

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

اسعال سومية

مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة الاغواط

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن ظاهرة تطبيق التطوير و التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط "سوناطراك DML" والوقوف على أهم الصعوبات الفردية والتنظيمية لتطبيق هذا البرنامج بهدف إحداث التغيير و التطوير على جميع المستويات بالمؤسسة سواء على مستوى: الأفراد و الجماعات، التكنولوجيا و نظم العمل، الهيكل التنظيمي ومحاولات إيجاد سبل لعلاج هذه المعوقات و الكشف مدى اختلافها و حدتها و محاولة الوصول الى أفضل الحلول لتجاوز صعوبات تجسيد التطوير التنظيمي.

### Abstract:

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

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي ; الأهداف التنظيمية ; الصعوبات الإدارية

### مقدمة:

لقد أصبح التطوير في العصر الحالي حقيقة لا بد منها، كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد و المنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل

على اكتشاف التغييرات ومحاولة التعامل معها و كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري للكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغييرات و التطورات البيئية بمختلف أبعادها.

## 1. إشكالية الدراسة

إن المتتبع لحركة تطور الإدارة كحقل علمي منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى الوقت الحاضر يلاحظ أن مفهوم التطوير يمثل الوجه الآخر للإدارة، فقد سعت المدارس الفكرية الإدارية المختلفة إلى محاولة التطوير المستمر للنظريات والمبادئ والمفاهيم والعمليات الإدارية، وذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتجاوز الصعوبات التي تواجه المنظمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبالتالي يمكن وصف الإدارة والتطوير بأنهما وجهان لعملة واحدة وقد تزايد دور الإدارة وأهميتها مع تحول المجتمعات في القرن الحادي والعشرين إلى مجتمع المعلومات ذي الطبيعة متسارعة التغيير حيث تواجه المنظمات العامة والخاصة تحديات تتعلق بكفاءة الأداء والتطوير المستمر للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

وعليه يشكل التطوير الهادف والتغيير الشامل العنوان الرئيس للتطوير التنظيمي، ما يتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، وخلق المحفزات المناسبة التي تحقق المشاركة الفاعلة للموظفين في عملية التطوير والتغيير. يمثل مفهوم التطوير التنظيمي فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة، بهدف زيادة فرص تحقيق المنظمة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ويعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب التغيير الهادف والمستمر و ذلك بمشاركة جميع أعضاء المنظمة وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة، مع الاهتمام بإحداث التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ويسعى أيضاً إلى تحقيق الانسجام وزيادة الثقة بين أعضاء المنظمة وكذلك بين أعضاء المنظمة والمستفيدين من جهة أخرى. ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تحليل وتحديد أهم صعوبات تطبيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وفق منهجية علمية ورؤية شاملة لكافة المتغيرات المرتبطة بالعملية التطويرية، وقبل الشروع في طرح الرؤى التطويرية والخطوات التنفيذية يمكننا طرح الإشكالية التالية :

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

من خلال سؤال الإشكالية تبلورت جملة من الأسئلة وهي كالتالي:

- هل تختلف معوقات التطوير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك باختلاف الجنس؟
- ما طبيعة إتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو برنامج التطوير التنظيمي بمؤسستهم؟.

- ما هي أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي من الجانب الإداري و الاستراتيجي؟.

## 2. فرضيات الدراسة:

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

## 3. أهمية و أهداف الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التطوير التنظيمي الذي ينظر إليه الآن على انه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة و تميزها مما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في تحقيق أهدافها و زيادة قدرتها على حل المشكلات و التنبؤ بالمشكلات المحتملة وقوعها.

التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك "مديرية الصيانة " الاغواط، إضافة إلى الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات وتوجهت هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات تبعاً لاختلاف المستويات و المصالح الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة .

تم إلى تحديد المتغيرات

.

والهيكلية، الاستراتيجية،

با

والتقنية بمؤسسة سوناطراك الاغواط و ذلك من خلال عملية التقصي الامبريقي.

في

التوصل إلى اقتراح أفضل

نا

هذه أهميتها أهمية في مختلف لجزء  
 في مختلف لجزء في وفي

لا شك أن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال تقييم الواقع التنظيمي بها ومن ثم تحديد آليات التطوير لهذا الواقع ، فالمنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح ، فهي قد تكتشف وتبنى طرقا وأساليب جديدة كما هو الحال في مؤسسة سوناطراك .

تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة عمليات التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.

تساعد هذه الدراسة في مواكبة مراحل التطوير التنظيمي و تبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال إستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية المتبعة الثقافة التنظيمية، المهام و الأنشطة بالإضافة إلى

المساهمة في إيجاد حلول واقعية لمعوقات التطوير التنظيمي بالوحدات الا  
 ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام التشجيع والتحفيز على تطبيق مثل هذه البرامج بالمؤسسات الجزئية بصفة عامة و

#### 4. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

##### التطوير التنظيمي:

نا ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص

يا

تحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية. با  
 انه مخطط واعى على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال  
 التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك.

##### صعوبات و معوقات التطوير التنظيمي:

يخاف في وبالتالي وبالتي  
 التغيير أو  
 يحيط  
 تخافون  
 با  
 ثم  
 التغيير  
 لم يحدث  
 بالتغيير

معوقات التطوير التنظيمي كالتالي:

المعوقات الداخلية :  
 كالمعوقات الإستراتيجية،

با

المعوقات الخارجية :  
 إلى كبير با في المنظمة

الهيكلية.

المعوقات السلوكية :  
 با في المنظمة

با

#### 5. الاطار النظري للدراسة:

أولا: مفهوم التطوير التنظيمي

- عرفه ريتشارد بيكار على انه : " مجموعة يا في يا التي 2 "
- عرفه معتر مصطفى على انه : " مخطط لتغيير والتى والتى 3 "
- عرفه محمد الصيرفي : " خطة طويلة الاجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه 4 "
- عرفه علي السلمى : " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية 5 "
- عرفه زيد منير عبوي : " أنه جهد مخطط واعى على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فاعلية المنظمة و سلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات 6 "
- ثانيا: أهداف التطوير التنظيمي**
- أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في:
  - يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير - أن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
  - التطوير التنظيمي جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة 7
  - التنظيمي جهد مخطط لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف 8
  - تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم 8
  - اشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
  - يا 8

- يا -
- تا -
- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرار بشكل مستمر.<sup>9</sup>
- من خلال أهداف التطوير التنظيمي التي تم ذكرها يتضح لنا أن برامج التطوير هدفها مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال خلق بيئة تنظيمية ملائمة و تزويد هذه الأخيرة بالمعلومات عن
- با

### ثالثا: خصائص التطوير التنظيمي

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

1. : تا
- .....
2. : با
3. استخدام وسط تغيير.
4. :
5. : توفير المعلومات من أجل بناء القرارات.
6. الاتجاه الموقفي : إذ يتصف التطوير بالمرونة حيث يتم تكيف استراتيجيتها ووسائل التغييرات لتتوافق مع
7. التعلم عن طريق الخبرة :
8. : التغيير على مستويات عديدة بهدف بناء منظمة أكثر فاعلية .

### رابعا: مجالات التطوير التنظيمي

من الممكن أن يشمل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال مجالا واحدا أو أكثر من المجالات التالية :

...

1. التطوير على مستوى جماعات العمل : تلعب جماعات العمل دورا أساسيا في الربط بين أفراد العمل من جهة

Davis بأنه

خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة عمل واحدة ، ويعرفها آخر بأنها عبارة عن مجموعة من فردين أو أكثر فاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة .

## 2. تطوير الهيكل التنظيمي: Structure and Desingn

المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. بصور شتى منها تطوير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل

با

البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم آرائهم . أن مجمل هذه التطويرات والتغيرات تعرف بالهيكلية " Structural changes " والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة.

## 3. التطوير التكنولوجي: تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة

للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتطوير التكنولوجي بالمنظمة يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية اداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات , كذلك يشمل التطوير التكنولوجي على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات. وبشكل عام فإن التطوير التنظيمي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي في مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى

يا

"تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى أو دواء الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد على اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة متابعة الفرص . ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال

## 4. تطوير الهيكل التنظيمي: Structure and Desingn

المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. بصور شتى منها تطوير التصم

با

## خامسا : معوقات التطوير التنظيمي

### 1. المصالح الذاتية:

التغيير  
أوتوماتي،  
تغيير  
آلي  
لهم  
في  
برمجة

لترقية

با با  
تغييراً في  
التغيير

## 2. عدم التأكد:

يخاف  
في وبالتالي با  
التغيير التي  
يحيط التغيير  
ثم التغيير

نم يخافون  
با

نم  
بالتغيير

## 3. المصالح الذاتية:

التغيير  
أوتوماتي،

تغيير الآلي بآ  
آلي  
في برحمة لهم

لترقية

با با  
تغييراً في  
التغيير

## 4. اختلاف الإدراك:

التغيير

بأ التغيير في يا الترويجية .وفي  
إلى مؤداه يا يا معنى  
يا ثم مختلفة التغيير .وفي  
الثاني التغيير المقترح إقراره

## 5. الخسارة:

التغيير شعوره با . في التغيير في  
في في جماعات

في في  
التغيير على

التغيير نم

10

## 6. منهج البحث وإجراءاته الميدانية :

اولاً: منهج البحث



يرى عبد الرحمان بدوي في كتابه ( ) :  
الحقيقة في العلوم المختلفة، و عن طريق مجموعة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل، و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>11</sup>

نا

الوقائع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كافيا أو تعبيرا كميا ، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجاتها.<sup>12</sup>

و انطلاقا من ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي، يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق جمع البيانات و وصف الطرق المستخدمة كما يساعد في تنظيم هذه البيانات، و وصف النتائج و تفسيرها في عبارات واضحة للوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم من أجل .

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

نه

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة Statistiques package for social sciences و التي يرمز لها باختصار بالرمز (SPSS)

ل في الاستبيان عن طريق Fréquences

SPESS :

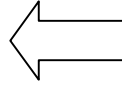
ثالثا: عينة البحث

ليست عملية اختيار العينة بخطوة مستقلة عن الخطوات التي نطبقها في البحث الانبريق إلا عندما يتم التعرف بما فيه الكفاية عن طبيعة أفراد مجتمع البحث و تحديد الهدف و الغرض من التحقيق.<sup>13</sup> إذا كان الباحث يرغب في استكشاف مجتمع معين إلى حد كبير أو دراسة جانب محدد من المسار الاجتماعي أو

أن تشمل أكبر تنوع من الحالات الممكنة، بطريقة تسمح لنا بالتعرف على معظم افراد مجتمع البحث.<sup>14</sup>  
" أنها نوع من أنواع العينات التي تركز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى "....الخ، إلا أنه لا بد من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع ، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث".<sup>15</sup>

يقدر حجم العمال بالمؤسسة محل الدراسة بـ 397 ، مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي و البالغ 58 ، أما العمال الدائمون مقسمون الى ثلاث فئات وهي :  
133 ، 150 ، 56 ، 20% ، 68  
وفق القانون التالي :

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



$$\frac{20 \times}{100}$$

رابعا: طريقة استخراج العينة

ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في المؤسسة اعتمدنا على عينة طبقية تناسبية قدرت بـ 20% من مجموع 68 مفردة وتم تحديد العينة في كل طبقة أو فئة عمالية با  
وفقا للقانون التالي:

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

:

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

خامسا: خصائص عينة الدراسة

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

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

تتكون عينة الدراسة مثلما يشير الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين هم من **صنف الذكور** حيث يبلغ عددهم 45 فردا من مجموع عدد الباحثين وتقدر نسبتهم بـ **70.6%** , في حين بلغ عدد الباحثين من **صنف الإناث** 20 **29.4%** .

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

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

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

تشير المعطيات الكمية أن النسبة الغالبة للباحثين وقدرها **44.1%** تقع في الفئة ما بين 49-40 , تتراوح أعمارهم من 39-30 **42.4%** و إجمالي تعداد هاتين الفئتين يقدر بـ 52 , في حين

نلاحظ نقص في الفئة من 29-20 سنة و التي كانت نسبتها **8.8%** . مما سبق أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبابية التي تمتاز بالحيوية حيث يمكن أن تكون عاملا رئيسيا لى تحقيق الفعالية التنظيمية إذ أنهم يتميزون بالنشاط و الحيوية و يكون الشخص في هذه المرحلة العمرية في أوج العطاء , بالإضافة إلى العاملين الذين يفوق سنهم 50 با باعتبارهم من ذوي الخبرة و الكفاءة.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أكبر عدد من الباحثين يمارسون عملهم بصفتهم أعوان تحكم و **45.6%** 31 عاملا في حين يحتل الإطارات المرتبة الثانية و عددهم 26 **38.2%** أما المرتبة الثالثة و الأخيرة فيحتلها أعوان التت **11** **16.2%** .

جدول رقم (03) يوضح : توزيع العينة حسب المركز الوظيفي للمبحوثين

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

نلاحظ أن أعلى نسبة يمثلها أعوان التحكم باعتبارهم المكلفون بالمهام المتخصصة و الفنية حيث لهم الكفاءة و الخبرة المكتسبة بفعل التكوين المتواصل .وفي المقابل نلاحظ أن المؤسسة بحاجة ماسة للإطارات المكلفة بالمتابعة و التسيير وبعني الاطارات التقنية المكلفة بالمراقبة و كذا الإطارات المتخصصة في الادارة .

الجدول رقم (04) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الاولى: تختلف صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي

نا با

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

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه

نا 37 عامل من مجموع 68 54.41%

31 عامل من مجموع 33.82% ذكور و نسبة 17.64% اناث

45.58% و تنقسم هذه النسبة الى 32.35% ذكور و 17.64%

إناث معوقات أمام تجسيد برنامج التطوير التنظيمي و تحقيق أهدافه ربما هذا يكون راجع إلى

أن هذه الفئة من ذكور و اناث لديهم خبرة أكثر في مجال التطوير و التغيير بالاضافة الى أنهم

التدريب و التكوين التي خضعوا لها حيث ساعدتهم هذه الاخيرة على تجاوز م التطوير و تجاوز الصعوبات سواء من أسلوب العمل أو من الجانب التكنولوجي بالمؤسسة.

نا با نا  
التطوير التنظيمي يمكن أن يكون مرد ذلك إلى و جود جملة من المشاكل و التي تمس الجانب الإداري و هذا ما  
البشري خاصة منهم فئة الذكور كما هو موضح في الجدول اعلاه با  
إلى مجرد  
إلى يا  
علينا ان نغفل جانب مهم الا و هو الفروق الفردية و الكفاءة في مجال العمل لكلا الجنسين سواء ذكر ام اناث  
با

الجدول رقم (05) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية : اتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نا

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

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

وفي المقابل نجد نسبة 50 % من أفراد عينة البحث لم يتم إشراكهم في عملية التطوير التنظيمي, حيث نجد نسبة 20.6 % , ثم تليها نسبة 19.1% , 13 , و أخيرا نسبة 10.3% " " يدل على أن المؤسسة لم تقم بعقد لقاءات تحسيسية و اجتماعات تبرز فيها أسباب القيام بعملية التطوير و تقديم شروحات و تفسيرات لهم بالإضافة إلى الاجابة عن كل أسئلتهم مع إبراز أهمية التطوير و ما يتضمنه هذا الأخير من أساليب و خطط و , لكن على الرغم من ذلك نجد أن أهم عوامل نجاح برنامج التغيير و التطوير التنظيمي هو إشراك الجماعات و الأفراد الذين سيؤثرون في عملية التطوير في رسم أهدافه و التخطيط له وتنفيذه أي أن نسبة 50 % شاركت في

الجدول رقم (06) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد صعوبات إدارية و إستراتيجية للتطوير التنظيمي بمؤسسة

نا

النسبة	التكرار	%	ت	تحدد الصعوبات في	نوع و طبيعة صعوبات التطوير التنظيمي
86.8	59	20.3	12		نعم
		47.5	28		
		10.2	6		
		22	13	الهيكلة التنظيمي	
13.2	9	13.2	9	-	لا
100	68	-	-	-	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة لا تجد صعوبات في مجال العمل

13.2 % و في المقابل نجد ان 59

نا

معوقات التطويرات التنظيمية التي شهدتها مؤسستهم تتحدد في إ

47.5 % وهي أكبر نسبة, أن التطورات في المجال التكنولوجي من أهم الأسباب التي تؤدي و تدفع إلى القيام بعملية التطوير التنظيمي وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية و تغيرات البيئة الخارجية سواء طبيعة سوق العمل او هذه العوامل تفرض إدخال نمط تكنولوجيا حديثة بالمؤسسة بينما في المقابل هذه التكنولوجيا الحديثة

تعارض مع طبيعة العمل الروتيني الذي ألفه العمال بمؤسسة سوناطراك و بالتالي يجد العاملون صعوبة في التكيف معا و العمل بها على الرغم من خضوعهم لدورات تكوينية في هذا المج .

13

بينما نجد نسبة 22 %

تحدد في تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي ومن خلال إعادة تحديد المراكز والمهام و إعادة توزيع الأدوار و مرد ذلك هو طبيعة و نمط و معايير الترقية التي تعمل بها المؤسسة محل الدراسة.

#### سادسا: توصيات واقتراحات

التي التي يمكننا التوصيات والاقتراحات التي نأ في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة و المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، با التي ، حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مواكبة أهدافها و اكسابها مكانة في سوق العمل عليه جاءت

التي التي به التالي:

- وترسيخ

- إختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة علميا وعمليا لتسيير اليد العاملة في مثل هذه الإستراتيجيات وتفعيلها في الإداري مع التركيز على استقطاب في مجال الحديثة في عملية التوظيف.

- با با باعتباره الذي يساعد على إنجاز الخطط و الاستراتيجيات ومن بينها برامج التطوير.

- بأهمية التي إلى .

- في مؤسسة سوناطراك الاغواط وذلك من خلال تهيئة الموظفين من اجل إنجاز برامج التطوير و التغيير

با

- يجب على المؤسسة المعنية و الهيئات المسؤولة عن تطبيق برامج التطوير التنظيمي الحرص على تكثيف البرامج التنظيمي بهدف التقليل من المقاومة والعمل على انجاحه.

-وضع خطط و استراتيجيات من طرف المسؤولين في المؤسسة مع إشراك العاملين و اخذ رأيهم في تعتبر

تھ للتغيير.

في نجاح





12. François De Singly, L'enquête et ses méthodes ,Édition Armand colin, 2eme Édition, paris,2006
13. Serge Moscovic, Fabrice Buschin, les méthodes des sciences humaines, PUF fondamental Paris, 2009

- <sup>1</sup> بيتر دارر، ترجمة ابراهيم الملحم، تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الادارة العامة للنشر و التوزيع، 2004، ص، 32
- <sup>2</sup> وحيد بن احمد الهندي، تطوير المنظمات، مكتبة ملك فهد الوطنية، الرياض، 2000، ص64
- <sup>3</sup> معتز مصطفى عبد الجواد شيحة، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1 دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، 2006، ص25،
- <sup>4</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص07،
- <sup>5</sup> علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، ص225
- <sup>6</sup> زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص183،
- <sup>7</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الادارة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2009، ص27،
- <sup>8</sup> زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2010، ص26،
- <sup>9</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص، 28
- <sup>10</sup> ابتسام مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص، 41
- <sup>11</sup> عمار بوحوش . محمد محمود الذنيبات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001 ، ص، 65
- <sup>12</sup> عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص، 191
- <sup>13</sup> François De Singly, L'enquête et ses méthodes ,Édition Armand colin, 2eme Édition, paris,2006,p, 41
- <sup>14</sup> Serge Moscovic, Fabrice Buschin, les méthodes des sciences humaines, PUF fondamentale Paris, 2009 , p,277