارات الذين سمحت لهم المشاركة في عملية التطوير التنظيمي وأخيرا تليها نسبة 5.9 % .

وفي المقابل نجد نسبة 50 % من أفراد عينة البحث لم يتم إشراكهم في عملية التطوير التنظيمي، حيث نجد نسبة 20.6 % من الإطارات وتقدر بـ 14 عاملاً، ثم تليها نسبة 19.1% من أعوان التحكم وتقدر بـ 13 عاملاً، وأخيراً نسبة 10.3% من أعوان التنفيذ، ولعل إجابات نصف أفراد العينة بـ " لا " يدل على أن المؤسسة لم تقم بعقد لقاءات تحسيسية واجتماعات تبرز فيها أسباب القيام بعملية التطوير وتقديم شروحات وتفسيرات لهم بالإضافة إلى الإجابة عن كل أسئلتهم مع إبراز أهمية التطوير وما يتضمنه هذا الأخير من أساليب وخطط وأهداف، لكن على الرغم من ذلك نجد أن أهم عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي هو إشراك الجماعات والأفراد الذين سيؤثرون في عملية التطوير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه أي أن نسبة 50 % شاركت في عملية التطوير التنظيمي وهي نسبة كافية لذلك.

#### الجدول رقم (06) يوضح: توجد صعوبات إدارية وإستراتيجية للتطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك الاغواط

النسبة	التكرار	%	ت	تحدد الصعوبات في	نوع و طبيعة صعوبات التطوير التنظيمي
86.8	59	20.3	12	أسلوب العمل الجديد	نعم
		47.5	28	تكنولوجيا حديثة	
		10.2	6	على مستوى برامج التدريب	
		22	13	ادخال تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي	
13.2	9	13.2	9	-	لا
100	68	-	-	-	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة لا تجد صعوبات في مجال العمل بعد تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وهي تقدر بنسبة 13.2 % وفي المقابل نجد أن 59 عاملاً يرون أن معوقات التطويرات التنظيمية التي شهدتها مؤسستهم تتحدد في إدخال تكنولوجيا حديثة وذلك بنسبة تقدر بـ 47.5 % وهي أكبر نسبة، أن التطورات في المجال التكنولوجي من أهم الأسباب التي تؤدي وتدفع إلى القيام بعملية التطوير التنظيمي وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية وتغيرات البيئة الخارجية سواء طبيعة سوق العمل أو المنافسة كل هذه العوامل تفرض إدخال نمط تكنولوجيا حديثة بالمؤسسة بينما في المقابل هذه التكنولوجيا الحديثة تتعارض مع طبيعة العمل الروتيني الذي ألفه العمال بمؤسسة سوناطراك وبالتالي يجد العاملون صعوبة في التكيف مع العمل بها على الرغم من خضوعهم لدورات تكوينية في هذا المجال.

بينما نجد نسبة 22 % من أفراد عينة البحث ويقدر عددهم بـ 13 عاملاً يرون أن معوقات التطوير التنظيمي تتحدد في تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي ومن خلال إعادة تحديد المراكز والمهام وإعادة توزيع الأدوار ومرد ذلك هو طبيعة ونمط ومعايير الترقية التي تعمل بها المؤسسة محل الدراسة.

#### سادسا: توصيات واقتراحات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يُمكننا طرح عدداً من التوصيات والاقتراحات التي نأمل أن تسهم في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة، وذلك من خلال تجاوز أهم الصعوبات التي تقف عائقاً أمام حركة التطوير والتحديث، حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مواكبة تطورات العاملين والمتعاملين وتحقيق أهدافها واكسابها مكانة في سوق العمل عليه جاءت أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة على النحو التالي:

- ✓ توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها.
- ✓ إختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة علمياً وعملياً لتسيير اليد العاملة في مثل هذه الإستراتيجيات وتفعيلها في قطاعنا الإداري مع التركيز على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في عملية التوظيف.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسة اعتباره أحد الموارد المهمة الذي يساعد على إنجاح الخطط والاستراتيجيات ومن بينها برامج التطوير.
- ✓ توعية الموظفين بأهمية التطوير التنظيمي الذي سيطبق بمؤسستهم والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- ✓ العمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في مؤسسة سوناطراك الاغواط وذلك من خلال تهيئة القيادات الإدارية لاستخدامه، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين من اجل إنجاح برامج التطوير والتغيير التنظيمي والتقليل من صعوبات تطبيقه.
- ✓ يجب على المؤسسة المعنية والهيئات المسؤولة عن تطبيق برامج التطوير التنظيمي الحرص على تكثيف البرامج التدريبية المخصصة للتطوير التنظيمي بهدف التقليل من المقاومة والعمل على انجاحه.
- ✓ وضع خطط واستراتيجيات من طرف المسؤولين في المؤسسة مع إشراك العاملين واخذ رأيهم في ذلك ومدى الحاجة له والخطوات الأساسية المطلوبة، من اجل تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة وصياغة رسالتها حيث تعتبر مشاركتهم من العوامل الرئيسية في نجاح الخطط التطويرية، والحد من مقاومتهم للتغيير.

#### الخاتمة

إن إدراك التغييرات والتطورات التي تميز البيئة التنظيمية في ظل العولمة والنظر إليها بروية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المنظمات خاصة، وأن بقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيهما، إذ يعد التغيير هو السمة السائدة في المنظمات المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير التنظيمي واضحاً وخصائصه ومرايل تطبيقه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات من اجل ضمان البقاء والاستمرار وصياغة رسالة المنظمة.

أخيراً يمكننا القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق التغيير والتطوير يعتبر عاملاً رئيسياً في نجاحها في المدى القريب والبعيد لأن المؤسسة الأكثر نجاحاً في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التطوير التنظيمي الفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً وتشمل النظام برمته وتحقيق أهدافها في الآجال المحددة وبأقل التكاليف.

#### قائمة الهوامش:

1. بيتر داركر، ترجمة ابراهيم الملحم، تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع، 2004، ص، 32
2. وحيد بن احمد الهندي، تطوير المنظمات، مكتبة ملك فهد الوطنية، الرياض، 2000، ص64.
3. معتز مصطفى عبد الجواد شيحة، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، 2006، ص25.
4. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص07.
5. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، ص225.
6. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص183.
7. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص27.
8. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص26.
9. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.
10. ابتسام مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص41.
11. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص65.
12. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص191.
13. François De Singly ,L'enquête et ses méthodes ,Édition Armand colin ,2eme Édition, paris , 2006,p ,41
14. Serge Moscovic ,Fabrice Buschin ,les méthodes des sciences humaines ,PUF fondamental Paris , 2009 ,p 277.
15. عامر قند لحي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 262.