

استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين

دراسة مبدئية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة

حسان هشام

حواطي أمال

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة زيان عاشور بالجلفة

مقدمة

يعتبر كل من الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات لمواجهة التغييرات التكنولوجية و التقنية ، بحيث يهدفان إلى تطوير فعالية المؤسسة و أفرادها عن طريق برامج منظمة ومخططة بأسلوب علمي دقيق والتشخيص الميداني للمشكلات واستغلال الطاقات الذاتية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على المعرفة بالعلوم السلوكية، لكون أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي والرئيسي لتنفيذ وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالإصلاح والتطوير التنظيمي .

لقد شهد العالم المعاصر مع نهاية القرن العشرين (20 م) تغييرات سريعة التي طالت جميع جوانب الحياة المعاصرة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية ، ومن ابرز هذه التطورات الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات وظهور الأسواق العالمية الحرة والتي أصبحت تشكل تحديات مستمرة ومتجددة للإدارة العامة للمؤسسات، وهذه التحديات تتطلب تبني استراتيجيات لمواجهةها والمحافظة على موقعها ومكانتها، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات نجد الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي الذي يشمل عدة جوانب منها الأهداف والاستراتيجيات، نظم العمل، مجالات الأعمال والنشاطات، وحتى هيكل الموارد

البشرية. ومن أجل التعرف أكثر على هذه الاستراتيجيات و أكثرها على تحسين الأداء
نطرح التساؤل العام التالي

كيف تؤثر استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي في أداء العاملين داخل المؤسسة؟
و بناء على التساؤل العام تمت صياغة التساؤلات الفرعية هي:

- 1- هل للتخطيط الإستراتيجي علاقة بتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- 2- ما هو دور تطوير نظم الاتصال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- 3- ما هي اتجاهات العاملين نحو استراتيجيات الإصلاح و التطوير التنظيمي المتبعة؟
وانطلاقاً من هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

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

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

3- تتجه اتجاهات العمال نحو هذه الاستراتيجيات إلى القبول و المساندة.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا الموضوع من أهمية كل من الإصلاح و التطوير التنظيمي في
تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال التكيف مع المستجدات و مواكبة التطور
الحاصل ، وكذا استناد هذين المفهومين على مدخل العلوم السلوكية لتغيير
سلوكيات العاملين بالمؤسسة على اعتبار انه لا يمكن أن يحدث تغيير و تنمية
دون التركيز على المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لبقاء المؤسسة و تطورها
الإصلاح الإداري

1- الإصلاح الإداري في الفكر الغربي و الفكر العربي

1.1/ الإصلاح الإداري في الفكر الغربي

يعتبر توماس جيفرسون أحد مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية من الأوائل الذين اقترح
تغيير الدولة للهياكل الحكومية كل عشرين سنة تقريبا وتوالت البرامج الخاصة
بالإصلاح الإداري منذ عام 1828 عندما تولي أندرو جاكسون الحكم الذي طبق مبدأ

« دع الشعب يحكم » وتبعه إبراهيم لنكولن الذي وسع دور الدولة وزاد من نشاطها وإعداد موظفيها مروراً بتيودور روزفلت، أندور ويلسون وبيل كلينتون الذي وضع رؤية جديدة للدولة عن طريق التحول من بيروقراطية التسلسل القيادي إلى حكومة تتسم بروح منظمي الأعمال.

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

وقد عرف منتغري Mont Gomery للإصلاح الإداري «على أنه تلك العملية السياسية التي تصنع من جديد العلاقة ما بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع»

وعرفه ليمنس Leamans «على أنه التغيير الوجه للمعالم الرئيسية للنظام الإداري وهو عمل يستغرق وقتاً طويلاً تابع فيه المجموعات العاملة على الوظائف حسب الدور المطلوب من كل منها أداءه»⁽¹⁾.

و الجدول رقم (01): يمثل مقارنة بين خصائص مفهوم الإصلاح الإداري بين الفكرين الليبرالي والاشتراكي

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

1.2/ الإصلاح الإداري في الفكر العربي:

عرف ياسر العدوان الإصلاح الإداري على أنه « جهد هادف لتنمية وتجديد القدرة الإدارية في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات لمقابلة الاحتياجات الماثلة، والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية». (2)

وعرفه حسن ابشر الطيب «على أنه جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي وإرادي هادف إلى إحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه» (3)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص خصائص التالية للإصلاح الإداري:

فهو عملية مستمرة ومتجددة ويشمل جميع مقومات الإدارة وخطواتها، كما أنه يقوم على فلسفة واضحة ومحددة المعالم تركز على تبسيط الإجراءات وتخفيف المركزية والاهتمام بالتشريعات والنظم.

2/ أهداف الإصلاح الإداري

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية وتطوير أساليب العمل الإداري. (4)

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتقوية الكفاءات والقدرات للعاملين وخاصة الوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري. (5)

- تبنى الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل و متغيرات البيئة.

- تحقيق المساءلة على عمليات الجهاز الإداري وتقوية نظام الاتصالات وتبادل ونشر المعلومات بشفافية.

- معالجة الخلل و مكافحة الفساد الإداري باستئصال أسباب المفساد وتحسين مستوى الموارد وتحقيق الفعالية و الإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية.⁽⁶⁾

وخلص القول فان الإصلاح الإداري يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية على التنظيم والأساليب و تقنيات أداء الوظائف الإدارية من اجل تنمية القدرات والمؤهلات في الجهاز الإداري للوصول إلى درجة عالية من الفعالية في تحقيق الأهداف، إضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين.

3- مراحل الإصلاح الإداري

3-1/ ضرورة خلق الحاجة للإصلاح: لتجنب مشاكل أكبر يؤدي إليها التردد في القيام به ، وتحتاج هذه الأخيرة إلى تشكيل رأي عام ضاغط للتحرك نحو الإصلاح من خلال إشراك أغلب الوحدات الإدارية في المنظمة ومصارحتها بالمشاكل والفرص المتاحة لتحسين الأوضاع أو تجنب المزيد من الأزمات.⁽⁷⁾

3-2/ خلق رؤية وتصميم إستراتيجية مناسبة للإصلاح والتعريف بهذه الرؤية وتتم في هذه المرحلة صياغة مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها ، بقصد الوصول لمعالجة الأعراض التي أصابت الجهاز الإداري ، وذلك من خلال دراسة واقتراح مختلف البدائل الممكن إتباعها والموازنة بينها ومن ثم اختيار البديل الأكثر مناسبة .

3-3/ تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري : أن الأجهزة والقيادات العليا المسؤولة عن برامج الإصلاح يجب عليها أن تسخر كافة إمكانياتها من أجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع حي ملموس من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات الهامة ذات الصلة بهذا الموضوع.

3-4/ التطبيق: يعتبر توقيت التنفيذ في غاية الأهمية لنجاح برامج الإصلاح الإداري، إذ يحتاج الأمر تمهيدا على نطاق واسع لتهيئة الأفراد العاملين لهذه العملية وتشكيل جماعات عمل تقوم ببلورة الأفكار والبرامج الإجرائية اللازم البدء بها للتعامل مع القضايا المختلفة التي يتناولها الإصلاح الإداري مع ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة وحرية الوصول للمعلومات وكذا الدعم الإداري اللازم لذلك.⁽⁸⁾

3-5/ المتابعة المستمرة لعمليات تنفيذ البرامج: وذلك بغرض التعرف على نقاط الضعف

ومعالجتها باستمرار وعلى نقاط القوة وتعزيزها، وبذلك يتمكن جهاز الإصلاح من تقييم الأعمال المنجزة ومراقبتها،

3-6/ التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها: على الجهات المسؤولة عن إدارة الإصلاح أن تتوقع وتتفهم أن المقاومة سوف تكون كبيرة، إذ لا بد من وضع الإستراتيجيات لإدارتها والتغلب عليها والحد منها وكشف أسبابها للأفراد عموماً.

5- استراتيجيات الإصلاح الإداري: يمثل الجدول رقم (02): أهم استراتيجيات الإصلاح الإداري⁽⁹⁾

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

التطوير التنظيمي:

1- مفهومه

”هو جهد موصول يهدف إلى تحسين عمليات التجديد وطرق حل المشكلات في أي منظمة، وذلك من خلال تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية الفعالة لثقافة المؤسسة مع التأكد على

الثقافة الرسمية لفرق العمل بواسطة وسيط متغير و استخدام نظريات و تقنيات العلوم السلوكية التطبيقية ”.(10)

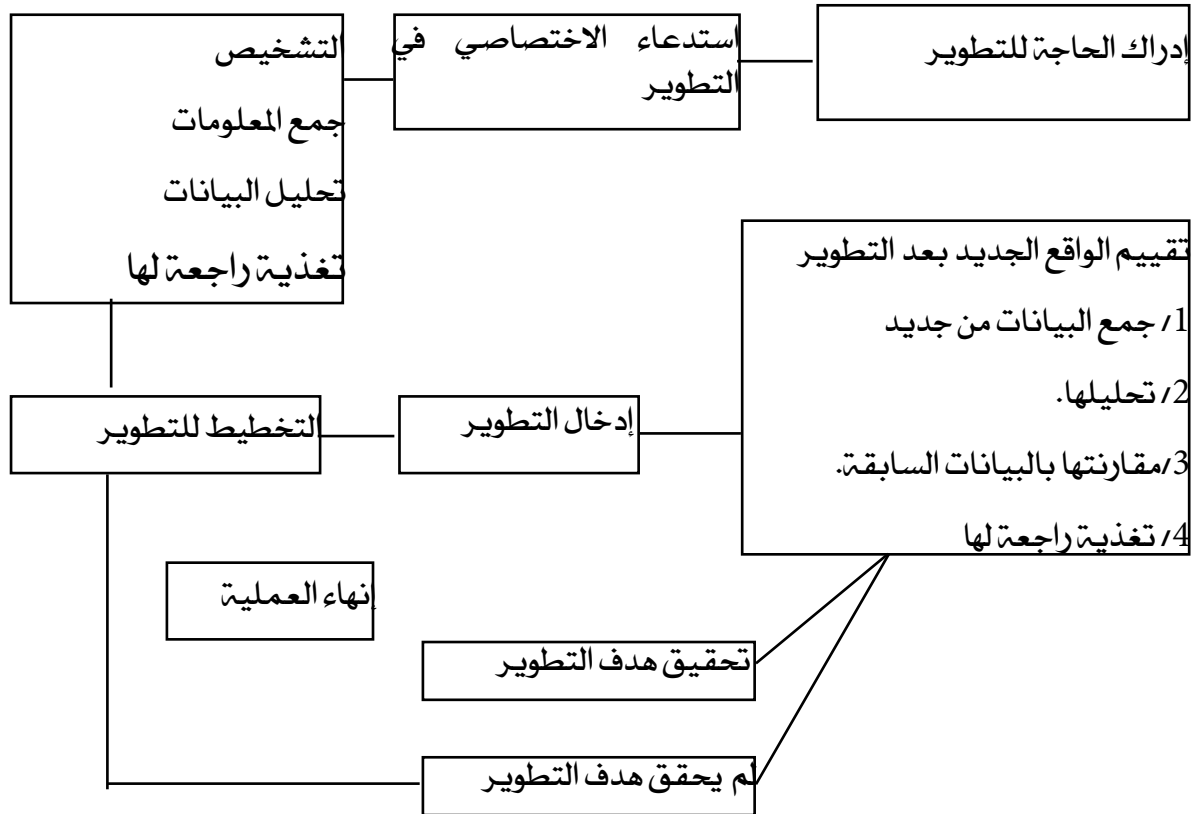
كما تم تعريف التطوير التنظيمي على أنه “تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية، يتناول المنظمة بأكملها من أجل تطوير الخطط و تدعيم الاستراتيجيات و البنى و العمليات التنظيمية لتحسين الفعالية التنظيمية” (11) و عليه يمكن إعطاء تعريف شامل للتطوير التنظيمي : “هو عملية مخططة و شاملة و طويلة الأجل تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة و تدعيم و توسيع فرص الاختيار أمامها و هو ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم و يستمد مفاهيمه من أفكاره من معارف العلوم السلوكية و يخضع إلى نظرية النظم لمحاولة إحداث التغيير ”

2/ أهدافه

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات و بين الجماعات المتفرقة في جميع الأرجاء و المستويات التنظيمية داخل المنظمة.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة و إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي بطريقة سليمة و مقبولة من طرف الأفراد .
- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة و إظهار المعلومات بدلا من إخفائها.
- زيادة قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية (حركية الجماعة).
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل
- إكساب زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد و جماعات و عمل المنظمة و كذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع و رغبة فيه. (12)

- تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال استخدام نظام إيجابي للحوافز.⁽¹³⁾

14 مراحل عملية التطوير التنظيمي



15 مناهج التطوير التنظيمي :

- الشبكية الإدارية : تتكون من ستة مراحل يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويقدم هذا الشكل أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية ، ومراحلها هي :
 - الحلقة التدريبية، ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.
 - تنمية روح الفريق، يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين.

- تنمية العلاقات بين الجماعات .
- تطوير نموذج مثالي، وذلك بتطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات.
- تطبيق النموذج، وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم.
- رصد ومراقبة النموذج المثالي، وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.
- نظام ليكرت : وهو أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي والارستقراطي وفي الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة ولا يوجد تفويض وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف .
- أسلوب تدريب الحساسية: يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.
- بناء الفريق : يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعرضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل .
- أسلوب البحث الموجه: يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعلم والتطوير والتغيير، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.

6/ مداخل التطوير التنظيمي

1-6/ الهندرة الإدارية (إعادة الهندسة) : وهي «إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية من أجل تحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة ، الجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل»⁽¹⁴⁾.

2-6/ الثقافة التنظيمية : وهي تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث

يخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه
». (15)

3-6/ الخصخصة: وهي «عبارة عن العملية التي بموجبها تتنازل الدولة عن المؤسسات التي تملكها سواء كلية أو عن مجموعة من الأسهم للمستثمرين الخواص». (16)

4-6/ التفويض هو توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى ضمن نطاق محدد يصنعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة. (17)

5-6/ إعادة الهيكلة : هي مجموع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تصنعها الإدارة لتخفيف التكاليف، وتحسين كفاءة الأداء» (18)، وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشكلة التي تواجهها المنظمة وهي تقوم على خطوتين أساسيتين هما: (19)

- تقليص مستوى التميز والتكامل بحذف بعض الإدارات والأقسام أو المستويات من الهرم الوظيفي.

- تقليص حجمها بتخفيض عدد الموظفين بتخفيض تكاليف التشغيل .

6-6/ الشفافية: وتعني، وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفق للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر». (20)

7-6/ التحليل الإداري: هو القيام بمراجعة الأهداف الأساسية للمنظمة وتحليل الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للأجهزة من أجل التأكد من أن التنظيمات والأساليب تخدم الأغراض التي من أجلها أنشئت المنظمة»

8-6/ إدارة الجودة الشاملة: وهي «ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبه وقدراته بهدف التحسين المستمر في خدمة الفرد». (21)

الجانب الميداني : لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الجلفة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية(50% من المجتمع الأصلي) ” ذلك لأنها تعطى فرص متكافئة لأفراد المجتمع“ وقد اشتملت العينة على الإطارات و عمال التحكم فقط وذلك نظرا لطبيعة الموضوع وبلغ حجم العينة 101 مفردة ، قد استعملت المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يناسب جميع الدراسات السوسولوجية

الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل المستعملة لجمع المعطيات و البيانات في البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث عن طريق الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. وتم تقسيم الاستمارة البحث إلى أربع محاور رئيسية. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية المحور الثاني: يتمحور حول التخطيط الاستراتيجي، المحور الثالث: حول نظم الاتصال أما المحور الأخير فهو يتمثل في دراسة اتجاهات العمال نحو الإصلاح و التطوير التنظيمي .

خصائص أفراد العينة

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن ، الجنس و المستوى التعليمي

الجنس	السن	المستوى التعليمي
الفئة ت %	الفئة ت %	الفئة ت %
ذكر 77 76.2	13 12.87	متوسط 2 1.98
أنثى 24 23.8	54 53.46	ثانوي 27 36.73
المجموع 101 100	32 31.68	جامعي 72 71.29
	2 1.98	المجموع 101 100

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية و الدرجة المهنية

مجموع		عمال التحكم		الإطارات		الدرجة الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
61.38%	62	58.90%	43	67.86%	19	اقل من 10 سنوات
27.72%	28	28.76%	21	25%	07	10-20 سنة
10.9%	11	12.33%	09	7.14%	02	أكثر من 20 سنة
100%	101	100%	73	100%	28	المجموع

بعض نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (05): الأخذ بآراء العاملين عند التخطيط و علاقته بالاقدمية

المجموع		فوق 20 سنة		ما بين 10-20 سنة		اقل من 10 سنوات		الاقدمية الأخذ بالآراء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.94%	06	/	/	7.14%	02	6.45%	04	دائما
42.57%	43	54.54%	06	46.43%	13	38.71%	24	أحيانا
31.68%	32	36.36%	04	32.14%	09	30.65%	19	نادرا
19.8%	20	9.10%	01	14.29%	04	24.19%	15	لا يعيرها أي اهتمام
100%	101	100%	11	100%	28	100%	62	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أنه أحيانا ما يتم الأخذ بآراء العاملين عند التخطيط الاستراتيجي للإصلاح والتطوير التنظيمي وذلك بنسبة 42.57% وخاصة الأفراد الذين لديهم خبرة طويلة في سونلغاز، وهذا راجع إلى اعتماد الهيئة المسؤولة عن هذا التخطيط على العاملين الذين أمضوا مدة طويلة في خدمة المؤسسة تفوق الـ 10 سنوات للحصول على معلومات وآراء يمكن أن يستفيدوا منها بحكم معاشتهم لمختلف الإصلاحات التي

حدث ووقوفهم على الإيجابيات والسلبيات التي نجمت عنها، إضافة إلى معرفتهم بنقاط القوة والضعف التي يعاني منها الجهاز الإداري معرفة دقيقة و كيفية معالجتها، وبذلك فإن الجهة المسؤولة عن التخطيط تأخذ بآراء هؤلاء العمال القدامى و تقوم بدراستها دراسة علمية دقيقة و مقارنتها بالواقع المعاش وذلك للاستفادة منها في وضع رسم الخطط الإصلاحية و التطويرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

أما بالنسبة للأفراد العاملين الذين نادرا ما يهتم التخطيط بآرائهم أو لا يعيرهم أي اهتمام فهذا راجع إلى أن أغلب آراء و مقترحات هؤلاء العمال لا تهدف إلى تحقيق المصالح العامة وتحسين مستويات الأداء، بل تسعى إلى تحسين وضعيتهم الاجتماعية و الاقتصادية وتحسين ظروف عملهم أي أنها تتعارض مع الغايات العامة للمؤسسة، إضافة إلى أن أغلب أفراد هذه الفئة التي لا يهتم التخطيط بآرائها لا تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة (3) ثلاث سنوات إذ تعتبرهم الهيئة المسؤولة قليلي الخبرة و التجربة في مجالات الإصلاح والتطوير وتنمية الأداء وليس لديهم رؤيا واضحة حول الإستراتيجيات المتبعة لتحسين الأداء وتحقيق التنمية الإدارية في مختلف الظروف، وكما رأينا سابقا فإنه توجد عناصر قليلة من الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات ويؤخذ بآرائها دائما في التخطيط للإصلاح والتطوير التنظيمي فهذا يعود إلى أن هؤلاء الأفراد من الفئات المسؤولة في المؤسسة و لها مراكز هامة في الجهاز الإداري، وأن لها قدرات فكرية وابداعية تخول لها وضع إستراتيجيات جيدة يراعى فيها التوفيق بين الإمكانيات المتاحة والتغيرات البيئية و تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية إضافة إلى خبرتها في مجالات أخرى يمكن استغلالها في وضع السياسات الإصلاحية و التطويرية.

الجدول رقم (06): رأي المبحوثين في دور تطوير نظام الاتصال في تحسين الأداء

دور تطوير نظام الاتصال في تحسين الأداء		%
تطوير نظم الاتصال يؤدي إلى تحسين الأداء	83	82.18%
تطوير نظم الاتصال لا يؤدي إلى تحسين الأداء	19	18.81%
المجموع	101	100%

يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يرون أن تطوير نظام الاتصال يلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء ذلك بنسبة 82.18 % ، حيث أن

استحداث وسائل حديثة للاتصال يسمح بنقل المعلومات بكل دقة للعاملين في جميع المستويات، إضافة إلى سرعة إيصالها يسمح باكتشاف الأخطاء والاطلاع على النقائص في الأداء وتحسينها مباشرة، وكذا التعرف على كل ما هو جديد في التقارير ومهام العمل والتغييرات المستحدثة، كما أن تطوير نظام الاتصال يسمح بتدفق المعلومات بسهولة بين العاملين بمصداقية وشفافية وبالتالي التعرف على الأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقها مما ينمي روح المسؤولية لدى العاملين، إذ أن توفر المعلومات الضرورية حول أداء المهام والوظائف يسهل الوصول إلى الغايات المنشودة، كما أنه يفسح المجال للعاملين للحوار والمناقشة مع المستويات العليا وهذا ما ينجم عنه علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين وتصبح الأهداف العامة للمؤسسة هي أهداف خاصة للعمال بحيث يسعون جاهدين من أجل الوصول إليها بكفاءة عالية وفي وقت أقصر.

أما بقية الباحثين فيعتبرون أن تطوير نظام الاتصال لا يلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء (18.81%) حيث أن وصول المعلومات في وقتها لا يشكل سببا في تطوير الأداء و أن ما يساهم في تحقيق الأداء المتميز هو توفير المناخ التنظيمي الملائم (وسائل تقنية، نظم تحفيزية، علاقات طيبة مع العاملين والرؤساء، برامج تكوينية جيدة) يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين والتي تعتبر دافع قوي لجعل العامل ينمي مهاراته وسعي لتحسين أدائه،

الجدول رقم (07): الموقف من الإصلاحات.

الموقف	ت			%
مؤيد	28			27.7%
	ن	ت		
معارض	40.74%	11	نقص	26.7%
	14.81%	04	الامتيازات	
	7.41%	02	الخوف	
	7.41%	02	الوقت	
	29.62%	08	النمط	
محايد	46			45.5%
المجموع	101			100%

ومنه نستنتج أن معظم الأفراد العاملين لديهم موقف محايد من الإصلاحات التي تمت في المؤسسة بشكل عام و المصلحة التي يعملون بها خصوصا بنسبة 45.5% ، وذلك على اعتبار أنه لا يحق لهم الحكم على الإصلاحات التي تمت أو حتى إبداء رأيهم فيها وأن ما عليهم هو تنفيذ الأوامر فقط ، أو أن الإدارة العليا لا تولي أدنى اهتمام بمواقف عمالها نحو ما تم تغييره وأن ما يهمها بالدرجة الأولى هو كيف تنظر هي إلى هذه الإصلاحات ، كما صرح بعض العاملين الذين لديهم موقف محايد أنه لا يمكنهم الحكم على شيء لا يمكنهم معرفة نتائجه سواء أكانت ايجابية أو سلبية ، كما يعود سبب هذا الموقف المحايد ، هو أن ما تم إصلاحه في المؤسسة لم يمس الوظيفة التي يشغلونها أو حتى المصلحة التي يعملون فيها أي أن مصالحهم الشخصية والإدارية لم يحدث فيها أي تغيير. أما بالنسبة للموقف المؤيد للإصلاحات ، فيرجع سبب هذا الموقف إلى أن أفراد هذه الفئة لديهم اقتناع أن ما تم إصلاحه يصب في إطار المصلحة العامة ، وبالتالي الاستفادة هم أيضا من النتائج المحققة ، فالقيادات العليا لا يمكن أن تقوم بأي إجراء إلا إذا قامت بدراسته دراسة علمية دقيقة وتحليل أسبابه وشروط نتائجه وكذا دراسة الظروف التي سيطبق فيها وذلك من أجل الوقوف على نتائجه الايجابية والسلبية وكذا تكييفه مع الظروف التي توجد فيها المؤسسة ، إضافة إلى اقتناع هذه القيادات انه يجب عليها القيام بإجراء بعض التعديلات في جهازها الإداري من أجل تحقيق التنمية الإدارية و مواكبة التطورات التكنولوجية و المعلوماتية وتحسين مستوى الخدمات.

وقد وجدنا بعض الأفراد الذين لديهم موقف معارض من الإصلاحات وذلك راجع إلى أحد الأسباب التالية : نقص المعلومات عن هذه الإصلاحات ، الخوف من النتائج التي قد تترتب عليه ، عدم ملائمة الوقت لإجراء الإصلاحات، الخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية. التعود على نمط العمل .

الاستنتاج العام

من خلال تحليل نتائج جداول الفرضيات الثالثة المتعلقة باستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي ودورها في تحسين أداء العاملين فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن عملية التخطيط للإصلاح والتطوير التنظيمي هي عملية ضرورية وهي تقوم على تشخيص الوضع القائم ومراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة، إلا أنها أحيانا

ما تطبق مبدأ التنسيق بين البرامج المختارة للإصلاح والتطوير التنظيمي وبيئة التنظيم و المتمثلة في الثقافة التنظيمية السائدة و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يؤمن بها العمال

- الاستعانة بخبراء أجانب للقيام بعملية التخطيط للإصلاح والتطوير التنظيمي من أجل اقتراح أساليب عمل حديثة، إلا أن هؤلاء الخبراء أحيانا ما يأخذون بأراء و مقترحات العاملين إلا فئة قليلة و التي قضت وقتا طويلا في المؤسسة.
- نقص مستوى البرامج التكوينية المبرمجة في مؤسسة سونلغاز بحيث تنقصها الدراسات الميدانية التي يمكن أن تجعل العامل أكثر قدرة على التحكم في آليات العمل، وبالرغم من ذلك فهي مفيدة نوعا ما.
- نقص فعالية وسائل الاتصال المستخدمة و خاصة في المستويات الدنيا، حيث أن أغلب العاملين في هذه المستويات يحصلون على المعلومات عن طريق زملائهم.
- تقييد حرية أداء العمل للأفراد العاملين و الزامهم بطرق محددة لتنفيذه على الرغم أن الفرد العامل هو أكثر الأشخاص دراية بما يناسب كيفية قيامه بعمله بحكم خبرته و ممارسته اليومية له.
- وجود تباين في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مؤسسة سونلغاز فمنها ما هو رسمي و المتمثل في علاقة الرئيس مع المرؤوسين و التي لا تخرج عن إطار العمل، ومنها ما هو غير رسمي و المتمثل في العلاقات مع الزملاء في نفس المستوى الإداري .
- تباين و اختلاف المواقف حول الإصلاح و التطوير التنظيمي إلا أن أغلبها تتجه إلى الموقف المحايد.
- عدم اهتمام العاملين في مؤسسة سونلغاز بتقديم اقتراحات يمكن الاستفادة منها في رسم الخطط الإصلاحية و التطويرية ترضي جميع العاملين و تحقق الأهداف المسطرة.

- الهوامش:

1. Leamans Ed. The Management of change in gouvernement mortinus.
Nijhoff.the N etherlands.1979.P127..
- 2 - ياسر العدوان، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، كتاب ناصر محمد الصائغ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الشرق الأوسط للطباعة، القاهرة، 1986، ص 789.
- 3-حسن ابشر الطيب، الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة، من كتاب ناصر محمد الصائغ، نفس المرجع، ص 808.
- 4- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (د.س)، ص 304
- 5- نزيه الأيوبي، الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص 18
- 6-زاهر الخطيب: الإصلاح الإداري. مشروع وثيقة الإصلاح الإداري في لبنان، (د.د.ن)، بيروت، 1991، ص 16
- 7- محمد قاسم القريوتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 68.
- 8- محمد شوقي و(آخرون): الإدارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة، (د.د.ن)، القاهرة، (د.س)، ص 383.
- 9- محمد قاسم القريوتي. نفس المرجع ص ص 51-55.
- 10 -احمد الخطيب. عادل سالم معاينة الإدارة الحديثة نظريات، استراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن. عالم الكتب الحديث. ط1. 2009. ص 357.
- 11.Cummings and Worley. Organization development and change.

- sixth edition .south, western publishing.1997. P 02.
- 12- احمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 416. 417.
- 13- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1 ، 2006، ص 20.
- 14- السكارنة بلال خلف .التطوير التنظيمي والإداري.عمان.دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط1. 2009. ص 149.
- 15- محمد قاسم القريوتي .نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان ، ط1، 2000 ، ص 185
- 16- Chakib Cherif .la pravatisation en Algérie .Institut des sciences économique université de Telemcen .mai.1995 .p22
- 17- محمد رسلان الجيوسي: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3، 2008، ص 119.
- 18- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي.نفس المرجع، ص 113 .
- 19- سارلز وجونز جاريت. الإدارة الإستراتيجية.مدخل تكاملي.تررفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المعتال.الرياض. دار المريخ للنشر.2007، ص 732.
- 20- احمد فتحى أبو كريم: الشفافية و القيادة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، .2009، ص 68
- 21- Jean Brilman. Les meilleur pratique.de mangement .éd 2- d>organisation .paris.2004. p03