

متطلبات التطوير التنظيمي في ظل المتغيرات البيئية الجزائرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وكالة بسكرة -
Organizational Development Requirements in Light of Algerian Environmental Changes
- Case Study of the Sonelgaz Company, the Agency of Biskra -

جابر زيد^{1*}، عمار حشوف²، بوبكر ياسين³

¹ جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله (الجزائر) (d.zeid@centre-univ-mila.dz)

² جامعة عبد الحميد مهري، فسنطينة2 (الجزائر) (ammar.hachouf@univ-constantine2.dz)

³ جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله (الجزائر) (y.boubakeur@centre-univ-mila.dz)

تاريخ الاستلام: 2023/04/02؛ تاريخ القبول: 2023/04/28؛ تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص: جاءت الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة مجالات التطوير التنظيمي من وجهة نظرا لعاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز والبالغ عددهم 702 فردا، كما بلغت عينة الدراسة 122 فردا، أي ما يمثل نسبة 17.37% من مجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم استمارة، وتتكون من (05) بيانات شخصية و(38) فقرة وزعت بين التطوير التنظيمي، وقام الباحثين بعرض الاستبانة على 12 محكماً. كما قام الباحثان تحليل استجابات فقرات العينة مستخدماً أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
- مستوى مجالات لتطوير التنظيمي (الاستراتيجيات والأهداف، التشريعات والقوانين واللوائح، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، تنمية الموارد البشرية) متوسطة من وجهة نظرا لعاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
الكلمات المفتاح: التطوير التنظيمي، البيئة، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجيات.

تصنيف JEL : D23, O39.

Abstract: The current study came to identify the nature of the areas of organizational development from the point of view of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Biskra. To answer the study questions, the researcher used the descriptive analytical method. As for the study population, it consisted of employees of the Electricity and Gas Distribution Company, who numbered 702 individuals, and the study sample amounted to 122 individuals, which represents 17.37% of the original community. 38) paragraph distributed among organizational development, The researchers presented the questionnaire to 12 arbitrators. The researcher also analyzed the responses of the sample paragraphs using the statistical packages method for social studies (spss). The study reached the following results:

- The level of organizational development is average from the point of view of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Biskra.
- The level of organizational development areas (strategies and objectives, legislation, laws and regulations, organizational structure, work methods and procedures, technology and technology used, human resource development) is medium from the point of view of employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Biskra.

Keywords: Organizational Development; the Environment; Organizational Structure; Strategies.

Jel Classification Codes : O39, D23.

* المؤلف المرسل.

I - مقدمة :

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أحداً وعطاءً، تأثراً وتأثيراً، ونظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتطوير حتى تستطيع الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، حيث تعتبر التغيرات الفنية والاجتماعية، وأيضاً الإدارية تحدياً قاسياً لمديري اليوم يواجه أحداث المستقبل والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات ومواجهة تلك التحديات (المطلب و قنديل ، 2010، صفحة 243).

وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التطوير التنظيمي القضية الأساسية لدى المهتمين بهذا الحقل وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها. بما يكفل لهل حتمية مواكبة تطورات البيئة، وقد أشار أحد علماء التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد R.Beckhard إلى أن محيط المنظمات، أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة أو الساكنة يجب أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من تجديد نشاطها وقدراتها، كما أشار كل من مينك وشولتز O.Mink J. Schultz أن المنظمات لا بد أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير (الغني و الططم، 2009، صفحة 69).

وحيث ان التطوير التنظيمي هو عبارة عن عملية مخططة لتطوير وتحفيز العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبهدف التطوير التنظيمي بشكل عام إلى تطوير كفاءة المنظمة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية، وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها (خلف، 2013، صفحة 28).

تبنى المنظمات مفاهيم التطوير تصرفاً استيقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، أي تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالنظم التنظيمية يمكن المنظمة بالمبادأة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها كفاءة وفعالية الانجاز واستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات، حيث يسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، ومصالحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب، ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة بيئة العمل واتجاهات العاملين، ورضائهم عن وظائفهم من خلال توفير حياة العمل أفضل للعاملين في المنظمات. وحرصاً منا على إبراز أهمية هذا الموضوع وأبعاده تأتي هذه الدراسة، والتي تهدف من خلال على الكشف مجالات التطوير التنظيمي، واقتراح نموذج لأبعاد التطوير التنظيمي المطلوبة لتحقيق جودة العمل من خلال الدراسة ميدانية بشركة التوزيع الكهربائية الغاز بسكرة.

1.1- الإشكالية :

يهتم العديد من الباحثين في علم النفس بمجال العمل باعتباره نشاطاً إنسانياً واجتماعياً وترتكز الأبحاث والدراسات على المجالين التقني والعلاقات الإنسانية، ويرتبط مجال العمل بالكثير من المتغيرات سواء النفسية والاجتماعية والتنظيمية وما يتبعها من تأثيرات سلبية أو إيجابية على جودة الحياة العاملين وينسجم هذا التوجه مع دعوة سيلجمان **seligman** الرئيس الأسبق للرابطة النفسية الأميركية إلى أن يعمل علم النفس على دراسة ما يجعل الحياة جديرة بالعيش من خلال شعور الإنسان بجودتها أو معناها لاستثمار وجوده الأصيل في بناء وابتكار ما يفيد الأجيال الحاضرة (Seligman, 2005, pp. 410-421).

ويبرز الاهتمام بالتطوير التنظيمي لما لها من آثار إيجابية فعالة على جميع جوانب أثناء الحياة العمل وأداء الأفراد الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الرؤساء الذين يقومون بالدور القيادي ونظراً لأهمية هذا الدور كان الاهتمام بالدراسات التي تساهم في تطوير أداء القيادات لتحقيق الأهداف المنشودة للعمل ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين كداعم أساسي للأداء.

يكسب موضوع التطوير التنظيمي أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال التحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، فنجح أي برنامج تطوير في المنظمة يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب وخلق المناخ التنظيمي الملائم وتحسين جودة بيئة العمل الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا العاملين وأدائهم والانتفاء الوظيفي والإنتاجية ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها (حشوف و العايب، 2017، الصفحات 277-293).

من خلال مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات الحيطة والتحول المتسرع، لا يتم إلا من خلال تحسين مناخ العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله وكذا الانتماء للمنظمة يشجعه ويدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة.

وعلى ضوء ذلك كان حرصا لباحث لدراسة التطوير التنظيمي الذي يسعى لفتح الآفاق وهيمية الأرض الخصبة والمناخ الملائم للابتكار والإبداع للعاملين للقيام بواجباتهم ومهامهم والأعمال المناطة بهم. وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة:

2.I- التساؤلات الرئيسية :

- ✓ ما مستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟
- ✓ ما مستوى مجالات التطوير التنظيمي (الاستراتيجيات والأهداف، التشريعات والقوانين واللوائح، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، تنمية الموارد البشرية) عند مستوى ($\alpha=0.05$) في وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة؟

3.I- فرضيات الدراسة : انطلقت الدراسة من الفرضية العامة التالية:

- ✓ مستوى التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر العاملين بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.
- ✓ مستوى مجالات التطوير التنظيمي المختلفة متوسطة (الاستراتيجيات والأهداف، التشريعات والقوانين واللوائح، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، تنمية الموارد البشرية) عند مستوى ($\alpha=0.05$) من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.

4.I- أهداف الدراسة : إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال موضوع هذه الدراسة، جاءت كالتالي:

- ✓ التعرف على مستوى التطوير التنظيمي ومستوى أبعاده من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.
- ✓ اقتراح نموذج لمجالات التطوير التنظيمي المطلوبة لتحقيق أهداف في الشركة الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.
- ✓ تسليط الضوء على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وتوضيح المفاهيم المختلفة المتعلقة بالتطوير التنظيمي
- ✓ تبين توجهات خاصة تساعد على إحداث التطوير التنظيمي في الشركة الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.
- ✓ تحديد أثر كل من المتغيرات الشخصية والديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مجال العمل) في اتجاهات العاملين حول جودة حياة العمل بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الهادفة التي تساهم في تحسين مستوى التطوير التنظيمي والارتقاء بمستوى جودة العمل بشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة.

5.I- أهمية الدراسة : يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات يمكن إجمالها كالآتي:

- ✓ ندرة البحوث والدراسات التي تهتم بالعلاقة بين التطوير التنظيمي، حيث يأمل الباحث لن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق للدراسات حول الموضوع.
- ✓ دراسة اهم مجالات التطوير التنظيمي في البيئة الجزائرية، ودراسة تأثيراته المختلفة على الأبعاد السلوكية والتنظيمية بالمنظمات الجزائرية .
- ✓ الأهمية العلمية وتطبيقية من خلال التوصل إلى نموذج مقترح تقدم نموذج لإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات الجزائرية المختلفة .
- ✓ للدراسة أهمية كبيرة للشركة الكهرباء والغاز بسكرة والمؤسسات أخرى من خلال ما تسفر عنه نتائجها، التي يمكن أن يستفيد منها المدراء ورؤساء في الشركات التي تسعى إلى تطبيق وتقييم عملية التطوير التنظيمي
- ✓ تقدم الدراسة تحليلا علميا لواقع التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة، حيث يأمل الباحث تقديم اقتراحات التي من شأنها تساهم في تطوير المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات السريعة في محيطها.

II - تحديد المصطلحات : ولأغراض هذه الدراسة تم تحديد المصطلحات التي وردت فيها وهي:

II-1. تحديد المصطلحات الدراسة (المفاهيم الإجرائية) :

II-1.1 التطوير التنظيمي : هو عملية مخططة ومصممة تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في الاستراتيجيات والأهداف، التشريعات والقوانين واللوائح، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وأنظمة، وترتبط عملية التطوير بمجمل المتغيرات البيئية المتسارعة ، لتمكين

الشركة من التكيف معها وزيادة فرص تحقيقها لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية تحسين جودة حياة العمل وخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء والإنتاجية.

II-2.1- التعريف الإجرائي للشركة توزيع الكهرباء والغاز وكالة بسكرة : مديرية التوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط إحدى فروع المجمع سونلغاز تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، تنتهج السياسة التجارية لمجمع شركة توزيع الكهرباء والغاز خدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات)، وتنقسم مديرية التوزيع بسكرة إلى عدة أقسام وكل قسم إلى عدة مصالح من أجل التوازن ومن أجل تطبيق المهام وتحكم في كامل تراب الولاية.

II-3.1- التعريف الإجرائي للعاملين : يقصد به في هذه الدراسة هو كل شخص يزاول مهنة في الشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ويشغل إحدى الوظائف في مصالح (الإدارية، التجارية، التقنية الكهرباء والغاز) وتتوفر فيهم الشروط المطلوبة، التي تؤهلهم لأداء مختلف وظائفهم على أحسن وجه وأرقى أداء.

III- الإجراءات الدراسة الميدانية :

III-1. المنهج الدراسة: موضوع بحثنا فرض علينا استعمال المنهج الوصفي والذي نرى أنه أكثر ملائمة لدراستنا.

III-2. مجتمع الدراسة : ان تحديد المجتمع عملية أساسية تتطلب من الباحث ان يوضح هدفه منذ البداية، ويحدد بالضبط نوع الدراسة والأفراد الذين تشملهم، حتى تكون الصورة واضحة في ذهنه، ويتشكل مجتمع هذه الدراسة من عمال الشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة والبالغ عددهم 702 فردا، موزعين في ثلاثة فئات حسب الرتب، حيث بلغ عدد أطارت 168 وعدد أعوان التحكم 314 وعدد اعوان التنفيذ 220، من بينهم 54 نساء بنسبة 7.69% ونسبة إطارات 23.93% من اليد العاملة النشطة.

III-3. عينة الدراسة: استخدمنا في هذه الدراسة عينة مكونة من 122 فردا، أي ما يمثل نسبة 17.37% من مجتمع الاصل بطريقة عشوائية من عمال شركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة، حيث شملت العينة التركيبية البشرية للشركة على الاختلاف خصائصها الشخصية والوظيفية.

يجدر الإشارة في هذه الدراسة من مجموع 200 استمارة تم توزيعها لم يتم استرجاع سوى 136 منها، بنسبة استرجاع كلية 68%، وتبين أن 14 استمارة من مجموع الاستمارات المسترجعة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 122 استمارة بنسبة 61% من إجمالي الاستمارات الموزعة، ولقد جاعت عينة الدراسة موزعة حساب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، السنوات الخدمة بالشركة، مجال العمل) والموضحة في جداول التالية:

III-1.3. الجنس:

جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
إناث	20	16.40%
ذكور	102	83.60%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ان عينة الدراسة شملت ما نسبته 16.40% من نساء العاملات في الشركة وهذا العدد يفوق تمثيل العاملات في مجتمع الدراسة بنسبة 7.69%، وهذا نتيجة اعتمادنا في اختيارنا لعينة البحث نوع العينة العشوائية، اما بالنسبة رجال شملت عينة الدراسة ما نسبته 83.60%.

III-2.3. السن:

جدول رقم(02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	13.10%
من 30-39 سنة	57	46.70%
من 40-49 سنة	44	36.10%
من 50 سنة فأكثر	5	04.10%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) ان معظم عمال شركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة الذين شملتهم عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 الى 39 سنة بنسبة 46.70%، تليها فئة العمال الذين تتراوح اعمارهم بين 40 و49 سنة بنسبة 36.10% ثم فئة العمال الذين تقل اعمارهم 30 سنة بنسبة 13.10%، وأخيرا فئة العمال الذين تساوي أو تزيد اعمارهم عن 50 سنة بنسبة 04.10% من مجموع العينة الدراسة.

III-3.3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
04.90%	06	ثانوي فما دون
20.50%	25	دبلوم مهني
65.60%	80	جامعي
09%	11	دراسات عليا
100%	122	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (03) ان غالبية عمال شركة لم مستوى تعليم جامعي، اي ما يقابله نسبة 65.60% من عينة الدراسة، هذا راجع لطبيعة العمل في الشركة التي تتطلب مؤهلات علمية بمستوى جامعي، وأيضا مستوى تعليم عالي المتمثل في دراسات عليا بنسبة 09%، ويليهم العمال بمؤهل علمي (دبلوم مهني) ما نسبته 20.50%، وأخيرا العمال الذين لا يملكون شهادات بمستوى ثانوي فما دون ما نسبته 04.90% من عينة الدراسة.

III-4.3. سنوات الخدمة:

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخدمة في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
40.20%	49	اقل من 05 سنوات
24.60%	30	من 05 الى 09 سنوات
17.20%	21	من 10 الى 14 سنة
18%	22	من 15 سنة فأكثر
100%	122	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) يتبين لنا ان ما نسبته 40.20% من العمال الشركة من عينة الدراسة لم تتجاوز خبرتهم 05 سنوات، وأن ما نسبته 24.60% منهم يمتلكون سنوات خدمة في شركة من 05 إلى 09 سنوات، يليهم بعدها العمال الذين خبرتهم تتجاوز 15 سنة عمل في الشركة بنسبة 18%، أخيرا فئة العمال الذين تمتد سنوات خبرتهم من 10 الى 14 سنة ما نسبته 17.20% من عينة الدراسة.

III-5.3. مجال العمل :

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير مجال العمل

النسبة المئوية	التكرار	مجال العمل
42.60%	52	الإداري
21.30%	26	التجاري
36.10%	44	التقني
100%	122	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان ما نسبته 42.60% من عينة الدراسة يمارسون عملهم بالشركة في مجال الإداري، تتقارب معها نسبة العمال الذين يمارسون عملهم في مجال التقني بنسبة 36.10%، اما الباقية منهم يمارسون عملهم في مجال التجاري اي ما نسبته 21.30% من عينة الدراسة.

IV- أدوات الدراسة :

IV-1. الاستمارة: تم إعداد الاستمارة حول "مجالات التطوير التنظيمي ودراسة تطبيقية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة"، من خلال اطلاع الباحث على مجموعة كبيرة من البحوث النظرية والمواضيع التي تخص التطوير التنظيمي والتي تناولتها الدراسات السابقة، وتتكون الاستمارة من (05) بيانات شخصية و(38) فقرة وزعت على مجالات التطوير التنظيمي ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى قسمين هي كالآتي:

✓ **القسم الأول:** يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات الأولية المتعلقة بالعوامل الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الشركة، مجال العمل) حيث تكون الإجابة بتحديد واحد من الخيارات المعروضة لكل متغير من هذه المتغيرات.

✓ **القسم الثاني:** يتعلق بالمتغير تطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة ويتكون من (38) فقرة موزعة إلى (06) ستة مجالات كما يبين جدول رقم (06):

جدول رقم (06): يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على المتغيرات والأبعاد المكونة لها.

الأبعاد	عدد الفقرات
الاستراتيجيات والأهداف	06
التشريعات والقوانين واللوائح	06
أساليب وإجراءات العمل	06
الهيكل التنظيمي	07
التكنولوجيا والتقنية المستخدمة	06
تنمية الموارد البشرية	07
مجموع العبارات	38

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

IV-2. الخصائص السيكومترية لمقياس التطوير التنظيمي:

IV-1.2.1. قياس الصدق:

IV-1.1.2.1. صدق المحكمين: تم عرض الاستمارة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال علم النفس، من عدة جامعات هي:

- ✓ جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02.
- ✓ جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.
- ✓ جامعة باجي مختار عنابة.
- ✓ جامعة زيان عاشور الجلفة.
- ✓ جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.

حيث بلغ عدد الأساتذة المحكمين (26) لكن لم يتم استرداد سوى 12 من الاستمارات التحكيم الموزعة عليهم. ولحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين تم اعتماد معادلة كوبر كالتالي:

✓ عدد مرات الاتفاق (1011)

✓ عدد مرات عدم الاتفاق (45)

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100$$

وقد حازت عبارات الاستمارة على اتفاق يساوي 95.73% وهي نسبة اتفاق عالية جدا.

IV-2.1.2. الصدق الذاتي: والذي يتم الحصول على قيمته بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والمبينة في الجدول رقم (08) الآتي :

جدول رقم (08): يبين معامل صدق اداة الدراسة التطوير التنظيمي

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق
التطوير التنظيمي	38	0.954	0.976

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الصدق الكلي للاستبيان والمقدر ب 0.987 وومقياس التطوير التنظيمي ب 0.976، يصلح لأن يعتمد للمقياس في الدراسة.

3.1.2-IV صدق الاتساق الداخلي: بين كل أبعاد المقياس والدرجة الكلية له وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس بهدف التحقق من مدى صدق المقياس وقد تم الاعتماد على معادلة الارتباط "بيرسون" (Pearson's correlation)، فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (09): يبين معامل الارتباط بيرسون لأبعاد التطوير التنظيمي بالدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الأبعاد التطوير التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	الاستراتيجيات والأهداف	**0.842	.000
02	التشريعات والقوانين واللوائح	**0.823	.000
03	أساليب وإجراءات العمل	**0.888	.000
04	الهيكل التنظيمي	**0.888	.000
05	التكنولوجيا والتقنية المستخدمة	**0.768	.000
06	تنمية الموارد البشرية	**0.854	.000

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (09) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين الأبعاد والمقياس التطوير التنظيمي ككل، مما يدل على صدق المقياس في ضوء ما وضع لأجله.

2.2-IV قياس ثبات: يعد الثبات من المؤشرات السيكومترية للمقاييس النفسية، والمقصود بالثبات انه في حال استخدام باحث آخر لنفس المقياس تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريباً، اي انه يمكن اعتماد على نتائجها.

1.2.2-IV معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، من خلال معادلة الثبات ألفا (Cronbach Alpha)

جدول رقم (10): معامل ثبات أداة الدراسة لأبعاد التطوير التنظيمي

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
أبعاد التطوير التنظيمي	الاستراتيجيات والأهداف	06	0.818
	التشريعات والقوانين واللوائح	06	0.802
	أساليب وإجراءات العمل	06	0.769
	الهيكل التنظيمي	07	0.840
	التكنولوجيا والتقنية المستخدمة	06	0.795
	تنمية الموارد البشرية	07	0.884
الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي		38	0.954

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10)، أن معامل الثبات لمقياس الدراسة عال حيث بلغ (0.954) وهذا يدل على أن الاستبانة، بمجالاتها المختلفة، تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذه القيم جميعها مقبولة جداً لأغراض البحث العلمي.

2.2.2-IV التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient

واعتمد الباحثين على أسلوب التجزئة النصفية حيث قام بتجزئة فقرات الاستبيان إلى جزئين يمثل (فقرات فردية، فقرات زوجية) لكل من مقياس التطوير التنظيمي، وتم حساب طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل "بيرسون" وبما أن استخدام طريقة التجزئة النصفية لا تسمح بالتأكد من تجانس المقياس في شكله الكلي، لذا اعتمد الباحثين على تصحيح معادلة الثبات هذه وفقاً لتجزئة النصفية، بمعادلة "سبيرمان براون" Spearman-Brown، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): معامل ثبات استبيان بطريقة التجزئة النصفية

محتوى المحور	عدد العبارات	الثبات بالتجزئة النصفية	الثبات بعد التصحيح معادلة "سبيرمان براون"
التطوير التنظيمي	38	0.839	0.912

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج التي تمخضت عن التحليل الإحصائي بـ spss الذي اعتمد تقسيم، عبارات المقياس إلى مجموعتين، وتبين لنا أن معامل الثبات الكلي والمقدر بـ 0.839، وأن هناك تساوي المجموعتين تقريبا في التباين والثبات تم تصحيح بمعامل سبيرمان براون بـ 0.912 بدل من معادلة جوثمان، وهو ثبات مناسب جدا يصلح لأن يعتمد في الدراسة.

V. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها بعد التأكد من صلاحية الاستبيانات للتحليل الإحصائي، لقد اعتمد الباحثين على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) (النسخة 22.0) والمتمثلة في :

- التوزيع التكراري: تعتمد اغلب العمليات الإحصائية على هذا التوزيع اعتمادا كبيرا لأنه نقطة بداية ويهدف التوزيع التكراري إلى تبسيط عمليات الإحصائية وكذلك صياغة البيانات العديدة صياغة علمية يسهل التعامل معها.
- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن مقياس الدراسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري " Standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل عبارة من مقياس الدراسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب مقياس الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- النسبة المئوية: وذلك لوصف أفراد العينة ووصف البيانات العديدة وإعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بين مختلف إمكانيات كل سؤال عن طريق القانون الآتي:

$$100 \times \frac{\text{النسبة}}{\text{الكل}}$$

- معامل الارتباط بيرسون " Pearson's correlation " لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال معرفة العلاقة بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة والأبعاد عن طريق القانون:

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{[\sum (X_i - \bar{X})^2][\sum (Y_i - \bar{Y})^2]}}$$

- معامل ثبات ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach (α) " لتحديد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- معادلة سبيرمان براون Spearman-Brown
- اختبار (ت) " Independent Samples T-test " للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو مقياس الدراسة.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA " للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو مقياس الدراسة.

VI. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

تم تحليل عبارات الاستبيان باستخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T-Test)، لمعرفة متوسطات درجة الاستجابة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل العبارات والبعد حيث اعتبر الباحثين درجة (3) التي تعبر عن الحيادية وهي تمثل 60% من مقياس الدراسة.

VI-1. نتائج المحاور والأبعاد للدراسة:

VI-1.1. تحليل نتائج مقياس التطوير التنظيمي:

VI-1.1.1. تحليل نتائج بعد الاستراتيجيات والأهداف :

جدول رقم (12): نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعبارات بعد الاستراتيجيات والأهداف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig
01	الرؤية المستقبلية للشركة واضحة	3,43	1,044	68.60	4,595	4	,000
02	أهداف التي تضعها الشركة واضحة ومحددة.	3,56	,945	71.20	6,513	1	,000
03	استراتيجية الشركة تتماشى مع أهدافها.	3,30	,953	66.00	3,517	5	,001
04	أنجزت الشركة الأهداف والبرامج التي وضعتها.	3,22	,858	64.40	2,850	6	,005
05	يتم إجراء تعديلات مستمرة على الاستراتيجيات التي تعمل بها الشركة في ظل التغيرات التي تقع في محيطها.	3,47	,964	69.40	5,355	2	,000
06	تحرص الشركة على تقييم الخطة الاستراتيجية ومدى تحقيق لأهدافها بشكل دوري.	3,43	,971	68.60	4,944	3	,000
	الدرجة الكلية لبعيد الاستراتيجيات والأهداف	3,4030	,69295	68.06	6,424		,000

دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (12) وبشكل عام جاءت الدرجة الكلية لبعيد الاستراتيجيات والأهداف بمتوسط حسابي (3,4030)، انحراف معياري (6,9295)، وزن النسبي (68.06%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (6,424)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا ما يدل على دراجة موافقة متوسطة لإفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك ان مستوى التطوير الاستراتيجيات والأهداف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، يرى الباحثين أن 68.06% من العاملين لديهم رؤية واضحة ومحددة لأهداف الشركة، وأن الشركة تقوم بتعديل في استراتيجياتها وأهدافها المطبقة استجابة لتغيرات البيئة المحيطة بها وتعمل على تقييم الخطة الاستراتيجية ومدى تحقيق لأهدافها وإنجاز برامجها المسطرة بشكل دوري، ويرى الباحثين أيضا أن 31.94% لا يوفقون على ذلك ويعزي ذلك الباحثين إلى عدم إعطاء الصلاحيات لجميع العمال في مشاركتهم بوضع الاستراتيجيات والأهداف المناسبة للشركة وعدم إعلامهم بالتعديلات على أهدافها وبرامجها وتطورات الجارية بها، ويرى الباحثين أن هناك درجة من المركزية في وضع الأهداف والخطة الاستراتيجية في الشركة ويعزي ذلك لقناعة إدارة الشركة بان فئة معينة من العمال من لديهم قدرة وخبرة على المشاركة في وضع الاستراتيجيات والأهداف هذا ما يؤثر على مستوى التطوير في الاستراتيجيات والأهداف بشركة.

VI-2.1.1. تحليل نتائج بعد التشريعات والقوانين واللوائح :

جدول رقم (13): نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعبارات بعد التشريعات والقوانين واللوائح

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig
01	التشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها في الشركة واضحة.	3,34	1,198	66.80	3,175	4	,002
02	تقوم الشركة بتعريف العاملين بالتشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها.	3,36	1,114	67.20	3,576	3	,001
03	هناك تعديل على الأنظمة والقوانين المعمول بها من أجل تطوير العمل في الشركة.	3,49	,865	69.80	6,281	2	,000
04	تحرص الشركة على إنجاز العمل وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها.	3,60	,933	72.00	7,084	1	,000
05	تنصف التعليمات واللوائح المعمول بها في الشركة بالمرونة والاستجابة للمتغيرات بيئة العمل.	3,16	,939	63.20	1,928	5	,056
06	يشارك العمال في وضع التعليمات واللوائح المعمول بها في الشركة.	2,58	1,027	51.60	-4,495	6	,000
	الدرجة الكلية لبعيد التشريعات والقوانين واللوائح	3,2568	,72700	65.14	3,902		,000

دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (13) وبشكل عام جاءت الدرجة الكلية لبعده التشريعات والقوانين واللوائح بمتوسط حسابي (3,2568)، انحراف معياري (72700)، وزن النسبي (65.14%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (3,902)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا ما يدل على دراجة موافقة متوسطة لأفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك أن مستوى التطوير التشريعات والقوانين واللوائح بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، يرى الباحثين أن 65.14% من العاملين لديهم رؤية بان التشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها واضحة وتعمل الشركة بتعريفهم بها، وأن الشركة تقوم بتعديل القوانين والتعليمات والأنظمة من اجل تطوير العمل الاستجابة لمغيرات البيئة العمل كما يرى الباحثين أن الشركة تحرص على تطبيق القوانين واللوائح في انجاز العمل المنوط بها، ويرى الباحثين أيضا أن 34.86% لا يوفقون على ذلك ويعزي ذلك الباحثين أن الشركة لا تقوم بمشاركة جميع العاملين بوضع أو تعديل التعليمات واللوائح المعمول بها في العمل لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية هذا ما أثر على مستوى التطوير في التشريعات والقوانين واللوائح بشركة.

VI-3.1.1- تحليل نتائج بعد أساليب وإجراءات العمل :

جدول رقم (14): نتائج اختبار t لعبارات بعد أساليب وإجراءات العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig
01	تقوم الشركة بالبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب وإجراءات العمل بشكل منتظم.	3,43	1,020	68.60	4,617	2	,000
02	يتم تبسيط أساليب وإجراءات العمل في الشركة.	3,23	,986	64.60	2,572	4	,011
03	يوجد في الشركة دليل شامل يوضح أساليب وإجراءات العمل.	3,42	1,011	68.40	4,567	3	,000
04	توزيع موضوعي في مهام العاملين في الشركة.	2,93	1,066	58.60	-,680	6	,498
05	أشعر بالرضا على إجراءات وأساليب العمل التي أتبعها في الشركة.	2,96	1,109	59.20	-,408	5	,684
06	تتصف الإجراءات والأساليب العمل التي أقوم بها في الشركة بالروتين.	3,57	1,090	71.40	5,813	1	,000
	الدرجة الكلية لبعده أساليب وإجراءات العمل	3,2568	,71394	65.14	3,973		,000

دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (14) وبشكل عام جاءت الدرجة الكلية لبعده أساليب وإجراءات العمل بمتوسط حسابي (3,2568)، انحراف معياري (71394)، وزن النسبي (65.14%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (3,973)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا ما يدل على دراجة موافقة متوسطة لأفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك ان مستوى التطوير أساليب وإجراءات العمل بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة يرى الباحثين ان 65.14% من العاملين لديهم رؤية بان الشركة تقوم بتطوير وتبسيط أساليب وإجراءات العمل بشكل منتظم وهناك دليل شامل يوضحها، ويرى الباحثين أيضا أن 34.86% لا يوفقون على ذلك، وأن أغلبية العمال في الشركة أكدوا أن أساليب وإجراءات العمل تتصف بالروتين، وان فئة كبيرة من العمال يشعرون بعدم الرضا عليها وعلى توزيع المهام في الشركة، يعزي ذلك الباحثين إلى استقرار الإداري في الشركة وضعف الجهود المبذولة في تبسيط أساليب وإجراءات العمل وكذلك الى نقص التنسيق بين وحدات والأقسام والمصالح في الشركة، هذا ما أثر على مستوى التطوير في أساليب وإجراءات العمل بشركة.

VI-4.1.1- تحليل نتائج بعد الهيكل التنظيمي :

جدول رقم (15): نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري اختبار t لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig
01	تقوم الشركة بتطوير المشاكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.	3,18	,971	63.60	2,052	2	,042
02	يتم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الهرمية	2,93	1,022	58.60	-,797	5	,427

03	تقوم الشركة بالغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين مختلف مصالحها.	2,95	1,003	59.00	-5,42	4	589,
04	يتم في الشركة توزيع الوظائف بطرق موضوعية.	2,75	1,132	55.00	-2,479	7	015,
05	هناك اتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشركة.	2,89	1,043	57.80	-1,129	6	261,
06	تقوم الشركة بتفويض الصلاحيات إلى العاملين.	3,02	996,	60.40	182,	3	856,
07	يوجد في الشركة وصف وظيفي يحدد المسؤوليات لكل وظيفة.	3,20	1,113	64.00	2,034	1	044,
	الدرجة الكلية لبعده الهيكل التنظيمي	2,9883	74437,	59.77	-174,		862,
دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)							

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (15) وبشكل عام جاءت الدرجة الكلية لبعده الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2,9883)، انحراف معياري (7,4437)، وزن النسبي (59.77%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (-174)، القيمة الاحتمالية sig (862)، يعتبر البعد غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا ما يدل على عدم موافقة بدراسة متوسطة لأفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك ان مستوى التطوير الهيكل التنظيمي بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدراسة متوسطة، يرى الباحثين ان 59.77% من العاملين يوافقون بان الشركة تقوم بتفويض الصلاحيات ويوجد وصف وظيفي للمسؤوليات، وتعمل الشركة بتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، ويرى الباحثين أيضاً أن 40.33% لا يوافقون على ذلك، يعزى ذلك الباحثين أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات في بعض المصالح والأقسام وهناك نقص في الجهود من اجل تبسيط الهيكل التنظيمي وعدم تقليل المستويات الهرمية، ووجود ازدواجية والتكرار في المهام في بعض المصالح في الشركة، هذا ما أثر على مستوى التطوير في الهيكل التنظيمي بشركة .

VI-5.1.1. تحليل نتائج بعد التكنولوجيا والتقنية المستخدمة :

جدول رقم (16): نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعبارات بعد التكنولوجيا والتقنية المستخدمة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب ب	القيمة الاحتمالية sig
01	توفر الشركة برمجيات مناسبة لإنجاز العمل.	3,48	920,	69.60	5,805	3	000,
02	تعمل الشركة على تدريب وتنمية القدرات التقنية للعاملين في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.	3,39	1,088	67.80	3,996	5	000,
03	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في تقليل الوقت والجهد والتكاليف.	3,40	1,118	68.00	3,967	4	000,
04	تسعى الشركة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل	3,37	1,062	67.40	3,837	6	000,
05	هناك موقع الكتروني على شبكة الانترنت خاص بتعاملات الشركة والتعريف بها	3,84	872,	76.80	10,692	1	000,
06	تتوفر الشركة على نظام وشبكة معلومات داخلية تربط بين الوحدات والمصالح	3,70	978,	74.00	7,867	2	000,
	الدرجة الكلية لبعده التكنولوجيا والتقنية المستخدمة	3,5314	70981,	70.63	8,269		000,
دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)							

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (16) وبشكل عام جاءت الدرجة الكلية لبعده التكنولوجيا والتقنية المستخدمة بمتوسط حسابي (3,5314)، انحراف معياري (7,0981)، وزن النسبي (70.63%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (8,269)، القيمة الاحتمالية sig (000)، يعتبر البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا ما يدل على دراجة موافقة متوسطة لأفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك ان مستوى التطوير التكنولوجيا والتقنية المستخدمة بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدراسة متوسطة، يرى الباحثين أن 70.63% من العاملين يوافقون بان الشركة تتوفر على موقع الكتروني وشبكة اتصال داخلية، وتعمل الشركة على تطوير وتحديث المعدات والأجهزة والبرمجيات اللازمة لإنجاز العمل، كما تعمل الشركة على تنمية قدرات العاملين من خلال تكوينهم على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة

من اجل تقليل الجهد والوقت والتكاليف، ويرى الباحثين أيضا أن 29.27% لا يوافقون على ذلك، يعزي الباحثين ذلك على ان استخدام وتطوير التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بالشركة يقتصر على بعض المصالح أو الأقسام أو بعض الأعمال دون ان تشمل الشركة ككل، وأن الشركة تقوم بتكوين وتنمية قدرات فئة معينة من العمال حسب احتياجاتها ومتطلبات العمل، هذا ما أثر على مستوى التطوير في التكنولوجيا والتقنية المستخدمة بشكل عام بشركة .

VI-1-6.1.1. تحليل نتائج بعد تنمية الموارد البشرية :

جدول رقم (17): نتائج متوسط الحسائي والانحراف المعياري إختبار t لعبارات بعد تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig
01	تعمل الشركة على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين.	2,84	1,123	56.80	-1,612	6	,110
02	تقوم الشركة بتشجيع العاملين على العمل الجماعي.	3,09	1,164	61.80	,855	3	,394
03	تختار الشركة موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة.	3,14	1,093	62.80	1,408	2	,162
04	تحرص الشركة على تنمية قدرات العاملين عن طريق الدورات التكوينية التي تتوافق مع متطلبات العمل.	3,54	1,054	70.80	5,672	1	,000
05	يتم تقييم أداء العاملين في الشركة على أساس معايير موضوعية.	2,94	1,086	58.80	-,584	5	,560
06	تقوم الشركة بتقديم حوافز للعمال لرفع مستوى ادائهم.	2,79	1,130	55.80	-2,083	7	,039
07	يتمحور لي عملي في الشركة فرصا للترقية في وظيفتي.	3,06	1,138	61.20	,557	4	,579
	الدرجة الكلية لبعده تنمية الموارد البشرية	3,0562	,85449	61.12	,727		,469

دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (17) وبشكل عام جاءت الدرجة الكلية لبعده تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسائي (3,0562)، انحراف معياري (,85449)، وزن النسبي (61.12%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (,727)، القيمة الاحتمالية sig (,469)، يعتبر البعد غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا ما يدل على دراجة عدم موافقة متوسطة لأفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك أن مستوى التطوير الموارد البشرية بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، يرى الباحثين أن 61.12% من العاملين لديهم فرصا للترقية في وظائفهم ويشاركون في دورات تكوينية من تنظيم الشركة لتنمية قدراتهم، وتعمل الشركة على تشجيع العمل الجماعي وروح التعاون، وتختار الشركة موظفيها من خلال معايير واضحة ومحددة، ويرى الباحثين أيضا أن 38.88% لا يوافقون على ذلك أن الشركة لا تقدم حوافز للعمال لرفع من مستوى أدائهم، وان معايير تقييم الأداء غير واضحة بالنسبة للعاملين، كما أن الشركة لا تعمل على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، هذا ما أثر على مستوى التطوير في تنمية الموارد البشرية بشركة.

VII. عرض وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

لاختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسائي والانحراف المعياري واختبار T لجميع أبعاد "التطوير التنظيمي" وترتيبها تنازليا ، وذلك كما يوضحه الجدول رقم(18):

جدول رقم (18): نتائج متوسط الحسائي والانحراف المعياري إختبار t أبعاد التطوير التنظيمي

رقم	الأبعاد	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار t	الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	دلالة مقياس
1	الاستراتيجيات والأهداف	3,4030	,69295	68.06	6,424	2	,000	متوسطة
2	التشريعات والقوانين واللوائح	3,2568	,72700	65.14	3,902	3	,000	متوسطة
3	أساليب وإجراءات العمل	3,2568	,71394	65.14	3,973	4	,000	متوسطة
4	الهيكل التنظيمي	2,9883	,74437	59.77	-,174	6	,862	متوسطة
5	التكنولوجيا والتقنية المستخدمة	3,5314	,70981	70.63	8,269	1	,000	متوسطة
6	تنمية الموارد البشرية	3,0562	,85449	61.12	,727	5	,469	متوسطة
	الدرجة الكلية التطوير التنظيمي	3,2368	,62897	64.74	4,159		,000	متوسطة

دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (18) يتضح أن بعد التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,5314)، انحراف معياري (70981)، ووزن النسبي (70.63%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (8,269)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا يعني ذلك أن مستوى التطوير التكنولوجي والتقنية المستخدمة بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة (سمير، 2013) حول دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغاير بالمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، التي بينت عدم الاستفادة بشكل جيد من التقنيات الحديثة لتسهيل إنجاز مختلف المهام والأعمال بالمؤسسة، ومع دراسة (سعید، 2003) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان، حيث حصل مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بتقديرات متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (محمد، 2003) التي بينت موافقة المجتمع لحد وتطوير في التقنية المستخدمة في إدارة جوازات منطقة الرياض، ومع دراسة (يوسف، 2006) أظهرت مستوى تطوير مرتفع في التكنولوجيا المستخدمة للجامعات فلسطينية، ومع دراسة (علاوي، 2013) في وجود تغيير في التكنولوجيا المستخدمة بشركة سونلغاز وحدة الأغواط، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (صورية، 2008) التي أظهرت نتائج الدراسة مستوى تطوير مرتفع في التكنولوجيا والتقنية المستخدمة في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشلف، ومع دراسة (مرزوق، 2006) أظهرت مستوى في التكنولوجيا المستخدمة لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة .

وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستراتيجية والأهداف بمتوسط حسابي (3,4030)، انحراف معياري (69295)، ووزن النسبي (68.06%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (6,424)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا يعني أن مستوى التطوير الاستراتيجية والأهداف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة (يوسف، 2006) أظهرت مستوى تطوير متوسط في الاستراتيجية والأهداف للجامعات فلسطينية، ومع دراسة (مرزوق، 2006) أظهرت مستوى متوسط في إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، ولم تتفق مع دراسة (سعید، 2003) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان، حيث حصل مجال الأهداف والإستراتيجيات بتقديرات عالية، مع دراسة (محمد، 2003) التي بينت موافقة المحييين على حد وتطوير في الأهداف الفرعية في إدارة جوازات منطقة الرياض، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (محمد ا.، 2007) التي أظهرت نتائج الدراسة على درجة التطوير منخفض في الأهداف والإستراتيجيات لدى الوزارات الأردنية.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد التشريعات والقوانين واللوائح بمتوسط حسابي (3,2568)، انحراف معياري (72700)، ووزن النسبي (65.14%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (3,902)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا يعني ذلك أن مستوى التطوير التشريعات والقوانين واللوائح بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة (يوسف، 2006) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير متوسط في التشريعات والأنظمة والقواعد للجامعات فلسطينية، ولم تتفق مع دراسة (مرزوق، 2006) أظهرت مستوى متوسط في وضوح الأنظمة والسياسات لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (محمد ا.، 2007) التي أظهرت نتائج الدراسة على درجة التطوير منخفض في القوانين واللوائح لدى الوزارات الأردنية.

وجاء في المرتبة الرابعة بعد أساليب وإجراءات العمل بمتوسط حسابي (3,2568)، انحراف معياري (71394)، ووزن النسبي (65.14%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (3,973)، القيمة الاحتمالية sig (0,000)، يعتبر البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، هذا يعني أن مستوى التطوير أساليب وإجراءات العمل بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة (منصور، 2013) التي بينت مستوى متوسط في تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ولم يتفق مع دراسة (يوسف، 2006) أظهرت مستوى تطوير متوسط في تبسيط الإجراءات في الجامعات فلسطينية، مع دراسة (محمد ا.، 2003) التي بينت موافقة المحييين على حد وتطوير في أساليب الإشراف والعلاقات التنظيمية في إدارة جوازات منطقة الرياض، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (محمد ا.، 2007) التي أظهرت نتائج الدراسة على درجة التطوير منخفض في القوانين واللوائح لدى الوزارات الأردنية.

وجاء في المرتبة الخامسة بعد تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3,0562)، انحراف معياري (85449)، ووزن النسبي (61.12%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (727)، القيمة الاحتمالية sig (0,469)، يعتبر البعد غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على عدم موافقة متوسطة لأفراد العينة الدراسة على هذا البعد، يعني أن مستوى التطوير الموارد البشرية بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدرجة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة (علاوي، 2013) في وجود تغيير بدرجة متوسطة في جانب

البشري (التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية) بشركة سونلغاز وحدة الأغواط، مع دراسة (سعيد، 2003) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان، حيث حصل مجال الموارد البشرية بتقديرات متوسطة، ولم يتفق مع دراسة (يوسف، 2006) أظهرت مستوى تطوير عالية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ومع دراسة (مرزوق، 2006) أظهرت تنمية وتطوير مهارات العاملين لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الهيكل التنظيمي. بمتوسط حسابي (2,9883)، انحراف معياري (74437)، وزن النسبي (59.77%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (-,174)، القيمة الاحتمالية sig (,862)، يعتبر البعد غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على عدم موافقة بدراسة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على هذا البعد، يعني ذلك أن مستوى التطوير الهيكل التنظيمي بشركة التوزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدراسة متوسطة، وهذا ما يتفق مع دراسة (علاوي، 2013) في وجود تغيير بدرجة متوسطة في الهيكل التنظيمي بشركة سونلغاز وحدة الأغواط، ومع دراسة (سمير، 2013) حول دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغاير بالمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، التي بينت مستوى التطوير التنظيمي في بعده الهيكلية متوسط، ومع دراسة (مرزوق، 2006) أظهرت مستوى متوسط في ملائمة الهيكل التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، مع دراسة (محمد ا.، 2007) التي أظهرت نتائج الدراسة على درجة التطوير متوسط في الهياكل التنظيمية لدى الوزارات الأردنية، ولم تتفق مع دراسة (صورية، 2008) التي أظهرت نتائج الدراسة مستوى تطوير في الهيكل التنظيمي في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشلف، مع دراسة (سعيد، 2003) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان، حيث حصل مجال الهيكل التنظيمي بتقديرات عالية، ولم يتفق مع دراسة (يوسف، 2006) أظهرت مستوى تطوير عالية في الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، ومع دراسة (محمد ا.، 2003) التي بينت موافقة المحييين على حد وتطوير في الهيكل التنظيمي في إدارة جوازات منطقة الرياض.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة وفقاً لمقياس الدراسة جاء التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (3,2368)، انحراف معياري (62897)، وزن النسبي (64.74%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (4,159)، القيمة الاحتمالية sig (,000)، يعتبر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على موافقة بدراسة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على التطوير التنظيمي، يعني ذلك أن مستوى التطوير التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة بدراسة متوسطة.

يعزى الباحثين ذلك إلى في بطء تعديلات على الاستراتيجيات والأهداف التي تعمل بها الشركة، وأن التعليمات واللوائح المعمول بها في الشركة لا تستجيب للمتغيرات بيئة العمل، وعدم مشاركة العاملين في تعديلها، وأن الهيكل التنظيمي غير مرن، كما تتصف الإجراءات والأساليب العمل بالروتين، ويرى الباحثين أن هناك اتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات ونقص في تفويض الصلاحيات على مستوى الأقسام والمصالح والوكالات في شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وينقص تعميم استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في بعض المصالح، وأن الدورات التكوينية التي تقوم بها الشركة لا تتوافق بعضها مع متطلبات واحتياجات العمل، مما يؤثر على قدرات العاملين ومستوى أدائهم، كل هذا أثر على مستوى التطوير التنظيمي في الشركة.

وهذا ما يتفق مع دراسة (سمير، 2013) حول دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغاير بالمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، التي بينت مستوى متوسط للتطوير التنظيمي، وعدم توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، ومع دراسة (مرزوق، 2006) أظهرت مستوى التطوير التنظيمي متوسط لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتتفق أيضاً مع دراسة (صورية، 2008) التي أظهرت نتائج الدراسة مستوى التطوير التنظيمي متوسط في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشلف، ومع دراسة (سعيد، 2003) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان بتقديرات متوسطة، ومع دراسة (منصور، 2013) التي بينت مستوى متوسط التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومع دراسة (إسماعيل، 2012) والتي أظهرت هنا تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة، ومع دراسة (سهيلة و الزامل، 2007) التي بينت مستوى التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الزهراء (كلية خاصة)، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية).

ولم يتفق مع دراسة (يوسف، 2006) أظهرت مستوى التطوير التنظيمي عالية في الجامعات الفلسطينية، ومع دراسة (محمد ا.، 2003) التي بينت موافقة المحييين على حدود التطوير التنظيمي في إدارة جوازات منطقة الرياض، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (محمد ا.، 2007) التي أظهرت نتائج الدراسة على درجة التطوير التنظيمي منخفضة لدى الوزارات الأردنية.

IIX - النتائج والتوصيات :

II-X-1. النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ مستوى التطوير التنظيمي متوسط من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
- ◀ مستوى مجالات التطوير التنظيمي (الاستراتيجيات والأهداف، التشريعات والقوانين واللوائح، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، تنمية الموارد البشرية) متوسطة من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

II-X-2. التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:
- ضرورة العمل على إجراء تعديلات مستمرة على الاستراتيجيات والأهداف المطبقة في الشركة في ظل التغيرات التي تقع في البيئة المحيطة بها.
- العمل على تشجيع العمال على مشاركة في وضع الاستراتيجيات والأهداف المناسبة وإعلامهم بالتعديلات على أهداف وبرامج وتطورات الجارية في الشركة.
- ضرورة أن تقوم الشركة بتعديل في القوانين والتعليمات والأنظمة من أجل تطوير العمل لاستجابة لمتغيرات البيئة العمل، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- ضرورة العمل على توزيع مهام العاملين وتوظيفهم بطرق موضوعية وعلى أساس معايير محددة وواضحة ومضاعفة الجهود المبذولة في تبسيط أساليب وإجراءات العمل في الشركة.
- ضرورة أن تقوم الشركة بتمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات ومشاركة في القرارات، والعمل على التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ينبغي منح العاملين صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم، وذلك من خلال الاعتماد على الوصف الدقيق للوظائف في الشركة، لتجنب غموض في مهام والأدوار، ومنحهم ما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلهم.
- ينبغي على الشركة أن تقوم بتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات الهرمية.
- ينبغي أن تعمل الشركة على تطوير وتحديث المعدات والأجهزة والبرمجيات اللازمة لإنجاز العمل من خلال تنمية قدرات العاملين وتكوينهم على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة من أجل تقليل الجهد والوقت والتكاليف.
- ضرورة مشاركة جميع العاملين في دورات التكوينية باستمرار من أجل تطوير وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم بما يتلائم ومتطلبات بيئة العمل.
- ينبغي على الرؤساء في الشركة تبنى أسلوب في الإشراف مبني على أساس التعاون والمشاركة والتحفيز مرؤوسيه، ويتعاملون بموضوعية، ويستعملون النقد الإيجابي في تصحيح الأخطاء، ويوفرون المعلومات اللازمة عن العمل.
- ضرورة القيام بدراسات على التطوير التنظيمي وداخل البيئة الجزائرية والعربية، وبتناول أبعاد جديدة وبالاطلاع وبشكل واسع ومستمر على واقع التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك لأهمية الموضوع من الناحية الإدارية والعلمية، وربطه بمتغيرات أخرى، للوصول الى نتائج تساعد على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها.
- ضرورة وضع مخطط وبرنامج متكامل لعملية التطوير التنظيمي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بالشركة، والعمل على تشخيص ومعالجة معوقات التطوير التنظيمي علميا وعمليا، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقه.
- ضرورة خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو التطوير التنظيمي من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يتسم بالثقة المتبادلة لرفع مستوى جودة حياة العمل.

IX- خاتمة:

الدراسة الحالية هي إضافة إلى البحوث العلمية التي تجدد الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي توصلت الدراسة على وجه التحديد بضرورة العمل على نموذج التطوير التنظيمي الذي يتضمن تطوير (أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا والتقنية المستخدمة، تنمية الموارد البشرية) المطلوبة لتحقيق جودة العمل في منظمات، ويتمثل بنجاح منظمات المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها في آن واحد من خلال وضع مخطط وبرامج فعالة لتطوير فيها بحيث يتم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لرفع مستوى أداء وكفاءة العاملين، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في بيئة العمل .

ونؤكد على إن التحديات الكثيرة التي تواجه منظمات الجزائرية قد تفرض عليها وضع مخطط وبرنامج متكامل لعملية التطوير التنظيمي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها، والعمل على تشخيص ومعالجة معوقات التطوير التنظيمي علميا وعمليا، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقه، وخلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو التطوير التنظيمي من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يتسم بالثقة المتبادلة لرفع من مستوى جودة حياة العمل، وللوصول الى نتائج تساعد على تطوير المنظمة وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

- الإحالات والمراجع:

1. Seligman, J. M. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. American Psychology, 60 (05).
2. ابتسام ابراهيم مرزوق. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين: جامعة غزة.
3. أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، (أطروحة دكتوراه 2013) (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر جامعة الجزائر 3
4. التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإدارتها بسلطنة عمان :دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير تربية 2003) (تخصص إدارة تربية عمالجماعة السلطان قابوس
5. التطوير التنظيمي ووجود حياة العمل ((نسخة الكترونية 2007) عمانكلية الزهراء للبناتعمالجماعة السلطان قابوس
6. الراجحي، هاني ناصر محمد. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض (رسالة ماجستير). قسم العلوم الإدارية، سعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. السكارنة، بلال خلف. (2013). التطوير التنظيمي والإداري (المجلد ط2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة (رسالة ماجستير). قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية.
9. المحسن، دانا عمر محمد. (2007). أثر المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي في الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير). الاردن، كلية الدراسات العليا، الاردن: الجامعة الأردنية.
10. تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة (رسالة ماجستير 2012) (غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة فلسطينالجامعة الإسلامية
11. عامر سامح عبد المطلب، قنديل علاء سيد. (2010). التطوير التنظيمي (المجلد ط1). عمان، الأردن: دار الفكر.
12. عامر سامح عبد المطلب، وعلاء سيد قنديل. (2010). التطوير التنظيمي (المجلد ط1). عمان، الأردن: دار الفكر.
13. عبد الإله، سمير يوسف. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة (رسالة ماجستير). غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين: جامعة فلسطين.
14. عبد الله بن عبد الغني، والطحيم. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. جدة، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
15. عمار حشوف، و رايح العايب. (22 مارس، 2017). القيادة التحولية وعلاقتها بجودة حياة العمل -دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 46 (2)، الصفحات 277-293.
16. عامري سمير. (2013). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملي التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة (رسالة ماجستير). المسيلة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة مسيلة.
17. معموري صورية. (2008). التغيير و التطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز الشلف شمال (رسالة ماجستير). قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الشلف.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

جابر زيد، عمار حشوف، ياسين بوبكر (2023)، متطلبات التطوير التنظيمي في ظل المتغيرات البيئية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز وكالة بسكرة دراسة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 213-228



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع**

الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق**

4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.