

التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية" (مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نموذجاً)

ط د¹/ نعيمة صوطة، أ.د²/ الأزهر العقبي

2/1 جامعة بسكرة، الجزائر

Mail: naimasocio@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/05/14

تاريخ الاستلام: 2018/10/20

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع أداء العاملين داخل المؤسسة باعتباره من أكثر المواضيع التي تكتسي أهمية في حياتها ومستقبلها، ولهذا فإنها توليه الأهمية الكبرى وتسعى إلى تحسينه من خلال البحث عن مختلف الآليات الكفيلة بذلك، كالاعتماد على التطوير التنظيمي كأحد الأسباب الفاعلة لتطوير هذا الأداء باعتباره عملية تشمل مختلف التغيرات والتطورات التي تنحصر في ثلاثة جوانب أساسية متعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في تنمية العنصر البشري، تعديل الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تحديث التكنولوجيا المستخدمة؛ وضمن هذا السياق تأتي هذه الدراسة للوقوف على أثر التطوير التنظيمي بكل أبعاده على أداء العاملين داخل مؤسسة إنتاجية على وجه التحديد، في بيئة جزائرية لها خصوصياتها التنظيمية وما يرتبط بها من عناصر بشرية خاصة؛ وعليه، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى كل من: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والإحصائيات، والأساليب الإحصائية كأدوات لجمع البيانات، فضلا عن الاستمارة التي وجهت إلى 170 فردا من الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ في المؤسسة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي: توجد علاقة جدية وقوية بين التدريب والأداء الوظيفي، يساهم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها، وأخيرا تساهم التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أداء وظيفي؛ تطوير تنظيمي.

Abstract:

This study aims to shed light on the subject of the performance of employees within the institution as one of the most important topics on its life and its future and therefore it attaches great importance to it and seeks to improve it by searching for various mechanisms such as dependence on organizational development as one of the reasons for the development of this performance as a process that includes various changes and developments that are limited to three fundamental aspects of the institution represented in the development of the human element ,modify the organizational structure in addition to modernizing the technology used. Within this context, this study aims at identifying the impact of organizational development in all its dimensions on the performance of employees within a specific production organization, in an Algerian milieu that has its own organizational characteristics and associated human elements.

Therefore, this study is based on descriptive analytical method and on observation, interview, documents and statistics and statistical methods as tools for data collection. as well as the form addressed to 170 members of the tires and the control implementation agents in the institution. In the end, the study reached a set of results that can be summarized in the following: there is a serious and strong relationship between performance and job training. the amendment of the organizational structure contributes to facilitating the completion of the tasks of its employees .Finally, innovative technological improvements contribute to the development of employees's performance in the institution.

Key words: Functional performance ; Organizational development.

مقدمة :

تعتبر المؤسسة بشقيها الإنتاجي والخدمي الصورة الحديثة لأشكال تنظيم العمل القديمة، والتي عرفت تحديد معالمها مع ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، وكذا اتساع في الأنشطة

والأسواق،... وغيرها من العوامل التي ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بوجه عام وظهور المؤسسات بشكلها الحديث التي تعقدت أعمالها وعرفت تطورا لعناصرها بدءا بكبر حجمها وعدد العاملين فيها ومؤهلاتهم، وصولا للوسائل المستخدمة في العمل، وأشكال تنظيم العمل داخلها (هياكلها التنظيمية)، هذه المؤسسات التي تواجه الكثير من المشكلات تؤثر على كفاءة وفاعلية أدائها؛ كتلك المتعلقة بالنواحي التقنية والتكنولوجية كتقادم طرق وأساليب العمل، وانخفاض الإنتاجية، أو المتعلقة بالجوانب التنظيمية كالازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات والمهام، وسوء الاتصالات التنظيمية، والإشراف المتبع، أو التي تتعلق بكيفية زيادة مهارات مواردها البشرية، مما يتطلب ذلك الوقفة المتبصرة والحل المنطقي لها من خلال البحث عن الوسائل الكفيلة للرفع من أدائها وتحسينه.

ومن هنا ظهرت الضرورة الملحة تجاه التطوير التنظيمي باعتباره خطة طويلة المدى تسعى إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديد نفسها وتغييرها لممارستها وأنظمتها؛ من خلال الاهتمام بشكل شامل بجميع أنظمتها الفرعية البشرية والفنية والإدارية، باعتبار أن موضوع الأداء من أكثر المواضيع التي تهتم المؤسسات نظرا لما يخلفه من آثار إيجابية أو سلبية على عاتقها، ولهذا يعد أمرا أساسيا وجوهريا لتقدير نجاحها أو فشلها، هذا النجاح الذي يقترن بمدى التطوير والتحديث الذي تقوم به اعتمادا على مبادئ وآليات التطوير التنظيمي؛ حيث يمثل هذا الأخير وسيلة فعالة تسهم في إعادة التوازن والتناسق المرغوب فيه بين أساليب ونظم الأداء لتهيئة الظروف المناسبة للعمل، مما قد ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء وفعاليتها ومستويات الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة.

ضمن هذا الإطار يأتي هذا المقال كمحاولة مني لتشريح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، التي أساسها ثلاثة أبعاد هي المورد البشري وأساليب تدريبه، وشكل الهيكل التنظيمي المعتمد، وأخيرا نوع التكنولوجيا وأساليب العمل المستخدمة، وأثر كل هذه الأبعاد المشكلة لهذه العملية داخل المؤسسة على أداء العاملين فيها.

وتبعاً لذلك جاءت هذه الدراسة لطرح التساؤل الرئيسي التالي: "كيف تؤثر عملية التطوير التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقلمة نموذجاً؟"، وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم صياغة الفروض التالية:

- "يساهم تدريب العاملين في تحسين مستوى أدائهم في العمل".
- "يساهم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها".
- "تساهم التحسينات التكنولوجية المستحدثة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة".

1.1- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث، حيث تساعد على تكوين رؤية حول الموضوع لنسترشد بها في سير دراستنا الحالية ابتداء من بلورة مشكلة البحث، إلى تحليل النتائج المنبثقة من واقع الظاهرة المدروسة، ولهذا سيتم عرض بعض البحوث والدراسات، ومنها: الدراسة الأولى لـ "بنجمين موانزيا موليلي وبيتر وونغ Benjamin Mwanzia Mulili and peter wong" (2011) بعنوان: "التطوير التنظيمي المستمر" والتي هدفت إلى تبيان حاجة المنظمات إلى اعتماد (Benjamin, 2011, p p 377- 384)

برامج التطوير التنظيمي على أساس مستمر كوسيلة للتكيف مع بيئة عمل متغيرة من أجل البقاء والإستمرار، واستخدمت المقاييس التالية لقياس متغيرات مثل: (تحسين العلاقات والاتصالات والتعاون، التدريب، تحسين الهيكل التنظيمي، وإعادة الهندسة)، كما دعت إلى ضرورة اختيار المؤسسات إستراتيجيات التطوير التنظيمي بشكل أفضل، فضلاً عن اهتمامها ببرامج التعلم والتدريب من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة، وأنه عند تنفيذ إستراتيجيات التطوير التنظيمي لابد من وجود نظام اتصال فعال بالمنظمة. الدراسة الثانية: لـ "سمية سعال" (2013) بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط".

وهدفت إلى إلقاء الضوء على موضوع التطوير التنظيمي الذي يضم جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة، ومحاولة معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء الفرد وفاعلية المنظمة في أن واحد، وبذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة طبقية تناسبية قدرت بـ 68 مفردة بنسبة 20% من المجتمع الكلي للدراسة الذي قدر بـ 397 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن "مؤسسة سوناطراك" اعتمدت على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة من مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المتخصصة والجامعات داخل وخارج الوطن، وأن تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي، وأن معظم العمال يرون أن دور التطوير التكنولوجي إيجابي وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء الأعمال من اختصار الجهد والوقت، في حين أن هناك فئة قليلة عارضت التكنولوجيا الحديثة وأغلبهم من ذوي الأقدمية الذين ألفوا نظام العمل القديم وعدم تمكنهم وتحكمهم في هذه التكنولوجيا رغم تلقيهم دورات تكوينية وتدريبية. وجاءت الدراسة الثالثة: لـ "بودوح غنية" (2013) "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً.

التي استخدمت كل من: المقابلة، الملاحظة والاستمارة على عينة مكونة من 178 فرداً موزعة على ثلاث فئات مهنية فئة الأطباء، فئة شبه الطبيين، وفئة الإداريين، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاعته في المؤسسة، وأن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في مناصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب ونادراً ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى لما له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية

2.1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى من "حيث الهدف" وهو سعي كلاهما إلى تبين حاجة المنظمات إلى اعتماد برامج التطوير التنظيمي كوسيلة للتكيف مع

متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بإجراء تحسين على مستوى الهيكل التنظيمي كمتغير من بين المتغيرات التي حددتها الدراسة والذي يتفق مع متغير الدراسة الحالية، وتتفق دراستي مع الدراسة الثانية من خلال إلقاء الضوء على موضوع التطوير التنظيمي الذي يضم جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة، وفضلاً عن ذلك إبراز أثر التطوير التنظيمي على أداء الفرد وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية، في حين تتفق مع الدراسة الثالثة حول أهمية التدريب أو تكوين العاملين في المؤسسة لما له دور في تحسين أداءهم، أما من حيث "المناهج المعتمدة" تتفق جميع الدراسات مع دراستي في إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يخص "أدوات جمع البيانات" تشترك كل الدراسات السابقة بدرجات متفاوتة مع الدراسة الحالية في الاستعانة بالأدوات التالية: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والإحصائيات، كما تناولت الدراسات السابقة التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل له تأثيرات على متغيرات تابعة مثل: تحسين الأداء، تنمية الموارد البشرية، الفاعلية التنظيمية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي تناولت التطوير التنظيمي.

أما من ناحية أوجه الاختلاف استهدفت الدراسة الثانية تفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وركزت الدراسة الثالثة على إستراتيجية التكوين المتواصل وأثرها على أداء الموارد البشرية، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف على أثر الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء، من خلال الاهتمام بالفرد والسعي في تطوير مهاراته الحالية وتنمية قدراته، وإجراء مختلف التعديلات والتغييرات في مجال الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا بما يساهم في تحسين أداء العاملين.

2- الطريقة والأدوات:

1.2- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة "بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر" بقالة، شركة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى القطاع الخاص وطني تقع في الشمال الشرقي لولاية قالة بمنطقة الفجوج بمسافة 04 كلم، وتعد من أبرز المطاحن الموجودة في الولاية وإحدى الإنجازات الرائدة على المستوى الوطني، وهي فرع من فروع "المجمع

الصناعي عمر بن عمر"، الذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم "مصبرات الطماطم CAB" سنة 1984، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، وقد أتت فكرة إنشاء المطاحن سنة 1994 التي تم إنشائها بتاريخ 29 مارس سنة 2000، أما تاريخ انطلاق نشاطها كان بـ 09-06-2002

2.2- المجال البشري للدراسة: يتكون مجتمع الدراسة في "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" من 800 عاملا، موزعين حسب فئاتهم المهنية إلى: 97 عامل من فئة الإطارات، 67 عامل من فئة عون تحكم، و636 عامل من فئة المنفذين، منهم 200 عامل دائم – و600 عامل مؤقت.

3.2- أسس اختيار عينة الدراسة وحجمها: تعد العينة من الأدوات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على البيانات من مجتمع البحث، الذي يقصد به "مجموع الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة تحدد وفقا لموضوع الدراسة"، وفيما يخص هذه الدراسة، فإن مجتمع البحث يتكون من كل المديرين والمصالح وأقسامهما المختلفة الموجودة في المؤسسة، حيث تم اختيار العاملين من خلال التركيز على مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة إلى أعوان التحكم والتنفيذ، وقد اعتمدت هذا التنوع لأن العينة أساسا تبحث عن التنوع للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التطوير التنظيمي والأداء؛ ويرجع سبب اختياري لكل المديرين والمصالح إلى طبيعة الموضوع الذي أعالجه والذي يرتبط بقدرة المؤسسة على تحسين ذاتها وتجديدها لجميع النواحي التي تتكون منها (تطوير شامل) وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في هذه العملية بهدف تحسين الأداء التنظيمي وترقيته.

4.2- حجم العينة: تعرف العينة بأنها الجزء من الكل، ويقصد بحجم العينة "مجموع عدد الحالات المختارة للدراسة والبحث، باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي"، وبالنسبة لحجم عينة بحثي، فقد ارتأيت أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك بنسبة 10%

بالنسبة لأعوان التنفيذ، أما بالنسبة لفئة الإطارات وأعوان التحكم فقد اعتمدت المسح الشامل أي العدد الكلي لهاتين الفئتين، عوض من أخذ نسبة لهم وذلك نظرا لقلة عدد هذه الشريحة مما اضطررت إلى أخذهم جميعا.

وبناء على توزيع مفردات العينة على المجتمع الأصلي حسب كل مديرية بكل مصالحها وأقسامها وكذا حسب فئاتها المهنية المختلفة فقد بلغ: عدد أفراد فئة الإطارات 97 مفردة، وعدد أفراد فئة أعوان التحكم 67 مفردة، وعدد أفراد عينة أعوان التنفيذ 64 مفردة، وبالتالي العدد الإجمالي للعينة المبحوثة يساوي 228 مفردة؛ ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو أنني لم أتمكن من استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة على المبحوثين، حيث تم استرداد 196 استثمارة بدلا من 228 الموزعة، وبعد مراجعة الاستثمارات المستردة والتدقيق فيها وجدت أن 170 استثمارة فقط تصلح للتفريغ والتحليل؛ وعليه أصبح الحجم الكلي النهائي للعينة المبحوثة يقدر بـ 170 مفردة موزعة كالآتي: 83 إطارا، و50 عون تحكم، 37 عون تنفيذ.

5.2- طريقة اختيار العينة: فيما يخص طريقة اختيار العينة فقد اعتمدت أسلوب المسح أو الحصر الشامل لفئتي الإطارات وأعوان التحكم الموزعين على مختلف المديريات والمصالح الموجودة في المؤسسة، أما فئة العمال التنفيذيين نظرا لكبر حجمها (كثرة العدد) فقد أخذت الحد الأدنى المعمول به منهجيا وهو ما يقابل عينة تمثيلية بنسبة 10% أي ما يعادل 64 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ويرجع السبب في اختيار الإداريين (الإطارات وأعوان التحكم) بصفة كلية دون أخذ نسبة متساوية بينهم إلى قلة عددهم الذي يكون غير ممثل لو تم أخذ نسبة منهم، بالإضافة إلى طبيعة الموضوع الذي يتطلب آراء الإداريين أكثر لما لهم من علم بمختلف إجراءات التغيير والتطوير الحاصلة في المؤسسة، ولأنهم يشغلون مراكز وظيفية وإدارية مختلفة ويعملون على تطبيق كل ما هو جديد في مجال الإدارة والمواقع التقنية، كما يضطلعون بغالبية المهام والأعمال ذات الطبيعة القيادية والمناصب العليا التي تمكنهم من معرفة التطورات التي تحدث في دعم ومرافقة التطوير التنظيمي، فضلا عن دورهم الفعال في عملية التطوير أكثر من غيرهم من العاملين في المستويات الدنيا الذين تنحصر أعمالهم في الوظائف الإنتاجية فقط،

وكذلك باعتبار أن التطوير التنظيمي جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة بوصفها المسؤولة عن البرنامج التطويري والنتائج المتمخضة عنه، ولكن هذا يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية ولهذا السبب أخذت جميع الفئات المهنية مع التركيز بصفة خاصة على فئة الإداريين والتقنيين للاعتبارات السابقة.

6.2- منهج الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس، وتحديد الفرضيات التي تم الانطلاق منها للكشف عن العلاقة التي توجد بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التطوير التنظيمي وأداء العاملين عن طريق جمع المعلومات الميدانية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

7.2- أدوات جمع البيانات: تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق التي يتطلبها موضوع البحث، والتي ترتبط أيضاً بالمنهج المستخدم فيه، وعلى أساس هذا فقد استعنا بعدة وسائل للحصول على المعلومات من الميدان، وتمثلت في: الملاحظة، استمارة الاستبيان، المقابلة، الوثائق والإحصائيات.

- الملاحظة: وقد استخدمت الملاحظة العلمية كأول خطوة، وهذا منذ دخولي إلى الميدان لمحاولة فهم الفضاء العام للمؤسسة وأجواء العمل فيها، بالاعتماد عليها كمصدر في جمع البيانات التي تسهم في إثراء موضوع البحث، من خلال التركيز على سير العمل داخل الوحدات الإنتاجية، والنظام المتبع، وملاحظة تصرفات العاملين وسلوكهم وطبيعة العلاقات القائمة فيما بينهم، وكيفية أدائهم لعملهم، وكذلك طريقة الاتصالات التي تحدث بين العاملين في نفس المستوى أو بين الرئيس ومروؤسه، حيث مكنتني من وضوح الرؤية حول طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة.

- الاستمارة: وتعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً من طرف الباحث والموجهة للأفراد محل الدراسة،

يهدف الحصول على إجابات تشكل المعطيات الأساسية التي ينطلق منها الباحث في تفسير الموضوع المراد دراسته، وقد تم بناء وصياغة الاستمارة اعتماداً على فرضيات الدراسة ومؤشراتها، التي تكونت من 41 سؤالاً موزعاً على أربعة محاور أساسية وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: يشمل 09 أسئلة بدءاً من السؤال 01 إلى السؤال 09، والذي تناولت فيه البيانات الخاصة بالحالة الشخصية للمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها، الفئة المهنية المنتهي إليها، الوظيفة الحالية، الأقدمية في العمل، الوضعية المهنية، تناسب الوظيفة مع المؤهلات العلمية، وهي أسئلة تكشف عن الصفات العامة للمبحوثين (*).

- المحور الثاني: والذي يتضمن البيانات التي تعكس الفرضية الأولى الخاصة بالدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ويحتوي هذا المحور على 10 سؤالاً.

- المحور الثالث: ويحتوي على البيانات التي تتعلق بالفرضية الثانية والتي تتمحور حول مختلف التعديلات التي مسّت الهيكل التنظيمي للمؤسسة وانعكاسها على أداء العاملين، من خلال جملة من المؤشرات منها: مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة، مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام، مراجعة نطاق الإشراف المتبع ونوعه، وكذا خطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة، وقد شمل هذا المحور 12 سؤالاً تعبر عن هذه المؤشرات.

- المحور الرابع: ويحتوي على 09 أسئلة تكشف عن التحسينات والتطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي للمؤسسة سواء من ناحية الآلات والأجهزة المستخدمة أو من ناحية الأساليب المتبعة في العمل، وهو ما يعكس الفرضية الثالثة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا، أنه قد تنوعت الأسئلة المطروحة في الاستمارة ما بين المباشرة كالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوث، وغير المباشرة التي تعبر عن مؤشرات الموضوع، ومن حيث صياغتها تضمنت أسئلة مقيدة حددت لها بعض

الإجابات التي تمثل احتمالات يختار المبحوث من بينها الإجابة الممكنة على السؤال، أو ينتقي ما يعبر عن موقفه بالنفي أو التأكيد على شكل "نعم" أو "لا"، في المقابل وجدت أسئلة غير مقيدة ذات نهايات مفتوحة لم تحدد فيها الاحتمالات، بل ترك للمبحوث الحرية في التعبير عن رأيه بأسلوبه الخاص.

كما تضمنت الاستمارة أسئلة مركبة فيها حددت للمبحوث بعض الإجابات المقترحة مع إمكانية تقديمه إجابات أخرى وهذا بزيادة احتمال "أخرى تذكر" كمتغير يسمح للمبحوث بإضافة آرائه واقتراحاته وذلك للاستفادة من بعض المعلومات التي قد يكون الباحث أغفلها ولم تخطر في ذهنه.

- المقابلة:

في هذا السياق أجريت بعض المقابلات الحرة غير المقتنة، والمقتنة (الموجهة) بالاعتماد على دليل المقابلة الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة تم إعدادها مسبقا دارت حول أنشطة المؤسسة كالتدريب ومختلف أساليب تحسين الأداء وأهم التطورات التي حدثت فيها بشكل عام ثم الجوانب التي مسها التحديث، ومنه جرت المقابلة مع عدد من المسؤولين بالمؤسسة لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث من: مدير الموارد البشرية، مسؤول تقني صيانة، المسؤول عن تدريب العاملين في المؤسسة، مسؤول قسم تطوير الموارد البشرية، مدير قسم الأشغال والدراسات.

- الوثائق والإحصاءات: وهي مجموع الوثائق والإحصاءات التعريفية بالمؤسسة المتحصل عليها من طرف المؤسسة نفسها، كتوزيع العاملين على مختلف المديرات والمصالح والأقسام والوحدات الموجودة فيها، وكل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتحدد من خلاله مهام وأدوار كل المديرات المكونة له، وكذا البطاقة الفنية للمؤسسة وسيرورة العملية الإنتاجية فيها؛ هذه البيانات التي كانت لها أهمية في تعميق معرفتنا بالمؤسسة وعمالها والمساعدة في تحديد حجم العينة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل تحليل بيانات الدراسة ومعالجتها استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة لها والمتمثلة في: ترميز بيانات الاستمارة وتفرغها

في جداول إحصائية بسيطة ومركبة عن طريق الحاسوب بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، حيث استخدم هذا البرنامج في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها، ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

- التكرارات والنسب المئوية في جميع جداول الدراسة لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد نسبة استجابتهم. حيث يرمز للنسبة المئوية بالرمز % وتحسب بالعلاقة:

التكرار × 100.

المجموع

- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمرکز الإجابات ويعرف بأنه حاصل قسمة مجموعة من القيم على عددها، ويرمز له بالرمز (س) وقد تم استخدامه لمعرفة متوسط الأعمار (33 سنة)، والأقدمية في العمل (8 سنوات) للأفراد المبحوثين.

3- النتائج ومناقشتها:

1.3- اختبار الفرضية الأولى: كشف البيانات المتوصل إليها أن معظم أفراد العينة المبحوثة تتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية مثلما تعكس ذلك نسبة (78.2%) من الإجابات المعبر عنها، إلا أن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية لفائدة عمالها، وهو ما صرحت به أكبر نسبة من المبحوثين المقدرة بـ (98.8%)، التي أكدت على تلقيها تدريباً داخل المؤسسة في مواقع العمل وذلك بشكل جماعي وهذا ما أكدته نسبة (91.2%) من الإجابات، حيث يتم تجميع المتدربين في مجموعات تدريبية داخل المؤسسة ويتم جلب المدربين إليهم، أو يتوجهون خارج المؤسسة في أحد مراكز التكوين المهني والمؤسسات المختصة في ذلك، خاصة إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل فيها، وفضلاً عن ذلك قد يكون التدريب خارج الوطن ليشمل الدورات التدريبية المتخصصة أو المتعلقة بتطبيقات حديثة واكتساب أساليب جديدة في العمل، وعادة يهتم هذا التدريب بفئة الإطارات أصحاب المناصب العليا في المؤسسة.

هذا الحال كان بالنسبة لمعرفة وجود التدريب ومكان إجرائه، أما فيما يخص مدى استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية، فقد صرح أغلبية المبحوثين ونسبة

(87.7%) من الإجابات باستفادتهم من دورة تدريبية مهنية على الأقل، وبخصوص الفئة المهنية الأكثر استفادة من التدريب فإنها تمثلت في فئة الإطارات، كما قد كشفت النتائج بهذا الخصوص أن مدة الدورة التدريبية التي تلقاها جل العاملين في غالبيتها العظمى كانت قصيرة الأجل والتي تعكس نسبة (78.5%) من الإجابات، مقابل نسبة (21.5%) من مجموع أفراد العينة أجابوا أن مدة تدريبهم كانت متوسطة الأجل وهذا لعدم ترك منصب المتدرب شاغر لفترة طويلة تسبب في تعطل مصالح العمل.

أما من حيث الأساس الذي يتم من خلاله انتقاء العاملين للاستفادة من تلك الدورات التدريبية، فقد أرجع أغلبية المبحوثين وبنسبة (28.4%) من الإجابات أن ذلك يتم من خلال النتائج المتوصل إليها من عملية تقييم الأداء التي تعتبر كإطار مرجعي يتم على أساسه وضع خطط تحسين الأداء، ومن خلاله يتضح مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات سيوجه؛ وهذا دليل بأن تحسين الأداء إنما هو راجع إلى تقييمه أولاً لمعرفة جوانب الضعف فيه لمعالجتها، ولتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب.

وفيما يتعلق بجوانب استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية المنجزة فقد صرح أغلبية المبحوثين وبنسبة (33%) من الإجابات أن التدريب قد ساهم بالدرجة الأولى في زيادة مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية، بالإضافة إلى ذلك فقد مكّنهم من مواكبة التطورات الجديدة في مجال تخصصهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم كالزيادة في فهم القيم التنظيمية السائدة، وكذا التحكم أكثر في العمل وإتقانه. وبخصوص أنواع التدريب المطبقة في هذه المؤسسة، فقد كشفت النتائج أن أكثر الأنواع ممارسة هو التدريب الإداري، أما من ناحية نوع التدريب الذي تلقاه المبحوثين حسب كل فئة مهنية فقد صرح عدد من فئة أعوان التنفيذ بنسبة (65.8%) من الإجابات، وأعوان التحكم بنسبة (44.2%) بأنهم يحصلون على التدريب الفني بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب (إداري وتخصصي) باعتباره يركز على المهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية الخاصة بتنفيذ مهام هذه الفئة، في حين يشتمل التدريب الإداري والتخصصي على فئة الإطارات أكثر من غيرها وهو ما تم تأكيده من طرف هذه الفئة بنسبة (58.8%) و(32.5%) من الإجابات المعبر عنها على التوالي، حيث يتلقى المدراء تكوينات خاصة في

الإدارة وعملياتها، وتشمل مختلف المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية من: تخطيط وتنظيم ورقابة، وتوجيه، وتنسيق وغيرها من الأمور الإدارية اللازمة لتقلد منصب إداري، من خلال التركيز على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المختلفة، أما التدريب التخصصي فيركز على كيفية حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، ويركز على فئة الإطارات أصحاب التخصص أكثر في وظائف أعلى، كالأعمال المحاسبية، هندسة الإنتاج،... وغيرها، كما يتطرق المبحوثين على اختلاف مستوياتهم المهنية خلال فترة تدريبهم إلى برامج متنوعة تدور حول الجوانب النظرية والتطبيقية في العمل، حيث أجابت نسبة (44.2%) من مجموع إجابات أفراد العينة أن محتوى البرامج التدريبية التي يتم عرضها على المتدربين قد كانت متنوعة ومتكاملة تشمل الجوانب النظرية التي تنحصر في استيعاب معلومات متعلقة بحسن سير العمل، وتشمل برامج تطبيقية لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم.

ومن استعراض هذه البيانات ومناقشتها، يتبين أن هناك علاقة جدية وقوية بين "التدريب والأداء" باعتباره من بين أساليب تحسين الأداء وزيادة فاعليته في هذه المؤسسة، وهو ما يمكننا من القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بصورة تامة، وربطت هذه النتائج بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، حال دراسة "سمية سعال" نجد أن هذه الأخيرة تتفق مع نتائج دراستي، من ذلك تأكيدها أن المؤسسة تسعى إلى الزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المتخصصة والجامعات داخل وخارج الوطن، كما تتفق هذه النتيجة المتوصل إليها أيضا مع بعض ما توصلت إليه الدراسة الثالثة والتي انتهت إلى أن التكوين المتواصل يساعد بشكل كبير الأفراد على التحكم في مناصبهم الحالية ومعرفة التطورات في مجال أعمالهم في الغالب، ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى، وأنه بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فإن له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

2.3- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: للتحقق إن كانت المؤسسة -مجال الدراسة- قد قامت بتعديلات في هيكلها التنظيمي ومدى انعكاس ذلك على إنجاز مهام العاملين، فقد

بينت النتائج المتوصل إليها خضوع المؤسسة لتعديلات في هيكلها التنظيمي وهذا بنسبة كبيرة بلغت (85.3%) من مجموع الإجابات المعبر عنها. إذ من حيث أهم الجوانب الهيكلية التي اقتصر عليها التعديل، فقد أرجع أغلبية المبحوثين وبنسبة (46%) منهم أنها تمثلت في مراجعة خريطة تقسيم الوظائف وترتيب المهام، بالإضافة إلى مراجعات أخرى منها: التعديلات على مستوى المصالح والأقسام الإدارية التي تعلق بتأسيس مصالح ووحدات لم تكن موجودة من قبل وهذا ما عكسته نسبة (71.9%) من مجموع إجابات أفراد العينة، وكذا تجميع بعض المصالح والأقسام الإدارية تحت مسميات واحدة، وحذف بعضها بنسبة (19.6%)، و(8.5%) على التوالي، وقد نتج عن هذا التعديل الهيكلية إحداث حركة دوران مهني بين العمال وهو ما كشفت عنه نسبة (57.5%) من إجابات المبحوثين.

أما فيما يخص التعديلات على مستوى الوظائف والمهام، فقد صرح أغلبية المبحوثين أنها تمثلت في استحداث وظائف جديدة في المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب (60.1%) من مجموع الإجابات المعبر عنها، حيث ساهم هذا بالدرجة الأولى في إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العاملون بنسبة (29.6%) من الإجابات وهذا بسبب وجود وظائف تفوق مهارات الفرد أو تحتوي على مهام غير مناسبة له، ولهذا فإن التعديل في المناصب وتركيبية المهام الوظيفية الموكلة للموظف يهدف إلى توفير فرصا جيدة لتحسين الأداء، وهو ما يوضح أن المؤسسة أعادت توزيع جميع المناصب اعتبارا للمؤهل العلمي وبناءا على التخصص والكفاءة اللازمة من خلال إسناد العمال مهام تتوافق حسب ما يملكونه من مؤهلات وقدرات مهنية، وهو ما انعكس على تحديد المسؤوليات وتنفيذ الخطط بدقة، وبالتالي سهولة انجاز المهام الموكلة لكل فرد والسير الجيد لها.

ومن حيث الجوانب التي يسمح بها نطاق الإشراف للمرؤوسين والأسلوب الإشرافي الذي يتبعه الرؤساء مع مرؤوسهم، فقد عبر أغلبيتهم أي ما يمثل (22.2%) من الإجابات، أنهم يشركون مرؤوسهم فيما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل، وحتى يتدخلون إلى جانبهم وإرشادهم في إنجاز الأعمال المقررة عليهم وهذا ما أكدته نسبة

(40.3%) من الإجابات؛ وهذا ما يساعدهم على إتقان العمل، والزيادة في انسجام الفرق من خلال التعاون والتقليل من الأعباء الوظيفية، حيث يعتبر الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل في التعامل مع العمال، وهو ما وضحته لنا الأفكار التي قدمتها نظرية "العلاقات الإنسانية" عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد، وفضلا عن هذا تسعى المؤسسة إلى القيام بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي، وهو ما أكدته النتائج المتوصل إليها أن نسبة (86.5%) من إجابات المبحوثين، من خلال تحقيق اتصال دائم وجيد بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة أولى، وفضلا عن ذلك إرساء الاتصال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة، وفسح المجال أمام العاملين لمناقشة نتائج تقييم أدائهم مع المديرين وهذا نظرا لأهمية الاتصالات في حياة المؤسسات خاصة أنها تحافظ على الجو الملائم للعمل المتقن وتحدد نوع السلوك المتبع من طرف الأفراد في العمل، كما تعتبر المفتاح الأساسي في تحقيق الأداء الجيد، فإدارة المؤسسة لا يمكنها حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بها ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأفراد المحيطين بالمشكلة، ولهذا كان هناك إشراك لهؤلاء الأفراد في حلها.

وفي هذا الصدد نجد دراسة "بنجمين موانزيا" والتي تؤكد أنه عند تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي لابد من وجود نظام اتصال فعال بالمنظمة يعمل على تحقيق هذه الاستراتيجية.

وبالإضافة إلى مختلف التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة والتي أكدت نتائج المتوصل إليها، هناك تعديل آخر سيطرأ على الهيكل التنظيمي مستقبلا وهو ما تم إخبارنا به خلال فترة الدراسة الميدانية أن المؤسسة تخطط لإنشاء هيكل تنظيمي جديد.

بهذه النتيجة يمكنني القول، أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بصورة واضحة، فقد كشفت الدراسة عن الاستنتاج التالي، والمتمثل في وجود تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعن حصول انعكاس لذلك على أداء العاملين فيها وهذا على جميع المستويات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من ذلك بعض نتائج الدراسة الثانية والتي خلصت إلى أن "مؤسسة

سوناطراك" قد قامت بتطبيق برنامج للتطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، وأن تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي، أي أن عملية تحديد المستويات الوظيفية يتم بطريقة مدروسة إذ يأخذ بعين الإعتبار جميع المعايير والمقاييس (المستوى التعليمي، الأقدمية والخبرة المهنية في مجال العمل) لبلوغ هذه الغاية.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من مدى وجود تحديث للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير أداء العاملين فيها.

وهكذا وجدنا أن نسبة (97.1%) من إجابات المبحوثين تؤكد أن المؤسسة قد قامت بتحديث الآلات والأجهزة المستخدمة، وكذا الأساليب المتبعة في العمل وذلك بنسبة (59.4%) من الإجابات أقرت بأن التجديد مسّ الآلات، في حين أكدت نسبة (40.6%) من إجابات المبحوثين أن التحديث شمل الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال.

وفيما يخص جوانب التحديث التي مسّت الآلات (التجهيزات) فقد كانت متمثلة في إدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج لتدعيم الموجودة منها وهذا ما كشفت عنه النتائج بنسبة (67.8%) من الإجابات المعبر عنها من طرف المبحوثين، كما تم إحداث تحسينات على مستوى بعض الآلات القائمة بسبب تقادم أجزائها، وهذا ما عبرت عنه نسبة (18.7%) من إجابات المبحوثين، وأخيرا استبدال تجهيزات جديدة ومتطورة في الإنتاج والتي حلت مكان القديمة منها وهذا ما عكسته نسبة (13.5%) من مجموع الإجابات؛ ويعود ذلك لتقادم بعض الآلات والتجهيزات التي أصبحت غير مناسبة وصالحة للعمل ولا تواكب التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج الحديثة مما أدى إلى انخفاض الإنتاج وعدم كفايته.

وبخصوص نوع النظم والأساليب المتبعة في العمل، فقد كشفت النتائج المتوصل إليها إلى وجود استخدام للإعلام الآلي ونظام إدارة قواعد البيانات بشكل

مكثف، حيث وجد أنه لا يخلو عمل مكتبي للفرد من استخدام جهاز كمبيوتر في إنجاز مهامه، وهذا ما أكدته النسبة (30.4%) من إجابات المبحوثين، بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت (internet) والأنترانات (intranet) في المعاملات الداخلية والخارجية.

أما من ناحية الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في اتصالاتهم التنظيمية لتلقي التعليمات فقد أقرت نسبة (42.7%) من مجموع مفردات العينة أن اتصالاتهم التنظيمية تكون بكلتا الوسيلتين: الشفوية والكتابية على حد سواء، موزعة بين الوسائل الشفوية بنسبة (25.8%)، والوسائل الكتابية بنسبة (8.4%)، كما بينت النتائج المتوصل إليها وجود برمجيات تعتمد على المؤسسة في عملها الإنتاجي تهتم بالتصنيع (71.1%)، وبرمجيات مسؤولة عن تصميم المنتج (28.9%).

ومن استعراض هذه البيانات، نستنتج أن التغييرات التي مست المؤسسة على مستوى التكنولوجيا وأساليب العمل قد ساعدت كثيرا المبحوثين على إنجاز أعمالهم وهو ما صرحت به نسبة كبيرة من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت بـ (94.1%) من الإجابات، وهو مؤشر إلى أن العامل يبحث دائما عن الجديد في وسائل أداء عمله، لأن ذلك أمر حاسم في دقة العمل وسهولته، بالإضافة إلى ربح الوقت المستغرق في إنجازه، فضلا عن زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته، وكذا في الحد من المعاملات الورقية، وبهذه النتيجة والتي كشفت عن وجود تطوير في الجانب التكنولوجي للمؤسسة سواء من ناحية الآلات المستخدمة أو الأساليب المتبعة في العمل، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت ونسبة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "سمية سعال" والتي خلصت إلى أن معظم العمال "بمؤسسة سوناطراك" يرون أن دور التطوير التكنولوجي إيجابي وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم في أداء أعمالهم؛ من اختصار للجهد والوقت، في المقابل هناك فئة قليلة من المبحوثين عارضت التكنولوجيا الحديثة وهؤلاء أغلبيهم من ذوي الأقدمية الذين ألفوا نظام العمل القديم ويجدون صعوبة كبيرة في التحكم في هذه التكنولوجيا، وهذا رغم تلقيهم دورات تدريبية عديدة حول هذه التكنولوجيا الجديدة.

3- الخلاصة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المعتمدة، توصلنا إلى عدة استنتاجات تخص البحث، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة التدريب بصفة دائمة ومستمرة، داخل المؤسسة وخارجها وكذلك خارج الوطن، وهي بذلك تخصص دورات تدريبية مهنية لمختلف الفئات المهنية الموجودة فيها؛ من فئة أعوان التنفيذ والتحكم، والإطارات، وتعتبر هذه الأخيرة هي الأكثر تدريباً لما لها من مكانة ودور أساسي في المؤسسة.
- هناك أنواع للتدريب المطبق في المؤسسة يتماشى مع نوع وظيفة العاملين؛ وهو بذلك يشمل: "التدريب الفني"، "التدريب الإداري"، و"التدريب التخصصي"، ويتم التدريب عادة بشكل جماعي.
- تهدف المؤسسة إلى تنويع برامجها التدريبية لإثراء المتدربين بمعلومات أكثر تتعلق بكل من الجانب النظري، والجانب التطبيقي وهذا من أجل امتلاكهم القدرة الكافية على إنجاز المهام على أحسن وجه.
- يساعد التدريب في "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" إلى حد كبير في تحسين المعارف والقدرات المهنية اللازمة للأفراد، لما له من دور فعال في تجديدها من حين إلى آخر، من أجل رفع مستوى كفاءتهم في أداء الأعمال وزيادة إنتاجيتهم.
- أثبتت الدراسة أن الأسلوب المفضل عند معظم المبحوثين في تأدية مهامهم هو أسلوب العمل الجماعي (إطار فريق عمل) وذلك كما جاء معبر عنه بنسبة (78.8%) من مجموع إجابات أفراد العينة، وهذا ما يؤدي إلى تسريع وتيرة الإنجاز وتسهيله، وكذا التقليل من نسبة الأخطاء، والمساهمة في تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين وحل المشكلات في أقل وقت ممكن.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي، والجانب التكنولوجي للمؤسسة فقد توصلنا إلى ما

يلي:

- قامت المؤسسة بإنشاء أقسام ووحدات لم تكن موجودة من قبل، وتجميع بعضها تحت مسميات واحدة، وكذا مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام بسبب وجود تداخل في المهام والصلاحيات بين العاملين وذلك عن طريق إعادة توزيعها وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها كل عامل من أجل تحسين الأداء.

- وجود تعديل في المناصب وتركيبه المهام الوظيفية الموكلة للموظف لتوفير فرصا جيدة لتحسين الأداء.

- إتباع الرؤساء لأسلوب إشراف يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات المتخذة بخصوص عملهم، والتدخل إلى جانب رؤوسهم وتوجيههم فيما يخص تنفيذ أعمالهم، وتفويض السلطة في بعض نواحي المسؤولية وهو ما ساعدهم على إتقان العمل، والزيادة في انسجام فرق العمل.

- الاعتماد على الاتصال التنظيمي الفعال مع كل المستويات الإدارية، حيث تسعى المؤسسة بشكل دائم ومستمر إلى تحسين الاتصالات بين العاملين، وخاصة في محاولتها تحقيق اتصال جيد بين المسؤولين والمرؤوسين، وهو ما تؤكدته الكثير من الدراسات أنه عند تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي لابد من وجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة يعمل على تحقيق هذه الاستراتيجية.

- يوجد تحديث وتطوير في الجانب التكنولوجي للمؤسسة وذلك من ناحية الآلات المستخدمة والأساليب المتبعة في العمل.

- إدخال المؤسسة تجهيزات حديثة في الإنتاج لتدعيم الموجودة منها، وتواكب في نفس الوقت التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج، كما تعتمد المؤسسة في أسلوب عملها الإنتاجي على برمجيات تهتم بتصنيع المنتج، وتصميمه.

- معظم العاملين "بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر" والمقدرين بنسبة (94.1%) يرون أن التطوير التكنولوجي ساعدهم كثيرا في إنجاز أعمالهم، وذلك نتيجة الامتيازات التي تقدمها التكنولوجيا لهم من خلال توفير الدقة في العمل وسهولته، واختصار الوقت

المستغرق في إنجاز المهام، فضلا عن زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته، وكذا الحد من المعاملات الورقية.

وفي الأخير نتوصل إلى أن -مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالملة- قد قامت بتطبيق برنامج التطوير التنظيمي بصورة شاملة، وذلك من خلال إدخال تغييرات وتعديلات على مستوى الأفراد (تنمية مهاراتهم، وتغيير قيمهم)، والهيكل التنظيمي، وكذا تطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمل؛ وعليه أخلص إلى أن الفرضية العامة للدراسة والموسومة بـ "تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة" قد تحققت بشكل تام وكلي.

وهذا ما يعني أن المؤسسة تقوم على مبدأ الإدارة الحديثة في أسلوب عملها، التي تعمل على هدم البناء الإداري التقليدي من خلال التخلي عن قيم الإدارة التقليدية والتحول إلى الإدارة العلمية الحديثة باستخدام أساليب تتسم بالمرونة والتطور، وإعادة الهيكلة والتكامل والتفعيل المعتمدة على قوة وفعالية العنصر البشري الكفؤ الموجود داخل المؤسسة.

❖ الاقتراحات:

على ضوء ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة البحثية من نتائج واستنتاجات التي كشفت عنها الدراسة الميدانية، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التي نرجو أن تساهم بصورة موضوعية في الاهتمام بكفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين والارتقاء بمستواه، وهي كالتالي:

- يعتبر التدريب عنصر مهم جدا في المؤسسة لأنه يكسب العامل الخبرة في ميدان التصنيع والصيانة والتحكم في الآلة المنتجة، مما يسهل من عملية أدائه، إضافة إلى تدريب الإطارات ليكونوا في مستوى إدارة المؤسسة الصناعية.
- من الضروري أن يكون التدريب النظري مسيرا للتكوين التطبيقي ويكمله.

- يستوجب على عاتق المؤسسة تحسين الاتصال التنظيمي بين كل المستويات التنظيمية وفي مختلف الاتجاهات مما يساعد ذلك على خلق روح العمل الجماعي، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين.
- يعتبر الهيكل التنظيمي الجامد ذات التأثير السلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وإعاقاة القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يقلل من حماسهم في تقديم أداء أحسن، ولهذا فإن ديناميكية الهياكل التنظيمية وتطويرها وإعادة تنظيمها يعتبر أحد الخطوات التي تنعكس على مستوى الأداء في المؤسسات وزيادة فاعليتها.
- في ظل التطوير والمنافسة بين المؤسسات الصناعية هناك ضرورة لاستخدامها التكنولوجيا الحديثة في العمل وتطوير الموجود منها، بما يناسب العصر الحالي، ويزيد من كفاءة الأداء.
- ضرورة تخصيص بعثات تدريبية للدولة المنتجة والمصدرة للتكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك إعداد برامج تدريبية للعاملين يشرف عليها من تم إيفادهم للبعثات التدريبية بهدف نقل المعرفة والمهارة التي اكتسبوها للعاملين بالمؤسسة، وذلك بهدف تحقيق المرجو من التطوير.
- على المؤسسات الاهتمام المستمر بعملية التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، ورفع كفاية وفعالية المؤسسة بصورة عامة.

الملاحق: الملحق رقم 01 استمارة استبيان.

المحور الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

- 11- هل ترمج المؤسسة دورات تدريبية أو تكوينية للعاملين؟ نعم () لا ()
- 12- في حالة الإجابة "بنعم"، أين يتم هذا التدريب؟ داخل المؤسسة () خارج المؤسسة في أحد مراكز التكوين المهني الوطنية () خارج الوطن ()
- 13- حسب رأيك، كيف يتم إنتقاء العاملين للاستفادة من دورات التدريب؟

التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية

- 14- هل سبق لك أن استفدت من دورة تدريبية مهنية؟ نعم () لا ()
- 15- في حالة الإجابة "بنعم"، ما هي مدة الدورة التدريبية التي تلقيتها؟ قصيرة الأجل () متوسطة () طويلة ()
- 16- ما هي جوانب استفادتك من الدورات التدريبية؟ زيادة المهارات والمعارف الوظيفية () ساعدتني على التحكم أكثر في العمل وإتقانه () سرعة الاندماج مع العمل الجديد () مكنتني من مواكبة التطورات الجديدة في مجال تخصص ()، أخرى أذكرها.....
- 17- هل كان التدريب الذي قمت به على شكل: تدريب فردي؟ () تدريب جماعي ()
- 18- متى تم تنفيذ تدريبك؟ تدريبك قبل الخدمة (تدريب تأهيلي) () تدريبك أثناء الخدمة ()
- 19- حسب نوع وظيفتك، ما نوع التدريب الذي تلقيته؟ تدريب فني، تدريب إداري ()، تدريب تخصصي ()
- 20- محتوى البرامج التدريبية، هل يتعلق بـ؟ الجانب النظري ()، الجانب التطبيقي ()، متنوعة ومتكاملة ()

المحور الثالث: تعديل الهيكل التنظيمي

- 21- هل خضعت المؤسسة لتعديلات في هيكلها التنظيمي؟ نعم () لا () لا أدري ()
- 22- إذا كانت الإجابة "بنعم"، فيما تمثل هذا التعديل: مراجعة خريطة المصالح والأقسام داخل المؤسسة ()، مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام ()، مراجعة نطاق الإشراف ونوعه داخل المؤسسة ()، مراجعة خطوط الاتصالات ونوعيتها داخل المؤسسة ()، أخرى تذكر:
- 23- هل التعديل على مستوى المصالح والأقسام الإدارية، تعلق بـ إنشاء مصالح وأقسام أو وحدات لم تكن موجودة من قبل؟، دمج وتجميع بعض المصالح والأقسام الإدارية؟، حذف بعض المصالح والأقسام الإدارية؟.
- 24- وهل أدى التعديل في المصالح والأقسام إلى التأثير على منصب عملك ()، التأثير على مهامك وواجباتك الوظيفية ()، إحداث حركة دوران مهني بين العمال ().

25- وبخصوص التعديل على مستوى الوظائف والمهام، هل تعلق بـ: استحداث وظائف جديدة؟ إعادة توزيع مختلف الإطارات والعاملين؟ التخفيض من حجم اليد العاملة؟، حذف وغلق مناصب سابقة().

26- هل ساهم تعديل الوظائف والمهام في: تغطية كافة مهام المؤسسة؟ إعادة توزيع المهام بناء على التخصص والكفاءة اللازمة؟ الدقة في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات؟ إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل؟ تنويع عمل الفرد والخروج من التخصص؟ منع التضارب والازدواجية في العمل؟()

27- هل نوع الأسلوب المتبع في الإشراف يسمح بـ: مراعاة قيم العاملين وحاجاتهم؟ إبراز العاملين لطاقاتهم وأفكارهم المبتكرة؟ إقامة علاقات عمل جيدة وعلى أسس سليمة؟ المشاركة في القرارات المتخذة بخصوص العمل؟ تفويض السلطة في حالة غياب الرئيس المباشر؟، تحديد المسؤوليات بطريقة سهلة؟ ().

28- في علاقتك برئيسك، كيف يتم متابعة تنفيذ أعمالك؟ من خلال الاكتفاء بإصدار الأوامر والتعليمات() التدخل إلى جانبك وتوجيه الإرشادات لك حول كيفية تنفيذ العمل().، مراجعة المشرف الأعمال المنجزة()

29- كيف تنقل إليك المعلومات الخاصة بمهامك؟ عن طريق أوامر لتطبيق مهامك() عن طريق مشاركتك في القرار

30- هل تقوم المؤسسة بتحسينات على مستوى الاتصال التنظيمي؟ نعم() لا()

31- في حالة الإجابة "بنعم"، هل ذلك من خلال: محاولة تحقيق اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والمرؤوسين().

إرساء الاتصال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة().، مناقشة المديرون العمال في نتائج تقييم أدائهم().

32- في اعتقادك لماذا حدث تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وجود تداخل في المهام والصلاحيات().، عدم وجود نظام عادل ومتوازن في توزيع العمل بين العاملين().، وجود صعوبة في فهم المهام المكلفين بإنجازها().، وجود صعوبة في المتابعة والإشراف على العمل().

المحور الرابع: التحسينات التكنولوجية.

- 33- هل يوجد تحديث للآلات والأجهزة ولأساليب المتبعة في العمل؟ نعم () لا ()
- 34- في حالة الإجابة "بنعم"، ما هي الجوانب التي مسها التحديث أو التجديد؟ الآلات والأجهزة المستخدمة(). الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال().
- 35- في حالة الآلات والأجهزة المستخدمة، هل التحديث مس: إدخال تحسينات على بعض الآلات القائمة بسبب تقادم أجزائها؟(). إدخال تجهيزات حديثة في الإنتاج تدعم الموجودة منها؟(). استبدال تجهيزات جديدة في الإنتاج محل مكان القديمة منها()
- 36- في حالة النظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز العمل، هل هناك: استخدام للإعلام الآلي (الكمبيوتر) في العمل المكتبي والإنتاجي(). نظام إدارة قواعد البيانات(). استخدام شبكة الانترنت والانترانات في المعاملات الداخلية(). استخدام شبكة المعلومات والتواصل تتعامل مع الزبائن والموردين؟
- 37- في اتصالاتك التنظيمية داخل المؤسسة ما هي الوسائل المستخدمة معك؟: الوسائل الشفوية(). الوسائل الكتابية(). كليهما(). الوسائل الإلكترونية().
- 38- هل تعتمد المؤسسة في عملها الإنتاجي على: برمجيات تعمل على تصميم المنتج(). برمجيات تهتم بالتصنيع()
- 39- هل التغييرات في التكنولوجيا وأساليب العمل ساعدتك في إنجاز عملك داخل المؤسسة؟ نعم() لا()
- 40- في حالة الإجابة "بنعم"، كيف؟ تقليل الجهد المبذول في العمل(). ربح الوقت المستغرق في إنجاز العمل الزيادة في حجم الإنتاج(). تحسين نوع المنتج(). الدقة في العمل وسهولته(). الحد من المعاملات الورقية().
- أخرى تذكر.....
- 41- في حالة الإجابة ب "لا"، لماذا؟.....

❖ قائمة المراجع :

1. سمية سعال(2013)، "التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط (DML)", مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص التنظيم الدينامكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع، جامعة عمار ثلجي، الأغواط.
2. بودوح غنية(2013)، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - نموذجاً"، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong(2011), "**Continuous organizational development (COD)**", **Industrial and Commercial training**", vol 43, No 6,.