

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الإجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة): منى بن النوي

تحت عنوان

التعلم التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بالمسيلة

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة: المسيلة	اسم ولقب الأستاذ (ة): ليلي بتقة
مشرفا ومقررا	جامعة: المسيلة	اسم ولقب الأستاذ (ة): وهيب زلاقي
مناقشا	جامعة: المسيلة	اسم ولقب الأستاذ (ة): رمضان الفضيل

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على انجاز هذا العمل
المتواضع

ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
والامتنان

إلى الأستاذة الدكتورة المشرفق وهيبة زلاقي على دعمها العلمي
وتوجيهاتها

القيمة، ومساعدتها لنا طيلة إنجاز هذا العمل.

وكذا نتوجه بالشكرنا الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع ،

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

منى بن النوي

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7	تمهيد
8	أولا: الإشكالية
11	ثانيا : فرضيات الدراسة
12	ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة
14	رابعا: أهمية الدراسة
14	خامسا: أهداف الدراسة
15	سادسا: الدراسات السابقة
17	خلاصة
الفصل الثاني : التعلم التنظيمي رؤية سوسيوتنظيمية	
19	تمهيد
20	أولا : المقاربة النظرية للتعلم التنظيمي
21	ثانيا: مبادئ التعلم التنظيمي
22	ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي
22	رابعا: أهمية التعلم التنظيمي
22	خامسا: مبررات التعلم التنظيم
24	خلاصة
الفصل الثالث : رؤية سوسيوتنظيمية للتطوير التنظيمي	
26	تمهيد
27	أولا : المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي
29	ثانيا : قيم التطوير التنظيمي
30	ثالثا: أهداف التطوير التنظيمي
31	رابعا: أساليب التطوير التنظيمي
32	خامسا: معوقات التطوير التنظيمي

33	خلاصة
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
35	تمهيد
36	أولا : مجالات الدراسة
37	ثانيا : المنهج المستخدم
38	ثالثا : أدوات جمع البيانات
40	رابعا : أسلوب إختيار عينة الدراسة
41	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
43	تمهيد
44	أولا : بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية
48	ثانيا : بيانات متعلقة بالتعلم التنظيمي
55	ثالثا : بيانات متعلقة بالتطوير التنظيمي
69	رابعا: مناقشة الفرضيات الفرعية
70	خامسا: مناقشة الفرضية العامة
72	خاتمة
73	التوصيات
74	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	44
3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	45
4	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	46
5	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	47
6	يوضح مشاركة الإدارة في تبادل الأفكار حول وظيفتك	48
7	يوضح وجود مساواة من قبل رئيس قسمك في حل المشاكل الخاصة بالعمل	48
8	يوضح دعم الإدارة للإنجازات المحققة من الأساتذة	49
9	يوضح مشاركة الأساتذة في إعداد الخطط والإستراتيجيات	50
10	يوضح وجود مشاركة في إتخاذ القرارات من قبلكم	50
11	يوضح وجود القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة	51
12	يوضح وجود القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	52
13	يوضح الشعور بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل	52
14	يوضح الحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للإستفادة منه	53
15	يوضح قيام شخص محدد من أعضاء الفريق بمهمة التنسيق بين الأعضاء	54
16	يوضح وجود مناقشة جماعية للقضايا من قبل الرؤساء والعمال	55
17	يوضح رؤية أن الهيكل التنظيمي الحالي لكليتك ملائم لإحتياجات العمل	55
18	يوضح وجود رقابة لصيقة من قبل المشرفين	56
19	يوضح إمتلاك الأساتذة إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالإنترنت	57
20	يوضح المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لك حلول إضافية	57
21	يوضح وجود وسائل دعم إلكترونية متعددة لتسهيل العمل	58
22	يوضح مساهمة برامج تنمية وتطوير الأساتذة بالكلية تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي.	59

60	يوضح تحديد الإدارة للمهام بدقة ووضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل	23
61	يوضح عمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء مع التمتع بالأمان الإلكتروني في العمل	24
62	يوضح القيام بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومساعدة الهيكل التنظيمي للكلية على إدارة عملية التطوير	25
63	يوضح التمتع بالمهارات في النقاش والحوار مع وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة	26
64	يوضح وجود إحترام في العلاقات بين الأساتذة ومدى وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة داخل الكلية	27
66	يوضح وجود تعاون بين الأعضاء في العمل مع الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية	28
67	يوضح وجود نظم الحوافز الإجتماعية في المنظمة ومدى تسهيل الأنظمة والسياسات المتوفرة بالكلية في إحداث عملية التطوير التنظيمي	29

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التعلم التنظيمي (تمكين العاملين ، تفعيل جماعات العمل ، تعزيز العملية الابتكارية) بالتطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي المرن ، تكنولوجيا المعلومات ، تطوير السلوك التنظيمي) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تكون مجتمع الدراسة من (231) فردا، ثم تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (40) فردا، وقد تناولت هذه الدراسة علاقة تمكين العاملين بتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقة تفعيل جماعات العمل بتطوير السلوك التنظيمي لدى الأساتذة وعلاقة العملية الابتكارية بتصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى الأساتذة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها إهتمام المنظمة بتوفير الوسائل التقنية والتكنولوجية وتوفير هيكل تنظيمي مرن و الإهتمام بتطوير سلوك العاملين والمشاركة في إتخاذ القرار وتفعيل جماعات العمل وتعزيز العملية الابتكارية .

Résumé:

L'objectif de cette étude est de connaître la relation entre apprentissage organisationnel (autonomisation des travailleurs, activation des groupes de travail, renforcement du processus innovant), développement organisationnel (organisation flexible, informatique, développement du comportement organisationnel) à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales, (40) Cette étude portait sur la relation entre l'activation des technologies de l'information et la relation entre l'activation des groupes de travail et le développement du comportement organisationnel des enseignants et la relation entre le processus innovant et la conception de structures organisationnelles flexibles. Les professeurs de l'étude a révélé de nombreux résultats, notamment l'attention de l'organisation en fournissant des moyens techniques et technologiques et de fournir une structure organisationnelle souple et attention au développement du comportement des travailleurs et la participation à la prise de décision et activer des groupes de travail et de promouvoir processus d'innovation.

مقدمة:

يعتبر العنصر الإنساني من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولا تزال إدارة المنظمات تبحث عن كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة لتقديم الخدمات بكفاءة وقيادتها نحو التطور والتميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعتد التعلم التنظيمي أحد العمليات الإستراتيجية المهمة والأساسية في تطوير المنظمة ويستوجب المتابعة والاهتمام من طرف المنظمة، كما يعتبر أحد أهم الموضوعات ومن أبرز التحديات التي تواجه عمل الإدارة داخل التنظيم، فعملية التعلم التنظيمي تقوم على استخدام المنظمة لمختلف الوسائل المادية والمعنوية وعلى مفهوم توجيه العاملين لأداء أعمالهم بشكل جيد.

ومع التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم وفي ظل الإرتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها تزداد تخصصات الأفراد بحيث أصبح التعلم التنظيمي من الطرق الأساسية المؤدية للتطوير التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة والإستفادة من مواردها وتحسين جودة الأداء فقد أصبح لزاما على المنظمة مواكبة هذه التطورات عن طريق التعلم التنظيمي الذي يساهم في تعديل سلوك الأفراد نحو الأفضل في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، ومن هذا المنطلق لابد على المنظمة أن تسعى إلى بناء برامج للتعلم التنظيمي التي تساهم في قيادة المنظمة بإتجاه الإبداع والإبتكار و التميز في مختلف المجالات ومنه إلى التطوير التنظيمي.

تشكل دراستنا من خمسة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من خلال الوقوف على إشكالية الدراسة وطرح فرضيات الدراسة التي تعبر عن إجابات مقترحة ومؤقتة لتساؤلات الدراسة ومحاولة التحقق منها بإستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لكل فرضية وفق نمط متغيرات الدراسة وكذا تحديد مفاهيم الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة والدراسات السابقة والفصل الثاني يحتوي على المقاربة النظرية للتعلم التنظيم ومبادئ التعلم التنظيمي وخصائص التعلم التنظيمي وأهمية التعلم التنظيمي ومبررات التعلم التنظيمي والفصل الثالث يحتوي على المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي وقيم التطوير التنظيمي وأساليب التطوير التنظيمي ومعوقات التطوير التنظيمي والفصل الرابع والفصل الخامس هي فصول خاصة بالعمل العمل الميداني لدراستنا أين تم النزول إلى الميدان و الوقوف على مجريات عمل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة المسيلة في إنتهاجها للتعلم التنظيمي كوسيلة

لتحقيق التطوير التنظيمي وذلك من خلال تشخيص عمل هذه الكلية وتحليلها كميًا وكيفيًا وملاحظة عمل المنظمة ككل من خلال الإستعانة بالأدوات المنهجية والتقنيات الإحصائية التي تم إستخدامها في جمع المعطيات من ميدان الدراسة وذلك من خلال إستخدام المنهج الوصفي و الإستعانة بأدوات هذا المنهج حتى يتم الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة حول ميدان الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وتقليل نسبة الخطأ.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر إختيار موضوع الدراسة مثارة لعدة تساؤلات تدفع الباحث الإجتماعي إلى الإنطلاق في دراسته سعيا لإيجاد إجابات علمية وموضوعية لها، من خلال الإنتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي ومن هذا المطلق جاء هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية البحث وصياغة الفرضيات ثم تحديد المفاهيم وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة ثم إستعراض مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع.

أولاً: الإشكالية:

تمثل عملية التنظيم واحدة من النشاطات أو العمليات الإدارية الرئيسة في أي منظمة وفي الواقع فإن التنظيم يعتبر مهماً حتى على المستوى الفردي وتزداد الحاجة إلى التنظيم كلما تعقدت وتشابكت العلاقات وزادت الأعباء وكبر حجم الموارد والمصاريف وعدد الأفراد العاملين فلا بد من تنظيم دقيق وواضح يحكم ويوضح العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة، لذا إهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة بموضوع التعلم التنظيمي الذي يعتبر أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح

المنظمات في القرن الحالي نظراً لما يقدمه الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات إضافة إلى رفع القدرة على تعبئة الموارد داخل المنظمة لاسيما غير المادية منها لضمان مسايرة تغيرات المحيط وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة التي تعني القدرة على الابتكار التكنولوجي والتنويع والتجديد المستمر للخدمات بما يحقق العائد المطلوب، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة مسؤولياتهم من خلال تمكينهم على أداء أعمالهم وتنمية تفكيرهم الإبداعي، ويعتبر سيمون من أوائل المفكرين الذين اهتموا بالتعلم التنظيمي (1969) الذي قال بأن له أهمية ومعرفة بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر المنظمة ذاتها. (قوصيني، 2010).

وكذا أرجريس (1977) الذي أكد على أن للتعلم التنظيمي أهمية كبرى يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها. (قوصيني، 2010).

ويأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة إهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر على المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الإرتقاء بمستوى المنظمة، بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال تحسين تشجيعها والإنتلاق في وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

ويعد التطوير التنظيمي واحداً من التطبيقات السوسيو-اقتصادية في الإدارة، فهو يشمل نواحي المنظمة كلها (التكنولوجية، الهيكلية، السلوكية)، على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يوفر القدرة على الإنتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية

وإستئصال كافة التهديدات في الوقت الحالي أو المرتقبة ويعزز لديها الإستعداد الكامل للتعامل الفعال.

والهدف هو الإستثمار في قدرات المورد البشري من خلال تحسين قدراته ومهاراته والإهتمام به عن طريق التأهيل والتحفيز، لتمكينه من إستيعاب المعنى الحقيقي للتطوير التنظيمي والتوجهات الجديدة، فكفاءة المورد البشري وأمانته سيؤديان إلى عدم حدوث الأخطاء وتقليلها مستقبلا، كما يتكون لديه نوع من الرقابة الذاتية، ولئن مع أشخاص غير أكفاء فإننا نتوقع تحايلهم على هذه القواعد والضوابط (الضوابط الرقابية).

وفي هذا المجال يذكر "فضل الله علي" أن التطوير التنظيمي قد بدأ ك جزء من التنمية وإمتداد لها حيث أضاف بعدا سلوكيا للتنمية الإدارية التي كانت تدور حول إصلاح الهياكل والأجزاء الإدارية وقد بدأ استخدام مفهوم التطوير التنظيمي في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، ثم أصبح حقلًا مستقلا له مكوناته التخصصية و أبعاده الأكاديمية وهناك مفاهيم تقليدية و أخرى معاصرة للتطوير التنظيمي، تركز التقليدية منها على الجانب الرسمي والهيكل للجهاز الإداري و تهمل الجانب غير الرسمي، أما الاتجاه المعاصر فيضفي الطابع الإنساني ويهتم بالأساليب العلمية وينظر للإدارة كنظام مفتوح ، لذلك يعد هدف التطوير هو إدخال تغيرات مرغوبة على كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية أو إضافة ضوابط جديدة.(علي فضل الله: 1982، ص120).

فالتطورات التي أفرزها عصر المعلومات والإنفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عديدة للمنظمة، منها ما هو تكنولوجي وإقتصادي وإجتماعي لذلك كان على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات.

من هنا اهتمت الجزائر كغيرها من الدول بعملية التعلم التنظيمي باعتباره أحد الوظائف والعناصر الأساسية في تطوير المورد البشري في المنظمات فهي تسعى منذ الإستقلال للنهوض بالتعلم التنظيمي مبني على أساليب وآليات عملية مدروسة من أجل الوصول لتحقيق تطوير تنظيمي ومن هذا المنطلق سنبين في هذه الدراسة تحديد وتشخيص واقع التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي في المنظمة الجزائرية، إستنادا على دراسة ميدانية في جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، فتحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

1 ما علاقة التعلم التنظيمي بالتطوير التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ينطوي هذا التساؤل على الأسئلة الفرعية الثلاثة التالية:

2 ما علاقة تمكين العاملين بتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

3 ما علاقة تفعيل جماعات العمل بتطوير السلوك التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

4 ما علاقة العملية الإبتكارية بتصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- الفرضيات الفرعية:

1-تعمل العملية الابتكارية على تصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

1 يساهم تمكين الأفراد في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2 يساهم تفعيل جماعات العمل في تطوير السلوك التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثاً: تحديد المفاهيم:

1. التعلم التنظيمي دلالة مفاهيمية:

- 1 **تعريف السلمي:** التعلم هو التغيير في ميول الإستجابة نتيجة للخبرة المكتسبة وهذا يشاهد من الاختلافات في سلوكيات الأفراد تجاه المواقف قبل مرحلة التعلم أو الخبرة، حيث يختلف سلوك الفرد عما كان يمارسه قبل مرحلة التعلم. (الفريجات، 2009، ص200).
- 2 **التعلم:** هو التغيير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة وهو كذلك التغيير المتواصل والنسبي في سلوك الفرد إعتقاداً على مجموع خبراته المتراكمة خلال مراحل حياته. (الفريجات، 2009، ص200).
- 3 **تعريف فليت وآخرون:** التعلم عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك أو سلوك محتمل. (الصيرفي، 2009، ص373).
- 4 **هـاريلكل وآخرون:** التعلم عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل. (الصيرفي، 2009، ص373).
- 5 **سنرلاكي وولاس:** إن التعلم عبارة عن عملية يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزعات الفكرية أو الحالات الوقتية للكائن الحي. (الصيرفي، 2009، ص373).
- 6 **جيب دون:** التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة. (الصيرفي، 2009، ص373).
- 7 **أحمد ماهر:** التعلم هو ذلك التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والناجم عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة. (الصيرفي، 2009، ص373).
- 8 **هنسكرو، كروكوك:** عرف التعلم على أنه عبارة عن توفير قدرات جديدة أو تغيير في أنماط الإستجابة السلوكية للمثيرات في العالم من حول. (العميان، 2008، ص140).
- 9 **موردون:** التعلم هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والإتجاهات الجديدة. (العميان، 2008، ص140).

10 -بابيليا وولدز: التعلم عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك يعكس حصول الفرد على المعرفة والفهم أو المهارة التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الدراسة أو الملاحظة أو التدريب أو الممارسة. (العميان، 2008، ص140).

التعريف الإجرائي:

- التعلم عبارة عن الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد والأداء عبارة عن ترجمة المعارف أو المهارات أو السلوك إلى واقع والتغير في سلوك الفرد هو محصلة عملية التعلم الطبيعية وقد يكون هذا التغير في السلوك إيجابيا أو سلبيا أو جيدا أو غير جيد حسب الظروف.

II. التطوير التنظيمي دلالة مفاهيمية:

1 - هو جهود طويلة المدى تهدف لتطوير قدرات المنظمة لإتخاذ القرارات وحل القضايا التنظيمية وإيجاد علاقة متوازنة بينها وبين البيئة عن طريق إستخدام العلوم السلوكية. (فضل الله، 1982، ص106).

2 -تعريف ريتشارد بكهارد : بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. (عبوري، 2008، ص115).

3 -تعريف فريلا ندر و براون : التطوير التنظيمي هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير النك نولوجيا المستعملة، وكذلك العملي والهيكل التنظيمية معا. (بطاح، 2006، ص62).

4 -وهو الخطة طويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات. (الصيرفي، 2007، ص8).

التعريف الإجرائي:

يعرف التطوير التنظيمي على أنه العمل على رفع الشيء (أيا كان منظمة أو نظام) إلى مستوى الزمن الموجود فيه، أو بمعنى آخر إحداث توائم تام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة به والتي غالبا ما تحدث بفعل الزمن.

رابعاً: أهمية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة نحو النمو والتطور، فالتعلم التنظيمي أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي، نظراً لما يقدم الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات، إضافة إلى رفع القدرة على التعبئة للمورد البشري داخل المنظمة لضمان مساهمة تغييرات المحيط وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة، التي تعني القدرة على الابتكار التكنولوجي والتتبع والتجديد المستمر في الأفكار.

ومن هنا يتضح دور المنظمات في ضرورة فهم الإحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية التي يتطلبها التعلم التنظيمي فالإهتمام بالتطوير التنظيمي يحظى على العديد من المشاكل في التنظيم، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة تهدف إلى كشف الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي والتطور التنظيمي مستمدة أهميتها مما إكتسبته متغيراتها من أهمية بوصف التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي من المواضيع التي أقبل عليها الباحثون في أوروبا وإقبالاً كبيراً، بيد أنه لم تجد الإهتمام الكافي من طرف الباحثين الجزائريين رغم أن المنظمات الجزائرية في أمس الحاجة إلى الكثير من الدراسات لوضع تصور دقيق حول الموضوع محل الدراسة يتعين لفت إنتباه المنظمات الجزائرية لأهمية التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي.

خامساً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها ففي هذا السياق نبين الأهداف المحورية التالية:

- 1 محاولة الوقوف على واقع التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.
- 2 كشف أهمية التطوير التنظيمي داخل الواقع المؤسسي.
- 3 محاولة الوقوف على أهم المحركات الكفيلة بتعزيز العملية الابتكارية داخل المؤسسة.
- 4 محاولة الوقوف على آليات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير المؤسسة.
- 5 محاولة الوقوف على واقع تمكين الأفراد داخل المؤسسة.

سادسا: الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة عيشوش خيرة (2010)، بعنوان "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي، فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير، التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في شركة سونطراك واستكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة، تقديم مقترحات في ضوء نتائج الدراسة إلى المنظمات الجزائرية بما يعزز عملية التعلم والأداء في المنظمات، فهناك إعترا ف شبه تام على أن التعلم يمكن أن يكون الميزة التنافسية الوحيدة في جميع المنظمات، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تطبيق إستبانة تم التأكد من خصائصها السيكو مترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من 1000 عامل بعد ذلك تم إختيار عينة عشوائية لتطبيق الدراسة وقد بلغت العينة 120 مفردة وتم توزيع 120 إستبنا على العاملين وقد كانت هذه العينة تمثل نسبة 12 بالمئة وتم إسترجاع 100 إستبيان وما يعادل 10 بالمئة من مجتمع الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

التعلم التنظيمي هو جهد م تواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها، وما ميز هذا الجزء المتواصل أنه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المؤسسة

- **الدراسة الثانية:** دراسة بلقاسم جوادي (2015) بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين

العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و التمكين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الم وهل العلمي أو التخصص الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بالتمكين وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز والبالغ عددهم 327 عامل اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عددهم 111 عامل وزعت عليهم أداة الدراسة وتمكن الطالب من إسترجاع 95 منها فيما كانت

الصالحة للدراسة منها 92 استبيان، وقد إستعان الطالب بالأساليب الإحصائية المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ومعاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

- **الدراسة الثالثة :** دراسة عبد ربه إسماعيل أبو حمزة (2012) بعنوان تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة منها ولقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل الذي يعتمد على جميع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) الإحصائي حيث تم إستخدام الإستبانة لإستطلاع آراء مجتمع الدراسة والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي والذي بلغ عددهم 99 مدير، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة كما تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل توزيع (99) استبانة واسترجاع (81) استبانة أي ما نسبته 88 بالمئة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة بأن هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة وتوجد أيضا علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 4 بالمئة بين المتغيرات التالية:
- تحسين مهارات الإدارة والقيادة.
- مستوى الحوار والتواصل مع العاملين.
- المسائلة والشفافية والرقابة.
- الحشد وجلب التمويل ومستوى تطوير الإدارة والقيادة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم العناصر المكونة للبحث بداية بإشكالية البحث التي تم صياغتها بشكل سمح لنا بالتطرق إلى متغيرات الدراسة، ثم التساؤل الرئيسي وطرح لمجموعة من التساؤلات الفرعية ومنه طرح الفرضيات العامة والفرعية التي تناولت أبعاد الدراسة، ومنه تم تحديد الإطار العام وأهم المنطلقات الرئيسية للدراسة.

الفصل الثاني

التعلم التنظيمي رؤية

سوسيوتنظيمية

تمهيد

أولاً: المقاربة النظرية للتعلم التنظيمي

ثانياً: مبادئ التعلم التنظيمي

ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي

رابعاً: أهمية التعلم التنظيمي

خامساً: مبررات التعلم التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التعلم التنظيمي مفهوم من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة حيث يهتم التعلم التنظيمي بمدى قيام المنظمة بإكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق أساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها، ولتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً: المقاربة النظرية للتعلم التنظيمي:

1 - نظرية الاشتراط التقليدي:

بدأت هذه النظرية تساهم في تفسير عملية التعلم على يد العالم (بافلوف) حيث أجرى عدت تجارب على الحيوانات ومنها الكلاب وذلك باستخدام بعض المنبهات لمعرفة ردود الفعل وعملية التعلم وفي تجاربه استطاع أن يميز بين المثير الطبيعي وبين الإشارات كان يتم تقديم طعام وهو ما اعتبره مثير طبيعي وبين مثير ثانوي وفي هذه التجارب قام (بافلوف) بتفسير عملية التعلم تفسيراً فسيولوجياً على أساس تكوين إرتباطات عصبية بين حاسة السمع وبين عملية تقديم الطعام، فقد رأى أن العملية تنبأ بإثارة الحواس ثم تنتقل بواسطة الأعصاب ودراسة ما تم إيصاله، ومن ثم إتباع نمط سلوكي ملائم، وركز (بافلوف) على مفاهيم هذه النظرية مثل المثير الشرطي والمثير غير الشرطي، فالمثير الشرطي هو عبارة عن مثير محايد لا يترتب عليه إستجابة، متوقفة ولكن وجوده وقبل المثير غير الشرطي يؤدي إلى حدوث إستجابة ولكي يقوم هذا المثير بدوره يجب أن يكون الحدث ضمن نطاق إحساس الكائن الحي شريطة عدم إحداث أي تغيرات على الكائن موضوع الدراسة، إما المثير غير الشرطي، فهو مثير يؤدي إلى إثارة أي استجابة غير متعلمة أي طبيعية، فالإستجابة الشرطية تختلف عن غير الشرطية من حيث تأثيرها وقوتها، فهي تعد ضرورة لوصول المثير غير الشرطي للكائن الحي موضوع الدراسة. (الفريجات، 2009، ص 210).

2 نظرية التعلم الاجتماعي:

ترتكز هذه النظرية على الأنماط السلوكية للأفراد في المواقف الاجتماعية، وهي تقوم على الربط بين مفاهيم المعرفة، والدافعية، والمواقف فبيئة الفرد الاجتماعية مليئة بالأحداث والمثيرات، حيث يستطيع الفرد قراءة البيئة قراءة دقيقة لتجنب التهديدات ويسعى وراء الفرص وذلك بإتباع أنماط سلوكية متنوعة، أي أن أشكال السلوك يتم تعلمها في المواقف الاجتماعية وهنا يتم التركيز دور أهمية الملاحظة والإستماع لما يدور حوله فمن خلال هذه الأدوات يستطيع الفرد تعلم الشيء الكثير ، ولكي تتم عملية التعلم وفقاً لهذه النظرية فلن التعلم يمر بمراحل عدة منها : توفر الدافعية لتبني السلوك أو النشاط المراد تعلمه ، الإلتباه للسلوك المراد تعلمه ومعرفة أبعاده ، تذكر السلوك عبر إسترجاع الكلمات ، تحويل الذاكرة إلى عمل وسلوك. (الفريجات، 2009، ص 212).

ثانيا: مبادئ التعلم التنظيمي:

هناك مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار لإحداث عملية التعلم لدى الأفراد، حيث تعتبر معظم أشكال السلوك التي يمارسها الفرد هي نتيجة للتعلم لذلك يجب مراعاة المبادئ التالية:
(الفريجات، 2006، ص 206).

- 1 كلما توافر لدى الفرد رغبة قوية نابعة من دوافعه في الداخل، كلما كانت عملية التعلم أسرع.
 - 2 يتوافر لدى الفرد طاقة كبيرة للتعلم، ولكن عملية إستغلال هذه الطاقة تتوقف على رغبة الفرد وإيمانه وقناعاته بالتعلم، حيث تزداد قدرات الفرد وخبراته كلما تعرض لأنواع جديدة من المعرفة.
 - 3 قدرات ورغبات الفرد في تعلم أشياء جديدة تتوقف على مقدار ما توفر لديه من تعلم سابقا.
 - 4 يستطيع الفرد إستخدام ما توفر لديه من معارف وخبرات في بيئة معينة في مجتمعات وبيئات أخرى.
 - 5 تساعد جماعة العمل على زيادة قدرة الفرد في تعلم أفكار ومفاهيم جديدة قد تكون إيجابية وسلبية.
 - 6 معرفة الفرد لنتائج عمله تساعد وتحفزه على الإسراع في عملية التعلم.
 - 7 إن الفرد لديه طاقة على التعلم في النواحي الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه أي أنه يستطيع إذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه بإستمرار التعرض لأنواع جديدة من المعرفة.
 - 8 إن أخذ الفرد لفترة راحة بعد مروره بعدة استجابات غير شرطية يؤدي إلى زيادة قوة درجة إستجابته الشرطية بعد هذه الراحة بالرغم من عدم وجود أي صورة من صور التدعيم.
- فالتعلم يتكون نتيجة تلقي الفرد أفكار ومعلومات جديدة من خلال ما تعرض له من مواقف وتجارب، وكذلك يتكون التعلم نتيجة لإنعكاسات تلك المعلومات على سلوكه، وبالتالي يحدث التعلم عادة في مواقف التفاعل الإجتماعي.
- كما يلاحظ أن ظاهرة التعلم هي عبارة عن عملية إدراكية جديدة تقود إلى أنماط سلوكية مختلفة، ف قدرة الفرد على التعلم، تتوقف على قدرته في إدراك الأشياء المحيطة به بشكل دقيق وشامل، حيث تساعد المفاهيم والكلمات والمعلومات والتجارب التي مر بها الفرد على زيادة قدرته الإدراكية وزيادة قدرته على التفكير والتنبؤ.

ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي: (العيان: 2008، ص140)

- 1 - للتعلم ناتج عن إكتساب المعارف والمهارات.
- 2 - تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم.
- 3 - تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- 4 - تستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- 5 - للتعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.

رابعا: أهمية التعلم التنظيمي: (الساعدي، 2013، ص 94)

نحمل فيما يلي أهم الآراء التي وردت عن أهمية التعلم التنظيمي:

1. التعلم التنظيمي مهم للفرد وللنظم، فالتعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم.
2. وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة.
3. أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمرين الشرط الأساسي إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومراجعة التحديات واستكشاف المستقبل.
4. للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها.
5. جاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والإستماع إلى الآخرين والإهتمام بآرائهم.

خامسا: مبررات التعلم التنظيمي: (بعلی: 2014، ص173)

مبررات التعلم التنظيمي حددها بعض الباحثين في:

- هناك العديد من المبررات التي تقرض على المنظمة تبني مفهوم التعلم التنظيمي نذكر منها :
- مواجهة (الاستجابة) مع تغيرات المحيط (تكيف المؤسسة) الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، إضافة إلى مطالب المستهلكين، مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفا سليما بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة إبداعية، ومنه تحقيق أهدافها المستقبلية.

- معاينات العديد من المنظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء من الموظفين ونقل المعرفة من الموظفين القدماء إلى الجدد الأساسيين نحو منظمات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذا الوضع يقتضي قيام المنظمة بتبني إستراتيجية يمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد، بما يمكنها من الإستفادة منها في عملياتها اليومية.
- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية، والتي تطالب التحسين المستمر والإبداع، والأمر الذي لا يكون إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة.
- ظهور العديد من الكتابات التي تؤكد ضرورة إتباع هذه المفاهيم الجديدة ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسة .
- إن البقاء إذا في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الإستمرار في بيئة تتصف بعدم الإستقرار والتغيير والتطوير.

خلاصة:

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المناخ من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبات لزاما على مختلف المنظمات إقتحام مجال التعلم لضمان البقاء والنمو، وتحقيق ميزة تنافسية مستقبلا.

الفصل الثالث

رؤية سوسيو تنظيمية للتطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي

ثانياً: قيم التطوير التنظيمي

ثالثاً: أساليب التطوير التنظيمي

رابعاً: معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمة الإدارية، حيث يسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، ومصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب.

لقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية وإهتمام وتناولوه تحت عناوين عديدة، وغالبا ما يهدف إلى تحسين العلاقات وحل التناقضات بين جماعات العمل، حيث أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين الإتصال داخل المنظمة وهذا لقيام الأفراد والمجموعات بتغيير أنفسهم نحو الأفضل.

أولاً: المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي:

يمكن تصنيف نظريات التطوير التنظيمي إلى: نظريات تقليدية ونظريات حديثة:

أ- النظريات التقليدية: وترتكز دعوى التطوير في هذا النوع من النظريات على إحداث تغييرات معينة في الجهاز الإداري تتناول الجوانب: الهيكلية، والقانونية والرسمية، وتسير عملية التطوير فيها على أسس وجود التخصص وتقسيم العمل بطرق ثابتة وعلى تحديد أسس العمل في قوانين ولوائح يخضع لها العاملون في الاختيار وتحديد الرواتب ومسالك الإتصال، مع وجود مستويات للسلطة ذات صلاحيات واضحة، لكنها تغفل الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية للتعليم. (اللوزي، 1999، ص15).

وترتكز النظرية على مدخلين رئيسيين: (زويلف، اللوزي، 1993، ص70).

1 -المدخل الهيكلي: وهو أكثر الإتجاهات شيوعاً ومبدأه يقوم على أن عملية التطوير التنظيمي يمكن أن تحقق أهدافها إذا روعي تخطيط وتصميم الهياكل للإدارة الحكومية، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية وتحقيق التخصص الوظيفي ووجود نظام رسمي للإتصالات، وهذا الإتجاه يؤكد اللامركزية ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم، إلا أنه يركز على الجانب الساكن ولا يراعي التفاعل الذي يحدث بين الجهاز الإداري والبيئة ويركز على القيود الإجرائية ولا يضع الإنسان في موقع مؤثر.

2 -المدخل القانوني: ويبني على الحقوق والإلتزامات المرتبطة بالعمل الإداري، وتستمد القواعد من الدستور، أو سوابق الآراء والقرارات القانونية ويركز على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحدد تبين الحقوق والإلتزامات والصلاحيات والإختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة، ويحد هذا الإتجاه من صلاحية التجديد والإبداع لدى العاملين، ولا يؤمن بأثر الإنسان وتوجهاته في عملية التطوير ولا يعير البيئة إهتماماً.

هذا الأمر لا يعني أن النظريات التقليدية عقيمة في إفادة التطوير، فهي تؤكد سيادة القانون وتساعد على البناء والتنظيم الجيدين، إلا أنها لا تفي بإحتياجات التطوير ولا تدعم العمليات بالقدر اللازم، لذلك ظهرت النظريات الحديثة بأبعاد جديدة.

با النظريات الحديثة: (القريوتي، 1996، ص 92)

لا شك أن النظريات الحديثة استفادت من النظريات التقليدية وأضافت إليها تحسينات وتبنت مجموعة اعتبارات أهمها التحول من النظرة التقليدية للإنسان بإعتباره سلبيًا، وغير قابل قادر على العمل ، والنظر إليه نظرة شمولية من حيث القدرات والدوافع وأن القيادة لا يمكن أن تقوم بعملها دون الإستعانة بالأفراد للحصول على تأييدهم و إستخدام المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية بدلا من اعتباره وسيلة سلطة، وإضافة صفة التعاون على العمل بدل المنافسة، وتخفيف أساليب الرقابة والتحكم واستبدالها بالتوجيه والإرشاد فضلا عن تنمية الإتصالات المفتوحة واعتبار المنظمة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها، هذا يعني أن التطوير يقع في إطار الأنشطة والعمليات ، والموارد البشرية، والموارد المتاحة في ظل البيئة المحيطة (سياسيا و إجتماعيا، إقتصاديا وقانونيا) لتحقيق الأهداف وتركز النظريات الحديثة على الإتجاهات التالية :

- تخطيط وتطوير العنصر البشري: وذلك بالتركيز على إحتياجاته وقيمه وأفكاره وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل، والتركيز على الإنسان باتجاهين التنظيمي وهو القدرات والمهارات، والجانب الشخصي وهي الأفكار والمبادئ. (اللوزي، 1999، ص 15)
- تنمية المنظمات: من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير سلوك العمل باتجاه تحقيق الأهداف، وركزت على أساليب القيادة وأن الإنسان مصدر الإبداع ويحب العمل وليس ضد المنظمة، ولكن تتبع المشكلات من الإتصال، لذا لابد من تحسين طرقه، ولابد من إتخاذ العلوم السلوكية كإطار عملي للتطوير الإداري. (زويليف، 1993، ص 78)
- تحديد النظم: وهو مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم مركب يجمع ويربط بين أجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا، وهذا يعد مدخلا شاملا لخخطيط التطوير ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيئة في الحسبان ويستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة ويقلل من هدر الموارد. (زويليف، 1993، ص 78).
- منهجية البحث العلمي: إعتقادا على أن القرار الإداري هو من مستلزمات التطوير، فقد إعتد المنهج العلمي إتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة وهذا يعني إتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها وتحديد بدائلها ويليها إختيار البديل ثم التنفيذ والمتابعة. (زويليف، 1993، ص 78).

ج- الإدارة بالأهداف: تعد من أول الأساليب التي استخدمت في التطوير الإداري والتنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث في بداية النصف الثالث من القرن العشرين، ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب التطوير قدرة على معالجة المشكلات الإدارية، وتقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على فلسفة المشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية، ويؤدي تطبيقها في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي، وحساب التكاليف، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التقني ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي، وقد حدد "بيتر دراكو" المراحل التي يمر بها أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات وتقييم جميع القرارات في مختلف الأنشطة ثم وضع وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد المالية والبشرية، ثم وضع معايير قياس الأداء. (القحطاني، 1996، ص 337).

ثانيا: قيم التطوير التنظيمي: (حسن، 2004، ص 646).

أ - القيم تجاه الأفراد: يرغب الأفراد بطبيعتهم في النمو والتقدم والتطوير والتطوير التنظيمي يهدف إلى مقاومة العقبات التي تحد من نمو وتقدم الأفراد حتى تزداد قدرتهم على المساهمة أكثر في التنظيم كما يمكن للمنظمة والأفراد من خلال الإتصال المفتوح معالجة هذه القيود أو العقبات أو السلوكيات غير مرغوب فيها وأيضاً من خلال زيادة الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة مما يؤدي إلى شعوره بالأهمية وباحترام الذات.

ب - القيم تجاه المجموعات: يؤدي التطوير التنظيمي لمجموعة العمل داخل المنظمة فوائد كبيرة منها التأكيد على أهميته مشاركتهم وقبولهم لهذا التغيير أو التطوير، كما أن عملية التطوير تهدف إلى حل المشكلات الإدارية والتنظيمية المعقدة التي تعاني منها هذه المجموعات بما يحقق الرضا والقبول لدى الأفراد داخل المنظمة، وعملية التطوير التنظيمي قد تقاومها مجموعات العمل التنظيمية وذلك خوفاً من المخاطر التي تترتب عليها بالنسبة لهم، إلا أن إشراك هذه التغيرات والتطويرات بصفة مستمرة.

ج- القيم تجاه التنظيم: للتطوير التنظيمي تأثير فعال على كفاءة المنظمة ككل، حيث يساعد المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها بما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري سواء على

مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الأخرى، وكما وضح أحد المديرين أن التغيير الناجح يشبه شلالات المياه حيث تنساب من الأعلى إلى الأسفل.

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج.

1. رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين في البرامج. (عباس، 2011، ص 192).
2. زيادة القدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل المنظمة بدلا من العمل على إخفائها. (عباس، 2011، ص 192).
3. زيادة الصراحة والانفتاح والثقة بين العمل عند إتصال بعضهم ببعض وأن تأخذ الإتصالات جميع الإتجاهات. (عباس، 2011، ص 192).
4. زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة. (عباس، 2011، ص 192).
5. المساهمة في توفير البيانات والإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة. (الفريجات، 2000، ص 183).
6. المساهمة في إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين. (الفريجات، 2000، ص 183).
7. مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة الديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف. (الفريجات، 2000، ص 183).
8. تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والإعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها. (الفريجات، 2000، ص 183).
9. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم. (السكرانه، 2009، ص 27).
10. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية. (السكرانه، 2009، ص 27).

رابعاً: أساليب التطور التنظيمي:

يحظى موضوع التطور التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة عملية مقصودة لتطوير تمكينها من التكيف مع التكيف مع التكنولوجيات الحديثة ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة في رفع مستوى الأداء بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها على اعتبار التطوير التنظيمي أداة حتمية لهواكمة هذه التغيرات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء و الإستمرارية ولنجاح عملية التطوير يجب على النظام العمل على إدخال الكثير من الإجراءات والأساليب والتقنيات التي قد تكون قديمة تتبع من صميم النظريات التقليدية حديثة فيها بعض التحديث والجدية والإبتكار وفيما يلي أساليب التطوير التنظيمي:

- 1 التّأهيل والتدريب: تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع إتجاهات العمل. (زويلف، اللوزي، 1993، ص90).
- 2 الإختيار والتعين: وهو مدخل يعنى بإختيار أفضل المؤهلات والخبرات، وإستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم. (القريوتي، 1996، ص125).
- 3 مدخل النظم الشاملة: يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري. (زويلف، اللوزي، 1993، ص91).
- 4 توصيف وتصنيف الوظائف: ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا يساعد على إختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية. (القريوتي، 1996، ص125).

خامسا: معوقات التطوير التنظيمي:

- 1 - يستحوذ مدى قابلية برامج التطوير التنظيمي على إهتمام بعض الباحثين وذلك بهدف تقويم مدى نجاح جهود برامج التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل، والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمة بشكل عام، ومن الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي: (القحطاني، 1993، ص194).
- 2 - وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادة الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.
- 3 - عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التعبير من خلال تصميم برامج واسعة الأنشطة.
- 4 - التداخل والإلتباس بين الأهداف والوسائل.
- 5 - التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
- 6 - عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- 7 - محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
- 8 - تطبيق أسلوب التغيير بطريقة مناسبة.

خلاصة:

في هذا الفصل تناولنا المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي قيم التطوير التنظيمي ،أهداف التطوير التنظيمي، أساليب التطوير التنظيمي ومعوقات التطوير التنظيمي ، فالتطوير التنظيمي خطة طويلة الأجل لتحسين أداء المنظمة وحل مشاكلها وتغيير ممارساتها من خلال مجهود تعاوني بين الإدارة والأفراد، والتطوير التنظيمي لا يأتي بطريقة إرتجالية عفوية إنما يأتي بعملية هادفة ومدروسة ، كما يركز التطوير التنظيمي على تطور الأفراد والمنظمة وجماعات العمل ككل أي أنظمتها وهيكلها إضافة إلى عرض أساليب التطوير التي تلجأ إليها المنظمة للقيام بعملية التطوير التنظيمي.

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أسلوب اختيار عينة الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها ومحاولة تعميمها على المجتمع، جاء هذا الجانب الميداني للتطرق إلى الإجراءات المنهجية إلى الدراسة الميدانية وكذا عرض وتحليل النتائج وتفسيرها بهدف الوصول إلى النتائج.

أولاً: مجالات الدراسة:

١. المجال المكاني : يعرف على أنه النطاق أو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والذي

تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، فقد أجريت الدراسة بكلية العلوم

الإنسانية و الاجتماعية بالمسيلة، وقد تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 هـ ، الموافق لـ 8 أكتوبر 2012

المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني عام 1422 هـ الموافق

لـ 18 سبتمبر 2011 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة التي تحدد عدد الكليات

والمعاهد التي تتكون منها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

٢. المجال الزمني: يقوم المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية الفترة الزمنية التي

يستغرقها الباحث، وذلك تماشياً مع خصائص المنهج الوصفي تم تقسيم المجال الزمني إلى

مرحلتين:

- المرحلة الأولى: كانت بداية القيام بالدراسة الإستطلاعية يوم 10/04/2018 تم الوقوف على

واقع الدراسة وحيث تم التوجه إلى مكتب المستخدمين بالكلية وتعرفنا على عدد أقسام الكلية

والعدد الإجمالي للأساتذة وعدد أساتذة كل قسم وعلى هذا الأساس تم توجيه أسئلة إلى مسؤول

المستخدمين لمعرفة أكثر عن مجال الدراسة.

- المرحلة الثانية: يوم 02/05/2018 حيث تم توزيع إستمارة الإستبيان على الأساتذة المعنيين

٣. المجال البشري: تبين أن العدد الإجمالي للأساتذة هو 231 أستاذ وهذا ما أقره رئيس

المستخدمين لمعرفة عدد الأساتذة بالكلية.

ثانيا: المنهج المستخدم:

- للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الإهتمام على المنهج معين، وإتباع منهجية للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه. (زرواتي، 2002، ص117).
- منهج البحث يعتبر طريقة البحث التي يعتمد فيها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة، فهو يخدم المعرفة العلمية، فلا توجد معرفة علمية بدون منهج لأن هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها أو يسوغها في إطار نظري معروف. (إحسان محمد الحسن، 1994، ص11).
- يعتبر المنهج الطريق الذي يتبعه للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (عميروي، د س، ص96).

من أجل البرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع الدراسة لمعرفة واقع تطبيق عدالة الإجراءات بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة المسيلة، والذي يعرف بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع إعتقادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج". (الرشيدي، 2001، ص59).

- إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقة القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أساليب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها. (خالد حامد: 2007، ص43).

- يعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته. (غرابية وآخرون: 2002، ص 33).

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة: تعد الملاحظة من بين الطرق لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالظاهرة كما أنها الخطوة الأولى في البحث العلمي، وأهم خطواتها بمعناها البسيط تعني الإنتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة أو الملاحظة العلمية فهي إنتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهرات أو الحوادث أو الأمور بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها. (رجاء وحيد ديودي: 2005، ص 317).
- وهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وهي تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي، وأيضا في جمع البيانات التي يبدي فيها المبحوثون نوعا من المقاومة للباحث ويرفضون الإجابة على أسئلته ويستطيع الباحث أن يستخدمها في الدراسات الكشفية والوصفية والتجريبية، وتستخدم وتتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات في تجميع بيانات لها أهميتها بالنسبة لكل نوع من أنواع الدراسة. (حسن، 1982، ص 309).
- وهي المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة مع تسجيل الملاحظات عنها والإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (عبد الله محمد شريف: 1996، ص 118).
- المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم وسائل البحث المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، وهي عبارة تفاعل لفظي بين السائل والمجيب أو هي عملية التفاعل المباشر بين فردين أو أكثر وجها لوجه عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد أو لكشف عن اتجاهاته ومعتقداته الدينية. (إحسان: 1994، ص 93).

- وهي أيضا تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة تتيح الفرصة لملاحظة سلوك وتصرفات المبحوث وردة فعله تجاه سؤال ما يساعد في تقدير نسبة الصدق.

(موريس: 2004، ص 97).

تعتبر وسائل جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الإستغناء عنها في أي بحث علمي وفي هذه الدراسة تم الإستعانة بالإستمارة كأداة لجمع البيانات.

- الإستمارة: تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات الأكثر إستخداما وملائمة في البحوث الوصفية وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وجاءت باقي الأدوات المستعملة مكملية ومدعمة لها وتعرف على أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث. (إحسان محمد الحسن، 1994، ص 255).

- وتعتبر الإستمارة من الأدوات الأكثر إستخداما لجمع البيانات والحقائق في الدراسات، لإمكانيتها من جمع البيانات ومعلومات يتعذر الحصول عليها، دون إستطلاع الآراء والتعرف على المواقف، فالإستمارة وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع المعلومات من المبحوث وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومساراته. (سلاطينية، 2004، ص 183).

- وهي نموذج من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وهذه الأداة يقوم الباحث فيها بمقابلة المبحوثين وملئ الإستمارة معهم. (زرواتي، 2008، ص 185).

وقد إعتمدنا في البحث على الإستمارة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، حيث قمنا بتحضير إستمارة متكونة من مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها على ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية لعينة الدراسة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5.

- المحور الثاني: بيانات حول التعلم التنظيمي بأبعاد الثلاثة وهي تمكين الأفراد من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 12، والفكر الإبداعي من السؤال رقم 13 إلى السؤال رقم 18، وتفعيل جماعات العمل من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 23.
- المحور الثالث: بيانات حول التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي الهيكل التنظيمي المرن من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 27، وتكنولوجيا المعلومات من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 32، وبيانات متعلقة بتطوير السلوك التنظيمي من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 36.
- السجلات والوثائق: إعتدنا على السجلات والوثائق المتمثلة في بطاقة فنية حول المؤسسة ومجموعة من المعلومات والقوانين والهيكل التنظيمي وعدد الأساتذة.

رابعاً: أسلوب إختيار عينة الدراسة:

- العينة: هي مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع. (شوكت، 2007، ص157).
- وتعرف أيضا على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. (زرواتي، 2007، ص258).
- العينة القصدية: هي التي تظهر فيها العناصر المكونة للعينة نماذج مجتمع البحث وفيها يكون الباحث على دراية كاملة بمجتمع البحث وبغناصره الهامة. (ياسين، 2000، ص406).
- تم إستخدام عينة قصدية وذلك بالتوجه إلى الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بالمسيلة والبالغ عددهم 231 أستاذ، تم توزيع 46 إستمارة بمعدل 20 بالمئة من مجتمع الدراسة أي بما يقدر ب 46 مفردة، وقد تم إسترجاع 40 إستمارة.

أساليب المعالجة الإحصائية: إعتدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول الى أهداف الدراسة وتحليل البيانات: التكرار و النسب المؤوية لوصف خصائص العينة و تحديد استجابات أفرادها

$$\text{النسب المؤوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم توضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية والإطار الزمني وحددنا المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف، ثم استخدام الإستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات حول الموضوع والتي زودتنا بمعلومات على علاقة التعلم التنظيمي بالتطوير التنظيمي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل النتائج.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة

-مناقشة الفرضية الفرعية الاولى .

-مناقشة الفرضية الفرعية الثانية.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة.

-مناقشة الفرضية العامة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات التي طبقت على مجتمع البحث، والتي كان الهدف منها هو معرفة علاقة التعلم التنظيمي بالتطوير التنظيمي لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- 1 تعمل العملية الابتكارية على تصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 2 يساهم تمكين الأفراد في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 3 يساهم تفعيل جماعات العمل في تطوير السلوك التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وقد إعتمدنا في هذه الدراسة على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة وإستجابتهم على محاور الدراسة.

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والإقتصادية:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	52.5
أنثى	19	47.5
الإجمالي	40	100

المصدر: س رقم (1)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 52.5%، أما حجم الإناث فقد بلغ 19 أنثى بنسبة قدرت بـ 47.5%.

مما يوضح ذلك سير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نحو توظيف كلا الجنسين بنسب متفاوتة جداً وهذا راجع إلى طبيعة المنظمة التي تناسب عمل كلا الجنسية.

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

السن	التكرارات	النسبة المئوية
25-35	14	35
35-45	18	45
فما فوق 45	8	20
الإجمالي	40	100

المصدر: س رقم (2)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 18 فرداً يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة بنسبة بلغت 45%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم من 25 إلى 35 سنة فقد كان عددهم 14 فرداً بنسبة بلغت 35%، في حين أن الذين بلغت أعمارهم 45 سنة فما فوق فقد كان عددهم 8 أفراد بنسبة بلغت 20%.

وذلك يعني أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحتوي على فئات عمرية مختلفة أي تتوزع في الأعمار بين الشباب والكهول.

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

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
27.5	11	أعزب
72.5	29	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	40	الإجمالي

المصدر: س رقم (3)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً متزوجون بنسبة بلغت 72.5%، أما العزاب فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 27.5%، أما كل من فئة المطلق والأرمل فقد بلغ عددهم 0.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة كبيرة مقارنة بنسبة العزاب التي نسبتها قليلة ونفسر ذلك بأن هذا راجع إلى الإستقرار العائلي لأفراد العينة أما بالنسبة للعزاب فذلك يمثل فئة الشباب في حين تتعدم كل من فئة المطلق والأرمل.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ محاضر (أ)	12	30
أستاذ محاضر (ب)	07	17.5
أستاذ مساعد (أ)	11	27.5
أستاذ مساعد (ب)	08	20
أستاذ تعليم عالي	02	5
الإجمالي	40	100

المصدر: س رقم (3)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن نسبة 30 % من أفراد العينة والبالغ عددهم 12 فرداً يمثلون فئة "أستاذ محاضر (أ)"، ونسبة 17.5 % من أفراد العينة والبالغ عددهم 07 أفراد يمثل فئة "أستاذ محاضر (ب)"، ونسبة 27.5 % من أفراد العينة والبالغ عددهم 11 فرداً يمثلون فئة "أستاذ مساعد (أ)"، ونسبة 20 % من أفراد العينة والبالغ عددهم 08 أفراد يمثلون فئة "أستاذ مساعد (ب)"، ونسبة 05 % من أفراد العينة والبالغ عددهم 02 أفراد يمثلون فئة "أستاذ تعليم عالي".

ونفسر ذلك بأن الكلية محل الدراسة تحتوي على تنوع في الدرجة العلمية مما يوضح المؤهل العلمي والمستوى العالي لها.

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

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
10-1	23	57.5
20-10	14	35
20 فما فوق	3	7.5
الإجمالي	40	100

المصدر: س رقم (5)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 23 فرداً ذوو الخبرة من 01 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 57.5%، أما ذوو الخبرة من 10 إلى 20 سنة فقد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 35%، أما ذوو الخبرة من 20 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 7.5%.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن عدد أفراد العينة من ذوي الخبرة البسيطة أي تم توظيفهم حديثاً بمعنى أقل من 10 سنوات من خلال ذلك يتضح أغلب أفراد العينة حديثوا العهد بالوظيفة وقليلوا الخبرة.

ثانيا: بيانات متعلقة بالتعلم التنظيمي:

الجدول رقم (06): هل تشارك الإدارة في تبادل الأفكار حول وظيفتك؟

النسبة %	التكرار	البدائل
55	22	نعم
45	18	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (8)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 22 فرداً يرون أن الإدارة تشاركهم في تبادل الأفكار حول الوظيفة بنسبة بلغت 55%، ونفسر ذلك بأنها هذه الفئة تشمل الأفراد ذوي الخبرة حيث تسعى الإدارة في تشجيعهم على طرح أفكار وآراء جديدة تخدم مصلحة التنظيم ، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أن الإدارة لا تشاركهم في تبادل الأفكار حول الوظيفة قد بلغ 18 فرداً بنسبة قدرت بـ 45%، وهذا راجع إلى طبيعة ممارسات الإدارة بحكم السلطة التي تملكها والتي تجعلها تسير الفئات العمالية بالطريقة التي تراها الأفضل.

الجدول رقم (07): هل هناك مساواة من قبل رئيس قسمك في حل المشاكل الخاصة بعملكم؟

النسبة %	التكرار	البدائل
72.5	29	نعم
27.5	11	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (9)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يرون أن هناك مساواة من قبل رئيس القسم في حل المشاكل الخاصة بالعمل بنسبة بلغت 72.5%، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة هي فئة المؤهلين الذين لديهم القدرة على حل المشاكل بشكل فردي وجماعي من خلال التعاون مع رئيس العمل في حل المشاكل الخاصة بالعمل سعياً نحو تحقيق الأهداف ، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أن ليس هناك مساواة من قبل رئيس القسم في حل المشاكل الخاصة بالعمل قد بلغ 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 27.5%، و نفسر ذلك بأن هذه الفئة ترى أن تقديم المساعدة في حل المشاكل الخاصة بالعمل من قبل رئيس القسم لا تخضع للمعايير الموضوعية والمساواة بين العمال وهذا ما ينعكس سلباً على مهارات أداء العمل.

الجدول رقم (08): تدعم إدارتكم الإنجازات المحققة من الأساتذة؟

النسبة %	التكرار	البدائل
70	28	نعم
30	12	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (10)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 28 فرداً يرون أن الإدارة تدعم الإنجازات المحققة من قبل الأساتذة بنسبة بلغت 70%، ونفسر ذلك بأنهم من ذوي الخبرة والمستوى العالي حيث تسعى الإدارة إلى تشجيعهم على تقديم أفكار ومقترحات جديدة من شأنها أن تضيف للمنظمة وتقودها نحو تحقيق الأهداف ، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أن الإدارة لا تدعم الإنجازات المحققة من قبل الأساتذة قد بلغ 12 فرداً بنسبة قدرت بـ 30%، ونفسر ذلك بأنهم الفئة المهمشة من قبل الإدارة .

الجدول رقم(09): هل يشارك الأساتذة في إعداد الخطط والإستراتيجيات؟

النسبة %	التكرار	البدائل
55	22	نعم
45	18	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (11)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 18 فرداً يرون أن الأساتذة يشاركون في إعداد الخطط والإستراتيجيات بنسبة بلغت 45%، ونفسر ذلك أن التنظيم مجال الدراسة يعتمد في تسييره على اللامركزية لخلق نوع من الإستقرار وتقويض السلطة وتقبل إقتراحات العمال حتى تضمن المؤسسة توجيه سلوك العامل بشئى إيجابى نحو الوظيفة ، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أن الأساتذة لا يشاركون في إعداد الخطط والإستراتيجيات قد بلغ 22 فرداً بنسبة قدرت بـ 55%، وهذا راجع إلى الذهنية التسييرية التي تنتهجها المنظمة.

الجدول رقم (10): هل هناك مشاركة في إتخاذ القرارات من قبلكم؟

النسبة %	التكرار	البدائل
85	34	نعم
15	06	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (12)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 34 فرداً يرون أن هناك مشاركة في إتخاذ القرارات من قبل الأساتذة بنسبة بلغت 85%، ونفسر بأن المنظمة محل الدراسة تعمل على رفع أداء العامل وأداء المنظمة ككل من خلال تفعيل العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة بطريقة عقلانية رشيدة من أجل تحقق رضا العمال ورفع أدائهم، وهذه الفئة تمثل فئة المؤهلين حيث قررت المنظمة إشراكهم في إتخاذ القرارات بحكم أنها فئة ذات كفاءة ومهارة معرفية وفنية تمكنهم من المشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات فأشراكهم في إتخاذ القرارات يعتبر حافزاً بالنسبة لهم ويشعرهم بأنهم جزء من التنظيم، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أن الأساتذة لا يشاركون في إتخاذ القرارات قد بلغ 06 فرداً بنسبة قدرت بـ 15% ، ويمكن تفسير ذلك بنقص الخبرة لديهم.

الجدول رقم (11): هل لديك القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة؟

النسبة %	التكرار	البدائل
75	30	نعم
25	10	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (13)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 30 فرداً يرون أن لديهم القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة بنسبة بلغت 75%، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة تتمتع بقدرات ذهنية عالية ومهارات وخبرة تساعد على التفكير السريع في مختلف الظروف، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أنه ليس لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة قد بلغ 10 فرداً بنسبة قدرت بـ 25%، وهذا راجع لقدرات الفرد المهنية والفنية المحدودة.

الجدول رقم (12): هل لديك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل؟

النسبة %	التكرار	البدائل
55	22	نعم
45	18	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (14)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 22 فرداً يرون أن لديهم القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بنسبة بلغت 55%، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة تتمتع بالثقة بالنفس وبحكم التجربة والخبرة والمهنية الطويلة في مجال العمل وحلهم للكثير من المشاكل التي واجهتهم من قبل أصبحت لديهم القدرة على إقتراح الحلول السريعة والبديلة ومواجهة الصعاب، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون أنه ليس لديهم القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل قد بلغ 18 فيها بنسبة قدرت بـ 45%، ونفسر ذلك بنقص في الثقة في النفس وقلة الخبرة المهنية وذلك راجع إلى أنهم من فئة الشباب الذين إلتحقوا حديثاً بالمنظمة.

الجدول رقم (13): هل تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل؟

النسبة %	التكرار	البدائل
60	24	نعم
40	16	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (17)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل بنسبة بلغت 60%، ويمكن تفسير ذلك بأنه هناك تقدير واحترام لمجهوداتهم من قبل الإدارة الأمر الذي يشجعهم على التعبير عن أفكارهم وطرح الإقتراحات الجديدة التي تخدم مصلحة المنظمة بالدرجة الأولى دون خوف فإعطاء اعتبار وتقدير للآراء والأفكار التي يقدمونها بشأن العمل من الأمور التي تساعد العامل على تحسين الأداء بالإضافة إلى أن ذلك يمنحه مكانة اجتماعية مهنية مرموقة بين رفقاء العمل ويجعله يشعر بتقدير كبير.

في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأنهم لا يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل قد بلغ 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 40%، وهذا راجع إلى الذهنية التسييرية من طرف الإدارة داخل التنظيم.

الجدول رقم (14): هل تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للإستفادة منه؟

النسبة %	التكرار	البدائل
70	28	نعم
30	12	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (18)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 28 فرداً يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للإستفادة منه بنسبة بلغت 70%، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة تتمتع بثقافة الإستماع للطرف الآخر وبروح الجماعة وتشعر بالإنتماء لوحدة الفريق التي تزيد من التعاون والتضامن فيما بينها وتبادلها للأفكار والخبرات والمعلومات التي تضمن إنجاز المهام بفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأنهم لا يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه قد بلغ 12 فردا بنسبة قدرت بـ 30%، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة لا تنثق في الرأي الآخر في تتميز بالتعصب للرأي الشخصي.

الجدول رقم (15): هل يقوم شخص محدد من أعضاء الفريق بمهمة التنسيق بين الأعضاء؟

النسبة %	التكرار	البدائل
60	24	نعم
40	16	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (22)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يرون أنه يقوم شخص محدد من أعضاء الفريق يقوم بمهمة التنسيق بين الأعضاء بنسبة بلغت 60%، ونفسر ذلك بأن العضو الفعال يعمل على التنسيق بين الأفراد بشكل جيد وذلك من خلال عملية التواصل الدائم فيما بينهم في إطار أداء المهام المختلفة في المنظمة، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأنه لا يوجد شخص محدد من أعضاء الفريق يقوم بمهمة التنسيق بين الأعضاء قد بلغ 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 40%، هذا راجع إلى خصوصية وذهنية العامل فالبعض يفضل العمل بمفرده لإبراز كفاءته الفردية أمام المدير لذلك نجده لا يعترف بذلك الفرد الذي يقوم بمهمة التنسيق بين الأعضاء ولا يعتبره موجوداً.

الجدول رقم (16): هل توجد مناقشة جماعية للقضايا من قبل الرؤساء والعمال؟

النسبة %	التكرار	البدائل
67.5	27	نعم
32.5	13	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (23)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 27 فرداً يرون أنه توجد مناقشة جماعية للقضايا من قبل الرؤساء والعمال بنسبة بلغت 67.5%، ونفسر ذلك بأن المنظمة تعتمد في تسييرها على اللامركزية في دراسة القضايا وعلى المشاورة الجماعية للقضايا المختلفة، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأنه لا توجد مناقشة جماعية للقضايا من قبل الرؤساء والعمال قد بلغ 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 32.5%، ونفسر ذلك بأنها نتيجة مباشرة لحالة عدم الرضا التي يعيشها الفرد وهذا راجع إلى عدم شعورهم بالانتماء نحو وظيفته وكذا لطبيعة الممارسات الإدارية.

ثالثاً: بيانات متعلقة بالتطوير التنظيمي:

الجدول رقم (17): هل ترى بأن الهيكل التنظيمي الحالي لكتبتك ملائم لإحتياجات العمل؟

النسبة %	التكرار	البدائل
80	32	نعم
20	08	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (24)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 32 فرداً يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي للكلية ملائم لاحتياجات العمل بنسبة بلغت 80%، ونفسر ذلك بأن الكلية تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يراعي الإحتياجات المختلفة للأفراد فهو يشجعهم على إنجاز الأعمال بطرق مناسبة من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأن الهيكل التنظيمي الحالي للكلية غير ملائم لاحتياجات العمل قد بلغ 8 فرداً بنسبة قدرت بـ 20%، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة لديها متطلبات أخرى على المنظمة مراعاتها وتدارك الخلل في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (18): هل توجد رقابة لصيقة من قبل المشرفين؟

النسبة %	التكرار	البدائل
72.5	29	نعم
27.5	11	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (27)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يرون أنه توجد رقابة لصيقة من قبل المشرفين بنسبة بلغت 72.5%، وهذا ما يفسر أن الممارسات الرقابية داخل التنظيم محل الدراسة تتبع أسلوب الرقابة اللصيقة وذلك حرصاً من التنظيم على جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم سعياً للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة ، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأنه لا توجد رقابة لصيقة من قبل المشرفين قد بلغ 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 27.5%، وهذا ما نفسره بأنهم يرون بأن الرقابة اللصيقة من التوجيهات التي تساعد في إنجاز أعمالهم وبذلك فهي تعتبر بالنسبة لهم نوع من المساعدة.

الجدول رقم (19): هل يمتلك الأساتذة إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالإنترنت؟

النسبة %	التكرار	البدائل
87.5	35	نعم
12.5	05	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (28)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 35 فرداً يرون أن الأساتذة يمتلكون إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سهلة كالإنترنت بنسبة بلغت 87.5%، ونفسر ذلك بأن المنظمة محل الدراسة توفر لأفرادها منظومة تكنولوجية متطورة تسهل على الأفراد الوصول إلى مختلف المعلومات بطرق سهلة وسريعة. في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأن الأساتذة لا يمتلكون إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سهلة كالإنترنت قد بلغ 05 فرداً بنسبة قدرت بـ 12.5%، ونفسر ذلك بنقص لدى هذه الفئة في كيفية إستعمال الوسائل التكنولوجية وعلى المنظمة تدارك ذلك عن طريق إجراء دورات تكوينية لتغطية هذا النقص.

الجدول رقم (20): هل المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لك حلول إضافية؟

النسبة %	التكرار	البدائل
65	26	نعم
35	14	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (29)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 26 فرداً يرون أن المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر حلول إضافية بنسبة بلغت 65%، ونفسر ذلك بأن المنظمة محل الدراسة توفر للأفراد معلومات فعالة لتسهيل إنجاز الأعمال لأنها ساهمت في حل الكثير المشاكل وسهلت إنجازه لمهام الوظيفة المختلفة، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأن المعلومات المتوفرة على الحاسوب غير فعالة ولا توفر حلول إضافية قد بلغ 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 35%، ونفسر ذلك بعدم إعتمادهم على الحاسوب كمرجع لإنجازهم لأعمالهم المختلفة.

الجدول رقم (21): هل توجد وسائل دعم إلكترونية متعددة لتسهيل العمل؟

النسبة %	التكرار	البدائل
60	24	نعم
40	16	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (30)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يرون أنه توجد وسائل دعم إلكترونية متعددة لتسهيل العمل بنسبة بلغت 60%، ونفسر ذلك بأن المنظمة تسعى من أجل توفير وسائل دعم إلكترونية مختلفة ومتعددة وتوفير الوسائل التقنية والتكنولوجية المتطورة لكي تسهل على الأفراد الوصول إلى مختلف المعلومات بطرق سهلة وسريعة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المختلفة وتحقيق منظمة متطورة، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأنه لا توجد وسائل دعم إلكترونية متعددة لتسهيل العمل قد بلغ 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 40%، ونفسر ذلك بنقص لدى المنظمة في المجال التقني وفي كيفية إستعمال الوسائل التكنولوجية وعلى المنظمة تدارك ذلك عن طريق التزود بمختلف الوسائل الإلكترونية لتغطية هذا النقص.

الجدول رقم (22): يوضح مساهمة برامج تنمية وتطوير الأساتذة بالكلية تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي.

النسبة %	التكرار	البدائل
40	16	نعم
60	24	لا
100	40	المجموع

المصدر: س رقم (35)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يرون بأن برامج تنمية وتطوير الأساتذة بالكلية لا تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي بنسبة بلغت 60%، في حين نجد أن الأفراد الذين يرون بأن برامج تنمية وتطوير الأساتذة بالكلية تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي قد بلغ 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 40%.

من خلال النتائج نلاحظ أن برامج التنمية والتطوير بالكلية لا تزيد من عملية التطوير التنظيمي من وجهة نظر أغلب من الأساتذة لذا يجب على المنظمة إعادة النظر في برامج التنمية والتطوير لأن ترسيخ البرامج التكوينية داخل البنية التنظيمية كفيل بجعلها مركزاً لتطوير عدد كبير من الفئات الفاعلة الأمر الذي يجعل المنظمة قوية.

الجدول رقم (23): يوضح تحديد الإدارة للمهام بدقة ووضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل:

المجموع		تحديد الإدارة للمهام بدقة ووضوح				وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%45	18	%15	6	%30	12	نعم
%55	22	%20	8	%35	14	لا
%100	40	%35	14	%65	26	المجموع

المصدر: س (06 مع 32):

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30% من أفراد العينة يرون بأن الإدارة تحدد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل ويمثل ذلك 12 فردا من مجتمع البحث، في حين نجد 20 % من أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تحدد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح وعدم وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل ويمثل ذلك 8 أفراد من مجتمع البحث مما يعني أنها تعمل أحيانا بعشوائية .

ونلاحظ من خلال قراءتنا للجدول بأن الإدارة تحدد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم بشكل أفضل، ولكن توجد نسبة لا بأس بها من أفراد العينة ترى عكس ذلك حيث أجابت بأن الإدارة لا تحدد المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح و لا توجد نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل، مما يعني أنها تعمل وفقا لما يمليه عليها رأيها الشخصي أو ما هو متعارف عليه من تصرف تجاه موقف معين وهذا ما أشارت إليه نظرية الإشتراط التقليدي للتعلم التنظيمي ، حيث يتم القيام بعمل معين على أساس ارتباطات عصبية ودراسة ما تم تخزينه من معلومات سابقة لدى الفرد حول التصرف في موقف مماثل ثم

القيام بسلوك ملائم كرد فعل مناسب على الموقف المعاش ، ومن خلال ما سبق فإنه توجد علاقة بين تحديد الإدارة للمهام بدقة ووضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل.

الجدول رقم (24): يوضح عمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء مع التمتع بالأمان الإلكتروني في العمل:

المجموع		عمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء				التمتع بالأمان الإلكتروني في العمل
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%52.5	21	%12.5	5	%40	16	نعم
%47.5	19	%20	8	%27.5	11	لا
%100	40	%32.5	13	%67.5	27	المجموع

المصدر: س (7 مع 31)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من الأفراد الذين يقولون إنهم يعملون على تحقيق

رقابة ذاتية على الأداء ويتمتعون بالأمان الإلكتروني في العمل ويمثل ذلك 16 فردا

ونفسر ذلك بأنهم الفئة المؤهلة التي تنتهج الصدق والإتقان في إنجازها لأعمالها والتمكنة من

الوسائل التقنية والالكترونية المتوفرة من طرف المنظمة والتي تتميز بالخصوصية والسرية والأمان الإلكتروني

في حين نجد 20% من أفراد العينة الذين لا يعملون على تحقيق رقابة ذاتية على الأداء ولا يتمتعون

بالأمان الإلكتروني في العمل ويمثل ذلك 8 أفراد من مجتمع البحث.

وهذا ما تم التوصل إليه في دراسة عبد ربه إسماعيل أبو عمرة 2012 التي كانت بعنوان تقييم

التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة التي

تتمثل أهم نتائجها في وجود علاقة بين كل من الرقابة الذاتية على الأداء والأمان الإلكتروني في العمل .

فالمراقبة الذاتية تجعل الفرد يقدم أحسن ما لديه وذلك لأنه يشعر بأنه مكلف بأداء العمل و مسؤول عليه فهو يراقب أفعاله وتصرفاته ويكون ذلك بشكل أفضل إذا وجد أمان إلكتروني لأن العامل يشعر بأنه مكلف بأداء العمل و مسؤول عليه فهو يراقب أفعاله وتصرفاته ويكون ذلك بشكل أفضل إذا وجد أمان إلكتروني لأن العامل يشعر بأنه مؤتمن على عمله ويجب الحفاظ على أدائه لعمله في سرية من غير الحاجة إلى مراقب يراقب تصرفاته وأفعاله ، ومن خلال ما سبق فإنه توجد علاقة بين عمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء مع التمتع بالأمان الإلكتروني في العمل ، ومن خلال ما سبق فإنه توجد علاقة بين عمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء و التمتع بالأمان الإلكتروني في العمل.

الجدول رقم (25): يوضح القيام بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومساعدة الهيكل التنظيمي للكلية على إدارة عملية التطوير:

المجموع		القيام بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد				مساعدة الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التطوير
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
67.5%	27	15%	6	52.5%	21	نعم
32.5%	13	7.5%	3	25%	10	لا
100%	40	22.5%	9	77.5%	31	المجموع

المصدر: س (15 مع 25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.5 % من أفراد العينة الذين يقولون بأنهم يقومون بإنجاز ما يسرّ إليهم من أعمال بأسلوب متجدد وأن الهيكل التنظيمي للكلية يساعد على إدارة عملية التطوير ويمثل ذلك 21 فرداً، ونفسر ذلك بأن المنظمة تسعى إلى تطوير كفاءات ومهارات أفرادها والاهتمام بتطوير

قدراتهم الفكرية عبر برامج تكوينية مختلفة وكذلك بدعمهم وتشجيعهم لإنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد، وأيضاً توفير هيكل تنظيمي مرن يساعد الإدارة والعمال معا للوصول إلى منظمة متطورة.

في حين نجد نسبة 7.5% من أفراد العينة يرون أنهم لا يقومون بإنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد وأن الهيكل التنظيمي للكلية لا يساعد على إدارة عملية التطوير ويمثل ذلك 3 أفراد من مجتمع البحث، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة إعتادت تلقي الأوامر ولم تحظى بفرصة للتجديد في إنجاز الأعمال فهي تنتهج أسلوب العمل التقليدي ، ولكي تحقق المنظمة التطوير التنظيمي يجب عليها أن توفر هيكل تنظيمي مرن ، ومن خلال ما سبق فإنه توجد علاقة بين القيام بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومساعدة الهيكل التنظيمي للكلية على إدارة عملية التطوير.

الجدول رقم (26): يوضح التمتع بالمهارات في النقاش والحوار مع وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المجموع		التمتع بالمهارات في النقاش والحوار				وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%72.5	29	%25	10	%47.5	19	نعم
%27.5	11	%10	4	%17.5	7	لا
%100	40	%35	14	%65	26	المجموع

المصدر س: (16 مع 26)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.5% من أفراد العينة يرون أنهم يتمتعون بمهارات في النقاش والحوار مع وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة ويمثل ذلك 19 فردا ،

ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة من ذوي المهارة والمستوى العالي فهم يتمتعون بمهارة الحوار والنقاش ونفسر كذلك أن المنظمة تحرص على تفعيل العلاقات بين الأعضاء داخل التنظيم وتوفير نظام إتصال فعال يحقق التعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي في حين نجد أن 10 % من مجتمع البحث لا يرون أنهم يتمتعون بمهارات في النقاش والحوار مع عدم وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة ويمثل ذلك 4 أفراد من عينة الدراسة ، ونفسر ذلك بأن هذه الفئة قليلة الخبرة ولا تتمتع بمهارة الحوار والنقاش وأن أنظمة الإتصال داخل المنظمة لا تلبي إحتياجاتهم، ومن خلال ما سبق فإنه يوجد علاقة بين التمتع بالمهارات في النقاش والحوار مع وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح وجود إحترام في العلاقات بين الأساتذة ومدى وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة داخل الكلية:

المجموع		وجود إحترام في العلاقات بين الأساتذة				وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%27.5	11	%2.5	1	%25	10	نعم
%72.5	29	%27.5	11	%45	18	لا
%100	40	%30	12	%70	28	المجموع

المصدر س: (19 مع 34)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 27.5 % من أفراد العينة لا يقرون بوجود إحترام في العلاقات بين الأفراد وعدم وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأفراد داخل الكلية ويمثل ذلك 11 فردا ، ونفسر ذلك بعدم حرص المنظمة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لتكوين علاقات بين الأفراد يسودها الإحترام

وعلى المنظمة تدرك ذلك الأمر فالاحترام في العلاقات ووجود أنظمة واضحة لتقييم سلوك الأفراد داخل المنظمة يعتبر من الضروريات و الأساسيات في أي تنظيم نظرا للدور الإيجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات وزيادة فعالية القرارات وقد بلغ وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم السلوك و الإحترام في العلاقات أهمية كبيرة إلى درجة إعتبارها من المعايير الأساسية كمرونة وكفاءة المنظمة لذلك يجب على المنظمة إتباع خطوات موجهة نحو التنسيق والتكامل والتفاعل من أجل العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة بأنظمة واضحة ومحددة لتقييم السلوك والإحترام في العلاقات بين الأفراد، في حين نجد أن 25 % من مجتمع البحث يقرون بوجود إحترام في العلاقات بين الأساتذة ويمثل ذلك 10 أفراد من عينة الدراسة ونفسر ذلك بحرص المنظمة على تحسين أداء وسلوك أفرادها عن طريق وضع أنظمة واضحة لتقييم السلوك الفردي من أجل الوصول إلى مرظمة يسودها الإحترام في العلاقات، ومن خلال ما سبق نجد أنه لا توجد علاقة بين وجود الإحترام في العلاقات بين الأساتذة ومدى وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة داخل الكلية.

الجدول رقم (28): يوضح وجود تعاون بين الأعضاء في العمل مع الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية:

المجموع		وجود تعاون بين الأعضاء في العمل				الإستعانة ب خبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%35	14	0%	0	%35	14	نعم
%65	26	%32.5	13	%32.5	13	لا
%100	40	%32.5	13	%67.5	27	المجموع

المصدر س: (20 مع 36)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35 % من أفراد العينة يقرّون بوجود تعاون بين الأعضاء في العمل مع الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية ويمثل ذلك 14 فردا ، ونفسر ذلك بأن المنظمة تنتهج سياسة التشجيع التعاون بين الأعضاء الذي تعتبره وحدة جوهرية داخل التنظيم نظرا لأن الأعضاء ليسوا قادرين على التعامل مع التعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي ، كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمة تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب اللجوء إلى فريق واحد والتعاون على المستويين داخلي بين الأعضاء و خارجي عن طريق الإستعانة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية للوصول إلى الأهداف المنشودة، في حين نجد أن 32.5% من مجتمع البحث لا يقرّون بوجود تعاون بين الأعضاء في العمل مع عدم الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية ويمثل ذلك 13 فردا من عينة الدراسة، ونفسر ذلك بضعف البرامج التدريبية التي تم الإستعانة بها داخل الكلية وعدم إستفادتهم من التعاون بين الأعضاء في العمل، ومن خلال ما سبق فإنه توجد علاقة تعاون بين الأعضاء في العمل وكذا الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية، ومن خلال ما سبق فإنه توجد علاقة بين التعاون بين الأعضاء في العمل مع الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية

الجدول رقم (29): يوضح وجود نظم الحوافز الاجتماعية في المنظمة ومدى تسهيل الأنظمة والسياسات المتوفرة بالكلية في إحداث عملية التطوير التنظيمي:

المجموع		وجود نظم الحوافز الإجتماعية في المنظمة				تسهيل الأنظمة والسياسات المتوفرة بالكلية في إحداث عملية التطوير التنظيمي
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
35%	14	2.5%	1	32.5%	13	نعم
65%	26	40%	16	25%	10	لا
100%	40	42.5%	17	57.5%	23	المجموع

المصدر س: (21 مع 33)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بنسبة 40 % من أفراد العينة الذين يرون أنه لا توجد نظم الحوافز الاجتماعية في المنظمة ويرون بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بالكلية لا تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي، ويمثل هذه الفئة 16 فردا من أفراد العينة ، ويمكن تفسير ذلك بأنه هناك خلل في الأنظمة والسياسات المتوفرة بالكلية ووجود نقص في نظم الحوافز الاجتماعية وذلك راجع لضعف نظام الحوافز الاجتماعية المعمول به وطبيعة الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بالكلية والتي تصرف بطريقة غير موضوعية ، وهذا الخلل في الأنظمة و السريسات المتوفرة بالكلية والنقص في نظم الحوافز الاجتماعية المعمول به وطبيعة الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بالكلية يؤدي بالأفراد إلى عدم شعورهم بالانتماء نحو المنظمة والوظيفة وهي نتيجة مباشرة لحالة عدم الرضا التي يعيشها الأفراد، في حين 32.5% من أفراد العينة الذين يقولون بأنه توجد نظم الحوافز الاجتماعية في المنظمة ويرون بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بالكلية تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي ويمثل هذه الفئة 13 فردا، ونفسر ذلك بأن المنظمة

تعتمد على نظام حوافز إجتماعية يحقق رغبات الأفراد وبالتالي يؤدي إلى شعورهم بالإنتماء إلى المنظمة، ومن خلال ما سبق فإنه لا توجد علاقة بين نظم الحوافز الإجتماعية في المنظمة ومدى تسهيل الأنظمة والسياسات المتوفرة بالكلية في إحداث عملية التطوير التنظيمي.

مناقشة الفرضيات:

مناقشة الفرضيات الفرعية:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

- تعمل العملية الابتكارية على تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من الواقع الإمبريقي أن هناك علاقة بين القيام بإنجاز ما يسند إلى العمال من أعمال بأسلوب متجدد ومساعدة الهيكل التنظيمي للكلية على إدارة عملية التطوير وذلك بنسبة 52.5%، وبينت نسبة 47.5 % أن هناك علاقة بين التمتع بالمهارات في الحوار والنقاش مع وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (12) التي تؤكد على أن الأفراد لديهم القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وذلك بنسبة 55%.

ومن هنا نخلص لأن أغلب الإجابات كان مفادها أن العملية الابتكارية تعمل على تصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى لثلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم تمكين الأفراد في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من الواقع الإمبريقي أن هناك علاقة بين تحديد الإدارة للمهام والمسؤوليات بدقة و وضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل وهذا بنسبة 30%، وبينت نسبة 40 % أن هناك علاقة بين عمل المرووسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء مع تمتع الأساتذة بالأمان الإلكتروني في العمل ، ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (21) التي تؤكد على أن المنظمة تسعى من أجل توفير وسائل دعم إلكترونية مختلفة ومتعددة وتوفير الوسائل التقنية والتكنولوجية المتطورة بنسبة 60 % كي تسهل على الأفراد الوصول إلى مختلف المعلومات بطرق سهلة وسريعة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

من هنا نخلص أن أغلب الإجابات كان مفادها أن تمكين الأفراد يساهم في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

- يساهم تفعيل جماعات العمل في تطوير السلوك التنظيمي .

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من الواقع الإمبريقي أن هناك علاقة بين وجود تعاون بين الأعضاء في العمل مع الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة لدى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك بنسبة 35% ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (15) التي تؤكد على أن هناك شخص محدد من أعضاء الفريق يقوم بمهمة التنسيق بين الأعضاء وذلك من خلال عملية التواصل الدائم فيما بينهم في إطار أداء المهام المختلفة في المنظمة وذلك بنسبة 65% كما بينت النتائج أنه لا توجد علاقة بين وجود الإحترام في العلاقات بين الأساتذة مع وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة داخل الكلية، وبينت نسبة 40% أنه لا توجد علاقة بين وجود نظم الحوافز الإجتماعية مع رؤية بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بالكلية تسهل عملية التطوير التنظيمي، ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (22) التي تؤكد على أن برامج التنمية والتطوير بالكلية لا تزيد من عملية التطوير التنظيمي وهنا نخلص أن أغلب إجابات أفراد العينة تؤكد أن تفعيل جماعات العمل لا تساهم في تطوير السلوك التنظيمي، وهذا ما يسمح لنا القول بعدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

مناقشة نتائج الفرضية العامة:

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول " التعلم التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي " عدد من النتائج التي تشخص هذه الظاهرة البحثية في علاقتها بعدد من المؤشرات، حيث بينت نتائج هذه الدراسة لها أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي و التطوير التنظيمي في هذه المنظمة ميدانيا، فالتعلم التنظيمي الذي توفره المنظمة للفاعلين داخلها من تمكين للعاملين وتفعيل لجماعات العمل وتعزيز للعملية الإبتكارية يشكل القاعدة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تحقيق المشاركة

في إتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات وتحقيق التعاون الجماعي بين الأعضاء والتشجيع على روح الابتكار داخل التنظيم وذلك عن طريق مجموعة من الميكانيزمات المتمثلة في القوانين الداخلية للمنظمة، هذه الأخيرة تخلق للمنظمة بيئة عمل مشجعة مما ينعكس على سلوك أفرادها والتزامهم بأداء الأعمال في وقتها وإنجازها بأسلوب متطور ومتجدد والحرص على تقديم الاقتراحات والحلول وبهذه السلوكيات تضمن المنظمة المحافظة على مواردها البشري وتطويره ، بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تقوم توفير هيكل تنظيمي مرن يساعد الأفراد على إنجاز المهام الموجهة إليهم وكذا تكنولوجيا معلومات تسرع في إنتقال المعلومات والحصول عليها وأيضا تطوير السلوك التنظيمي ، مما ينعكس على تطوير المنظمة وبهذا تزيد فعالية المنظمة.

مناقشة الفرضيات:

مناقشة الفرضيات الفرعية:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

- تعمل العملية الابتكارية على تصميم هياكل تنظيمية مرنة.

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من الواقع الإمبريقي أن هناك علاقة بين القيام بإنجاز ما يسند إلى العمال من أعمال بأسلوب متجدد ومساعدة الهيكل التنظيمي للكلية على إدارة عملية التطوير وذلك بنسبة 52.5%، وبينت نسبة 47.5 % أن هناك علاقة بين التمتع بالمهارات في الحوار والنقاش مع وجود إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (12) التي تؤكد على أن الأفراد لديهم القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وذلك بنسبة 55%.

ومن هنا نخلص لأن أغلب الإجابات كان مفادها أن العملية الابتكارية تعمل على تصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى لثلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم تمكين الأفراد في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من الواقع الإمبريقي أن هناك علاقة بين تحديد الإدارة للمهام والمسؤوليات بدقة و وضوح مع وجود نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل وهذا بنسبة 30%، وبينت نسبة 40% أن هناك علاقة بين عمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء مع تمتع الأساتذة بالأمان الإلكتروني في العمل ، ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (21) التي تؤكد على أن المنظمة تسعى من أجل توفير وسائل دعم إلكترونية مختلفة ومتعددة وتوفير الوسائل التقنية والتكنولوجية المتطورة بنسبة 60 % كي تسهل على الأفراد الوصول إلى مختلف المعلومات بطرق سهلة وسريعة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

من هنا نخلص أن أغلب الإجابات كان مفادها أن تمكين الأفراد يساهم في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

- يساهم تفعيل جماعات العمل في تطوير السلوك التنظيمي .

أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من الواقع الإمبريقي أن هناك علاقة بين وجود تعاون بين الأعضاء في العمل مع الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة لدى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك بنسبة 35% ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم(15) التي تؤكد على أن هناك شخص محدد من أعضاء الفريق يقوم بمهمة التنسيق بين الأعضاء وذلك من خلال عملية التواصل الدائم فيما بينهم في إطار أداء المهام المختلفة في المنظمة وذلك بنسبة 65% كما بينت النتائج أنه لا توجد علاقة بين وجود الإحترام في العلاقات بين الأساتذة مع وجود أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة داخل الكلية، وبينت نسبة 40% أنه لا توجد علاقة بين وجود نظم الحوافز الإجتماعية مع رؤية بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بالكلية تسهل عملية التطوير التنظيمي، ونستدل بذلك بنتائج الجدول رقم (22) التي تؤكد على أن برامج التنمية والتطوير بالكلية لا تزيد من عملية التطوير التنظيمي وهنا نخلص أن أغلب إجابات أفراد العينة تؤكد أن تفعيل جماعات العمل لا تساهم في تطوير السلوك التنظيمي، وهذا ما يبرمج لنا القول بعدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

مناقشة نتائج الفرضية العامة:

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول " التعلم التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي " عدد من النتائج التي شخّص هذه الظاهرة البحثية في علاقتها بعدد من المؤشرات، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي و التطوير التنظيمي في هذه المنظمة ميدانيا، فالتعلم التنظيمي الذي توفره المنظمة للفاعلين داخلها من تمكين للعاملين وتفعيل لجماعات العمل وتعزيز للعملية الإبتكارية يشكل القاعدة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات وتحقيق التعاون الجماعي بين الأعضاء والتشجيع على روح الإبتكار داخل التنظيم وذلك عن طريق مجموعة من الميكانيزمات المتمثلة

في القوانين الداخلية للم المنظمة، هذه الأخيرة تخلق للم المنظمة بيئة عمل مشجعة مما ينعكس على سلوك أفرادها وإلتزامهم بأداء الأعمال في وقتها وإنجازها بأسلوب متطور ومتجدد والحرص على تقديم الاقتراحات والحلول وبهذه السلوكيات تضمن الم المنظمة المحافظة على موردها البشري وتطويره ، بالإضافة إلى ذلك فإن الم المنظمة تقوم توفير هيكل تنظيمي مرن يساعد الأفراد على إنجاز المهام الموجهة إليهم وكذا تكنولوجيا معلومات تسرع في إنتقال المعلومات والحصول عليها وأيضا تطوير السلوك التنظيمي ، مما ينعكس على تطوير المنظمة وبهذا تزيد فعالية المنظمة.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بالمسيلة، حيث إعتمدنا في دراستنا على إستراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث، وذلك بغرض التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي مضمونها وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي، وتم تدعيم فكرة الدراسة هذه بجملة من الفرضيات التي أسست من خلالها هذه الدراسة، وحرصا على ضمان الإنسجام والترابط بين الأفكار في كل أجزاء البحث وترجمة التصورات الأساسية للدراسة الميدانية والتي تم التوصل من خلالها إلى جملة من النتائج الميدانية التي أكدت صدق الفرضيات، وعلى هذا الأسراس إتضح جليا أن للتعلم التنظيمي علاقة بالتطور التنظيمي وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في الدراسة الميدانية حيث أكدت أن العملية الإبتكارية تعمل على تصميم هياكل تنظيمية مرنة لدى أساتذة الكلية محل الدراسة ويساهم تمكين الأفراد في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى أساتذة الكلية ويساهم تفعيل جماعات العمل في تطوير السلوك التنظيمي لدى أساتذة الكلية أما إذا ظهر العكس فإن ذلك يؤدي إلى إنتشار السلوكيات السلبية داخل التنظيم ، هذه الأخيرة التي تعتبر عائقا كبيرا يهدد تطور المنظمات وسعيها لتحقيق الفعالية وتحقيق أهدافها، حيث أكدت الرئشج إهتمام المنظمة بتوفير الوسائل التقنية والتكنولوجية وتوفير هيكل تنظيمي مرن والإهتمام بتطوير سلوك العاملين والمشاركة في إتخاذ القرار وتفعيل جماعات العمل وتعزيز العملية الإبتكارية، كل هذه النتائج من شأنها دفع العاملين إلى التفاني في العمل وبذل قصار جهدهم في أداء مهامهم لإنجاح المنظمة.

توصيات:

1. الإستعانة بالخبرات سواءاً من أجل التطوير التنظيمي.
2. على المنظمة وضع برامج للتقمية والتطوير بالكلية تزيد من عملية التطوير التنظيمي.
3. على المنظمة تحسين أداء وسلوك أفرادها عن طريق وضع أنظمة واضحة لتقييم السلوك الفردي.
4. على المنظمة تحقيق التعاون بين الأفراد بشكل أكبر والعمل بروح الفريق.
5. على المنظمة توفير تدريب مكثف على الوسائل التكنولوجية.
6. على المنظمة تثمين روح المبادرة والإبتكار .
7. على المنظمة تطوير نظام الحوافز الإجتماعية المعمول به.

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب:

1. بطاح، أحمد، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر، الجزائر.
2. حامد خالد: (2007)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع ،الجزائر.
3. حسن إحسان محمد: (1994)، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، ط3، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان.
4. حسن راوية: (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، د ط، الدار الجامعية، مصر.
5. حسن عبد الباسط: (1982)، أصول البحث العلمي، ط2، مكتبة وهبة، القاهرة.
6. رجاء وحيد دويوي: (2005)، البحث العلمي ، أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط3، دار الفكر المعاصر، لبنان.
7. رشيد زرواتي : 2007، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الهدى للنشر ، عين مليلة ، الجزائر.
8. الرشدي، بشير صالح،(2001)، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت.
9. زرواتي رشيد: (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار هومة للنشر، الجزائر.
10. زرواتي رشيد، (2008)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
11. زويلف مهدي حسن ، سليم ان اللوزي: (1993)، التنمية الإدارية الدول النامية، دار مجدلاوي ، عمان.
12. الساعدي ، مؤيد، (2013)، كيف تدار المنظمات الألفية الثالثة ، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
13. السكارنة بلال خلف: (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة ، عمان ، الأردن.
14. سلاطنية حسان الجيلاني: 2004، منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.

15. شوكت فوزي عبد الحق، علي إحسان، (2007)، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجيات، د ط، المكتب العربي الحديث، عمان، الأردن.
16. الصيرفي محمد: (2007)، التطوير التنظيمي، ط1 ، دار الفكر الجامعي، مصر.
17. الصيرفي محمد، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على المستوى الفردي، ج2، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، مصر.
18. عباس أنس عبد الباسط: (2011)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
19. عبد الله محمد، شريف: (1996)، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة وطباعة الإشعاع الفنية، القاهرة.
20. عبوري زايد منير: (2008)، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
21. العميان، محمود سليمان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن.
22. غرابية وآخرون: (2002)، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، ط3، دار وائل للنشر ، عمان.
23. الفريجات خيضر كاظم حمود: (2002) ، السلوك التنظيمي، ط1 ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن.
24. الفريجات، خيضر كاظم، وآخرون، (2009)، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
25. فضل الله علي فضل الله، (1982)، السلوك التنظيمي -دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي-، المطبعة العصرية، دبي.
26. القريوتي محمد القاسم: (1996)، التطوير الإداري المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ، ط1 ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.
27. اللوزي موسى : (1980)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل ، عمان الأردن.
28. موريس أنجريس: (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-ترجمة صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر.

29. ياسين عطوف محمد: 2000، علم النفس الإكلينيكي، ط2، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

ثانيا: المقالات:

30. بعلي، نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد رقم 1 -2014.

31. عميراي حميدة: (د س)، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث (البحث الإجتماعي)، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1.

32. القحطاني سالم سعيد: (1996)، التطوير الإداري-المفهوم المداخل الأساليب-دراسة مقدمة إلى ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية.

ثالثا: الموقع الإلكتروني:

33. قوصيني محمد مصطفى محمد: المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني، <https://hrdiscussion.com/hr15951.html> ، نشرت في 2010/08/02 ، تم الإطلاع عليها بتاريخ 2018/04/15.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - مسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إستمارة حول:

التعلم التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي

دراسة ميدانية ب: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة

وهيبة زلاقي

إعداد الطالبة

منى بن النوي

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الدراسية: 2017 - 2018

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1 الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 السن:
- 3 الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐
مطلق ☐ أرمل ☐
- 4 الدرجة العلمية:
- 5 الخبرة المهني:

ثانياً : بيانات متعلقة بالتعلم التنظيمي:

- أ. بيانات متعلقة بتمكين الأفراد:
- 6 هل تحدد الإدارة المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح ؟ نعم ☐ لا ☐
- 7 هل يعمل المرؤوسين على تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐
- 8 هل تشارك الإدارة في تبادل الأفكار حول وظيفتك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 9 هل هناك مساواة من قبل رئيس قسمك في حل المشاكل الخاصة بعملكم؟
- 10 - هل تدعم إدارتكم الإنجازات المحقق من الأساتذة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 11 - هل يشارك الأساتذة في إعداد الخطط والإستراتيجيات ؟ نعم ☐ لا ☐
- 12 - هل هناك مشاركة في إتخاذ القرارات من قبلكم؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع القرارات التي تشارك فيها؟

- أ. قرارات إدارية
- ب. قرارات تحسين الخدمة
- ج. أخرى تذكر

ب. بيانات متعلقة بتنمية الفكر الإبداعي:

- 13 - هل لديك القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 14 - هل لديك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 15 - هل تقوم بإنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد؟ نعم ☐ لا ☐
- 16 - هل تتمتع بالمهارات في النقاش والحوار ؟ نعم ☐ لا ☐
- 17 - هل تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل؟

نعم ☐ لا ☐

18 - هل تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه؟ نعم ☐ لا ☐

III. بيانات متعلقة بتفعيل جماعات العمل:

19 - هل يوجد إحترام في العلاقات بين الأساتذة ؟ نعم ☐ لا ☐

20 - هل يوجد تعاون بين الأعضاء في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

21 - هل توجد في المنظمة نظام الحوافز الإجتماعية؟ نعم ☐ لا ☐

22 - هل يقوم شخص محدد من أعضاء الفريق بمهمة التنسيق بين الأعضاء؟

نعم ☐ لا ☐

23 - هل توجد مناقشة جماعية للقضايا من قبل الرؤساء والعمال؟ نعم ☐ لا ☐

ثالثا: بيانات متعلقة بالتنظيم:

I. بيانات متعلقة بالهيكل التنظيمي المرن:

24 - هل ترى بأن الهيكل التنظيمي الحالي لكليتك ملائم لإحتياجات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

25 - هل يساعد الهيكل التنظيمي للكلية على إدارة عملية التطوير؟ نعم ☐ لا ☐

26 - هل يوجد إتصال وتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

27 - هل توجد رقابة لصيقة من قبل المشرفين؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم هل يؤثر ذلك على أدائك لعملك؟ نعم ☐ لا ☐

II. بيانات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات:

28 - هل يمتلك الأساتذة إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالأنترنات ؟

نعم ☐ لا ☐

29 - هل المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لك حلول إضافية؟

نعم ☐ لا ☐

30 - هل توجد وسائل دعم إلكترونية متعددة لتسهيل العمل؟ نعم ☐ لا ☐

31 - هل يتمتع الأساتذة بالأمان الإلكتروني في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

32 - هل توجد نظم إلكترونية لدعم الأداء بشكل أفضل؟ نعم ☐ لا ☐

III. بيانات متعلقة بتطوير السلوك التنظيمي

33 - هل ترى بأن الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة بكليتك تسهل إحداث عملية التطوير

التنظيمي؟ نعم ☐ لا ☐

34 - هل يوجد لدى الكلية أنظمة واضحة ومحددة لتقييم سلوك الأساتذة داخل الكلية؟

نعم ☐ لا ☐

35 - هل ترى بأن برامج تنمية وتطوير الأساتذة بالكلية تزيد من كفاءة عملية التطوير

التنظيمي؟ نعم ☐ لا ☐

36 - هل يتم الإستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير لتدريب الأساتذة داخل الكلية؟

نعم ☐ لا ☐