

أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي.
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

The impact of applying the human resource development strategy on
activating organizational development.

A case study of Algeria Telecom, Tissemsilt unit.

راوي بن اعمر¹، بوزكري جيلالي²

¹طالب دكتوراه، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت،

الجزائر، raoui.benamar@cuniv-tissemsilt.dz

²أستاذ محاضر أ، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة

تيسمسيلت، الجزائر، bouzekri.djillali@cuniv-tissemsilt.dz

تاريخ النشر: 1.9.2022

تاريخ القبول: 7.7.2022

تاريخ الاستلام: 1.7.2022

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت، حيث تم تصميم استبانة وزعت على 60 فرد من الموظفين والعاملين بالمؤسسة من كل الفئات، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت، من خلال إستراتيجياتها المتمثلة في إستراتيجية التعلم التنظيمي وإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التطوير التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL : M10، M12.

Abstract :

This study was aimed at identifying the impact of the implementation of the human resources development strategy on the operationalization of organizational development at the Algiers Telecommunications Foundation and the Tesmsilt Unit. in which a questionnaire was designed and distributed to 60 personnel and employees of the institution from all categories, The study concluded that there is a statistically significant impact at the indicative level (0.05) for the implementem of the human resources development strategy in the operationalization of organizational development of the Algiers Telecommunications Corporation and the Tissemsilt Unit through its

organizational learning strategy and career development strategy, The absence of a statistically significant impact of the human resources training strategy's dimension..

Keywords: Human Resources Development Strategy, Organizational Development, Algiers Communications Foundation.

Jel Classification Codes: M12, M10.

المؤلف المرسل: راوي بن اعمر، الإيميل: raoui.benamar@cuniv-tissemsilt.dz

1. مقدمة:

في الأونة الأخيرة أضحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تحض بأهمية بالغة من طرف المؤسسات المعاصرة، إذ تعد ركيزة أساسية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية من جهة، والتكامل والترابط مع الإستراتيجية العامة والكلية للمؤسسة من جهة أخرى. كون الموارد البشرية مورد هام وإستراتيجي وأصل من الأصول التي تمتلكها، حيث وفي خضم التحديات الكبرى التي تواجهها والتغيرات المستمرة والمعقدة في البيئة، أدركت معظم المؤسسات أن الاهتمام بتنمية المورد البشري يعد أداة مهمة لتفعيل التطوير التنظيمي، الذي يمثل أحد الاتجاهات المعاصرة في تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية لها من أجل تحقيق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، والحصول على ما يميزها عن غيرها حتى يتسنى لها العمل في جو من الاستقرار النسبي والمحافظة على كيانها وتوسيع نشاطها. إذ تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات الذي يتميز بمنافسة شديدة وبيئة تمتاز بالتغير بصورة دائمة، مما يضع إدارة هذه المؤسسة أمام تحد دائم باتجاه التكيف مع المستجدات في هذه البيئة، إذ تسعى إلى تحقيق موقع ريادي في السوق يضمن لها النجاح والنمو والبقاء على المدى الطويل، يرتكز أساسا على تقديم خدمات ومنتجات في قطاع الاتصالات يعجز المنافسون على تقديمها، وهذا الأمر لا يتم إلا إذا تمكنت من تطبيق إستراتيجيات تنموية لمواردها البشرية وتفعيل التطوير التنظيمي وعوامل أخرى ذات تأثيرات مختلفة.

- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

إلى أي مدى يساهم تأثير تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت؟

وتنبثق من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في ما يلي:

- هل يوجد تأثير إيجابي لتطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل لتطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي دور في تفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة؟

- ما أثر تطبيق إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي في تفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

بناء على طبيعة إشكالية الدراسة ومن خلال الإلمام بها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

حيث تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

● **الفرضية الأولى (H₁):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

● **الفرضية الثانية (H₂):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

● **الفرضية الثالثة (H₃):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص في ما يلي:

- تقديم إطار نظري لكل من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي؛
- معرفة ما إذا كان لتطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية أثر في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت؛
- تحديد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل التطوير التنظيمي، وتبيان مفهومها؛
- محاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة تمكن إدارة المؤسسة من الاستعانة بها وأخذها بعين الاعتبار لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتفعيل التطوير التنظيمي بها.
- منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجة جوانب موضوع الدراسة، اتبعنا المنهج الوصفي الذي يمكننا ويسمح لنا بدراسة موضوع (أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي)، ووصف وتحليل كامل جوانب هذه الدراسة، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على دراسة الحالة من خلال تحليل بيانات ومعطيات الاستبيان في الدراسة، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وللإجابة على الإشكالية السابقة، عملنا على تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاث محاور أساسية كمايلي:

- **المحور الأول** يتناول الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في إستراتيجية تدريب الموارد البشري، إستراتيجية التعلم التنظيمي وأخيرا إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي.

- المحور الثاني تم تخصيصه لموضوع التطوير التنظيمي في المؤسسة.
- المحور الثالث يتعلق بالدراسة الميدانية التي تطلبت منا إعداد استبيان وتوزيعه على موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

2. الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال:

تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى تطبيق إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، من أجل مواجهة مختلف تحديات بيئة الأعمال، بغية تحسين كفاءة ومهارة الموارد البشرية، حيث في ظل هذه التحديات اختلفت وجهات النظر حول إعطاء مفهوم محدد لها، نظرا لاختلاف الرؤى والزوايا المنظور منها.

1.2. مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تتمثل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجموعة الأساليب والأنشطة والممارسات التي تطبقها المؤسسة بصفة دائمة لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية فيها من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

حيث يعرفها هاريسون 2000، بأنها: "التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الإستراتيجية العامة للعمل" (Armstrong, 2008, p. 33) ، وقد ورد تعريفها كذلك على أنها الجهود المستمرة الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية (عايض و بشير، 2020، صفحة 6).

من خلال التعاريف المقدمة يمكن استخلاص مايلي:

- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي ممارسات أو سياسة ترسم على المدى البعيد لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تتماشى هذه الإستراتيجية وتتكامل مع كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل؛

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تأخذ في عين الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة والموارد المتوفرة؛

- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واستغلال هذه القدرات والكفاءات وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة وكل ذلك بطريقة مدروسة ومنهجية علمية موضوعية.

وبالتالي فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها مجموع الخطط والأنشطة التي تضعها وتصممها الإدارة العليا للمؤسسة لتسير وفقها من أجل الوصول للأهداف الإستراتيجية المسطرة، وذلك على المدى البعيد في إطار خطة إستراتيجية تتضمن تحسين وتنمية المورد البشري، تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتواكب مختلف التطورات البيئية.

2.2. أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي: (مساعدية، 2013-2014، صفحة 24)

- الزيادة في حجم الإنتاج وتعظيمه من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد؛
- تمكن المؤسسات من الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة؛
- تساهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي للمؤسسة؛
- زيادة قيمة الأصول البشرية بالمؤسسة وقدرتها على مواكبة مختلف التطورات الحاصلة بالبيئة بكفاءة وفاعلية؛
- توفير بدائل للتعيين عن طريق تأهيل وترقية الموظفين قيد الخدمة لشغل المناصب الشاغرة؛

- صنع قادة محتملين متميزين لمستقبل المؤسسة؛

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛

- تحقيق الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات المؤسسة.

3.2. مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

- لوضع إستراتيجية تحقق أهداف الإدارة العليا للمؤسسة لا بد من توافر مجموعة من المراحل تسمح بذلك، تتمثل في ما يلي: (خنافيف، 2020، صفحة 70)
- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه إدارة المؤسسة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار؛
 - تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف على مواطن القوة بها؛ وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
 - دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط؛
 - تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق إستراتيجيات إدارة المؤسسة والوصول للقيم المستهدفة؛
 - رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
 - بناء نظم واستراتيجيات تدريب وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

4.2. أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

إن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية أصبحت تشكل إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي والتنمية داخل المؤسسات، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، في ظل التحولات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الدولية والمحلية، ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

● إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

تعتبر إستراتيجية التدريب إحدى أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في وقتنا الحالي، الذي يتسم ويتميز بكثرة التغير وسرعة التطورات، لذلك لاقت إستراتيجية التدريب اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال الذي تلعبه في التنمية والرفع من قدرات ومهارات الموظفين وبالتالي تطوير المؤسسة ككل، لذلك اعتبرت المؤسسات الحديثة التدريب ضرورة

ملحة. وبالتالي فهو عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الأفراد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل ما ينقصه من معلومات وهذا من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل بفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك الجهد المبذول والوقت المستغرق (بلعيد، عراب، و صديقي، 2022، صفحة 285). إذ تعرف إستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هو الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها" (داداي عدون و نبق، 2012، صفحة 178).

وعليه فالتدريب يشكل نشاطا هاما في المؤسسة يبعث على التحسين والرفع من المستويات الوظيفية لدى مواردها البشرية، هذا يجعل من مهامها البناء السليم لبرامجها، القائمة أساسا على التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية الواقعية لموظفيها، بالتالي فالتدريب نشاطا مخططا، هادفا، مستمرا استمرار المؤسسة، شاملا متكاملا حيث يشمل كل مناحي الأنشطة ومرتبطة بكل المستويات الوظيفية وأخيرا لا بد أن يراعى فيه مساهمة التقدم العلمي والتطورات التكنولوجية التي تجعل منه أكثر فاعلية.

● إستراتيجية التعلم التنظيمي:

تعد إستراتيجية التعلم التنظيمي من الموضوعات والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المؤسسات من البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمنافسة الشديدة، حيث يعرف التعلم التنظيمي بأنه: "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، وتعبئة العاملين ليكونوا أكثر حماسا ومتابعة المعرفة وتوظيفها في المؤسسة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية. حيث يؤكد أغلب الباحثين على أن أهميته تتمحور في كونه عملية تؤثر مباشرة في نجاح وبقاء المؤسسات، وهو يستند إلى قدرة المؤسسة على تعليم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز" (مصنوعة و قويدر الواحد، 2021، الصفحات 942-943). في حين يقصد بإستراتيجية التعلم التنظيمي أنها تلك الطرائق التي تقوم المؤسسات بتطبيقها على المستوى التنظيمي من أجل التعلم وتبادل المعرفة واكتساب المهارات والخبرات والقدرات (الخشروم و دره، 2011، صفحة 31)، ومن خلال هذا نجد أن للتعلم التنظيمي مجموعة من الفوائد نذكر منها: (بلخضر، 2017، صفحة 160)

- زيادة معرفة العاملين ومهاراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكبر؛
- تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الفرد أثناء عمله مما يؤدي إلى توفير في التكاليف؛
- تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات التي تشجع التعلم التنظيمي؛
- رفع درجة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة؛

- تعزيز المكانة الاجتماعية للفرد علميا وعمليا.

● إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي الخط المرن في البناء التنظيمي للمؤسسة والذي يوضح التطور التدريجي والتقدم الوظيفي الذي يصل بالموارد البشري إلى أهدافه، بناء على تحقيق التوافق بين مؤهلات المورد البشري واحتياجات المؤسسة. وبالتالي فإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي ما هي إلا عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بداية من تخطيط وتنفيذ البرامج المسطرة من أجل تطوير معارف ومهارات الموظفين، لتولي مناصب أخرى مستقبلا تتوافق مع رغبات ومخطط المسار الوظيفي الذي وضعه الفرد لحياته الوظيفية، وبالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية..، وتظهر أهمية تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في زيادة تحفيز الموظفين، وتشجيعهم على الابتكار في العمل وضمان التعلم مدى الخدمة الوظيفية، إضافة إلى زيادة رضا وولاء الموظفين، واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، تقليل تكاليف العمالة وزيادة المنافسة بين الموظفين في المؤسسة إضافة كذلك إلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل وتحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء (بن حمدون و بلعور، 2022، صفحة 311).

3. التطوير التنظيمي آلية لاستمرار المؤسسة:

في ظل شدة التغير والتعقيد الذي يميز بيئة الأعمال، أصبح تطبيق وتفعيل التطوير التنظيمي صفة ملازمة وضرورية للمؤسسات المعاصرة الساعية للبقاء والاستمرارية وتحقيق رسالتها السامية التي أنشأت من أجلها وتعزيز مركزها التنافسي.

1.3. مفهوم التطوير التنظيمي:

تعددت التعاريف المقدمة للتطوير التنظيمي بتعدد اتجاهات الباحثين والمفكرين في هذا المجال واختلاف آرائهم من جهة، وأهمية هذا المصطلح من جهة أخرى، حيث عرفه (HAMMINGS HUS) على أنه عبارة عن: " تطبيق العلوم السلوكية المتعلقة بالتغيير والتطوير المخطط له مسبقا للإستراتيجيات التنظيمية والهياكل والعمليات بغرض تحسين فعالية المؤسسة" (عبوي، 2006، صفحة 138). وقد عرفه (RICHARD.B) بأنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال التدخلات المخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك كل المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (اللوزي، 2003، صفحة 21). في حين عرفه علي السلمي بأنه: "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الغاية" (السلمي، 1995، صفحة 255).

من خلال ما تم تقديمه يمكننا أن نعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية منظمة وموجهة وجهد مخطط وممنهج، يهدف إلى إحداث تغيير فعال وإيجابي في المؤسسات، تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، حيث يشمل جميع المجالات التنظيمية والتي تخص أساسا الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تصميم العمليات ومختلف مجالات المؤسسة من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية.

2.3. مجالات التطوير التنظيمي:

- تتعدد مجالات التطوير التنظيمي، وهي كالتالي (يوب و بودبزة، 2021، صفحة 631):
- **الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم المؤسسات بإحداث تعديلات في أهدافها وإستراتيجياتها استجابة لمتغيرات بيئة العمل، كالتوسع في إنشاء الجامعات واستحداث نظام التكوين عن بعد مما يفرض على الجامعات تعديل أهدافها وإستراتيجياتها.
 - **السياسات الإدارية والتنظيمية:** هي مجموعة القواعد والقوانين التي تضعها المنظمة لضبط سلوكياتها، وتتضمن إجراء تعديلات أو إصدار قوانين جديدة لتعزيز التغيير والتطوير، وذلك للمحافظة على حيوية المؤسسة وقدرتها على التجاوب مع المتغيرات القانونية والاقتصادية والسياسية.
 - **الأفراد:** وهم العنصر الأساسي المحرك الرئيسي للمؤسسة، لذا يجب العمل على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك من خلال إحداث تغيير مخطط على سلوكياتهم واتجاهاتهم.
 - **التكنولوجيا:** تتمثل في الأدوات والوسائل المساعدة التي يستخدمها العاملون لأداء مهامهم من أجهزة ومعدات وبرامج وأنظمة معلوماتية حديثة، وتعد تكنولوجيا الأجهزة والمعدات الأكثر تطورا من قبل المؤسسات نظرا لإمكانية توفيرها بمجرد توفر الإمكانيات المادية عكس تكنولوجيا العقل البشري. لذلك يجب على المؤسسات إرفاق عملية التطوير التكنولوجي ببرامج ودورات تدريبية للكوادر البشرية لتطوير قدراتهم لتتماشى ومتطلبات العمل المعاصرة.
 - **الهيكل التنظيمي:** إن أكثر العناصر التي يمسيها التطوير الهياكل التنظيمية، حيث أن التغييرات التي تحدث في المؤسسة تستلزم إحداث تعديلات على مستوى الهياكل والعلاقات التنظيمية من خلال إجراء بعض التعديلات كحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث أخرى، تطوير نظم المكافآت، الحد من المركزية وتفويض السلطة والصلاحيات. من هنا يتضح أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين المنظمات وبناء خطوط دفاعية تستطيع من خلالها مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة.

3.3. مراحل التطوير التنظيمي في المنظمة:

- إن عملية التطوير التنظيمي تتم عبر مراحل محددة تؤدي إلى إنجاح العملية التطويرية بنجاح تام، تتمثل في ما يلي: (مدحت محمد، 2007، صفحة 115).
- **مرحلة التشخيص:** يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، يتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، من خلال جمع وتحليل البيانات ووضع الأهداف.
 - **مرحلة التغيير:** يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي

في المؤسسة، حيث ينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضا، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، كما تقوم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.

● **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، أيضا خلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة. ويطلق على هذه المرحلة مصطلح التجميد.

● **مرحلة التغذية العكسية:** يتم فيها مسح واستقصاء الآراء حول التطوير الحاصل وعن فعالية نتائجه

والمعوقات التي صادفها، يكون هذا من خلال استمارات استبيان توزع على كافة أفراد المؤسسة أو عن طريق لقاءات مباشرة يتم فيها مناقشة مواضيع التطوير الحاصل والوقوف على مناطق الخلل في هذه العملية بهدف تجنبها أو معالجتها مستقبلا.

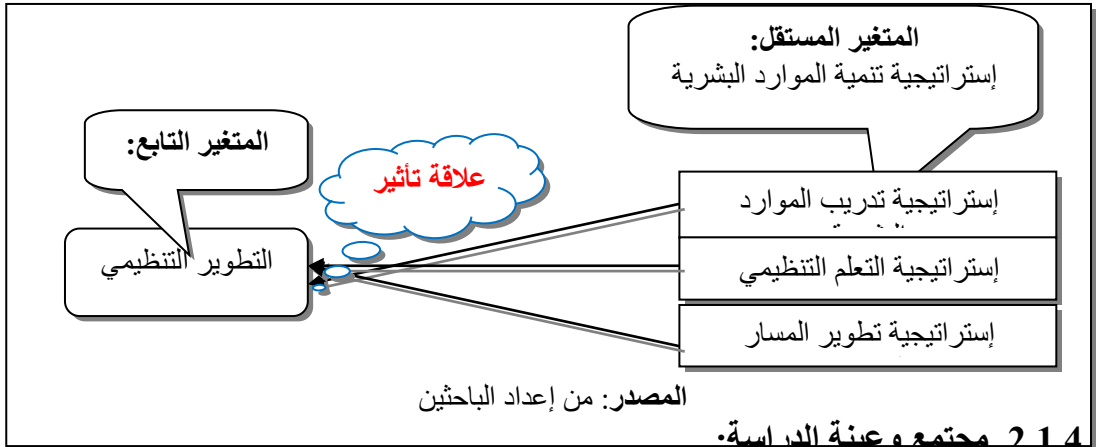
4. الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية

1.1.4 إجراءات الدراسة

1.1.4.1.1.4 أنموذج الدراسة: يوضح الأنموذج التالي متغيرات الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من متغير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، وإستراتيجية التعلم التنظيمي، وإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي)، ومتغير التطوير التنظيمي كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل رقم 01 أدناه:

شكل رقم 01: أنموذج متغيرات الدراسة



2.1.4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر لوحدة تيسميسيلت، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصفة عشوائية والتي تقدر بـ 75 موظف وزعت عليهم الاستبانة، حيث تم استرداد 60 استبانة صالحة للمعالجة والتحليل بعد التدقيق، من أجل

تحقيق الأفضلية في النتائج في حين تم رفض وإلغاء 15 استبانة بسبب احتوائها على أخطاء وعدم اكتمال الإجابة على أسئلتها.
3.1.4. أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى جزأين كالتالي:
الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة متمثلة في كل من (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي).
الجزء الثاني: متغيرات الدراسة المتمثلة في تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التطوير التنظيمي، والجدول الآتي يمثل الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع أسئلة الاستبيان

| عدد العبارات | المحاور |
|--------------|--|
| 04 | البيانات الشخصية |
| 23 | تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية |
| 07 | التطوير التنظيمي |

المصدر: من إعداد الباحثين

4.1.4. مقياس الأداة:

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، والسبب في هذا لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء ولسهولة تطبيقه، وقد ترجمت الاستجابات على النحو الآتي:

| الدرجات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الأوزان | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ويتم تحديد درجة الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة من خلال استخدام المعادلة التالية:
(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) مقسوم على عدد الفئات المطلوبة (3) نحصل على 1,33، ومن ثم نضيف 1,33 إلى الحد الأدنى لنحصل على الحد الأعلى وهكذا نحصل على مقياس التحليل للإجابات كما يلي:

الجدول رقم (02): مستوى الأهمية النسبية للإجابات أفراد العينة

| الأهمية النسبية للإجابة | المجال |
|-------------------------|----------------|
| مستوى منخفض |] 2,33 - 1] |
| مستوى متوسط |] 3,66 - 2,33] |
| مستوى مرتفع |] 5 - 3,66] |

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.4. التحليل الإحصائي للاستبيانات

1.2.4. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بغرض التحقق من صدق الاستبانة ومدى التأكد من قياس ما وضع لقياسه، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الكفاءة العلمية والخبرة المهنية، وبعد التوجيهات المقدمة

وإجراء بعض التعديلات تم صياغتها في شكلها النهائي وتوزيعها على موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت. ومن أجل التأكد أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي للفقرات، حيث تبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، إذ أن معاملات الثبات لجميع فقرات وأبعاد الدراسة تتجاوز القيمة المقبولة المقدره بـ (0.70)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.922)، وعليه نستنتج أن معامل الثبات العام عال جدا وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن العمل والاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، والجدول رقم 02 يوضح ذلك:

الجدول رقم 03: معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Gronbachs" لمتغيرات الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | الأبعاد | محاور الدراسة |
|--------------------|-------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 0.785 | 07 | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | إستراتيجية تنمية الموارد البشرية |
| 0.887 | 08 | إستراتيجية التعلم التنظيمي | |
| 0.802 | 08 | إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي | |
| 0.759 | 07 | | التطوير التنظيمي |
| 0.922 | 30 | | الاستبانة ككل |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

2.2.4. تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: الجنس والسن: تظهر نتائج الدراسة التعادل بين أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، إذ بلغ عدد الذكور 30 وعدد الإناث 30 وبنسبة قدرها 50% لكل منهما من المجموع الكلي لأفراد العينة والبالغ عددها 60 فرداً، أما بالنسبة لمتغير السن فقد شكلت الفئة العمرية ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) الأغلبية بنسبة 68.30%، وهو ما يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في توظيف الشباب والمحافظة عليهم، تليها الفئات العمرية ما بين (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) و(من 50 سنة فأكثر) بنسب قدرت بـ 23% و08% على التوالي في حين سجلنا نسبة معدومة للفئة العمرية أقل من 30 سنة.

ثانياً: الخبرة المهنية: تبين من نتائج التحليل أن أكبر نسبة تم تسجيلها كانت لفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) بـ 45% وهي نتيجة متوقعة كون مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت حديثة النشاط، حيث فتحت أبوابها رسمياً بتاريخ 2003/01/01 من طرف السيد وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أما الفئتين (من 20 إلى أقل من 30 سنة) و(من 30 سنة فأكثر) فقدرت نسبتهما على التوالي بـ 11% و05% كون هؤلاء الموظفين ممن تم نقلهم من المديرية الإقليمية بالشلف من أجل نقل الخبرة والمهارة وتسيير الوحدة في بداية سنة 2003، حيث تعتبر هاتين الفئتين من كوادرات المؤسسة، أما فئة (أقل من 10 سنوات) فتمثل ما نسبته 38% وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة واستقطاب الكفاءات عن طريق برنامج الإدماج المهني وأصحاب الشهادات الجامعية.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: من خلال الجدول أدناه كانت النسب وفق مايلي: المستوى الثانوي بـ 10% والمستوى الجامعي بـ 40% أما مستوى ما بعد التدرج فأخذ النسبة الأكبر والمقدرة بـ 50% وهو ما يدل على أن المؤسسة توظف موارد بشرية تمتلك المهارة والكفاءة في مجال نشاط المؤسسة ومن بينهم أصحاب الشهادات العليا والمهندسين والدكاترة.

الجدول رقم 04: وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية

| المتغير | الفئات | التكرارات | النسبة لمئوية% |
|----------------|-----------------------------|-----------|----------------|
| الجنس | ذكر | 30 | 50.0% |
| | أنثى | 30 | 50.0% |
| السن | أقل من 30 سنة | / | / |
| | ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة | 41 | 68.3% |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 14 | 23.3% |
| | من 50 سنة فأكثر | 05 | 8.3% |
| | أقل من 10 سنوات | 23 | 38.3% |
| الخبرة المهنية | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 27 | 45.0% |
| | من 20 إلى أقل من 30 سنة | 07 | 11.7% |
| | من 30 سنة فأكثر | 03 | 5.0% |
| | مستوى ثانوي | 06 | 10.0% |
| المؤهل العلمي | مستوى جامعي | 24 | 40.0% |
| | مستوى جامعي ما بعد التدرج | 30 | 50.0% |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

3.4. تحليل ومناقشة النتائج:

1.3.4. تحليل مدى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

إنطلاقاً من المعطيات المبينة في الجدول أدناه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد محور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ككل قدر بـ (3.29) وانحراف معياري يعادل (0.611)، وهذا دليل على وجود قيم لا بأس بها لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف أبعادها، عبر مختلف مصالحها ومستوياتها الإدارية، حيث أن بعد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.45) وبانحراف معياري يعادل (0.639) وبمستوى دلالة متوسط، في حين حل في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية إذ قدر متوسطه الحسابي (3.37) وانحراف معياري مقدر بـ (0.720) وبمستوى دلالة متوسط، كما حل في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية بعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.05) وانحراف معياري يقدر بـ (0.791) وبمستوى دالة متوسط، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تطبيق أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بمحور التطوير التنظيمي ووفق ما يتضمنه الجدول رقم 05 أدناه، يتبين أن المحور بكل فقراته قدر متوسطه الحسابي الإجمالي بـ (3.12) وانحراف معياري يقدر بـ(0.640) وبمستوى دلالة متوسط، وهذا إن دل فإنما يدل على وجود قيمة لا بأس بها في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت بغية تحسين أدائها وتقوية مركزها التنافسي واكتساب ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات العاملة في مجال الاتصالات، من خلال تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية في مختلف المستويات
الجدول رقم 05: تحليل واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الجدول رقم 05: تحليل واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة | الدلالة |
|-------------------|-----------------|--|---------|
| 0.720 | 3.37 | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | متوسطة |
| 0.791 | 3.05 | إستراتيجية التعلم التنظيمي | متوسطة |
| 0.639 | 3.45 | إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي | متوسطة |
| 0.611 | 3.29 | محور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية | متوسطة |
| 0.640 | 3.12 | محور التطوير التنظيمي | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

2.3.4. اختبار الفرضيات:

● اختبار العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت.

توضح نتائج الجدول رقم (06) أدناه وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وطردية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت، وهذا ما يؤكد معامل بيرسون الذي بلغت قيمته ($R=0.619$)، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ($R^2=0.383$) وهي قيمة تدل على أن ما مقداره 38% من تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر يرجع إلى اعتماد المؤسسة على تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، أي أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل (الأبعاد مجتمعة) يفسر ما نسبته (38%) من التباين في الالتزام بتفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول (06): "الارتباط الخطي بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت"

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | R-deux ajuste | Erreur standard de l'estimation |
|---------|------------------|---------------------|---------------|---------------------------------|
| | 0.619 | 0.383 | 0.373 | 0.507 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

● اختبار الفرضية الرئيسية: يتم اختبار الفرضية الرئيسية انطلاقا من النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أدناه:

الجدول (07): "نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى"

أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي.
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

| اختبار F للنموذج | | اختبار t للنموذج | | المعاملات | | النموذج |
|---|--------------|------------------|--------------|-------------|-----------|--|
| مستوى الدلالة | قيمة المعامل | مستوى الدلالة | قيمة المعامل | مقدار الخطأ | b / a | |
| 0.000 | 36.033 | 0.00 8 | 2.759 | 0.361 | 0.99 5 | إستراتيجية تنمية الموارد البشرية/ التطوير التنظيمي |
| | | 0.00 0 | 6.003 | 0.108 | 0.64 7 | |
| علاقة الانحدار: $X_1/Y = 0.095 + 0.647X_i$: المتغير المستقل (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية)، Y: المتغير التابع (التطوير التنظيمي) | | | | | | |

المصدر: المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح معنوية نموذج الدراسة وذلك من خلال قيمة (F) والتي بلغت (36.033) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقيمة t تقدر كذلك بـ(2.759) وهي ذات دلالة إحصائية مستوى معنوية يقدر بـ (0.008) وهي أقل من (0.05) كذلك، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية بناء على إخبار (t) واختبار (F) وفقا لما تضمنه الجدول رقم (07) من نتائج، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

- الانحدار الخطي المتعدد بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي: نحتاج أولا معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة من خلال مصفوفة الارتباط الجزئي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.

الجدول (08): "مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة"

| إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي | إستراتيجية التعلم التنظيمي | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 0.656 | 0.621 | 1 | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | | مستوى الدلالة | |
| 60 | 60 | 60 | العينة | |
| 0.500 | 1 | 0.621 | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية التعلم التنظيمي |
| 0.000 | | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 60 | 60 | 60 | العينة | |
| 1 | 0.500 | 0.656 | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي |
| | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 60 | 60 | 60 | العينة | |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

من خلال نتائج الجدول (08) أعلاه تبين أن قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ليست عالية جدا، إذ نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية والأبعاد الأخرى (إستراتيجية التعلم التنظيمي وإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي) بلغ على التوالي: 0.621، 0.656، وهي متوسطة، كما أن قيمة معامل الارتباط بين بعد إستراتيجية التعلم التنظيمي والأبعاد الأخرى (إستراتيجية التدريب وإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي) بلغ على التوالي: 0.621 و 0.500، وهي متوسطة كذلك، كما أن قيمة معامل الارتباط بين بعد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي و الأبعاد الأخرى (إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وإستراتيجية التعلم التنظيمي) بلغ على التوالي: 0.656 و 0.500 وهي متوسطة أيضا، وهذا ما يدل على أنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وعليه يمكن دراسة تأثير المتغيرات الثلاث المستقلة على تفعيل التطوير التنظيمي.

- تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة: يتم إختبار الفرضيات الفرعية بناء على نتائج الجدول رقم (09) أدناه:

الجدول (09): تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

| مستوى الدلالة Sig | قيمة T | المعاملات المعملية | المعاملات غير المعملية | | المتغير المعتمد | المتغيرات المستقلة |
|----------------------|--------|-----------------------|---------------------------|--------|------------------------------|-------------------------------------|
| | | قيمة Beta | Std. Error | B | | |
| 0.016 | 2.492 | - | 0.360 | 0.898 | الثابت (constant) | |
| 0.296 | -1.054 | -0.153 | 0.129 | -0.136 | تفعيل التطوير التنظيمي | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 0.001 | 3.530 | 0.448 | 0.103 | 0.362 | | إستراتيجية التعلم التنظيمي |
| 0.001 | 3.472 | 0.457 | 0.132 | 0.458 | | إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

- الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت"، من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن معلمة الميل بلغت (-0.136) إحصائيا فإن أي زيادة في تطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تخفيض مستوى تفعيل التطوير التنظيمي بمقدار (-0.136)، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية ب(0.296) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود معنوية، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ، ونقبل الفرضية الصفرية

H أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت عند مستوى دلالة 05% .
- الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت، وعليه من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معلمة الميل بلغت (0.362) إحصائيا فإن أي زيادة في تطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تفعيل التطوير التنظيمي بمقدار (0.362)، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية بـ (0.001) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ،ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت .

- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت، إذ من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معلمة الميل بلغت (0.458) إحصائيا فإن أي زيادة في الاهتمام بتطبيق إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تفعيل التطوير التنظيمي بمقدار (0.458)، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ،ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتطبيق إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت.

5. خاتمة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن تأثير تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تفعيل التطوير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت ، والتي تعد من المواضيع الحديثة في بيئة الأعمال، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير بينهما كون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تلعب دورا فعالا من خلال تطبيقها بالمؤسسة في تفعيل التطوير التنظيمي، حيث يعد المورد البشري من أهم الأصول في المؤسسة، واعتباره الأداة التي تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية وتحقيق التميز في الأداء والاستدامة، هذا وفق ما توضحه جملة النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت .
- كشفت الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت عند مستوى دلالة 05% .

- أوضحت الدراسة أن لتطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت عند مستوى الدلالة 05%.

- أفادت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتطبيق إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بكل أبعادها بغية رفع الأداء وتحقيق الأفضل، كون أن العنصر البشري هو محور وأساس عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة، الذي أضحى أمر لا مفر منه وضرورة حتمية لها، الهدف منه تطوير المؤسسة وليس تحقيق التكيف؛

- إعداد خطط تطويرية بعيدة المدى تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة وتتفق في نفس الوقت مع برامج التطوير التنظيمي؛

- لا بد من توفير المناخ التنظيمي الملائم لتفعيل التطوير التنظيمي وتطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؛ من خلال توعية الموارد البشرية وتدريبه ونشر مفهوم التطوير التنظيمي في جميع المصالح وفي جميع المستويات، مع ضرورة تكثيف الدورات التدريبية والتعليمية وتحديد البرامج التي تساهم في تطوير مساهم الوظيفي؛

- التركيز على تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لا يكفي لوحده في تفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة، إذ لا بد أن يُرفق بنظام تحفيزي فعال يهتم ويتكيف مع أداء الأفراد العاملين و سلوكهم في المؤسسة؛

- هناك عوامل أخرى تؤثر في تفعيل التطوير التنظيمي بالإيجاب أو السلب، مما يجعل باب البحث في هذا المجال مفتوحا لدراسات مستقبلية أخرى.

6. قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

• المؤلفات:

- 1- أبو النصر مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني: إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.
- 2- أحمد محمد سمير. (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية (الإصدار 01): دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- 3- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري: دار المسيرة. الأردن.
- 4- زيد منير عبوي. (2006). إدارة التغيير والتطوير: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان.
- 5- علي السلمي. (1995). تطور الفكر الإداري: وكالة المطبوعات للنشر. الكويت.
- 6- محمد أبو النصر مدحت. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق: دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.

• الأطروحات والرسائل:

- 7- سبرينة مانع. (2014-2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

- 8- عطا الله محمد تيسير طافش الشريعة، و تحسين أحمد جعفر الطراونة. (2008). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير. فرع الكرك، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. الكرك.
- 9- عماد مساعدي. (2014-2013). دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير. سطيف، مدرسة الدكتوراه في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر.
- 10- محمد خنافيف. (2020). التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر 2014-2019 والتعاون الدولي. مجلة الأبحاث الاقتصادية ، الصفحات 63-83.
- 11- محمد سعيد حنان محمد. (2019). أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين-دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم- رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. السودان، كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

● المقالات:

- 12- مصنوعة أحمد ، و قويدر الواحد عبد الله. (2021). دور التعلم التنظيمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الشلف. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، المحرر) مجلة أبعاد اقتصادية ، 11 (02)، الصفحات 936-959.
- 13- يوب أمال ، و بودبزة إكرام. (ديسمبر، 2021). أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، 08 (03)، الصفحات 625-643.
- 14- بلعيد حياة ، عراب فاطمة الزهراء ، و صديقي خضراء. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. (مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر جامعة خميس مليانة الجزائر، المحرر) مجلة الاقتصاد الجديد ، 13 (1)، الصفحات 281-300.
- 15- بن حمدون خديجة ، و بلعور سليمان. (2022). دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة غرداية- الجزائر، المحرر) مجلة إضافات اقتصادية ، 06 (01)، الصفحات 308-327.
- 16- مصلح محمد عايض عبد اللطيف ، و أحسن بشير عادل محمد. (ديسمبر، 2020). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمانية. (جامعة العلوم والتكنولوجيا، المحرر) مجلة الدراسات الاجتماعية ، 26 (4)، الصفحات 1-27.
- 17- الشويرف عبد الله مفتاح ، أبو شيبية إبراهيم علي ، و علي حسين زبلج. (2021). أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراتة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، 08 (02)، الصفحات 40-70.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 18- Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management, a guide to action (Vol. 4 th édition). cataloguing: British Library.