

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
فرع: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص: إدارة و حكامة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة):

سمية زواوي

تحت عنوان:

### دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور

#### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/نور الدين دومي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/كمال شطاب
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د/السعيد كليوات

السنة الجامعية: 2019/2018





## إذن بالطبع و الإيداع

الأستاذ كارثطار

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب زواوي سميحة

المعنونة بـ دور التطوير التثقيمي في تفعيل المورد البشري دراستحالة  
مؤسسة كوندوز  
المقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص حكامنا انازه محامية

تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية و الشكلية، وأذنا له بطبع المذكرة و إيداعها قصد مناقشتها.

التاريخ: 06/06/2019

الأستاذ المشرف



## شكر وتقدير

أحمد الله واشكره جزيل الشكر على نعمته التي أنعمها علي، وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات الله وسلام عليه أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور كمال شطاب لقبوله الإشراف على الموضوع وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة الموضوع أتقدم بخالص شكري الى أساتذة تحكيم الاستبيان وأقدم شكري إلى جميع أساتذة العلوم السياسية

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله ومتعهما بوافر الصحة والعافية.

إلى جدتي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى أخي وأخواتي.

إلى رفيقات دربي سعيدة و إكرام و صبرينة و أخص بالذكر مارية

و عبلة.

إلى جميع الأصدقاء والأحباب.

## توطئة:

ازداد الاهتمام بتطوير المورد البشري، بحيث أصبح يحتل مكانة محورية في تطوير المؤسسات وفي زيادة الإنتاج في عصرنا الحالي، وهذا لما له من أثر إيجابي على جميع مناحي الحياة في المؤسسة.

وفي سبيل تحقيق ذلك الاهتمام ظهرت إجراءات و ممارسات تهدف إلى جعله هدفا ملموسا كالتطوير التنظيمي، الذي يعتبر متغيرا هاما في مجال الدراسات الإدارية، وإدراكا منا لهذه الأهمية للمورد البشري اقتضت الحاجة العلمية و العملية في أن تسعى هذه المؤسسات إلى تبني برامج وأساليب جديدة لإدارة المورد البشري، وفي هذا السياق يعد التطوير التنظيمي من أبرز الآليات المستخدمة لتفعيل المورد البشري وتحقيق رضا الموظفين و بالتالي الزيادة في فعالية و إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية .

ولذلك يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة، بحيث يتم التطوير التنظيمي بالنظر إلى التغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمات.

## أهمية الدراسة :

يمكن تفصيل تلك الأهمية في النقاط التالية:

-محاولة إيجاد نقاط الترابط بين التطوير التنظيمي وعنصر المورد البشري داخل المؤسسة .

-الرغبة في اكتساب الخبرة من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييريج.

-حدثا الموضوع الذي تناولته والذي يعد من ابرز المواضيع المعاصرة في علم الإدارة .

## أهداف الدراسة :

إن الأهداف التي نحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في :

- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري.
- التعرف على التطوير التنظيمي و تحديد مفهومه و أهميته و خصائصه و أهدافه و مراحلہ.

### مبررات اختيار الموضوع :

نظرا لأهمية موضوع التطوير التنظيمي و دوره في تفعيل المورد البشري فإن مبررات اختياره بنيت على الأسس التالية :

#### أ. الذاتية :

- الرغبة الذاتية في معالجة و دراسة موضوع التطوير التنظيمي و دوره في تفعيل المورد البشري.
- الاهتمام الشخصي بموضوع التطوير التنظيمي ومدى تفعيله في المنظمات الاقتصادية.

#### ب. الموضوعية:

- التعرف على التطوير التنظيمي في المؤسسات.
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن العلاقة بين التطوير التنظيمي و تفعيل المورد البشري.

#### أدبيات الدراسة:

بالرغم من أهمية التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري إلا أن الدراسات المتعلقة بربط متغير التطوير التنظيمي بمتغير المورد البشري قليلة جدا، ومن هذه الدراسات نذكر :  
 دراسة تحت عنوان: " دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي"<sup>1</sup>، و هدفت دراسته إلى العمل على تهيئة الهياكل التنظيمية و تطويرها بشكل مستمر يجعلها قادرة على

<sup>1</sup>-بلقاسم قرار، دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة محلية، جامعة المسيلة، 2015-2016 .

مواكبة التغيرات في بيئة العمل و كذلك العمل على تنمية و تطوير العنصر البشري بآليات علمية و تقنيات حديثة و هذا من اجل الرفع في كفاءة الإدارة.

**دراسة تحت عنوان: "دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة"**<sup>1</sup> من خلال دراسته حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة ، حاول من خلالها توضيح دور التطوير التنظيمي في إنجاز التغيير بالمؤسسة من خلال توضيح كيفية إحداث التغيير من خلال التطوير وكذا تحديد أهم المقومات الرئيسية الواجب توافرها لنجاح التطوير في تحقيق أهدافه و منه إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، وتوصل من خلال دراسته إلى أن إقناع كافة العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير لا تكفي ما لم ترتبط هذه القناعة بمشاركتهم في صنع خطته و برامجه و على نطاق واسع بالمؤسسة.

**دراسة حول: "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"**<sup>2</sup>، و توصل من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج و من أهمها: أن هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين حيث لوحظ انه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار زيادة في الإنتاجية ، و إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار اثر على الدافعية و الحماس لديهم ، كما هدفت دراسته إلى تحديد اثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل الشركة.

**دراسة تمحورت حول: "الاتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في المحليات دراسة حالة دائرة سيدي عامر"**<sup>3</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال الإداري

<sup>1</sup> - سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة ،" دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"،(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة،2012-2013).

<sup>2</sup> - محمد حسن الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009 .

<sup>3</sup> - سليمة قصري ، الاتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في المحليات، دراسة حالة دائرة سيدي عامر،(مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص : إدارة و حكمة محلية، جامعة المسيلة،2015-2016).

وتحسين الأداء الوظيفي للمحليات، حيث يعد الاتصال عملية أساسية داخل الإدارة تساهم في التنسيق بين مختلف العمليات الإدارية. و بما أن العنصر البشري هو الذي يسير جميع هذه العمليات و هو يتأثر بأنماط الاتصالات السائدة داخل الإدارة ، ذلك أن كفاءة و فعالية الاتصال الإداري لها تأثير واضح على كفاءة الأداء الوظيفي مما يساهم بالتالي في تحقيق الأهداف المسطرة.

دراسة تمحورت حول: " اثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية في المستشفى الجامعي اسعد حساني ببني مسوس"<sup>1</sup>. والتي هدفت إلى الكشف عن اثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى الجامعي أسعد حساني، وتوصلت دراسته إلى مجموعة النتائج أهمها: هناك أثر لاستراتيجيات التمكين على تعزيز الالتزام الوظيفي في المستشفى.

#### إشكالية الدراسة:

مع تطور الإدارة أصبح ضروريا أن يكون التطوير التنظيمي موجودا في كل مستويات المؤسسة للوصول إلى تنمية حقيقية في مجال المورد البشري ، ورغم أهمية التطوير التنظيمي إلا أن الكثير من المنظمات لا تقوم بتطبيق عملية التطوير التنظيمي بطريقة علمية موضوعية مما يؤدي إلى تقليص دوره في تفعيل المورد البشري ، لذلك كان من الضروري تسليط الضوء على دور التطوير التنظيمي في تفعيل العنصر البشري في المؤسسة، ومنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة التالية :

هل للتطوير التنظيمي دور في تفعيل المورد البشري في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ؟

ولتوضيح إشكالية البحث يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتطوير التنظيمي ؟

<sup>1</sup>- دحية منير عبد المالك، اثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة المسيلة، 2016-2017) .

- 2- هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تحقق التطوير التنظيمي؟
- 3\_ فيما تتمثل علاقة الاتصال الإداري و التطوير التنظيمي في المؤسسة؟
- 4\_ هل التغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي من أجل البقاء و الاستمرار؟
- 5\_ ما علاقة نظام الحوافز بالتطوير التنظيمي؟
- حدود الدراسة :**

**الحدود المكانية:** تم اختيار حالة مؤسسة كوندور الواقعة في المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في شهر أبريل و ماي 2019.

**حدود المتغيرات:** اعتمدت الدراسة في معالجة موضوع دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري على متغيرات تمثلت في متغير مستقل التطوير التنظيمي، متغير تابع المورد البشري، و متغيرات وسيطة تمثلت في الإدارة التشاركية، الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية و الخارجية، و نظام التحفيز.

يقصد بالمورد البشري: الفرد العامل بالمنظمة أو المؤسسة.

**فرضيات الدراسة :**

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن اقتراح فرضية رئيسية كحل مؤقت لهذه المشكلة هي كالاتي:

**للتطوير التنظيمي دور في تفعيل المورد البشري من خلال علاقته بالإدارة التشاركية، الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية و الخارجية، و كذلك من خلال نظام الحوافز داخل المؤسسة.**

و تندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية كما يلي:

- 1-التطوير التنظيمي برنامج مخطط يهدف إلى تحسين و تنمية القدرات و تحسين أداء المنظمة و زيادة كفاءتها.
- 2-كلما كانت هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار تحقق التطوير التنظيمي.
- 3-كلما كان الاتصال الإداري فعال، كلما زادت درجة تحقيق التطوير التنظيمي.
- 4-التغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي من أجل البقاء و الاستمرار.
- 5-كلما كان نظام الحوافز فعال كلما تحقق التطوير التنظيمي.

## منهجية الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع الإدارية والاقتصادية، فان الاعتماد على التكامل المنهجي أمر حتمي لهاته الدراسة بل إن التكامل المنهجي هو الصفة الأساسية في جل الدراسات الأكاديمية اليوم؛ اعتمدت الدراسة:

• **المنهج الوصفي:** يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة،<sup>1</sup> الذي يسمح بوصف التطوير التنظيمي ودوره في تفعيل المورد البشري وتشخيص واقعه.

• **منهج دراسة الحالة:** يعرف بأنه يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو أي جماعة، كوحدة للدراسة و يقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.<sup>2</sup> حيث قمت بدراسة واقع مؤسسة "كوندور" ببرج بوعريبرج و واقع التطوير التنظيمي كما وظفت أيضا الأساليب الإحصائية في المعالجة الكمية للموضوع .

## أدوات الدراسة:

### الاستبيان:

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر. بمعنى أوضحه. والاستبيان هو التوضيح لهذا الأمر، فإن الاستبيان هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث وبعدها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتهما.

## صعوبات الدراسة :

<sup>1</sup> - بلقاسم فلاتنة، الجيلاني حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، د ب ن، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2012، ص 133.

<sup>2</sup> - احمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، ط9، مصر: المكتبة الأكاديمية، 1992، ص305.

واجهت أثناء الدراسة التي قمت بها عدة صعوبات من بينها :

- قلة الدراسات التي تناولت علاقة متغيرات الدراسة و هي التطوير التنظيمي و دوره في تفعيل المورد البشري، حيث كانت أغلبها دراسات وصفية تهتم بمتغير منها.
- التداخل بين المصطلحات واستخدام نفس المصطلح في الكثير من المراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة .
- المدة الزمنية لانجاز هاته الدراسة.
- اقتصار عينة الدراسة على ستون عاملا فقط.

### هيكلية الدراسة :

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية من خلال مقدمة وفصلين وخاتمة يمكن تلخيص مضمونهم فيما يلي :

المقدمة تناولت النقاط التالية أهمية الموضوع وهدفه، مبررات اختياره، وكذلك تطرقت إلى الإشكالية وأهم الأسئلة الفرعية لها، و كذلك وضعت مجموعة من الفرضيات التي تخدم الإشكالية المطروحة - بالإضافة إلى مناهج الدراسة و كذا أهم الصعوبات وأدبيات الدراسة .

أما في **الفصل الأول** فقدم عرضا عاما لمفهوم التطوير التنظيمي، والذي قسم إلى مبحثين ، المبحث الأول يدور حول مفهوم التطوير التنظيمي والذي تناول تعريف وخصائص وأهداف ومراحل التطوير التنظيمي، أما المبحث الثاني فعالج علاقة التطوير التنظيمي بالمورد البشري من خلال متغيرات الإدارة التشاركية، الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية والخارجية ونظام الحوافز .

أما **الفصل الثاني** فقد تناول الأسس المنهجية للدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، لينتقل إلى استقراء واقع المؤسسة بعد تفريغ البيانات من

الاستمارات و محاولة إعطاء دلالات إحصائية ومن ثم قراءتها وتحليلها لمحاولة فهم حقيقة ذلك الواقع المرصود.

وستُختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للتطوير التنظيمي

**تمهيد**

يعتبر التطوير التنظيمي من بين المفاهيم الأساسية في عملية التنمية الإدارية والذي بموجبه تستطيع المنظمة الوصول بمجموع أهدافها وغاياتها.

حيث برزت أهمية التطوير التنظيمي في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور التكنولوجي الذي تشهده جميع المجالات في المنظمة لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها وتحسين أدائها.

وتم دراسة الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي من خلال مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي.**

**المبحث الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والموارد البشري.**

**المبحث الأول : مفهوم التطوير التنظيمي.**

يحظى موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ورفع مستوى الأداء في المؤسسة لذلك وتسعى الدراسة من خلال هذا المبحث التعرف على؛ مفهوم التطوير التنظيمي ، خصائص وأهداف وكذا مراحل التطوير التنظيمي في المؤسسة.

**المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي.**

هنالك عدة تعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي؛ وذلك لاختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين في معظم الحقول العلمية الأكاديمية لذلك سنقوم في هذا المطلب بتحليل ودراسة مختلف التعريفات للتطوير التنظيمي.

**أولاً : تعريف التطوير التنظيمي:**

من بين تعريفات التطوير التنظيمي ما يلي:

يعرفه لورنس ولورش بأنه: " التغيير التنظيمي من الواقع الراهن إلى أفضل باستخدام تحليل النظم و تطوير ما هو مشترك بين المنظمة و بيئتها و جماعتها و أفرادها بتعاون من المستشارين و المتخصصين في مداخل التغيير و تقنياته."<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على عملية التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة؛ وذلك بتحليل النسق النظمي للمؤسسة.

ويعرف التطوير التنظيمي على انه العملية التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية بواسطة منظمات الأعمال، و ذلك بغرض تحقيق بعض الأغراض

1 بلقاسم قرار، دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص : إدارة محلية، جامعة المسيلة)، 2015-2016، ص21.

على شكل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة و تحسين أداء المنظمة أو لترقية جو العمل أو زيادة فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

يتضمن هذا التعريف مجموعة سلوكيات الفرد؛ وكيفيات تأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة.

ويعرفه فرنش على انه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".<sup>2</sup>

ويعرف التطوير التنظيمي على أنه: "التغيير المخطط و ذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو التغيير المدروس و ليس هدفا في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف فالتغيير ليس لمجرد التغيير"<sup>3</sup>

ويعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها أن تطور المنظمة قدراتها الداخلية لكي تكون أكثر فاعلية لتحقيق مهمتها و رؤيتها المستقبلية.<sup>4</sup>

أما الدكتور عبد الباري درة فقد عرف التطوير على أن التطوير يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها و دعم القيادة العليا و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب و ترسيخ دعائم الديمقراطية.<sup>5</sup>

1 حسن محمد احمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي، ط1، القاهرة: الشركة العربية للتسويق، 2010، ص 174.

2 حنان وشن، الإدارة الالكترونية و دورها في التطوير التنظيمي نموذج الإمارات العربية المتحدة، (مذكرة تخرج مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص : إدارة و حكمة محلية، جامعة مسيلة)، 2015-2016، ص54.

3 سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، ط1، عمان : دار الفكر ، 2010، ص 235.

4 أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 29.

5- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، ط1، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006، ص 8.

التطوير التنظيمي عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية و العلمية و تهدف إلى تغيير و تطوير المنظمة لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها.<sup>1</sup>

حيث يتضمن هذين التعريفين أن تحقيق الإستراتيجية الإدارية وفقا لعملية التطوير الإداري، وعليه يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، كما أن السلوكيات لدى العاملين تضمن فاعلية التطوير الإداري.

وقد عرفه أيضا ادغار شايان : "بأن التطوير التنظيمي هو برنامج مخطط يشمل كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين و العاملين و المستشارين نحو البناء و المحافظة على تنظيم سليم و متكامل"<sup>2</sup>.

وعرفه أيضا هوارد غاردنر : هو تلك العملية التي تبذل من اجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية.<sup>3</sup>

حيث يعتبر التطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تغيير المنظمة إلى الأفضل عن طريق عمل سلسلة من التدخلات المخططة في العمليات أو في العلاقات أو كلاهما.<sup>4</sup>

و يعرفه (Gary Dessler): هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي و الذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير و المشاركة في تنفيذه و ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين.<sup>1</sup>

1- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، ط1، 2009، ص 18.

2- علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط1، عمان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2018 ، ص 39 .

3- علاء الدين يوسف، المرجع نفسه، ص 40.

4- احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، مصر : مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، د ز س ن، ص 246 .

من خلال التعاريف المذكورة سلفاً؛ نخلص إلى تعريف إجرائي لمفهوم التطوير التنظيمي على أنه :

نشاط مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى المنظمة والهيكل التنظيمي وذلك بجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛ حيث يعتبر عملية تغيير وتطوير المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ومواجهة المشاكل التي تعترضها، بهدف تحسين أدائها و زيادة كفاءتها أي تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي:

تتدرج أهمية التطوير التنظيمي في ما يلي:

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما و نوعاً و تقليل هدر الموارد.

2. تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع و القدرة على الابتكار.

3. توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة.

4. الاستفادة من التطورات و الاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

5. العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين.<sup>2</sup>

كما تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال التحديات العديدة و المتنوعة التي تواجه المنظمات الحديثة؛ و يمكن تلخيص هذه التحديات كما يلي:

• **التطور التكنولوجي** : إن معدل في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة، و يصف احد الكتاب هذه الحالة بقوله أن سعة التطور التكنولوجي في هذا العصر تجعل الفرد يشعر بالغرابة و عدم الأمان.

1- مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط1، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007، ص 112 .

2- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، ط1، الإسكندرية : دار الوفاء لنيليا الطباعة و النشر، 2007، ص 451.

- الانفجار المعرفي : فيكفي أن نعلم أن عدد المجالات العلمية يتضاعف كل 15 عام و في كل يوم يصدر 1000 كتاب جديد.
  - تقادم السلع : يلاحظ أن دورة حياة المنتجات آخذة في القصر في هذا العصر. إن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات. أن السبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى التطور التكنولوجي و الانفجار المعرفي.
  - التحولات الاجتماعية : إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بمنظمات الأعمال تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة.
- إن عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف في القيم عند التعامل مع الجيل الجديد قد ينشا عنه ما يسمى بصراع القيم و الذي إذا احتدم يؤدي إلى الأضرار باستقرار المنظمة وازدهارها و قد يعصف بها في النهاية.
- أن هذه التحديات تدفع المنظمة إلى التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات والمستجدات في الواقع المعاش، أن الإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تحقق السرعة المطلوبة في أداء المنظمة لتواجه هذه التحديات حتى يكتب لها النجاح في صراعها من أجل البقاء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي عدة خصائص تميزه عن جميع العمليات الإدارية في المنظمة

وهي كالاتي:

1. تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموعة العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، و ليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي، لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار.

1- محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص ص24-27.

2. تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير في جزء المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.
3. تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
4. يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد، هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.
5. تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل و ذلك من خلال أعداد المديرين للتعلم من المواقف و التجارب الحاضرة و كيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.

6. التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط و لكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الانجاز و النتائج و ليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مراحل التطوير التنظيمي:

يرى "زايد مراد" أن عملية التطوير التنظيمي تنطوي على ستة مراحل:

#### 1. تشخيص المشكلة :

يتم جمع؛ تلخيص؛ تفسير وتمثيل البيانات حول المشكل موضوع الدراسة وتعتبر دقة البيانات حول المشكل موضوع الدراسة وتعتبر دقة البيانات عاملا هاما ينعكس أثره على تفسيرها وتمثيلها الذي يكون على نفس الدرجة من الأهمية، ويتم في هذه المرحلة أيضا حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المؤسسة من قبل العاملين.<sup>2</sup>

1- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، ط01 ، الجزائر: دار الأمة، 2011 ، ص 54.

2- إدريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001، ص 379.

## 2. وضع خطة عمل لتجسيد برنامج التطوير التنظيمي

يلي عملية التشخيص تحليل البيانات من خلال المناقشة مع مختلف الأطراف الفاعلة بالمؤسسة، إذ يتم تحديد المشكلة ونطاقها وأهم متغيراتها وأهم أعراضها، مؤثراتها و الأطراف المرتبطة بها إلى جانب تحديد المتطلبات الثقافية والسلوكية الجديدة، التي ترغب المؤسسة بها من خلال جمع البيانات من مختلف المصادر داخل وخارج المؤسسة، كما يتم توليد بدائل لحل المشكل وتحديد أفضل بديل.

## 3. التمهيد للتدخل :

التدخل يتم بواسطة خبير التطوير لغرض تسهيل هذه العملية كما ينطوي على الاختيار بين البدائل للتدخل، كما تستدعي عملية التدخل التغلب على الظروف المقيدة حيث أن اختيار أي نوع من التدخل بغرض تحقيق أهداف التطوير قد تعوقه ظروف و صعوبات تشمل المناخ القيادي و التنظيمي و الثقافة التنظيمية و غيرها.<sup>1</sup>

## 4. تنفيذ التدخل :

ينطوي تنفيذ التطوير التنظيمي على تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمؤسسة التي يتم التخطيط لها سابقا، كما تنطوي جهود التطوير على إعادة صياغة الثقافة التنظيمية كمحور أساسي.

## 5. التقييم و المتابعة :

يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعا من الإنفاق لموارد المؤسسة من اجل الحصول على نتائج مرغوبة بالمقابل، إذ يشمل الإنفاق كلا من الجهد و المال، أما النتائج فتمثل في زيادة الفعالية التنظيمية و النمو و تحقيق أهداف التكيف، لذلك من الضروري القيام بتقييم الأنفاق على البرنامج و تقييم نتائجه المحققة؛ و التي تتم من خلال:<sup>2</sup>

✓ تحديد و مراجعة الأهداف المرغوب بتحقيقها.

1- علاء الدين يوسف، المرجع نفسه، ص 63.

2- علاء الدين يوسف، المرجع نفسه، ص ص 63-64.

- ✓ وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
  - ✓ قياس الآثار المترتبة عن البرنامج.
  - ✓ تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
  - ✓ رقابة العوامل العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
  - ✓ كشف النتائج غير المتوقعة.
6. إرساء التطوير و تثبيته :

تعرف بمرحلة الاستقرار عندما تتجح الجماعات في إعادة التوازن بين عناصر الثقافة التنظيمية من خلال إحداث التكامل بين القيم القديمة و القيم الجديدة، إذ يتم تبني القيم الجديدة التي أثبتت فعاليتها؛ كذلك إدماج ما تعلمه الفرد من معارف و مهارات و اتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير الذي حدث تحقيق استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في الممارسات.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : أهداف التطوير التنظيمي.

- ✓ للتطوير التنظيمي الكثير من الأهداف و التي تنحصر أهمها في:<sup>2</sup>
- ✓ يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وان الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فان التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- ✓ إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها، وهو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

-علاء الدين يوسف، المرجع نفسه، ص1.64

2- عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وآثاره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة،(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين)، 2008، ص 14.

- ✓ التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- ✓ التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فان ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- ✓ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وانا يحققوا دواتهم وان يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.
- ✓ يرمي التطوير إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- ✓ إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتتميتها نظرة شمولية كلية، تنبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.<sup>1</sup>
- ✓ توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويشا.
- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- ✓ إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.<sup>2</sup>

1- بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الإداري، عمان: دار المسيرة، 2009، ص23.

2- محمد الصيرفي ، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008، ص142.

- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة و الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة و نتائجها المحتملة.
- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية و ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- ✓ تعود العاملون على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها و تحاشي مناقشتها.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- ✓ زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- ✓ زيادة الصراحة و الانفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض و ان تأخذ الاتصالات جميع الاتصالات.<sup>2</sup>
- ✓ زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.<sup>3</sup>
- ✓ تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكملاتها.<sup>4</sup>

1- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2007، ص29، 28.

2- طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة )، 2014-2015، ص 73 .

3- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار المسيرة ، 2011، ص 192.

4- خيضر كاظم حمود ، السلوك التنظيمي، ط 1، عمان : دار الصفاء، 2002، ص 183-184.

## المبحث الثاني : علاقة التطوير التنظيمي بالموارد البشري.

عند تحليل ودراسة مفهوم وأهداف ومراحل التطوير التنظيمي نجده يرتبط ارتباطا وثيقا بعدة متغيرات تساهم في تفعيل عملية التطوير داخل المنظمة، وعليه سنقوم في هذا المبحث بدراسة علاقة التطوير التنظيمي بالعنصر البشري وذلك انطلاقا من عدة متغيرات؛ وهي الإدارة التشاركية؛ الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية والخارجية؛ إضافة إلى نظام الحوافز.

## المطلب الأول : علاقة التطوير التنظيمي بالإدارة التشاركية.

يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني؛ إذا العنصر البشري يعتبر غاية ووسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها فانه يمثل أهم الإمكانيات التي تملكها الإدارة، فالإنسان يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية.

فتعرف الإدارة التشاركية على أنها : " علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة و مستمرة".<sup>1</sup>

و تعرف أيضا بأنها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

1- عبد الباري درة، العامل البشري و الإنتاجية ،الأردن : دار الفرقان للنشر و التوزيع ، 1982، ص 107.

2- محمد حسين الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا)، 2009، ص 13 .

من خلال الشرح السابق لكل من مفهومي التطوير التنظيمي والإدارة التشاركية ومراحل التطبيق والعوامل المؤثرة والصعوبات التي تعترض تطبيق كلا منهما، نحاول فيما يلي إيجاد النقاط المشتركة بين المفهومين:

يمكن ملاحظة أهمية العوامل التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن عملية التطوير التنظيمي نفسه هو قرار إداري من الإدارة العليا، ويمكن معرفة مدى تطور الجهاز الإداري من خلال قياس درجة مناسبة شبكة اتخاذ القرارات في المنظمات، لذا فعلمية التطوير التنظيمي تتجسد في تطوير عملية اتخاذ القرار من خلال تبني مبدأ المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

كما تشترك عملية التطوير التنظيمي مع الإدارة التشاركية في كثير من الصفات منها أن كلاهما عملية مستمرة وتشمل جميع إدارات المؤسسة، كما تشترك في بعض المراحل الأساسية والتي تبدأ بتشخيص المشكلة محل القرار أو محل التطوير وجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة وكذلك يتطلب كلا منهما إشراك كافة المستويات الإدارية في العملية واستخدام كافة الأساليب والأدوات التكنولوجية في العمليات.

• كما أن المشاركة في صنع القرارات، أثرها في تنمية القيادات الإدارية، في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ونشر الوعي وتحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين كما أسلوب المشاركة أقوى وأعمق و ذلك لان العاملين لا

1- عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، (رسالة درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية)، غزة، 2008، ص 37.

يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة و جمع المعلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة، و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.<sup>1</sup>

كما تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، حيث يعتمد هذا البديل في التغيير على افتراض إن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطينا قوة و سلطان لا يمكن إنكاره.<sup>2</sup>

و في الأخير، يمكن القول أن المشاركة تعتبر أداة لتطوير العاملين من النواحي الفنية والإدارية؛ الإنتاجية؛ زيادة حماسهم؛ تقبلهم للتطوير والتغيير، وأنها تنمي الشعور بالانتماء لديهم وتقوي الاعتزاز بالجماعة وتهيئ للعامل فرصة التعبير عن الرأي إنها ترفع من معنوياته ومن شعوره بالرضا وتؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: علاقة التطوير التنظيمي بالاتصالات الإدارية.

يعتبر مفهوم الاتصال الإداري أحد أهم المعطيات والوظائف التي بموجبها يتم تحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق الترابط الاتصالي الفعال الصاعد والنازل والمتداخل في المنظمة حيث يعرف الاتصال بأنه: عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة، كما يعرفه قوته و ديايب على انه عملية تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين أي فيما بين الموظفين.

1- سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013)، ص 79.

2- علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي و آليات إدارة التغيير بالمؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي عيسى بولاية المسيلة"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة و حكمة محلية، 2014-2015)، ص 82.

3- محمد حسين الرفاعي، المرجع نفسه، ص 97.

أما الاتصالات الإدارية فقد عرفها **حنفي** بأنها نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين و المشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

أي عملية تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.<sup>1</sup>

من خلال تحليل ودراسة مفهوم الاتصالات الإدارية في المنظمة نجد أن لها علاقة مباشرة بالتطوير التنظيمي وذلك للأهمية الواسعة التي تمتلكها في المجال الإداري والتنظيم الكفاء للعمل أن تسيير أمور العمل و تنفيذها تحتاج من الأفراد و مديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع و المناقشة و كتابة التقارير و عليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال؛ وكذلك التخطيط للعمل فعندما يسعى المديرون و الأفراد إلى وضع برامج عملهم و خططهم وقراراتهم حيز الواقع إلا إذا تم تحديدها من خلال اجتماعات و مقابلات و قرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.<sup>2</sup>

كما إن تحقيق ديمقراطية العمل ضمن نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.<sup>3</sup> إضافة إلى تحقيق السرعة في تبادل المعلومات إن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال و بأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.<sup>4</sup>

1- زايد منير عبوي، إدارة المكاتب و السكرتارية التنفيذية، ط1، دون بلد النشر، دار المعتر للنشر و التوزيع، 2015، ص 107، 109.

2- سليمة قصري، الاتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في المحليات: 'دراسة حالة دائرة سيدي عامر'، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة و حكمة محلية)، 2015-2016، ص ص 37-38.

3- علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار زهران، 2009، ص ص 50-51.

4- علاء الدين ناظورية، المرجع نفسه، ص 51.

كما أنه عندما يتم الحديث عن التطوير التنظيمي ضمن نظام الاتصال وجب الحديث عن أنواعه وكيفية التأثير على المناخ التنظيمي من جهة وعملية التطوير من جهة أخرى؛ حيث إن الاتصال النازل والصاعد وأيضا التنظيم الرسمي وغير الرسمي مكمل لدور الاتصالات الفعالة وذلك لقدرته على توفير الأفكار و المعلومات بسرعة أكبر، غير أن الاتصالات غير الرسمية قد تستخدم للتشويش على الإدارة حيث تتخللها الإشاعات في كثير من الأحيان، لذا يجب على الإدارة استخدام هذا النوع من الاتصال بإتقان و محاولة الاستفادة منه.<sup>1</sup>

من خلال دراسة الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي نخلص إلى الخلاصة التالية:

يعتبر الاتصال الفعال في المؤسسة حلقة الوصل بين الرئيس والمرؤوسين وذلك بتطبيق مبدأ المشاركة في الإدارة وكذا الاعتماد على الاتصالات النازلة والصاعدة في عملية تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة.

إضافة إلى أن الاتصال غير الفعال يعيق عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

### المطلب الثالث: علاقة التطوير التنظيمي بالبيئة الداخلية و الخارجية.

تعتبر البيئة المحيطة الذي تعمل ضمنه المنظمة، فالبيئة الداخلية لها نفس التأثير للبيئة الخارجية والتي بدورها تؤثر على عملية التطوير التنظيمي في المنظمة وعليه يجب التعرف أولا على البيئة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المنظمة.

#### 1. تعريف البيئة:

عرفها برنارد بأنها مجموعة من جزيئات أو أجزاء وعناصر و كتل مختلفة، وكل هذه المكونات هي في حالة حياتية متحركة بما في ذلك الأفراد وعواطفهم والقوانين الطبيعية والاجتماعية والأفكار والآراء والاتجاهات السائدة والمعايير والقوى و مقاومتها<sup>2</sup>.

كما عرفها (Jakson) على أنها كل شيء أو أي شيء خارج حدود المنظمة، ويشير هذا التعريف إلى وجود مجموعة من القوى أو الحقوا و الميادين التي تؤثر على نشاط

1- علاء الدين ناطورية، المرجع نفسه ، ص 43.

2- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 158.

المنظمة، بذلك فإن البيئة تعني كل الأشياء المحيطة وان المنظمة هي جزء من الكل وهذا الجزء يجب أن يتكامل و يتفاعل مع المتغيرات المحيطة.<sup>1</sup>

حيث يشار إلى البيئة بأنها الأشياء الكلية التي تحيط بالشيء، أما المنظمة فإنها كل شيء يحيط بها، و على ضوء ما تقدم يمكن أن نخلص إلى أن البيئة هي عبارة عن المحيط الذي يحيط بالمنظمة يشمل كل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكتيكية... الخ.

وتعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات؛ حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه بالبيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، إما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة.

وقد عرف روبرت مايلز ( ROBEER MILES ) البيئة بأنها الكون و اطرح منه النظام

الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة.<sup>2</sup>

و بالتالي فإن المنظمة ما هي إلا نظام فرعي من نظام اكبر هو البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تحصل على مدخلاتها المختلفة منها فتقوم بالعمليات التشغيلية لكي تحولها إلى سلع وخدمات (مخرجات) تطرحها في البيئة لبيعها و تسويقها للعملاء في البيئة الخارجية.<sup>3</sup>

حيث أن للتطوير التنظيمي عدة عوامل مؤثرة فيه وترتبط بنوعية البيئة التي يكون ضمنها التي تؤثر بشكل مباشر و قوي على عملية التطوير التنظيمي يمكن إجمالها في:

1- ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الإعلامي المبادئ و الاستراتيجيات ، ط1، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2014، ص ص97،98.

2- احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية ، 2012، ص ص 51،52.

3- احمد يوسف دودين ، المرجع نفسه، ص ص 51،52.

حجم المنظمة، دور حياة المنظمة، الموقع الجغرافي للمنظمة، درجة التخصص، التكنولوجيا، نطاق الإشراف، نظام الإدارة المركزية و اللامركزية، البيئة الخارجية، طبيعة الإنتاج أو الخدمة، الموارد البشرية.

البيئة الخارجية للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد.

حيث انه عند ملاحظة الهيكل التنظيمي للمنظمة نجد أن هنالك تنظيم رسمي وغير رسمي يؤثر في التطوير التنظيمي وهي على التوالي:

### 1. عوامل تؤثر في التنظيم الرسمي:

البناء الهيكلي الرسمي للمنظمة قد لا يأخذ صفة الثبات الدائم، ودرجة التغيير تحكم بمجموعة من العوامل منها:<sup>1</sup>

➤ **عوامل ذات صلة بالمدير:** و تتمثل في مستوى إدراك و فهم المدير لمشاكل التنظيم وخلفيته و مدى توفر المعلومات اللازمة لديه، و القيم التي يؤمن بها و تؤثر في سلوكه.

➤ **عوامل ذات صلة بالمهام:** و تتمثل في: درجة صعوبة المهام المراد تنفيذها، الحاجة إلى التقنية في تنفيذ هذه المهام، و مستوى التغيير في الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه المهام.

➤ **عوامل بيئية:** معطيات البيئة الخارجية تعتبر احد العوامل الرئيسية التي تحدد الشكل الهرمي للتنظيم، نوعية المستفيدين من الخدمة و المستهلكين و كثافتهم تحدد نوعية و عدد المستويات التنفيذية في الهيكل الهرمي، إضافة إلى أن البيئة السياسية و البناء الاجتماعي السائد قد يتطلب إحداث مستويات تنظيمية معينة.

أما بالنسبة للتنظيم الغير الرسمي الذي يراد به التفاعلات، الأنشطة، العلاقات الإنسانية التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة و القوانين و اللوائح الرسمية؛ هذه التجمعات تنشأ من

1- فادية شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، ط1، عمان: دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014، ص ص 141-145.

احتياجات و رغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها ، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض و ليس أهداف المنظمة. فعالية عضوية الفرد تتوقف على مدى نجاح الجماعة غير الرسمية في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام؛ إن هذه العلاقات غير الرسمية تنشأ بين الأفراد بسبب التواجد و التفاعل غير الرسمي بين هؤلاء الأعضاء؛ قد تنشأ في بداية الأمر بطريقة عفوية لكنها تحكم في النهاية بقيم و اتجاهات أعضائها التي غالبا ما تترجم في شكل أنماط سلوكية معينة تحدد السلوك المقبول و المرفوض من الأعضاء و تأخذ في النهاية صفة الإلزام، هذه التجمعات غير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي. و يتزايد تأثيرها على مجرى اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها و مواقعهم في السلم الهرمي الرسمي للتنظيم إضافة إلى درجة التماسك بين هؤلاء الأعضاء.

## 2. عوامل تؤثر في التنظيم غير الرسمي:

- السياسات و الأنظمة و القوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات غير الرسمية بالعمل بموجبها.
- فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات غير الرسمية و كيفية التعامل معها.
- البيئة الداخلية للتنظيم و ما تشمل عليه من تقنية متاحة، تصميم عمل، ظروف العمل المادية... الخ تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه.
- البيئة الخارجية حيث كل عضو من أعضاء التنظيم غير الرسمي يعتبر امتدادا لبيئته الخارجية داخل التنظيم، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ عرف، تقاليد، معتقدات دينية، وضع اقتصادي سائد، ظروف سياسية من المعطيات البيئية.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع : علاقة التطوير التنظيمي بنظام الحوافز في المؤسسة.

لتوضيح العلاقة بين التطوير التنظيمي و نظام الحوافز في المنظمة تعتمد هذه الدراسة

على تحديد مفهوم نظام الحوافز :

أولا: تعريف نظام الحوافز :

1- فادية شهاب ، المرجع نفسه ، ص 145.

هي مجموعة الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية و المعنوية للأفراد.

و تعرف أيضا : الوسائل و العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل و توجه سلوكه على نحو معين.<sup>1</sup>

### ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز:

1. أن يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي ، يجب أن تحوي الإدارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى لها من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد العامل.

2. يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع الأفراد أو المجموعة مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة فلا يجوز أن تستخدم الإدارة حوافز لا تعمل على استثارة دوافع الأفراد من أجل تحسين الأداء.<sup>2</sup>

3. لا بد أن يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييما عادلا و منصفا فالمكافآت يجب أن تصرف على أساس أداء العمل للموظف دون تحيز أو محسوبية.

4. يجب على الموظفين أن يفهموا نظام الحوافز في مؤسستهم، لان هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.

5. يجب أن يتمتع الأفراد بسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها و ذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل.

6. بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فان الحوافز تتجح إذا كان جميع أفراد المجموعة يستفيدون من الحافز على أساس أن هذه الاستفادة أو المكافأة مبينة على أداء العمل للمجموعة و يجب أن تعمل المجموعة على زيادة ربح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الإنتاج.

1- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، ط1، عمان: الاكاديميون للنشر و التوزيع، 2010، ص152 .

2- طاهر الكلالدة ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم للثقافة و النشر و التوزيع، 2011ص 78.

7. يجب أن لا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لان طولها يؤثر سلبا على من يؤدون أعمالهم بكفاءة و إبداع.

8. يجب أن يكون النظام واضحا و بسيطا ليسهل تطبيقه.<sup>1</sup>

9. يجب أن يكون الحافز شاملا و ذلك بإقامة فرصة لجميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية و الفنية و تستخدم أكثر من أسلوب علمي في تطبيقه.<sup>2</sup>

لذلك فان من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك و إنتاجية الأفراد العاملين سياسات الأجور و الحوافز و التعويضات، إذ تعمل التنظيمات بصورة مستمرة على تطوير هذه السياسات مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين، للوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية و العوائد المادية للعاملين و ذلك للمحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية من طرف المنظمة لخوفها من تسرب هذه الكفاءات إلى الخارج.

وبالتالي فان الاهتمام بهذه الأمور يلعب دورا كبيرا في بقاء التنظيم في حالة من القوة و الفعالية، حيث تؤدي إلى صقل سلوك الأفراد و دفعهم للمساهمة في التطوير و يعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور و أنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع و حوافز للعمل، و مبدأ للعدالة و المساواة.

ولذلك فانه على أية منظمة - من خلال إدارة شؤون الأفراد إن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل، و يجب ان تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

1. الوضوح و البساطة.
2. ضمان حد أدنى من الأجر.
3. مشاركة العاملون في وضع الخطة الجديدة.
4. التوازن بين قيمة الأجر و بين الأداء.

1- طاهر الكلالدة، المرجع نفسه ، ص 144.

2- طاهر الكلالدة، المرجع نفسه ، ص 114.

5. تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.

6. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لا بد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد و دفعهم للعمل ، و على المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

• تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية للحوافز .

• إعداد دراسات شاملة لحوافزها .

• الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح و تبني أنظمة حوافز جيدة.<sup>1</sup>

و يتم تحقيق مقومات عمليات الدافعية و التحفيز التي تساهم في أعداد و تطبيق و نجاح

خطة تطوير و تنمية إدارة الدافعية و التحفيز في إطار المعايير الإدارية الثلاثة التالية:

(1) المقومات الإدارية - التطوير الإداري .

(2) المقومات التنظيمية - التطوير التنظيمي .

(3) المقومات الشخصية - التطوير السلوكي .

#### المقومات التنظيمية - التطوير التنظيمي:

يتمثل في تصميم نظام حوافز فعال يعمل على كسب تأييد العاملين من خلال تحقيق

الأهداف التالية:

✓ إن تحدد أهداف العاملين و السلوك المتوقع منهم لتحقيقها .

✓ أن تحدد دوافع العاملين و احتياجاتهم و درجة الإشباع المطلوبة .

✓ أن تضبط التوازن بين احتياجات العاملين و المنظمة .

✓ أن تتوقع المتغيرات التي قد تطرأ على الدوافع و كيفية التعامل معها .

1- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، الأردن : دار وائل للنشر، 2003، ص ص 290،291.

✓ أن تحدد دور العاملين في إحداث التغيير و المساهمات المطلوبة منهم و العائد مقابل أدائهم.

✓ أن تضع معايير الرضا الوظيفي للعاملين و ربطها بوسائل التحفيز.<sup>1</sup>

✓ أن تضمن التأثير و المساندة من النظام القائم و تطبيقه.

✓ أن تضمن العدالة و الموضوعية في المعايير الحاكمة للحوافز.<sup>2</sup>

حيث أن تنوع النظام التحفيزي للعاملين يجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات و المهارات لديهم، فترتفع قابليتهم على العمل و التنافس لتطوير مهاراتهم و تقديم أفضل الأفكار و يزيد استعدادهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات و تنمية رصيدهم المعرفي و تعزيز العمل الجماعي.<sup>3</sup>

حيث يوفر نظام الحوافز محيط العمل للموظف للاحتكاك بأصحاب القرار في المستويات العليا وبأصحاب الخبرة وذلك يساهم بشكل مباشر في رفع العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية؛ كما يوفر محيط العمل للتطوير التنظيمي للموظف والتي بدورها ترتبط بقوة ومدى إحساسه بالعدالة وبشكل عام فإن الحوافز المعنوية ترتبط أكثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بينما ترتبط الحوافز المادية أكثر بالعدالة التوزيعية.

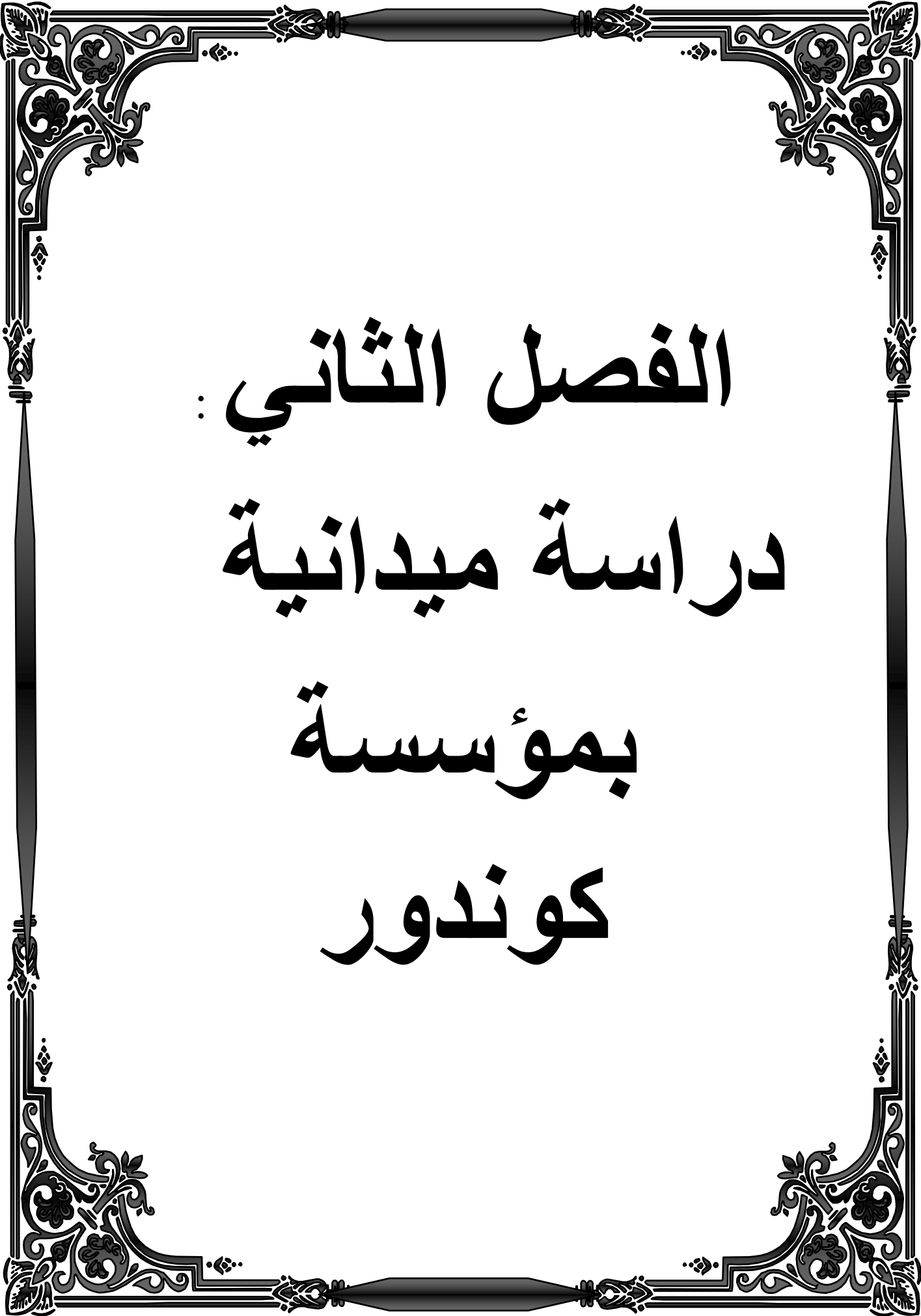
1- محمد عبد المنعم شعيب ، إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2014، ص ص 131،130.

2- محمد عبد المنعم شعيب ، المرجع نفسه، ص 131-130.

3- عبد المالك منير دحية، اثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة المسيلة، 2016-2017)، ص 20.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن موضوع التطوير التنظيمي يمثل الهدف الأساسي لكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها و نموها و يعتبر أيضاً من عوامل نجاح مختلف المؤسسات و تقدمها من خلال ممارسة العملية الإدارية بفعالية بغرض تحقيق جملة من الأهداف يأتي على رأسها تمكين المؤسسة من التكيف مع محيطها و السير بالتطوير التنظيمي نحو النجاح إذ لا يمكن أن يتم بصفة عفوية بل يتطلب الإحاطة بالعديد من المتغيرات من بينها الإدارة التشاركية، الاتصالات الإدارية بالإضافة إلى البيئة الداخلية و الخارجية و نظام الحوافز التي من شأنها دفع كل الطاقات و توجيه الجهود نحو الأهداف المسطرة.



الفصل الثاني :  
دراسة ميدانية  
بمؤسسة  
كوندور

بعد تناولنا للجانب النظري في الدراسة و الذي تضمن الفصل الأول تحت عنوان عرض عام حول التطوير التنظيمي و الذي يحتوي بدوره مبحثين الأول تضمن مفهوم التطوير التنظيمي و الثاني تم فيه إبراز العلاقة بين التطوير التنظيمي و المورد البشري ، أما الفصل الثاني فسنحاول من خلاله تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي لمؤسسة اقتصادية جزائرية ، إذ تم اختيار مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج كمثال لدراسة دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري ، حيث تناولنا في هذه الدراسة الميدانية المباحث التالية :

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الثاني : منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات.

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و عينة الدراسة.

### المبحث الثاني : تحليل و تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات.

المطلب الثاني : تفسير النتائج العامة للدراسة.

## المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة عن نشأتها و أهدافها و مهامها ، و كذلك هيكلها التنظيمي .

## المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة.

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنترتراد"، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL".

## 1- التعريف بمؤسسة كوندور.

مؤسسة كوندور " condor " أو باسمها التجاري عنتر للتجارة "عنترتراد"، " Antar Trade"، هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، هي تحمل كذلك العلامة التجارية ، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد. مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، شكلها القانوني أصبح في سنة 2012 هو " SPA " مؤسسة خاصة ذات الأسهم<sup>1</sup>.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003 كشركة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL" ومع مدير واحد واستثمارات صغيرة، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببيرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب :112559م<sup>2</sup> و هي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها في سنة (2014) 4600 عامل موزعين على الوحدات و المصالح حسب التخصص.

وثائق خاصة بمؤسسة كوندور.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لأسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات و الابتكارات " L'INAPI " في 31 أبريل 2003، و كلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فال خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، وشعار المؤسسة كان "الحياة ابتكار " Innovation Is Life ثم أصبح شعارها " جزائري الأصل " «Algérien d'origine»، و اللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق.

شهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، حيث أن:

### مراحل تطور المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي :

#### 1- الشراء للبيع:

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعتها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

#### 2- شراء المنتج مفككا جزئيا:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :

أ- تخفيض تكلفة الشراء؛

ب- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

ت- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

#### 3- شراء الجهاز مفككا كليا:

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

أ- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

ب- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

ت- توفير مناصب عمل جديدة.

#### 4- الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence وبدأت في الإنتاج المحلي، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية، فأصبحت اليوم علامة مسجلة وذو سمعة دولية. أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار "انطلق" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

✓ تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

✓ التواجد عبر كامل التراب الوطني.

✓ التصدير.

كما نجد أن المؤسسة تتواجد تقريبا في 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض... وكذلك امتدت إلى بعض الدول الإفريقية التي تصدر لها منتجاتها.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000، لنشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

**مهام وأهداف المؤسسة:**

**أولا: مهام المؤسسة**

من أهم مهام مؤسسة "عنتر تراد" كوندور مايلي :

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة :بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات, وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية .
- توفير مناصب شغل :بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 1500 منصب شغل.
- تطوير الاقتصاد .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق :وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية.

تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة

• الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين و كسب متعاملين جدد

• تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار

• الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال .

## 2-أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1- تحقيق احتياجات الزبائن (من خلال تطوير المنتجات و الخدمات) والمتطلبات

القانونية والبيئية؛

2- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛

3- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج؛

4- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛

5- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع

المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛

6- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال

غزو أسواق جديدة؛

7- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛

- 8- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
  - 9- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛
  - 10- تطوير الاقتصاد الوطني و توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
  - 11- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

أولاً: الإدارة العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة.

تتمثل أعمال المديرية العامة في:

- 1- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- 2- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- 3- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- 4- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- 5- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- 6- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة؛
- 7- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

ثانياً: المصالح الاستشارية: وتتمثل في:

1. مسؤول تسيير الجودة: وهو يقوم بالمهام التالية:
  - أ. يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو.
  - ب. يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
2. مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب:
  - أ. توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
  - ب. معالجة الشؤون القانونية للعمال.
  - ت. التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة<sup>1</sup>.

1- وثائق خاصة بمؤسسة كوندور.

3. **مصلحة المحاسبة والمالية :** وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
4. **مصلحة الأمن والوقاية:** هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:
- أ. تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
  - ب. تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
  - ت. تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- 4- **مصلحة العتاد: Logistique** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ
- 5 - **المديرية التقنية :** تتمثل مهامها في:
- أ. المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
  - ب. القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
  - ت. تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
  - ث. السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
- 6 - **مصلحة المشتريات:** تتمثل مهام هذه المصلحة في :
- ج. التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ، ومتابعتها في مراكز العبور؛
  - ح. معالجة الطلبيات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛
  - خ. فرز ملفات الشراء.
7. **مصلحة البيع:** تتمثل مهامها في:
- د. التنسيق م الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور.
  - ذ. معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
  - ر. فرز ملفات الشراء.
8. **مديرية خدمات ما بعد البيع:** تتمثل مهامها في:
- أ. توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
  - ب. حجم المعلومات حول مختلف الأقطاب في المنتج.

ت. توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

9. مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- أ. دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
  - ب. القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
  - ت. تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
  - ث. تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- ثالثا: وحدات الإنتاج و التركيب: وتتكون من<sup>1</sup>:

• وحدة المكيفات و المواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب المكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

• وحدة الثلجات: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلجات.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع .

• وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة ب:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

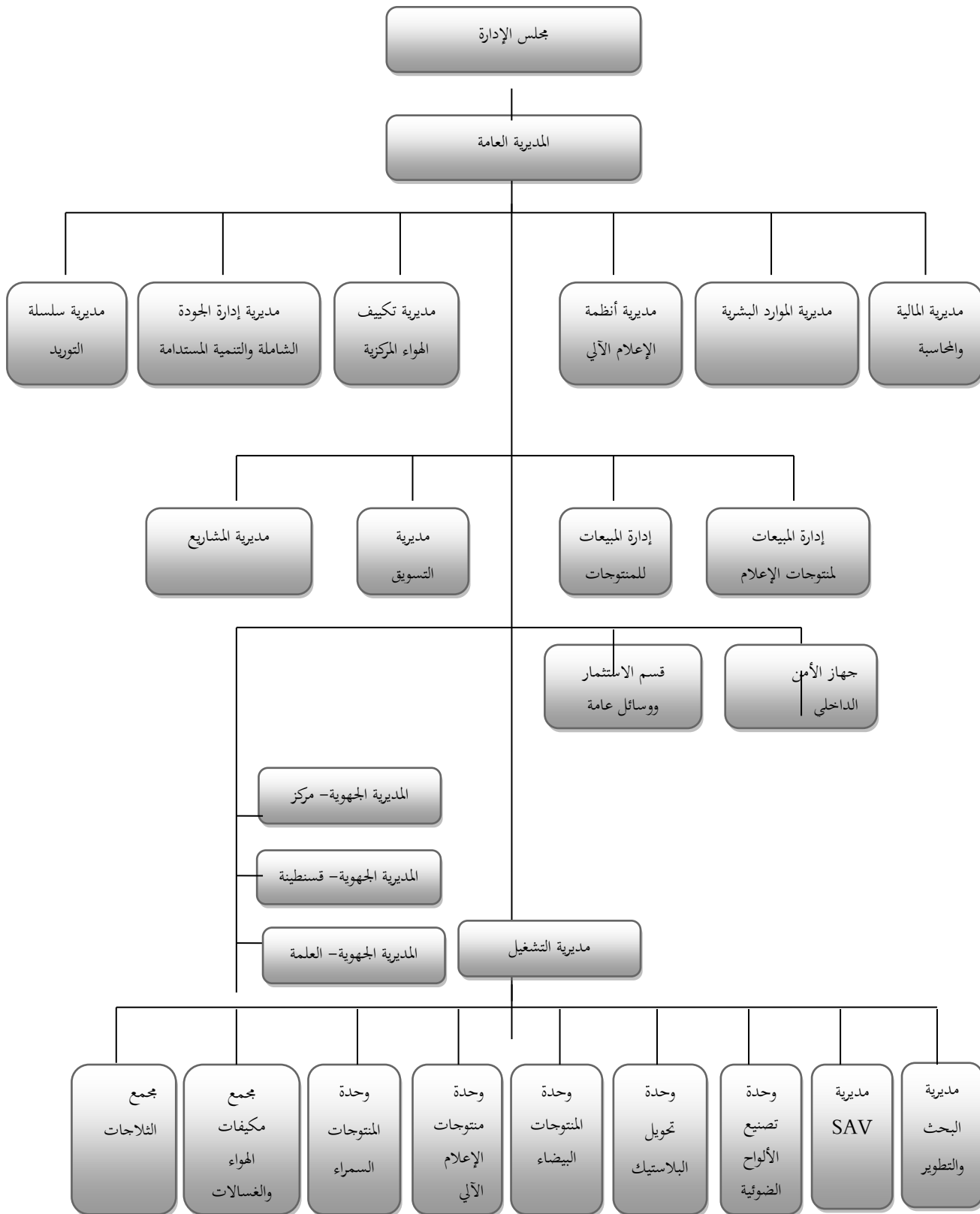
• وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛
- تركيب جهاز التلفاز؛

<sup>1</sup>- المرجع نفسه.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب:
  - صناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز و الثلاجات و تلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.
- وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة ب:
  - صناديق التغليف لوحدي التلفاز و المكيفات الهوائية؛
  - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
  - تلبية احتياجات وحدة التلفاز و المكيفات الهوائية.

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor".



المصدر: ادارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

### الصعوبات التي تواجهها مؤسسة كوندور:

تواجه المؤسسة صعوبات عديدة منها:<sup>1</sup>

- ✓ الصعوبة في إيجاد المشاريع؛
- ✓ نسبة إهلاك الاستثمارات جد مرتفعة مما جعل المؤسسة في موقع جد صعب من أجل تجديد هذه الاستثمارات؛
- ✓ لجوء المؤسسة إلى عملية الإيجار، أصبح أمرا حتميا، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الخاصة بالاستغلال؛
- ولمواجهة هذه الصعوبات تسعى المؤسسة إلى تحصيل الديون لتمكين المؤسسة من شراء استثمارات جديدة وحديثة لكي تقلص من عملية الإيجار للاستثمارات؛
- ورغم المشاكل والصعوبات استطاعت المؤسسة أن تثبت وجودها، وتحافظ على كيانها مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهذا راجع إلى السير الحسن، وذلك من إتباعها للأساليب والمناهج الحديثة والمتطورة، وخاصة استعمالها للإعلام الآلي في حل المشاكل والصعوبات.

### المطلب الثاني : منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

يعرف المنهج بأنه عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته و تحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة و التحليل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- وثائق خاصة بمؤسسة كوندور .

<sup>2</sup>- عبد الناصر جندلي ، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ، ط2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 14 .

**المنهج الوصفي:**

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق و تفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية و كمية رقمية.<sup>1</sup> و من هنا نجد أن هذا المنهج يفيدنا في الوصف و التحليل في موضوعنا بغية الوصول إلى نتائج.

**منهج دراسة الحالة:**

هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أم مؤسسة أم نظاما اجتماعيا أم مجتمعا محليا أم مجتمعا عاما، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة بغيرها من الوحدات المشابهة لها.<sup>2</sup> و لقد تم اختيارنا لهذا المنهج لأنه يساعدنا في دراسة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج و الإحاطة بكل جوانبها في حدود ما يتطلبه موضوعنا و كذلك يساعدنا للوصول إلى مختلف الحقائق التي تخص الظاهرة.

**أدوات جمع البيانات :**

لقد استخدمنا في دراستنا الاستبيان من أجل معرفة دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، و كذلك استعنا ببعض وثائق المؤسسة.

**أولا: الاستبيان :**

مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. و أيضا : أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -محمد عبيدات، محمد أبو ناصر و آخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص46.

<sup>2</sup> -علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية و التقنيات و الأساليب، ط 1، القاهرة ، 2008، ص 315.

<sup>3</sup> -ابراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، عمان : دار الشروق، 2008، ص269.

و استبيان هذه الدراسة عبارة عن مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى قسمين :

**الجزء الأول :** تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني :** ويشتمل على خمس محاور أساسية :

**المحور الأول:** يتعلق بالتطوير التنظيمي ، وقد ضم أربع أسئلة.

**المحور الثاني:** يتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بالإدارة التشاركية، وقد ضم ثلاث

أسئلة.

**المحور الثالث:** يتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بالاتصالات الإدارية، وقد ضم أربع

أسئلة.

**المحور الرابع:** يتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بالبيئة، و قد ضم أربع أسئلة.

**المحور الخامس:** يتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بنظام الحوافز، وقد ضم خمس

أسئلة.

**المطلب الثالث: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة**

• **مجتمع الدراسة:** ويعرف على انه "كل العناصر المراد دراستها، إن سحب جزء

من مجتمع الدراسة يطلق عليه العينة Sample، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق

عليها المعاينة Sampling".<sup>1</sup> كما يعرف بأنه: "مجموعة من الوحدات الإحصائية

المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات".<sup>2</sup>

• **عينة الدراسة:** تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه الدراسات نظراً

لصعوبة الاتصال بالعمال وهي "فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع

مفردات الظاهرة، التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين

يكونون موضوع مشكلة البحث".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، عمان: دار المسيرة، 2007، ص160.

<sup>2</sup> -رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار دجلة، 2007، ص161.

<sup>3</sup> -رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دمشق، سوريا: دار الفكر، 2000، ص305.

ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع الإداريين بمؤسسة كوندور و البالغ عددهم 630 اداري، و عينتنا العشوائية شملت 60 إداري حيث تم توزيع 60 استمارة و تم استرجاع 59 استمارة.

### المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل البيانات ، و مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات.

تسعى الدراسة في هذا المطلب إلى التعرف على خصائص أفراد العينة من خلال التطرق إلى جملة من المتغيرات هي: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

### أ/ تحليل البيانات الوصفية:

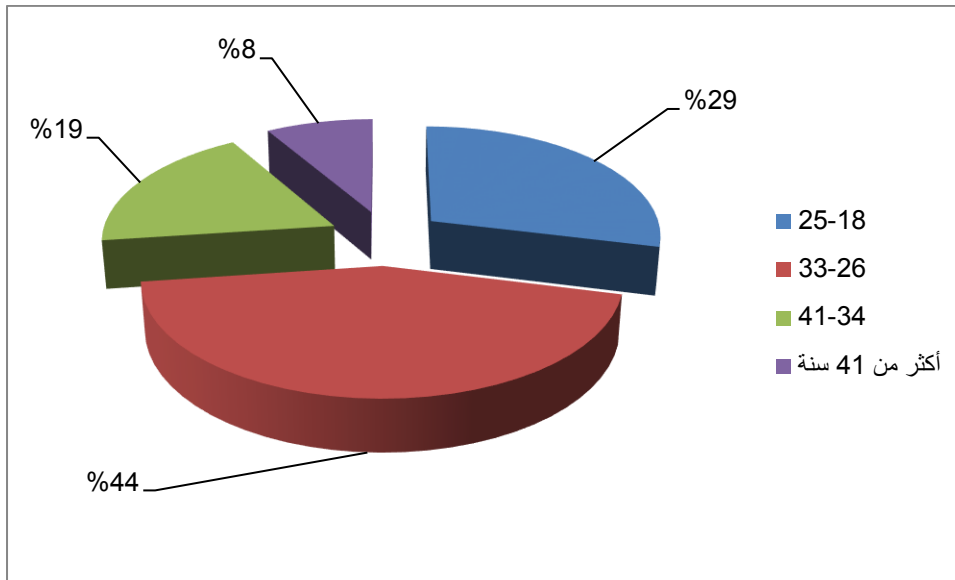
### الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
29%	17	18-25
44%	26	26-33
19%	11	34-41
8%	5	أكثر من 41 سنة
100%	59	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام ال spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن 17 فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (18-25) بنسبة بلغت

29%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (26-33) فقد بلغ عددهم 26 فردا بنسبة قدرت بـ 44%، أما الذين يتراوح سنهم من 34-41 والبالغ عددهم 11 فردا بنسبة قدرت بـ 19%، في حين أن البقية الذين يزيد سنهم عن 41 والبالغ عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 8%، الأمر الذي يؤكد أن مؤسسة كوندور تهتم بالفئة المكونة من الشباب لقدرتها على العمل والعطاء وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (02)



الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

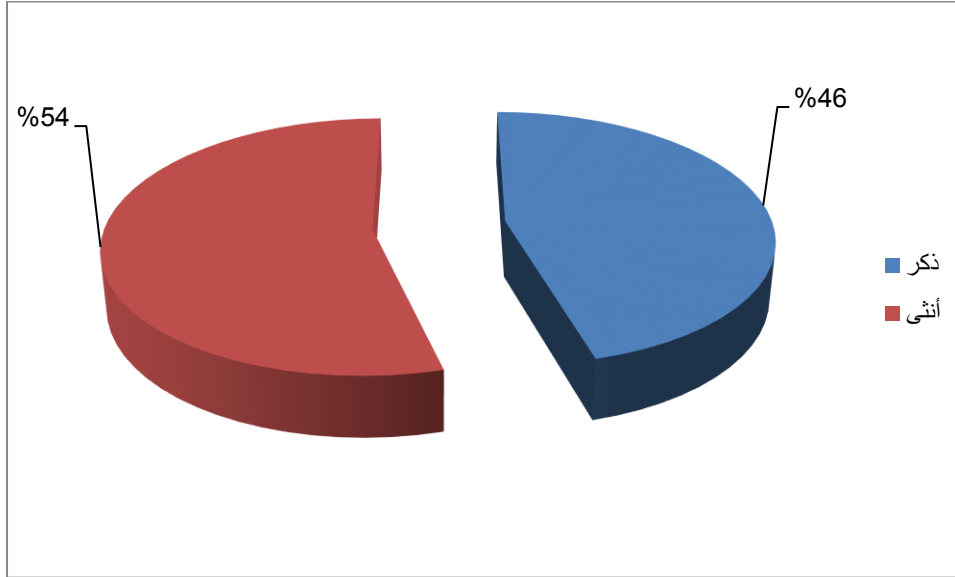
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
46%	27	ذكر
54%	32	أنثى
100%	59	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام ال spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن 27 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 46%، أما حجم

الإناث فقد بلغ 32 أنثى بنسبة قدرت بـ 54%، هذه النتائج تعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف الإناث على الذكور . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03)



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

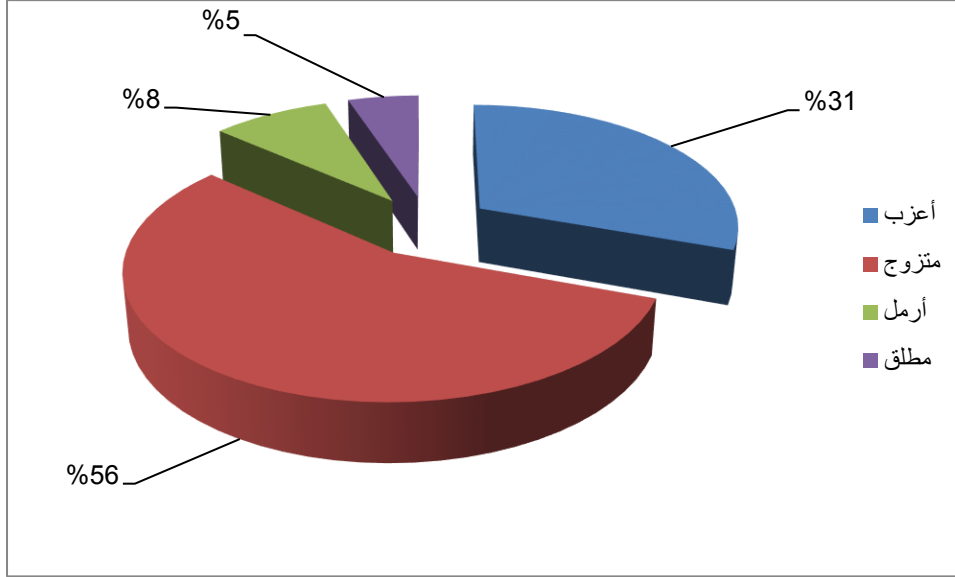
الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
31%	18	أعزب
56%	33	متزوج
8%	5	أرمل
5%	3	مطلق
100%	59	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام الـ spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن 18 فرداً يمثلون الأفراد العزاب بنسبة بلغت 31%، أما المتزوجين فقد بلغ

عدد 33 فردا بنسبة قدرت بـ 56%، أما الأرامل والبالغ عددهم 5 فردا بنسبة قدرت بـ 8%، في حين أن البقية مطلقون وبلغ عددهم 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 5%، وهذا ما يدل على الاستقرار والأداء الجيد. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3)



الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
14%	8	دون مستوى
25%	15	مستويات أخرى
61%	36	مستوى جامعي
100%	59	الإجمالي

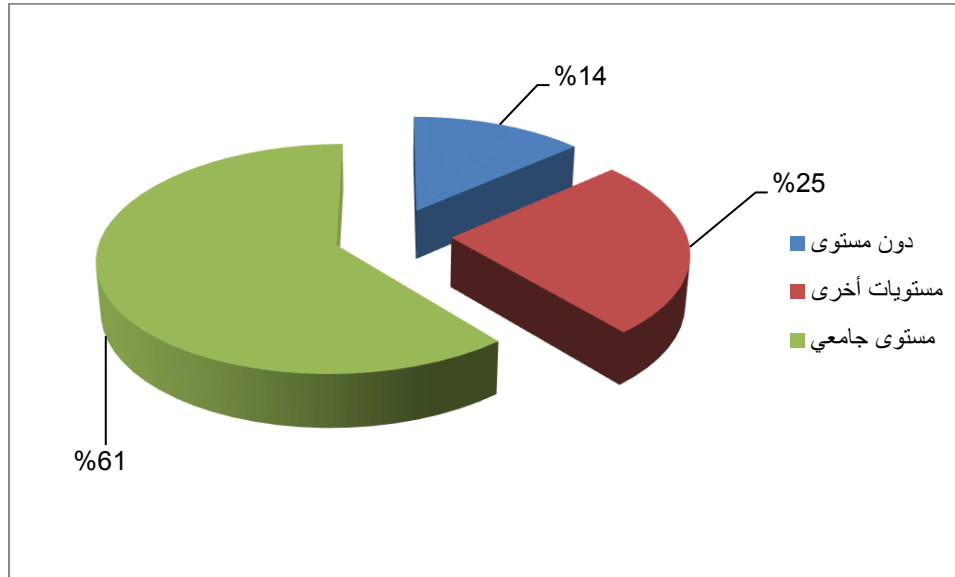
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام الـ spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

59 فرداً، نلاحظ أن 8 أفراد دون مستوى تعليمي بنسبة بلغت 14%، أما حجم ذوي

مستويات أخرى فقد بلغ 15 بنسبة قدرت بـ 25%، في حين أن ذوي مستوى جامعي فقد بلغ

عدد 36 بنسبة قدرت بـ 61%، وهذا يعني وجود كفاءات وطاقات بشرية مؤهلة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4)



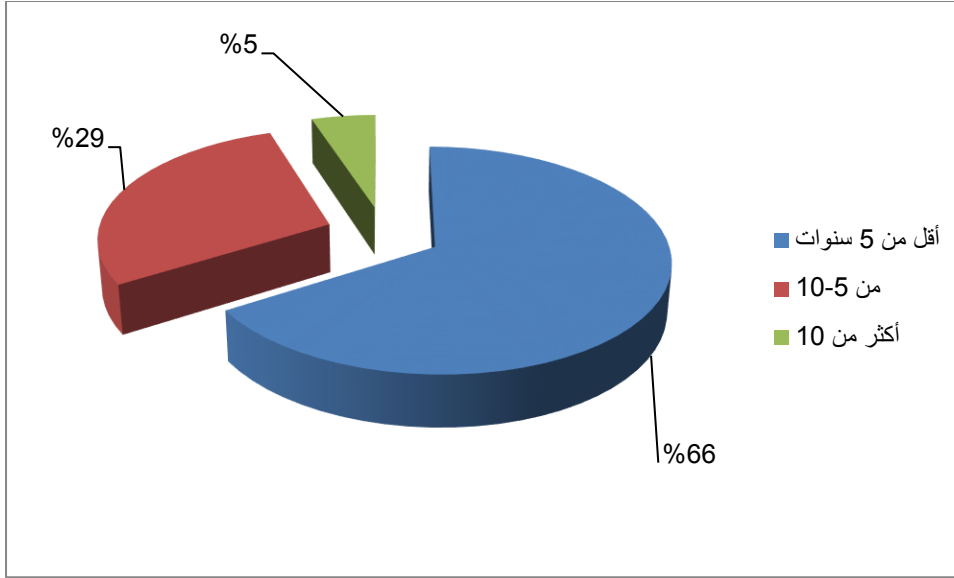
الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الخبرة
66%	39	أقل من 5 سنوات
29%	17	من 6-10 سنوات
5%	3	أكثر من 10 سنوات
100%	59	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام ال spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 56 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 39 أفراد بنسبة 66%، أما ذوي مستوى من 6-10 سنوات فقد كان عددهم 17 بنسبة قدرت بـ 29%، في حين أن من لديهم أكثر من 10 سنوات فقد كان عددهم 3 بنسبة قدرت بـ 5%، وهذا يدل على فتح المؤسسة للمناصب الجديدة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5)



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

أولاً: الفرضية العامة : للتطوير التنظيمي دور في تفعيل المورد البشري من خلال علاقته بالإدارة التشاركية، الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية و الخارجية، و كذلك من خلال نظام الحوافز داخل المؤسسة.

ثانياً: الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: التطوير التنظيمي برنامج مخطط يهدف إلى تحسين و تنمية القدرات و تحسين أداء المنظمة و زيادة كفاءتها. والتي تتمحور من خلال الأسئلة التالية :

السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: "هل ترى أن التطوير التنظيمي يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة و فعاليتها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
93%	55	نعم
7%	4	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (55) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

من خلال النتائج يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة البحث تشير إلى أن التطوير التنظيمي يرفع من كفاءة المؤسسة و هذا يدل على أهمية التطوير التنظيمي في مؤسسة كوندور.

## السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: "هل ترى أن التطوير التنظيمي يساهم في التغيير التدريجي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
92%	54	نعم
8%	5	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.

من خلال النتائج يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة البحث تشير إلى أن التطوير التنظيمي يساهم في التغيير التدريجي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و هذا يدل على تمكن المؤسسة من تفعيل التطوير من شأنه أن يتوافق مع الثقافة التنظيمية.

## السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: "هل يعمل التطوير التنظيمي على تكامل أهداف التنظيم والعاملين داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
92%	54	نعم
8%	5	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.

من خلال النتائج يتبين لنا إن التطوير التنظيمي يعمل على تكامل أهداف التنظيم و العاملين في المؤسسة و هذا يعني أن التطوير يعمل على إيجاد نوع من التوافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "هل للتطوير التنظيمي قدرة على معالجة المشكلات و التحديات التي تواجه المؤسسة داخليا و خارجيا؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
90%	53	نعم
10%	6	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10

من خلال النتائج يتبين لنا أن التطوير التنظيمي جهد طويل المدى ، يرفع من قدرة المؤسسة و يحسن من قدرتها لمواجهة المشكلات.  
الفرضية الجزئية الثانية: كلما كانت هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار تحقق التطوير التنظيمي، والتي تتمحور من خلال الأسئلة التالية :  
السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05) على: "هل يمكن للتطوير التنظيمي أن يعطي للعمال فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
92%	54	نعم
8%	5	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.

من خلال النتائج يتبين لنا أن التطوير التنظيمي يمكن أن يعطي للعمال فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و هذا يدل على أن عملية التطوير التنظيمي تتجسد في عملية اتخاذ القرار من خلال تبني مبدأ المشاركة للعاملين في اتخاذ القرار.

**السؤال رقم (06):**

نص السؤال رقم (06) على: "هل تكون راض في عملك و روحك المعنوية مرتفعة عندما تشارك في اتخاذ القرارات ضمن اختصاصك بالعمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)**

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
93%	55	نعم
7%	4	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (55) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 7.

من خلال النتائج يتبين لنا أن نسبة الرضا لدى العمال تكون مرتفعة عندما يشاركون في اتخاذ القرارات و هذا يدل على إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم.

**السؤال رقم (07):**

نص السؤال رقم (07) على: "هل إنتاجيتك ترتفع و أدائك للعمل يتحسن عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
92.0%	54	نعم
8.0%	5	لا
100.0%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.

من خلال المعطيات يظهر لنا أن إنتاجية العاملين ترتفع و أداء العمل يتحسن عندما يساهمون مع الإدارة في اتخاذ القرارات و هذا يدل على توظيف المؤسسة للفئة الفتية و التي لها القدرة على العطاء و العمل ، و يرجع كذلك إلى توظيفها لعينة ذات مستوى جامعي مما يدل على وجود طاقات بشرية جيدة و كفاءات تساعد في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة تحقيق التطوير التنظيمي، والتي تتمحور من خلال الأسئلة التالية :

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "هل أنت راض عن نظام الاتصالات الإدارية لديكم؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
86%	51	نعم
14%	8	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 14%.

من خلال المعطيات يظهر لنا بان نسبة الرضا عن نظام الاتصالات لدى العمال مرتفعة و هذا يدل على ارتفاع معنويات العمال و شعورهم بالرضا و هذا راجع إلى الفئة العمرية و التي تدل على أن مجتمع الدراسة فتي أي له القدرة على العمل بحماس و الرضا في عمله.

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: "هل الاتصال و التفاعل بين العاملين يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
92%	54	نعم
8%	5	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

من خلال النتائج نلاحظ أن الاتصال و التفاعل بين العاملين يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم، و هذا يعني أن الاتصال و التفاعل بين العمال يشجع على التعاون و التنسيق فيما بينهم و بالتالي فالالاتصال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل.

#### السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل تساعد عملية الاتصال في سرعة تبادل المعلومات داخل المنظمة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
90%	53	نعم
10%	6	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً

بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

من خلال النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة من عينة البحث تشير إلى عملية الاتصال تساعد في سرعة تبادل المعلومات داخل المنظمة.

### السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "هل تعتبر الاتصالات الإدارية تقوم بتحقيق ديمقراطية العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
88%	52	نعم
12%	7	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

من خلال النتائج نلاحظ بان أكبر نسبة تعتبر الاتصالات الإدارية تقوم بتحقيق ديمقراطية العمل و هذا يعني أن تبادل الرأي بين أطراف التنظيم و نظام الاتصال يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

الفرضية الجزئية الرابعة: التغييرات المستمرة التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي من أجل البقاء و الاستمرار. والتي تتمحور من خلال الأسئلة التالية :

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل يساعد التطوير التنظيمي على توفير بيئة العمل المناسبة داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
92.0%	54	نعم
8.0%	5	لا
100.0%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.0%.

من خلال المعطيات يظهر لنا بان أكبر نسبة من عينة البحث تشير إلى أن التطوير التنظيمي يساعد على توفير بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل تستطيع أن تتكيف بسهولة مع المتغيرات و التطورات التي تحدث في عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
88.8%	52	نعم
12%	7	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%،

من خلال الجدول يظهر لنا بان نسبة كبيرة من العمال تستطيع أن تتكيف بسهولة مع المتغيرات و التطورات التي تحدث في العمل.

## السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل ترى أن ظروف المؤسسة التي تعمل بها ملائمة للتطوير التنظيمي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
92%	54	نعم
8%	5	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

من خلال النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة ترى بان ظروف المؤسسة ملائمة للتطوير التنظيمي و هذا راجع لقدرة المؤسسة و إمكانيتها المادية و البشرية و يرجع ذلك إلى مساعدة التطوير التنظيمي على توفير بيئة عمل مناسبة كما رأيناه في النتيجة السابقة.

#### السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل تتميز بيئة المنظمة بنوع من الاستقرار؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
93%	55	نعم
7%	4	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (55) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

من خلال النتائج يتبين لنا أن بيئة المنظمة تتميز بنوع من الاستقرار و هذا راجع إلى الحالة الاجتماعية للعمال لان أغلبهم متزوجون بنسبة 56% و هذا ما يدل على أدائهم الجيد كنتيجة لحاجتهم الكبيرة إلى العمل.

الفرضية الجزئية الخامسة: كلما كان نظام الحوافز فعال كلما تحقق التطوير التنظيمي، والتي تتمحور من خلال الأسئلة التالية :

### السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: "هل ترى أن سياسة الأجور و الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير الايجابي على سلوك و إنتاجية الأفراد العاملين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
93%	55	نعم
7%	4	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (55) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 7%.

وهذا يعني أن أغلبية الأفراد مقتنعون بأن الحوافز هي من تدفعهم لزيادة و تحسين عملهم و أن سياسة الأجور تؤثر ايجابيا على سلوكهم و إنتاجهم.

السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: "هل نظام الحوافز يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
90%	53	نعم
10%	6	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%

من خلال النتائج نرى بان هذا الارتفاع في النسبة ما يفسر كذلك اقتناع الأفراد العاملين أنه بوجود نظام حوافز يتحقق رضاهم و هذا ما يفسر الدور الكبير الذي يلعبه نظام الحوافز.

السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: "هل نظام التحفيز يؤدي إلى عملية التطوير و النجاح في المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
90%	53	نعم
10%	6	لا
100%	59	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (53) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

من خلال النتائج نرى أيضاً أن عملية النجاح في المؤسسة يرجع أيضاً إلى المستوى الجامعي، مما يدل على وجود كفاءات وطاقات بشرية جيدة يمكن الاستفادة منها لإنجاح عملية التطوير بالمؤسسة.

**المطلب الثاني: تفسير النتائج العامة للدراسة**

من خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة و بعد عرض نتائج الدراسة سنحاول تفسير النتائج في هذا المطلب:

**الفرضية الأولى:**

التطوير التنظيمي برنامج مخطط له يهدف إلى تحسين و تنمية القدرات و تحسين أداء المنظمة و زيادة كفاءتها، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الأول من الاستبيان و المتعلق بالتطوير التنظيمي اتضح لنا من خلال إجابات العينة أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة باعتبار أن لهم توجهات ايجابية نحو جميع عبارات المحور الأول، و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:**

كلما كانت مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار تحقق التطوير التنظيمي، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثاني من الاستبيان و المتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بالإدارة التشاركية اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن توجهاتهم ايجابية نحو جميع عبارات المحور الثاني، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:**

كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة تحقيق التطوير التنظيمي، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثالث من الاستبيان و المتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بالاتصالات الإدارية اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن توجهاتهم ايجابية نحو جميع عبارات المحور الثالث، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:**

التغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسة في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي من اجل البقاء و الاستمرار، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الرابع من الاستبيان و المتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بالبيئة اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن توجهاتهم ايجابية نحو جميع عبارات المحور الرابع، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

**الفرضية الخامسة:**

كلما كان نظام الحوافز فعال كلما تحقق التطوير التنظيمي، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الخامس من الاستبيان و المتعلق بعلاقة التطوير التنظيمي بنظام الحوافز اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن توجهاتهم ايجابية نحو جميع عبارات المحور الخامس، و هو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

## خلاصة واستنتاجات:

من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة كوندور ببيرج بوعريريج حاولنا إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب الميداني، و ذلك من أجل إثبات وجود دور للتطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري و ذلك من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و الذي يضم ثلاث مطالب تم فيها إبراز التعريف بميدان الدراسة أي التعريف بمؤسسة كوندور ووظائفها و الهيكل التنظيمي الخاص بها كما تناولنا فيه أيضا منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة، و المبحث الثاني تعلق بتحليل و تفسير نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و الذي ضم مطلبين الأول عرض و تحليل البيانات و الثاني تفسير النتائج العامة للدراسة، و بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج وجود علاقة بين التطوير التنظيمي و الإدارة التشاركية، الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية و الخارجية، نظام التحفيز، كما قمنا بالتوصل إلى النتائج التالية:

- أغلب عمال مؤسسة كوندور من فئة الإناث تتراوح أعمارهن ما بين 26-33 سنة و أغلبهن متزوجن ولهن مستوى جامعي، و تتمثل سنوات خبرتهن في أقل من 5 سنوات.
- هناك تطوير تنظيمي داخل مؤسسة كوندور يرفع من كفاءتها و فعاليتها.
- توجد علاقة بين التطوير التنظيمي و الإدارة التشاركية و الاتصالات الإدارية و البيئة و نظام التحفيز تساهم في تفعيل المورد البشري و تم إثبات ذلك من خلال الدراسة.

# الخاتمة

من خلال ما جاء في هذا البحث حاولت الدراسة معالجة موضوع التطوير التنظيمي باعتباره برنامج مخطط يستهدف تحسين و تنمية القدرات و دوره في تفعيل المورد البشري و الذي يعتبر المكون الأساسي في مختلف المنظمات و الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا باعتباره عنصر أساسي في التطوير التنظيمي.

فحاولت الدراسة من خلال الجانب النظري أن تركز على التطوير التنظيمي باعتباره مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم، و جهد مخطط طويل المدى يستهدف زيادة فعالية المؤسسة تكمن أهميته في تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها بالإضافة إلى دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية، إضافة إلى خصائصه و مراحل و يهدف إلى الحرص على إيجاد مناخ ملائم من خلاله يستطيع الأفراد أن يحققوا ذواتهم.

كما توصلت أيضا الدراسة إلى علاقة التطوير التنظيمي ببعض المتغيرات و هذا ما أثبت من خلال الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور و تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ الرفع من كفاءة المؤسسة و فعاليتها يتم من خلال التطوير التنظيمي و الذي بدوره يساهم في تغيير الثقافة التنظيمية داخلها.

✓ اعتماد المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من شأنه أن يساهم في تفعيل المورد البشري.

✓ تعتبر الاتصالات الإدارية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين و قدراتهم و من ثم تفعيل المورد البشري.

✓ تكيف المؤسسة مع محيطها من شأنه أن يساهم في تفعيل المورد البشري.

✓ ضرورة توفر نظام حوافز فعال بالمؤسسة من أجل النجاح في التطوير من شأنه أن

يفعل المورد البشري فمن خلال الدراسة أكد الجانب الميداني صحة الإطار النظري

للدراسة الذي يؤكد بأن للتطوير التنظيمي دور كبير في تفعيل المورد البشري

للمؤسسة حتى ذات الطابع الاقتصادي منها.

# قائمة المراجع

1-الكتب:

- 1) أبراش خليل إبراهيم، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، عمان : دار الشروق، 2008 .
- 2) أبو النصر مدحت، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط1، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007.
- 3) بدر أحمد، أصول البحث العلمي و مناهجه، ط9، مصر: المكتبة الأكاديمية، 1992.
- 4) بن حجاج المرعي حجاج بن صالح، إدارة الأفراد، ط1، عمان: الاكاديميون للنشر و التوزيع، 2010.
- 5) ثابت إدريس عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001.
- 6) جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، ط1، 2009.
- 7) جاد عبد الوهاب احمد، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الافراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، مصر : مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، د ن س ن.
- 8) جندلي عبد الناصر ، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ط2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007.
- 9) جواد ناجي شوقي، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع ، 2010.
- 10) حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية ، ط01 ، الجزائر: دار الأمة، 2011 .
- 11) حسن محمد احمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي، ط1، القاهرة: الشركة العربية للتسويق، 2010.

- (12) حمود كاظم خيضر ، السلوك التنظيمي، ط 1، عمان : دار الصفاء، 2002.
- (13) دودين أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية ، 2012.
- (14) دويدي وحيد رجاء،البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية،دمشق،سوريا:دار الفكر،2000.
- (15) السكارنة خلف بلال ، التطوير التنظيمي و الإداري، عمان: دار المسيرة، 2009.
- (16) شهاب فادية ، التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية ، ط1،عمان : دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014.
- (17) الصيرفي محمد ، التطوير التنظيمي ، ط1، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006 ،
- (18) الصيرفي محمد ، التطوير التنظيمي، ط1،الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،2007.
- (19) الصيرفي محمد ، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- (20) الصيرفي محمد، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2007.
- (21) الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، ط1، عمان: دار المسيرة، 2007.
- (22) عباس عبد الباسط انس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار المسيرة ، 2011.
- (23) درة عبد الباري، العامل البشري و الانتاجية ،الاردن : دار الفرقان للنشر و التوزيع ، 1982.

- (24) عبد المطلب عامر سامح، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، ط1، عمان : دار الفكر ، 2010 .
- (25) عبد المنعم شعيب محمد ، إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2014.
- (26) عبوي منير زايد، إدارة المكاتب و السكرتارية التنفيذية، ط1، دون مكان النشر، دار المعزز للنشر و التوزيع، 2015.
- (27) عبيدات محمد، محمد أبو ناصر و آخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- (28) عصفور مصطفى أمل، قيم و معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- (29) علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية و التقنيات و الأساليب، ط 1، القاهرة ، 2008.
- (30) فلاطنة بلقاسم، الجيلاني حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، د ب ن، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2012.
- (31) كرو العزاوي رحيم يونس، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار دجلة، 2007.
- (32) الكلالدة طاهر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم للثقافة و النشر و التوزيع، 2011.
- (33) اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، الأردن : دار وائل للنشر، 2003.
- (34) ناطورية علاء الدين، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، ط1، عمان : دار زهران ، 2009.
- (35) يوسف عثمان ردينة ، محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الإعلامي المبادئ و الاستراتيجيات ، ط1، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2014.

(36) يوسفى علاء الدين، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط1، عمان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2018 .

2- المذكرات:

1) بلقاسم قرار، دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص : إدارة محلية، جامعة المسيلة)، 2015-2016.

2) وشن حنان، الإدارة الالكترونية و دورها في التطوير التنظيمي نموذج الإمارات العربية المتحدة، (مذكرة تخرج مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص : إدارة و حكمة محلية، جامعة مسيلة)، 2015-2016.


3) دحية منير عبد المالك، اثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة المسيلة، 2016-2017 .

4) قصري سليمة، الاتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في المحليات: دراسة حالة دائرة سيدي عامر ، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص : إدارة و حكمة محلية) ، 2015-2016.

5) عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013.

6) بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة )، 2014-2015.

- (7) مطر عصام محمد حمدان، التطوير التنظيمي وآثاره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة،(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين)، 2008.
- (8) عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، (رسالة درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية)، غزة، 2008.
- (9) يوسفى علاء الدين، التطوير التنظيمي و آليات إدارة التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي عيسى بولاية المسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص: إدارة و حكامه محلية، 2014-2015.
- (10) الرفاعي محمد حسين ، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا)، 2009.



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

ماستر: حكمة و إدارة محلية

استمارة استبيان:

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة:

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته:

في إطار إعداد دراسة حول موضوع دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج - و قصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص : حكمة و إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم بكل عناية الإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بكل دقة و موضوعية ، و ذلك من خلال وضع العلامة(+ ) أمام الاختيار المناسب.

كما أحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحضر بكل سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

في الأخير شكرا لكم على حسن التعاون و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة :

\*شطاب كمال

\*زواوي سمية

استمارة الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية :

أجب عن الأسئلة التالية بوضع العلامة (+) في الخانة المناسبة:

الفئة العمرية :

من 25-18  من 33-26  من 41-33  أكثر من 41

الجنس:

ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية :

أعزب / عزباء  متزوج/متزوجة  أرمل/أرملة  مطلق/ مطلقة

المستوى التعليمي :

دون مستوى  مستويات أخرى  مستوى جامعي

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: التطوير التنظيمي :

(1) هل ترى أن التطوير التنظيمي يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة و فعاليتها ؟

نعم  لا

(2) هل ترى أن التطوير التنظيمي يساهم في التغيير التدريجي للثقافة التنظيمية داخل

المؤسسة ؟

نعم  لا

(3) هل يعمل التطوير التنظيمي على تكامل أهداف التنظيم و العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

(4) هل للتطوير التنظيمي قدرة على معالجة المشكلات و التحديات التي تواجه المؤسسة

داخليا و خارجيا ؟

نعم  لا

المحور الثالث: علاقة التطوير التنظيمي بالإدارة التشاركية :

(1) هل يمكن للتطوير التنظيمي أن يعطي للعمال فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل

المؤسسة ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بلا ، فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

.....  
.....  
.....

(2) هل تكون راض في عملك و روحك المعنوية مرتفعة عندما تشارك في اتخاذ

القرارات ضمن اختصاصك بالعمل؟

نعم  لا

(3) هل إنتاجيتك ترتفع و أداؤك للعمل يتحسن عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ

القرارات؟

نعم  لا

المحور الرابع :علاقة التطوير التنظيمي بالاتصالات الإدارية :

1)هل أنت راض عن نظام الاتصالات الإدارية لديكم؟

نعم  لا

2)هل الاتصال و التفاعل بين العاملين يؤثر إيجابا على مستوى أدائهم؟

نعم  لا

3)هل تساعد عملية الاتصال في سرعة تبادل المعلومات داخل المنظمة؟

نعم  لا

4)هل تعتبر الاتصالات الإدارية تقوم بتحقيق ديمقراطية العمل؟

نعم  لا

المحور الخامس : علاقة التطوير التنظيمي بالبيئة:

1)هل يساعد التطوير التنظيمي على توفير بيئة العمل المناسبة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

2)هل تستطيع أن تتكيف بسهولة مع المتغيرات و التطورات التي تحدث في عملك ؟

نعم  لا

3)هل ترى أن ظروف المؤسسة التي تعمل بها ملائمة للتطوير التنظيمي ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بلا ، اشرح ذلك ؟

.....

.....

...

4) هل تتميز بيئة المنظمة بنوع من الاستقرار؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب لا فما هي الأسباب حسب رأيك؟

.....  
.....

المحور السادس: علاقة التطوير التنظيمي بنظام الحوافز :

1) هل يساعد نظام الحوافز داخل المؤسسة على تشجيع العاملين و رفع كفاءتهم؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2) هل يتحصل كل العاملين بالمؤسسة على حوافز مادية دون تمييز؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3) هل ترى أن سياسة الأجور و الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير الايجابي على سلوك

و إنتاجية الأفراد العاملين؟

نعم  لا

4) هل نظام الحوافز يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؟

نعم  لا

5) هل نظام التحفيز يؤدي إلى عملية التطوير و النجاح في المؤسسة؟

نعم  لا

الملحق رقم (2)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	الاسم واللقب	ترتيب
المسيلة	الأستاذ كمال شطاب	01
المسيلة	الأستاذ السعيد كليوات	02
المسيلة	الأستاذ خالد توازي	03








# فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للتطوير التنظيمي</b>	
06	<b>تمهيد:</b>
11	<b>المبحث الأول : مفهوم التطوير التنظيمي</b>
11	المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي
15	المطلب الثاني : خصائص التطوير التنظيمي
16	المطلب الثالث : مراحل التطوير التنظيمي
18	المطلب الرابع : أهداف التطوير التنظيمي
20	<b>المبحث الثاني : علاقة التطوير التنظيمي بالموارد البشري</b>
21	المطلب الأول : علاقة التطوير التنظيمي بالإدارة التشاركية
23	المطلب الثاني : علاقة التطوير التنظيمي بالاتصالات الإدارية
25	المطلب الثالث : علاقة التطوير التنظيمي بالبيئة الداخلية و الخارجية
28	المطلب الرابع : علاقة التطوير التنظيمي بنظام الحوافز في المؤسسة
33	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور</b>	
35	<b>تمهيد</b>
36	<b>المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.</b>
36	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
45	المطلب الثاني: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
47	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة

48	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات
68	المطلب الثاني: تفسير النتائج العامة للدراسة
70	خلاصة و استنتاجات
72	الخاتمة
74	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
60	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	01
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
63	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
64	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	05
66	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	06
67	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	07
67	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	08
68	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	09
69	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	10
70	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	11
70	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	12
71	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	13
72	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	14
73	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	15
74	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	16
75	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	17
75	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	18
76	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	19
77	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	20
78	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	21
79	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	22
78	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	23

قائمة الأشكال		
56	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	01
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
63	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
64	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
65	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	06

## ملخص:

من خلال البحث المقدم تحت عنوان "دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري" دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، أكدت الدراسة على دور التطوير التنظيمي و ركزت على المورد البشري فيه و ذلك من خلال الادارة التشاركية باعتمادها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الاتصالات الادارية باعتبارها احدى وسائل التطوير التنظيمي اضافة الى ضرورة تكيف المؤسسة مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و وجود نظام حوافز فعال يساهم في تطوير و نجاح المؤسسة و يرفع من أداء العاملين.

و في الأخير توصلت الدراسة الى الدور الهام للتطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري و هذا ما أثبت من خلال الدراسة الميدانية.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الادارة التشاركية، الاتصالات الإدارية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، نظام الحوافز.

## ABSTRACT

Through the submitted research the role of organizational development in activation of human resource a field study at condor company at Bordj Bou Arreridj, has confirmed the role of organizational development and focused on the human resource in it and that is through the participatory management that depends on the employee participation in making decisions and administrative communication considering it one of the organizational developments tools in addition to adapting the company with the in internal and external variables and the existence of an effective incentive system that contribut in development and success of the company and increase the performance of emiloyees .

In the end the study concluded to the important role of the organizational development in activation of human resource and that what was proved through the field study.

**Key words:** organizational development, participatory management,

Administrative communication, internal environment, the external environment, stimulation system.

