

أثر وفاعلية عملية الهندرة علي المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات بتشاد

مصطفى محمد تلكو

محمد عبد العاطي عبدالله

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م

العدد: 03



كلية الدراسات العليا
جامعة النيلين

أثر وفاعلية عملية الهندرة علي المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات بتشاد

مصطفى محمد تلكو

محمد عبد العاطي عبدالله

كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال - جامعة النيلين

talkomoustapha@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة أثر وفاعلية عملية الهندرة علي المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات بتشاد وهدف البحث الي تحديد الدور الوسيط لهندرة المناخ التنظيمي في شركات الاتصالات بتشاد وتوضيح العلاقة بينها وبين الأداء ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والهندرة في شركات الاتصالات بتشاد. تحتل هذه الدراسة أهمية لكونها من الدراسات القليلة (على حد علم الباحث) والتي أعدت حول هذا الموضوع وتنوع أهميتها من حداثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي يتطلها الواقع العملي واستكمال ما بدأه الآخرين. توصل البحث لعدة نتائج أهمها ما يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في قطاع الاتصالات بتشاد. ويتم توزيع الكفاءات علي أسس نزيهة لتحقيق الهدف المنشود لقطاع الاتصالات بتشاد ويمتلك قطاع الاتصالات بتشاد خطة قائمة علي استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والقطاع والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية الهندرة.

وأوصت الدراسة بالاستفادة من كل إمكانيات المتاحة لشركات الاتصالات بتشاد في كافة المجالات وضرورة تطوير بيئة العمل لتشمل تطوير وسائل الثقافة التنظيمية والعمل على إزكاء روح المشاركة والتنمية الإدارية وضرورة ان يتم تطوير بيئة العمل والسعي الى كشف مواطن الضعف والعمل على حل الاشكاليات التي تواجه المؤسسات

مقدمة

جزرية على آليات العمل تضمن ثلاث عناصر أساسية هي (التكلفة الأقل – الوقت الأقصر – المردود الأعلى)، بحيث يتم ذلك وفقاً لأسلوب علمي ومدروس لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد أخذ مفهوم إعادة هندرة العمليات في الانتشار بشكل سريع في مؤسسات القطاع العام والخاص، وكان لطريقة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة للعمليات الأثر الواضح في تحقيق نتائج متفائلة للأهداف المرجوة حيث أظهرت تجارب العديد، من المنظمات الحكومية والخاصة أنها تعاني من صعوبات عند تطبيق إعادة هذا الأسلوب ويرجع ذلك إلى طبيعية الاختلافات التي تتميز بها القطاعات العامة عن القطاعات الخاصة عند تطبيق تلك المفاهيم (Hutton, 1996) وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العوامل الحاسمة وبالتالي فإن مراعاة تلك العوامل ومعرفة ما يناسب كل قطاع عن الآخر، يضمن لتلك المنظمات النجاح في التطبيق وبالتالي تحقيق أهداف تلك المنظمات.

مشكلة الدراسة

لقد أصبح البحث عن أساليب وطرق جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث من حولنا هدف كل مؤسسة ومنظمة تسعى للوصول إلى الكفاءة والفعالية وتحافظ على بقائها واستمرارها، لهذا لا بد من مواكبة التطور.

ولما كان قطاع الاتصالات بتشاد من خلال مهامه ودوره يسعى لتطوير مستوى الأداء والذي يعتبر ركيزة للأداء الكلي للمؤسسات وللحكومة ككل، لا بد من إيجاد الأسلوب المناسب للوصول إلى هذا الهدف من خلال إعادة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة مجموعة من التغيرات والتطورات السريعة في العديد من المجالات، حتى أطلق على العصر الحالي عصر العولمة، هذا التطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، قد أثر على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها قطاعات الأعمال سواء القطاع العام أو الخاص، وذلك بهدف تسهيل تقديم الخدمات للمتعاملين مع هذه القطاعات وهذا بدوره هو المقياس الحقيقي لتقييم وتقويم الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وان هناك حاجة ماسة لتطوير الأداء الوظيفي لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة.

وتسعى مؤسسات الأعمال إلى إحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع التطورات الحديثة التي فرضتها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يحتم على كل منظمة الأعمال التي ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات

مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، لجسر الفجوة بين الواقع والمأمول. وللوصول إلى هذا التقدم، لا بد من تبني أفكار أو أساليب تساعد بسهولة ويسر للوصول إلى هذه النتائج ومن أهم هذه الأساليب وبالبحث المستفيض عن حل لهذه المشكلة لم يكن هناك إلا إتباع سبيل واحد هو الهندرة، فالهندرة هي الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى الشركة أو على مستوى العاملين وذلك من خلال إدخال تعديلات

حدود الدراسة

لقد واجه العمل في هذا البحث بعض الحدود وأوجه القصور التي سيتم تناولها فيما يلي بهدف أخذها في الحسبان فيما يتعلق بتعميم نتائج البحث.

1. الحدود الموضوعية : تبحث الدراسة موضوع واقع تطبيق الهندرة وعلاقتها بتطوير الأداء للعاملين في قطاع الاتصالات بتشاد.
2. الحد البشري : اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بقطاع الاتصالات بتشاد.
3. الحدود الزمانية: 2010م-2020م
4. الحدود المكانية : اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات بتشاد.

مصطلحات الدراسة

يتبنى الباحث التعريفات التالية:

1/ الهندرة :

التعريف اللغوي

ليس لها تعريف لغوي فهي كلمة عربية مشتقة من كلمتي هندرة وإدارة وهو مفهوم

إداري حديث يعني البدء من الصفر لأنها مصطلح جديد من مصطلحات الإدارة.

التعريف الاصطلاحي

وعرفها ريموند وبرجون أنها " أحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الأتمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية (Raymond & Bergeon,1998: 72) . "

التعريف الإجرائي

في هذه الرسالة يقصد بالهندرة هي التغيير الجذري في هيكلية قطاع الاتصالات بدولة تشاد وإعادة تصميم البرامج الالكترونية بهدف سرعة الأداء وتخفيض التكلفة .

2/ المناخ التنظيمي :

هو مجموعة المحددات والقيود والمتغيرات البيئية التي تتعلق بنظم الاشراف المتاحة، ومدى ادراك المرؤسين لها، وكذلك القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، وايضا اللوائح والاجراءات المعمول بها وأثرها على حرية الافراد وعلاقتهم فيما بينهم.

أولاً : المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات

الهندرة والأسلوب الذي يتميز بتركيزه على نظم العمل. حيث يتم دراسة العملية بكاملها بدءاً من التخطيط وانتهاء بتحقيق الأهداف، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة نابعة من واقع علاقة الباحث بقطاع الاتصالات. وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية؟

أسئلة الدراسة

- أ. ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والهندرة في شركات الاتصالات بتشاد؟
- ب. ما هي العلاقة بين الهندرة والأداء في شركات الاتصالات بتشاد؟
- ج. هل هنالك فروق في المناخ التنظيمي تعزي للعوامل الديمغرافية (النوع ، الخبرة ، العمر ، المستوى التعليمي) تؤثر على عمليات الهندرة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيس الأولى

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والهندرة في قطاع الاتصالات بتشاد.
2. هل هنالك فروق في المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء وتعزي للمتغيرات الشخصية الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)

أهداف الدراسة

1. تحديد الدور الوسيط لهندرة الموارد البشرية في شركات الاتصالات بتشاد وتوضيح العلاقة بينها وبين الأداء.
2. معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والهندرة في شركات الاتصالات بتشاد.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تحتل هذه الدراسة أهمية لكونها من الدراسات القليلة (على حد علم الباحث) والتي أعدت حول هذا الموضوع.
2. تنبع أهميتها من حداثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات التي يتطلبها الواقع العملي واستكمال ما بدأه الآخرين.
3. وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تعتبر مرجعاً هاماً للمهتمين من الباحثين وتفتح آفاقاً واسعة أمامهم لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تنبع أهمية الدراسة عملياً في كونها تقدم توصيات ومقترحات لصناع القرار في المؤسسات الخاصة شركات الاتصالات لتطوير الأداء الوظيفي باستخدام منهج إعادة هندرة العمليات وبالتالي تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية.

على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

حيث حدّد بحر عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

1. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

2. التدريب: حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4. أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

5. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

6. أساليب التحفيز: أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7. الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، 2005: ص 260-261).

عناصر المناخ التنظيمي

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002: ص 169)

السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (بحر، 2005: ص 259)

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرّق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدّد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

كما عرفه بحر (2005: ص 260) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

ونشير هنا إلى أن الباحثين ركزوا في دراستهما على العوامل البيئية الداخلية فقط ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية لأنه لا يمكن التحكم بها.

عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر

3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر، 2005:ص340).

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. (المغربي، 1995: ص305).

وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2004: ص308).

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002: ص170).

ونرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل الجامعة، وذلك من أجل التواصل البنّاء داخل الجامعة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الدوائر والعمادات والكليات المختلفة، وأيضاً خارج الجامعة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل الجامعة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص297).

فعلمية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (عياصرة، وحجازين، 2006: ص45)

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطوره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القريوتي، 1993: ص219)

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم ازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

2- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2002: ص170).

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، 2004: ص308).

لذا يرى الباحثان أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه ويزعج إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبيّة، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية. يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

6- **تكنولوجيا العمل:** إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية.

وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللامنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (النوري، 1994: ص37).

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. (المغربي، 1995: ص305-306)

ثانياً : الهندرة

مقدمة

تعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم. فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر، سارعت شركات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها من الناحية النظرية والبحثية، فإن الهندرة أداة لتطوير الشركات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أداؤها لأعمالها. لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل الشركة عالماً قائماً بذاته، ومختلفة تماماً عن غيرها. لكي تنجح الهندرة في مهمتها، على إدارة الشركة أن تملك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير، وكيف يمكن تحقيقه لأن معظم حالات الفشل التي عرفتها الشركات يمكن أن تعزيتة لسوء الفهم - إما لسوء فهم الهندرة نفسها، وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة.

هذا يعني أن الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها. لذا يجب أن لا نفاجاً إذا كانت معظم برامج التغيير تلك تفشل في تحقيق النتائج التي تعد الهندرة بتحقيقها. في بدء سنقوم بطرح تعريف شامل للهندرة ثم نناقش عناصرها واحداً بعد الآخر، لنعرف بالضبط كيف نميز الهندرة الحققة، عن غيرها من برامج التغيير والتحسين الأخرى.

للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للمصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.(فقيه، وعبد المجيد، 2005: ص299).

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قِبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مُناطاً بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (حمود، 2002: ص171).

5- **طبيعة العمل:** يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، 2004: ص308).

بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يَرَقُب اقتراب نهاية الدوام حتى يَخْلُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً. (القربوتي، 1993: ص221).

تعريف الهندرة

هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهري)، للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة".

عرف هامر وجيمس شامي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا يعني ترقيق الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

ويعرفها ورلاند راست وآخرين بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء"

وقد عرفها الدكتور موسى اللوزي " بأنه ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير و تحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في أداء خلال فترة زمنية قصيرة .

المنظمات التي تحتاج إلى هندرة

وتشمل على عدة أنواع من هذه التنظيمات وهي كالتالي"

1. الشركات ذات الوضع المتدهور : هي الشركات التي تواجه ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق.

2. الشركات التي لم تصل إلى التدهور : تتوقع إدارة هذه الشركات إلى بلوغ التدهور في المستقبل القريب فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للشركة في وضع لا بأس به ولكن هناك مؤشرات تظهر في الوصول إلى حالة التدهور ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل فلا بد للإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر وذلك عن طريق الهندرة في الأساليب من أجل المواكبة في المستقبل والتخلص من هذه المخاطر.

3. الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح : مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور لكن تتميز إدارة هذه الشركات بالطموح والإبداع الحقيقي المزيد من التفوق على المنافسين فان عملية الهندرة في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء لكن عملية الهندرة في هذا النوع أمر صعب لأنها أثبتت الكفاءة والفاعلية في الأداء ولكن يميز هذه الشركات بالطموح والإبداع والتطلع إلي المزيد في المستقبل لتفوق وعدم اقتناعها بمستوى أداؤها الحالي مما يدفع التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة وابتكار أساليب أكثر نجاحاً

مفهوم الهندرة (Reengineering)

الهندرة كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي (هندسة) و (إدارة الهندرة أو إعادة هندسة العمليات مفهوم إداري حديث انطلق في بداية التسعينات من القرن الماضي (1992). وقد أظهرت نتائج مسح عالي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، وبكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع الهندرة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلاً لكثير من الشركات.

ومفهوم الهندرة يعني

البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء تغييرات تجميلية وتترك البنى الأساسية كما كانت عليه . كما لا يعني ترقيق ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

عمليات الهندرة

أول ما تأخذه الهندرة بالاعتبار هو العمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة. فالعمليات الإدارية هي سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات ويمكن حصر النشاطات التي تشكل أي العملية في أنواع ثلاثة هي:

نشاطات عالية قيمة

هي النشاطات التي تضيف قيمة حقيقية للعميل - أو للمنتج أو للخدمة التي يحتاجها العميل ويطلبها، وهو مستعد لدفع مقابلها. فالعميل يهتم مثلاً بنشاط استخراج المنتج الذي اشتراه من

المخازن، حتى لا يحدث خطأ فيقدم له منتج لم يطلبه. أما النشاطات الأخرى في إدارة المخازن من عمليات جرد وخلافه، فلا تهتمه أبداً، لأنه لا يراها ولا تنعكس مباشرة على مستوى الخدمة التي يتلقاها.

نشاطات روتينية :

هي النشاطات اليومية التلقائية المألوفة والتي يتحرك خلالها العمل عبر الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة . يمكن معرفة النشاطات الروتينية من خلال التفكير بالطرق التي ينفذ فيها العمل عند انتقاله من مرحلة إلى أخرى.

نشاطات رقابية

هي النشاطات التي تحكم وتراقب النشاطات الروتينية خلال تدفقها من إدارة إلى أخرى عبر الحدود والجواز التنظيمية القائمة داخل الشركة.

العمليات الاستراتيجية

الجدول (2-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المسعي الوظيفي.

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
7%	18	مدير
11%	29	مدير إدارة
29%	76	خدمة عملاء
36%	96	موظف
9%	25	محاسب
8%	21	اخرى
100.0%	265	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول رقم (2-1) أن غالبية أفراد الدراسة موظفين بنسبة (36%) تلهم فئة خدمة العملاء بنسبة (29%) ما يؤكد بأن الفئة ذات منصب يمكنها من ملء الاستمارة بعبارات صادقة وحقيقية.

3- - عدد سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق لعدد سنوات الخبرة.

الجدول (3-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة.

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
33%	87	اقل من 5 سنوات
55%	145	من 5 الى 10 سنوات
12%	33	اكثر من 10 سنوات
100.0%	265	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن غالبية أفراد الدراسة في الفئة العمرية (من 5 الي 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (55%)، ويلهم الذين في الفئة العمرية (اقل من 5 سنة) حيث بلغت نسبتهم (33%)، ويلهم الذين في الفئة العمرية (أكثر من 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (12%).

4- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي.

الهندرة تستهدف العمليات الاستراتيجية والعمليات عالية القيمة. أي أن هناك عمليات تستثنى من الهندرة، لأنها تستبعد تماما من المنظمة ولا تعود تؤدي أبداً. العمليات الاستراتيجية هي تلك التي تقع في صميم المنظمة نفسها، وتعتبر جزء من كينونتها. فهي وسيلة المنظمة الأساسية لتحقيق أهدافها واحتلال موقعها في مجتمعها وأسواقها المستهدفة، تعتبر المعلومات والخدمات القانونية عملية استراتيجية، بينما تعتبر الاتصالات عملية مكملة. ولكن في شركة الهاتف فإن أهمية العمليتين تنعكس تماما. فتصبح عملية الاتصال استراتيجية والجوانب القانونية عملية مساندة. لاشك أن العمليات المكملة (الجانبية) تبقى هامة بالنسبة للشركة، لكنها ليست جوهرية وحيوية بنفس الدرجة. لذا فإن تحسين العملية الجانبية لا ينسجم معه هدف الهندرة الأساسي، وهو تحقيق طفرة خارقة في الإنتاجية.

الأهداف الأولية التي تنصب عليها الهندرة وهي العمليات الحاسمة والاستراتيجية. وبشكل عام، يمكن تفكيك أي منظمة إلى حوالي اثني عشرة عملية، نصفها فقط يمكن أن توصف

بأنها عالية القيمة واستراتيجية. ولكي تؤتي الهندرة أكلها فمن المنطقي أن يتم التركيز على العمليات الحاسمة ذات البعد الإستراتيجي.

الدراسة الميدانية

يستعرض الباحث في هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بمجتمع الدراسة وتركيب عينته المختارة لأجراء هذه الدراسة ومنهج البحث وأدوات جمع البيانات وطريقة التحليل وذلك فيما يأتي:

البيانات الشخصية

1- النوع:

يوضح الجدول رقم (1-1) والشكل رقم (1-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق النوع.

الجدول (1-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق النوع.

النسبة	العدد	النوع
51%	136	ذكر
49%	132	أنثى
100.0%	265	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (1-1) أن غالبية أفراد الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 51%، أما الإناث فبلغت نسبتهم 49%.

2- المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (2-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المسعي الوظيفي

الجدول (4-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
فوق الجامعي	69	26%
جامعي	154	58%
دون الجامعي	42	16%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (4-1) والشكل رقم (4-1) أن غالبية أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (جامعي) حيث بلغت نسبتهم (58%)، يلهم الذين مؤهلهم العلمي (فوق الجامعي)، حيث بلغت بنسبتهم (26%)، يلهم الذين مؤهلهم العلمي (دون الجامعي) حيث بلغت نسبتهم (16%) ما يؤكد بأن الفئة المبحوثة غالبيتها جامعيين ما يعني أهليتهم لملاء هذه الاستمارة والاجابة على كل عباراتها بصدق.

5- العمر

يوضح الجدول رقم (5-1) و الشكل رقم (5-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق العمر

الجدول (5-1): التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	23	9%
من 30 الى 40 سنة	112	42%
من 41 الى 50 سنة	76	29%
51 سنة فأكثر	54	20%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

6- الدخل الشهري:

يوضح الجدول رقم (6-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الدخل الشهري .

الجدول (6-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الدخل الشهري

الدخل الشهري	العدد	النسبة
اقل من 3000 جنية	61	23%
من 3000 الى 5000	78	29%
من 5000 الي 10000	89	34%
من 10000 الي 20000	25	9%
20000 فأكثر	12	5%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(المناخ التنظيمي):

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الأولى:

يمكن تفسير نتائج الجدول أدناه كالآتي:

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الاولى (63.945) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الثانية (35.468) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماما

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الثالثة (9.376) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الرابعة (75.459) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الخامسة (80.275) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الاولى (1.133) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (42.865) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (1.045) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (10-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

الجدول (10-1):

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	الانحراف المعياري
1	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي بإستمرار علي انجاز أعمال قطاع الاتصالات بتشاد	63.945	0.000	2	0.528
2	يعمل قطاع الاتصالات بتشاد وفق هيكل تنظيمي واضح	35.468	0.000	3	0.631
3	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية قطاع الاتصالات بتشاد	9.376	0.000	2	0.792
4	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	75.459	0.000	3	0.528
5	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته علي تطوير أداء الموظفين	80.275	0.000	3	0.522
6	تغطي الوظائف التي تم تسكينها علي الهيكلية كافة مهام قطاع الاتصالات بتشاد	1.133	0.000	3	0.430
7	يساعد الهيكل التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية	1.045	0.000	3	0.446
8	ينسجم الهيكل التنظيمي بما يخدم التوجه الاستراتيجي لقطاع الاتصالات في تشاد	42.865	0.000	3	0.585
9	تقوم الادارة العليا بتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف لامنشودة	31.838	0.000	2	0.631
10	يتوافق الهيكل التنظيمي لقطاع الاتصالات بتشاد مع الاهداف العامة للديوان	1.116	0.000	3	0.526
11	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد في التعامل مع الازمات حال وقوعها	1.040	0.000	3	0.534
12	يعمل قطاع الاتصالات في تشاد وفق تصنيفات معتمدة للوظائف الإدارية	1.238	0.000	3	1.919

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

الجدول (13-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (1.238) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (13-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

النتائج

- يوجد تقييم للأداء بشكل دوري في قطاع الاتصالات بتشاد.
- يتم توزيع الكفاءات علي أسس نزهة لتحقيق الهدف المنشود لقطاع الاتصالات بتشاد.
- يتملك قطاع الاتصالات بتشاد خطة قائمة علي استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والقطاع والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية الهندرة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (31.838) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (13-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (1.116) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (13-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (1.040) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في

4- البدايانه، ذياب والعضايلة، علي. (1416هـ). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية. مجلة العلوم الإدارية، مج (8)، ع(1).

5- البيشي، محمد ناصر. (1419هـ). تطور المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

6- جلي، عبد الله عبد الرزاق. (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

7- حريم، حسين. (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

8- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

9- الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.

10- الرخيبي، ممدوح جلال. (1421هـ). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

11- رشيد، أحمد. (1967م). إدارة المؤسسات العامة. القاهرة: دار المعارف.

12- الساعاتي، سامية حسن. (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة: دار الفكر العربي.

13- السدحان، عبد الرحمن محمد. (1396هـ). هل المؤسسات العامة بديل للدولة أم وسيلة لها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

14- السليم، عبد الله يوسف. (1423هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

15- سويري، هيفاء محمد. (1421هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

4. يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير.

5. يشتمل قطاع الاتصالات بتشاد علي عناصر إدارية كفوءة ومؤهلة تغطي الاحتياجات اللازمة لعملية التغيير.

6. تساعد السياسات الإدارية الموجودة في قطاع الاتصالات بتشاد الإدارة العليا للوصول إلي قرارات أكثر عقلانية.

7. تشرك الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير لقطاع الاتصالات بتشاد.

التوصيات

– الاستفادة من كل إمكانيات المتاحة لشركات الاتصالات بتشاد في كافة المجالات.

– ضرورة تطوير بيئة العمل لتشمل تطوير وسائل الثقافة التنظيمية والعمل على ازكاء روح المشاركة والتنمية الإدارية.

– ضرورة ان يتم تطوير بيئة العمل والسعي الى كشف مواطن الضعف والعمل على حل الاشكاليات التي تواجه المؤسسات.

– ضرورة عمل تقييم للمرتبات التي يتقاضها العاملين وزيادتها بما يتماشى مع ظروف

– عملهم والحياة الاجتماعية التي يعيشونها.

– العمل على تطوير التحفيز والتشجيع على العمل حتى يتم تطوير الاداء.

المصادر والمراجع

1- إسماعيل، زكي محمد. (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.

2- آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

3- باميه، سلوى. (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.