

# المحددات السوسولوجية للتطوير التنظيمي و قيم العمل داخل المنظمة Sociological determinants of organizational development and work values with in the organization

عتيقة حرايرية  
جامعة الجزائر 3  
dr.atikaherairia@gmail.com

عمار بن حبيلس\*  
جامعة الجزائر 3  
ammар.benhables@univ-alger2.dz

تاريخ القبول: 2021/12/24

تاريخ الاستلام : 2021/12/21

## ملخص :

تدور إشكالية الدراسة حول العلاقة الترابطية بين قيم العمل ودورها الفعال في التطوير التنظيمي داخل المنظمة ومدى تحقيق السلوك التنظيمي وفق ثقافة تنظيمية، لأن المتأمل في حياة الكثير من المؤسسات في الدول المتطورة يلاحظ تقدما بارزا في العمليات التنظيمية والتسييرية وفي جودة الخدمة المقدمة والتي فرضت على نفسها تطوير الأداء وتحقيق الأهداف .

وخلصت الدراسة لعدة إستنتاجات من بينها تغيير المنظمة بيئة العمل وما يفرضه من تغيير أساليب التسيير ، والالتفات إلى التكنولوجيات الحديثة والاختيار الأمثل للعنصر البشري الكفاء وحسن التدبير ، ورسم إستراتيجيات مبنية على رؤية واضحة ، وخطة وهدف ، ومنه فقد تضع المنظمة جملة من القيم والمعايير النابعة من الثقافة تنظيمية والتي تترجم في شكل سلوكيات تنظيمية للمورد البشري ، كالشعور بالمسؤولية ، الانضباط ، الأداء الجيد كلها قيم عمل تدفع إلى عمليات أساسية مبنية على رؤية واقعية وفق إستراتيجية ، بدء بالإدارة ، العدالة التنظيمية ، التغيير في أساليب التسيير ، التحكم في التكنولوجيات الحديثة، ثم تدريب العنصر البشري لتحقيق التطوير التنظيمي والفعالية المؤسساتية .

الكلمات المفتاحية : قيم العمل ،التطوير التنظيمي ، الفعالية ، الثقافة التنظيمية.

## Abstract:

The problem of the study revolves around the interrelationship between work values and their effective role in organizational development within the organization. And the extent to which organizational behaviour is achieved according to an organizational culture, because the contemplator in the life of many institutions in developed countries notices a significant progress in organizational and managerial processes and in the quality of service provided, The present study concluded several

\* المؤلف المرسل

conclusions, including changing the organization's work environment. The organization has set a set of values and standards stemming from culture Organizational, which is translated in the form of organizational behaviours for the human resource, such as a sense of responsibility, discipline, and good performance are all work values that drive basic operations based on a realistic vision according to a strategy, starting with management, organizational justice, change in management methods, control of modern technologies, and then training the human resources to achieve organizational development and institutional effectiveness.

Keywords: work values, organizational development, organizational culture, sense of responsibility, discipline, performance.

## مقدمة

بدأت ملامح التطوير التنظيمي تظهر في الخمسينيات من القرن العشرين، ويرجع الفضل في ذلك إلى نشوء حركة العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تجارب "هاوثورن" التي أجراها **التون مايو** ورفقائه، حيث توصلوا إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري المؤدي إلى زيادة الفعالية الإنتاجية، مستفيدين من المساهمات البارزة في مجال الإدارة والحركة العلمية في تقديم حلولاً لمشكلات المؤسسات من حيث التنظيم والأداء، فتوالت الجهود في مجال التطوير التنظيمي من خلال أبحاث **ليكرت** و**هيرزبرغ** وكذا **ماسلو** حيث تم التأكيد على دور المورد البشري في العملية التطويرية للمنظمة مما أدى إلى إحداث تغييرات في السلوك الإداري للمنظمات والفاعلين في مواجهة الظروف المتغيرة في الجوانب التنظيمية والإدارية والفنية والبيئية المحيطة بالمنظمة.

ومع تعقد وتعدد الأنظمة الإدارية التي أدت إلى ظهور الكثير من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر أهمية التطوير التنظيمي ، محاولة منها تقديم إسهامات متطورة لمعالجة مشاكل الإدارة الحديثة، فظهرت اهتمامات **هاربرت سيمون** و**برنارد شستر** من خلال آرائهم البارزة حول اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم، كما برزت مدرسة النظم وجهودها في معالجة مشكلات المنظمات الإدارية من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينها، وهكذا توالت الاتجاهات الإدارية الحديثة كنظرية **Z لوليام أوتشي**، وكذلك بروز نظريات الإدارة بالأهداف، الهندرة الإدارية (إعادة الهندسة الإدارية) وإدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت والإدارة بالمشاركة ونظرية التحليل السوسولوجي، ولعل أهم ما تميزت به هذه المداخل النظرية هو التركيز على أهمية فهم طبيعة التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات من تطوير تنظيمي ، الفعالية التنظيمية ، الجودة ، السلوكيات التنظيمية ، قيم العمل ، العمليات الأساسية في التسيير ، التدبير ، وما يصاحبها من ثقافة التنظيم ، وبيئة تنظيمية ملائمة التي تحقق أهداف المؤسسة يظهر في مدى الإلتزام السلوكي لدى المورد البشري ، مستوى الإنضباط ، الشعور بالمسؤولية ، وجودة الأداء ، والتي

تساعد على تطوير الأساليب المستخدمة في تقديم نماذج لحل المعوقات والصعوبات التنظيمية الناجمة عن جملة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.

وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي معقد وعلى صلة مترابطة بالبيئة الخارجية المتطورة وفق قوانين ونظم خارجية ذات تأثيرات معينة فقد كان لزاما عليها مواكبة هذه التطورات لأجل الحفاظ على استقرار كيانها الإداري، ورسالتها التي وجدت من أجلها، والاستعداد للمستقبل بما تملكه من قدرات مادية وكفاءات بشرية فعالة، لذا في ظل هذه التفاعلات النسقية المرتبطة ببعضها، فإن المؤسسة دوما في تحدياتها تعمل على إحداث التطوير النسقي على مستويات التنظيم والموارد البشرية، وفق خطط وبرامج طويلة واضحة المعالم والأهداف، رغبة منها في تحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة تعمل على تحسين أوضاعها الحالية، وإصلاح نظامها الإداري والرفع من كفاءة موردها البشري ضمن أطر تنظيمية تفاعلية تضمن لها الاستقرار والتوازن.

يعتبر التطوير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة التطورات التكنولوجية الحديثة، ومواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية العابرة للقارات والتي لا يمكن تجاهلها أو إغفالها، والتي يجب على المؤسسات أولا العمل على الحصول على هذه التكنولوجيات والتقنيات بهدف المواكبة ورفع الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم متابعة هذا التطور النوعي النسقي على مستوى الإمكانيات المادية والبشرية،<sup>1</sup> بتطوير نسق الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من الوظائف، السلطة وتحمل المسؤوليات في نسق قيمي بارز مشبع بآليات فاعلة وميكانزمات تنظيمية محركها المورد البشري الكفاء في كثير من المحطات التسييرية تضيف للأساليب الإدارية درجة من الفعالية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية مبنية على قيم عمل أساسية تحقق كفاءة المورد البشري وتفعيله باعتباره الفعل الاجتماعي الذي يستطيع تطوير هذا البناء التنظيمي ضمن كيان متكامل ومتمرن.

ويمكن الولوج إلى إشكالية الدراسة والتي تدور حول جدلية قيم العمل المؤسساتي، وعملية التطوير التنظيمي داخل المنظمة، حيث يركز على فهم المنظومة العلائقية<sup>2</sup> للمورد البشري<sup>3</sup> وتفاعلاته مع التنظيم، والعمل على تدريبه وتكوينه وفق ما تقتضيه خطط التطوير وكذلك ترشيد سلوكاته، وتقوية خبراته ومعارفه، من خلال توفير أنظمة اتصال فعالة تسمح له بنقل المعلومات وتبادل الخبرات والاستعانة بالزملاء بين مختلف مستويات التنظيم، من أجل تسهيل وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي، كما يجب على المؤسسة العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم<sup>4</sup> يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والتقنيات الحديثة المتاحة، والعمل على معرفة الحاجات التي يسعى الفعل الاجتماعي إلى إشباعها والاهتمام بها<sup>5</sup>، لأن غالبا ما

تعرف الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وما يتماشى مع متطلبات التجديد والتطوير التنظيمي بعض من مظاهر المقاومة من طرف العاملين، فتؤثر سلبا في نجاح وفاعلية عملية التطوير، وللتقليل من حدة هذه المعوقات كانت عملية مشاركة المورد البشري كقيمة بارزة في مراحل التطوير التنظيمي من وضع الأهداف إلى تنفيذ الخطط والبرامج والتي مثلت سندا كبيرا لنجاح المؤسسة.

وعليه فإن قيم العمل المجسدة من طرف المورد البشري تساهم على التطوير التنظيمي والذي تتطلب تكييفا و توازنا يكفل بقاء المؤسسة و زيادة فعاليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير في عدد من الجوانب التي تبنى عليها المؤسسة منها : الأهداف، الهياكل التنظيمية، أدوات العمل وإجراءاته، الموارد البشرية، نظم الاتصال، القيم التنظيمية، المعايير التنظيمية، الشعور بالمسؤولية، الأداء، والإنضباط داخل المؤسسة وغيرها ومنه نطرح التساؤل التالي الآتي :

هل تؤثر قيم العمل للمورد البشري على عمليات التطوير التنظيمي داخل المنظمة ؟

#### التساؤلات الفرعية :

1. هل يؤثر الشعور بالمسؤولية على تحقيق فعالية التطوير التنظيمي داخل المنظمة ؟
2. هل يؤثر الانضباط في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي داخل المنظمة ؟
3. هل يؤثر الأداء الوظيفي في تحقيق فعالية التطوير التنظيمي داخل المنظمة ؟

ومن أجل تحقيق قراءة علمية تحليلية تم تحديد أهداف الدراسة وفق ما يلي :

إن الهدف من أي بحث علمي هو محاولة إيجاد إجابات للإشكال المطروح، من خلال معرفة كيفية تأثير وتفاعل المتغيرات التنظيمية وإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وأثر كل منهما في الآخر والوصل إلى النتائج المرجوة من خلال محاولة معرفة ما يلي:

- محاولة إبراز أهم مراحل التطوير التنظيمي داخل المنظمة وتأثيرها على رفع أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم.
- محاولة معرفة الأسس العلمية والاتجاهات السلوكية المتخذة في عملية التطوير التنظيمي وأثارها في الواقع الاجتماعي للمورد البشري والمتجسدة في نسق قيمى للعمل .
- محاولة إيجاد العلاقة الترابطية بين قيم العمل ودورها في إحداث الفعالية للتطوير التنظيمي .
- رصد أهم القيم داخل المؤسسة الدالة على العمل والمجسدة في سلوكيات تنظيمية للمورد البشري .

## أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة :

### 1. التطوير التنظيمي :

التطوير التنظيمي<sup>6</sup> وهو عبارة عن نشاط هيكلي مخطط وهادف قادر على استيعاب التغيرات البيئية المحيطة بالتنظيم والتكيف معها، والعمل على تحسين قدرات التنظيم على تجاوز مشكلاته الإدارية والتنظيمية من خلال استخدام المعارف والتقنيات السلوكية المعاصرة بغرض تحسين كفاءات المورد البشري والرفع من مستويات أداءه.

2. **قيم العمل :** هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك المورد البشري<sup>7</sup>، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظمة التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه .

### 3. الفعالية:

إن **الفعالية** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يوتر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها ترتبط بالدرجة الأولى بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. فهي صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته<sup>8</sup>، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات ..

### 4. الثقافة التنظيمية :

يصف رافاسي وشولتر (2006) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه السلوكيات.و تُعد الثقافة التنظيمية أيضاً نمط السلوك الجماعي والافتراضات التي تُدرس للمنظمات الأعضاء الجدد على أنها طريقة للإدراك والتفكير والشعور<sup>9</sup>. لذا، تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والمجموعات مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصالح. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر الثقافة التنظيمية على مدى تماهي الموظفين مع المنظمة.

## ثانياً : المحددات السوسولوجية للتطوير التنظيمي .

إن عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات الحديثة أصبحت أمراً حتمياً وضرورياً في مسار تحقيق التنمية الإدارية، وإعادة التكيف بما يتماشى مع مختلف المستجدات الحاصلة

في كلتا البيئتين الداخلية والخارجية، وتتجلى حتمية التطوير التنظيمي في عدة جوانب منها: تنظيمية من خلال إعداد خطط تنظيمية مبنية على أسس علمية تراعي فيها كل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتاحة والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتطوير نظم الاتصال بما يسمح بانسياب وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بدون وجود عوائق تنظيمية ، أو اجتماعية تحد من فعاليته، وأخرى هيكلية تتمثل في إعادة تقسيم الأعمال وتوضيح المهام والواجبات وكذا تحديد الأعمال ونطاق السلطة والإشراف بشكل دقيق،<sup>10</sup> أما بالنسبة للجوانب البشرية فهي تتمثل في تكوين العاملين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم العلمية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائهم، فيما تساهم الجوانب التكنولوجية في إدخال وسائل وأدوات عمل تقنية و فنية متطورة وكذا استحداث طرق وأساليب عمل جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة. والمتتبع لمسار المؤسسات الحديثة انها عملت على تطوير أدائها من خلال جملة من الآليات التسييرية والتنظيمية ، بدءا من تحكمها في التكنولوجيات الحديثة ، تدريب المورد البشري ، تغيير أساليب التسيير ، إدارة الوقت ، إدارة التغيير ، إدارة الأفراد ، إرساء معالم التميز والتنافس داخل المنظمة<sup>11</sup> مما أصبح الحديث حاليا عن التمكين التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، في بيئة يميزها العلاقات المباشرة ، الإتصال والثقة المتبادلة

بعيدا عن التوترات أو الصراعات التنظيمية وهذا من خلال قيم عمل تسمح بتحقيق هذا التطوير في السياسات والأداء ، وجملة من المعايير التنظيمية المبدعة جعلت المورد البشري يلتزم بالعمل ، ينضبط في عمله ، ويحسن من أدائه وهذا كله رهان وتحدي رفعته المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية والتميز الإداري من خلال كفاءة المورد البشري ، وحسن تصرف إداري وعليه فخطط التطوير التنظيمي تتطلب موارد بشرية مهيأة وذات كفاءة عالية لتقبل المساهمة في التطوير وقادرة على التحكم في التقنيات الحديثة، وكذا اكتشاف الطرق الكفيلة من تبسيط الإجراءات الإدارية بالشكل الذي يسمح بالتحديد الدقيق للمهارات والقدرات والظروف المادية التي تتطلبها كل وظيفة على حدى، إضافة إلى تقليل الجهد والأخطاء المهنية وتجنب التداخل بين الوظائف وتطوير الوسائل التقنية والفنية التي تساعد على أداء المهام<sup>12</sup>، وكذا توفير نظام اتصال فعال يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف العاملين ويعمل على تعديل وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بما يحقق التناسق والانسجام بين الوظائف والأفراد العاملين.

### ثالثاً: خصائص التطوير وافترضاته:

- تتمثل مجموعة الخصائص التي تميز التطوير التنظيمي عن بقية العمليات الإدارية فيما يلي :
- أنه ذو طابع عملي: فهو عملية تهدف إلى التغيير الفعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص ثم يتم تحديد وسائل التطوير الموافقة للشروط، ثم عملية الإشراف المتمثلة في المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح ، فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية.
  - برنامج مخطط وطويل الأجل: يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من البيانات والمعلومات الحية والدقيقة التي تستخدم الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية المعتمدة واللازمة للتغيير وذلك من خلال وضع مخططات تشمل جل المتغيرات في برامج تطويرية في طار شامل ومتكامل.
  - التطوير التنظيمي عملية موجهة: بالنتائج وتهدف إلى تزويد المنظمة بالقدرة والطاقة للوصول إلى أهدافها المرغوبة، وعادة ما يستخدم مصطلح الصحة التنظيمية في مدخل التطوير التنظيمي لتوضيح إذا كان أداء المنظمة في حالة صحية عالية أم منخفضة.
  - يعكس منهج النظم: يعتبر التطوير برنامج متكامل يهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم ،كما يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية<sup>13</sup> من: هياكل تنظيمية، أساليب تشغيلية، موارد وتكنولوجية ويعطى أهمية للعنصر البشري في التنظيم .
  - التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يهدف إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل.
  - يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يسود فيه أواصر التعاون والثقة المتبادلة وتوزيع المهام والسلطات بشكل عادل يستطيع فيه الأفراد تحقيق رغباتهم الذاتية واشباعها، والتأثير على منظماتهم ووظائفهم ، كما أنه يقوم على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية .

### رابعاً : المنظمة وقيم العمل:

تعد القيم عبارة عن مجموعة عديدة من الضوابط المهنية والأخلاقية المختلفة، وتشمل أيضاً المبادئ التي تساهم في تعيين سلوك الموظفين، وتسهل أيضاً من عملية تكوين الطريق الصحيح الذي يساهم في تشجيع كل موظف على أن يطبق الأداء الوظيفي له<sup>14</sup>، وتوضح أيضاً دوره المهم في بيئة العمل التي ينتمي لها. كما من الملاحظ أيضاً أن قيم العمل تعتبر

الجدار الذي يعيق الموظفين عن أن يقعوا في الخطأ وهي الحد أيضاً بينهم وبين ارتكاب هؤلاء الأشخاص لأي مخالفات لا تتناسب مع ضمائرهم والمبادئ الخاصة بهم ويمكن أن نلخص أهم القيم المطلوبة في العمل ليتحقق التطوير التنظيمي وهي :

### 1. قيمة الشعور بالمسؤولية الوظيفية

ويمكن تقسيم الشعور بالمسؤولية الوظيفية إلى قسمين:

• **المسؤولية الوظيفية الشخصية:** وتعني أن يتحمل الفرد مسؤولية أداء وظيفته والقيام بعمله على أكمل وجه أمام الله تعالى، ثم أمام نفسه، ثم أمام المجتمع الذي يعيش فيه، في الدنيا والآخرة.

ورغم ذلك، فالمسؤولية الوظيفية الشخصية لا تخلو من مسؤولية وظيفية عامة، أو اجتماعية أو مرتبطة بأناس آخرين، فإذا كان الموظف مسؤولاً عن معاملاته وسلوكه الشخصي، فإنه أيضاً مسؤول عن القيام بواجباته الوظيفية، وبمتطلبات عمله وحرفته من مهارة وإبداع وإتقان.

فحري بكل مسؤول أو موظف أو صاحب مهنة أو حرفة أياً كان مكانه وأياً كانت وظيفته وحرفته أن يستشعر مسؤوليته، ويقوم بواجبه، ويؤدي رسالته<sup>16</sup>.

• **المسؤولية الوظيفية الجماعية:** فكما أنه على الفرد مسؤولية وظيفية ومهنية خاصة، وكذلك الجماعة عليها مسؤولية وظيفية منوطة بها لا بد من أدائها.

والمسؤولية الجماعية تعني سيادة روح الجماعة في تحمل التزامات العمل، والتعاون على إنجاز المهام المنوطة بهم، وتوزيع الأدوار، فإذا كانت مسؤولية العاملين والموظفين داخل مؤسسة ما النهوض بتلك المؤسسة وأداء العمل على أكمل وجه، فإن هناك مسؤولية مشتركة للمؤسسات والشركات في خدمة المجتمع والوطن والعمل على تقدمه وازدهاره.

والمورد البشري الكفاء و الحامل لثقافة تنظيمية يعمل يشعر باستمرار بهذه المسؤولية كقيمة في العمل يبرز في احترام الوقت ، الإلتزام التنظيمي، والجدية في العمل .

### 2. قيمة الانضباط الوظيفي :

الانضباط الوظيفي فهو الإلتزام باللوائح والقوانين السارية والمطبقة في المؤسسة ، والتي عادة ما تكون ضمن ثقافة المؤسسة، والتي يتشربها العامل وتترجم ضمن سلوكيات تنظيمية والتي تشير إلى وفاء الموظف بجميع متطلبات وظيفته على أكمل وجه ، مع الإلتزام بالقوانين والأنظمة، بمعنى هو الإلتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن

عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام".

والعملية في أساسها هي شعور العامل القوي بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في تركها، مع إخلاصه في العمل، والامتثال لأوامر المشرف وكذا التعاون مع جماعة العمل والتضحية من أجلها.

يمكننا أن نميز بين عدة أنواع من الانضباط وهي كالاتي :

#### • الانضباط الذاتي:

أن الانضباط الذاتي هو ذلك الانضباط الذي ينتج من نفس الشخص أين يكون هو المسئول عن مراقبة أفعاله وسلوكاته، وهذا يتكون عند الفرد من خلال تنشئته، أو عندما يكون لديه ولاء قوي للمؤسسة، إذ يعرف بأنه تنظيم الشخص لسلوكه ومسارته للصور السلوكية التي ينظر إليها على أنها ملائمة ومرغوبة لتحقيق بعض المثل أو الأهداف المتصلة به شخصيا أو بجماعته الاجتماعية<sup>17</sup>

#### • الانضباط الوظيفي للفرد:

سواء كان نابع من ذات الفرد أو مفروض عليه ففي النهاية وخاص بالفرد ونتائجه تعود على الفرد بالدرجة الأولى \_ .

#### • الانضباط الوظيفي للجماعة:

يتحقق هذا الانضباط عندما يتحقق الانضباط الوظيفي لكل فرد أو عامل، فإن كان كل عامل يتحلى بسلوك الانضباط الوظيفي سيؤدي إلى تحلي الجماعة بهذا السلوك، وفي بعض الأحيان يكون هناك أفراد لا يتحلون بهذا السلوك لكن عندما ينظمون إلى جماعة تتحلى بانضباط وظيفي تؤثر عليه فيندمج معها ويكتسب هذا السلوك، وهناك جماعات لا تتحلى بهذا السلوك لكن بوجود مشرف فعال سيخلق هذا السلوك فيها ويظهر هذا في التضامن والتعاون والروح المعنوية المرتفعة.

#### • الانضباط الوظيفي للمؤسسة:

يتحقق هذا عندما يقوم كل جزء أو نسق فرعي للمؤسسة بالدور المنوط به، والتي تكتمل إلى بتحقيق الانضباط الوظيفي لكل جماعة عمل، وعند كل عامل بالمؤسسة مهما كان مستواه الإداري<sup>18</sup> .

### 3. الأداء الوظيفي :

مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام  
بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية

● **الأداء الكلي**: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية  
للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء  
الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية  
والنمو والربحية.

● **الأداء الجزئي**: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة  
والوظائف الأساسية الخاصة بها، إذ أن كل نظام فرعي يسعى إلى تحقيق أهدافه  
الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية  
يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

وعليه ومن خلال ما سبق من عرض حول المحددات السوسولوجية لقيم العمل والتطوير  
التنظيمي يتبين ان أي سياسة داخل المنظمة حتى تجد قبولا من طرف المورد البشري وجب  
عليها أخذ بعين الإعتبار جملة من الآليات التنظيمية من بينها :

- تجسيد قيم العمل على مستوى سلوكيات المورد البشري
- إضفاء مناخ تنظيمي محفز للمورد البشري أساسه الثقة والتعاون
- بناء اطر تنظيمية وفق متطلبات تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة
- العمل على تطوير المنظمة بدء بالمورد البشري من تكوين وتدريب
- تطوير العمل المؤسسي من خلال هيكلة المنظمة وحوكمة العمل الإداري
- غرس قيم العمل لدى المورد البشري والتي تساعد على تطبيق سياسة التطوير  
التنظيمي
- إشراك المورد في أساسيات التسيير من خلال صناعة القرار والتمكين التنظيمي له <sup>19</sup>.

#### 4. المحددات السوسولوجية لمفهوم قيم العمل :

**1.4 القيم :** ركز "فايول" H.Fayol على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية، مثل الصحة، القوة والشكل العام، وقيم عقلية، وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية، وتتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ كما أشار أيضا إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والإطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها<sup>20</sup>.

تشكل القيم المكتسبة من المؤسسة التي يكون فيها الفرد وباقي مؤسسات المجتمع عن طريق التنشئة الاجتماعية أو التنشئة التنظيمية فعلا قويا على السلوك الفردي للإنسان، سواء كان هذا السلوك حركيا أو سلوكا غير منظور كالتفكير والإدراك أو ما يصدر عن الإنسان في مواقف الحياة المختلفة في البيئة الاجتماعية، وبواسطة القيم المكتسبة يمكن أن نتوقع طبيعة السلوك خصوصا إذ علمنا موجهاً هذا السلوك وهي تعمل كدافع تبريري عما يصدر من الأفراد.

إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجد أنه يتكون من عديد من النظم الاجتماعية كالنظام الاقتصادي والسياسي والديني والأسري الخ... ويتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته، فالنظام الاقتصادي في المجتمع الغربي مثلا يمثل قيم الفردية والمنافسة والريح السريع... ويعكس النظام هذه القيم في مجموعة من المعايير التي تكون مكتوبة فتأخذ شكل القانون أو غير مكتوبة فتأخذ شكل العرف أو التراث أو التقاليد... فيسلك الفرد داخلها أنماطا من السلوك تعكس العادات الاجتماعية أو الطرائف الشعبية والتي تعكس بدورها اتجاهات الفرد نحو النظام أو العمل ، أو المنظمة ، إلخ ....

من الناحية الاجتماعية، وهو ببساطة تحديد ثقافي للسلوك المرغوب فيه، فمثلا مفهوم التضامن العمل الشعور بالمسؤولية ، أو قيمة الانضباط الخ.. من المفاهيم والتي تعد قيم تتجسد سلوكيا عند العامل كموروث تشيبي المؤسسات التنشئية التي تكسب أفرادها هذا المعنى فيصبح الفرد يسلك ويتفاعل مع هذا باعتباره قيمة سواء في دائرة النظام الأسري، أو في دائرة النظام الاقتصادي كالتعاون مع جماعة العمل ، فريق العمل ، العمل التشاركي الأداء ، أو في نظام آخر داخل النسق الاجتماعي دون أن يتأثر هذا المعنى سواء كان داخل مجاله الطبيعي الذي من أجله وجد داخل مجال مناقض تماما لمعياره. فمثلا نجد أنّ

الأفراد يتضامنون في الكوارث أو في الأزمات سواء الاجتماعية أو العائلية وهذا يكسبهم شعورا بالاستحسان والارتياح لما يحمله مفهوم التضامن من قيمة خيرية وجمالية، في حين يتعدى هذا المفهوم حقله الطبيعي ونجده في ميدان العمل والصناعة، والتي تتطلب نوعا من العقلانية في التوظيف حسب الكفاءة والإمكانات، والمؤهلات.

يتعرض الفرد في حياته للخبرات المختلفة عن طريق التنشئة الاجتماعية أو التنشئة التنظيمية في مساره المهني وعليه يتشرب جملة من القيم التي تساعده في وسط العمل سواء تعلق الأمر بالخبرات المقصودة أو غير المقصودة فيتعلم ويكتسب موجبات لسلوكه ويوظفها في حياته اليومية، هذا التفاعل نسميه القيم، فالقيم بهذا المعنى تدلنا على ما ينبغي أن نفعل وما لا ينبغي أن نفعل.

اهتم عدد كبير من العلماء والباحثين بمفهوم القيم وحاولوا تحديده، فمثلا حدد "سميث" وآخرون<sup>21</sup> (Smith) أن القيمة تطلق على ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية أو معنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية. كما يعرف "ليبيت" (Lippit) القيمة بأنها معيار الحكم يستخدمه الفرد أو الجماعة من بين عدة بدائل في مواقف تتطلب قرارا ما و سلوكا معيناً يبرز في الحقل التنظيمي والمؤسسي كقيمة الشعور بالمسؤولية ، أو قيمة الانضباط ، أو حتى قيمة الأداء الوظيفي والذي يدفع العامل داخل المنظمة بالالتزام والتضحية من أجل تحقيق التطوير والتنمية التنظيمية .

#### 2.4 خصائص ومكونات مفهوم القيم:

##### • الخصائص:

أهم التي تتميز بها القيمة:

- أنها تصطبغ بالصبغة الاجتماعية، ومنه تنطلق القيم من إطار اجتماعي محدد على ضوءها قيم الحكم على سلوك الأفراد لأنها تنال قبولا من طرف المسؤول أو رئيس المصلحة داخل المنظمة .

-تتصف القيم بالذاتية: إذ يحس كل عامل بالقيم على نحو خاص به لما لها من أثر على سلوكه والتزامه بالعمل .

- تتسم القيم بالهرمية: تترتب حسب أهميتها بشكل متدرجا وحسب التفضيل والأهمية، وعلى هذا يمكننا القول أن لدى كل عامل نظاما للقيم يمثل جزءا من تكوينه النفسي الموجه لسلوكه التنظيمي .

- تتصف بالقابلية للتغيير: رغم ثباتها النسبي إلا أنها قابلة للتغيير بتغير الظروف الاجتماعية والتنظيمية والإستراتيجية لأنها انعكاس لطبيعة العلاقات الاجتماعية ونتاج لها.

- تتسم القيم بالعمومية: تشكل طابعا عموميا ومشاركا بين جميع فئات العمال من إدارات عمال التنفيذ ، عمال تحكم .

-تتضمن نوعا من الرأي العام والحكم على شخص أو شيء أو معنى معين.

إنّ القيم هي محددات لسلوك الفرد وأفعاله ،ومنه يعرف "موريس" القيم بقوله: "التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة".

ويصنّفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

-القيم العاملة: يمكن الكشف عنها من خلال السلوك التفضيلي أي في سياق اجتماعي أو تنظيمي بالمؤسسة التي يشغل فيها .

- القيم المتصورة: هي عبارة عن التصورات المثالية لما يجب أن يكون، كما يتم في ضوءها الحكم على السلوك.

-القيم الموضوعية: في ضوء ذلك يعرف البعض القيم بأنها مفهوم يدل على مجموعة من الاتجاهات المركزية لدى الفرد في المواقف الاجتماعية، فتحدد له أهدافه العامة في الحياة، والتي توضح من خلال سلوكه.

ومن خصائص القيم أنها:

-تحدد اتجاهات الفرد واهتماماته وسلوكه خصوصا ما تعلق منها بالعمل ، والتضحية ، وتتجسد كسلوك تنظيمي.

-تتسم بخاصية إلزام تكتسب في ضوء معايير المجتمع والإطار الثقافي الذي تنتمي إليه هذه القيم.

والسؤال الذي يطرح هو كيف تتم عملية اكتساب القيم؟

يعرّف "ريشر" (Rescher) عملية اكتساب القيم بأنها العملية التي يبني الفرد من خلالها مجموعة معينة من القيم مقابل التخلي عن قيم أخرى، إنّ التغيير يتضمن إعادة توزيع الفرد لقيمه، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

الملاحظ هو امتداد العمل لدى الأفراد يزداد عدد القيم التي يتبناها ، فهذه القيم تختلف من مجتمع لآخر، فهي نتاج ثقافي-اجتماعي.

وحسب "موريس" (Morris) 1956 يقسم القيم إلى فئات رئيسية:

- المحددات البيئية والاجتماعية: حيث يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد في ضوء اختلاف المؤثرات البيئية والاجتماعية.
- المحددات السيكولوجية: ويقصد بها سمات الشخصية ودورها في تحديد القيم للأفراد.

يتأثر الفرد بأسلوب التنشئة والتوجهات التي يتلقاها في ثقافته ومجتمعه وأسرته، فالتنشئة هي العملية التي يكتسب الفرد من خلالها السلوك والمعتقدات والمعايير والقيم.

والملاحظ من خلال تحليلنا لمفهوم القيم ومدى تأثيره في الحياة العملية للعامل سواء تعلق ذلك بالمواقف ، او الإتجاهات ، الخاصة بمدى إستجابة هذا الأخير لقرارات المؤسسة حول عمليات التطوير أو التغيير التنظيمي على مستوى البرامج ، أو على مستوى التقنيات الجديدة أو مطالب الجودة ، نجد الكثير من العلماء والمهتمين بالشان المؤسساتي والتنظيمي يهتمون بالقيم التي تحفز العامل على بلوغ أهداف المؤسسة ومنه نجد دوركايم ، حيث وجّه انتباه السوسولوجيين إلى أهمية القيم والأفكار في حياة الأفراد والجماعات ..،

وفي هذا الصدد نجد كتاب الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا لتوماس " و"زنانكي أول محاولة منظمة لمعالجة القيم، فهو القواعد الرسمية الظاهرة للسلوك، والتي عن طريقها تستمر الجماعة وتنظم، وتجعل أنماط الأفعال المتصلة دائمة وعامة بين أعضائها، هذه القواعد هي القيم، وهي موضوع الدراسة السوسولوجية.

" تشكيل وضع جديد لضبط العلاقات الاجتماعية"، والتي انتقلت فيها المؤسسة من منظمة بسيطة إلى مؤسسة (Institution) من إنتاج السلع المادية والخدمات إلى الإنتاج الاجتماعي والثقافي، وهذا ما دفع "سان سوليو" (R. Sainsaulieu) الكلام عن تحول جذري للنسق والذي من خلاله اتفق مع "سغريستان" (Segrestin) 22 في اعتبار المؤسسة كمنشأة جماعية قادرة على إعادة تنظيم وضبط العلاقات الاجتماعية، وانطلاقا

من الاقتراب المؤسساتاتي (**Approche institutionnelle**) يذهب إلى أن "هذا الضبط يتجسد على ثلاث مستويات: مستوى الهوية، المستوى الثقافي، ومستوى التغيير، وهي تتلخص فيما يلي:

- تشكل المؤسسة مركزا من مراكز إنتاج الهوية، أين يتم إعادة النظر في الهويات الجماعية، التي تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها.

- تعتبر المؤسسة وحدة موحدة، مشكلة من مجموع القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، ومنه فهي حقل اجتماعي تنبثق من خلاله ثقافة تنظيمية، وتتشكل جماعة العمال.

فالتحولات التي حدثت في المؤسسة على ضوء هذه الثنائية، قد تشكلت المؤسسة حسب (**Segrestin**) في البداية، بعيدا عن القيم الانصهارية للجماعة، لكن مع بروز بعض العوامل السوسيواقتصادية في سنوات الثمانينات قد حفزت انتقالها للنمط الآخر، بحيث يوضح هذا العبور في قوله: " لقد انقلبت الموازين إذ يلاحظ حاليا انبثاق بنية جماعية للمؤسسة تمّ خلالها تفصل وارتباط نمطي "الجماعية" والجمعية" والذي يسير نحو بلورة نموذج مرجعي ضبط العلاقات الاجتماعية، ولقد ذهب "سان سوليو" (**Sansaulieu**)<sup>23</sup> من جهته إلى التركيز على الظواهر المرتبطة بالهوية وبالخصوص ثقافة المؤسسة وكما ركز على الهويات في العمل: التأثيرات الثقافية للمنظمة، واختلاف سلوكيات أعضاء المنظمة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، وقد استنتج أنّ في المؤسسة الواحدة تتعايش الثقافات وتتداخل بقدر تعددها واختلافها.

كما اعتمد "ديريبان" (**Diribarne**) في تحليلاته على الاقتراب الثقافي الذي يسلم بالخصوصية الثقافية لكل نموذج تسيير، لأنّه يرى أنّ لكل بلد تقاليده وطريقته في تحديد حقوق وواجبات كل فرد، وطريقته في الإدارة والطاعة والولاء، في المساهمة والمواجهة.

ويذهب كل من سان سوليو وسيغريستان أن المؤسسة هي هيئة للتنشئة الاجتماعية ومكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية والاجتماعية تنمي فيه روح الإلتزام، فالميزة الحاسمة التي تبني انتماء إلى المجموعة وتبني قيم العمل التي يكتسبها العامل - حسب فيليب برنو - هيو حصول الفرد على المعرفة الحسية للمجموعة التي ينتمي إليها، هذه المعرفة تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماض وحاضر المجموعة التي ينتمي إليها بمعنى ان كل القيم الدالة على العمل من تضحية وانضباط وشعور بالمسؤولية،

إلخ... توجه سلوكه مواقفه وإتجاهاته نحو المؤسسة والعمل.. لأن المنظمة أصبحت منتجة لثقافة ومنتجة لضوابط التي تحكم العلاقات الإجتماعية فهي ناحتة للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالإنتماء إليها وهذا حسب فيليب برنو <sup>24</sup> p. BERNOUX وعليه فقيم العمل المجسدة داخل التنظيم تعمل على تشكيل اجتماعي لجماعة اجتماعية لها اهداف محددة تربطهم بنسق ثقافي مشترك كمرجع للسلوك التنظيمي - كالتعاون ، العمل المشترك ، الشعور بالمسؤولية ، التضحية ، الولاء ، الأداء المتميز ، الإنضباط ، روح الفريق ، الثقة، الإبداع ... كلها قيم محفزة لتحقيق التطوير التنظيمي للمنظمة<sup>25</sup> .

تتشكل القيم المكتسبة من المؤسسة التي يكون فيها الفرد وباقي مؤسسات المجتمع عن طريق التنشئة الاجتماعية أو التنشئة التنظيمية فعلا قويا على السلوك الفردي للإنسان، سواء كان هذا السلوك حركيا أو سلوكا غير منظور كالتفكير والإدراك أو ما يصدر عن الإنسان في مواقف الحياة المختلفة في البيئة الاجتماعية<sup>26</sup> وبواسطة القيم المكتسبة يمكن أن نتوقع طبيعة السلوك خصوصا إذ علمنا موجهاً هذا السلوك<sup>27</sup> وهي تعمل كدافع تبريري عما يصدر من الأفراد.

إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجده يتكون من عديد من النظم الاجتماعية كالنظام الاقتصادي والسياسي والديني والأسري إلخ<sup>28</sup>... ويتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته، فالنظام الاقتصادي في المجتمع الغربي مثلا يمثل قيم الفردية والمنافسة والريح السريع... ويعكس النظام هذه القيم في مجموعة من المعايير التي تكون مكتوبة فتأخذ شكل القانون أو غير مكتوبة فتأخذ شكل العرف أو التراث أو التقاليد<sup>29</sup>... فيسلك الفرد داخلها أنماطا من السلوك تعكس العادات الاجتماعية أو الطوائف الشعبية والتي تعكس بدورها إتجاهات الفرد نحو النظام أو العمل ، أو المنظمة ، إلخ ....

من الناحية الاجتماعية، وهو ببساطة تحديد ثقافي للسلوك المرغوب فيه، فمثلا مفهوم التضامن العمل الشعور بالمسؤولية ، أو قيمة الإنضباط إلخ<sup>30</sup> من المفاهيم والتي تعد قيم تتجسد سلوكيا عند العامل كموروث تشيئي المؤسسات التنشئية التي تكسب أفرادها هذا المعنى فيصبح الفرد يسلك ويتفاعل مع هذا بإعتباره قيمة سواء في دائرة النظام الأسري، أو في دائرة النظام الاقتصادي<sup>31</sup> كالتعاون مع جماعة العمل ، فريق العمل ، العمل التشاركي ، الأداء ، أو في نظام آخر داخل النسق الاجتماعي دون أن يتأثر هذا المعنى سواء كان داخل مجاله الطبيعي<sup>32</sup> الذي من أجله وجد داخل مجال مناقض تماما لمعياره. فمثلا نجد أنّ الأفراد يتضامنون في الكوارث أو في الأزمات سواء الاجتماعية أو العائلية وهذا يكسبهم شعورا

بالاستحسان والارتياح لما يحمله مفهوم التضامن من قيمة خيرية وجمالية، في حين يتعدى هذا المفهوم حقله الطبيعي ونجده في ميدان العمل والصناعة، والتي تتطلب نوعا من العقلانية في التوظيف حسب الكفاءة والإمكانات، والمؤهلات.<sup>33</sup>

**وعند قراءتنا سوسولوجيا لمفهوم التطور التنظيمي والذي يعتبر التغيير المخطط**، وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، له مبادئ عملية وقواعد وأساليب مبنية على أبحاث عملية التي أصبحت موثقة في مراجع متخصصة، وعليه فكل منظمة في مسار حياتها تحتاج إلى التطوير من أجل تقديم خدماتها بشكل أفضل وبفاعلية أكثر، لأن جودة حياة لأي منا تتوقف على فاعلية هذه المنظمات سواء كانت منظمات إجتماعية، خدماتية، إقتصادية، ترفيهية، إلخ....<sup>34</sup> ومن أجل تحقيق ذلك، يمكن أن يكون مجال التطوير أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة وهي :

#### • تدريب الأفراد

بدون الأفراد لا توجد منظمة، تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين، عندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا<sup>35</sup> التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى تدريب وإعادة التدريب للعاملين فيها ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد أحد المداخل الأساسية أيضاً لتحقيق التطوير التنظيمي.

هذا المدخل يسعى إلى تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة من خلال تأمين الاحتياجات المتنوعة لهم<sup>36</sup> بالشكل الذي يجعلهم مرتبطين بالمنظمة Involved ويتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي ولا تكون العلاقة مجرد الحصول على أجر.

#### • مجال الهيكل التنظيمي

تحتاج المنظمة إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات.<sup>37</sup> وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه يحدث الخلافات والصراعات التنظيمية الذي من شأنه يعوق تحقيق الأداء.

لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يحتاج إلي إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتمشى الهيكل مع الظروف الجديدة ومن هنا ظهرت أفكار تنادي باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة وذلك كمجال للتطوير التنظيمي .

ولتحقيق بشكل انجح العمليات الخاصة بالتطوير التنظيمي<sup>38</sup> وجب العمل على إرساء قواعد تنظيمية أساسها مبني على قيم عمل واضحة المعالم وفق ثقافة تنظيمية تؤمن بما يلي : الشمول الجماعية التخطيط الاستمرارية التغيير. كما تعمل على تدريب المورد البشري على التغيير فنيا ، ومهنيا ، للتكيف مع التغييرات الجديدة التي تطلبها المنظمة ، ومنه فإن المنظمة حسب نيوتن مارغوليز وأنتوني رايا<sup>39</sup>

- يوفر فرصا للناس ليعملوا كبشر وليس مجرد موارد في عملية الإنتاج.

- منح كل عضو من أعضاء المنظمة الفرصة لتطوير إمكاناته الكاملة.

- يسعى لجعل المنظمة أكثر فعالية في تحقيق جميع أهدافها.

## الخاتمة :

إن خطط التطوير التنظيمي تتطلب موارد بشرية مهياً وذات كفاءة عالية لتقبل المساهمة في التطوير وقادرة على التحكم في التقنيات الحديثة، وكذا اكتشاف الطرق الكفيلة من تبسيط الإجراءات الإدارية بالشكل الذي يسمح بالتحديد الدقيق للمهارات والقدرات والظروف المادية التي تتطلبها كل وظيفة على حدى، إضافة إلى تقليل الجهد والأخطاء المهنية وتجنب التداخل بين الوظائف وتطوير الوسائل التقنية والفنية التي تساعد على أداء المهام، وكذا توفير نظام اتصال فعال يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف العاملين ويعمل على تعديل وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بما يحقق التناسق والانسجام بين الوظائف والأفراد العاملين .

والقراءة التحليلية للقيم الخاصة بالعمل إن وافقت أهداف المنظمة من حيث الفعالية ، والاستمرارية ، والأداء ، والشعور بالمسؤولية والانضباط الوظيفي لدى المورد البشري فإنه تتكون سلوكيات وعادات عمل تستجيب لبيئة تنظيمية نشاهد فيها تكامل فعال للأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية ، وحسب تانينباوم وديفيز فقد وضع جملة من الاشتراطات التنظيمية لنجاح عمليات التطوير التنظيمي في ظل قيم العمل كالتضحية ، الإنضباط ، الشعور بالمسؤولية ،

الأداء الوظيفي وهي على التوالي : الثقة بالموارد البشري في عمله ، وكفاءته، انه عامل مهم وأساسي في المنظمة ، أنه يتمتع بالإلتزام الكاف في المنظمة ، ويصبح فعال كلما خضع إلى تدريب مستمر حسب أهداف المنظمة ، والعمل على تحسين الأداء وفق إستراتيجية التمكين والفعالية التنظيمية .

## قائمة المراجع:

- 1- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط4، 2008.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناءات المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- أحمد نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.
- 4- أحمد نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1، 2002.
- 5- أحمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
- 6- أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 7- إيمان حسن عبد الفتاح، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 8- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 9- تابتي حبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
- 10- جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 11- خبراء بميك، إدارة التطوير والتغيير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004.

- 12- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الأردن، ط1، 2007.
- 13- طاهر محسن الغالبيوأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات-الاستراتيجيات والعمليات المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010.
- 14- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2012.
- 15- عبد الله بن عبد الغنى الطجم، التطوير التنظيمي:المفاهيم النماذج الإستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط2009، 5
- 16 - علي السلمي، ادارة السلوك الانساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، سنة الطبع غير موجودة،نسخة الكترونية.
- 17-الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية-، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، ط1، 2009.
- 18-محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 17-محمد الصيرفي،السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

18- Abdel Aziz Roubah, **Compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratigiques**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de NancyII, Paris.

19- Alain Meignant: **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, ed. Liaison France, 2000.

20- Guy Le boterf, **construire les compétences individuelles et collectives** , 3<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation, 2008.

21- Jean Brilman. **Les meilleur pratique.de mangement** .éd d'organisation .paris.2004.

22- Jean Pierre Mougrand **.les mangement de nouvelle économie**. Ed d'organisation. Paris.

23- John Rschermer Home .David. schappell **.Principe de mangement .Village mondial**, paris.2002

24Le Boterf G: **L'ingénierie des Compétences**, les éditions D'organisations, Paris, 2ème édition, 2000.

25 SAINSAIEU (R ), CITE PAR : D.CUCHE, **LA NATION DANS LES SCIENCES SOCIALES**, ED. CASBAH, 1998, P103.

26 DIRIBARNE (P) **LA LOGIQUE DE L'HONNEUR, GESTION DES ENTREPRISES ET TRADITION NATIONALES**, ED. DU SEUIL 1993, P9.

- 27 SMITH . AND SERTANIEN, VALUES CARIFICATION, PHI DE LATAKAPPA, 1994, P679.
- 28 RESHER (N) **INTRODUCTION TO VALUES THEORY**, NEW JERSEY 1969 P 111.
- 29 SHAFER (D) " **SOCIAL PSYCHOLOGY FROM A SOCIAL-DEVELOPMENT PERSPECTIVE**" , N Y.1977.P37.
- 30 SAINSAULIEU ( R ) : **L'ENTREPRISE UNE AFFAIRE DE SOCIETE**, CITE PAR : P. BRENOUX, P36.
- 31 (SAINSAULIEU ( R ), CITE PAR : D.CUCHE, **LA NATION DANS LES SCIENCES SOCIALES**, ED. CASBAH, 1998, P103.
- 32 DIRIBARNE (P) **LA LOGIQUE DE L'HONNEUR, GESTION DES ENTREPRISES ET TRADITION NATIONALES**, ED. DU SEUIL 1993, P9.
- 33 SMITH . AND SERTANIEN, **VALUES CARIFICATION, PHI DE LATAKAPPA**, 1994, P679.
- 34 RESHER (N) **INTRODUCTION TO VALUES THEORY**, NEW JERSEY 1969 P 111.
- 35 SHAFER (D) " **SOCIAL PSYCHOLOGY FROM A SOCIAL-DEVELOPMENT PERSPECTIVE**" , N Y.1977.P37.
- 36 (1)SAINSAULIEU ( R ) : **L'ENTREPRISE UNE AFFAIRE DE SOCIETE**, CITE PAR : P. BRENOUX, P36.
- 37 (1)SAINSAULIEU ( R ), CITE PAR : D.CUCHE, **LA NATION DANS LES SCIENCES SOCIALES**, ED. CASBAH, 1998, P103.
- 38 DIRIBARNE (P) **LA LOGIQUE DE L'HONNEUR, GESTION DES ENTREPRISES ET TRADITION NATIONALES**, ED. DU SEUIL 1993, P9.