



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:...../

رقم

التسجيل: 1635087264

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اتصال و علاقات عامة

شعبة : علوم الاعلام و الاتصال

دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب HODNA LAIT

إشراف الدكتورة:

بو عزيز بوبكر

إعداد الطالبة:

دغفل مليكة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيدة(ة): دغزل حليكة

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11995099600962 0003

الصادرة بتاريخ: 2016.04.27 عن دائرة: حمام الضلعة

المسجل بكلية: العلوم الانسانية قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: الاتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 28012021171735
099632

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة

HODNA LAIT

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 19 جوان 2022

امضاء المعني(ة):

Sellami

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالنزاهة من السرقات العلمية, مكافحتها.

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و يقضي منه
بالحق في التوقيع القلمية
بالحق في التوقيع القلمية



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لما أنا عليه

وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى محمد خير الأنام عليه الصلاة والسلام

أتقدم بحزيل الشكر إلى الاستاذ المشرف على عملي الدكتور الاستاذ " بوعزيز بوبكر "

لما بذله معي من وقت وجهه خلال إشرافه، ولتوجيهاته ونصائحه القيمة فقد كان حاضرا

معـي، في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

وأشكر، كل من أعانني، في إنجاز هذا العمل العلمي سواء من قريب، أو من بعيد.

كما أقدم شكري إلى الأساتذة والأصدقاء، الذين لم يخلوا عني بأرائهم ومساعداتهم

إهداء

قال الله تعالى: ﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ﴾

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، جزاهما الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر إخوتي و أخواتي

وكل من وقف معي وساندني من قريب أو بعيد.

كما لا أنسى أساتذتي الكرام الذين درسوني في جامعة محمد بوضياف المسيلة كل باسمه، دون أن أنسى

زملائي في الدفعة.



فهرسك الموضوعات

	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	الفصل الأول
	الإشكالية
	التساؤلات الجزئية
	فرضيات الدراسة
	الفرضيات الجزئية
	أهداف الدراسة
	أهمية الدراسة
	أسباب اختيار الدراسة
	الدراسات السابقة
التطوير التنظيمي	الفصل الثاني
	مفهوم التطوير التنظيمي
	التغير التنظيمي
	التغير التنظيمي
	التطوير الإداري
	الإصلاح الإداري

	إعادة الهيكلة
	إعادة التنظيم
	إعادة هندسة الأعمال
	خصائص التطوير التنظيمي
	مبادئ ومقومات التطوير التنظيمي
	خبراء التطوير التنظيمي
	المستشارون من داخل وخارج المؤسسة
	مراحل التطوير التنظيمي
	دوافع التطوير التنظيمي
	مجالات التطوير التنظيمي
	الوحدات التنظيمية الرئيسية
	التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية
	التطوير التنظيمي في النظرية السلوكية
	خلاصة الفصل
المؤسسات الاقتصادية	الفصل الثالث
	تمهيد

	تعريف المؤسسة الاقتصادية
	مواصفات المؤسسة الاقتصادية
	أنواع المؤسسات الاقتصادية حسب تصنيف
	أهمية العلاقات العامة في إدارة المؤسسات الاقتصادية
	تعريف صورة المؤسسة
	مميزات صورة المؤسسة
	أنواع صورة المؤسسة
	العوامل المساهمة في تكوين صورة المؤسسة الاقتصادية
	أهمية الصورة بالنسبة للمؤسسة
	خلاصة
الفصل الرابع	عرض و تحليل النتائج
	تمهيد
	عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait "
	لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait "
	مهام وأهداف مؤسسة حليب الحضنة
	أهداف المؤسسة
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة

	خلفية الجودة والبحث والتطوير
	إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل
	تحليل البيانات
	آلية إختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة
	الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
	تحليل البيانات الوصفية
	إختبار الفرضيات وتحليل النتائج
	نتائج الدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع

مقدمة

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال, إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي, ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم التمكين كقوة دافعة في تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه , فتمكين العاملين هو واحد من أهم هذه الأساليب في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة, وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات, والتمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة , وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتهيئهم مهنيا .

ولأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة، حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنبا إلى جنب مع تطوير الأفراد, مما يمكن من حسن التصرف و السرعة في مواجهة هذه التغييرات وما يتبعه من مشاركة وتفويض وتحفيز....الخ.

فالتمكين في أبسط صوره ما هو إا بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بمنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بما يتناسب ومستوى المسؤولية الممنوحة لهم.

أما التطوير التنظيمي فهو عملية تقوم بها المؤسسة لتحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتحديد نفسها ذاتيا بتطوير أفرادها، من خلال تطوير شامل في مناخ العمل والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل بالتعاون مع عنصر خارجي الذي يقوم بإدارة عملية التطوير، ويمس التطوير التنظيمي ثلاثة مجالات هي: الأفراد, جماعات العمل و التنظيم.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية

تعتبر الاتصال في وقتنا الحالي عصب حياة الإنسان للتواصل مع الآخرين سواء أفراد أو منظمات أو مجتمعات أو دول مهما كانت طبيعة نشاطها، هذه الأخيرة التي تتطلب وجود علاقات اتصالية فعالة تجمع بينها وبين جمهورها، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية فعالة خاصة بها بل من الصعب أن يتصور الفرد وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة أو خارجها، من هنا ظهرت حاجة المؤسسات إلى جهاز يضمن لها سير الاتصال فيها على أكمل وجه على سواء المستوى، لما له من أهمية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة خاصة وأنه يشكل همزة وصل بينها وبين جمهورها الداخلي وأي قصور في عملية الاتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة.

إن العلاقات العامة نمط أساسي من أنماط الاتصال في المؤسسات والهيئات حيث أصبح نشاط الكثير منها مرهونا إلى حد كبير بقوة وفعالية العلاقات العامة، وهذا باعتبارها حلقة وصل بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها في غياب ثقة متبادلة بينها وبين جمهورها، والملاحظ أن مؤسسات الدول المتقدمة خطت خطوات عملاقة في هذا المجال بل وأصبحت العلاقات العامة تحتل المرتبة هامة بعد المديرية العامة للمؤسسة إضافة إلى إسهامها المعتبر في صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي فمجال العلاقات العامة ليس فقط مجال تسويق السلع أو زيادة إنتاج المؤسسة، بل هو مجال يهتم بتحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، و عليه أصبح المسيرين والمدراء في مختلف التنظيمات واعون بأهمية التواصل مع جماهيرهم وبالدور الذي يمكن للعلاقات العامة أن تلعبه في هذا الإطار خاصة في بلد واعد اقتصاديا مثل الجزائر، ولذلك نجد إن المؤسسات الاقتصادية والصناعية

تحاول تنظيم علاقاتها بشكل يساعدها للحفاظ على مواردها وموقعها في السوق وبالتالي مراعاتها لجمهورها الداخلي والخارجي، حيث ارتكز اهتمام المؤسسة على محيط العمل الداخلي لماله من أهمية واثراً على المردودية، وفي مقابل ذلك تظهر أهمية تنظيم العلاقات كضرورة حتمية تفرض نفسها على المؤسسة حتى تضمن لها التكيف مع الظروف المستجدة وتمكنها من مواجهة تحدياتها على مختلف الأصعدة ولاسيما مواجهة متطلبات السوق وما تفرضه من منافسة شديدة على جميع المستويات.

ومن خلال ما ذكر سابقاً يمكن صياغة الاشكال الرئيسي التالي:

❖ هل يعمل قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟

التساؤلات الجزئية:

✓ هل يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب؟

✓ هل تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة

حليب

✓ هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية اختبار الفروق مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة

المؤسسة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

1- فرضيات الدراسة:

1-2. الفرضية العامة:

❖ يلعب قسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من خلال برامج و استراتيجيات تتبعها من اجل التعريف بمنتجاتها.

2-2. الفرضيات الجزئية:

- ✓ يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب
- ✓ تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية اختبار الفروق مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

2- أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة وسائل العلاقات العامة التي تعتمد عليها مؤسسة الاقتصادية في تحسين صورتها؛
- ✓ معرفة واقع العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ معرفة دور قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة؛
- ✓ الكشف عن مدى وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة في تحسين صور؛
- ✓ معرفة وسائل العلاقات العامة التي تعتمد عليها مؤسسة حضنه حليب في تحسين صورتها؛

3- أهمية الدراسة:

✓ إن الغرض من الدراسة علمية هو الوصول إلى نتائج تفيد المعرفة الإنسانية بشكل عام من خلال المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بالإضافة إلى الحرص على تطبيق الخطوات المنهجية المتسلسلة في إعداد البحوث العلمية.

✓ معرفة دور قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة

✓ قد يمثل محور جدل ونقاش بين الباحثين بصفة مستمرة.

✓ حيث نرجو من هذه الدراسة كسائر الدراسات والبحوث العلمية الوصول الى الاقتراحات وتوصيات

علمية يستفاد منها طلبة الاعلام و الاتصال التي ترجع بالأساس الى واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

4- أسباب اختيار الدراسة:

لكل دراسة أسباب دفعت بالدارس إلى تقديم موضوع دراسة ومن الأسباب نختار

✓ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.

✓ الرغبة في تقديم الجديد في الميدان.

✓ قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة

5- تحديد المفاهيم

ان عملية تحديد المفاهيم أو المصطلحات الدالة عملية مهمة في البحث فمن خلالها يتمكن الباحث من فهم الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح وصحيح، فمن خلال هذه الخطوة يمكن تحديد بعض المفاهيم التي تدخل في موضوع بحثنا ومنه فقد ارتأينا نحن أعضاء البحث توضيح بعض المفاهيم منها:

1. العلاقات العامة

✓ لغة

هي عبارة عن مفهوم لفظي مكون من كلمتين الأولى "العلاقات" والثانية "العامّة"، والعلاقات جمع علاقة، والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فإن العلاقات هي "الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو أسلوب، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقة اجتماعية" والعلاقة هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة، والجمهور الذي يتعامل معه من جهة أخرى. أما "العامّة" فتشير إلى الجماهير ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالمنظمة. (محمد حربي حسن، 2009، ص 22).

✓ اصطلاحاً:

عرفتها الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها"

(كامل، الصيرفي، 2006، ص 10)

✓ اجرائياً

نشاط مخطط ومستمر يسعى لبناء وتدعيم صورة ايجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها الواسعة.

2. صورة الذهنية

✓ لغة

في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين الصورة والذهنية، والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء. وهي تعني أيضا الصور بكسر الصاد لغة في الصور جمع صورة وصورة تصوير فتصور، وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي (توفيق رائف معال ناجي، 2005، 23)

✓ اصلاحا

تعرف على أنها تلك التي تقوم على الإدراك العقلي السابق دون أن تكون لها انعكاسات سلبية على تفاعل للأفراد والمجموعات لآكن معظم تلك الصور الذهنية عاطفية يصيبها النسيان أو التحوير أو إعادة النظر بمرور الزمن لاعتمادها على الخيال بالدرجة الأولى.

✓ التعريف الاجرائي:

الصورة الذهنية هي مجموعة الانطباعات التي تتكون عند الجماهير عن المؤسسة سواء كانت صحيحة أو خاطئة والتي تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تصحيحها وتحسينها لصالح المؤسسة

6- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: الدراسة الأولى :

للباحثة عيواج عذراء بعنوان : واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة قدمتها الباحثة سنة 2009 بجامعة متنوري قسنطينة ، بتداول موضوع الدراسة واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية في ظل

كثرة الوظائف الملقاة على عاتق الإدارة المحلية و حاجتها الماسة إلى جهاز يضمن لها الاتصال مع جمهورها الداخلي و الخارجي و ذلك بطرح التساؤل التالي : ما هو واقع العلامات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ؟ و ظفت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات ، كما وظفت أدوات جمع البيانات المتمثلة في (الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان) .

و قد خرجت الدراسة بنتائج أبرزها :

. وجود العلاقات العامة كجهاز إداري مختص

في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الاهتمام المستمر بالموظفين .

الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية الصورة الذهنية الجديدة عند الجمهور الداخلي و الخارجي حتى تقوم بمختلف الأنشطة الاتصالية .

المشاكل التي تعاني منها التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية و التي تضعف دورها و أهمها : إهمال العلاقات العامة ووظائفها إضافة إلى مشكل غياب المختصين و المؤهلين في الاتصال و نقص الاهتمام بالمشاكل و شكاوي الموظفين على حد سواء ، إضافة إلى ضعف استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة في ميدان العلاقات العامة .

الدراسة الثانية: للباحث رافي عفار الفرد العتيبي بعنوان : دور العلاقات العامة في تحقيق أهدافها من وجهة نظر العاملين . دراسة تطبيقية على جوازات منطقة مكة المكرمة و هي مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية ، تخصص علوم إدارية قدمها الباحث سنة 2003 جامعة نايف العربية الرياض (السعودية) تناولت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة تعمل على تحسين صلات المنظمة بجمهورها الداخلية و الخارجية و أظهرت

الدراسة حاجة الأجهزة الحكومية للعلاقات العامة و ضرورة تمتع رجل الجوازات بمواصفات رجل العلاقات العامة لأنه المرأة العاكسة لبلده ، و لذلك فالباحث يسعى من خلال دراسته و من وجهة نظر العاملين إيضاح الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في الجوازات للقيام بأهدافها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور العلاقات العامة في تحقيق أهدافها من وجهة نظر العاملين في جوازات مكة المكرمة ؟

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، معتمدا على الاستمارة في جمع البيانات و خلصت الدراسة بنتائج أبرزها :

✓ حصول عدد قليل من العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية في العلاقات العامة و التعامل مع الآخرين .

✓ إدراك العاملين لممارسة إدارة العلاقات العامة في الجوازات للأنشطة المتنوعة بدرجة ضعيفة

✓ موافقة العاملين سمات الصورة الذهنية لرجل الجواز له لدى الجماهير الخارجية .

✓ العاملين يرون وجود جوانب قوة على برامج العلاقات العامة بالجوازات بدرجة متوسطة .

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

ستستهدف الباحثة في هذا الشق المفاهيمي للدراسة مفهوم التطوير التنظيمي من الناحيتين اللغوية و الاصطلاحية بغرض ضبط و تحديد المعنى، كما ستعرض جملة من المفاهيم المتعلقة به.

1-1. لغة : جاءت من كلمة "تطوير" ، مشتقة من (فعل) "طور ، يطور" ، تطويها فهو مطور و المفعول مطور ، و يقال للشيء طوره أي عدله و حسنه، حوله من طور إلى طوراً¹. وكلمة تنظيم **Organisation** وتعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"² و معنى تطوير في قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر، قاموس عربي عربي التطوير : هو تصميم الخدمة و هي العملية المسؤولة عن إنشاء إحدى خدمات تكنولوجيا المعلومات أو أحد التطبيقات يستخدم هذا المصطلح ايضاً بمعنى الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير (المجال: حاسوب)، و تطوير التنظيم: يقصد به تجديد شباب الإدارة (المجال : الإدارة) مصطلح عمل.³

إصطلاحاً: يعتبر التنظيم إطار من صنع الإنسان يؤدي بداخله عمله ، و هو كيان هادف ذو وظائف محددة و شخصية متميزة قائمة بذاتها، و في داخل هذا الكيان او الاطار يتم التوفيق و التفاعل بين الموارد الانسانية و الموارد المادية و المحددات الموقفية⁴ ، كما أن التنظيم هو وضع كل شيء في مكانه و وضع كل شخص في مكانه، و ربط الأشياء ببعضها و الأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي

¹ المنجد الطلاب: دار الشرق ، 1986، ص 807.

² معمر داود : منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص140.

³ مروان العظية : معجم المعاني معجم عربي عربي، مركز ايران و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3، 2012، ص180

⁴ عبد الله عبد الهادي عبد الصمد: الانسان و التنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الامارات العربية المتحدة، ط1991، ص1، 150

أما التطوير التنظيمي: هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي

كما يعرف بأنه من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تحديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي، و إجراءات و طرق العمل⁶ وقد عرفه ريتشارد بكارد على أنه :
 جهد لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية⁷.

كما يعرفه (French and Bell) على أنه: مجهود يحظى بالتأييد من الادارة العليا و ينصب على الأجل الطويل أسلوب حل المشاكل في المنظمة، و لتجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية الثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي ، المؤقت و العلاقة المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية⁸ يعرف أيضا بأنه:
 المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية والأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية،

⁵ الهواري سيدة الموجز في الشرح عناصر الادارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط2، ص86.

⁶ ادريس ، ثابت عبد الرحمان : المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص374

⁷ وداد الهدي الجبوري : التطوير التنظيمي لمدراء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية، جامعة القادسية ، كلية التربية ، 2018 ، ص08.

⁸ French and Cecil H. Bell

وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التطويره⁹. كما أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.¹⁰

أما التطوير الوظيفي Career Development :

الفرص التي تتيحها المنظمة والجهود التي تبذلها من تدريب وتعليم وتنمي قدرات وطاقات وسلوكيات الموظفين تؤهلهم للتدرج في السلم المهني والوظيفي الخاص بنوعية عملهم، وتتطلب هذه العملية تخطيطا مسبقا من قبل الموظف والمنظمة لتحقيقه¹¹

كما عرفه الدكتور الغمري : بأنه الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي .¹²

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها ، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة إلى ذلك ومعالجة نواحي الجدل المثارة بخصوصه، ولإسيما علاقته بمفاهيم التغيير والتغيير التنظيمي وما يسمى بالتطوير الإداري أيضا، ففيما يخص مفهوم التطوير التنظيمي يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديده على النحو الآتي:

الأول : يمكن عده مدخلا تكتفيا، لكونه ينظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق إنجاز المهام أو تطويرهما

⁹ محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014، الأردن، ص 257.

¹⁰ د خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، (2009)، ص339

¹¹ رحيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، لبنان، ص25

¹² الغمري، إبراهيم: الأفراد والتطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984 ، ص45

الثاني: يمكن عده مدخلا معرفيا وسلوكيا في آن واحد، وذلك لكونه يركز على هذين الجانبين كما في آراء Schermerhorn و Hellerieyel و Cumming & Worley الذين عدوه إستخداما للمعرفة، ووتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور وبين أهداف المنظمة وغاياتها بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة، وقبله

الثالث: يمكن عده مدخلا شموليا على نحو يأخذ بالحسبان ما ذهب إلى تأكيد المدخلين السابقين، ويضيف إليهما البعد الإستراتيجي للتطوير من خلال تأكيد دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءا من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات وإنتهاءا التطبيقات من جهة ، وتطوير طرائق إنجاز المهام المنظمة بدءا من المهام التي تقع ضمن إهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة وإنتهاءا بمهام الإدارة العليا، ومن مهامها في مجال التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وما يرتبط بتطبيقاته على الأرض إن جاز التعبير من جهة أخرى، ولعل من سار على هذا النهج Frech & Bell والطجم وغيره¹⁴

مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه عدد من المصطلحات الأخرى والتي من بينها مايلي:

1- التغير التنظيمي :

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي (تلقائية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها و أن الزمن كفيل بإحداث

¹³ عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، (المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات)، ط5، دار حافظ للنشر، جدة، 2009، ص211.

¹⁴ عبد الله عبد الغني الطجم : نفس المرجع ص212-213.

تغير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغير، فإن هذا يحث على حصول تغير في المنظمات بمختلف الأشكال¹⁵..

2- التغير التنظيمي :

العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها، لإحداث التغير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة التغير ، وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغير الحاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة التطوير أو التغير التنظيمي.

3- التطوير الإداري:

يستهدف التطوير الإداري تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المستوى المهاري عبر (تقوى) حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقييم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية ، ومن المناسب أن نشير هنا إلى مصطلح أو مفهوم التطوير التنظيمي والذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة الحكومية) جاء مكملاً لجهود الإصلاح والتطوير والتنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

¹⁵ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح : التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، ط1 ، دار وائل ، عمان، الأردن، 2010، ص 41.

4- الإصلاح الإداري :

ترمى بناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره ، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة، وإذا إعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لوحدها في حالها سيؤول إلى تراكم القصور وبالتالي تدهور الوضع، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤصترة ضمن منظور شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي فإنها مفيدة وتساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض والرقى في الجوانب الأخرى من حياة وعمل المنظمة¹⁶.

5- إعادة الهيكلة :

التقنية التي تعتمدها المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري ، وتتكون هذه التقنية من الآليات الآتية

تقليص الحجم، تقليص المدى، والشراء المرفوع مالياً) ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في المسار، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة ووظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات الهندرة) على الجوانب التنفيذية كالعلاقات والمهمات والإجراءات الخاصة بالعملة.

6- إعادة التنظيم :

الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر لتوزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيولة دون الازدواجية

¹⁶ طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح ، مرجع سابق، ص 46

7- إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) :

تعد حسب مايكل هام وجيمس شامبي بأنها: إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة ، الجودة الخدمة والسرعة¹⁸

تعرف على أنها المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات، وهو الأمر الذي لابد أن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون حادة في محاولاتها لتلبية إحتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز. لذلك تمثل (الرقابة) تقيية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية السلوكية ، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية إنها تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولا إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة والمرونة وهكذا فإن الهندرة تعني:

. إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات.

¹⁷ 2 بويرب طارق : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 86 .

¹⁸ حكيم جروة، دراسة نظرية الإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص 29

- تغيير جذري في الأساليب والإجراءات .

- إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية .

- تحسينات فائقة في تقديم المنتجات.

إن الهندرة تمل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات لغرض تحقيق تفوق مهم على كافة المستويات، وهكذا فإنها تقنية تختلف عن تقنيات التطوير التنظيمي الأخرى، رغم أنها تشترك مع البعض منها بالحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والمتقدم من أفكار ، وبما أن هدفها هو إجراء تغييرات جذرية بالتخلي عن العمليات القائمة وإستبدالها بنظم عمل جديدة، فإنها تتجاوز الإصلاح والتطوير الإدارية¹⁹، فهي إذن تقنية إدارية متقدمة تمثل عادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة وكذا المرونة²⁰

خصائص التطوير التنظيمي :

يصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها : الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الإهتمام بالقوى البشرية العاملة ، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلاً عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي

¹⁹ بوريب طارق ، مرجع سابق ، ص 87.

²⁰ صحراوي، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، 2018.

نجد:

- الشمولية: وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة

- الإستمرارية: أي الإستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .

- المشاركة : وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي بإعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير²¹ يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص أيضا وهي :

1/ أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة²²

2/ يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها ، وتحديد حيويتها بطريقة مستمرة.

3/ إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل²³

4/ عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ، وليس عملا مفروضا من الإدارة العليا.

²¹ دراغو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، 2016 ، ص ص 29-30 .

²² محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 451

²³ حسن مهدي زويلف، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان، (د. س) ، ص 104

5/ يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ، على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة

الفرعية المتداخلة

6/ التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف ، واكتساب التجارب
لعلاج مشاكل المستقبل.

7/ يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية.

8/ عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها.

9/ لا بد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم .

10/ تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل ، أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي

11/ المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه .

12/ تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد .

13/ أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين .

14/ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم

ووظائفهم ، كما أنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية

2- مبادئ ومقومات التطوير التنظيمي :

إن وجود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها ، أما بالنسبة لإستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مبادئ وإقتراحات وقيم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة .

فيما يتعلق بالفرد:

1- أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي و عملي مؤازر وذي إحتياجات . 2-عدم إستغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة²⁴.

فيما يتعلق بالجماعات:

- 1- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
 - 2- الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة .
- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية إحتياجات الأفراد والمنظمة :

فيما يتعلق بالمنظمة :

- 1- إن أي تغيير في جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.

²⁴ بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص38-37

2-تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وإتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها ، وغالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم وإتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل .

3 - البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء .

4-في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري .

5-قد تكون إستراتيجية رابع خاسر (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابع خاسر ضارة بالمنظمة .

6-كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.

7- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح أفاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف والتعاون .

8- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء. من مبادئ التطوير التنظيمي أيضا مايلي :

السلطة : وهي الإدارة العليا فهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة. و المسؤولية فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة

المرونة: وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي).

الإستمرارية: تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد بإستمرار بسبب حركية البيئة وإضطرابها.

التكاملة: تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات

والأفراد الرسمية وغير الرسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية²⁵.

مقومات نجاح التطوير التنظيمي: يرى بعض الكتاب أن نجاح عملية التطوير التنظيمي تتوقف الإستجابة المباشرة

للمشكلات الهامة للمؤسسة على شروط أساسية نوجزها فيمايلي:

- أن تكون عملية التطوير التنظيمي ضمن إطار شامل او تصور متكامل تسهم في حل المشكلات

التي تعاني منها المؤسسة .

- الحصول على دعم وإهتمام رئيس المؤسسة والإدارة العليا بعملية التطوير التنظيمي .

- قناعة المديرين وهذا يمكن من الحصول على دعمهم من خلال إستخدامهم لسلطانهم.

- تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالخبراء المتخصصين والملتزمين مهنيا وخلقيا وبمشاركة فرق العمل

بالمؤسسة²⁶. كما تتنجستد عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي فيمايلي :

- الوعي والإدراك الصحيح لضرورة إعتداد رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية بإعتبار أن

²⁵ صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 ، ص ص6-7 .

²⁶ فاتن عدنان أبو ورد ، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي ، رسالة مقدمة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، ص 44.

عمليات التطوير جذرية وسريعة، وذلك يتطلب من المؤسسة المبادرة الفعالة والعمل بردود فعل طويلة الأمد وبرامج واضحة التطوير.

- تفعيل دور القيادة في التأسيس الثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير.
- وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية الابتكارية بالإضافة إلى توفير نظام وحوافز عادل وكفاء.
- الإطلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته وإغناء تجربة الإدارة والعاملين بإستخداماتها المختلفة مما يجعل المؤسسة مركز بحث علمي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى²⁷.

خبراء التطوير التنظيمي:

يعمل التطوير التنظيمي على تفجير الطاقات الذاتية للمؤسسة وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، ورأينا أن أحد مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي هو الإستعانة بجهود الإستشاريين وعلماء السلوك بإعتبارهم عاملاً مساعداً Catalyst أو Facilitator ويتفق العديد من الكتاب على ضرورة الإستعانة بالإستشاريين الخارجيين لإحداث التغيير المطلوب على أن تتوافر فيهم المهارات العلمية التي تمكنهم من القيام بدورهم في معاونة المؤسسة على تشخيص مشكلاته والمعاونة في خلق فرق ومجموعات عمل فعالة، تسهم في إحداث التغيير المطلوب .

1) دور مستشار التطوير التنظيمي O.D.Consultant

²⁷ فاتن عدنان أبو ورد ، مرجع سابق، ص ص 71-72

يتمثل دوره في الآتي:

- تحسين كفاءة العلاقات المتداخلة للمديرين: أي يساعد مجموعة المديرين في المؤسسة، على إجراء الخطوات الإجرائية المتتابعة التي يمر بها المديرون في مراحل التشخيص ومواجهة المصاعب والمشاكل المتعلقة بالمؤسسة وتركز إهتمامات المستشار على تمكين المؤسسة بأن يقدم لنفسه بنفسه إمكانيات التطوير ص 50 .
- إحداث تغيير في قيم وعادات العمل بحيث تصبح قيمة المشاركة والتعاون أداة فعالة لحل المشاكل وإيجاد الحلول، ومن ثم إحداث التغيير المطلوب.
- تبني ثقافة العمل الجماعي: من خلال فرق ومجموعات العمل، وتنمية درجة عالية من الفهم والوضوح داخل جماعات العمل، وبينها وبين بعضها البعض بما يؤدي إلى زيادة الفعالية وتقليل الصراع .
- النظرة المتكاملة للمؤسسة، فالعبرة لدى المستشار بتكامل الأجزاء، وترابطها بإعتبارها مجالات للنتائج، والعمل على إحداث ترابط وتفاعل بين مختلف هذه الأجزاء، وإحلال التعاون والتضامن والترابط محل النزاع والدفع بعدم الإختصاص .
- إدراك المستشار لدوره بأنه مساعد في معاونة المؤسسة على تحديد وتشخيص مشاكله، وتشجيع المؤسسة على تطوير نفسه بنفسه، ومعاونة المؤسسة بتقديم البدائل التي تشجع على التقدم للأمام.
- غالبا ما يقوم مستشار التطوير التنظيمي بتنمية أسلوب التغذية العكسية Feed Back لفرق وجماعات العمل، حتى يمكنهم إستخدامه بفعالية، وبما يترتب عليه من تقوية العلاقات بين فرق وجماعات العمل.
- تفهم ومعايشة المستشار الطبيعة عمل المؤسسة، وكسب ثقة فرق العمل، بإعتباره مستشار للجميع، وأنه يتفق معهم في رؤيته والوصول إلى الأهداف التي تتحدد بالمشاركة مع إدراك كامل الدور في تبني

(2) المستشارون من داخل وخارج المؤسسة :

بالرغم من حرص المستشار الخارجي كقيمة أخلاقية على إعداد المؤسسة للإعتماد على نفسه في المستقبل، إلا أننا نرى أهمية وجود وحدة التطوير التنظيمي، تسهم في توفير الحقائق وتعاون في التشخيص السليم للموقف الراهن، بالإضافة إلى الإستعانة بالخبراء الإستشاريين من الخارج لما يتميزون به من قبول المؤسسة لهم باعتبارهم متخصصين في مجالات عملهم²⁹.

وعادة ما تنظر المؤسسة إلى المستشار الخارجي بإعتباره محايدا ولديه نظرة موضوعية، ويكون بعيدا عن التأثير بالأوضاع السائدة داخل المؤسسة، فتقل مقاومة التغيير المحتملة في حالة الإعتماد على خبير ومستشار التطوير الداخلي فقط³⁰

3- مراحل التطوير التنظيمي: Career Development Stages

هي مجموعة مراحل يمر بها الموظف أثناء تطوره الوظيفي، التي تبدأ من مرحلة التأسيس، فينتقل منها إلى مرحلة الإنجاز ثم مرحلة المحافظة على المكاسب وتحقيق أهداف تطوره الوظيفي والمهني وأخيرا يبدأ بالتخطيط للتقاعد وإنهاء الخدمة³¹ 4. إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة ومتابعة من الدراسة

²⁸ سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية كلية التجارة بسوهاج جامعة أسيوط، ص 52 .

²⁹ سمير رمضان محمد الشيخ، المرجع السابق، ص 52.

³⁰ سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سابق، ص 52.

³¹ رحيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، لبنان، ص25

والتشخيص للمشاكل ، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة ، وأخيرا تقييم النتائج ، وفيما يلي أهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي :

- المرحلة الأولى : إدراك الحاجات إلى التطوير : من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه ، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي - تحديد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده³²

- المرحلة الثانية : اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير : من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها ، حيث يتم تحديد العلاقة بين الطريق (الإدارة، الخبير) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار³³

- المرحلة الثالثة : تشخيص المشكلة : وتتضمن ثلاث مهام وهي : تعريف المشكلة ، تحديد الأسباب ، الحلول الملائمة لها ، ويقوم الخبير الاستشاري بتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإنباع أحد الأسلوبين :

أ/- مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين .

ب- يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات ويجب أن يركز

³² علي الشريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، (د. س)، ص351

³³ مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005، ص 332

تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها³⁴ وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد المديرين على الاتجاه الصحيح للتشخيص :

1- ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها؟

2- ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة³⁵

3- ما هو نطاق المشكلة ؟

4- ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة ؟

5- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة ؟

6- ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة ؟

7- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة ؟

8- أي النتائج المتوقع الحصول عليها ، وكيف يمكن قياسها ؟

المرحلة الرابعة : وضع خطة التطوير : وتمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

1/ اكتشاف فرصة التطوير : وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد:

³⁴ . ثابت عبد الرحمن ادريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص430

³⁵ ثابت عبد الرحمن ادريس، نفس المرجع، ص430

أ/ ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟

ب- ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل/الآجل) و (الممكن / غير الممكن)؟

ج/ ما هي التكلفة المادية ، الزمن المتاح و المكان المتاح³⁶.

2/ وضع خطة التطوير: ويتم هنا وضع إستراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة.

* الهيكل التنظيمي : إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال بتغيير الصلاحيات والمسؤوليات و تغيير الهيكل التنظيمي . * التكنولوجيا : تعديل أساليب الإنتاج و تغيير الأجهزة والآلات³⁷.

* القوة البشرية : التدريب و تنمية فرق العمل ، توظيف جديده . وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي :

1- أن تكون محدودة ، مكتوبة ، معلنة وقابلة للمراجعة .

2- أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانات .

3- أن تكون الخطة متماسكة و مترابطة و متجانسة و تؤدي إلى تحقيق الهدف .

³⁶ خبراء بميك : إدارة التطوير و التغيير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004، ص23.

³⁷ علي الشريف و محمد سلطان : مرجع سابق، ص352 .

4- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة .

5- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة .

في المرحلة الخامسة: التهيئة لقبول التطوير: لا بد أن تضع عملية وضع الخطط التطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط الضمان التنفيذ السليم ، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية³⁸ وإن هذه المقاومة لا تعتبر شيئاً سيئاً خاصة عند الوعي بها ومعالجتها، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوي وهموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها ، وبالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي .

وإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.

المرحلة السادسة: تنفيذ عملية التطوير و إدخال التغيير المستهدف: وينبغي في هذه المرحلة مراعاة مايلي:

* متابعة أداء الموارد البشرية : من خلال معدلات الأداء ، معدلات الغياب ، معدلات دوام العمل ومؤشرات الشكاوي .

* متابعة أداء التسهيلات والمعدات : وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيرات : تكلفة الوحدة

38 خبراء بميك: نفس المرجع. ص 24.

، حركة المخزون الراكد ... الخ .

* معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات ، حل المشكلات

واتخاذ القرارات ... الخ³⁹

-دوافع التطوير التنظيمي:

. دوافع خارجية:

1 - التطوير في ظروف السوق أو العميل المستهدف .

2- التطوير في التكنولوجيا المستخدمة .

2- التطوير في البيئة السياسية والتشريعية .

. دوافع داخلية :

تظهر الحاجة للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في

³⁹ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري ، نفس المرجع ، ص390

5-مجالات التطوير التنظيمي :

بما أن التطوير التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومنه فإن أهم المجالات التي يشملها التطوير التنظيمي هي :

1/ الأفراد : يعتبر الأفراد من أهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي حيث أنهم هم جوهر المنظمة ، وإن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومؤسساتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد (الأهداف ،الدوافع والقدرات) وبين المنظمة (أهداف ،وظائف، تكنولوجيا)،⁴¹ ويمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأهدافها⁴²، وعليه فإن تطوير الأفراد يشمل المهارات والأداء ، الاتجاهات والإدراك

السلوكيات والتوقعات ، ومنه فإن برنامج التطوير التنظيمي في مجال تطوير الأفراد يتعلق بالنواحي التالية :

- أنماط شخصيات الأفراد ، دوافعهم ، قدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم

⁴⁰ أسير منور وسعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات والمعوقات) ، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز ، جامعة ورقلة ، 2005، ص 272.

⁴¹ معتز مصطفي عبد الجواد: شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط 1، 2006، ص 38.

⁴² Jean Brilman. Les meilleur pratique.de mangement.éd d'organisation .paris. 2004.p423

- فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والذي يساهم في تبني سياسات موجهة

بسياسة المنظمة وأهدافها.

2/ التنظيم : يعتبر التنظيم الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهدافها فالتنظيم المتبصر بذاته هو

الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد والجماعات⁴³

ويتمثل التطوير التنظيمي في التنظيم ببعدين أساسيين هما:

- 1: الوحدات التنظيمية الرئيسية : التي تكون أقساما مثل : قسم الإنتاج ، قسم التسويق أو إدارات مثل: الإدارة

المالية ، إدارة التخطيط والمتابعة ، إدارة شؤون الإدارة ، ويكون التطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال

الأنشطة ومهام العمل والوظائف ، وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ، تحديد عدد العاملين ومقدار

السلطة والمسؤولية ودرجة المركزية واللامركزية⁴⁴

- 2 : العمليات التنظيمية : وتتمثل في :

- عمليات التخطيط وإدارة النزاعات وكذا الإجراءات وأساليب الابتكار التقنيات الجديدة

- تحسين أساليب اتخاذ القرارات .

- تنظيم جديد للأساليب بحيث تشمل الاتصالات النازلة ، الصاعدة ، الأفقية من أجل تحسين كفاءة

3/ جماعات العمل : ينظر لها أنها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم الذين يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة،

⁴³ معتز مصطفى عبد الحواد: نفس المرجع ،ص 41.

⁴⁴ احمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 436

ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل معهم ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المتعلقة داخل التنظيم وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية⁴⁵ ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال آخر بعد تطوير الأفراد والتنظيم ، إذ أنه يكون سهلا عندما نضمن تطويرا فعالا للأفراد أنفسهم ، وتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل ، والتطوير هنا يركز على فعالية الجماعة ، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، كما أنه يركز على الأساليب المناسبة لحل المشكلات وأسلوب اتصال الجماعات والعلاقات الداخلية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها والتطوير التنظيمي في هذا الجانب يتمثل في :

- أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر مما يؤثر على سلوك الجماعة ، وعليه يجب التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي .

- تشكيل الجماعة قد يتغير سواء بالدخول أو الخروج ، كما أن تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف .

- قيم ومعايير الجماعة قد تتغير ، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي .

- الصراع الجماعي وكذا الأساليب المستخدمة في حلها ، يمكنها أن تتغير ويستلزم التبصير بها.⁴⁶

-أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها ، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات له أثر بالغ في محاولات

⁴⁵ رغبه محمد أمحمد عبد العال، التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King Academy) من وجهة نظر العاملين، جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة لإستكمالاً للحصول على متطلبات الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ، 2017، ص 14-15

⁴⁶ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات. نفس المرجع ص 353

التطوير التنظيمي .

أساليب المشاركة في التصرف ، وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها تجعل من التطوير أمرا ممكنا. ومنه فإن التطوير داخل جماعات العمل يمكن أن يتحقق عن طريق توحيد القيم و المعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك التنظيمي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة

4/ المؤسسة : تطوير المؤسسة يعني في الواقع جهودا طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعترض

طريق الجهاز ، وتحسين التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية⁴⁷

أما فيما يخص محاور التطوير ، فيمكن تبيانها ويعزى التأكيد على كافة المجالات لما مفاده : إن التغيير الذي يعصف بالعالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهن باتجاهاته ، وبالتالي يفترض كما يظن الباحثون على المنظمات تحقيقا لنواحي التكيف معه تطوير نواحيها أو مجالاتها المختلفة ، بدءا بالأهداف وانتهاء بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف ، بغض النظر عن المجال الذي تزاوّل فيه، واعتمادا على ذلك.... يتفق الباحثون مع وجهة نظر العدلي في هذا المجال

-أهمية وأهداف التطوير التنظيمي في ضوء استراتيجياته: يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبا لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر، وتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

⁴⁷ اصلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع ، ص 354.

1/ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا، وتقليل هدر الموارد.

2/ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار .

3/ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة

4/ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .

5/ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين وبشكل عام فإن أهمية التطوير تكمن في أنه أصبح من

أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم ، إذ لم يعد ينظر إليه كوسيلة مستخدمة تبعا للظروف ، فالتنافس

الكبير بين المنظمات من أجل تحقيق الاستقرار والنجاح ، أدى بها إلى حركة مستمرة لا تهدأ مع التطوير والتغيير

، لأن السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها

الخارجي. تتمثل أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسة أيضا في مايلي:

تجسيد روح المبادرة والمسؤولية بأهداف المؤسسة و تحديدها في المستقبل والعمل على تحقيقها تعزيز العلاقات

داخل التنظيم وتحفيز الاتصال الفعال و روح التعاون في العمل.

تعزيز المبادرات في حل المشكلات التنظيمية و الابتعاد عن عدم مواجهتها

- العمل على خلق روح التنافس و الحماسة في العمل من خلال تطوير خبرة الموظفين.

- التركيز على تطوير المعرفة و المهارات عن طريق دعم سلطة الموظف داخل المؤسسة

- العمل على السعي الجماعي بين السلطة و الموظفين والعاملين من أجل تحقيق الأهداف الجماعية كما تنجلي

أهمية التطوير من خلال الرؤية المستقبلية للمؤسسة و أفرادها العاملين فيها.

فيما يتعلق بأهداف التطوير التنظيمي فتبرز من خلال ما يقدمه التطوير التنظيمي كأسلوب للحفاظ على مكانة المؤسسة التي تسعى دائما للوصول إلى الأحسن هذا ما يحقق اهداف التطوير و ما يقدمه للمؤسسات و التنظيمات بمختلف أشكالها و أنواعها حيث تتجلى أهدافه في ما يلي:

- العمل على حل كل مشكلات المؤسسة مع تفادي ما هو متوقع في المستقبل.

- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة و غرس روح التعاون و المشاركة مما يمكن مستخدميها و عامليها من النجاح و تحقيق الأهداف رفع الروح المعوية التعاونية في فريق العمل بين رئيس و مرؤوس⁴⁸ من أجل تطوير أفضل للمؤسسة يجب تطبيق نظريات تخص علم النفس الاجتماعي للعمل و علم الاجتماع و النفس و كذا استشارة مختصين في هذا المجال.

فإذا كان التطوير التنظيمي يعمل على تحقيق رؤية مستقبلية جيدة للمؤسسة فان التمكين يوحد تلك النظرة من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار و الاتصال الفعال بين أطراف التنظيم. تتجسد أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:

1- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي : تربوي لأنه مخطط ومقصود.

2- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي .

3- التطور التنظيمي باعتباره منهج صحي : يسمح بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في العالم

⁴⁸ محمد الصيرفي : السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 111.110

4- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي أي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء

الرؤية والاستقلال من النظرية إلى التطبيق

بالنسبة لأهداف التطوير التنظيمي فهي كالآتي :

- 1- جعل المنظمة نظاما متطورا نو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد فريق عمل .
- 2- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات .
- 3- زيادة ديناميكية الفريق.
- 4- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية .
- 5- المساهمة في زيادة إنتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم وإحتياجات الأفراد⁴⁹

تقنيات واستراتيجيات التطوير في السلوك التنظيمي: تهدف تقنيات التدخل إلى رفع الفعالية التنظيمية حل المشاكل وتنمية جوانب القوة في التنظيم حيث يقوم الافتراض الأساسي لنشاطات التدخل على أن المنظمات لديها الإستعداد للتغيير والتطور وعلى مستشار التطوير أن يعمل على تحفيز ومساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل المشاكل، وتشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة تركز على عدد من

⁴⁹مفتاح أحمد أبو غقة وعز الدين عبد الله سويد، دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار ، 2017 ، ص

هذه المستويات من التحليل يلاحظ أنها موجهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاتها، فنجد أن نشاطات بناء الفريق موجهة نحو المجموعات بينما نشاطات الشبكة الإدارية موجهة نحو التنظيم ككل، وحيث أن كل هدف أو مستوى تنظيمي يمثل عملية ومشكلة قائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخل كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية توضح المراجعة للدراسات و البحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

1-2-2-3/ إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي:

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلائي و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ

2-2-2-3/ إستراتيجية القيم و إعادة التعلم:

تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات و ما لهذه

⁵⁰ عبد الله عبد الغني الطحيم: التطوير التنظيمي، (المفاهيم ، النماذج، الإستراتيجيات) ، ط5، دار حافظ للنشر ، جدة، 2009، ص55 .

القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، حيث تقتض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم والعادات و التقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييرهِ نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد و تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، و يدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.

3-2-2-3 إستراتيجية القوة و القهر و الإذعان:

تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.⁵¹

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياءا عاما حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية

إن عملية إحداث التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية ، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية

⁵¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة : متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، ص17

هو أثر هذا التطوير على توجهات الأفراد، إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع و الإتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تطوير، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التطوير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التطوير.

بالنسبة لتقنيات وأدوات التطوير التنظيمي فتتجسد في مايلي :

1. تدريب وتطوير مهارات العاملين : فالتدريب له دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم ، فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أن لهم دور في تعديل السلوك والإتجاهات .
2. الأنظمة والسياسات المتبعة: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء أكان هناك إستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
3. الأساليب والأدوات التكنولوجية : من أهم الأساليب والأدوات في عملية التطوير التنظيمي هو مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي وقد تكون عملية التطوير بسيطة لا تتعدى إستخدام الحاسوب الآلي، أو قد تتعدى ذلك بإستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو إستخدام شبكة الإنترنت لمساعدة العاملين والمراجعين . 4. الهيكل التنظيمي: وهي من أهم أدوات التطوير التنظيمي، ويحدث التطوير فيه بتعديل أسس إعداد الهيكل ومعاييرها، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو إستحداث وحدات جديدة ، أو

من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة⁵².

5. تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: تستخدم المنظمات تحليل بيئة العمل سواء أكانت داخلية

أم خارجية، وعملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل مواكبة التغييرات البيئية وتحسين ظروف العمل وتطويره بشكل مستمر بناء على التغييرات البيئية¹

معوقات التطوير التنظيمي: إستحوذ مدى فعالية برامج التطوير التنظيمي على إهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي: وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى .

1 عدم التجديد الدقيق الأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة .

2. التداخل والإلتباس بين الأهداف والوسائل.

3. التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبتي حلول جاهزة .

4. عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة

⁵² دىما نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، جامعة الخليل ، 2017 ، ص 30.

5. محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم .

6. تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة⁵³.

التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية (التقليدية) :

تعود أصول هذه النظرية إلى مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريديريك تايلور Frederick Taylor وإسهامات هنري فايول Henry fayol وماكس ويبر Max Weber، ركزت هذه النظرية على رفع الكفاية والفاعلية الإنتاجية اعتماداً على أفضل الوسائل والأساليب المادية والفنية وفي نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الاهتمام والتركيز على الجوانب والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية الكافية والمطلوبة للإدارة⁵⁴ لقد ركز تايلور Taylor على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري فقام بدراسة الزمن والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة وحيدة مثلى للقيام بالعمل ، أما فايول Fayol (إتجاه العملية الإدارية) فقد ركز على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري. إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنسانية، التي تعتبر أحد الدعائم الأساسية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية ، فالتطوير في هذه المرحلة كان هو زيادة الإنتاجية وإستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة كان أسلوب التطوير يعتمد على القوة

⁵³دىما نضال مخيمىاغي، مرجع سابق، ص 30.

⁵⁴عمار عوايدي : أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية ، القاهرة ، منظمة العمل العربية ، دس، ص. 49

التطوير التنظيمي في النظرية السلوكية :

من رواد النظرية السلوكية في علم التنظيم ماري فوليت Mary Follet و إلتون مايو Elton Mayo وهربرت ماسلو H.Simon⁵⁶، وقد جاءت السلوكية كرد فعل على الإتجاه الكلاسيكي وذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمات، وما يترتب عنه من معاناة للمؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في أمريكا وغيرها من المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغياب وبرزت في هذا الإطار عديد الأبحاث لعل من أبرز تجارب وأبحاث إلتون مايو Elton Mayo (مصنع هورثون) وأبحاث ليكرت Likert و هرزبرغ Hirzberg ثم ماسلو Maslow حيث تم التأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين للرفع من أدائهم، ومن هنا برزت مفاهيم جديدة حول الإنسان وطورت مثل ديناميكية الجماعة والقيادة وظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد . أظهرت هذه النظرية أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرزت دوره في الإنتاجية وأن التطوير يجب أن يشمل الأفراد وتم ذلك من خلال ظهور أسلوب التدريب المختبري Sintricity Training⁵⁷ في منتصف الأربعينات من القرن العشرين وذلك بعمل إختبارات على مجموعات أفراد العمل وغدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، وجاء بعده أسلوب البحث الإجرائي بحيث شمل إستخدام

55 زيد منير بوي: إدارة التغيير والتطوير ، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة ، 2007 ، ص160

56 . عمار عواىدي : مرجع سابق، ص350

57 . زيد منير بوي: مرجع سابق ، ص160

* التطوير التنظيمي والنظريات الحديثة : تتسم هذه المرحلة بالعديد من الإتجاهات النظرية الحديثة، وفي هذا الإطار نركز على ثلاثة إتجاهات هي : إتجاه النظم ، الإتجاه التكاملي، والإتجاه الموقفي.

1- إتجاه النظم :

يعود هذا الإتجاه على بداية الستينات وهو يتصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، وهو يركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهم، وساهم هذا الإتجاه بشكل كبير

في التطوير التنظيمي من خل تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذا العلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، وتقديم تصور واضح على مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال وإبتعد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة قبول فكرة الصراع والتناقض والإهتمام بنزاعات العمال والرضا عن العمل⁵⁹. لقد حققت مفاهيم هذا الإتجاه تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تحقيق منهج إدراك على درجة عالية من المرونة من حل تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي وضبطها والسيطرة عليها⁶⁰..

2- الإتجاه التكاملي: ركز الإتجاه التكاملي على قضايا القوة والصراع التنظيمي والتغيرات في الجوانب التنظيمية،

58 . د موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان ، دار وائل ، 2003، ص 31.

59 أزيد منير عيوي: مرجع سابق ، ص163

60 موسى اللوزي : مرجع سابق، ص39.

كما أنها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات إتخاذ القرارات والعمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات التنظيمية مع الإهتمام بمشكلات الصراع والقوة، وقد أسهم هذا الإتجاه في التطوير التنظيمي من خلال دراسة المنظمة، وتفاعلها مع البيئة وقدرتها على الإستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة وتعالج أسباب إضمحلال المنظمة، وزوالها إمدا نتيجة لعيوب في البيئة كنفص الموارد أو نتيجة خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية⁶¹

3-الإتجاه الموقفي: يركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والإبتعاد عن المثالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي قد تظطر المنظمة فيها إلى إتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية . وأهمها: . عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية - التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية . - الإختلاف في الحالات التنظيمية من موقف لآخر. وبالتالي هذا الإتجاه أكد على حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى .

وإجمالاً فإن النظرية الحديثة وهذه المرحلة تميزت بالتركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات وذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي ومفهوم التنظيم، كذلك التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي⁶².

⁶¹ زيد منير يوي: مرجع سابق ، ص 163 .

⁶² زيد منير عيوي: نفس المرجع ، ص. 163

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المتغير الثاني التابع وبشكل أكثر تفصيلا ، وقوفا عند أهم محطاته التي تبعث محاولة الكشف على أهم المؤشرات التي نلتمس من خلالها العلاقة بين التمكين الإداري التطوير التنظيمي ، وهذا ما جعلنا ندرك أهمية العملية التطويرية و عناصرها وأنواعها وأهدافها التي تمنح للمنظمة الاستمرارية والبقاء ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تجسيد إستراتيجيات حديثة وأساليب تجعل من تحقيقها شيء حتميا و مجسدا على ارض الواقع.

الفصل الثالث

المؤسسات الاقتصادية

تمهيد :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الاديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) إلى الظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية .

أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذرا حيث تعتمد المرونة لتواجه الضر وف المستقبلية، وكون السوق أصبحت أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة مع وقت اقل ما يمكن.

1-تعريف المؤسسة الاقتصادية: إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن

- .تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة متعددة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات - .اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة .ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف .

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها :تعرف على أنها «اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تنفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى . «وتعرف كذلك على أنها « شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل

أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة . «كما تعرف» أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.

1. «ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 208. المرجع السابق، ص: 310 صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص: 458. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15

2- مواصفات المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية فاعلا هاما لتحقيق التغير الاجتماعي في مختلف المجتمعات خاصة النامية منها على غرار الجزائر، و مساهما رئيسيا في تنمية الاقتصاد الوطني ككل.

و المؤسسة هي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى و تحت ضغط السوق، لاختيار و إعداد إستراتيجيات تعتمد على تبني الفاعلين الاجتماعيين داخلها لمواقف و سلوكيات مغايرة لما كان سائدا من قبل، بحيث تجعل مهمة التحول أمرا سهلا بالإضافة إلى الاهتمام بمحيطها الخارجي و ما يحمله من مكونات قادرة على توثّر على مستقبل المؤسسة¹ . بالتالي فالمؤسسات التي تسعى للبقاء و التميز في محيط تحكمه المنافسة القوية و المنتجات المتجددة عليها أن تعي مدى قوة الرهانات المفروضة عليها، و أن تستفيد من الميزات التي تتمتع بها و تسخرها لصالحها.

تتمتع المؤسسات الاقتصادية بجملة من المواصفات تعطىها خصوصيتها أهمها²:

- أنها تتمتع بشخصية مستقلة، و هي مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية، حيث تقوم بالتنسيق الاقتصادي لعوامل

¹ ليلي بوطمين، الاتصال و ثقافة المؤسسة، ايام دراسية تحت عنوان: تسيير الكفاءات، الامتثال و القيادة في المؤسسة، 9-10 ماي 2001، عنابة، منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC رقم 12، 2005، ص19-32.

² حسن الحكاك، نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 15.

الإنتاج و اختيار السلع التي ترغب في إنتاجها.

- أنها قادرة على البقاء بما يكفل بها من تمويل كاف و عمالة كافية و قدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

- الوسائل المالية و المادية التي بحوزتها هي التي تحدد حجمها و قدرتها التنافسية و تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.

- تحدد المؤسسة الاقتصادية بوضوح أهدافها و سياساتها و برامجها و أساليب عملها.

- تعمل على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أو الإيرادات أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها.

- لابد أن تستجيب المؤسسة للبيئة التي تنتمي لها، فهي غير منعزلة عنها، و إذا كانت الظروف البيئية مواتية فإنها تستطيع اداءها مهامها في أحسن الظروف، و إذا كان العكس فيإمكان هذا الأمر أن يعرقل عملياتها و أهدافها .
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات، أو من حيث قيامها بواجباتها و مسؤولياتها .

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فإلى جانب مساهمتها في نمو الدخل الوطني، فهي تعتبر مصدر رزق للكثير من الأفراد.

3 - أنواع المؤسسات الاقتصادية حسب تصنيف "Henri Mintzberg"

لقد قدم **Mintzberg** أحد أشهر التصنيفات المؤسسات الاقتصادية، و هو يرى بأن كل صنف منها له مميزاته الخاصة، و القطاع الخاص الذي يناسبه، كما أن كل نوع من هذه المؤسسات يحتل فيه الاتصال مكانة معينة ، و تكون أساليب الإدارة الواجب اعتمادها مختلفة عن النوع الآخر. و فيما يلي نستعرض أهم هذه التصنيفات :

3-1 المؤسسة المقاوله: L'entreprise entrepreneuriale¹

يتميز هذا النوع من المؤسسات بهيكل بسيط و هي لا تعتمد على الحوامل اللوجيستية ، و تقسيم العمل فيها غير واضح و السلم التنظيمي فيها مختصر، و هي تعتمد على الإجراءات المعقدة كالتخطيط و التكوين. السلطة في هذه المؤسسة مركزة عند قائدها ، حيث أنه يمارس السلطة بشكل شخصي، و يرفض أي إجراء قد يهدد سلطته خاصة من طرف أصحاب الخبرة أو أولئك الذين يحملون أفكارا و إيديولوجيات لا تتلاءم مع رؤيته هو، و المسؤول الأول عن المؤسسة يسعى دائما لإبعادها عن أي نوع من أنواع التأثير خاصة الخارجية مثل الزبائن و الموردین. و سواء كانت هذه المؤسسات صغيرة أو كبيرة ، فإن الاتصال فيها يسير بشكل غير رسمي و أكثره يتم بين مسير المؤسسة و باقي الأعضاء، و ليس غريبا في هذا النوع من المؤسسات أن نجد المسير أو المدير يتحدث مع أحد الميكانيكيين حول أمور تقنية عن تعطل الآلات مثلا فهذا يسمح له بأن يكون على معرفة بكل الأمور المتعلقة بالمؤسسة.

كما أن عملية اتخاذ القرار مرنة، فمركزية السلطة تسمح بالاستجابة بشكل سريع و إيجاد استراتيجيات تعكس رؤية المسير نفسه للأمر ، بمعنى أنها تعكس شخصية المسير، و من بين أهم الأعمال التي يقوم بها المسير هو مواجهة الاضطرابات و كل ما هو جديد.

3-2 المؤسسة الميكانيكية L'entreprise mécanique¹

أو كما يطلق عليها Mintzberg المؤسسات البيروقراطية الميكانيكية.

يحظى مفهوم البيروقراطية بنظرة سيئة للغاية لأنه يعني بالنسبة للكثيرين السيطرة التي يمارسها المسير اتجاه عماله، و تلك التي يمارسها العمال نحو الزبائن، و لكن الواقع أن هنالك إيجابيات كثيرة للبيروقراطية. و المؤسسات

¹ ككفاح أمينة ودور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت لبني صاف CSIBS ولاية عين تموشنت، مرجع

الميكانيكية الموجودة في مجتمعاتنا تعمل كالات بيروقراطية مندمجة و مبرمجة جيدا، و الأعمال التنفيذية التي تتم داخل هذه المؤسسات هي روتينية و متخصصة، و هي تأخذ شكل النظام المغلق.

الهيكل الإداري لهذا النوع من المؤسسات فيه تميز واضح بين قمة المؤسسة و قاعدتها أو الموظفين، و العمل بسيط و متكرر حد أدنى من الخبرة و التكوين في المجال، و العمال في المصنع لديهم هامش بسيط من الحرية

في أدائهم لعملهم. و المسير في هذه المؤسسة لديه ثلاثة نشاطات يقوم بها :

- حل المشاكل التي تحدث على مستوى مركز العمليات و ذلك من خلال المراقبة و المتابعة المباشرة.

- يتعاون مع مختلف الموظفين و العمال الموجودين داخل المؤسسة.

- على المسير أن يكون بمثابة الوسيط أو حامل المعلومات التي تسيير بشكل عمودي داخل المؤسسة.

و المؤسسة الميكانيكية تعتمد بشكل كبير على نمطية الأعمال، و ذلك لضمان التنسيق، فهذا الأخير يعتبر بمثابة

العنصر المفتاحي لهيكل المؤسسة، و في هذه الحالة يجب أن يكون هنالك تفويض للسلطة للوحدات العملية و

التي تتكون من مبرمجين، مهندسين، مخططين، مراقبين للنوعية، المحاسبين، و غيرهم، و هؤلاء هم الذين

يسمحون بالسير الحسن للمؤسسة، فبالرغم من نقص السلطة الممنوحة لهم، فهم يملكون سلطة غير رسمية لأنهم

مسؤولون عن جعل العمل نمطي، و كذلك الحال بالنسبة لجميع العمال الآخرين المنتمين إلى المؤسسة.

و مما سبق يمكننا القول أن أهم ما يميز المؤسسة الميكانيكية هو الهوس الكبير بالمراقبة المنتشرة من أعلى هرم

المؤسسة إلى أدناه، و على عكس المؤسسة المقاول، فمن النادر أن يعمل المسير إلى جانب المنفذين، و المنفذون

بدورهم كل واحد منهم يسعى إلى الاهتمام بوحدة عمل واحدة فقط.

3-3 نموذج المؤسسة المقسمة: L'entreprise Divisionnalisée

إن عمليات الاندماج الكثيرة التي حصلت في عالم الصناعة و الأعمال في الولايات المتحدة خلال القرن الماضي،

أدت إلى تكوين مؤسسات عملاقة، و بالتالي ظهور ما يسمى بهياكل ذات أشكال مقسمة. هذه الموجة من الاندماجات كانت تهدف إلى جمع نشاطات اقتصادية متنوعة على شكل وحدات كبيرة، ثم فيما بعد الحصول على مؤسسات مندمجة مع بعضها البعض على شكل عمودي و أفقي، و في هذه الحالة لم يعد التركيز بالنسبة للمؤسسة على طبيعة النشاط الذي تمارسه و إنما على الجانب المالي، وقد استمرت هذه العملية في الانتشار و التطور في الولايات المتحدة الأمريكية بداية من الستينات من القرن الماضي و حتى سنوات السبعينات من نفس القرن، و في هذه الفترة ظهر ما يسمى "بالإدارة المحترفة" و التي يعني بها Mintzberg قدرة المسير على تسيير أي نوع من أنواع

النشاط داخل المؤسسة .

و بالرغم من العيوب الكثيرة في هذا النوع من المؤسسات، و المشاكل التي واجهت المسيرين فيها، إلا أنها مازالت موجودة بشكل أو بآخر حيث الشغل الشاغل لأغلبية هذه المؤسسات يكمن في النمو المرتبط بنوع من أنواع المراقبة على النشاطات المتنوعة التي تستثمر فيها المؤسسة، و ذلك بهدف الحصول على امتيازات من عملية التفاعل بين الأنشطة المختلفة.

و هذا النموذج يطرح مشاكل سواء على الصعيد الاقتصادي و حتى الاجتماعي، فالمؤسسات التي تصبح كبيرة للغاية و متعددة الأنشطة بشكل كبير و هذا يؤثر على العاملين مما يهدد السلام الاجتماعي و مع ذلك فإن هذا النوع من المؤسسات منتشرة بكثرة في القطاع الصناعي و الاقتصادي.

الهيكل التقسيمي لهذا النموذج المؤسساتي هو عبارة عن مجموعة من الوحدات مستقلة عن بعضها البعض و لكن تجمعها إدارة مركزية، و تسمى هذه الوحدات بالأقسام، أما الإدارة المركزية فتسمى بالمقر و الوحدات والأقسام التي يتم وضعها من أجل خدمة أسواق مختلفة، يكون لديها القدرة على مراقبة كل النشاطات العملية التي تلزمها

من أجل أداء مهامها، و كل قسم مستقل عن مراقبة المقر، و غير مطالب بتنسيق نشاطاتها مع باقي الأقسام و الوحدات، بمعنى آخر أن كل وحدة تتصرف و كأنها مؤسسة قائمة بذاتها.

4-3 المؤسسة المحترفة: L'entreprise Professionnelle

هذا النموذج يمثل شكلا للمؤسسات يسير بشكل عكسي، حيث يظهر العمال و الموظفون على أنهم مسيرون لأرباب العمل، هذه المؤسسات تأخذ شكل بيروقراطية محترفة و نجدها في الجامعات، المستشفيات الكبيرة، مؤسسات النشاطات الاجتماعية، و هي تقوم على مؤهلات و معرفة المنفذين، و هذا ينتج منتجات و خدمات ثابتة.

و لكي تعمل المؤسسة على التنسيق بين نشاطاتها عليها أن تعتمد على ثبات مؤهلات موظفيها و ذلك اعتمادا على عملية التكوين، فهي تعمل على توظيف مختصين مكونين بشكل صارم أي محترفين، و تعطيتهم فسحة معتبرة من المراقبة و السيطرة على عملهم. و هذا يعني أن الموظف المحترف يعمل بشكل مستقل نوعا ما عن زملائه و يبقى قريبا من الزبون الذي يخدمه، و القدر الأكبر من عملية التنسيق تتم من خلال ما يسمى بنمطية مؤهلات و معرفة الموظف، فكل شخص يعرف بالتحديد ما ينتظره من الآخرين انطلاقا مما تعلمه.

في هذه الحالة يكون فكر الموظف المحترف مبرمج بشكل دقيق و منهجي حتى دون أن يفكر في ذلك، و هنا كل شخص عليه أن يستعين بحكمه الشخصي في أدائه لمهامه.

نجد أنه في هذا النموذج المؤسساتي يلعب التكوين دورا مهما للغاية ، و كلما تطورت تحسنت إمكانيات و مؤهلات الموظفين في المؤسسة و اكتسبوا خبرات و إمكانيات جديدة متطورة طالما أصبحت لديهم إمكانية الصعود في سلم التنظيم في مجالات نشاطهم.

و لكن هذا النوع من المؤسسات عيوب كثيرة، حيث أن النشاطات داخل المؤسسة تصبح معقدة للغاية ، و من

الصعب جعلها نمطية و وثابتة.

3-5 المؤسسة المبدعة (المتجددة): L'entreprise innovatrice

هذا النموذج ينتج إبداعات و ابتكارات معقدة للغاية، و هو يتميز بهيكل عضوي و قلة الرسميات في سلوكيات العمال و الموظفين داخل المؤسسة، و التخصص في الوظائف قائم على أساس التكوين، كما هنالك نزعة قوية داخل هذه المؤسسات نحو تجميع المتخصصين في وحدات وظيفية من اجل تسيير العمال على شكل مجموعات صغيرة لكل منها مشروع معين، و هنالك اعتمادا على استعمال الفرق، مجموعات بحث و مسيرين من تخصصات مختلفة . و ذلك كله في سبيل تدعيم فكرة التنسيق داخل المؤسسة، و بين الفرق المختلفة.

هنالك أيضا ما يسمى بالمركزية بالنسبة للفرق و حتى داخل الفرق نفسها، فهذه الأخيرة منتشرة عبر مختلف أنحاء المؤسسة و تجمع توزع كبير لمسيرين ينتمون لسلم التنظيم.

و المؤسسة المبدعة ليس بإمكانها الاعتماد على أي شكل من أشكال النمطية لتنسيق نشاطاتها، بمعنى اخر عليها تجنب كل أنواع الفخاخ التي يحتوي عليها الهيكل الميكانيكي و خاصة التقسيم المتقدم للعمل، و الفروقات الموجودة بين الوحدات، و السلوكيات المتسمة بالرسمية و الاستعمال المكثف لأنظمة التخطيط و المراقبة، فعلى المؤسسة في هذا النموذج أن تبقى مرنة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه و من بين جميع أشكال المؤسسات فإن المؤسسة المبدعة هي الأقل احتراماً للمبادئ الكلاسيكية للتسيير، خاصة مبدأ وحدة القيادة ، حيث أن المعلومات و مسارات القرارات تسيير بشكل مرن و غير رسمي و ذلك تدعيماً لعملية الإبداع، كما أن النموذج يدعم و يشجع الإمكانيات الخاصة لكل فرد، لذلك فهو يسعى إلى اعتماد بنية رسمية حيث يكون المتخصصون مجموعون على شكل وحدات وظيفية.

3-6 المؤسسة ذات المهمة: L'organisation missionnaire

حاول اليابانيون توضيح كيف يمكن أن تدير المؤسسة على أساس إيديولوجي، حيث تستبدل الإجراءات و المعايير بالعادات و المعتقدات، ما يهم بالنسبة لهذه المؤسسات هي المهمة، بمعنى جملة من المجهودات الواضحة و الهادفة بشكل يجعل أعضاء المؤسسة قادرين بسهولة على التعرف على أنفسهم من خلال المؤسسة، و هذه الأخيرة تعطي لأعضائها القدرة على العمل في إطار واضح و محدد.

و ما يعطي هذه المؤسسة أهميتها هو كون أعضائها يتقاسمون مجموعة من القيم و المعتقدات، و هذا يتم بشكل عفوي و غير رسمي، و كل فرد لديه الإمكانية في المشاركة في اتخاذ القرار، و بهذا يمكن للمؤسسة أن تصل إلى أقصى درجات اللامركزية، فكل الذين يسمح لهم بالانضمام إلى المؤسسة يتقاسمون السلطة، لكن هذا لا يعني غياب المراقبة، على العكس تماما فالمراقبة قوية جدا، و هي لا تركز على سلوكيات الأعضاء و لكن على أرواحهم، فعلى عكس المؤسسة الميكانيكية التي تشتري موظفيها و لا تأخذ بعين الاعتبار سوى احترام القواعد التي تفرضها، فإن المؤسسة ذات المهمة

تجتذب موظفيها اعتمادا على عامل المشاعر و ذلك بجعلهم يتقاسمون نفس القيم.

و من الأفضل في هذا النموذج المؤسسات التي أن تبقى الوحدات صغيرة، لأن قوة ثقافة إيديولوجية المؤسسة هي نتاج للعلاقات الشخصية التي تنشأ بين أعضائها، فإذا توسعت المؤسسة و كبرت و حدثتها، فهذا سوف يؤدي إلى قلة إن لم نقل انعدام الاتصال المباشر بين الأفراد المكونين لها، و بالتالي تنقسم المؤسسة.

4 أهمية العلاقات العامة في إدارة المؤسسات الاقتصادية:

إن مكانة العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و ذلك تبعا لحجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، ففي حالة المؤسسات الصغيرة مثلا، يقوم المدير بنفسه أو أحد مساعديه بدور العلاقات العامة.

كما يختلف البناء التنظيمي لقسم العلاقات العامة¹ و مكانتها في السلم التنظيمي تبعاً لفهم القائمين بالإدارة في المؤسسة لطبيعة مهامها و لما يتوقعونه منها بالتحديد.

و هذا بدوره يحكم قيمة المخصصات المالية التي سوف توفرها المؤسسة لهذا القسم²، مما يبين لنا في الأخير مدى اهتمام المؤسسة و القائمين عليها بوظيفة العلاقات العامة من عدمه.

و فيما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإن وظيفة العلاقات العامة لا تكتسي أهمية بالغة، من النادر أن نجد مؤسسة يحتل فيها قسم للعلاقات العامة موقعا مهما في السلم التنظيمي بين باقي الأقسام الأخرى، و هذا راجع بالأساس إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية، و مدى وعي المسيرين بأهمية العلاقات العامة كوظيفة مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى التي تقوم عليها المؤسسة و لا تستطيع الاستغناء عنها، و لكن الواقع أن قسم العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية إذا كان فعالا، قادر على إحداث نقلات نوعية في حياة المؤسسة، و ذلك من خلال الاهتمام بطبيعة الصورة التي تتكون عن المؤسسة لدى مختلف جماهيرها، و صياغتها بالشكل الذي يخدم أهداف و مصالح المؤسسة على المدى القصير، المتوسط و البعيد.

1.4. العلاقات العامة الفعالة في المؤسسة الاقتصادية:

تعمل العلاقات العامة على توثيق علاقة المؤسسة مع جماهيرها، و ذلك بهدف خلق صورة جيدة للمؤسسة في أذهان تلك الجماهير، اعتمادا على مبادئ التعامل الإنساني و الأخلاقي السليم، ولكي نصف قسما للعلاقات العامة في مؤسسة ما بأنه يقوم بدور فعال ، فعليه أن يتميز بمجموعة من المقومات، أهمها:³

¹حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 152.

² زياد محمد الشرمان، مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 47.

³محمد العزاي ادريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 200، ص 160-163.

- التفكير و التخطيط الجيد لبرامج العلاقات العامة و أخذ الوقت الكاف لذلك ، و تجنب القيام بمشاريع و أنشطة وقتية قصيرة.

-تحديد أهداف العلاقات العامة تحديدا دقيقا، و التأكد من أنها تتوافق و أهداف المؤسسة.

- التحديد الدقيق لكل الموارد والإمكانيات المطلوبة التي تحتاجها العلاقات العامة للقيام بوظائفها على أكمل وجه.

- محاولة التنبؤ بالمشكلات التي من المتوقع أن تواجهها المؤسسة، و السعي من جهة إلى إعداد الخطط لمواجهتها و من جهة أخرى محاولة تجنبها إن أمكن.

مراعاة النظرة الشاملة و المتكاملة عند إعداد برامج العلاقات العامة، و ذلك بهدف الزيادة في قدرة العلاقات العامة على لعب دور فعال بالنسبة للمؤسسة.

-تحديد مختلف جماهير المؤسسة و توضيح أفضل الأساليب الممكن إتباعها في التعامل مع كل جمهور

- اختيار أنسب الأساليب و الطرق الممكن استخدامها في تنفيذ برامج العلاقات العامة، و أفضل وسائل الاتصال المتاحة و كيفية الاستفادة منها داخل المؤسسة و مع محيطها الخارجي.

2.4. العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة :

إن الانطباع الذي تتركه مؤسسة ما و طبيعة النشاط الذي تمارسه عند جماهيرها هو من أهم المسائل التي يهتم بها المسيرون في التنظيمات الحديثة،فأي فرد سواء كان ينتمي إلى المحيط الداخلي للمؤسسة أو إلى محيطها الخارجي لديه صورة معينة يكونها حولها، تكون ناتجة في الغالب إما عن تجربته الخاصة أو عن طبيعة الرسائل التي تبثها المؤسسة. و يعتبر الكثير من الباحثين أن الصورة الذهنية للمؤسسة هي من أهم المرتكزات و المكتسبات التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقها و الحفاظ عليها في الوقت الحالي ، و هذا راجع كما سبق و أشرنا إليه من قبل

إلى اشتداد المنافسة، و ضرورة

اهتمام المؤسسات بكل ما يمكن أن يحافظ على وجودها ومكانتها في السوق و يكتسب لها زبائنجدد.

5. تعريف صورة المؤسسة :

التعريف اللغوي: هي عبارة عن الشكل و التمثال المحسم، و الصورة هي بمثابة خياله في الذهن أوالعقل.¹

التعريف الاصطلاحي: تناول العديد من الباحثين تعريف صورة المؤسسة، و من بين أهم التعريفات نذكر تعريف

Harold H Marquis² الذي يقول بأن صورة المؤسسة هي : "إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن

المنظمة"، و هذه الانطباعات التي يكونها الأفراد حول مؤسسة ما، هي انطباعات عقلية خاصة تختلف من شخص

لآخر، تتكون لدى الأفراد نتيجة تعاملهم مع المؤسسة من خلال استخدام منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها، و

كذلك من خلال ما يردهم من رسائل تبثها هذه المؤسسة، و كل هذه الأمور تجتمع في عقل الفرد لكي تكون في

الأخير صورة ذهنية لديه حول المؤسسة.

و في تعريف اخر لصورة المؤسسة ، نجد بأنها: "المدركات و الانطباعات الكلية للجماهير حول نشاطات منظمة

ما"³ ، و تساهم هذه الانطباعات في تشكيل مواقف و اراء جماهير المؤسسة سواء كانت الداخلية أو الخارجية

تجاه المؤسسة. و صورة المؤسسة هي كذلك: "النتاج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون لدى الأفراد أو

الجماعات تجاه شخص معين، أو نظام أو شعب أو مؤسسة أو جنس، أو أنظمة، أو اتجاه أي شيء آخر من الممكن

أن يكون له تأثير على حياة الإنسان وهي⁴: " الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس حول مؤسسة ما، وقد

صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات و دور العلاقات العامة فيها، دبلوم العلاقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية

¹للعلاقات العامة، 2009، ص04

²علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص128.

³نفس المرجع، ص129.

⁴علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، ط2، عالم الكتب ، القاهرة، 2003، ص9،

تتكون هذه الصورة نتيجة تجربة مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون عقلانية تعتمد على الأدلة و الوثائق، أو غير عقلانية تعتمد على الإشاعات، و لكنها في النهاية تمثل واقعا و حقيقة لمن يحملونها في عقولهم¹.

6. مميزات صورة المؤسسة :

من خلال التعريفات السابقة التي ذكرناها صورة الذهنية المؤسسة، يمكن أن نستخرج مجموعة من الخصائص أو

المميزات لهذا المفهوم، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر²

- صورة المؤسسة هي عبارة عن انطباعات ذاتية تتكون في أذهان الأفراد و الجماعات تشكل لديهم اتجاهات و مواقف و أحكام تجاه المؤسسة.

- تتميز صورة المؤسسة بالقابلية للتغير و التفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد المؤسسة نفسها أو المؤسسات المنافسة، كما تتفاعل كذلك مع متغيرات المجتمع.

- صورة المؤسسة مقصودة، و هي تختلف عن الصورة التي يكونها الأفراد عن المنظمة نتيجة المعلومات خاطئة، فتكوين صورة المؤسسة يقوم على خطط معدة بعناية و على برامج إعلامية مدروسة.

- يمكن قياس الصورة المؤسسة اعتمادا على أساليب البحث العلمي، و التعرف بذلك على الصورة التي يكونها الأفراد عن المؤسسة سواء كانت إيجابية أو سلبية و بالتالي السعي للحفاظ عليها أو تعديلها.

- تتميز صورة المؤسسة كذلك بأنها ذات طابع متكامل، فهي لا تتكون لدى الفرد إلا بعد تكامل جهود المؤسسة بالشكل الذي ينتظره الجمهور³.

7. أنواع صورة المؤسسة :

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة

² علي جودة، كريمان فريد، مرجع سابق، ص 192.

³ صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 08.

يصنف الباحث على عجوة نقلا عن Frank Jerkins الصورة الذهنية إلى عدة أنواع، حيث نجد¹

- الصورة المرآة : و هي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها .
- الصورة الحالية: و هي الصورة التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- الصورة المرغوبة: و هي الصورة التي تريد المؤسسة أن تتكون حولها في أذهان جماهيرها.
- الصورة المثلى أو المتوقعة : و هي الصورة التي يمكن أن تتكون لدى الأفراد بعد الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات المنافسة و الجهود التي تبذلها من أجل التأثير على الجماهير.
- الصورة المتعددة : و هي تلك الصورة التي تتكون لدى الأفراد نتيجة لتعرضهم لأشخاص مختلفين ينتمون لنفس المؤسسة، و هذا التعدد إما ينتج عنه تأثير سلبي أو إيجابي، أو أن يجمع الفرد بين الجانبين مكونا بذلك صورة موحدة يغلب عليها إما الطابع الإيجابي أو السلبي تبعا لمدى تأثير الطرف الذي تعرض له ذلك الشخص.

8. العوامل المساهمة في تكوين صورة المؤسسة الاقتصادية:

- يمكن تقسيم العوامل التي تساهم في تكوين صورة المؤسسة الاقتصادية إلى : عوامل شخصية خاصة بالرفد نفسه، عوامل التنظيمية، عوامل اجتماعية و عوامل إعلامية .
- **العوامل الشخصية:** و تتمثل في السمات الشخصية للفرد و المتمثلة في قيمه و عاداته، مستواه العلمي و ثقافته، و غيرها من العوامل الخاصة و التي تصنع الفرق بين كل شخص و آخر². و العوامل الشخصية لديها دور كبير في التأثير على طبيعة الصورة التي يكونها الفرد حول مؤسسة ما. و التنظيمات عليها أن تأخذ هذه الخصائص بعين الاعتبار من خلال الرسائل الاتصالية التي نبها تجاه جماهيرها الداخلية و الخارجية على السواء.

¹على عجوة ، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، مرجع سابق، ص08.

²- علي عجوة ، كريمان فريد، مرجع سابق، ص 139.

- العوامل التنظيمية : تتمثل العوامل التنظيمية في جملة من العناصر هي:¹
- الإستراتيجية الإدارية للمؤسسة و التي تعكس فلسفتها و ثقافتها.
- سياسة المؤسسة و منتجاتها و الأعمال التي تقوم بها.
- شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية التي تربط المؤسسة بجمهورها.
- الرسائل الاتصالية التي تنقلها وسائل الإعلام عن المؤسسة.
- الاتصالات الشخصية التي تتم بين العاملين في المؤسسة و بينهم و بين الأفراد المنتمين إلى محيطها الخارجي.
- الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة في المجتمع الذي تنتمي إليه.
- العوامل الاجتماعية: تلعب العوامل الاجتماعية هي الأخرى دورا مهما و تتمثل في مدى تأثير الجماعات الأولية كالأسرة و المدرسة و الأصدقاء على الفرد و الطريقة التي يستقبل بها المعلومات و الرسائل التي ترد إليه، و بالتالي على الكيفية التي يكون من خلالها أراء و انطباعات حول شتى الأمور التي تواجهه في حياته و من بينها تكوين صور ذهنية حول المؤسسات المنتمية إلى للحن محيطه المباشر أو غير المباشر. بالإضافة إلى تأثير قادة الرأي و تأثير ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ككل.²

العوامل الإعلامية : و تتمثل في:³

- الجهود الإعلامية التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤثر على تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير.
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام للمنظمة و نشاطاتها

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة

- التغطية الاعلامية للأحداث الخاصة بالمؤسسة عبر وسائل الإعلام، و مدى قدرتها على تكوين إما صورة ايجابية أو سلبية في أذهان جماهيرها .

9. أهمية الصورة بالنسبة للمؤسسة :

إن مسألة الصورة و مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة أمر لا نقاش فيه، فهي تساهم في تكوين رأي عام عن المؤسسة

و عن نشاطاتها، و الاهتمام بها يحقق للمؤسسة الكثير المزايا ، نذكر منها:¹

- مساعدة المؤسسة على اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقات المنظمة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية.
- إقناع الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة في خدمة المجتمع.
- تنمية استعداد الجماهير للتربث في إطلاق الأحكام على المؤسسة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى الوقت الكافي للقائمين على المؤسسة في توضيح الأمور بشكل رسمي.
- تدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة و الجهات التشريعية و الحكومية في البلد.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية في استثمار أموالها في المؤسسة.
- دعم الجهود التسويقية للمؤسسة.

لقد سبق و ذكرنا خلال فصل العلاقات العامة التعريف الذي قدمه Paul Garrett لهذه الوظيفة، حيث قال بأن

"العلاقات العامة هي ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو بصورة مخالفة لصورتها الحقيقية، و إنما هي

الجهود المستمرة من طرف الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه"، و انطلاقاً من

هذا التعريف نلاحظ مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

¹علي عجرة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، مرجع سابق، ص74.

لدى جماهيرها على المستويين الداخلي و الخارجي.

و هذا الدور لا يتمثل بأي شكل من الأشكال في السعي نحو رسم و تقديم صورة غير حقيقية للمؤسسة فهذا يخالف أخلاقيات عمل العلاقات العامة، و إنما تقديم المؤسسة و التعريف بها و بنشاطاتها المتنوعة ، و رجوع الصدي الذي يتلقاه مسؤول العلاقات العامة من خلال هذه العملية هو الذي يوضح للمؤسسة طبيعة الصورة الذهنية المتكونة عنها لدى جماهيرها، و يمكنها من تعديلها إذا استدعى الأمر ذلك.

و الجماهير المستهدفة من هذه العملية هي ليست جماهير المؤسسة الخارجية فحسب، و إنما حتى الجماهير الداخلية التي و من خلال تواصلها مع المحيط الخارجي تستطيع أن تساهم في نشر صورة ذهنية عن المؤسسة قد تكون إما إيجابية أو سلبية ، لذلك فمن الضروري أن يولي مختص العلاقات العامة في المؤسسة أهمية للجماهير الداخلية بقدر اهتمامه بالجماهير الخارجية للمنظمة.

خلاصة :

إن المؤسسات الاقتصادية بحكم أهميتها بالنسبة للمجتمع ككل، نجدها دائما تحت المجهر من طرف الباحثين و السياسيين و حتى أفراد الشعب العاديين، وهي بذلك تتعرض إلى الكثير من الضغوط تجعلها تقوم بمهامها بصعوبة كبيرة، خاصة خلال السنوات الأخيرة، أين أصبحت هذه المؤسسات تحت مجهر أطراف أخرى خارجية على غرار المنظمة العالمية للتجارة و البنك الدولي و غيرها من الهيئات الدولية، التي تضع لها معايير عالية و تلزمها بالتأقلم و التوافق معها، بما أننا نعيش حاليا تحت مد اقتصاد السوق حيث لا حدود و لا حماية من طرف الدولة كما في الماضي خلال العهد الاشتراكي ، حيث كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتمتع بحماية كاملة من

الدولة، ولكن بانتهااء زمن الرخاء أصبحت هذه المؤسسات مضطرة إلى تحمل مسؤولياتها كاملة و العمل بجد من أجل البقاء.

الفصل الرابع

عرض و تحليل النتائج

تمهيد:

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وفي محاولة لتقديم جودة الخدمة المصرفية قصيرة الاجل في ظل التجارة الخارجية، تم إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من البنوك التجارية، ومحاولة التعرف على جودة الخدمات المصرفية قصيرة الاجل في ظل التجارة الخارجية في هذه البنوك، وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي و بنك الخليج الجزائر بالتحديد وكالات المسيلة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

يعتبر الحليب غذاء أساسي في حياة الإنسان لا يمكن الاستغناء عليه لأنه من أغنى الأغذية، لذلك تهتم المؤسسات الاقتصادية بمثل هذا المنتج، لما له من قيمة غذائية، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حليب الحضنة

يعود اختيارنا لمؤسسة حليب الحضنة كميدان للدراسة - كما أشرنا في مقدمة هذا الفصل - إلى المبررات التالية:

- أن إدارة المنظمة بدأت في عملية تأهيل لبيئتها الداخلية من اجل التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة التي لم تعد مجدية في ظل التحولات الداخلية والخارجية الحالية، مما يتطلب قناعة راسخة بضرورة التغيير في جميع المجالات.
- أن مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة قد تحصلت سنة 2012 على الكأس الدولية للجودة بمدير عاصمة إسبانيا، حيث تمنح هاته المؤسسة العالمية المختصة في المنتجات الغذائية ذات الجودة العالية جائزة GOLDEN كل سنة لأفضل المنتجات الغذائية في بلدان مختلفة من العالم، تقديرا للجدية والمثابرة في العمل وجودة المنتج ادي الى تحسين صورة المؤسسة
- تعتبر مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة نموذجا لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع انتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات اجنبية، اين يكون تحسين الأداء وتطوير المورد البشري والاهتمام بالكفاءات والمواهب داخل المؤسسة ضروريا للبقاء.
- بما أن الدراسة تهدف إلى دراسة موضوع المنظمة المتعلمة والتي تعتبر العنصر البشري هو رأس مالها، فإن المرحلة الآتية التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة تتلاءم مع هذا الموضوع.
- يعتبر النشاط الذي تمارسه مؤسسة ملبنة الحضنة مهما بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يلقي اهتماما كبيرا من قبل السلطات العمومية نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه لإحداث التنمية الشاملة والمستدامة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضانة حليب " Hodna Lait "

أولاً: التعريف بنشاط المؤسسة

مؤسسة "حضانة حليب" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، سابقا كانت تسمى " ملبنة حضانة" لاقترانها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى " حضانة حليب Hodna lait" لتخصصها في إنتاج الحليب و مشتقاته ، تعتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية للولاية، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 1998/12/15 ، تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب 3.5 هكتار ، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري ، غير أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 2000/05/15 باستثمار قدر ب 80 000 000 دينار جزائري كالتالي : 50% أموال خاصة و 50% عبارة عن قرض بنكي ، و كانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر ب 40 000 لتر يوميا و تستخدم 38 مستخدم دائم ، شهدت المؤسسة (05) خمس توسعات من بداية مزاوله نشاطها إلى يومنا هذا ، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجات جديدة .

ارتفع عدد العمال بالمؤسسة، ليصل حوالي 950 فردا من جميع المستويات والوظائف حسب التقرير الاحصائي الصادر عن المؤسسة مارس 2015، مقارنة بسنة 2012 التي بلغ عدد عمالها 874 عاملا، وتحتوي على شبكة متطورة لتوزيع الحليب كما تستغل الشركة مالا يقل عن خمسة أحواض في الجزائر موزعة على كل من ولايات سطيف، باتنة، المسيلة، المدية، برج بوعرييج، بالإضافة إلى امتلاك الشركة مستودعات خاصة بالعاصمة وعنابة ووهران.

و حاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 400 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2015)، بالإضافة الى محاولتها استقطاب يد عاملة مهارية وكفؤة وخاصة الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي والتطوير الإداري للتقليص من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها التقلبات في السوق العالمي ومعوقات أخرى كثيرة.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة حليب الحضانة

إن مهام وأهداف المؤسسة واضحة وبشكل يسمح لجميع الافراد وعلى مختلف المستويات السهر على ضمان القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة و فيما يلي توضيح لمهام و أهداف المؤسسة: (1)

1- مهام المؤسسة

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن ايجازها فيما يلي:

(: سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2022/06/10.)¹

- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاته المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية والجودة، وهي تسعى جاهدة لكسب رضى المستهلك على مختلف منتجاتها.
- التجديد، ويعتبر من ابرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة و يكون في التغليف او المنتج في حد ذاته.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة .
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغييرات الدائمة و تنمية النشاط التسويقي.
- توسيع منافذ توزيعها رغبة في الانتشار والسيطرة على مختلف مناطق الوطن.

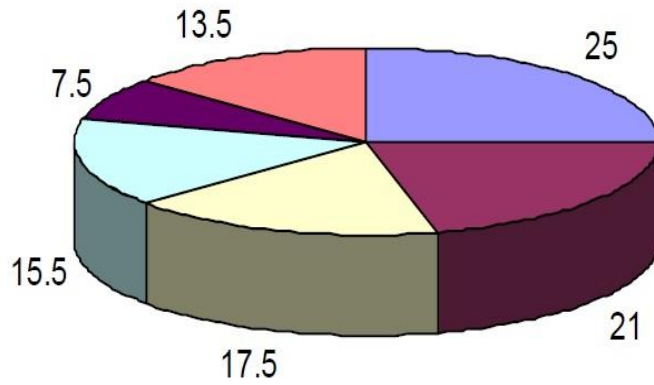
2- أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1-2. التوسع و النمو
 - 2-2. رضاء المستهلك ثم ولاءه
 - 3-2. الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة .
 - 4-2. ترسيخ علامتها التجارية و اعطاء صورة و انطباع جيد عنها .
 - 5-2. إيماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية و صحية و بأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.
 - 6-2. جذب اليد العاملة المؤهلة و تطوير المورد البشري الذي لديها من خلال الدورات التكوينية سواء في الداخل أو الخارج.
- من خلال الأهداف المسطرة لمؤسسة حليب الحضنة نلاحظ ان الاستراتيجية المنتهجة من قبل إدارة المنظمة هي استراتيجية توسعية بحتة من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الوطنية تنتج تشكيلة سلعية منافسة لمنتجات المؤسسة، و فيما يلي توضيح لحصة مؤسسة حليب الحضنة في السوق الوطنية

شكل رقم (1) : الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب

منتوجات أخرى ■ يوبلي براقي العاصمة ■ الحضنة المسيلة ■ ترافل بليدة ■ صومام بجاية ■ دانون بجاية ■



يتضح من خلال الشكل أن مؤسسة الحضنة حليب تحتل المرتبة الرابعة من حيث نسبة الحصة السوقية، إذ تمثل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة % 11.1 من إجمالي السوق الوطنية، وهذا راجع لوجود منافسين أقوياء وذات خبرة مثل مؤسسة دانون الريادية في السوق إذ تمثل نسبة الحصة السوقية لهذه المؤسسة 21 % من إجمالي السوق، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى، يليها كلا من مؤسستي الصومام ، و ترافل بحصة سوقية تقدر بنسبة 10.1 % 21 ، % على التوالي.

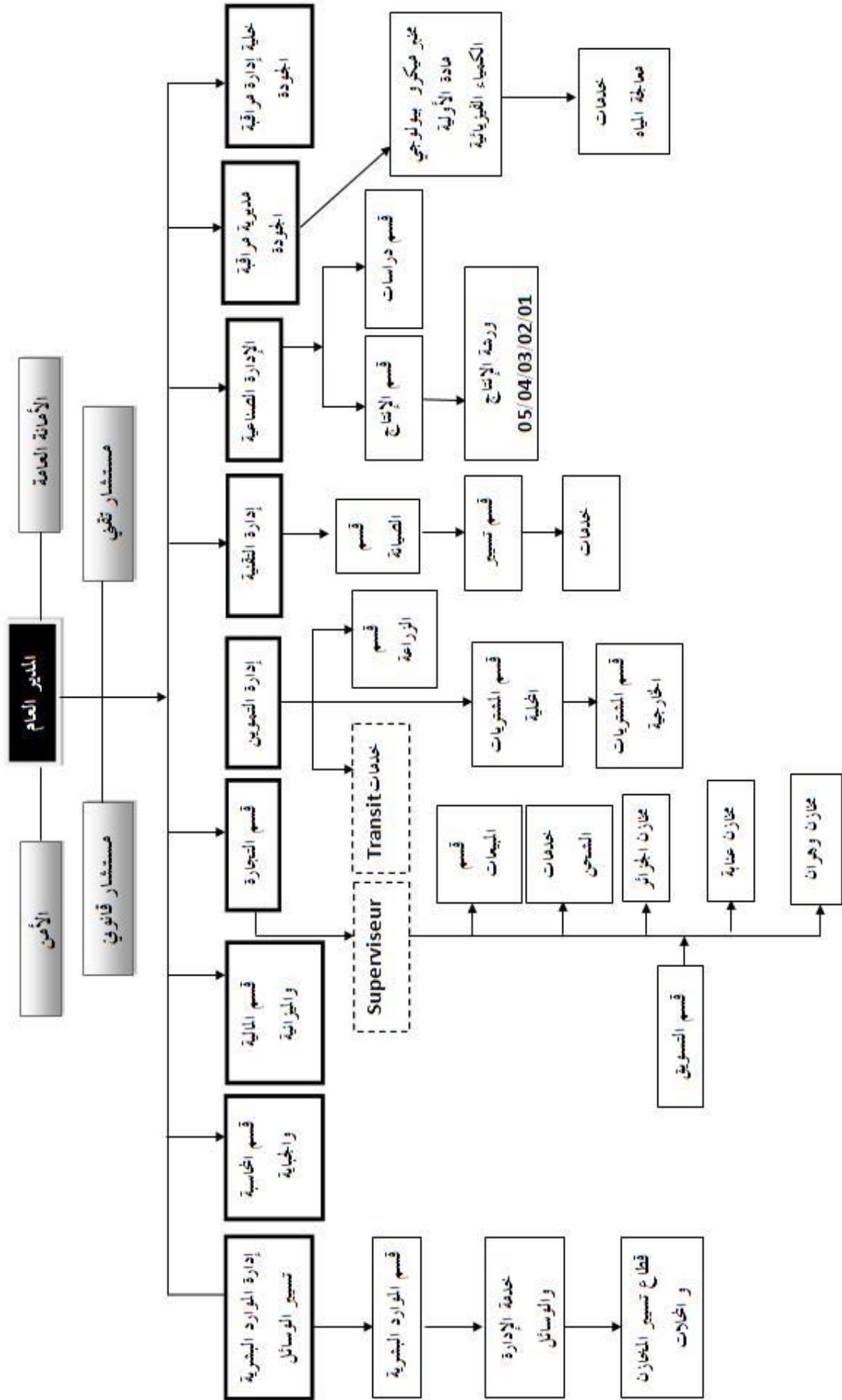
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة:

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة



المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ ان مؤسسة حضنة حليب تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي و التنسيق بين مختلف المصالح و الأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، و يتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها.

1. المدير العام: يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها ومن مهامه:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

2. الأمانة العامة(السكرتارية): وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.

3. خلية الجودة والبحث والتطوير:

1-3 قسم مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهدافها لإيمانها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، ومخبر معالجة المياه.

2-3 قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

3-3 قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

4. الإدارة الصناعية: وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسات البحوث والتطوير، قسم الإنتاج و الذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.

5. إدارة التقنية: تهتم بالصيانة و تنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.

6. إدارة التموين: تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Transit، قسم المبيعات،

قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.

7. قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات و إستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق

بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.

8. قسم المالية والميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير و آجال تسديدها.

10. قسم المحاسبة والحباية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج

المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.

11. إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال و توفير فرص التكوين والتدريب

لتطوير مهاراتهم و توفير متطلباتهم المهنية و الشخصية.

كما ان تنمية الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من

مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة و على جميع المستويات لتحقيق اهدافها من جهة

، و من جهة اخرى باعتبار ان المورد البشري هو راس مال المنظمة، تسعى في الوقت الحالي الى الإلمام

بجميع الجوانب التي تساعد في تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالإضافة الى تعزيز التنافسية الدولية

للمؤسسة و لو انه يوجد تطبيق نسبي لبعض ابعاد مفهوم المنظمة الساعية نحو التعلم كالتعلم المستمر و

تكوين فرق العمل و تشجيع التعاون بين افراد المؤسسة و غيرها من المفاهيم، بما يعود بفوائد على

المؤسسة من جهة وعلى افرادها من جهة أخرى كما يلي:¹

المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2022/06/14.¹

الفوائد التي تعود على المؤسسة من تدريب العاملين وتشجيعهم على التعلم:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.
- تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد وفرق العمل.
- تخفيض التكاليف في المستقبل.
- التقليل من مخاطر العمل.
- المساعدة في استقرار المنظمة وقدرتها على النمو والبقاء.
- تحديد المعلومات وتحديثها في بيئة المؤسسة التي تتسم بعدم الاستقرار.
- تطوير أساليب التواصل بين الأفراد والإدارة.

أما فيما يخص الفوائد التي يجنيها العاملين بالمنظمة جراء تدريبهم و خلق فرص التكوين المستمر هي:

- الرفع من أداء العاملين عن طريق معرفتهم لتوجهات المنظمة.
- تحسين فهمهم لأهداف المنظمة وتوجهاتها.
- المساعدة في حل المشاكل التي يعانون منها جراء ضغوط العمل.
- توفير فرص للنمو والتطور لدى العاملين و ينمي دافعيتهم نحو الأداء.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

المبحث الثاني: تحليل البيانات

سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى عينة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، و في الأخير اختبار الفرضيات المصاغة و تحليل البيانات المحصلة و عرض نتائجها.

المطلب الأول: آلية إختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

من خلال هذه المطلب سيتم التعرف على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار إستعماله في هذا النوع من البحوث بالإضافة إلى ملائمته لاختبار فرضياتنا ، إلى جانب جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات.

1. الإستبيان كأداة رئيسية لاختبار الفرضيات

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إستبيان يتكون من 16 سؤالاً موجه لعمال مؤسسة الحظنة لانتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة ، قصد الوقوف على آرائهم حول اثر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات ، و إقتصرت الدراسة على 30 إستبيان صالح لتحليل الاحصائي من اصل 50 استبيان موزع، وعلیه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لكل عميل وهي: الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الوظيفة الى جانب سنوات الخبرة .

القسم الثاني: ويضمن 12 سؤالاً تعكس العلاقات العامة ، وهي موزعة كالتالي:

- العبارات من 1- إلى 06 تشير إلى مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة ؛
 - العبارات من 7- إلى 12 تشير إلى بعد الوسائل و الأساليب المستخدمة في قسم العلاقات العامة ؛
- وقد تم قياس اتجاهات العملاء من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 (1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وجب علينا أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، وهو اختبار ضروري لإختيار الاختبارات، ففي حالة كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نلجأ الى الاختبارات المعلمية و في الحالة العكسية نلجأ الى الاختبارات الغير المعلمية.

و هناك العديد من الاختبارات لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من بينها اختبار كولمجروف سمرنوف الذي سيتم إعماده في دراستنا.

▪ إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف)

يبين الجدول رقم (1-2) النتائج المحصل عليها بعد اجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov على الابعاد العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة، ونشير هنا الى ان قاعدة الحكم على توزيع البيانات في هذا الاختبار مرتبطة بقيمة sig فإذا كانت أكبر من 0.05 فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و العكس صحيح

جدول رقم(1): إختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

يستعمل في استنبطه عالم النفس **رينسيس ليكرت** (مقياس ليكرت: هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في **الاختبارات النفسية**) الاستبيانات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، ولقد تم اعتماد: غير موافق بشدة، 2؛ غير موافق، 3؛ محايد، 4؛ موافق، 5؛ موافق بشدة. 1

المحور	العدد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	بعد مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة؛	0,119	0,200*
2	بعد الوسائل و الليات قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة؛	0,067	0,082*

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

ومن خلال الجدول رقم (2-1) نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعملية .

و بعد ما قام تم تفرغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، و التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي⁽¹⁾، والانحراف المعياري⁽²⁾، و المدى لوصف متغيرات الدراسة؛
- اختبار (One Sample test T)⁽³⁾ للعينة الواحدة باتجاه واحد لاختبار فرضيات البحث .

و هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما ، و هو مناسب للبيانات الفئوية، و إما ان \bar{X} (The Arithmétique Mean) الحسابي (المتوسط)¹ $\bar{X} = \bar{X}_1, \bar{X}_2, \dots, \bar{X}_n$ فإن يأخذ القيم التالية X يكون مرجحا بالأوزان أو متوسطا حسابيا بسيطا و هو ما تم اعتماده في دراستنا ، فإذا كان المتغير $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$

المعياري عام 1893، و هو مقياس لتشتت البيانات التي تم جمعها باستخدام مقاييس الفئوية أو النسبية ، و يعد من أهم الانحراف فكرة "Karl Pearson"² اقترح S ، و يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات S و الانحراف للعينة σ مقاييس التشتت وأكثرها استخداما ، و يرمز للانحراف المعياري للمجتمع بالرمز $\bar{X}_1, \bar{X}_2, \dots, \bar{X}_n$ بالانحراف عن الوسط الحسابي ، و يزال اثر الإشارة بتربيع الانحرافات ، فإذا كان لدينا عدد المشاهدات : $S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}$ مربع الانحراف المعياري هو التباين S يعرف بالصيغة التالية

: القيمة الثابتة المفترضة (وتساوي 3 في دراستنا هذه) μ : المتوسط الحسابي للعينة \bar{X} ، بحيث $T = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}}$ في هذا الاختبار من خلال المعادلة التالية (t) و تحسب قيمة³

: عدد مفردات العينة و تساوي 30 في دراستنا . n : الانحراف المعياري ، S

▪ اختبار ANOVA من اجل معرفة الفروق .

من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة . وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس

التالي:

مجال المتوسط الحسابي	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي

3- ثبات وصدق أداة الدراسة

3-1. الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة

التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية.

3-2. ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من

مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان،

وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة،

وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم () يمثل معامل ألفا

كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (2): قيمة معامل Cronbach's Alpha

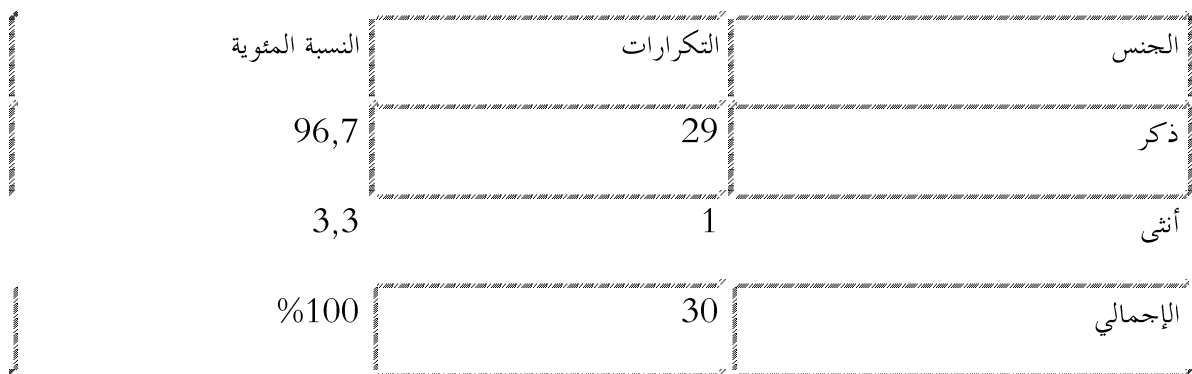
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعـد
06	0,922	بعد مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة؛
06	0,935	بعد الوسائل و الاليات قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة؛
12	0,882	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال جدول رقم (2) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم () قابلاً للتوزيع، ويكون الطالبة قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

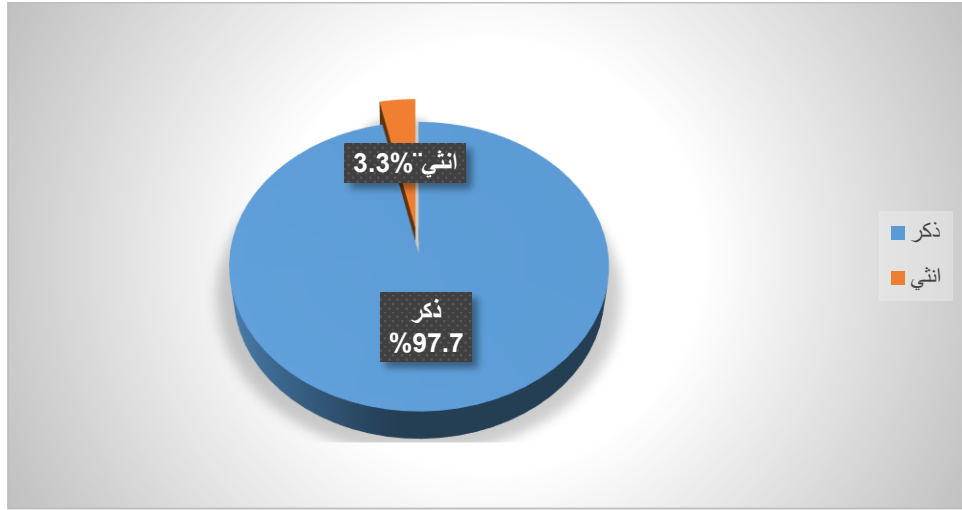
4- تحليل البيانات الوصفية:

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 96.7%، أما حجم الإناث فقد بلغ أنثي واحدة بنسبة قدرت بـ 3.3%، و نستكشف من خلال هاته النتائج ارتفاع نسبة الذكور على الإناث ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة الخاصة و حسب عرف مجتمعنا أما نسبة الإناث في عينة الدراسة فمجال عملها جز من وظائف الإدارة لضمان السير العمل الإداري للمؤسسة ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2-3)



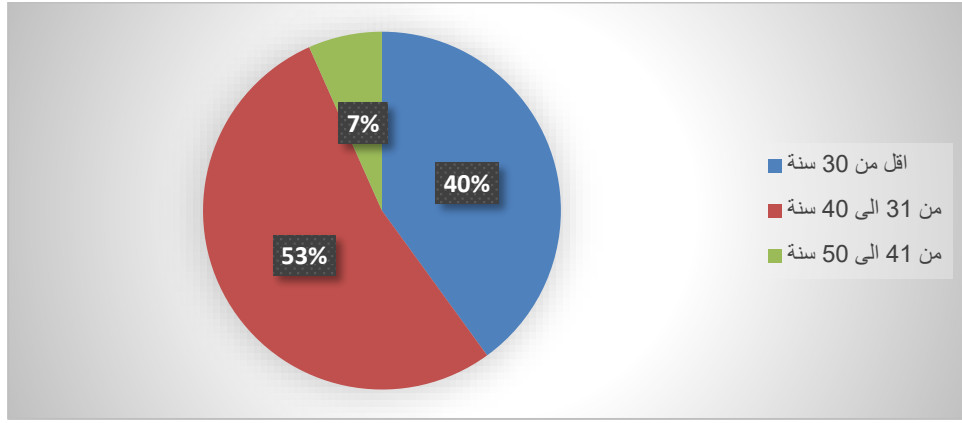
الشكل رقم () يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
40	12	اقل من 30 سنة
53,3	16	من 31 الى 40 سنة
6,7	2	من 41 الى 50 سنة
00	00	من 51 سنة الى 60 سنة
%100	30	الإجمالي

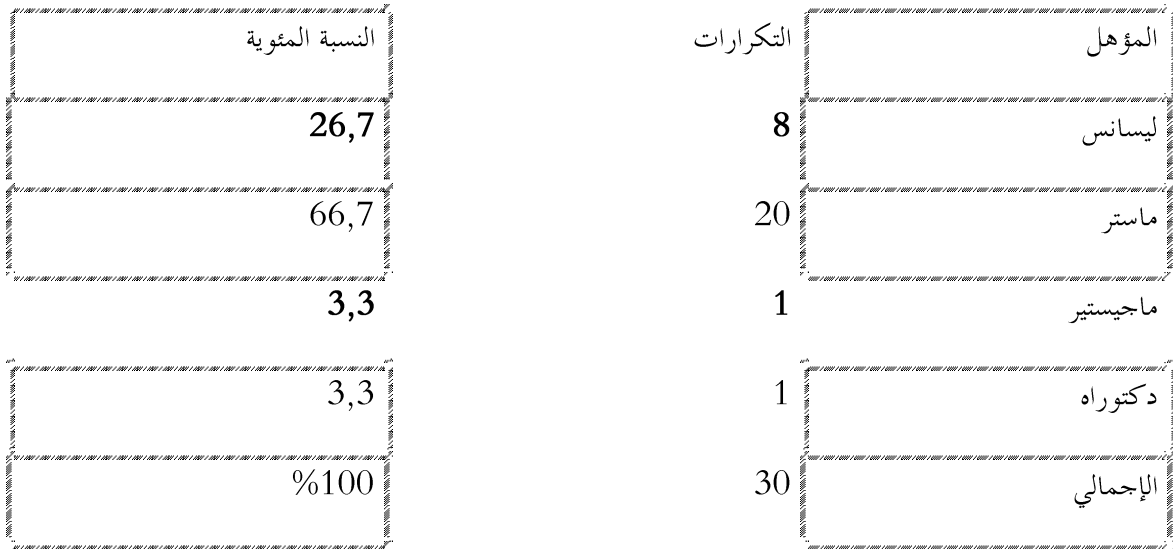
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 53.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة الى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 6.7%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 51 سنة الى 60 سنة) فقد بلغ عددهم 00 فرداً بنسبة قدرت بـ 00%، وهذا ان فئة التي تقدر أعمارهم بين 20 الى 40 سنة كبيرة إذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر من 50 الى 60 سنة مما يدل على ان المؤسسة تعتمد اكثر على فئة الشباب أكثر ، و يرجع ذلك إلى تحديد سن التقاعد و لا شكل ان هذا له اثر إدارة الجودة الشاملة ، كما كشفت الدراسة الميدانية ان صغر السن أحيانا ما تصاحبه سلوكيات التهاون و العصيان نظرا لاعتقاد العامل انه يبذل أثر جهد مما يقلل من ولائهم اتجاه المؤسسة وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2-4)



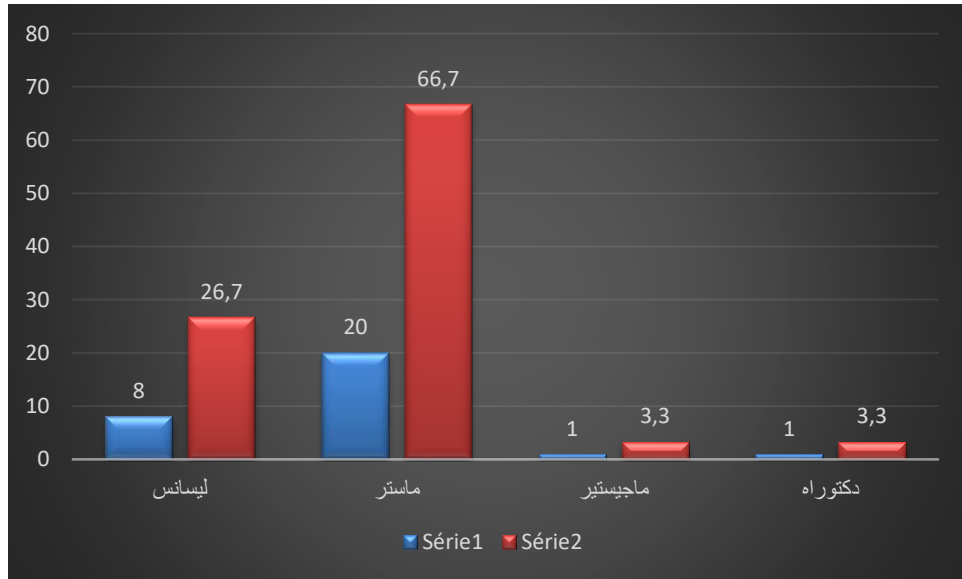
الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



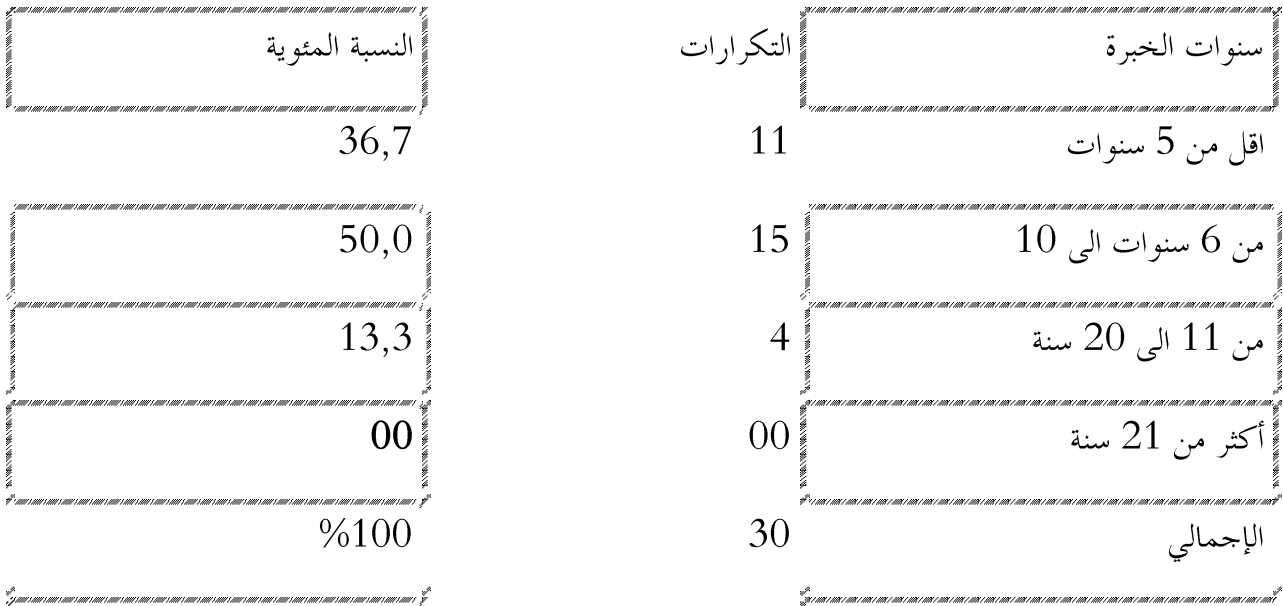
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 8 افراد يمثلون الأفراد أصحاب شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 26.7%، أما أصحاب الماستر فقد بلغ عددهم 20 أفراد بنسبة قدرت بـ 66.7%، أما في ما يخص أصحاب المستوى الماجستير فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 3.3%، أما أصحاب التعليم العالي ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3.3% و الشكل التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوي التعليمي و هذا يعكس سياسة المؤسسة في التوظيف و له اثر كبير لتحسين صورة المؤسسة ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-5)



الشكل رقم (2-5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

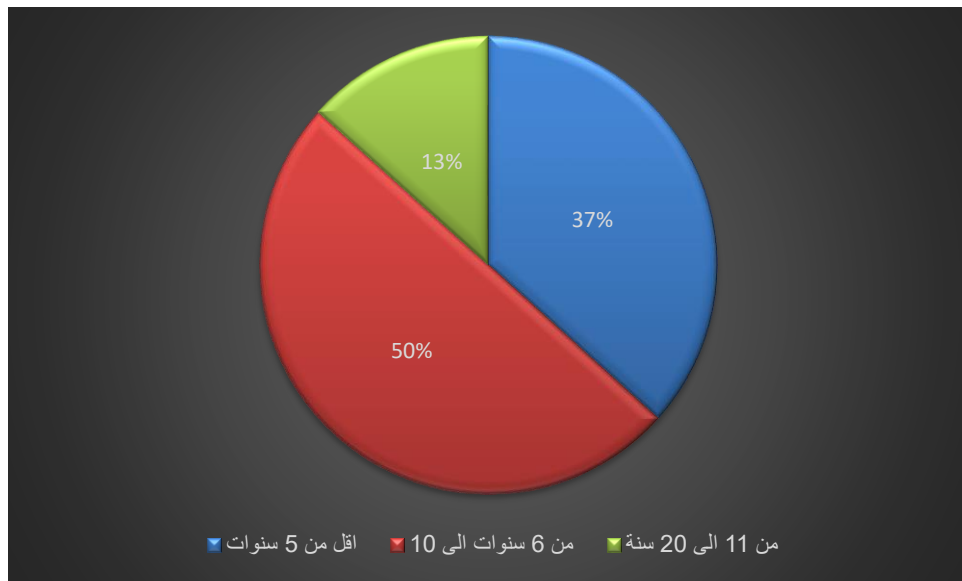
الجدول رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

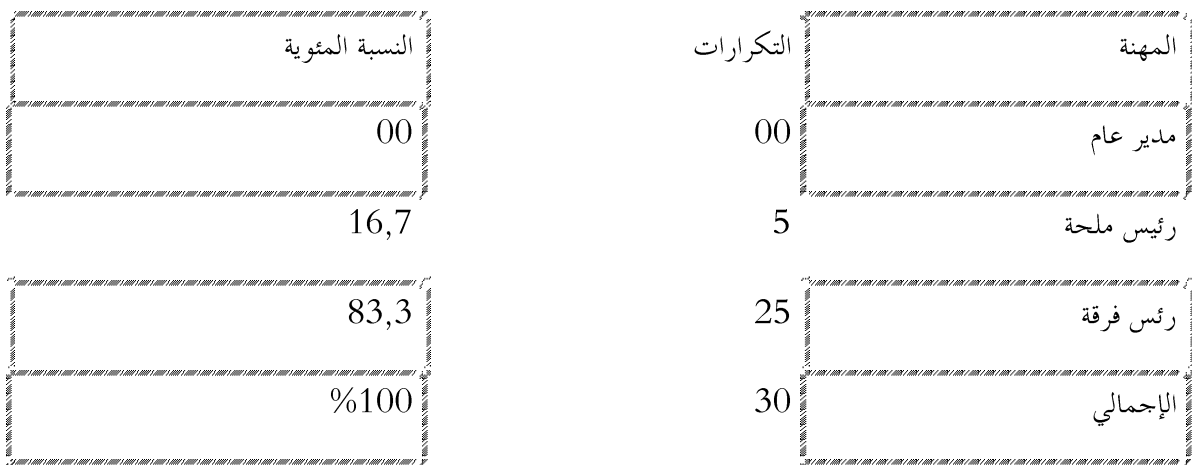
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 11 أفراد تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 36.7% ، أما 15 فرد الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10سنوات) بنسبة قدرت بـ 50% ، في حين ان الافراد الذين تتراوح اقدميتهم بين (11 سنوات الى 20 سنة) فبلغ عددهم 4 فرداً بنسبة قدرت بـ 13.3% ، اما فيما يخص

الذين تزيد خبرتهم عن 21 سنة لا توجد ، و عليه لوحظ من خلال الدراسة الميدانية ان المؤسسة لديها خبرات كافية من اجل تحسين صورة المؤسسة ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-6)



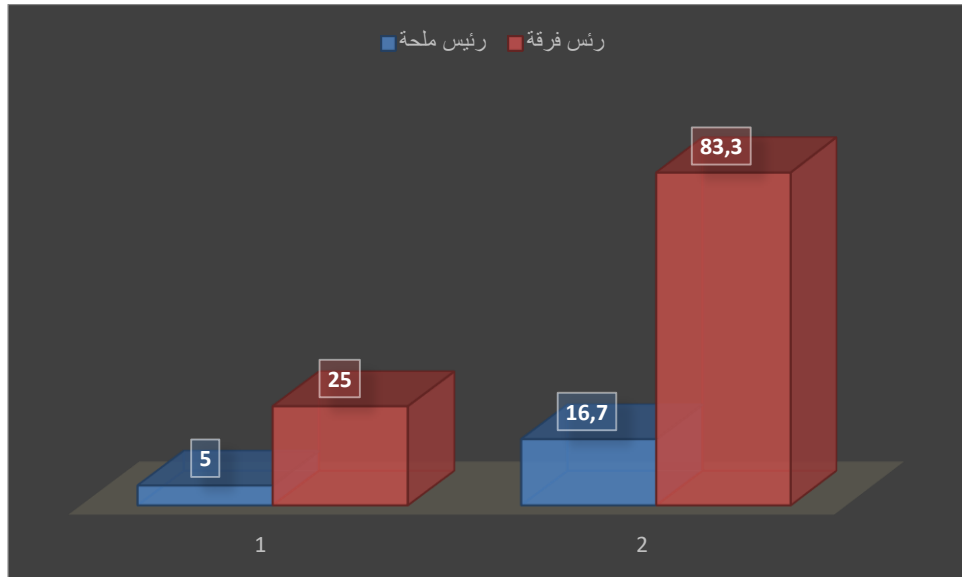
الشكل رقم (2-6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 5 فرداً يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة قدرت بـ 16.7%، أما رؤساء الفرق لا يبلغ عددهم 25 فرداً بنسبة قدرت بـ 83.3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-7)



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

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل القيام بالتحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، حيث يراد من خلال هذا التحليل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها ومناقشة النتائج التوصل إليها.

المطلب الاول: اختبار مستوي مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية

محل الدراسة

1- أهمية قسم العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية قسم العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (2-8)

الجدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية قسم العلاقات

العامة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	يوجد موظفون مختصون في العلاقات العامة داخل مؤسستكم	4,1333	0,81931	1	عالي
2	يوجد اتصال بينك وبين موظفي قسم العلاقات العامة	4,1000	1,09387	3	عالي
3	من الاهداف التي يسعى إليها قسم العلاقات العامة هو تحسين سمعة المؤسسة واعطائها مكانة مرموقة	4,0000	0,74278	5	عالي
4	قسم العلاقات العامة يساهم في تحسين صورة المؤسسة	4,0667	0,73968	4	عالي
5	يساهم قسم العلاقات العامة في عملية التخطيط والبحث في مؤسستكم	4,1333	0,89955	2	عالي
6	من الاهداف التي يسعى إليها قسم العلاقات العامة تكوين علاقات جيدة بين الجمهور الداخلي والخارجي	3,9667	1,12903	6	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,9900	0,61720		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مساهمة قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.7 – 4.13) فقد جاءت في المرتبة الاولى يوجد موظفون مختصون في العلاقات العامة داخل مؤسستكم بمتوسط حسابي (4.13) وهو اعلى من المتوسط العام (3.99)، وانحراف معياري (0.81)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على الالتزام بالمقاييس من اجل ضبط قسم العلاقات العامة من اجل تحسين صورة المؤسسة .

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة بعد قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بهذا البعد أغلب مستويات الدلالة أقل

من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية قسم العلاقات العامة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وهذه النتيجة تعني ان المؤسسة تعي وتدرك التزاماتها نحو تحقيق صورة جيدة

2- أهمية الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية

لوصف مستوى أهمية الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، لجأت الطالبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (2-9)

الجدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	فعالية الوسائل الاتصالية المعتمدة بمؤسستكم جيدة	4,2000	0,88668	1	عالي
2	الوسائل الاتصالية المعتمدة بمؤسستكم ساهمت في تكوين صورة إيجابية لدى جماهير المؤسسة	4,0667	0,78492	3	عالي
3	هل هناك سرعة الاتصال بالجمهور الداخلي	4,0333	0,80872	5	عالي

عالي	4	0,78492	4,0667	قدمت وسائل الاتصال إضافة جديدة لممارسة أنشطة العلاقات العامة في مؤسستكم	4
عالي	7	1,18613	3,8000	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	5
عالي	2	0,74664	4,1667	تساعدك الوسائل الاتصالية في أداء مهامك على أكمل وجه	6
		0,47318	4,0238	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2 - 3.8) فقد جاءت في المرتبة الاولى فعالية الوسائل الاتصالية المعتمدة بمؤسستكم جيدة بمتوسط حسابي (4.2) وهو اعلى من المتوسط العام (4.02)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على وضع وسائل و أساليب وذلك لوعي وإدراك الإدارة هذا الجانب في ظل المنافسة الشديدة في هذا المجال من اجل تحسين صورتها.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول فعالية الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية

، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً و تبين هذه النتيجة ان المؤسسة تعتبر الوسائل والأساليب التي يتبعها قسم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية وسيلة ونهج من اجل ان تتمكن المؤسسة من احسن صورة للمؤسسة .

1. اختبار الفرضية الاولى: يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة

حضنة حليب

* حيث افتراضنا في دراستنا أن قيمة الاختبار المفترضة $\mu = 3$ هي الحد الأدنى للمستوي مساهمة قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة و عليه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

H_0 : إذا كان $\mu \leq \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائيا وموجبة فهذا يعني أنه يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب

H_1 : إذا كان $\mu > \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائيا فهذا يعني أنه لا يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب

و لأثبت هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اكبر من متوسط المفترض (03)، و أن قيمة test سالبة و يكون $\text{sig} < 0.05$ أي دالة احصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم (...).
يبين نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الجودة بأبعادها

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب	4.30	0.41	عالية	3,975	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن مستوى مساهمة قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب عاليا بمتوسط حسابي الذي بلغ 4.30 و بانحراف معياري 0.41.

و بالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن $\bar{X}=4.30 < 3$ و قيمة T دالة احصائيا أي اقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الأولى محققة يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب .

2. اختبار الفرضية الثانية: تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب

✓ حيث افترضنا في دراستنا أن قيمة الاختبار المفترضة $\mu = 3$ هي الحد الأدنى لمستوي عمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب وعليه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

✓ H_0 : إذا كان $\mu \leq \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائيا وموجبة فهذا يعني أنه تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب

✓ H_1 : إذا كان $\mu > \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائيا فهذا يعني أنه لا تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب

و لأثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اكبر من متوسط المفترض (03)، و أن قيمة test سالبة و يكون $\text{sig}^2 < 0.05$ أي دالة احصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم(....) يبين نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الجودة بأبعادها

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب	4.30	0.41	عالية	3,975	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن مستوى مساهمة قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنة حليب عاليا بمتوسط حسابي الذي بلغ 4.30 وبانحراف معياري 0.41.

و بالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن $3 < 4.30 = \bar{X}$ و قيمة T دالة احصائيا أي اقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الثانية محققة تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنة حليب

3. اختبار الفروق في قسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

اختبار الفروق في قسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تبعا لمتغير السن

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة	النتيجة
قسم العلاقات	بين المجمعات	0,126	2	0,063	0.326	0.724	قبول الفريضة

			0,193	27	5,206	داخل المجموعات	العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة
			/	9	5,332	مجموع التباين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة على قسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تعزى إلى متغير السن، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني قد يفسر ذلك على أن تطبيق العلاقات العامة في المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة مختلف الفئات العمرية، وأن جميع العاملين على اختلاف سنهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي آثار دالة بين الفئات العمر.

اختبار الفروق لقسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تبعا لمتغير المستوي العلمي

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوي العلمي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة	النتيجة
قسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة	بين المجموعات	0,352	2	0,117	0.612	0.613	قبول الفريضة
	داخل المجموعات	4,980	27	0,192			

			/	9	5,332	مجموع التباين	المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة
--	--	--	---	---	-------	---------------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة لقسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تعزى إلى متغير المستوي العلمي، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يرجع ذلك إلى كون الموظفين ذوي التحصيل العلمي الأعلى يشغلون مواقع وظيفية أرقى، وبالتالي فهم يحظون باهتمام أكبر من طرف الإدارة العليا، من اجل تحسين صورة

اختبار الفروق لقسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة
تبعاً لمتغير منصب العمل

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة	النتيجة
قسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين	بين المجمعات	0,002	2	0,002	0.009	0.924	قبول الفريضة
	داخل المجموعات	5,330	27	0,190			

				9	5,332	مجموع التباين	صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة
--	--	--	--	---	-------	------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة على ان لقسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تعزى إلى متغير منصب العمل، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05.

نتائج الدراسة

لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يلي:

1- نتائج مستوى جودة المنتجات

يساهم قسم العلاقات العامة في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة حضنه حليب .

تعمل الآليات والأساليب المعتمدة من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة حضنه حليب

2- نتائج الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة ان لقسم

العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تعزى إلى متغير السن

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة ان لقسم

العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تعزى إلى متغير

المستوي العلمي

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة ان لقسم العلاقات العامة دورا إيجابيا في تحسين صورة المؤسسة حضنه حليب بالمسيلة تعزى إلى متغير منصب العمل.

خاتمة

تساهم عملية تمكين العاملين في الارتقاء بالعنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى مستويات راقية من التعاون ومشاركة المعلومات وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة وامتلاك المعرفة

كما يمثل تبني المؤسسات مفهوم التطوير التنظيمي تصرفاً استباقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، و اختىار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي لعمال شركة حضانة حليب ، وقد تمكنا من خلالها من الإجابة عن إشكالية وتساؤلات البحث، ومن خلال اختبار فرضياتنا توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي. (لا تدرك المؤسسة محل الدراسة إدراكاً تاماً أهمية و علاقة أبعاد تمكين العاملين بأبعاد التطوير التنظيمي.

- هناك إدراك لأهمية التمكين بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة حسنة وفقاً لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظراً للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية العاملين. ٧ تدرك المؤسسة المدروسة أهمية أبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحدث تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل، و بدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها عملت تماماً على التطوير التنظيمي على المستوى الفردي.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والوظيفة، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين والجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة 0.05

- عدم استماع الإدارة إلى آراء العاملين فيها عند اتخاذ قراراتها. / عدم اعتماد المؤسسة لنظام حوافز فعال تسوده العدالة

ثانيا: التوصيات: في ضوء النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بإحداث تطوير تنظيمي على مستوى جماعات العمل، وخلق تطوير تنظيم على المستوى الفردي. العمل على تفعيل ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة وتطبيقها وذلك بالبعد عن المركزية الإدارية.

لابد من العمل على تفعيل المشاركة بالمعلومات لرفع تأثير التمكين في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة .

- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات ومشاركتهم في المعلومات، وتفويضهم المزيد من السلطات في المؤسسة.

- ضرورة بناء برامج تحفيزية تتسم بالعدالة مناسبة لمكانة كل موظف، والاهتمام بشقي التحفيز (المادي المعنوي)

- ضرورة تبني مفهومي تمكين العاملين وكذا التطوير التنظيمي في المؤسسة بشكل خاص وفي جميع المؤسسات الاقتصادية.

- ضرورة اشراك المؤسسة للعاملين فيها في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستماع المسبق لآرائهم.

- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر وحرصها على متابعة احتياجات موظفيها.

- تعزيز المؤسسة لطرق ووسائل حل النزاعات والخلافات بين جماعات العمل.

- سعي المؤسسة إلى تطوير أنشطة ومهام العمل في جميع الأقسام والوظائف.

- ضرورة منح المؤسسة استقلالية أكبر للعاملين فيها في حل مشاكلهم بطريقة ذاتية . أفاق للدراسة: و تبقى

أبواب البحث مفتوحة أمامنا وأمام غيرنا من الطلبة والباحثين، وفي هذا السياق نقترح المواضيع التالية

كأفاق للدراسة:

- دراسة معوقات وتحديات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

+ دراسة تأثير تمكين العاملين في متغيرات أخرى مثل إدارة الصراع، القدرة على الابتكار، ودوره في خلق

روح

الفريق

. - دراسة التطوير التنظيمي كمدخل لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 1- كلفاح أمينة ودور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت لبني صاف CSIBS ولاية عين تموشنت ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاعلام و الاتصال كلية العلوم الانسانية و الحضارة الإسلامية، جامعة وهران ، 2015،.2014
- 2- محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان ،1996.
- 3- محمد ناجي الجوهر ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، رؤية معاصرة ، دار القلم للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط4،2001
- 4- محمد ناجي الجوهر ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، رؤية معاصرة، مرجع سابق. -
- 5- عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن و إبداع في تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، ط1، دار البحار، دار التسيير، بيروت، 2001.
- 6- عمر وصفي عقىلى و اخرون، وظائف منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار زهران، عمان ،1994.
- 7- علي عجوة ، العلاقات بين النظرية و التطبيق ، جامعة القاهرة ، 2001.
- 8- زكي محمود هاشم ، العلاقات العامة : المفاهيم و الأسس العلمية، شركة ذات السلاسل للطباعة و النشر، الكويت، 1990.
- 9- طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و مبادئ و سياسات مع إشارة للمعطى العربي والإسلامي، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 10- نجم عميد نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، من إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، العدد 253، 2000.

- 11- طاهر مرسي عطية، فن و علم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 12- لىلى بوطمين، الاتصال و ثقافة المؤسسة، ايام دراسية تحت عنوان: تسيير الكفاءات، الامتثال و القيادة في المؤسسة، 9-10 ماي 2001، عنابة.
- 13- منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC رقم 12، 2005.
- 14- حسن الحكاك، نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 15.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة و الاعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 16- زياد محمد الشрман، مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 17- محمد العزازي ادريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2000!
- 18- صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات و دور العلاقات العامة فيها، دبلوم العلاقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009.
- 19- على عجوة ،كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
- 20- على عجوة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، ط2، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003،

الملخص:

هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وكذا تهدف التعرف على مستوى كل من تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ولتحقيق ذلك قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في الجانب الميداني أين تمت على مستوى حضنة حليب بالمسيلة بالشط، والتي كانت أدواتها الرئيسية الاستمارة، التي وزعت على 40 موظفا من المؤسسة وقد تم معالجة معلوماتها باستخدام البرنامج الإحصائي الـSPSS. وكان من بين أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير

0.05، و أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بإحداث تطوير تنظيمي على مستوى جماعات العمل، وخلق تطوير تنظيمي على المستوى الفردي.

Summary:

This study aims to know the impact of empowering workers on the dimensions of organizational development in the economic institution, as well as aims to identify the level of both the empowerment of workers and the dimensions of organizational development in the institution under study and the presence of statistically significant differences at the level of the study variables due to personal variables.

To achieve this, we dropped the theoretical study on the field side where it was carried out at the level of a milk brood in Al-Masila in the Shatt, whose main tool was the form, which was distributed to 40 employees of the institution and its information was processed using the SPSS statistical program. Among the most important findings of the study: There is a statistically significant effect between employee empowerment and development dimensions

0.05, and there is also a significant correlation between employee empowerment and organizational organizational development dimensions at the level of significance..