



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع العمل و التنظيم  
موسومة بـ

إستراتيجية التغيير التنظيمي و التقليل من حدة مقاومته - دراسة ميدانية بالمؤسسة  
الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية بالسوقر.

تحت اشراف :

▪ د.مرباح مليكة

من اعداد الطالب:

▪ بوجهة عبد النور

▪ بن علي الجبلاي

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ( أ )	د.خريش زهير
مشرف و مقرر	أستاذة محاضرة ( ب )	د.مرباح مليكة
مناقشا	أستاذة محاضرة ( ب )	د.بن براهيم دليلة

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر و عرفان

أرفع بالغ الشكر و عظيم الإمتنان للكریم المنان علي فضله وتوفيقه

لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له الأثر في تحسين وتقويم هذا العمل

المتواضع والأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "مرباح مليكة "

التي كانت لتوجيهاتها القيمة الأثر الفعال في إنجاز هذا العمل وكذلك كل من ساعدنا

في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

كما نقف معترفين بالجميل إلى كالأساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

# إهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ، ثم الصلاة على سيدنا محمد المختار

والحمد لله الذي وفقني. ولم أكن لأصل إليها بفضل الله عليا.

أما بعد :

من دواعي الفخر والإعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي إلى اليد الطاهرة

التي أزلت من أمامي أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة.

إلى مثالي الأعلى وقدوتي في الحياة

"أبي الحبيب " أطال الله في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية .

إلى ملاكي في الحياة التي أرضعتني الحب والحنان ، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي

"أمي الغالية " أطال الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية.

إلي ماهو أجمل من الحياة "إخوتي " وكل عائلتي .

إلي من تذوقت معهم أجمل اللحظات

## فهرس المحتويات

الصفحات	العنوان
ا	شكر وتقدير
ب	إهداء
ت	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
1	مقدمة
<b>الفصل الأول موضوع الدراسة</b>	
4	تمهيد
5	أولا : أسباب إختيار الموضوع
5	ثانيا : أهمية الدراسة
6	ثالثا : أهداف الدراسة
7	رابعا : إشكالية الدراسة
8	خامسا : فرضيات الدراسة
9	سادسا : مفاهيم الدراسة
14	سابعا : المقاربة السوسولوجية للدراسة
17	ثامنا : الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : مداخل النظرية للتغيير التنظيمي</b>	
27	تمهيد
28	أولا : أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
28	1-1 : أهمية التغيير التنظيمي
29	2-1 : أهداف التغيير التنظيمي
33	ثانيا : أنواع التغيير التنظيمي وأسبابه
33	1-2 : أنواع التغيير التنظيمي
38	2-2 : أسباب التغيير التنظيمي
42	ثالثا : مراحل التغيير التنظيمي ونماذجه

42	1-3 : مراحل التغيير التنظيمي
46	2-3 : نماذج التغيير التنظيمي
49	رابعا: عوامل ومستويات التغيير
49	1-4 : عوامل التغيير التنظيمي
50	2-4 : مستويات التغيير التنظيمي
51	خامسا : مجالات وأبعاد التغيير التنظيمي
51	1-5 : مجالات التغيير التنظيمي
53	2-5 : أبعاد التغيير التنظيمي
57	سادسا : نظريات التغيير التنظيمي وعلاقته ببعض العلوم
57	1-6 : نظريات التغيير التنظيمي
58	2-6 : علاقات التغيير ببعض العلوم
61	سابعا : إستراتيجيات التغيير التنظيمي
74	ثامنا : عوامل نجاح وفشل التغيير التنظيمي
75	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : مداخل مقاومة التغيير التنظيمي</b>	
81	تمهيد
82	اسباب مقاومة التغيير
92	اشكال مقاومة التغيير
	أولا : أسباب التغيير التنظيمي
91	ثانيا : أشكال التغيير التنظيمي
	ثالثا : مجالات ومستويات مقاومة التغيير التنظيمي
90	1-1 مجالات مقاومة التغيير التنظيمي
91	2-1 مستويات مقاومة التغيير التنظيمي
	رابعا : أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي وانماط مقاومة التغيير
92	1-1 القوى المعارضة للتغيير
92	2-1 قوى رفض التغيير
92	3-1 قوى التحجيم
92	4-1 قوى المحافظة علي القديم

92	5-1 قوى التجميد
93	2-1 أنماط مقاومة التغيير
	خامسا: إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي
93	1-1 إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
94	2-2 سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي
95	سادسا: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي ومعوقاته
98	سابعا: إدارة التغيير
99	ثامنا: نموذج Levin المعروف بنموذج تحليل قوى المجال
101	تاسعا: إستراتيجيات التغلب علي مقاومة التغيير التنظيمي
108	عاشرا: إستراتيجية إدارة التغيير حسب ميشال كروزيه
109	إحدى عشر: التغيير التنظيمي في الجزائر
110	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
113	تمهيد
114	أولا التعريف بمؤسسة ENPEC
114	1-1 التعريف بالمؤسسة وأهدافها
121	2-1 الهيكل العام لمؤسسة ENPEC
122	ثانيا منهج ومجتمع وعينة البحث
125	ثالثا عرض وتحليل بيانات الشخصية للمبحوثين
133	رابعا عرض وتحليل بيانات المبحوثين معا متغيرات الدراسة
158	المقاربة السوسولوجية للدراسة
160	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
32	يوضح ماهية التغيير التنظيمي من حيث الهدف منه والأساليب المتبعة لتحقيقه ومحتوي عملياته	01
67	يوضح إستراتيجيات التغيير والنتائج المنتظرة	02
72	أساليب تنفيذ إستراتيجيات تغيير التنظيمي	03
77	التغيير المقترح ومدى الإستجابة له	04
96	مصادر التغيير التنظيمي	05
125	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	06
126	يمثل توزيع العينة حسب العمر	07
127	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
128	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	09
129	يوضح إذا ما كان المبحوثين يشعرون بالرضا في العمل عن وضعهم بسبب التغيير التنظيمي	10
130	يوضح إذا كانت الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف مسببة للتغيير التنظيمي	11
132	يوضح مختلف طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة	12
133	يوضح إذا ما قد تكون النزعة لتجديد والإبتكار مسببة للتغيير التنظيمي	13
134	يوضح إذا ما كان التطور التكنولوجي يسبب التغيير التنظيمي	14
135	يوضح مساهمة العوامل البيئية المحيطة داخليا وخارجيا في التغيير التنظيمي	15
136	يوضح إذا ما كان التغيير في إحتياجات وأذواق العملاء يساعد في التغيير	16
137	يوضح إذا ما كانت الزيادة في مستوى الأداء داخل المنظمة تنتج تغيير	17
139	يوضح جنس المبحوثين وإذا ما يشعرون بعدم الرضا عن وضعهم الحالي في المؤسسة وإذا ما كان سببا في التغيير التنظيمي	18
140	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين وإذا كانت الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي	19
141	يوضح إذا ما يؤدي عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة لمقاومة التغيير	20
143	يوضح إذا ما كان إعتبار الخوف سببا من أسباب عدم القدرة علي التكيف مع التغيير	21

144	يوضح إذا مايسبب عدم وضوح أهداف التغيير مقاومة داخل المؤسسة	22
145	يوضح إذا ما كان إرتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة يسبب مقاومة داخل المؤسسة	23
146	يوضح إذا ما كان خوف المبحوثين من الفشل في التغيير يولد مقاومة	24
147	يوضح الفئة العمرية للمبحوثين وتوضيح ما إذا كان عدم الإستقرار النفسي يولد مقاومة	25
148	يوضح الأقدمية وإذا ما كان عدم وضوح أهداف التغيير يسبب مقاومة داخل المؤسسة	26
149	يوضح إذا ما كانت مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة مقاومته	27
150	يوضح إذا ما كان إدخال التغييرات تعود علي الموظفين بالمنفعة	28
151	يوضح إذا ما يكون التغيير بالمنطق والمناقشة وليس بالقوة والشدة	29
152	يوضح إذا ما كان البدء ف التغيير من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤسيين إلي الرئيس يقلل من المقاومة	30
153	يوضح رأي المبحوثين بخصوص كيفية تقليل إستراتيجية الدعم والمساندة من حدة مقاومة التغيير	31
154	يوضح إذا ما مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة وإذا ماتكون النزعة للتجديد مسببة للتغيير التنظيمي	32
156	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس وإذا ما كان إدخال التغييرات يعود عليهم وعلي المنظمة بالمنفعة	33

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح أبعاد التغيير التنظيمي	54
2	يوضح إستراتيجيات التغيير التنظيمي	85
3	أسباب التغيير التنظيمي	85

### مقدمة:

منذ إن وجدت البشرية والعالم كله في حالة تغيير وتطوير دائمة 'فهناك تطورات وتغييرات في النظم .فالعلاقات .وفي الفكر الإنساني 'وفي أنماط الحياة 'وفي أشكال الحكم والسلوك والعادات والتقاليد وكافة مناحي الحياة السياسية والإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتكنولوجية .ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة " وفي ظل العولمة وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات " وفي ظل إقتصاد المعرفة والإقتصاد الرقمي . فالمنظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها 'حتى تستطيع البقاء والإستمرار والنمو 'فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة بإستمرار والعمل على تبني منهج إدارة التغيير لإستمرار لغرض إقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ' والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التغيير وكذلك دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها 'وكذلك معالجة نقاط الضعف بإستمرار ولقد أصبح التغيير عنصرا هاما وأساسيا يتناول جميع نواحي الحياة المختلفة على مستوى الأفراد والمؤسسات على حد سواء . حيث تعتبر عملية التغيير بعدا ضروريا لبقاء المنظمات وإستمراريتها ' من خلال التكيف مع كل متغير من المتغيرات البيئية المحيطة ' وبالتالي زيادة قدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ' وتجنب التهديدات المفروضة . فقد إحتلت عملية التغيير التنظيمي مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمات وعلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها

وتبرز أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى معا متطلباتالتجديد والتغيير اللذين يعتبران جوهر المنظمة ويستهدف فعالية المنظمة وتحقيق المرونة في التأقلم مع البيئة مما ينمي قدراتها ويجنبها الوقوع في أخطاء من شأنها أن تضعفها وتهدد إستمرارها .

فكل شخص يرغب في التغيير في الوضع الراهن الذي هو فيه غير أن هذا الأخير لا يعرف نتائج هذا التغيير فالتغيير يسبب القلق والتوتر مما يولد مقاومة .

حيث تعرف هذه المقاومة علي أنها إستجابة عاطفية سلوكية إتجاه خطر يهدد العمل الحالي ،ولبد أن يلقي أي تغيير مقاومة ، قد تكون ظاهرة أوالعكس، فالإنسان يخشى المجهول إلي حد ما فالإنسان عدو مايجهل ، فالتغيير يعني

الإنتقال من المعلوم إلي المجهول، فلا يمكن أن نكون علي يقين أن جهود التغيير سوف تثمر بنتائج المخطط لها بالضبط، فهناك تداعيات غير متوقعة لعملية التغيير .

وتعتبر مقاومة التغيير عائقا أمام تحقيق الأهداف والتطور في المؤسسات وهي من المشكلات الشائعة التي تواجهها المؤسسات ولها عدة أسباب مما يلزم المؤسسة مواجهة هذا التغيير إستراتيجيات تهدف إلى تقليل المقاومة التي يمكن أن تواجه عملية التغيير بفهم أسباب المقاومة لتحديد الخطوات اللازمة وإتباع الإستراتيجيات الملائمة .

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لكشف عن طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حدة مقاومته وعليه تم الإعتماد على الخطة التالية :

الجانب النظري :

الفصل التمهيدي: وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها. ثم دافع اختيار الموضوع و تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة فالدراسات السابقة وأخيرا المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

الفصل الأول: التغيير التنظيمي: تناولنا تعريف التغيير التنظيمي، أسبابه ومجالاته إضافة إلى أهمية أنواع التغيير التنظيمي، كما تطرقنا إلى أهداف، مراحل التغيير التنظيمي.....

الفصل الثاني: بعنوان المداخل النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث : مداخل النظرية لمقاومة التغيير.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة .

# الفصل الاول

تمهيد:

يعد الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تطور واضح لما يريد الباحث الوصول إليه ، من خلاله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار البحث ، بدأ بأسباب إختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وضبط إشكالية البحث التي تعد من أبرز الخطوات وصولا إلي تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة .

### 1.1. أسباب اختيار الموضوع

تنقسم أسباب إختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية و أسباب موضوعية فمن الأسباب الذاتية التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع :

1- محاولة إبراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن ورفع مستوى الأداء.

2- التعرف علي هذا الموضوع خاصة في الجانب الميداني فهو يمثل الواقع الذي يعطي للباحث فرصة في التحليل السوسولوجي .

3- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي وتحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة في تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية

### الأسباب الموضوعية.

1. حداثة الموضوع وقلة المراجع العربية حوله وخاصة في الجزائر في إطار علم اجتماع العمل والتنظيم.
2. يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المرتبطة بتخصصنا علم اجتماع العمل والتنظيم كونه يمثل استراتيجيات تساعد المنظمة علي التكيف والاستمرار.
3. موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني ومتشعب رغم العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ولا يزال من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراستها والبحث فيها.

### 2.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التطور التكنولوجي الذي وصل ذروته في أواخر القرن الماضي ودخل جميع مجالات الحياة وخصوصا المعارف السلوكية والإنسانية مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب وادي ذلك إلى زيادة سرعة الإنتاج والأداء لتلبية الطلب المتزايد علي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات ومن هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة في التطرق في موضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة علي نشاطاتها المختلفة من خلال إتباع استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين من اجل إنجاح برنامج التغيير المطبق والذي يسمح باستمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية.

### 3.1 أهداف الدراسة:

إن لموضوع هذه الدراسة أهداف متعددة لكونها تساعد الباحث علي رسم وتحديد المسار الذي يتبعه فسييل البرهنة علي مدى صحة الفروض التي تمت صيغتها بالأسلوب الذي يمكنه من الوصول إلي الغايات التي أقيمت الدراسة في سبيلها يمكن أن نذكر منه ما يلي :

1. التعرف علي التغيير التنظيمي كمفهوم وتقديم لإطار الفكري والنظري والتطبيقي لكل من إستراتيجيات التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حدة مقاومته.
2. محاولة تحديد مدي تأثير التغيير التنظيمي في المؤسسات.
3. إبراز أهم الإستراتيجيات الحديثة التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حدة مقاومته وفق أطروحات الباحثين والمختصين .
4. التحقق من الإختلافات داخل المؤسسات نحو إستراتيجيات التغيير التنظيمي ومعرفة مدي مقاومة العمال لهذا التغيير ومدي تأثير ذلك عليهم علي المؤسسة .
5. تسليط الضوء علي أهم المشاكل والعوائق التي تعترض عمليات التغيير التنظيمي.
6. محاولة تقديم بعض إستنتاجات والمقترحات بشأن التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حدة مقاومته .
7. البحث في عامل التغيير التنظيمي ومدى تأثيره علي المنظمات.
8. معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين استراتيجيات التغيير التنظيمي.
9. الوقوف علي أفضل الإستراتيجيات للتقليل من نسبة مقاومة التغيير.
10. السعي علي إدماج الجامعة الجزائرية في التنمية الوطنية ببحوثها العلمية والتطبيقية وذلك بالتوغل داخل التنظيمات والمساهمة في إيجاد حلول لمشاكلها.

## 4.1 الإشكالية :

تفرض التطورات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها المجتمعات الحديثة على المؤسسات بمختلف صنوفها وتوجهاتها وثقافتها التنظيمية، التكيف مع التغيرات البيئية. فهذا الأخير قد مكن من إطلاق أوصاف وتسميات عديدة على عصرنا الحالي ومن بينها عصر الثورة المعرفية وعصر التغيير وبإمكاننا إضافة مصطلح عصر المنظمات فقد أصبحت المنظمات تعاني من أزمات مالية وتنظيمية في معظم دول العالم مما خلف آثار سلبية خطيرة أصبحت تهدد إستقرارها ونموها مع إختلاف المشاكل التي أصبحت تلاحق الإدارات وأنظمة العمل وهياكل التنظيم فقد أصبح يقتضي إستمرار المنظمات والمحافظة على كيانها القيام بتغييرات تنظيمية ضرورة حتمية لتكيفها مع المتغيرات البيئية والمحيطة بإعتبار أن المنظمة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها والخارجية وتتماشى معها من أجل اللحاق بمطالب تحسين الجودة وضمان توازنها والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلائم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيطة فالتغيير أصبح حتمي فالثابت هو التغيير، وفي هذا الصدد يقول علماء الاجتماع: "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول إلي أفضل النتائج في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذلك تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة وإن تنمية التنظيم وتغييره نحو الأفضل يهدف الى إحداث تغييرات تنظيمية ملائمة بالإستخدام الأمثل لإستراتيجيات التغيير التنظيمي سواء مس ذلك التغييرات التقنية المستخدمة أو الهياكل التنظيمية أو سلوكيات الأفراد فعملية التغيير تواجهها صعوبات وعراقيل تتمثل في مقاومة من طرف العمال بحيث تكون هذه المقاومة فردية أو جماعية والسبب في ذلك يعود إلى صعوبة التطبيق مع المواقف الجديدة والتي تعتبر عناصر داخلية بالنسبة للأفراد حيث أن الأفراد يمتنعون عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وفي هذا الصدد يقول الأعرجي إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال يصب في مصلحة الإدارة أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها ولمقاومة التغيير هنالك أيضا أبعاد أخرى وقد تأخذ صفة الفردية أو الجماعية و بشكل سري أو ظاهري وفي ضوء مما سبق تتحدد مشكلة

الدراسة في إستراتيجية التغيير التنظيمي والتقليل من حدة مقاومته فمن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة إستراتيجية التغيير والتقليل من حدة مقاومته عن طريق تحديد السؤال الرئيسي :

هل تعتمد منظمة المنتوجات الكهروكيميائية بالسوقر على استراتيجيات لقيام بالتغيير التنظيمي و كيف يتم التقليل من حدة مقاومة هذا الاخير ؟

ولتحليل موضوعنا يتفرع السؤال الرئيسي الأسئلة فرعية:

التساؤلات الفرعية :

(1) ما هي أسباب التغيير التنظيمي؟

(2) ما هي أسباب مقاومة التغيير التنظيمي؟

(3) وما هي إستراتيجية مقاومة التغيير التنظيمي؟

### 5.1 فرضيات الدراسة

#### 1.5.1 الفرضية العامة.

تعتمد منظمة المنتوجات الكهروكيميائية بالسوقر على استراتيجيات التغيير التنظيمي و التقليل من حدة مقاومته.

#### 2.5.1 الفرضيات الجزئية :

1. يسهم التطور التكنولوجي وتحسين جودة الخدمات والتكيف مع البيئة المحيطة في التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية.

2. يسهم أسلوب التسيير والمصالح الشخصية والعلاقات الإجتماعية في مقاومة التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية.

3. تسهم مشاركة العمال بالتغيير التنظيمي وتحسين الإتصال كإستراتيجية تنظيمية تتخذها المنظمة للتقليل من حده مقاومته.

## 6.1 تحديد المفاهيم

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها وإستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليه وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود تكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلمات صورته لها.

إذا فتحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومغازليه الدالة على معالجه العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتواصلة عليها أن المفهوم الذي هو أساس لغة التعامل الإنساني ووسيلة الإنسان المرجع للتعبير عن أفكار وحالات وأوضاع محددة يكتسي أهمية قصوى في عمله البحث الإجتماعي فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحدد المعلومات التي عليه جمعها ويمكن أيضا للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك وهكذا ينبغي أن تحدد المفاهيم بنائيا ووظيفيا لتتضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت بها ومن حيث الدور الذي تستهدفه أو الوظيفة التي تؤديها<sup>1</sup> والمفهوم عند موريس أنجرس هو تصورات ذهنية لمجموعه متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها وكشف العلاقات الموجودة بينهما<sup>2</sup> كما ترى أيضا مادلين غرويتز أن المفهوم في العلوم الاجتماعية يحقق وظيفة التنظيم والتوجيه والتعيين والتنبؤ وهو طريقه للتصور ينظم محتفظا بصفات الظواهر المتميزة<sup>3</sup>

### 1.6.1 مفهوم الإستراتيجية:

هي مفهوم استخدمه كروزيه ليعبر عن الألعاب بين الفاعلين أهداف مرجوة وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل فهي تلك الأفعال المتناسكة والمترابطة للسلوكيات التي يتبناها الفاعل من وجهه نظر خاصة به وتوجه هذه الاستراتيجية حسب نوعيه الرهانات والأهداف ويمكن أن نقول إن تصورات الفاعلين لتحقيق

<sup>1</sup> بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل وتنظيم كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2011، ص 23 .

<sup>2</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ط2، نشر دار القصبه، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصبه الجزائر 2004 ص 158.

<sup>3</sup> مادلين غرويتز، مناهج العلوم الاجتماعية منطق البحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 1993، ص 182.

أهدافهم عبر هامش الحرية وممارسة السلطة بفضل تحكّمهم في منطقة الشك التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات غير المتكافئة وضمن لصق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات

1

### التحديد الإجرائي للاستراتيجية:

هي عملية تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل وتحديد نقاط قوتها وضعفها وتحديد فرص النمو والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها الخارجية وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما يشمل ذلك تحديد مصادر التمويل والجهود المطلوبة.

### 2.6.1 مفهوم إدارة التغيير:

وتعني إحداث التغييرات وتطورات على مستوى التنظيم فهو جزء من الحياة التنظيمية ضمن المنظمة وأمر ضروري للتقدم حيث تتم عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى حيث أن فهم وإتقان مهارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة والأفراد وذلك لمواجهة التحديات لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود المؤسسة من منافسة وتغييرات على مستوى البيئة الخارجية<sup>2</sup>

### المفهوم الإجرائي للإدارة التغيير:

هو جهود منظمه ومخططة لتحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين وتأثير على أنماط سلوكهم ومهاراتهم وذلك بشكل مستجد وبطرق مختلفة ويشمل ذلك تحديد الأسباب التي دفعت المؤسسة لإجراء التغيير وتحديد الأهداف المرجوة من هذا التغيير وتحديد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما يستعمل ذلك على تحديد فرص نجاح التغيير.

<sup>1</sup> مرياح مليكة ، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير ، دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، كلية الأدب و العلوم الاجتماعية ، قسم علم إجتماع ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، فيفري 2011 ، صفحة 25.

<sup>2</sup> معتز سيد عبد الله ، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية جمهورية مصر القاهرة مكتبة الإنجلو مصرية سنة 2014 ص 44.

### 3.6.1 مفهوم التغيير التنظيمي :

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير .

#### ويعرفه بيكارد :

التغيير بأنه : جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة فعلية التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

#### ويعرفه أحمد طاهر :

التغيير بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة فطريقة حلها للمشاكل وتحديدتها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة علي مجهود تعاون بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها بالمنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف أحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والثقافية والإدارية وذلك من خلال تطبيق خطوات عملية محددة يشمل ذلك تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسة وتحديد العوامل التي قد تؤثر على أداء المؤسسة وتحديد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحقيق التوازن بين الأنظمة المعقدة ( , الثقافية, اجتماعية, اقتصادية,) والتي تكون أساساً للمؤسسات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الطبعة العربية \_الإصدار الثاني،، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2014ص18

### المفهوم الإجرائي للتغيير التنظيمي :

هوالتحول إلى أفضل ما يمكن بغية تحقيق الفعالية المطلوبة وذلك من خلال إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وحتى في هيكلها التنظيمي أو طبيعة نشاطها.

#### 4.6.1 مفهوم مقاومة التغيير :

على الرغم من ما نجده من اتفاق في العديد من الدراسات على أن مقاومه التغيير تعتبر من أهم المشاكل والحواجز التي يواجهها القائمين على عملية التغيير إلا أنه لا يوجد ما نسميه تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي ذلك أن كل باحث يتطرق إلى موضوع مقاومة التغيير ويراه من زاويته الخاصة ومن منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التكنولوجية أو التنظيمية الهيكلية المتعلقة بهذا الشأن ويعتبر. (Zandfer) أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العامل للتغيير وعرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو متصور

(Pirderit) فقد قامت بمراجعة الأبحاث التطبيقية السابقة والمتعلقة بموضوع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير وتوصلت إلى أن هذه الأبحاث قد ركزت على تعريف مقاومة التغيير من ثلاثة جوانب مختلفة وهي وصفه حالة إدراكية وعقلية وصفه حالة عاطفية وأخيرا سلوك موجه حيث بينت أن المقاومة بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. إما من حيث أن المقاومة حالة عاطفية فقد أشارت إلى أن الإحباط هو القلق وحالات التوتر المصاحبة لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة. أما المقاومة باعتبارها سلوك موجه فقد أشارت إلى طبيعة ردة الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير، وقد تكون ردة الفعل تلك على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها وعليه ترى هذه الباحثة أن أي تعريف لا يتضمن المظاهر الثلاثة السالفة الذكر يعتبر تعريف غير كامل.

ويعرفها الإبراهيم على أنها سلوك ينتج عن تداخل جملة من العوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لدى الأفراد العاملين بسبب عملية التغيير، كما يرى الباحث بأن مقاومة التغيير هي القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، أما بطريقة فردية أو بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظما ومنسقا أو عشوائيا غير منظم وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة ولا بد هنا من إيضاح حقيقة أن مقاومة التغيير في حد ذاتها هي أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير. فإن كان من المتوقع أن التغيير سوف يترتب عنها نتائج ايجابية فإنه يقبل ويدعم من كافة الأفراد العاملين. إما أن كانت النتائج المتوقعة سلبية، فإنه

يقاوم بشتي الوسائل وطرق. ويمكن تعريفها على أنها كافة الردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة اعتقادهم<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان ادارة التغيير كلية العلوم التربوية الجامعة الاردنية ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2015 ، ص304\_305

## 7.1 المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

تساعد الباحث على فهم الظاهرة أو المشكلة أو العلاقة بين العوامل والمتغيرات ويقول الباحث لبيار قرانير: القطب النظري يقوم بطريقة وضع الافتراضات وبناء المفاهيم وهو يقترح قواعد تفسير الوقائع وتحديد الحلول المعطية مؤقتا للمعضلات.... وهو الذي يحدد حركة تحويل الأمر إلى مفهوم معين أما موريس أنجرس فإنه يقول في كتابه منهجية البحث في العلوم الإنسانية انه علينا الرجوع إلى نظرية لها علاقة بمشكلة البحث التي تسمح لنا بتوضيحها وتوجيهها... وتستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى توفرها علي تأويلات عن الواقع .. وهي تضمن توضيحا وتنظيما أوليا للمشكلة.<sup>1</sup>

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي احد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقارب الإطار النظري للدراسات من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعاريف دالة للبحث السوسيولوجي إن صح التعبير، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وإنما يصيب احدهما حتما يصيب الآخرين، ولذا فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلت تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات.

ومن هذا المنطلق واستنادا إلى أدبيات الدراسة والنظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم والبيئة الخارجية سنعتمد على نظرية التحليل الإستراتيجي التي أتبعها ميشال وزميله في كتابهما (الفاعل والنسق).

فيهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جعله من الأفعال الفردية ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. ويتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات.

الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمثابة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة وتقلباتها، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التديري

<sup>1</sup> موريس أنجرس. مرجع السابق. ص 218

للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة باعتبار أن القرار الإستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية.

وإن التحليل الإستراتيجي للمنظمة يقوم على ثلاثة مسلمات هي:

### المسلمة الأولى:

اختيار الأهداف لا يقبل الأفراد أن يعامل كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل فرد أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة لإلانسير هذه المؤسسة يعتمد أساسا ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم البعض، فلكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه ولتحقيق هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غاية وتلبية مطالبه

### المسلمة الثانية:

الحرية النسبية للفاعلين يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيورة التنظيم بدون تركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام باستقلالية حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقعا أو أن يتوقع سلوك غيره.

### المسلمة الثالثة:

العقلانية المحدودة وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، ونادرا ما يكون، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

التحليل الاستراتيجي هو أداة أو عملية تهتم بتحليل البيئة وكذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين بما أن للتغيير فاعلون يتمثلون في الأشخاص المديرين لعملية التغيير سواء المهندسين كانوا أو قادة، وكذلك لان كل تغيير يجعلهم في حالة مقاومة، فإن التحليل الاستراتيجي يوضح الاختبارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يصبح هذا التحليل بمثابة فحص داخلي وجوهرة الفحص الخارجي، من خلال التركيز على أنماط البيئة وبالتالي لا بد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات ونتركز أيضا على النظرية الوظيفية نظرا لان

الأفراد في تصورهم الوظيفي يستجيبون لمتطلبات مجتمعاتهم ويجدون مكانهم في إطار النظام الاجتماعي العام وهم<sup>1</sup> يتجهون إلى الإرتباط بذلك الوضع الذي يحدده المجتمع لهم، إنهم يستطيعون التغيير لكن هذا التغيير لا بد أن يتم بالطريقة التي يرسمها المجتمع لهم، ويحددها ومن ثم فإن المجتمع بالنسبة للاتجاه الوظيفي هو العنصر الفاعل والنشط بينما دور الأفراد يتسم بالتبعية والسلبية، وهذه المسلمة تمتد إلى فكرة إميل دور كايم ونزعتة السوسيولوجية الواقعية نفى إدارة التغيير أو حتى قدرة الفرد على تغيير واقعه ويتسم النسق الاجتماعي بثلاث سمات أساسية وهي التوازن والتجديد والترابط.

فلكي يمكن أن يظهر مجتمع مستقر لا بد أن يستجيب إلى عدة وظائف أهمها التكيف مع المحيط الذي يؤمن بقاء المجتمع ثم متابعة الأهداف لان المنظومة لا تقوم بوظيفتها إلا إذا اتجهت صوب هدف ما ثم اندماج الأعضاء بالزمرة وأخيراً المحافظة على الأنماط والمعايير.

فان الموظفين داخل المنظمة غالباً ما يستجيبون للنظام الأمن للمنظمة وان المجتمع له دور فعال بالنسبة لتقبل الموظفين لتغييرات، إلا أن المنظمة كمنسق تعمل على التغيير لكن هذا التغيير لا يكون جذري إنما نسبي فقط ولكن المنظمة إذا أرادت البقاء والاستقرار من خلال التغييرات التي تحدثها فعليها تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على السواء وان تواجه أي مقاومة من قبل موظفيها.

<sup>1</sup> خريش عبد القادر ، تحليل الاستراتيجي لميشال كروزي مجلة جامعة دمشق ،مجلة 27 ، العدد 1 ، 2011 ، ص75-77

### 8.1 الدراسات السابقة

#### 1.8.1 الدراسات الجزائرية:

#### أولا : رسائل الماجستير

عنوان هذه الدراسة سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ومدخل التحليل الاستراتيجي دراسة ميدانية:  
بمؤسسة مطاحن الأغواط

من إعداد الطالب: بوشمال احمد سنة 2010 - 2011

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية والتي تتمحور حول السؤال الأتي باعتبار التغيير التنظيمي فعل ملموس ما  
مدي مساهمته في تحسين فعالية المنظمة؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما  
حدث تعارض بين الأهداف؟

الإشكالية السابقة أدت بنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1\_ ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟

2\_ كيف يؤثر هذا النسخ الفعلي على الأداء الوظيفي؟

3\_ وهل دوران العمل (الحراك المهني) سببه تغيير تنظيمي؟

ولالإجابة على هذه التساؤلات وظفت الفرضيات الآتية:

#### الفرضية العامة:

تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية و على فاعلية تنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير  
إذا انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ارتفاع العمل مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة وبالتالي انخفاض  
الإنتاجية.

### الفرضيات الجزئية :

- \_التغيير تنظيمي الحاصل لمؤسسة مطاحن الأعواط اثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- \_الإنتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى الشركات ذات أسهم أثر على أداء العمال.
- \_يؤدي تغيير تنظيمي إلى انخفاض عدد العمال للمؤسسة بسبب عدم الرضا الوظيفي وتعارض الأهداف.

### نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بانخفاض الرضا الوظيفي على المؤسسة أن تعمل على توزيع الأجور بعدالة وحسب المسؤولية الوظيفية لكل عامل ثم عليها كذلك مراعاة احتياجات العامل خارج المؤسسة وربطها بمعدل الأسعار في السوق لضمان القدرة الشرائية للمواطن.

وفيما يتعلق بالحراك المهني أو ما يسمى ترك الدوران ولكي تتفاداه المؤسسة يجب أن تجري فحص أو قياس لاستطلاع الرضا الوظيفي لما له من أهمية في تنمية الولاء التنظيمي وبالتالي القضاء على دوران العمالة أو تسرب الوظيفي.

\_فتح أبواب التوظيف لذوي الكفاءات.

\_القضاء على البيروقراطية السلبية وإشراك العمال في اتخاذ القرار لرفع روحهم المعنوية.

\_العمل على توفير فرص لتطوير العمال من خلال التدريب.

\_العدالة في الترقية والأجور وكذلك تغيير الأداء المتوازن وعلى المؤسسة أن تضع إدارة خاصة لتغيير.

### التعقيب على الدراسة:

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة التي تهدف إلى حل معضلة التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات فقد تطرق الباحث إلى تطبيق المبادئ الاجتماعية للتحليل الاجتماعي للمنظمات والتي خرج بها ميشال كروزيه لمعرفة دور العمل الملموس في عملية التغيير التنظيمي وتأثير هذا الوضع على الفعالية التنظيمية للمنظمة والعقلانية النسبية على النشاط الاجتماعي لهذه المنظمة لذا فإن العقلانية والكفاءة المستمرة في عمل أي منظمة تكثف في فترات استقلالية المنظمات .

إن هذه الدراسة ساهمت فتحديد مفهوم التغيير التنظيمي من خلال عرضها علي أنه ليس فعلا أوأفعال متناثرة وإنما منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات الإستراتيجية من أجل تحقيق الربحية أو الفعالية الاقتصادية للمؤسسة دون مراعاة الفعالية العامة باعتبار التنظيم نسق مفتوح موجه نحو تحقيق الأهداف من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات ي تفعيلها لتحقيق الأهداف وهذا ساعدنا فتفسير إشكاليتنا والتعرف عليها أكثر فلقد تبين من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية أو احد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر علي السلوك و علي أداء الموارد البشرية والفعالية التنظيمية والتي أصبحت ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليده وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في بناء أفعال الأفراد مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والرضي الوظيفي والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

### 2.8.1 ثانيا أطروحة دكتورة :

عنوان هذه الدراسة واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهه نظر الأساتذة الجامعيين\_دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة.

من إعداد الطالب :

السماطي حاتم سنة 2017 / 2018

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى المطروح ; ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة)

وابن خلدون (تيارت)؟

الإشكالية السابقة أدت بنا إلى طرح أسئلة فرعية :

1- ما مدى استخدام الأساتذة الجامعيين لأشكالمتعددة في التعبير عن عدم تقبلهم لتغيير نظام التعليم العالى.

2- ما هي العوامل التي أدت بالأستاذ الجامعي إلى مقاومة تغيير نظام التعليم العالى.

- 3- ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها الأستاذ الجامعي لتقليل مقاومته لتغيير نظام التعليم العالي.
  - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة الجامعيين الإداريين وغير الإداريين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
  - 5- هل توجد فروق ذات دلالة بين أساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تعزي إلى متغير الكلية التي يعملون فيها.
- وللإجابة على هذه التساؤلات وظفت الفرضيات الآتية :

### الفرضيات :

#### الفرضية العامة:

ييدي الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي مُجَّد خيضر بسكرة وابن خلدون تيارت مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد LMD في الجامعة الجزائرية.

#### الفرضية الجزئية:

- 1- يستخدم الأساتذة أشكال متعددة للتعبير عن عدم تقبلهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.
- 2- توجد مجموعة من العوامل أدت لأستاذ الجامعي إلى مقاومة تغيير نظام التعليم الجديد.
- 3- يستخدم الأستاذ الجامعي مجموعة من الاستراتيجيات للتقليل من مقاومته لتغيير نظام التعليم العالي جديد.
- 4- توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين الإداريين وغير الإداريين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
- 5- توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تؤدي إلى متغير الرتبة.
- 6- توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تؤدي إلى متغير الكلية التي يعملون فيها.
- 7- توجد فروق بين أساتذة جامعه ابن خلدون وأساتذة جامعه مُجَّد خيضر على مستوى مقاومه تغيير التنظيمي.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة كذلك إلى فروق دالة بين رتب لأساتذة :

(أستاذ مساعد \_أ\_ أستاذ محاضر\_ب\_، أستاذ محاضر \_أ\_، أستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياة، الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بوجود فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

### التعقيب على الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته في المؤسسات فهي تندرج ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي وتعد من أهم الدراسات التنظيمية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته في المؤسسات فهي تعد القاسم المشترك بين دراستنا حول إستراتيجية التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حده مقاومة هذه الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومه التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهه نظر الأساتذة الجامعيين.

وطبقت الدراسة على عينه قوامها 433 أستاذ وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون تيارت، حيث تم طرح التساؤل العام التالي ما هو مواقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد للتعليم العالي من وجهة الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) وابن خلدون (تيارت)؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي أما فيما يخص أداة جمع البيانات فقط تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية وقد خلصت الدراسة إلى نتائج الآتية يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.

توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة مُجَّد خيضر بيسكرة وابن خلدون بتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعة مُجَّد خيضر بيسكرة وابن خلدون بتغيير مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق داله بين كل من الاساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود دلالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

توجد فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة مُجَّد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي

تم تلخيص الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- يستعمل الاساتذة بجامعة مُجَّد خيضر بيسكرة وابن خلدون بتغيير مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.

- توجد مجموعة من الأسباب التي أدت مقاومة الأساتذة بجامعة مُجَّد خيضر بيسكرة وابن خلدون بتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- يجذب الأساتذة الجامعيون بجامعة مُجَّد خيضر بيسكرة وابن خلدون بتغيير مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق داله بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى المهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.

### 3.8.1 دراسات عربية دولية:

#### أطروحة دكتورة:

عنوان هذه الدراسة: تقييم فعالية ونماذج إدارة تغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدماتية السودانية

من إعداد الطالبة: سلمى سيدي احمد عبد الرحيم سنة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية والتي تتمحور حول تساؤل الأتي هل يتم التغيير الذي يحدث في منشآت الأعمال السودانية بناء على إستراتيجية ومداخل ونماذج إدارة التغيير؟ ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية:

كيف يتم التخطيط والتنظيم للتغيير في المنشآت السودانية؟

ما هي أكثر التعقيدات حدوثا في تلك المنشآت وهل تختلف طبيعة التغييرات باختلاف نوع القطاع؟

هل هنالك استراتيجيات تستخدم عند إجراء التغيير؟

ما هي الأسباب التي قد تؤدي الى فشل مقاومة التغيير من طرف العاملين؟

#### الفرضيات :

ما هي الاستراتيجيات التي تستخدم للتغلب على مقاومة التغيير؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تمت صياغة الفرضية التالية :

الفرضية الأولى: إن أكثر تغييرات حدوثه في تلك المنشآت هي التغييرات التكنولوجية

الفرضية الثانية: معظم التغييرات تمس الجانب المادي

الفرضية الثالثة: توجد تغييرات بصفه كبيرة

الفرضية الرابعة: يتم التخطيط والتنظيم للقيام بتغييرات في المنشآت السودانية

الفرضية الخامسة: تطبق استراتيجيات التغيير التنظيمي

### أهم النتائج :

إن أكثر تغييرات حدوثا في المنشآت السودانية هي التغييرات التكنولوجية وقد اتفق على ذلك كل من القطاع الصناعي والخدمات تليها التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيم المنشآت

إن معظم التغييرات مست الجانب المادي وان المنشآت لم تولي جانب الأفراد الاهتمام اللازم بل تم توثيق أوضاع الأمنيين وما يتناسب مع حدود تلك تغييرات

إن تأثيرهم التغييرات كان بدرجة كبيرة على العوامل التحويلية والتي تتمثل في رسالة وإستراتيجية المؤسسة بالقيادة وثقافة المنشآت والتي يؤدي تغيير فيها الى تغيير التحويلي

إنهم الدوافع التي جعلت تلك المنشآت تتجه نحو إجراء تغييرات هي دوافع خارجية أو تغييرات خارجية في البيئة المحيطة بالمنشآت زيادة حدة المنافسة التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية)

يرى معظم أفرادالعينة المبحوثة إن من أهم الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير هو ضعف وتنسيق بين أفراد التغيير وغموض الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة للتغيير وعدم إدراك العاملين لأهمية التغيير

وان معظم المبحوثين اتفقوا على إستراتيجية الاتصال وإستراتيجية المشاركة للتغلب على مقاومه التغيير

### التعقيب على الدراسة:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسة التي تهدف الى تقويم فعالية إستراتيجية ونماذج إدراج تغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدماتية في السودان وتحديد معوقات تنفيذ التغيير فقد استعان الباحث بعده نماذج للتعرف على كيفيةإحداث التغيير والمراحل المختلفة لعملية التغيير منها نموذج كبرت وقد تم إتباع المنهج الإحصائي الوصفي القائم على هذه الدراسة العرضية لتلك الحالات واستخدام برنامج في تحليل البيانات والإجابة عن أسأله البحث مستخدما النسب المئوية.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية يتضح إنأكثر التغييرات حدوثا في تلك المنشآت هي تغييرات التكنولوجية ثم تليها تغييرات في الهيكل التنظيمي كما إن تأثير هذه التغييرات كان بصفه كبيرة على العوامل التحويلية والتي قد تتمثل في رسالة وإستراتيجية المنشآت بالقيادةثقافة المنشآت وان أهم الدوافع التي جعلت تلك المنشآت تتجه نحو إجراء تغييرات هي دوافع خارجية أو تغييرات خارجية في البيئة المحيطة بالمنشآت مثل زيادة حدة المنافسة بتغيير السريع في الأساليب

الفنية التكنولوجية. ويلاحظ إن أكثر المداخل استخداما لإحداث التغيير في المنشآت تراوحت بين استخدام المدخل التكنولوجي ومدخل الهيكل التنظيمي لإحداث التغيير.

### خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل الذي قدمنا فيه مجموعة من العناصر المنهجية التي كانت بمثابة تمهيد لما سيتم عرضه في الجانب النظري، ويمكن القول أنه ساعدنا في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر.

وفي توضيحنا للقارئ من أجل أخذ فكرة عنها، كما أن هذا الفصل كان نقطة بداية فعالة لدراستنا الذي مهد لفصول نظرية وتطبيقية.

# الفصل الثاني

الفصل الثاني: المدخل النظرية للتغيير التنظيمي

1. تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي لدى المنظمات من مظاهر الحياة في وقتنا الحاضر فقد حصلت تغييرات وتطورات وبالتالي تحديات في مختلف نواحي الحياة بسبب التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر وباعتبار منظمة الأعمال عنصر مهم في الحياة الاجتماعية ونظام مفتوح، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص و تحديات.

إذ ارتأينا التطرق الى هذا الموضوع لأنه متغير أساسي في بحثنا من حيث الطريقة الأمثل لتطبيقه في المنظمة والوقت الأنسب لذلك، ومن حيث حسن اختيار الإستراتيجية المثلي له فالمناهج الإدارية الحديثة تحت المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى والوصول الى أكفأ إستخدام للموارد المتاحة بدلا من تضييع الوقت والجهد في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية و بشكل يضمن تفسير سلوكياتهم و إتجاهاتهم نحو العمل في المنظمة وفي هذا الفصل سنحاول الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي حيث أنه من الصعب القيام بتنفيذ التغيير دون تشخيص دقيق لوضع المنظمة لإن التشخيص هو الذي يوفر للإدارة تلك المنظمات أبعاد أساسية مهمة. أما البدء بتنفيذ التغيير أو التأجيل لمعالجة نقاط الضعف أو التغلب عليها مما يجعل عملية إختيار الإستراتيجية المناسبة بتوفير المتطلبات الأساسية لعملية التغيير أمر هام حتى تشمل المتطلبات التنظيمية ويمكن أن تلجأ المنظمة لإختيار إستراتيجية خاطئة مما يجعل تطبيق التغيير أمرا صعبا كما تعتبر عوامل الوقت والأثار المحتملة لعملية التغيير عناصر أساسية وجوهرية لإختيار الإستراتيجية المناسبة مما يجعلنا نركز ونسلط الضوء أكثر على مختلف إستراتيجيات التغيير التنظيمي ومدى مساهمتها في تطبيق التغيير بصفة صائبة تتناسب مع متطلبات المنظمة.

### 1.1. أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدودها ما يتحقق في الحاضر وتمتد الى المستقبل.

ويكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة وتمثل في الآتي :

**\_ الحيوية الحفاظ على الفاعلة:** فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال والى سيادة روح التفاؤل والحيوية ويخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الناتج عن الثبات والجمود.

**\_ تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكل النوعين من التعامل يتطلب إيجاد رسائل وأدوات مبتكرة فينمي التغيير على الابتكار فأساليب الشكل و المضمون.

**\_ إزكاء الرغبة في التطوير:** التغيير يحث على التحفيز وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل.

**\_ التوافق مع المتغيرات:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متطلبات الحياة واحتياجاتها التوافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة

زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية والارتقاء بمستوى جودة الخدمة.

1

وتظهر أهمية التغيير من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة ويمكن القول أن الهدف النهائي للتغيير هو

تحسين قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بكفاءة ويمكن إدراج الأهداف التالية:

1- تحقيق التوازن بين المنظمة و البيئة نعيش فيها مما يساعدها على البقاء و التطور.

2- العمل علي إيجاد نظام حيوي في المنظمة معا تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرار الذي يكثر فيه إجراء قواعد

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيرى " إدارة التغيير ،مدخل إقتصادي لسيكولوجيا الإدارية للتعامل معامتغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمياز الباهر والمستقبل للمشروعات " دار النشر ،دمشق سوريا 2003 ص23.

- 3- استخدام منهج المكافئة والعقاب بالنظام حيوي قائم مع اللا مركزية السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار .
- 4- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- 5- إدخال التقنيات الحديثة في المنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.
- 6- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد علي تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن .
- 7- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط البيروقراطية إلى أنماط تهتم بمشاركة العامل في إتخاذ القرار.
- 8- خلق الديمقراطية والمشاركة لحل المشكلات التي تعترض الأفراد والجماعات والإدارة وأساليب العمل زيادة فهم عمليات الإتصال والأساليب القيادية والصراعات والأسباب التي تؤدي بها .
- 9- الكشف عن الصراعات بهدف إدارتها وتوجيهها بشكل يخدم المنظمة .
- 10- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفصل وتوفير المعلومات لهم.<sup>1</sup>

### 2.1 أهداف التغيير التنظيمي:

- يعد البقاء هدفا تنظيميا تسعى المنظمة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ومواكبته للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة إذا تختفي المنظمات من الوجود عندما لا تكون قادرة على اشباع حاجات المجتمع او عندما لا تستطيع ان تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة كبروز احداث مواتية من مثل التطورات التقنية في منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من اجل مجموعة من الأهداف تسعى الى تحقيقها ويمكن حصرها كما يلي :
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق المواجهة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
  - تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
  - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص22.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
  - التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
  - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية والمواد ورأس المال.
  - تغيير المهام والوظائف والمجال الوظيفي وإدخال تكنولوجيا جديدة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحديد في مكان العمل .
  - تحقيق اهداف التغيير بشكل واضح من اهم الاسس والاعتبارات لإنجاح عملية التغيير ويمكن القول ان عملية التغيير تركز على ما يلي:
  - العمل على إيجاد نوع من التناسق والانسجام بين المنظمة والظروف المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة او متغيرات مستجدة.
  - العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الاهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة واهدافها.
  - العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات باستخدام استراتيجيات التشكيك بما هو قائم وبالانتقال الي ما هو مقصود.<sup>1</sup>
- وقد ذكر محمود ان هناك أهداف متعددة يمكن أن يحققها التغيير منها :
- فتح المجال أمام العاملين في مختلف مجالات العمل في المساهمة في معالجة الظواهر والمشكلات التي يواجهها التنظيم بشكل واضح وصريح .
  - توفير المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة والصحيحة لمتخذي القرار بصورة مستمرة وتنمية العلاقات بين العاملين وتشجيع المنافسة ضمن فريق واحد مما يؤدي في الوقت ذاته إلى زيادة الفاعلية التنظيمية .
  - زيادة عمليات الاتصال واساليب القيادة الناجحة وفهم ابعاد الصراع و أسبابها لزيادة الوعي بدناميكية الجماعة و الأبعاد الفاعلة.

<sup>1</sup> سليم العايب ،نوال زواوي إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته جامعة قسم علم الاجتماع جامعة المدية حوليات جامعة الجزائر 1 العدد 168 29.

- في التغيير بالرغم من انه يأتي استجابة لرغبة المنظمة في النمو البقاء الا انه يسعى الى تحقيق مجموعه من الاهداف المتعلقة بتحسين الاداء كزيادة معدلات الانتاج ورفع مستوى الاستجابة للعملاء وتحسين الواقع التنافس ورفع مستوى المشاركة والاندماج ورفع معنويات العاملين وتطوير مهارات واستراتيجيات جديدة كما تتطلب عملية التغيير فهم البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل تحديد استراتيجية التغيير التي تناسبها وتطوير المهارات الفرضية والإدارة العامة<sup>1</sup>

يري Thomason أن الهدف الرئيسي من عملية التغيير التنظيمي هو الإلتزام -الرقابة الذاتية بين العاملين والإعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى مثل

- 1- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سوء المديرين بعضهم بعضاً أو الرؤساء والمرؤسين بدلا من الصراع والتنافس
- 2- تغيير سلوك الأفراد واساليب العمل بالشكل الذي يترافق معا متطلبات العمل وإحداث التغيير و
- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات لمسايرة التقدم والتطوير
- 3- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرته على البقاء والنمو.
- 4- زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة
- 5- مساعده الافراد على تشخيص مشكلتهم وحفزهم للإعداد التغيير والتطوير المطلوب.
- 6- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم..
- 7- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظم.
- 8- بناء جو ميناؤ الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 9- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الإدارة بالأهداببدلا من اساليب الإدارة التقليدية.
- 10- مساعده المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

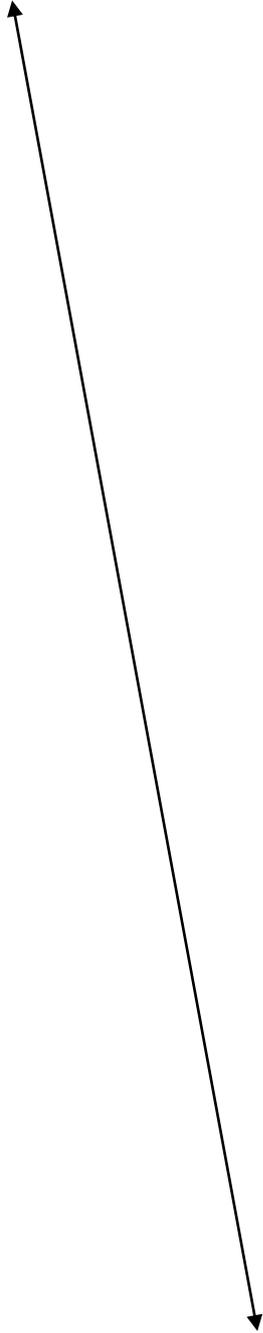
في التغيير بالرغم من انه يأتي استجابة لرغبة المنظمة في النمو البقاء الا انه يسعى الى تحقيق مجموعه من الاهداف المتعلقة بتحسين الاداء كزيادة معدلات الانتاج ورفع مستوى الاستجابة للعملاء وتحسين الواقع تنافسي ورفع مستوى المشاركة والاندماج ورفع معنويات العاملين وتطوير مهاراتهم واستراتيجيات جديدة كما تتطلب عملية التغيير فهم

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان ،مرجع سابق ص84

البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل تحديد استراتيجية التغيير التي تناسبها وتطوير المهارات الفردية لأداريه المناسبة<sup>1</sup>

– ومن خلال الجدول التالي يمكن أن نوضح ماهية التغيير التنظيمي من حيث الهدف منه والأساليب المتبعة لتحقيقه ومحتوي عملياته:

<sup>1</sup> مُجّد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية مكتبة الأبيكان الرياض، ط1، بدون سنة ص202

المكون الرئيسي لبرامج التغيير (نواحي معرفية أو سلوكيات)	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	الهدف من عملية التغيير
<p>معرفة</p>  <p>سلوكيات</p>	<p>تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل</p>	<p>تغيير سلوكي بسيط تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في التنظيم</p>
	<p>برامج إدارية تدريبية تغيير في نمط السلطة نظام تقسيم جديد للعمل تعديلات للمهام الموكلة للعاملين تغيير نظام المكافآت اتباع أساليب جديدة في القيادة تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات</p>	<p>← تغيير في التوقعات التي يملئها الدور الوظيفي</p> <p>←</p>
	<p>إتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين</p>	<p>← تغيير في القيم والإتجاهات</p> <p>←</p>
	<p>تغييرات رئيسية في الإستراتيجيات المتبعة</p>	<p>← تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والإتتماء للجماعة</p> <p>←</p>
	<p></p>	<p>← تغيير رئيسي في السلوك</p>

جدول رقم ( 1 ) يمثل ماهية التغيير التنظيمي والأهداف منه والأساليب المتبعة لتحقيق<sup>1</sup> محتوي عملياته

### 3.1 أنواع التغيير:

يذكر الباحثين وكتاب أنواع مختلفة من التغيير التنظيمي لا حصرها او الاحاطة بها لكثرة عددها واختلاف القصد منها، الا انه يمكن ادراج المساهمات ادناه لما تم الحصول عليه بخصوص انواع التغيير المخطط، التغيير التنظيمي الذي يحدث بفعل ارادي من الإدارة والذي يقصد من ورائه تحقيق رساله المنظمة واهدافها، دون الإشارة الى التغيير الغير مخطط الذي يحدث نتيجة للعوامل الطبيعية والتي لا دخل للإنسان فيها:

#### 1.3.1 تصنيف kinick et kreitner :

صنف هذين الكاتبين التغيير التنظيمي الى ثلاثة انواع هي:

- 1- التغيير التكيفي: هو تغيير يتضمن اعاده تنفيذ تغيير معين سبق وان تم احداثه في نفس الوحدة التنظيمية أو تقليد عملية التغيير التي سبق وان نفذت في وحده تنظيمية اخرى. وهذا النوع من التغيير يتميز بانخفاض درجه تعقيده وكلفته وعدم التأكديه، فضلا عن المقاومة المنخفضة من قبل الافراد.
- 2- التغيير الابداعي: يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر ويتميز هذا النوع من التغيير بان كل من درجه تعقيده وكلفته ومستوى عدم التأكديه ومقومته ذات درجه متوسطة.
- 3- التغيير الابدائي الجداري: ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة حتى في الوقت الحاضر. ويتميز هذا النوع بان درجه تعقيده وكلفته وعدم التأكديه ومقاومة تكون جميعها مرتفعة

#### 2.3.1 تصنيف et Saft Noe:

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي وفق وجهه نظر هذين الكاتبين الى ثلاثة انواع منبهين الى اهمية تبني المدخل النظري في عملية التغيير والذي يقوم اساسا على فكره ان احداث تغيير مهما كان صغيرا في احد اجزاء المنظمة سوف يحدث

<sup>1</sup>شكرو فيروز استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتغيير اداء العمال، اطروحة دكتوراة علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 سنة 2020، ص 28

تغيير في الاجزاء الاخرى للمنظمة، الامر الذي قد يتطلب اجراء التغيير فيها ايضا والتغيير التنظيمي من وجهة الباحثين يكون على انواع وهي:

**1- التغيير في عمليات العمل وبيئته:** يتضمن هذا النوع من التغيير اجراء سلسلة من التغييرات وهي: تنفيذ حلقات الجودة او برامج نوعيه حياه العمل التغيير في تصميم العمل وعملية الاتصال، ادخال تكنولوجيا جديدة، والتغيير في البيئة المادية للعمل.

**2- التغيير الثقافي:** يشير التغيير الثقافي الى تغيير قيم الافراد ومعاييرهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم.

### 3.3.1 تصنيف Robbins

صنفت تغيير التنظيمي الى اربعة انواع وهي:

#### 1- تغيير الهيكل التنظيمي:

يمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأي منظمة من خلال الكيفية التي توزع فيها المهام رسميا وتجمع وتنسق. والتغيير هنا هذا قد يشمل عنصرا او اكثر من عناصر تصميم المنظمة مثل الدمج بين مسؤولية الوحدات، او ازاله مستوى تنظيم او توسيع نطاق الاشراف من اجل جعل المنظمة افقية واكل بيروقراطية.

#### 2- تغيير التكنولوجيا:

يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدات او الات او طرائق جديده، والحوسبة الإلكترونية ففي مجالات المعدات والآلات وطرائق التشغيل يلاحظ انها قد اصبحت عنصرا مهما من عناصر التنافس او الابداء فالصناعة كما ان استبدال الافراد بالالات اصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملا حرجا ينبغي الالتفات له من قبل المنظمات وعلى مختلف اشكالها. واخيرا فيما يخص الحوسبة الإلكترونية فأنها اصبحت اكثر انواع التغيير التكنولوجي شيوعا في عصرنا الراي اذ تحتاج المنظمات الى نظم المعلومات الإدارية للربط بين افرادها بمختلف مستوياتهم التنظيمية او باختلاف مواقعهم الجغرافية فضلا عن الحاجة الى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالمية في مجالي المعالجة والخزن للتعاطي مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شكبرو فيروز ، المرجع السابق ، ص 29 30

### 3- التغيير في التسهيلات المادية:

قد تدفع بعض الظروف التي تواجه الإدارة كطلبات العمل او التفاؤلات الرسمية بين الافراد باتجاه حاجه الإدارة الى اتخاذ القرار بخصوص احداث تغيير في الفضاء المادي لمكان العمل او تربيته او اضاءته او تهويته او الديكورات او الالوان الخاصة به.

### 4- تغيير الافراد:

يتضمن هذا النوع من التغيير تغيير اتجاهات والسلوكيات الافراد بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات. كما قد يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها. وتغيير الافراد ينطوي على الجانبين هما: المقدرة والحافز، والمقدرة تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية (الافكار، معلومات، مواهب، ابداعات) والاخلاقية التي يجب ان تتوافر لدى الفرد، أما الحافز فانه يمثل الاستعداد الذي يديه الفرد للقيام بعمله وتأديته على افضل ما يرام<sup>1</sup>

وهنالك تصنيفات اخرى كثيرة لأنواع التغيير يمكن ان نتناول اهمها فيما يلي:

#### 4.3.1 من حيث درجة التخطيط:

يمكن تقسيم التغيير من حيث درجه التخطيط الى نوعين:

- 1- التغيير العشوائي: وهو تغيير الذي يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية بدون اي اعداد مسبق، وبالتالي قد تكون اثاره ونتائجه السلبية على المنظمة.
- 2- التغيير المخطط: وهو الذي يتم تنفيذه بعد اعداد دقيق ودراسة متأنه لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود ورائيه من قبل مخططي التغيير.

<sup>1</sup> شكيرو فيروز ، المرجع السابق ، ص 29 30

### 5.3.1 من حيث وقت التنفيذ:

1- التغيير السريع: التغيير الذي يتم مره واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث ان تنفيذه يشكل صدمة قوية لجميع ويجب الحذر هنا من الاثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون بالتغيير، لان من شان ذلك ان يؤدي الى بروز مقاومه للتغيير ولكن هنالك ظروف معينه يمكن ان ينفذ فيها التغيير السريع كان يكون التغيير جزئيا او ان يكون هنالك ضرورة ملحه لإجراء التغيير من ان لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة او ان يكون تأثر الموظفين بالتغيير المخطط لإجرائه بسيط.

2- التغيير البطيء: يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تلافيا لأي اثار سلبية على المتأثرين بالتغيير. ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة او عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المجمع اجراءه.<sup>1</sup>

كما يمكن تقسيم أنواع التغيير على أساس شمولي الى الانواع التالية :

### 6.3.1 التغيير على مستوى المنظمة:

يتميز هذا النوع من التغيير بالشمول إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام الموسوعات لوقائع التنظيم.

1- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشتمل هذا النوع على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط اتخاذ القرارات واتباع اسلوب الإدارة بالأهداف.

2- التغيير على نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشهورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

3- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، سنة 2006، ص 37 38

### 7.3.1 انواع التغيير حسب درجة شموليته:

تقسم انواع التغيير حسب هذا المعيار الى تغير جزئي واخر شامل.

#### 1- التغيير الجزئي:

التغيير الجزئي هو الذي لا يصيب كل المؤسسة بل جزء منها فقط اي جزء من نشاطاتها او عملياتها او ثقافتها او بعض فروعها او وحداتها وهو عادة ما يكون سهل الإدارة لمحدودية النطاق وقد يكون مصدر التغيير الجزئي المستويات الادارية الدنيا في المؤسسة ان يكون نابعا من العمال في المنفذين بسبب مشاكل متكررة يعانون منها باستمرار ويرون في تغيير فرصة لعلاجها وتحسين فعاليتها وينظر البعض الى عدم فعالية هذا النوع من التغيير لما يمكن ان يترتب عليه من حالة اختلال ولا توازن بسبب انحصار عمليات التحسين والتعديل في نطاق ضيق داخل المؤسسة. وما جعل الكثير يتبنى هذا الطرح هو المنطقة التنظيمي الذي يحكم المؤسسة كنظام والذي مفاده ان هذه الأخيرة مكونة من نظم فرعية متفاعلة ومتأثرة فيما بينها بحيث ان كل تغيير في احداها سيؤدي حتما الى حدوث تغيير بدرجة او بأخرى في باقي النظم الفرعية.

#### 2- التغيير الشامل:

التغيير الشامل او الكلي هو الذي يصيب كل مؤسسة وفي مختلف ابعادها ومكوناتها فقد يشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة وينظر الى تغيير الشامل كتغيير جذري والذي قد تكون عن المؤسسة مضطرة لأحداثه تفاديا لحاله الجمود والازمة واللاتفاعل بين نظمها الفرعية وهو الذي عادة ما يكون بمبادرة من الإدارة العليا. كما يشير Sopamot بأن Mintzberg هو من بين من قال بالتغييرات الجزئية والتغييرات الكلية حيث ان الاولى لا تشمل الا جزء من المؤسسة وتكون تغييرات ملموسة ومجسده فيها الافراد والمنتجات في حين تشمل الثانية كل المؤسسة وتكون التغييرات مجردة وواسعة مثل الرؤية والثقافة. واذا كان التغيير الكلي هو تغيير شامل يصيب كل المؤسسة فان بذلك شبيه بتغيير الجذري او الثوري او من المستوى وهي كلها اشكال من التغيير يمكن ان تضطر الى اعتمادها عندما تكون التغييرات الجزئية وتدرجية او من المستوى غير قادره على اخراج المؤسسة معا هي في فيه من ازمه او لا تمكنها من بلوغ مستوى رياضي تطمح اليه الإدارة العليا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن الشين /أ، محمد بن عزوز، أليات التحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الأغواط، العدد3، asjpK، السنة 01/09/2014، ص10.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2014، ص38

#### 4.1 اسباب التغيير التنظيمي:

لا يحدث التغيير في اي منظمة من فراغ او من العدم بل يكون مدفوعا بقوة ما او ناتجا عن سبب ما ويمكن ان يتم التغيير في العادة اما لاختلاط فرص سائحة والاستفادة منها او توقع مشكلة وامر ما او رد فعل و إستجابة لمشكلة ما وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابغة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية.

لقد تناول كثير من الكتاب والباحثين القوى والاسباب التي تدفع المنظمة للتغيير وحاول العديد منهم تصنيف او تبويب هذه القوى والمسببات ولكن من بين هذه التصنيفات الاكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف القوى والمسببات الى مجموعتين رئيسيتين هما قوى داخلية وقوى خارجية وستتطرق الى هذه القوى والمسببات في كل فقرة مع العلم بان بعضها قد يتداخل.

#### 1.4.1 القوى والمسببات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن بين هذه القوى والمسببات:

- 1- تغيير في اهداف المنظمة ورسالتها واغراضها.
- 2- ادخال اجهزه ومعدات جديده الأئمة الادارية.
- 3- ادخال نظم معالجه معلومات متطورة.
- 4- الدمج مع منظمات اخرى او شراء منظمات اخرى.
- 5- تدني معنويات العاملين.
- 6- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- 7- حدوث ازمه داخلية طارئة.
- 8- عدم تمكن المنظمة من توفير المرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق ص32/33.

وهناك بعض الاسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة :

1- **الحفاظ على حيوية المنظمة** : التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة ، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .

2- **المبادرات والطموحات الشخصية** : يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسئولين أكثر من غيرهم .

3- **البحث عن الارتقاء والتقدم** : يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية

في المنظمة ،مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.

4- **تغيير أهداف المنظمة** : آن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس ، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف .

5- **رفع مستوى الأداء** : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فان مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض ، وبالتالي فان التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء ،من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدھا وتمتينھا .

6- **حيازة المنظمة على موارد إضافية** : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم ،أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم .

7- التطور التقني والتكنولوجي : إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.<sup>1</sup>

8- مواكبة المحيط والمتغيرات : يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .

9- إعادة هيكلة المنظمة : هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

10- النمط السلوكي للعاملين : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران .

11- مشاكل عملية : عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات.

12- الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.<sup>2</sup>

#### 2.4.1 الأسباب الخارجية :

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها ، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

1-القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد ، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات ، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك .

2-المنافسة : حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة ، وتعتمد على

<sup>1</sup> معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ، إدارة التغيير ، مقاومة التغيير ، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البلدة 2009 ص142

<sup>2</sup> معيزي قويدر ، مرجع سابق ص 143

دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة ، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.<sup>1</sup>

### 3 - الظروف الاقتصادية : في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية

غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها ، مثل

انحيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصوصية ، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات .

4-السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية . سواء كانت اقتصادية أو سياسية . مثل العولمة و تحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

5-المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية : وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع ، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .

6- التغييرات في أذواق وحاجات الزبائن : بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها ، كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من اجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

7- التغييرات التكنولوجية : إن التطور والتغيير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها ، وإلا ستأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري ، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>العسري عصام ، زرياحن يوسف ، اثر الثقافة التنظيمية علي التغيير التنظيمي في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة إينوف ، مغنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال موارد بشرية ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان 2015 ص46.

## 5.1 مراحل التغيير التنظيمي ونماذجه:

### 1.5.1 مراحل التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي:

#### أولا مرحلة إذابة الجليد:

وهي مرحلة الإستعداد للتغيير، ويتم في هذه المرحلة استبعاد والغاء الاتجاهات والقيم والعادات، والسلوكيات والممارسات الحالية بحيث تنشأ رغبة لدى الفرد لتعلم اشياء جديدة وغير<sup>2</sup> مألوفة، ولا يمكن للمؤسسة ان تحدث التغيير اذا لم تتم بتهيئة الافراد، وتهيئة الافراد للإحداث التغيير يطلق عليها الاذابة ومن ضمن اساليب اذابه الموقف من اي معجزات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي ينبغي تغييرها وذلك لإظهار ان انماط السلوك السيئة هي شيء مرغوب فيه، وتغيير بعض التصرفات الخاطئة مثل التجمع في المكاتب لتناول الطعام فيها، وتأخر والخروج قبل انتهاء الدوام الرسمي دون استئذان، وما الى ذلك فان التغييرات التي تشعر المرؤوسين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وتهيئته حجره خاصة لتناول الطعام تكون اشبه بالمطعم، وتحديد ساعات العمل والاستراحة، ولأجل اذابه الجليد على القائد التأكيد على عدم جدول اساليب وطرق والممارسات الحالية للعمل، وخلق الشعور لدى المرؤوسين بعدم الرضا عنها وذلك لتخفيف مقاومات التغيير ومما يساعد على الاجابة ايضا اختفاء السلوك الحالي الذي يشتمل على الكثير من الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني مستوى الاداء والانتاجية وانخفاض الكفاءة والاعتراف بوجود مشكله. ومعرفة وادراك ان هناك افراد اكتشفوا افكار جديدة جديدة لان تأخذ بعين الاعتبار، واثاره دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وابتدائية لحل مشكلاتهم فعملية الاذابة تساعد في تهيئه الافراد على قبول التغيير والتعاون لإحداثه.

<sup>1</sup> العسري عصام ، زرياحن يوسف ، اثر الثقافة التنظيمية علي التغيير التنظيمي في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة إينوف، مغنية ، مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال موارد بشرية ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان 2015 ص46 ص47

<sup>2</sup> سلام فريد ، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص الموارد البشرية ، كلية الأداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة، 2012، ص54

### ثانيا احداث التغيير:

تشمل عملية تغيير على اربعة مراحل، الاولى هي: تحديد الاهداف بوضوح فعندما يتهيأ الافراد للتغيير يودون معرفه الاهداف التي يرمى اليها ذلك التغيير، والثانية هي: استخدام مراكز القوة والدعم، فإذا تصورنا المدرسة كنظام وحددنا مراكز القوة المعثرة في نظمها الفرائيه على اساس انها المراكز الرئيسية للتاثر بعملية التغيير، فان استخدام هذه المراكز لدعم وتعزيز العوامل الدافئة في اتجاه التغيير له الاثر الكبير في تسهيل مهمة التغيير وسرعه انجازها، اما الثالثة فهي: تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل فريق عمل وتحديد الموارد اللازمة والبرنامج الزمني وتحديد الادوار، والرابعة هي: تدعيم الاتصال المفتوح، وتوفير التغذية الراجعة اللازمة عن المدى التقدم في خطة التغيير.

### ثالثا: التجميد:

ويطلق على هذه المرحلة. تثبيت التغيير. اي ان ما تم تعلمه من افكار ومهارات واتجاهات جديده في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الافراد على دمج الافكار واتجاهات وانماط السلوك التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق الجديدة سهلة ومرضية وحيث ان هذه المرحلة تهتم بحمايه وصيانته التغيير الذي تم التوصل اليه، والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقه من التغيير، فإنه ينبغي استخدام التقييم او التأسيس الايجابي لتثبيت التغيير المرغوب ودعمه كما يمكن استخدام التدريب الاضافي لتعزيز الخبرات الناجحة، وبناء روابط اجتماعيه قويه، والحفاظ على عملية التغيير واستقرارها فانه يمكن اتباع الطرق التالية.

- المتابعة المستمرة لنتائج تنفيذ عملية التطوير، ومقارنه هذه النتائج بالنتائج المطلوبة ومعالجة الخلل إن وجد.<sup>1</sup>

- التدريب المستمر للعاملين والمشاركين في التغيير.

- اتاحة المعلومات المطلوبة وتوفير سبل اتصالات فعالة .

- إستهداف انظمه حوافز فاعلة ومتنوعة بتشجيع الافراد الناجحين في عملية التغيير .

- تكريم الاشخاص وفرق العمل الذين تميزوا في احداث التغيير .

<sup>1</sup> سلام فريد ، المرجع السابق، ص54

-استحداث انظمه تشجيع وتقديم المبادرات والمقترحات لأجل التطوير.

-استمراره الاجتماعات والمداومات حول عملية التغيير لأجل التطوير ومناقشة الصعوبات والمشكلات -التي تواجهها ووضع الحلول المقترح إنهاء دور المستشارين الخارجين بالتدرج وانشاء نظام داخلي .

يجل محلهم، مع الحفاظ على العلاقة مع -هؤلاء المستشارين لتبادل وجهات النظر والمتابعة بين الحين والآخر<sup>1</sup>

-ويرى مُجّد المحمدي الماضي ان التغيير يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

**1-مرحلة التحلية:** حيث يتم تحليه النفس من كل الاوضاع غير المرغوبة سواء كانت على مستوى ال-تفكير او السلوك او الرغبات او العادات وغيرها.

**2-مرحلة التحلية:** يتم في هذه المرحلة تحليه النفس بمكارم الاخلاق.

**3-مرحلة الثبات:** اي ان الانسان يظل متمسكا وثابتا على الوضع التغيير الامثل الذي وصل اليه.<sup>2</sup>

ويرى القريوتي ان هناك مراحل تمر بها ادارة التغيير وهي ثلاث مراحل رئيسية تتضمن بدورها عدة خطوات يمكن ادراجها بما يأتي:

-بدأ التغيير بتفكيك عوامل الجمود: تدل الدراسات الميدانية عن المؤسسات التي نجحت في ادارته التغيير انه لا بد للتغيير الفاعل ان يأخذ وقته ولا ينفع معه تجاوز المراحل لان ذلك لن يوصل الى نتائج. وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات هي:

-خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير: فمن الطبيعي ان لا يرتاح الكثيرون للتغيير المطلوب لان التغيير بإسقاط اشكاله يعني المساس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الاعمال فهو عمل فيه مفاجأة وكلنا لا يحب المفاجأة ولذلك لا بد من خلق شعور بالحاجة للتغيير وتعدد الاليات المناسبة لخلق مثل هذه الشعور ومن ذلك القيام باللوحات اللازمة عن اوضاع المؤسسات المماثلة وتتم مقارنة وضع المؤسسة المعنية بالتغيير مع منافسها من حيث السلع والخدمات المنتجة وكلفة الانتاج وكفاءه طرق التوزيع ان ظهور صورته تتبين تخليف المؤسسة عن مؤسسات

<sup>1</sup> سلام فريد ، المرجع السابق، ص55

<sup>2</sup> شكيرو فيروز، مرجع سابق، ص42

منافسه حتى لو كانت رايحه سيخلق مثل ذلك الشعور بعدم الراحة للوضع القائم والتساؤل عن كيفية سد الثغرات وسبل اللحاق بل تجاوز ما وصل اليه المنافسون.

**ايجاد ائتلاف قوي يقود للتغيير:** آن الابداع والتغيير لا يحدث في كثير من الاحيان رغم ضروراته بشكل تلقائي الا لابد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير ومن المفضل ان توكل هذه المهمة لفريق متجانس يجري تشكيله من الافراد المؤمنين بالتغيير وضرورة والمستعدين للعمل على القيام به وهذا امر يستلزم دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنويا وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهمة.

**احداث التغيير المطلوب:** وتتضمن هذه المرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة على ضوء التشخيص الذي يفترض ان يكون قد تم مسبقا من خلال الدراسات واللوحات الميدانية وغيرها من الاساليب العلمية وهي تغييرات قد تكون هيكلية تنظيمية تتصل بأحداث او الغاء او دمج وحدات تنظيميه او اعاده النظر في الصلاحيات والمسؤوليات وقد تكون سلوكيه تهدف الى ترسيخ قيم جديده او تغييرات تكنولوجيه تطرح وسائل جديده للعمل او تقديم خدمات او انتاج سلع جديدة.

**مرحلة تثبيت التغييرات:** فلا يكفي احداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم انجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتطوير انظمه الحوافز كما ان من المهمة جدا تشجيع تقديم الاقتراحات الخاصة بالتطوير ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيمة الاتجاهات وتوضيح العلاقة بين انماط السلوك الجيدة والقيم المساندة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق، عمان الأردن، 2003 ص 233

فقد حدد (Lawrence&Lorsch) اربع مراحل لبرنامج التغيير التنظيمي وهي:

- 1-مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
- 2-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التغيير المأمول تحقيق وتعديد الاليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
- 3-مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمه وتحويل الخطة الى سلوك فعلي في مده زمنية معينه.
- 4-مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه النتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص اسباب ومصادر الانحراف.

وأشار هويرمان(1974) إلى أن التغييرات تتضمن ستة جوانب وهي:

1. الاستبدال :وتقوم على الاستبدال عنصر في النظام التعليمي بعنصر اخر.
2. التعديل :ويقوم على تغيير في البناء القائمة بدلا من استبدال عناصر من النظام بعناصر اخرى.
3. الإضافة :اضافه بعض العناصر او البنى دون احداث تغيير.
4. وضع بنيه جديده: يقوم هذا التدبير على اعاده تنظيم مكان العمل واما على احداث تغييرات في منهاج التعليم واما على اعاده النظر في العلاقات البشرية.
5. الغاء السلوك القديم: العمل على الحد من الشكوك والعداء المتبادل في العلاقات البشرية.
6. تدعيم السلوك القديم: عندما يقصد نقل المعارف او تبني المعلومات وتعزز الممارسات القائمة وتقويمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ص 140

## 2.5.1 نماذج التغيير التنظيمي<sup>1</sup>:

### 1. نموذج الكاتب كير لوين:

يقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

#### أ. إذابة أو إسالة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد . اختفاء السلوك الحالي . الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح..... والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة.

#### ب . التغيير:

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة.

بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي..... الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة.

#### ج . إعادة التجميد:

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

<sup>1</sup> سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017ص42.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التدريب، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الزمن.

## 2. نموذج الكاتب كوتر:

يقترح الكاتب أن التغيير التنظيمي يتبع الخطوات الثمانية الآتية:

أ. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:

وتتضمن رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المتاحة.

ب. إيجاد تحالف موجه للتغيير:

إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

ج. تطوير رؤية واستراتيجية:

إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

د. إيصال رؤية التغيير:

إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

هـ. تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:

تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير.

و. تحقيق مكاسب / إنجاز على المدى القصير:

من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية/ ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال.

ن . تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير:

ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تحديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

ي . ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة:

إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباطات بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

### 3 نموذج لورنس ولورثش:

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورثش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

أ. مرحلة التشخيص:

وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب . مرحلة التخطيط:

ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ج . مرحلة التنفيذ:

وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

1

<sup>1</sup>سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساذة الجامعيين، أطروحة دكتوراة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017ص42.

## 6.1 مستويات التغيير التنظيمي وعوامله :

### 1.6.1 مستويات التغيير التنظيمي :

هنالك اربع مستويات لتغيير وهي :

1-**المعرفة:** وهي ان يتم التعرف على الفكرة او المشروع التغيير وابعاده المختلفة وجوانبه المتعددة

2-**التوجيه:** وهنا لابد من الاقتناء بالتغيير حتى يصبح لدى الفرد توجيه ايجابي وحماس لهذا التغيير.

3-**السلوك الفردي:** وهو ذلك السلوك يدل على الايمان بالتغيير والاقتناء به والاصرار على تحقيقه.

4-**السلوك الجماعي:** هل تتبنى المجموعة فكره التغيير والمطابقة به والعمل بمقتضاه ومن ثم يصبح التغيير سلوكا جماعيا

### 2.6.1 عوامل التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي إستجابته لما يحدث في البيئة وذلك لان المنشأة نسق مفتوح تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يأتي:

#### 1. هيكل المنشأة وبنيتها وتغيير اهدافها:

يؤدي ازدياد حجم المنشأة الى مجموعة من الاعراض والمشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى اشباع حاجات الفاعلين الذين تكثرت غياباتهم بعد ذلك مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجات الاحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسله من المعوقات الاجتماعية والانسانية فالبحث عن تطوير المنشآت من اكثر الاوامر التي تدفع بها الى التغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والافكار البناءة وتثير الروح الابداء وايجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات. وعاده ما يهدف التطور الى التحكم في التكاليف والوصول الى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليم العايب ، نوال زواي مرجع سابق ، ص 169 ص 170

## 2. الفاعلون داخل المنشأة:

يسهم الفاعلون داخل المنشأة بدور كبير في سيرها او ادم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون احد العوامل التي تؤدي بالمنشأة الى التغيير، فمثلا هنالك من يحال على التقاعد، واخرون تنتهي مهامهم او يموتون وبعضهم يبعدون او تتم ترفيتهم، وبعضهم يفقدون اهميتهم بسبب تحلي المنشأة عن الوظيفة التي يقومون بها او تغييرها.

## 3. المنتج وطريقة العمل:

يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها الى محاوله التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعيه منتجاتها من سلع او خدمات، وقد يشمل التغيير كذلك سيورة الانتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة:

## 4. البيئة الخارجية:

تمثل العلاقة بين الاعمال التجارية والحكومية قوه خارجية للتغيير تتمثل خاصة في تنظيم الحكومة تدخلها لهذه الاعمال من خلال الضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجه التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية، كما ان التطور التكنولوجي الذي يمس المنشآت في جميع المجالات والنشاطات يساعد على تحقيق الفوائد الانتاجية لكنه يؤدي الى تقليص حجم العمل الاضائي ويتطلب مؤهلات جديدة، الشيء الذي يدفع المنشأة الى ضرورة التكيف معه بالاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلا عن توظيف ايدي عامله ذات مؤهلات وكفاءات عالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليم العايب ، نوال زاوي ، مرجع سابق ص170.

## 7.1 مجالات التغيير التنظيمي وابعاده:

### 1.7.1 مجالات التغيير التنظيمي:

تستدعي عملية التغيير السليمة مراعاة ثلاث مجالات اساسية يمكن ان يشملها التغيير، وهذه المجالات هي: التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، وسيتم توضيح هذه المجالات الثلاثة فيما يأتي:

**1- التغيير التكنولوجي:** وهو الذي يشمل ادخال اجهزة جديدة، وهناك نوعان من التغييرات تبعا لأنواع الادوات المستخدمة وهي:

- تغيير المكائن ومعدات الانتاج: والتي تؤثر على اعمال الانتاج كافه، وقد تعني عملية التغيير التحول من الانتاج اليدوي الى الانتاج الآلي، ويمكن ان ينتج عن ذلك استبدال الانسان وبسبب التطورات التكنولوجية المستمرة فان هذا التغيير يعتبر مستمرا وغير متوقف لأنه يعتمد على تطور التكنولوجي وعلى مدى اهتمام المنظمة بالتحديث المستمر لأجهزة الانتاج، وغالبا ما يتطلب هذا التغييرات في مهارات العاملين ووظائفهم، ويمكن ان ينعكس ذلك على مختلف اوجه نشاط المنظمة.

- استخدام الحواسيب بشكل واسع: حيث يؤثر هذا على انظمة الاتصال والرقابة، ويمثل هذا في الوقت الحاضر مجالا مهما للتغيير في اكثر المنظمات المعاصرة، تنعكس اثاره على عدة جوانب في الهيكل التنظيمي وفي مهارات وسلوك العاملين.<sup>1</sup>

**2- التغيير الهيكلي:** يقصد بالتغيير الهيكلي اجراء تغييرات في ابعاد التنظيم الرسمي للمنظمة، والتي يمكن تحديدها بما يأتي:

- تصميم الوظائف: بمعنى تغيير وظائف الافراد والعاملين، وقد ينطوي التصميم على تخصص عالي بحيث يؤدي الفرد دورا كاملا في وظيفته المتخصصة، او قد تتحول المنظمة الى تصميم يجعل الفرد يؤدي عدة ادوار ضمن فرق عمل متغيرة.

<sup>1</sup>ناصر جرادات ، واخرون إدارة التغيير والتطوير ط 1 ، دار إثناء للنشر والتوزيع 2013 ص 47

- الدوائر والوحدات التنظيمية: يمكن ان تعيد المنظمة النظر في الدوائر فقد تتحول من التنظيم الوظيفي اي التنظيم حسب الوظيفة (تسويق, مالية, انتاج وغيرها) الى التنظيم حسب المنتج, بمعنى ان تتم كل العمليات الوظيفية في دائرة واحدة.<sup>1</sup>

- المستويات الادارية والمدى الاداري: كان يتم الغاء مستوى الإدارة الوسطى نهائيا, او ان يتم توسيع المدى الاداري للمدير الواحد فيصبح بإمكانه الاشراف على عدد كبير من فرق العمل

- المركزية والتخصص ووسائل التنسيق: اي ان تتحول المنظمة من مركزية عالية الى اللامركزية, او بالعكس او الاثنين معا, فيمكن اعطاء السلطات عالية لفرق العمل, وبالذات الوقت جعل بعض اعضاء الإدارة العليا يمارسون مركزية عالية في بعض الامور.

- رساله المنظمة واهدافها: يمكن ان تغير المنظمة رسالتها واهدافها النهائية, فتتحول من نشاط الى اخر.

- السياسات واجراءات العمل: كان تغير المنظمة اولوياتها, وتتخذ اجراءات جديدة في تنفيذ فعاليتها المختلفة.

- مؤشرات قياس اداء المنظمة: ويعني ذلك كيفية حكم المنظمة على نجاحها او فشلها, فيمكن ان تتحول من التركيز على كم الانتاج الى نوعيته, ومن التركيز على الربحية الى التركيز على رضا الزبائن والحصة السوقية.

- مجالات تنظيمية: اي تتصل بتنظيم جديد لأساليب الاتصالات بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة من اعلى الى اسفل بل يتم اتاحة الفرصة وايجاد قنوات للاتصالات الصاعدة من اسفل الى اعلى, والاتصالات الأفقية ما بين مختلف المستويات مما يؤدي الى تحسين كفاءه التنظيم. ويدخل هذا المجال تحسين اساليب اتخاذ القرارات بحيث يتم التعريف بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات. ومن ذلك ايضا التعرف على دينامية الجماعات واهميه التعامل مع الجماعات غير الرسمية لاستثمارها بما هو في صالح المنظمة.

**3- التغيير السلوكي:** يقصد بتغيير السلوكي تغيير سلوك العاملين, ويعتبر تغيير هذا المجال الاكثر صعوبة وتعقيدا, لان الكثير من ابعاد هذا السلوك غير منظوره وتختلف من فرد الى آخر, وهنالك ضرورة للتمييز بين اهداف التغيير السلوكي والقضايا او المجالات التي تتطلب التغيير ويمكن تجسيد ذلك فيما يلي:

<sup>1</sup> ناصر جرادات ، واخرون إدارة التغيير والتطوير ط1 ، دار إتراء للنشر والتوزيع 2013 ص 49

-محاولة تكوين قيم ايجابية جديدة لان القيم الأساسية في تحديد السلوك الانسان،ومن الأمثلة على القيم قيمه احترام الوقت كمورد اساسي من موارد الانتاج.

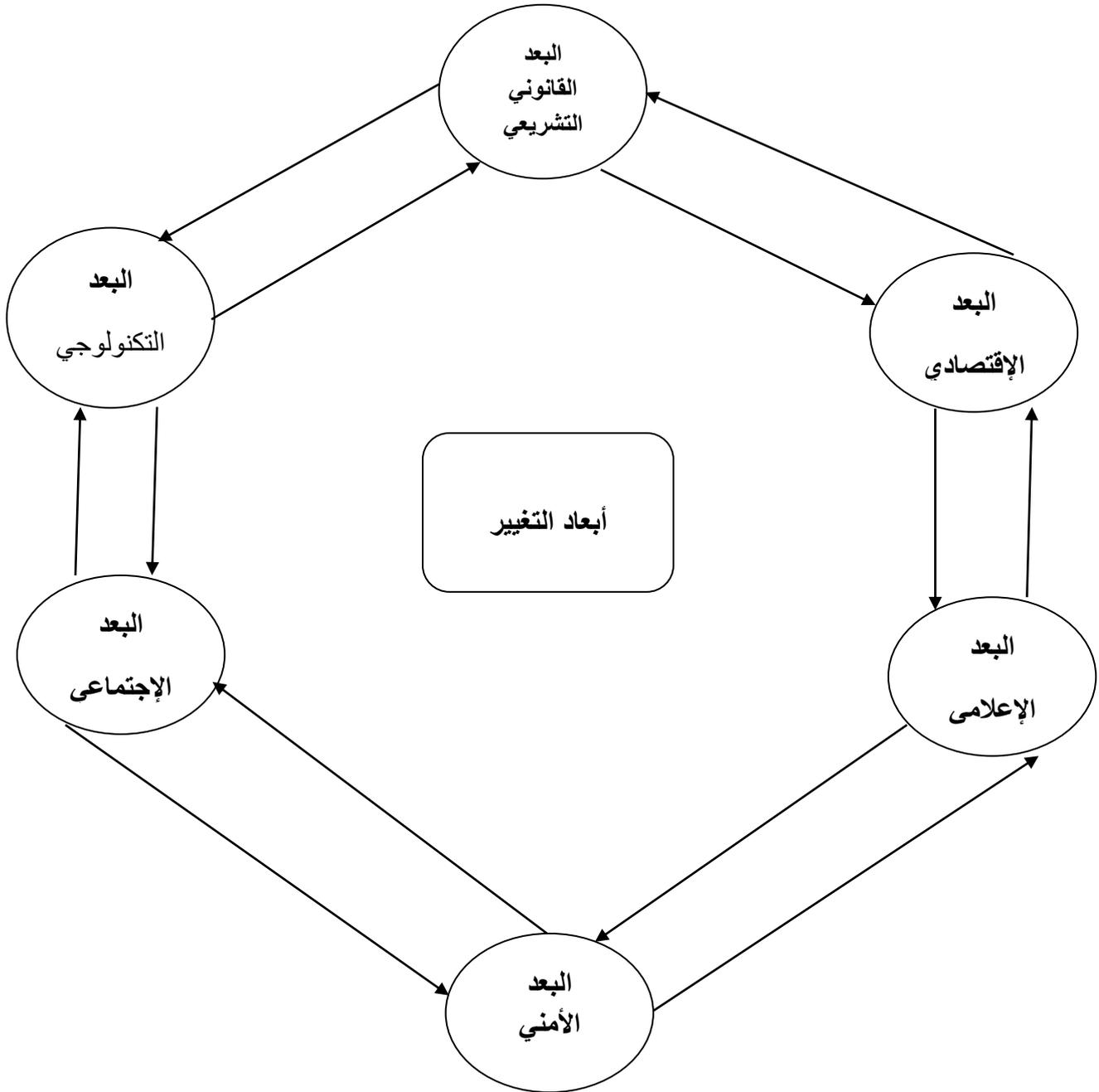
-التخلص من قيم قديمة موجوده كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة العامة من كونها وسيله حكم وتسلط على المواطنين الى اداة خدمة<sup>1</sup>

### 2.7.1 أبعاد التغيير التنظيمي:

لتغيير ابعاد يتعين الاحاطة بها،ومعرفتها واستخلاص علاقات الارتباط بينها ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها،يظهره لنا الشكل التالي:

<sup>1</sup>ناصر جرادات ، وآخرون مرجع السابق ص 50

شكل رقم 1: يمثل أبعاد التغيير التنظيمي.



1 سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل التطور التكنولوجي، ط1، دار الفكر عمان، سنة 2010، ص 52.

**1-التشريعي القانوني:** للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير، وبعمليها لاصلاح الاقتصادي والسياسي فاللاح يتعين ان يكون شرعيا في اطار القوانين التي حددها ميثاق المنظمة وأفراده، والا تحول التغيير الى الخروج من عن الشرعية واطار المنظمة والقانون.<sup>1</sup>

وتغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة، ومفهوم الظلم ايضا وكلما كان الاطار التشريعي عادلا متوافقا مع روح العصر ومتطلباته، كلما كان فعلا في احداث عملية التغيير، والا تطلب الامر تغييرا في هذه التشريعات بكاملها، ومن هنا فان عملية ادارته التغيير تتطلب الماما كاملا بجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوي التغيير داخل وخارج المنظمة.

### 2-البعد الاقتصادي:

تخضع عملية التغيير لحسابات التكلفة والعائد، وحسابات الموارد والامكانيات المتوفرة والتي يمكن توفيرها، كما تخضع ايضا لحسابات امكانيه استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها والاستفادة منها في احداث التغيير المطلوب لصلاح المنظمة. ومن خلال هذه الحسابات الاقتصادية تتضح مدى امكانية تنفيذ التغيير. كما يسهل معرفه الفئات التي ستضار من التغيير ويمكن تحديد الفئات المستفيدة، وتحديد مصادر الاموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها في احداث التغيير والقيود والمحددات التي تفرض عليها وكيفية التوافق معها.

### 3- البعد الاعلامي:

تحتاج عملية التغيير الى جهد اعلامي اتصالي تثقيفي ضخم، لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير وتثقيف واسعه النطاق للقضاء على الخوف والسلبيه وتحويلها الى معرفة وامن وايجابية، والتي من خلالها تزداد فعالية التغيير، وتنمو قدرتها على احداثه، وتزداد معدلاته وتقل تكلفته ويصبح اداء التغيير يتم بشكل افضل لصلاح الجميع.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء مُجّد سيد قنديل، المرجع نفسه، ص54

#### 4- الامان التنظيمي:

وهو من اخطر الابعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

\_امن اداره التغيير ذاتها واحساسها بسيطرتها على الامور، وعدم امكانه عودة او انتصار مقاومي التغيير.

\_امن الشرائح المستفيدة من التغيير والمحيطه به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها للسلبيات مقاومه التغيير، او عدم تعرضها لحدوث فوضوي تقضي على مكاسب سبق تحقيقه ومن ثم فان الامان يؤد بعدا شديدا الأهمية والخطورة سواء لنجاح عمليه التغيير او لتامين مكاسب التغيير والمنظمة مجتمع تغيير .

#### 5- اداره مجتمع التغيير:

ويتعلق هذا البعد بكيفية ادارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوي والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والاعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، او احداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الاخرى في احداث عملية التغيير.

#### 6- البعد التكنولوجي:

حتى ينجح التغيير لابد من وجود تقدم في اساليب نمط وممارسة الاعمال، بمعنى ان التغيير يحتاج الى ادخال تكنولوجيا عديده متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعمليه التغيير. فالتكنولوجيا المتطورة واساليب الانتاج الحديثة توجد وتولد الاسباب والبواث الطبيعية والذاتية نحو التغيير، وفي الوقت ذاته فان عائد التغيير المترتب والمتولد عن زيادة الانتاج وان تحسين الانتاجية وعن الارتقاء بمعايير الجودة الناجمة عن التطور التكنولوجي تزيد من حماس قوى التغيير والتطوير وتقلل من المقاومة له.<sup>1</sup>

\_ومن خلال هذه الابعاد المذكورة اعلاه التي تمثل عاملا مهما في احداث التغيير التنظيمي لكن الأهمية فيما بينها تتفاوت حسب الظروف المؤدية للتغيير، وحسب موضوعنا نلاحظ بان البعد التكنولوجي له علاقة مباشرة بأحداث التغيير على مستوى اي منظمة، وذلك من خلال انه كلما حدثت تغييرات تكنولوجية متطورة على اساليب العمل ومعداته كلما استدعى الامر حتمية احداث تغييرات جديدة على نمط وممارسة العمل تتماشى مع هذه الحداثة، كي

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، علاء مجد سيد قنديل، المرجع نفسه، ص55

نضمن الاداء الجيد للعمال بالمنظمة وبالتالي زياده الانتاج ،وجودته بما يسمح للمنظمة بمواكبه سوق العمل وتجنبها الزوال.<sup>1</sup>

### 8.1 نظريات التغيير التنظيمي:

طرح الفكر الإنساني العديد من النظريات البيولوجية والسياسية والإجتماعية والفلسفية التي يمكن أن تفسر التغيير التنظيمي

رافدة عمر تدخل في مجال التغيير بشكل عام ،ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

**نظرية داروين حول صراع البقاء والبقاء للأصلح:** وبغض النظر عن الإنتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ،فإنها قدمت تصورا عن شكل العلاقة التي قد تسود في عالم الأحياء،ومن ثم تطوير هذه النظرية علي مستوى الفكر الإنساني السياسي والإقتصادي وأصبحت تبدو في كثير من الممارسات الإنسانية علي أنها نظرية تحكم عملية التغيير الحضاري في كل مجتمع .

**الديكالتية:** من رواد هذه النظرية هيغل وماركس وأنجلز ومفاد هذه النظريات رغم إختلاف الرؤية لكل واحدة منها، أن كل ظاهرة هي في حالة حركة دائمة ومستمرة وأن التغيير ينتج عن هذه الحركة الجدلية المستمرة .

**النظريات الليبرالية :** تستمد هذه النظريات فلسفتها من الفلسفة الليبرالية التي تتمحور حول قيمة الحرية باعتبارها القيمة العليا التي يفترض أن تحكم الحياة في المجتمع ،سواء في الحياة السياسية أو إقتصادية او الإجتماعية أو غيرها. ومن خلال تلك النظريات يمكن التوصل إلي الحقائق التالية :

- حتمية التغيير : أي أن الإنسان يملك بذور التغيير في ذاته ،ولا بد من أن يكون في حركة دائمة تضمن له استمرار والبقاء والتوازن .

- التفاؤلية ويعني أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية وأن الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ينتقل إذا ترك لحرته المجال للتحرك عبر سلسلة من المراحل أو الحلقات التطويرية .

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر ،علاء مُجّد سيد قنديل ، المرجع نفسه ،ص55

- التدرجية : أن التحرك التلقائي أو الحر لا يحدث تغييرات فجائية ،ولا يؤدي إلى قفزات كبيرة، بل يتم بشكل تدريجي ينتقل بالفرد أو المنظمة أو بالمجتمع عبر مراحل متناسقة علي سلم التطور والسمو .

- الجزئية :إن عملية التغيير لا تتم دفعة واحدة في جوانب الشيء المراد تغييره بل قد تحدث في صورة أجزاء كل جزء علي حدة ،وهكذا حتي يشمل التغيير جميع جوانب الشيء المراد تغييره،فيحدث الإنتقال من مرحلة إلي أخرى.

وهذا وقد قدم د خليل يوسف الطراونة طرحا آخر لنظريات التغيير نوره في الأتي:

- **نظرية العبقرية** : تقوم هذه النظرية علي أساس أن التغيير يحدث كنتيجة لظهور شخصيات عبقرية في المجتمع ،وأن ظهور هذه الشخصيات يحدث الكثير من التغييرات لأجل التطوير والرقى بالمجتمع وتتمثل هذه الشخصيات في الشخصية السياسية والعسكرية والوطنية ،لتحقيق رفاهية المجتمع.

- **النظرية الحتمية** : ينظر أصحاب هذه النظرية إلي التغيير علي أساس أنه ضرورة لا بد منها ،وهو عملية تتم بشكل مقرر وموضوع جبري نتيجة لعوامل معينة مثل حاجة سوق العمل ،ومسايرة التطورات العالمية ومن أنواع هذه النظرية ما يلي:

- **النظرية الحتمية التطورية** :تري هذه النظرية بأن كل شيء لا بد أن يتغير ويتطور نحو الأفضل .

- **النظرية الحتمية الإقتصادية** :تؤمن هذه النظرية بأن حتمية التغيير في النظام الإقتصادي الدولة ستقود إلي التغيير في كل مناحي الحياة وفي كل ميادينها ،وهذا يؤثر بالطبع علي المجتمع ككل.

- **نظرية الإنتقاء** :يري أصحاب هذه النظرية بأن عملية التغيير والتطوير تتم بناء علي عملية الإختيار وإنتقاء الأفضل والأقوي في كل أمور الإجتماعية والبيولوجية والسلوكية

- **نظرية التغيير الدائري** : يؤمن أصحاب هذه النظرية بأن عملية التغيير تسير علي قوانين ثابتة فالمجتمعات تتطور وتزدهر ،ثم لتهود لتختفي وتندثر ،وذلك وفقا لقانون الأطوار الثلاثة للمجتمعات والتي هي :طور الإنشاء والتكوين ،طور النضج والكمال ،طور الهرم والشيخوخة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، ط1، دارالثقافة ، عمان 2011 ص144

- نظرية التخلف الإقتصادي والإجتماعي: يؤكد أصحاب هذه النظرية علي أن عملية التغيير تتم كرد فعل معاكس للتخلف في الحياة الإجتماعية والثقافية وإلي إنتاج وإستهلاك السلع، فالتخلف يقود إلي إجراء تغييرات في النظم والقيم والأنماط السلوكية في المجتمع، ومن ثم يتم التغيير المجتمع وانتشاله من حالة التخلف.<sup>1</sup>

## 9.1 علاقة التغيير ببعض العلوم

### 1- التغيير والتعلم والابداء:

من منظور argyries ان ظاهرة الابتكار والابداء من الظواهر الأساسية التي تدفع الى التخطيط للتغيير التنظيمي، وبما انماط تغيير الفكر وصناع القرار من اساليب العمل والتنظيم، فانه يمكن استكشاف السبل الاخرى من الاتصال وتواصل مع الافراد العاملين بالمنظمة قبل تنفيذ التغيير، وذلك استنادا الى ما جاء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.

الحفاظ على اساليب التفكير والاساليب الصحيحة الأساسية للعمل يجب مراعاة المهارات والخبرات الموجودة لدى الافراد العاملين والعمل على صقلها

ان العمل الابدائي يولد الابتكار في حال تعلم انماط العمل الصعبة الممتثلة في التفكير واساليب العمل احسن من التعلم عن طريق العمل، لان تعلم قبل اداء العمل يسمح باقتراح حلول مناسبة ورؤى إستراتيجية تكون جديده ومناسبه لوضع المنظمة وحل مشاكلها بطرق أكثر حداثة.

كما نسمع ايضا عن تحليل المشاكل والمقترحات من اجل التغيير من خلال تأملات بشأن اهداف التعليم ومفهوم التعلم ونوضح ذلك من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، ط1، دارالثقافة ، عمان 2011 ص144 ص145

- **النظريات والنماذج:** بمعنى انه سوف نستخدم متميز العبارة التالية نظرية التعليم والنماذج التعليمية وهنا يمكن ان نسلط الضوء حول الاعتبارات العامة حول العلاقة بين التعليم والمجتمع والبيئة والمعرفة من اجل التغيير.

- **الاستراتيجيات التنظيمية ودرجة المنهجية:** وهي نظرية مجموعة من الافكار نظمت اكثر او اقل بشكل منتظم حول موضوع معين، ولكن لا بد من الاشارة الى ان درجة منهجية النظريات تختلف اختلافا كبيرا من مؤلف واحد الى اخر وتيار لأخر، ويعلق بعض الكتاب اهمية كبيرة لوصف استراتيجيات التعلم اللازمة لتغيير الواقع التنظيمي.

- **الذاتية ونظرية التعليم:** لا يمكن انكار ان نظرية التعليم، وتصدر الإشارة الى انه علاوة على ذلك ان اختيار اي موضوع لا يعني التخلي عن جوانب اخرى من التعليم، إذ انه من وجهة نظر Carl Rogers ان المجتمع لا يمكن ان يتقدم الا اذا كان افراد تنفيذ التغيير متعلمين على المستوى الشخصي، تسليط الضوء على هذه الجوانب من التعليم يعتبر نقدا لنظام ومقترحات من اجل تغيير الحالي، اذ ان رؤية التأكيد على شخصية المتعلم كأساس للتعليم، هذه الرؤية تؤكد انه هو المتعلم الذي يعطي المعرفة على اساس مصالحها واهدافها من اجل بلوغ التغيير.

## 2- التغيير والثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نقطة اساسية في تغيير التنظيمي لان ثقافته المنظمة تشير الى جوهر التنظيم، حيث تتعلق بكل مفاهيمها عن العمل والعمل الجماعي كنوع من التعاون بين الافراد العاملين بها، فالتغيير يلتمس اساس المنظمة من الأجهزة، الجهات الفاعلة والثقافة، حيث نلمس وجود ترابط بين الثقافة والنموذج الجديد الذي تتخذه المنظمة، وغالبا ما يكون شرطا مسبقا، حيث نلمس وجود ترابط بين الثقافة والنموذج الجديد الذي تتخذه المنظمة، وغالبا ما يكون شرطا مسبقا وهو تأييد لنجاح التغيير وفي الواقع ثقافة واحده قد لا تكون متوافقة مع التغيير الذي تتوخاه قاده المنظمة، اذ ان الانفاق بين التغيير الذي يطرا وثقافة المنظمة كان عاملا موحدا للتغيير فاذا كانت الثقافة احيانا هي عامل عرقلة يمكن ان نفكر في تحويل الافراد في المنظمة، خصوصا في الحالات التي تكون فيها المنظمة في وضع صعب.

ومن خلال ما سبق يمكن ان نقول بان التعلم والابداء والثقافة يؤثرون بشكل مباشر على عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال انه كلما استطاع الفرد العامل تعلم انماط العمل قبل ادائه اي التدريب عليه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق، ص 51 ص 52

## 10.1 استراتيجيات التغيير التنظيمي واساليب تطبيقها:

### 1.10.1 استراتيجية التغيير التنظيمي:

هناك الكثير من الاستراتيجيات التي يمكن ان نتابعها المنظمات لإجراء التغيير الذي تريده وتتنوع هذه على الاستراتيجيات استنادا الى حجم قوه التغيير اذ يمكن ان يكون تغيير تدريجيا وقد يكون بنويا وسريعا وقد احدد المعطيات نوعيه من الاستراتيجيات التنظيمية هما:

#### 1- استراتيجية التغيير التدريجي:

تتأثر هذه الاستراتيجية بعده عوامل منها: مهارات العاملين وقدراتهم رغبتهم بالمشاركة وثقافة المؤسسة التشجيع المستمر عليه ويتبع هذه الاستراتيجية عدة اساليب او استراتيجيات فرعية منها:

- **استراتيجية واسعه النطاق:** تستخدم اذا كانت مقاومه التغيير منخفضة او ضروراته منخفضة ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من قبل جميع الافراد المعنيين بعملية التغيير والذين يعرفون جميع تفاصيلها.
- **المشاركة المركزة:** تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجه مقاومته منخفضة ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير ففي هذه الحالة يجتهد عن افراد المهمون والمتحمسون في نجاعة عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت يتم التركيز على اتصال حقيقية مع باقي افراد المؤسسة.
- **اسلوب الاقناع:** يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح المنخفضة فيتم اللجوء الى اسلوب الاقناع والوصول الى افضل الحلول من خلال مشاركته العاملين.
- **اسلوب الاجبار:** يستخدم هذا الاسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له وعندما يكون الاسلوب الإقناعي غير مفيد او يستغرق وقتا طويلا فيلجأ الى الاسلوب الجبر مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الاهداف واهميه التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق، ص53

## 2- استراتيجية التغيير البنوي:<sup>1</sup>

تبنى هذه الاستراتيجية التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديدا لبعض العاملين لذا لا بد من اتباع الاستراتيجيات القيادية الأتية عند اللجوء لهذه الاستراتيجية :

- **استراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم عندما تكون درجة مقاومه التغيير المنخفضة ولا تعيش المؤسسة في

ازمه لكن لا تكفي الروح القيادية اذ لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول الى الهدف المطلوب.

- **استراتيجية الإقناع:** تستخدم عندما تكون الازمة مدركه من قبل الجميع وعندما تكون مقاومه التغيير

منخفضه وتعتمد هذه الاستراتيجية على غرس الثقه والامل في نفس العاملين بمستقبل افضل.

- **استراتيجيه الالتزام:** تستخدم عندما تكون المقاومه للتغيير مرتفعه ولكن لا يوجد ما يشير الى وقوع ازمة.

- **الاستراتيجية الديكتاتورية او قصيرة:** تستخدم عندما تكون مقاومه التغيير قوية توشيك المنظمة على

الوقوع في كارثه مع العلم لان هذه الاستراتيجية اضرار الجانبية تتعلق بالروح المعنوية للعاملين.

اما القربوي ومبارك فقد بين ان هناك سته انواع اخرى من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات استخدام بعضها

لإجراء التغيير التنظيمي وهذه الاستراتيجية هي:

## 3- استراتيجيات المشاركة:

تعتمد درجة قبول التغيير بموجب هذه الاستراتيجيات على مقدار المشاركة من قبل الذين تأثروا بعملية التغيير في

اتخاذ القرارات الازمة لذلك وكثيرا ما تأتي هذه الاستراتيجيات على شكل تطوير تنظيمي وهو برنامج طويل

الاجل ينسب من العمليات الاجتماعية للمؤسسة مستخدما العلم السلوكي لإيجاد التغييرات اللازمة في المواقف

والسلوكيات وذلك لزياده الكفاءة التنظيمية وتحتاج هذه الاستراتيجيات الى وكيل او مسؤولين عن عملية التغيير

من خارج المؤسسة بحيث يقدم توصياته.

<sup>1</sup>ناصر جرادات واخرون، المرجع السابق ص 228

ومن إيجابيات تبنيه الاستراتيجية الالتزام بالتغيير الذي تم الاتفاق عليه واتخاذ قرارات افضل كونه تم استخدام جميع مصادر المعلومات المتوفرة اما سلبياتها فتتمثل في كونها مكلفه من حيث الوقت والجهد وقد ينتج عنها قرارات ضعيفة.

**4- استراتيجية التعليم والاتصال:** تقوم هذه الاستراتيجية بعرض الحقائق بطريقه غير متحيزه بحيث تقدم مبررات منطقية للتغيير وتكون على شكل تقارير ومذكرات او مناقشات.

ومن سلبياتها انها مكلفه وتحتاج الى وقت وثقة متبادلة بين المسؤول عن التغيير والمتأثرين به.

**5- استراتيجيات القوة:** يقوم الافراد بالنجاز مراحل التغيير المطلوب لمجرد ان المدير اراد ذلك وفي حالة ظهور مقاومه التغيير قد يستخدم الشخص المسؤول عن التغيير القوة بشكل ضمني او ظاهرة لأنهاء تلك المقاومه وافضل حاله استخدام استراتيجية القوه اذا كان التغيير يجب تنفيذه بسرعه والموارد غير كافيه لاستخدام استراتيجيات التعليم او التفاوض.

أ- سيطرة شخص على شيء اساسي من المعلومات او المكافأة المالية.<sup>1</sup>

ب- السلطة الرسمية وتسمى قوه المنصب وهي القدرة على انجاز شيء معين بمجرد رغبه صاحب او ملك القوه في ذلك وهنا يؤمن الاشخاص الاقل سلطة حق هذا الشخص في اعطاء التعليمات والوامر.  
ج- الشخص الذي يستمد قوته من أ-ب.

**6- استراتيجيات التلاعب والتأثير على الاخرين:** ويقصد بها ترتيب الاحداث بدقه بحيث يتصرف الافراد بعد الطريقة التي تريدها الإدارة واضح ان هذه الاستراتيجية طريقتين رئيسيه للتأثير على الاخرين هما:

- **الظرفية:** ودعني اعاده تشكيل الموقف بحيث يقرر الرؤوس القيام بأفعال لم يقم بها في السابق.

- **التعمد:** اي ادارة موقف الرؤوس تجاه مواقف معين ومحاوله تغيير مفهومي اتجاهه ثم وضع افعال جديدة ترغب المنظمة بان يأخذ بها.

<sup>1</sup> ناصر جرادات واخرون، المرجع السابق ص 229 ص 230

**7- استراتيجية التفاوض:** وتعتمد على احترام اراء واهداف الغير في حالة كان هناك نقاط اختلاف بينهما وتستخدم هذه الاستراتيجية اذا كان هناك خاسر او اكثر نتيجة لعملية التغيير وكان من المتوقع ان يقاوم مع هؤلاء الخاسرون للتغيير ومن لا سلبيات هذه على الاستراتيجيات انها قد تؤدي الى الشعور بان التغيير لا يحصل الا بالتفاوض.

وعدد التفاوض يجب ان يكون قناعه لدى جميع الاطراف بانهم لن يحصلوا على كل ما يريدون وانما سيحاول كل طرف الحصول على اكثر المكاسب عن طريق التنازل عن الامور غير المهمة بان نسبة له ولكنها مهمة بالنسبة للآخرين ويتم ذلك بأسلوب المساومة.

**8- استراتيجية تقديم التسهيلات:** تطبق لجعل التغيير اسهل عن طريق تدريب الافراد لاكتساب مهارات ضرورية للتعامل مع الاوضاع الجديدة، وكذلك اعطاء الدعم الذين يتأثرون بالتغيير كما تطبق عندما يكون على التغيير المقترح له نتائج مقلقة بالنسبة للذين سيتأثرون به فاذا شعرت الإدارة بتفهم المرؤوسين وقبولهم بالمساعدة يمكن استخدامه، وتتمثل السلبية الأساسية لهذه الاستراتيجية في كونها مكلفة.

وفي ظل الاستراتيجية السابقة باختلافها وبتنوع مصدرها لاحظنا انها مشاركة العمال وعدم مشاركتهم في وضع اسس واستراتيجيات للتنظيم امر ضروري من خلال ان الافراد العاملين في المنظمة يقاومون التغيير التنظيمي بشكل عفوي فقط وانما هم يرفضون على التغيير الذي يفرض عليهم خوفا من ان يضر هذا التغيير مصالحه وهذا ما يوجب على القائمين بالتغيير ان يطبق التغيير بعد القيام بجملة اتصال مع العمال الذين سيتكاثرون بالتغيير من اجل اقناع كل موظف بالقرارات المستند له وهذا ما قد يضمن اداء الجهد في العمل اذ ان اعلام الافراد بالتغيير قبل تنفيذه افضل العلول لتحقيق النتائج المرجوة من التغيير لان ظاهره مقاومه التغيير تظهر عندما يحس الافراد بان هذا التغيير يشكل خطرا على مناصب عملهم.

في حالة قررت عن ادارته تنفيذ التغيير دون مشاركة اعضاء من العمال قد يشكل ذلك اختفاء بعض المناصب العمل ونقل بعضها الاخر ففي بعض الاحيان تعديلات طفيفة فقط في نظر المنظمة قد تتطلب تغييرات كبيرة لان الاهم هو تقديم حلول لبلوغ نتائج مرضية تضمن المؤسسة بقائها على قيد الحياة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر جرادات واخرون، المرجع السابق ص 230

ومع تزايد التغييرات المخطط لها قام بعض الباحثين في مجال التغيير التنظيمي بتطوير عدة استراتيجيات اخرى ومدخل عديده ليتم تحقيق التغيير المخطط له في المنظمات وتم تصنيفه كالآتي:

### 9- استراتيجيات تغيير البناء والتقنيات والافراد:

ويصنفها **Harold Leaviy** إلى ثلاث أصناف:

أ- تغيير البناء التنظيمي:

لقد استخدمها انصار المدرسة التقليدية في التنظيم مع الإدارة وكان محور الاهتمام في تلك الاستراتيجية تحسين ادارته العمل عن طريق ايجاد علاقات مناسبة لأعمال وتحديد السلطات ونطاق الاشراف.

ب- مداخل التغيير التقني:

ركزت تلك الاستراتيجية على بحوث العمليات ونظم ومعالجة المعلومات وهذه الاستراتيجية لم تنجح في الإدارة في الثلاثينيات والاربعينيات.<sup>1</sup>

ج- مراحل تغيير الافراد:

عن طريق تعديل وتغيير سلوك الافراد العاملين في المنظمة.

### 10- استراتيجيات كيفية احداث التغيير:

ولقد صنف **Larry Greiner** الاستراتيجيات الغير على اساس كيفية تحديث التغيير وذلك بثلاثة استراتيجيات.

- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:

والتي تؤكد على الفرد وموقعه بالسلطة لأحداث التغييرات مثل اصدار القوانين او تعديل الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup>ناصر جرادات واخرون، المرجع السابق ص231

- استراتيجيات المشاركة في القوة:

تستخدم في اتخاذ القرارات بمشاركة الجامعة او حل المشكلات ايضا بمشاركه الجماعة.<sup>1</sup>

- استراتيجيات السلطة المفوضة:

حيث تمهيد مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها لا لجماعه عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية وتدريب الجماعة حيث يشارك الموظفين الذين يتم تفويض القوه لهم برنامج التغيير.

### 11- استراتيجيات مجالات احداث التغيير:

وقد صنف Hickman مجالات اعداد التغيير في الاتي:

- التمكين والمساءلة: تعمل على تطوير الافراد والزامهم بالمساءلة على نتائج اعماله.
- بناء العمل الفريقي: حيث يتم هيكله الفريق بدلا من اسناد جزء محدد من العمل لكل فرد ويساعد ذلك على تحسين الاداء ورضاء العاملين.
- اعاده هندسه العمليات اي اعاده النظر في الاسلوب المتابع في تجزئة العمل الى مهام بسيطة وبدلا من ذلك اعاده دمج المهام الرئيسية في عمليه متماسكه بحيث تبدا المنظمة من الصفر في اعاده تصميم العمليات.
- اداره الجودة الشاملة:
- المقارنة المنظمة بالمنظمات المتميزة في نفس المجال.
- الاستقلالية واللامركزية.
- تغيير ثقافه المنظمة.
- تغيير في عمليات المنظمة ( القيادة ، اتخاذ القرارات ، والاتصالات)

<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق ص 57 ص 58

## 12- استراتيجيات العقلانية واعادة التعلم والاكراه:

يقترح Benne et chin الى الاستراتيجيات التالية:

### - استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية:

تعتمد على استراتيجيات الى ان الفرد ذو عقل جيد راشد ومرتزن بالأفكار والمقترحات التي يتم العمل بها وانه يستجيب الى التغييرات المقترحة اذا اقتنع بفائدتها.

### - إستراتيجية القيم اعاده التعليم:

تستند الى ان التغيير في اسلوب ممارسة معينه سوف يحدث حينما يغير الفرد ومعايره نحو الممارسات والطرق القديمة وتتركز هذه المناهج على التعلم واعاده تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الافراد ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدره المنظمة على حل المشاكل وتطوير الافراد.

### - استراتيجيات القوة والاكراه:

والتي تقع ضمن مجموعتين وهما:

أ- مجموعة تركز على الاجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسه التأثير.<sup>1</sup>

ب- مجموعة تركز على القوه المعنوية باستخدام عده اساليب مثل الشعور بالذنب والخجل.

ولذلك سنقوم بتوضيح استراتيجيات التغيير التنظيمي والنتائج المنتظرة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>شكيرو فيروز، المرجع السابق ص 59

إستراتيجية التطوير التنظيمي والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدي الزمني فإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد والتطبيق العلمي : يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية	من خلال النظم الإدارية	طويل المدي	سياسات التعليم التدريب وتقديم الإستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الإنتشار والتطبيق في المدى الطويل
نظم القيم وإعادة التعلم (يتأثر الأفراد بالقيم. والتي تنقل لهم من خلال الأنماط الإجتماعية	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه والنصح تدريب الحساسية	التفويض المشاركة والعمل الجماعي	الإنتشار والتطبيق في المدى الطويل
القوة والأذعان	من خلال الإجراءات والسياسات و الإيديولوجيات	قصير المدي	استخدام القوانين واللوائح والأجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقي

جدول رقم ( 2 ) يوضح استراتيجيات التغيير والنتائج المنتظرة<sup>1</sup>

كما أن عملية احداث التغيير التنظيمي سواء كانت محددة او واسعه انما تتوقف على قبل الافراد وعلى الجماعات لها وماذا تعاونهم لإنجاح هذه العملية وفي هذا المقام نقول ان اكثر شيء يجب ان ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو اثر هذا التغيير على توجهات الافراد ابدأ غالباً ما يتصرف على الافراد بوعي الدوافع الاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم المناسبة جهة اي عملية تغيير لذا ننصح الإدارة حينما تتعامل مع الافراد اثناء استخدامهما لاستراتيجيات على التغيير المختلفة ان تراعي ظروف هؤلاء الافراد وانتم دور الى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد (2014) السلوك التنظيمي الحديث دارالمعتر عمان ط 1 ص 285

وتوجد استراتيجية اخرى مكملة لما جاء سابقا يمكن ان نذكر منها ما يلي:

- **استراتيجيات التثقيف الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجة الرئيسي امام التغيير هو الانماط الاجتماعية والثقافية التي تعتقد فيها ويلزم بها والتي تحول دون اقتناء الاشخاص او المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم او تضارب قياهم معتقداتهم هو ما يستوجب قدره التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الاهداف وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين الافراد المنظمة ككل.
- **استراتيجية اثاره عدم الرضا حول الوضع الحالي:** تعتمد المنظمة هنا الى خلق التي قد لدى الموظفين بان الوضع الراهن غير ماء الراضي وبجاجة الى التصحيح بالتركيز على بعض السلبيات الخاصة متى تعلقوا بأداء الخدمات والطرق المتابعة بها دفع اثاره وتعزيز حاله عدم الرضا من اجل ضمان تعديتهم للتغيير على التنظيمي فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم الرضا بالحالة المستقرة ويدرك على الموظفون بأن الوضع الحالي متقابلة بالمشاكل فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤيه مرغوبا فيها في المستقبل.
- **استراتيجية التحليل الميداني:** مضمون هذه الاستراتيجية ان هناك في العادة قوات عمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والمحاطة بها لا يطال مفعولها وبهذا تصبح امكانيه التحرك نحو التغيير المطلوب اكثر سهولة.

فمن خلال على استراتيجيات التي ذكرناها سابقا يمكن لنا ان نقول بان استراتيجيات على التغيير التنظيمية تتعدد انطلاقا من المقولة لا توجد طريقه افضل وواحدة في التسيير اذ ان هذه الاستراتيجيات كله لا يتجزء الاخر يمكن المنظمة ان تنتهج على الاستراتيجية المناسبة اذا الوضع الراهن بها كي تتمكن ميناء السيطرة على المشاكل التي يمكن ان تعرقل السير الحسن لها للاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي في حال الاختيار الخاطيء لاحد الاستراتيجيات.<sup>1</sup>

### 13- مدى مساهمة الاستراتيجيات في تطبيق التغيير:

يساهم كل من العمال المنافسين والابتكارات التكنولوجية في تحريك التغيير التنظيمي بشكل مباشر او غير مباشر من المخاوف الاستراتيجية فكلما خطط الاستراتيجيات التغيير بشكل مسبق كلما كان التغيير اكثر نجاحا مما يساعد في

<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق، ص 29

المنظمة في تحقيق الاهداف التي حددتها في بلوغ وتطوير تكنولوجيا جديدة تساهم في خفض التكاليف وتحسين خدمه العمال وتحسين نوعيه الانتاج وهذا راجع الى ماذا قدره المنظمة على التحرك واتحول من اجل تغيير لمواجهه السوق وتغطي نقاط ضعفها.

ان من رؤى تطبيق التغيير هو الاعتماد على لوحه استراتيجيه اي مخطط يكون من اعلى الى الاسفل اي يضم الاهم ثم المهم من خلال وضع خطط منظمه يطبق من خلالها التغيير في المنظمة من الجهود المستمرة لتعزيز مكانة المنظمة من خلال تحسين جميع مكوناتها وذلك باستخدام مهارات الحوار الاقتصادي الاستراتيجي لكسب اسواق جديدة ويتزعزع استقرار المنافسين من خلال التغييرات في القواعد من اجل التكيف مع المنتجات الجديدة لتلبية افضل المتطلبات الزبائن المشتريين في السوق<sup>1</sup>.

#### 14- دوافع المنظمة في انتهاج احد الاستراتيجيات:

من خلال مطالعنا الشاملة لحل الاستراتيجيات التغيير التنظيمي تبين لنا بان معظم المنظمات تنتهج استراتيجيات التحول الجذري اكثر من التغيير التدريجي نظرا لعدده دوافع نذكره فيما يلي:

- التمدد البيئي: بيئة الاعمال والتي تؤثر مباشرة او بطريقه غير مباشره في منظمات العمل هي نفسها تتغير وتتحول بصوره جذريه مما لا يجدي معها الانغماس في التخطيط لأجراء تغييرات تدريجية والتي قد تأخذ وقتا لا تسمح به هذا النوع من بيئة الاعمال الامر الذي يستدعي في المقابل اجراء تغييرات جذريه داخل هذه المنظمات.
- التعدد التنظيمي: تتحرك المنظمات نفسها باستمرار خارج اطار الاستراتيجيه التقليديه المرسومة لها حتى يتسنى لها التواكب مع متطلبات بيئة الاعمال التي تعمل فيها.
- حركه الاندماجيات التي تحدث بين المنظمات والتوغل في فئه التأويل وكثره حالات الافلاس التي تفرضها شدة التنافس جعلت منظمات الاعمال في حاله لأجراء تغييرات تنظم كافة اركان المنظمة.
- التقدم التكنولوجي المتسارع والذي يؤثر كثيرا على المنظمات التي تعتمد استراتيجيه التكيف الرأسمالي في اعمالها لا يسمح بإجراء تغييرات طفيفة ومستهلة.

<sup>1</sup> سوي نبيل مرجع سابق ص 49

ولا على اهم ما يميزه هاتين الاستراتيجيتين هو ان كل الاستراتيجية تلائم طبيعة بيئة معينه وعلى هذا يمكن التعميم بان الاستراتيجيات التحويلية تناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد بينما تتناسب الاستراتيجيات التطورية تلك المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة وبسيطة نسبيا والاستراتيجيات التحويلية من حيث نمط التغيير السائد في المنظمات من المعروف ان الانماط التقريرية التغييرية بالمنظمات اما ان تكون تشاركية او اجباريه وذلك وفق النمط الاداري السائل ويتولد عن هذا التراوح اربعة نماذج تغييرية هي:

- نموذج التدرج او التطور بالمشاركة: وهو ان مودي التدرجي للتغيير الذي يتم بالتشارك وعلى الانفاق بين الاطراف المعنية داخل المنظمة وهذا النموذج التغيير يكون للمنظمات التي تعمل بكفاءة ولكنها تحتاج الى قدر ضئيل ميناء التطور او عندما لا تتمتع المنظمة بالكفاءة اللازمة الا ان هناك متسعا من الوقت لتصحيح اوضاع هذه المنظمة وان المجموعات التنظيمية المؤثرة بالمنظمة في او تساند التغيير.
- نموذج التحول الباهر: وهو نمط يتم بموجبه اجراء تحول جذري في شكل المنظمة وذلك بمشاركة وموافقه جميع الاطراف بالمنظمة ويصلح هذا ان نموذج التغيير للمنظمات التي لا تعمل بكفاءة وهناك القى لي من الوقت لإجراء مشاورات بين الافراد والمجموعات ذات الاهتمام لتحسين هذه الاوضاع مع ضرورة ان تكون جميع الاطراف بالمنظمة متوافقة ومتفقة على ضرورة اجراء تغيير جذري.
- نموذج التطور الجبري: ويتم ذلك بغرض بعض التغييرات التطورية على المنظمة دون الحاجة للحصول على اتفاق الافراد المنظمة على التغيير وهذا النموذج التغيير يكون ملائما للمنظمات التي تعمل بكفاءة ولكنها تحتاج الى قدر من التطور او عندما لا تتمتع المنظمة بالكفاءة اللازمة.
- نموذج التحول الديكتاتوري: وفق هذا النموذج يتم فرض تغييرات هيكلية تحوي على المنظمة دون الحصول على اتفاق افراد المنظمة المعنيين بهذا الامر وهذا النموذج التغيير في الجانب الاخر يتم تنفيذه في المنظمات التي لا تعمل بكفاءة وليس هناك وقت لأجراء مشاوره بين الافراد والمجموعه الاهتمام لتحسين هذه الاوضاع بالإضافة الى ذلك فان الاطراف المؤثرة بالمنظمة لا تساند التغيير بالرغم من ان استمرارية المنظمة وتحقيق رسالتها تطلب بالضرورة اجراء تغيير جذري بالمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن مجد أحمد المختار إدارة التغيير التنظيمي ، ط 1 الشركة العربية المتحدة للتسويق ، القاهرة 2014 ص 122 ص 124

ومن خلال هذا الجدول يمكن ان نلخص هذه النماذج الأربعة للتغيير التنظيمي:

النمط	استراتيجيات التغيير التطويرية	استراتيجيات التغيير التحويلية
النمط التشاركي	نموذج التدرج بالمشاركة	نموذج التحول الباهر
النمط الإجباري	نموذج التطور الجبري	نموذج التحول الديكتاتوري

جدول رقم (3): يمثل النماذج الأربعة للتغيير التنظيمي

14- اساليب تنفيذ الاستراتيجيات التغيير التنظيمي:

ويمكن بيان الاساليب اللازمة لتنفيذ إستراتيجيه تغيير التنظيمي بالجدول التالي:

الأسلوب	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>_تغيير أو تكيف الطرق الإنتاجية</li> <li>_ملائمة او تكيف الآلات الإنتاجية</li> <li>_درجة الأوتوماتيكية المطلوبة</li> </ul>	التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> <li>_تغيير المواقع التنظيمية</li> <li>_تكيف السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية</li> <li>_ملائمة النظام الرسمي</li> </ul>	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>_إثراء الوظائف</li> <li>_تبسيط الوظائف</li> <li>_تكوين فرق العمل اللازم للقيام بالتطور</li> </ul>	المهام
<ul style="list-style-type: none"> <li>_التركيز علي التدريب أثناء العمل</li> <li>_تحديد برامج التدريب الإداري</li> <li>_وضع برامج التطوير التنظيمي</li> </ul>	الأفراد

جدول رقم (4) يمثل أساليب تنفيذ إستراتيجيات التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

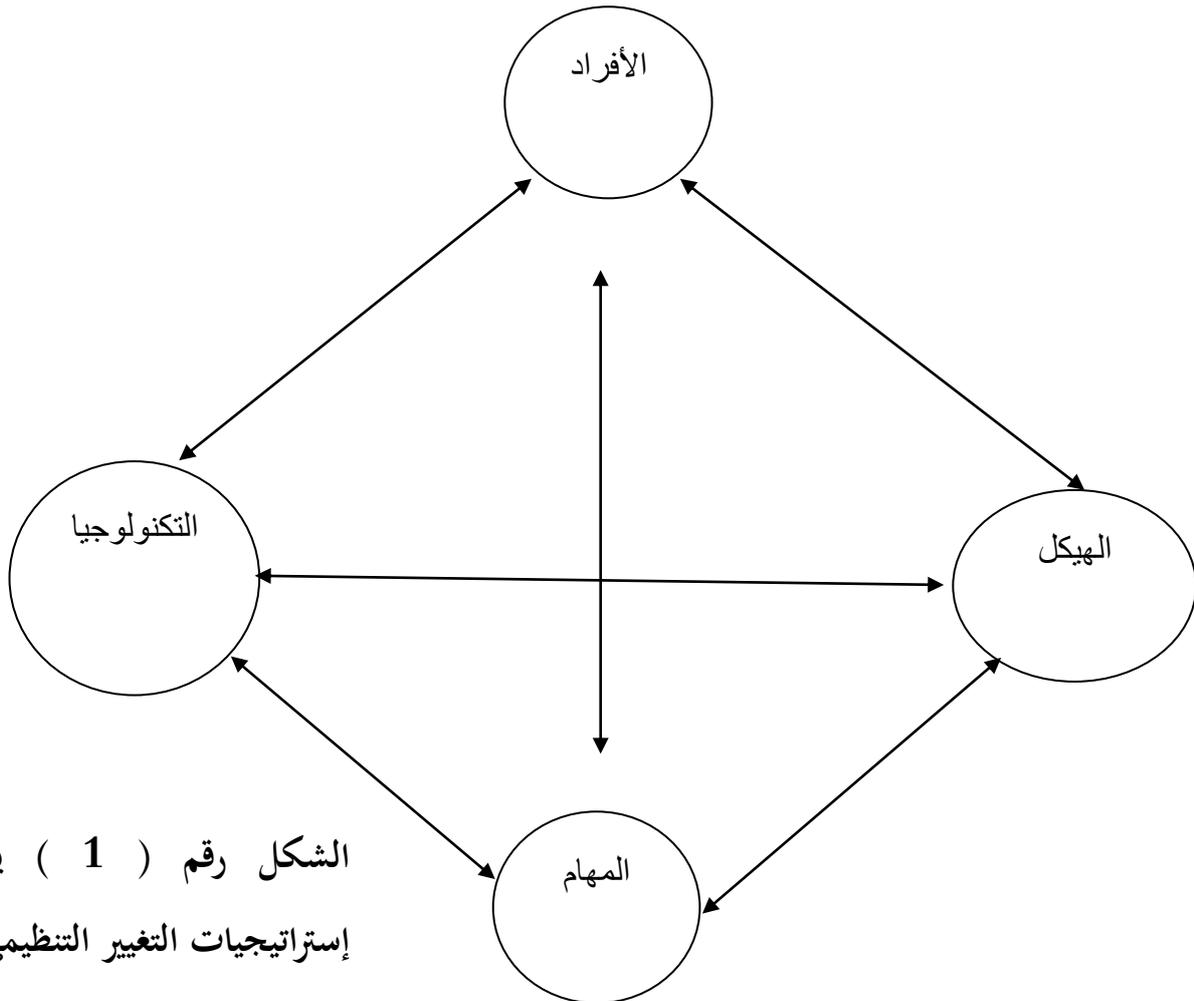
<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق ص 65

- اما استراتيجية الهيكل التنظيمي فهي تحدد التغييرات الداخلية في التنظيم من حيث اعاده تنظيم الاقسام الإدارية مواقع اتخاذ القرارات اعاده تحديد السلطة والمسؤولية واعاده تعديل العلاقات بين الادارات والافراد وغيرها.

- استراتيجية المهام وهي تركز على التغييرات المطلوبة في الوظائف الإدارية في المنظمة وهذه الاستراتيجية قد تزيد عن تخفض من حجم الابعاء المتعلقة بكل وظيفته.

- تهذيب استراتيجية الافراد الى تنميه وتطوير المهارات والكفاءات التنظيمية من خلال مختلف برامج التدريب والتطوير التي تحددها المنظم بناء على احتياجات الافراد طبقا للمهام او الوظائف التي يشتغلونها او التي سيشتغلونها طبقا للتطوير او تغيير التنظيمي.

وفيما يلي مخطط يشمل هذه الاستراتيجيات للتغيير التنظيمي:



الشكل رقم ( 1 ) يوضح  
إستراتيجيات التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شكيرو فيروز، المرجع السابق ص 66

## 15- العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي:

حاول بعض الكتاب الباعثين والمختصين بالتغيير التنظيمي دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجية والمناهج المختلفة السابق ذكرها ولا تزال الحاجة تدعو الى مزيد من التجارب والابحاث في هذا الصدد حتى يمكننا التعديد بدقه متى تكون كل الاستراتيجية هي الانسب واهم العوامل التي تعطر باختيار استراتيجية التغيير المناسبة.

### 11.1 عوامل فشل ونجاح تغيير التنظيمي:

#### 1.11.1 عوامل فشل التغيير التنظيمي:

في كثير من المنظمات تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب ان هذه الشركات ترتكب اخطاء عندما تطبق التغيير، ومن هذه الاخطاء:

- الرضا البالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوم من التاريخ: فالتغيير يتطلب احساسا بالعجلة، والمنظمة الراضية عن نفسها لا تحسد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لأحداث التغيير.

- غياب التحالف القوي بين الإدارة والافراد: يحتاج التغيير الى تحالف بين الناس الذين يملكون القوه بين مواقعهم وخبرتهم وعلاقتهم لتحويل عمليه التغيير من اقوال الى افعال.

- افتقاد الرؤية: بدون رؤيه تتحلل جهود التغيير الى قائمه من المشروعات غير المتوقعة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة او التي تسير بغير مدى.

- عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب اناسا راغبين في التضحية وقادرين عليها ولكن الافراد لا يضح ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

- العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الافراد، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس، وتوجد عقبتان اساسيتان: هما بيروقراطية الشراكة ونظامها القائم، وجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

- عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات او اعاده هيكله العمل،قوه الدفع اذا لم تكن هناك اهداف في الاجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد اليها كأدلة عملية على افضلية التغيير، وبدون انتصارات في الاجل القصير فان الناس يفقدون الايمان وينظمون الى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.
- سرعه اعلان النصر الكبير: بعد العمل لتنفيذ برامج من برامج التغيير فان العاملين يمكن اغراؤهم للإعلان النصر مع اول تحسين كبير في الاداء ثم تلاقي تركيزهم والتزامهم وتعود الى ممارسات الماضي.
- عدم وصول التغيير الى جذور ثقافه المنظمة: يتوقف التغيير عندما نسمع عباره هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا فاذا لم يتصل التغيير وترسخ في ثقافه المنظمة فسوف يموت في المهد.<sup>1</sup>

### 2.11.1 عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج تغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم واهم هذه العوامل ما يلي:

- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.
- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الافراد العاملين.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ لتغيير وتساعد على تنفيذه.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ لتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التجريبية واستشارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع وأتاحه فرص المبادئ والتطوير وتسجيل الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والابتدائية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي العاملين فرصه لتشكيل الاستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير وتطوير لمنظمتهم.

<sup>1</sup> خضير كاظم الفريجات ،موسي سلامة اللوزي ،أنعام عبد اللطيف الشهابي ،السلوك التنظيمي ، دار إثراء عمان ، ط1 سنة 2009، ص353 ص354

- دعم وتأيد القيادة الإدارية في المنظمة: بجهود التغيير والتطوير مما يحفز الافراد العاملين في المنظمة لقبول التغيير.<sup>1</sup>
- وجود وكلاء تغيير من مستشارين او مختصين يملكون المهارات الانسانية والفنية اللازمة لتغيير والتطوير فعليا مع جهود الاقناع والتوضيح للعاملين لتهيئتهم وتدريبهم على التغيير والتطوير.
- مشاركة العاملين في التغيير لابد من مشاركة العاملين الذين سيتأثرون من التغيير وان تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن اسباب التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة فلاشتراك يحفز العاملين ويقلل من مقاومتهم له.
- التركيز على المجموعات حيث ان قيم المجموعة تؤثر على انماط سلوك افرادها ولا بد من العمل مع المجموعات بمهارات لدعم التغيير.
- معرفه مصادر ومستوى عدم رضا العاملين او مقاومة التغيير مما يساعد على تشخيص المشكلات بأسلوب علمي لدعم التغيير.
- توقيت التغيير لابد من دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمنظمة والعاملين والبيئة من اجل وضع التوقيت المناسب لا دخال التغيير وكذلك الخطة المناسبة لتغيير والتطوير.
- التغذية العكسية لكي يتم نجاح التغيير لابد من وجود نظام للمعلومات يسمح للعاملين بالتغيير عن ردود فعلهم وشعورهم ومشاكلهم من التغيير والتطوير، ويجب ان تصل هذه المعلومة الى الإدارة العليا، ان وجود تغذية راجعة من العوامل الهامة التي تساعد في تحديد مدى فاعليه وجدوى خطط التغيير ومشاكلها
- الادخال المؤقت لتغيير والمقصود به وجود فتره تجريبية لتطبيق التغيير المقترح يقوم العاملين اثناءها بالتفاعل مع التغييرات وابداء ردود الفعل حولها،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ص360

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ص360

### خاتمة الفصل

إذن ومما سبق يتضح لنا أن عملية التعديل التنظيمي أصبحت ضرورية وحتمية لا مفر منها بل إنها في اتجاه متسارع لا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان ففي كل يوم يتساءل

قادة المؤسسات ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ اليس من الأحسن لوغيرنا هذا؟.....إلخ

وهذا راجع للمنافسة الشديدة و إنفتاح الأسواق العالمية وما خلف ذلك من إهتمام كبير للمنظمات التي تريد السيطرة علي سوق أو أسواق متعددة وأفكار العولمة التي مهدت لذلك مما حتم علي منظمات عصرنا هذا أن تنتهج التعديل التنظيمي كطريق للتأقلم مع هذه التوجهات والتغيرات.

# الفصل الثالث

### الفصل الثالث: مداخل مقاومة التغيير التنظيمي

#### تمهيد :

خصص جل الباحثين والكتاب الذين يتناولون موضوع التغيير على مستوى المؤسسة، جزءاً معتبراً من كتاباتهم لظاهرة المقاومة، وهذا يدل على أن كل مشروع تغيير يواجه درجة أو بأخرى بالمقاومة، كما أن البعض الآخر يفسر إدارة تغيير على أنها مواجهة للمقاومة التي يديها بالضرورة معنيون بالتغيير فإن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغيير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفته النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له ويذكر شريف بأنه لا بد أن يلقي أي تغيير نوع من المقاومة قد تكون مقاومة ظاهرة وقد تكون سرية وكل من نوعها لا يقل خطراً على الآخر، فالمقاومة العلنية تكون بالفعل والسلوك ولا بد من محاولة التخفيف من حدوثها وإلا تحولت إلى انفلات داخل المنظمة، والمقاومة السرية تكون بالامتعاض أو الإحباط ولا بد من إيجاد متناسات لها كي لا تتحول إلى شائعات وتكتلات بين من هم مع وضد عملية التغيير فالناس يخشون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، فلا يمكن أن نكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط، فهناك دائماً تداعيات غير متوقعة لعملية تغيير. فكلما قلل القادة من إدراك الأفراد لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة انخفضت مقاومة التغيير .

ولكن بالرغم من حتمية التغيير وأهميته إلا أنه عادة يواجه بالمقاومة والرفض والمناهضة لأسباب مختلفة ومتباينة، لأنه يتطلب تأثير في السلوك أو في معطيات التنظيم، حيث أن معظم المنظمات صممت لممارسة أعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإنه مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف في النظام المؤسسي فعملية التغيير في المنظمة تتطلب تحقيق درجات من التكيف والتوازن مع معطيات الموقف، وبالأخص ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لهذه العملية، ليتسنى لها جني المنافع والفوائد المترتبة على عملية التغيير، وهذا يتطلب استخدام جملة من الأساليب والاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

كما يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه، وذلك لسبب بسيط هو حب الناس لما اعتادوا عليه حتى لو كان شيء سيء، إذن فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة فالتغيير يهدد أنماط وعلاقات وأساليب ومصالح قائمة، وعلى اعتبار إن تنظيم جيد يجب أن ينظر إلى نفسه كيان عضوي يؤثر ويتأثر

بالبيئة والمناخ السياسي الاجتماعي والإقتصادي الذي يتواجد فيه وهناك مجموعة من السلوكيات متوقعة من الفرد إتجاه التغيير ندرجها في جدول التالي :

مدي الإستجابة له	التغيير المقترح
<p>يقاوم علنا ودون خوف</p> <p>يقاوم سرا</p> <p>إحتمالية قبوله أو إجازته بحدز</p> <p>مشاركة في إحدائه وإنجاحه</p>	<p>يري أن التغيير ضار وهدام</p> <p>يري أن التغيير قد يمثل تهديد لإستقراره وأمنه</p> <p>يدرك أن التغيير واضح النتائج بالنسبة له</p> <p>يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف</p>

جدول رقم ( 7 ) يمثل التغيير المقترح ومدى الإستجابة لها

1

### 1. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي<sup>2</sup>

لقد تعددت اراء بخصوص اسباب ودوافع مقاومة التغيير،يصنفها السعيد ياسين عامر الى اسباب تنظيمية والسلوكية وفيه واجتماعيه،ويصنفها اخرون الى اسباب مرتبطة بالفرد واخرى مرتبطة بالجماعة او اسلوب التسيير والمصالح الشخصية وهناك من يضيف اسباب اخرى على مستوى المنظمة.

ان الاسباب الفردية عديده وهي مرتبطة أكثر بخبرة الفرد ومدى ادراكه لمشروع التغيير غير انه يمكن حصر اهم هذه العوامل فيما يلي :

- عدم او سوء فهم مقاصد التغيير كمشروع.

- تصور زياده اعباء وشده العمل من خلال تغيير المقترح.

<sup>1</sup> مُجَّد بن يوسف النمران عطيات ،إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ،دار حامد للنشر والتوزيع ،ط1،2006،ص113

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، علي مُجَّد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة 2 مركز وايد سيرفس ، القاهرة سنة 1998 ،ص 547

- تضارب المصالح الشخصية مع النتائج التغيير المدركة من قبل الفرد وفقدان امتيازات مكتسبه حاليا.

- العناء الشخصي من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد .

اما اسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها الجماعة فيمكن حصرها فيما يلي:

- الخوف من فقدان تماسك الجماعة .

- الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها.

- الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها.

- الخوف من فقدان استقلالية التي كانت تتمتع بها الجماعة داخل التنظيم.<sup>1</sup>

ويرى كينج واندرسون ان المقاومة التي يكون مصدرها الجماعة تشكل خطورة كبيرة على مشروع تغيير لا نأ في هذه الحالة تكون قد تحولت الى راي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وتكون بالتالي اكثر تواسلا.<sup>2</sup>

اما اهم الأسباب فانه يمكن حصرها فيما يلي:

- قد يمتنع الافراد عند الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، او التمسك بالوضع القائم وقد يتخذ الافراد اجراءات مناقضة لعملية التغيير، وعندها قد تكون هذه الاجراءات سلبية اذا كان تغيير ايجابيا، وقد تكون ايجابية اذا كانت تغيير سلبيا. وقد تكون الممانعة للتغيير من قبل افراد المنظمة صفة فردية او جماعية او قد تكون ذات شكل ظاهري او السري غير معلن<sup>3</sup>

ومن الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يأتي:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يمين الناس عاده الى حب المحافظة على الامور المألوفة لانهم يشعرون بالرضى والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.

<sup>1</sup> فؤاد القاضي ، إستراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5 القاهرة سنة 2006 ص 320

<sup>2</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر السعودية ، سنة 2004 ص 310

<sup>3</sup> د. احمد دودين يوسف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي مرجع سابق ، ص 44 .

- العادات: تدل نظرية التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وانماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفيه استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقه جذريه بل يصبح روتينيا ومبرجا الى حد ما.
- سوء الادراك: ان عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجهه تغيير.
- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد احيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم اي تغيير او تعديل عليه، لان ذلك يعني خساره شخصيه له كضياع نفوذه او مركزه او الحاق خسارة ماليه او معنوية به.
- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير احيانا عندما يشعر الفرد او الجماعة ان تقاليد ومعايير جماعة صديقه مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع افراد وجماعات معينة، وفي حال ادخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الافراد وجماعات الصديقه ضررا، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحه المنظمة التي يعمل بها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحه الجماعة الصديقه التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكله التزام وولاء بالنسبة للفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أ.د. احمد دودين يوسف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 44 ص 45

ولقد تناول العديد من الباحثين اسباب مقاومة الافراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دون الأخرى، ولهذا يمكن اجمالها وفقا لأبعاد واسباب معينه وهي:

### - اسباب اقتصادية:

تتمثل في الخوف من الخسائر المادية الناتجة عن تخفيض الاجور او المكافآت والحوافز المترتبة ان رفع معدلات لإنتاج، لهذا فغالبا ما تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم سابقا بالمقاومة اذ رات ان هنالك تهديدا لمصالحها الشخصية، فسيد المنشآت الجزائرية مثلا ترتب على التعديلات الهيكلية معاناة كثيرة من الفاعلين وحرمانهم حيث برزت اغلبه المتضررين من ذلك تعبيرا دفاعيا منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة والابقاء على العلاقات الصناعية التي خبروها سابقا من جهة اخرى اي الامل على تأجيل التحول نحو الوضعية الجديدة للاقتصاد الحر.

### - اسباب اجتماعية:

تبرز خاصه من خلال التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ جراء التعديلات الجديدة، مما يؤدي الى الخوف من ظهور وضعيه اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة اشباع اقل، فضلا عن الاستياء الناتج من عدم المشاركة في عمليه، مما يجعل الفاعلين ينظرون اليه على انه في صالح القمه فقط وفي هذا المجال يرى الباحث عبد الله شاقور أن التحكم عن بعد عند الشروع في عمليه تحويل طريقه تفتقد أدنى شروط الكفاءة فهي عمليه معقده تستوجب جوانب غاية في التخطيط والتفصيلية ويشترط فيها أن لا تتعارض ومطالب ذوي العلاقة بالتحول ذاته.<sup>1</sup>

### - اسباب الشخصية:

تمثل الأداة والسلوكيات المترسبة من المرحلة السابقة عائقا رئيسيا امام التغيير، ومما يزيد من تفويتها هو غياب الوضوح حول عمليته واهدافه الشيء الذي يدعم التغيير التنظيمي داخل المنشآت ومدى مساهمة النسق الاتصال في انجاح الخوف من المجهول عند الفاعلين ولا سيما اذا كانت هنالك تجارب سابقه قد عرفت الفشل ويقاوم العمال التغيير في حاله اعتقادهم انهم سوف يفتقدون الاعتبار وفي هذه الحالة فان غالبية الافراد المعنيين

<sup>1</sup>أ.د. احمد دودين يوسف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 46

بالأمريهتهم بأنفسهم فقط ونادر ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب على التغيير، بحيث ان شعور العامل بتغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية وغالبا ما تؤدي الى المقاومة وقد حددت هذه المصالح في:

- **القوة:** السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي.

- **النفوذ:** وهو مرتبط بالزيادة في مستوى الدخل او ما يشبه ذلك.

- **المقام:** وهو مرتبط بالمكانة او الاحترام والقبول من طرف الاخرين.

- **درجه الجهل المبذول:** وتجنب الظروف التي تتطلب جهدا اكبر.

- **الكفاءة المهنية:** الاحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة.

- **قلة الفهم والثقة:** جميع الافراد الى مقاومة التغيير عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر، ويحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الاطراف المتورطة في تقديم المشروع، واعطاء اقتراحات التعديل.

- **اختلاف التقييمات:** تكون مقاومه التغيير عندما يختلف الافراد المساهمين في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والارباح الناتجة عن التغيير المقترح، ويكون هذا الاختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقه وهنا يظهر جانب ايجابي للمقاومة لأنها تساعد في على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة واعاده الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التقييمات والتوقعات.<sup>1</sup>

- **اسباب نفسية:**

ويقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الامور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح. فعندما تبقى الامور على ما هي فان الاوضاع تبقى منسجمه مع بعضها البعض ويسهل على الناس التعامل معها ويقول الساعدي هنا ان مقاومة التغيير تتمثل في الخوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لان التنبؤ بالمستقبل امر صعب لذا فانهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجديه نتيجة التغيير.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للتوزيع والنشر، ط2، سنة 2016، ص 140/139

#### - اسباب تنظيمية سياسية:

وتعود هذه الاسباب الى احتمالات نشوء اي خلل تنظيمي ناتج عن احداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية او مراكز القوة في المنظمة، واده يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن ان تساهم مساهمة ايجابية في التغيير لتحديد اوجها الى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة الى جماعة تمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل العمل التيار الاخر، والواضح ان هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة الى الصراء ثم يتبدل السراء الى حرب داخلية اذا لم تكن ماهرة في ادارته بالشكل المناسب وبالتالي فان هذا من شأنه ان يفقد التنظيم او الهيكل التنظيمي ميزة<sup>1</sup> المرونة والواجب توفرها في اي تنظيم قادر على مواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة به. وعليه قد تنبئ مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسيه كالمحافظة على علاقات القوى السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرار.

#### - اسباب تنظيمية موضوعية:

وتعني خوف الافراد من ان تغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه حيث يعتقد الافراد ان التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة ولا يسهم في تحقيق اهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته.

#### - اسباب قيمية وثقافية:

وفي هذا الجانب يؤكد الاعرجي ان من اسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتياد الموظفين على اداء عملهم بصورة معينة وقناعاته بأسلوب تنفيذها اضافة الى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها وذلك انه عندما يعتاد التنظيم على اسلوب معين واستخدام اجراءات واساليب محددته فان ذلك يصبح نهج او عادة لدرجه انها لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغييرات كما ان اختلاف معايير الافراد عن معايير وقيم المنظمات واختلاف القناعة والرؤية بأهمية دوره تغيير التنظيمي في اداء المنظمة وكونها كلها اسباب تؤثر في الفرد ونفسيته ومعتقداته نحو التغيير.

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان المرجع السابق ص 320 ص 321.

- اسباب فكرية معرفية:

وهي من الاسباب العائقة لعملية التغيير والناجحة عن الجهل،وقله الدوافع للإنجاز والعاملون يرفضون التغيير انطلاقا من الاعتقاد بان قبولهم لهذا التغيير يعني اقرارهم بأنما كانوا يقومون به كان خاطئا وغير صحيح وحفاظا على ماء الوجه فانهم يقاومونه.

- اسباب التنسيقية:

ان عدم ادراك اهمية التغيير قد تعود الى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على , تغيير والتنفيذ و ان ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والادارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء الفهم وادراك لأهداف ومقاصد التغيير، الامر الذي يؤدي الى مقاومه شديده للتغيير المقترح،ويضيف هذان الباحثان ان ضعف نظم الاتصال والتنسيق بين المديرين او القائمين على التغيير وبين الموظفين يؤدي الى ما اسمه بالتقييم المتباين ويبين انما يتسبب في تصعيد مقاومه التغيير في المنظمات عدة مصادر محتملة للصراع،تظهر في السلوك وتؤثر فيه،وهي:

- صراعات تتعلق بالبيانات المتوفرة.<sup>1</sup>

- الظروف الخاصة بالبنية الهيكلية.

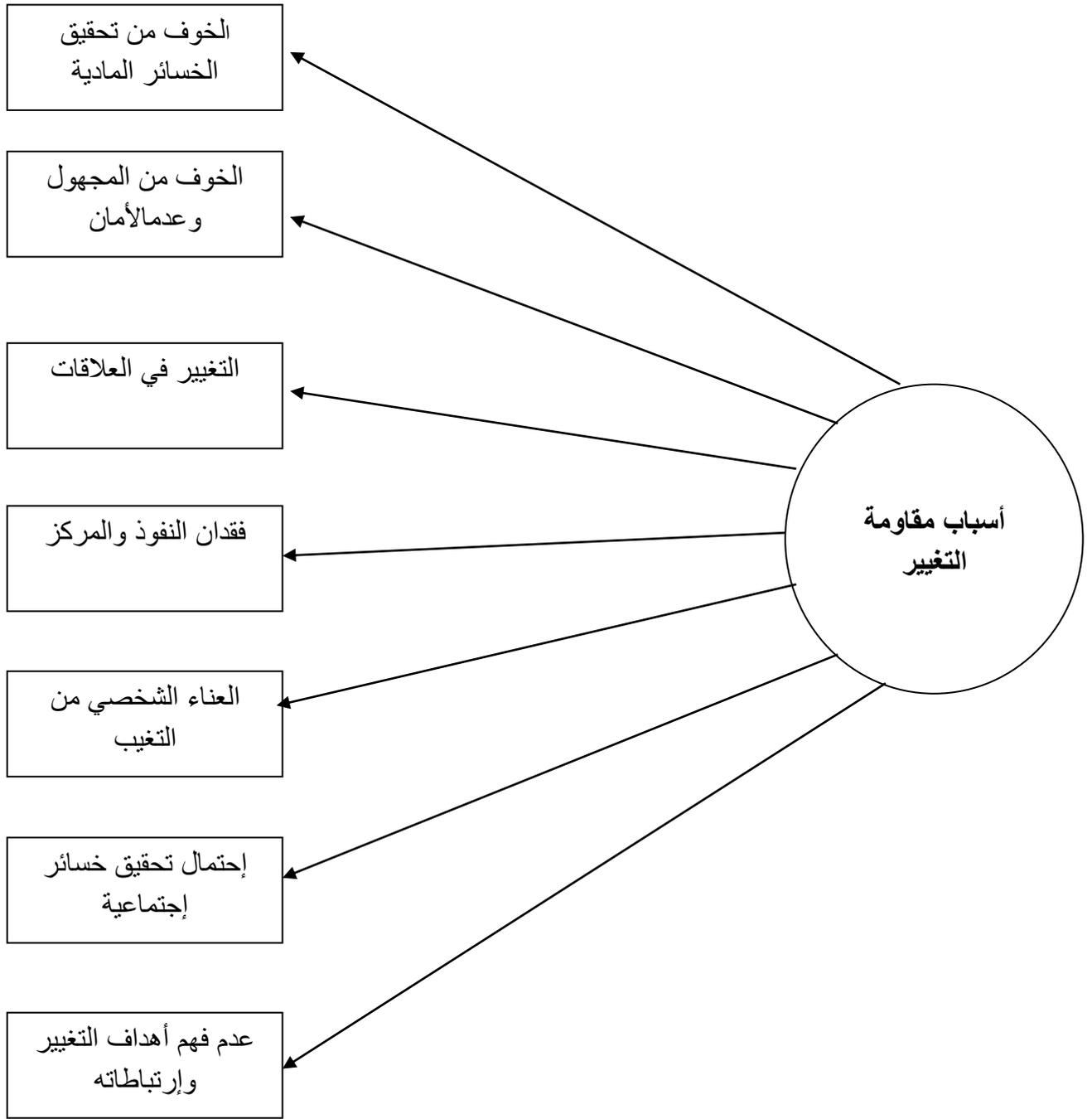
- مشكلات لها صلة بالقيم ومشكلات في المصالح.

<sup>1</sup>راجي مصطفى عليان المرجع السابق 320 ص321.

1	
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	
1	ضعف مستوي الاتصال والتنسيق بين القائمين علي التغيير والمنفذين له
2	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين
3	نقص المعلومات المتوفرة لدي الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلي نهايته
4	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء التغيير
الاسباب المتعلقة بالمشاركة	
5	خوف الافراد العاملين من ان التغيير المقترح لا يقبله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه
6	اختلاف الفئات و الرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين و القائمين عليها
7	استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير
الاسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
8	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير
9	الحرص على المحافظة على القيم وتقاليد العمل المتعارف عليها
10	اعتياد الأفراد العاملين على اداء عملهم بصورة معينة
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير	
11	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم
12	خوف الافراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير
13	تأثير الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية و الوظيفية
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
14	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعملية تغيير غير ناجحة
15	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير
16	عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الادارات السابقة
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية	
17	عملية التغيير تتطلب السرعة فالتنفيذ
18	استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة

جدول رقم ( 4 ) يمثل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

<sup>1</sup>راجي مصطفى عليان المرجع السابق ص 320 ص 322



<sup>1</sup> شكل رقم ( 2 ) يمثل لبعض أسباب التغيير التنظيمي

<sup>1</sup> رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ط2007، 1، ص 103.

### 2. اشكال مقاومة التغيير

من التعريفات السابقة يتضح بان مقاومة التغيير تتمثل بعدم الامتثال للبرنامج المنوي احداثه والمناهضة لبعض او كل التغييرات في المنظمة، كما انها يمكن ان تكون سرية او علنية وتأخذ عدة اشكال حيث انها اما تكون ايجابية او سلبية.

ان المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ازاء التغيير الايجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها ان تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها والوصول بها الى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة. وتتمثل سلبية المقاومة بانها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابيه ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها. وهذا يبين ان المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الافراد تغييرا ايجابيا تتطلبه مصلحة العمل. اما ايجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبيًا بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وادم الامتثال له يصب في المصلحة.

ومن هنا يمكن القول ان بروز سمه المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة من شأنه ان يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج تغيير السلبي او حتى نفيها، وهذا ما يؤكد على انه لا يمكن اعتبار جميع محاولات المقاومة التغيير امرا سلبيًا او سيئا بل يمكن ان تكون للمقاومة فوائد ايجابية تساعد في ادارة عمليات التغيير فعلى سبيل المثال عندما يقاوم الموظفون التغيير فان ذلك يجعل ادارة اذا النظر في مقترحات التغيير لتأكد من صحتها وسلامتها وبذلك فانه يمكن النظر الى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية الغير مخططه، وهذا جانب ايجابي من ايجابيات مقاومة للتغيير ومن الملاحظ ان مقاومة التغيير قد لا تكون دوما طافيه على السطح بحيث يمكن ادراكها والتعرف عليها، فهي كامله احيانا وتعطي اثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه. هذا ما امكانه ان تكون المقاومة او الاضطرابات احيانا بشكل علني.<sup>1</sup>

اما فيما يتألق بالمقاومة السرية فأنها تؤدي الى خلق صعوبات اضافية امام الجهة التي تسعى الى اضعاف او ازاله تلك المقاومة، وعليه يجب على الإدارة ان تعرف كيف ينظر الافراد للتغيير فهذا من شأنه ان يحدد اولئك الافراد الذين سيبدون المقاومة، ومعرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها.

<sup>1</sup> رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط2007، ص 104.

ويجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الاعراض المترتبة على مقاومه العاملين لعملية التغيير والاسباب الكامنة وراءها حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفائليه على تقليل درجة المقاومة بدلا من بدل الجهود نحو معالجة الاعراض المترتبة عليها ومن ابرز الاعراض المترتبة على مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير الاكثار من الشكوى وتذمر من قبل الافراد على اسلوب معين او اجراءات معينه متبعة او مهاجمة الاقتراحات والافكار الجديدة والانتقاد بطريقه سلبية او نشر الإساءات او عدم الالتزام بقواعد واجراءات الامل او ارتفاع معدل دوران العمالة وكذلك اصرار الافراد على ان تغيير ليس عادلا او توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقه بالتغيير او محاولة بعض الافراد في التأثير على الاخرين بأقنائهم بان البقاء على الوضع الحالي افضل من التغيير وبين الحرب بعضا من هذه الاعراض والتي تظهر على سلوك العاملين للتغيير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن اهمها التغيب المستمر للعمل دوغما اسباب معقولة او ترك العمل نهائيا ودخول الفرد في صراعات مكشوفه ضد زملائه ورؤساءه حتى ضد الآلات ومعدات المنظمة التي يعمل بها، والاستهتار وتكاسل وعدم الاهتمام باي تغييرات قد تحدث في المنظمة والبحث عن اي جماعه من جماعه العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير، مما يعطيه الشعور بالحماية ويعطيه فرصة أكبر لأبداء معارضته ومشاعره من خلالها ويرى ابو حمديه ان الصمت وادم التفوه باي كلمه تعتبر من الاعراض الشائعة لمقاومة التغيير.

ورغم انه ينظر الى مقاومة التغيير والتطوير على انها سلبية، الا ان لها نواحي ايجابية فتؤدي الى ما يأتي:

تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار ادارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثاره بشكل افضل.

تكشف مقاومه التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عملية الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ان حاله الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الافراد العاملون تدفع ادارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة ام غير المباشرة.<sup>1</sup>

تكشف مقاومه التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عملية الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ان حاله الخوف من التغيير ومسائل القلق التي يعاني منها الافراد العاملون تدفع ادارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة ام غير المباشرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 104

تكشف مقاومة التغيير النقاب النقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.<sup>1</sup>

ويرى بعض الكتاب والباحثين انه ليست كل اشكال وصور مقاومه التغيير سيئة بل ان مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات وان من بين الفوائد التي قد تنتج المقاومة التغيير ما يأتي:

تسجيل الادارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية من حيث انها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الافراد نوع من التدقيق والتوازن للتأكد من ان الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وهكذا فان المقاومة المعقولة اذ ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الافراد العاملين قد ملأوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات او الصعوبات التي يحمل ان يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الاجراءات الوقائية قبل ان تتطور وتتفاقم المشكلة. وفي ذلك الوقت يمكن ان تشجع الادارة على بذل المزيد من الجهد والاهتمام في اعلام الافراد العاملين واحاطتهم علما بالتغيير والذي يؤدي في النهاية الى تقبل افضل للتغيير.

المقاومة تزود الادارة بالمعلومات حول شدة ووحدة مشاعر الافراد بشأن قضية معينه وتشجع الافراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة اكبر، حتى يتفهموه بصورة

### 3. مجالات مقاومة التغيير:

ان مقاومة التغيير لها عدة اسباب متعددة ومجالات محددة تتركز اساسا في ثلاث نقاط:

**أ- مقاومة طبيعية للتغيير:** قد يشهد التغيير مقاومة لطبيعة التغيير نفسه لان الراضون يعتقدون انهم اولى بأنفسهم ولكي تقلص هذه المقاومة يجب على القائمون بالتغيير وان اقتراحهم يشتمل على العناصر الاتية:

- يجب ان يكون التغيير مفيد ويدخل تحسينات على العمال اكثر مما سبق.

- يجب ان يكون التغيير متماشيا مع خصوصيات المعنيين بالتغيير ويتماشي مع قيمهم وتجاربهم المكتسبة من قبل.

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان. المرجع السابق. ص 327 ص 329.

- التغيير يجب ان يكون بسيط نسبي وليس معقد على المعنيين فهمه وتطبيقه بدقة.
- يجب ان يرافق التغيير بفترة اختبار بحيث يستطيع الفريق المعني بالتغيير تجربته تدريجيا<sup>1</sup> بأنفسهم وملاحظة التغييرات.
- ب- مقاومة استراتيجية:** الفريق المعني بالتغيير يجب عليهم التحضير الجيد لمواجهة مقاومة شرسة لاستراتيجية التغيير التي يطبقونها وعليهم في الوقت نفسه معرفه ما يلي:

الاستراتيجية الشرعية ينجم عنها مقاومه من الذين يتدمرون من التغيير السلطوي الصارم او اللجوء الى التهديدات.

إن إستراتيجية الإفناء العقلي ينجم عنها مقاومة إذا كانت المعطيات التي تركز عليها مشكوك فيها

إن استراتيجية اقتسام السلطة قد ينجم عنها مقاومه إذا اعتقد الأفراد انها سياسة نفاق وأنهم موجهون من الأعلى.

### ج- مقاومة عامل التغيير:

هذا النوع من المقاومة من التغيير يوجه إلى الشخص القائم والمشرفون على التغيير وهي تتعلق دائما بمشاكل شخصيه وتأخذ أشكالا أخرى مثل المقارنة بين المغير والمعنيين بالتغيير ان اعوان التغيير قد يثيرون ردود افعال مقاوميه وهم في غالب الاحيان لا تربطهم علاقات بالأشخاص المراد تغييرهم، فالدراسات بينت ان اعوان التغيير ينظر اليهم من مؤشرات السن، التكوين، خصوصيات اجتماعيه واقتصادييه، مختلفة عن الاشخاص المراد تغييرهم تحدث مقاومه منهم، و يتبين ان عامل التغيير له دور فعال في نجاح او فشل التغيير المقترح لذا وجب قبل البدء في تنفيذ خطوات التغيير التأكد من مهاره العامل على تغيير في تنفيذ هذه الخطوات بشكل يمكنه من تفادي وتجنب المقاومة الشرسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مولودي عاشور. تمثلات الإطارات للتغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية. دراسة ميدانية في مؤسسات اتصالات الجزائر. مذكرة ماجستير علم الاجتماع والعمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر. 2005. ص55.56

<sup>2</sup> مولودي عاشور. تمثلات الإطارات للتغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية. دراسة ميدانية في مؤسسات اتصالات الجزائر. مذكرة ماجستير علم الاجتماع والعمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر. 2005. ص55.56.

4. مستويات مقاومة التغيير:

وقد وضع ريتشاردسون (Richardson) ثلاثة مستويات المقاومة التغيير وهي :

- المستوى الأول: مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية إدارة التغيير للمقاومة، ولكنهم يكتفون من التساؤل حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة والارتباك ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.

- المستوى الثاني: المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.

- المستوى الثالث: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة.

وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلك لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان، المرجع السابق ص 300

### 5. أنواع القوى المقاومة للتغيير :

هناك مجموعة من القوى المقاومة للتغيير نورد انواعها في الاتي :

#### - القوى المعارضة للتغيير:

فهي أشبه بلويي يبدل كل طاقته من أجل صد أي افكار او ممارسات تؤدي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله ,وهي من أخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير، وتقف ضده، وتسعى لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحتها تتعارض مع قوى التغيير وبالتالي تصبح أكبر عائق فطريق التغيير بحكم سيطرتها علي مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة علي توجيه مسار التغيير التنظيمي .

#### - قوى الرفض لعملية التغيير:

وهي رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل أنها رافضة أحيانا لذاتها ووجودها، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها.

#### - قوى التحجيم:

وهي قوة تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه ، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.<sup>1</sup>

#### - قوى المحافظة على القديم:

وهي قوى تربط بالقديم ارتباطا وجدانيا عاطفيا فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، وموقف محبة.

<sup>1</sup> د محسن أحمد الخصري ، إدارة التغيير "مدخل إقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل معا متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، 2003 ص 73.

### - قوى التجميد:

وهي قوى منغلقة على ذاتها، ترفض غيرها، ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

### - قوى اللامبالاة والسلب:

ويقصد بها الهامشيون ، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام، أو تفاعل معها، فهم يسيرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماما وكأنهم سلوبو الإرادة أو عديمو الرؤية والإحساس.<sup>1</sup>

### 6. انماط مقاومة التغيير:

يمكن تمييز ثلاثة انماط رئيسية في مقاومة التغيير التنظيمي :

- النمط الطبيعي: حيث تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد والتغيير باختلاف الوضعية عن سابقتها، لان الفاعل داخل المنشأة بحاجة الى وقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها.

- النمط السلوكي: الانفعالي الذي يعتمد على اسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل الخوف اللا شعوري من نتائج التغيير أو عدم الثقة بالقائمين به.

- النمط القائم: على العوامل الاجتماعية ومصالح جماعه الذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد، فهناك كثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينه في نطاق جماعه العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلها الحفاظ عليها، لهذا فبمجرد ظهور التغيير يتساءلون المدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فاذا كان لا يؤثر فيها تجاوبوا معه أما اذا تعارض معها فان ذلك يدفعهم الى التقوقع والنظرة الضيقة اليه ومن ثم مقاومته خلاصه القول ان انماط مقاومة التغيير تختلف من منشأة الى اخرى لكنها في اغلب الاحيان لا تختلف على ما سبق ذكره فلا يمكن توقع الدعم الكامل له حتى في افضل وضعيه العمل، فقد تظهر بعض المعارضة او سوء الفهم لاختلاف الادراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومته عنليه او ضمنيه مباشرة او مؤجلة، فقد<sup>2</sup> يتخذ الفاعل مواقف عنليه للحفاظ على الوضع

1 محسن الخصيري، مرجع سابق، ص 73

<sup>2</sup> سليم العايب ، نوال زواي إستراتيجية التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حدة مقاومته . المرجع السابق ص 179

القائم تتمثل في الاضرابات والاحتجاجات والمتباطئ في الانتاج، واللجوء الى النقابات، والرفض والمعارضة الشديدة ولو كان ذلك دون اسباب والاستقالة في اقصى الحالات، ويمكن ان تكون المقاومة ضمنية تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة من خلال فقدان الدافعية للعمل وظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي والتهاون والتماطل في التعلم وكثرة الغيابات وتمارض وتدمر وعدم الرضا وهذه الظواهر سواء كانت علنية او ضمنية فأثما ذات اثر كبير في احداثه ونتائجه، لهذا فبمجرد ظهور تغيير تالي بعد مده زمنية معينه تكون مقاومته اكثر شدة وعنفاء، ويمكن تلخيص هذه الاجراءات العملية لمقاومه الفعل للتغيير فيما يأتي:

- كثره التغيب بسبب المرض او التدمر او التباطؤ في الانتاج.

- محاوله الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن ان يمسه التغيير.

- استخدام وسائل دفاعيه مثل العدوانية والاسقاط.

- الانضمام الى التنظيم الغير الرسمي الذي يتشكل على اساس التشابه في القيم والمبادئ والميولات والرغبات الإجتماعية طلبا للحماية من الاوضاع الجديدة، يجد فيه فرصه للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع ابرازها في امكنه اخرى.

- الانسحاب النهائي من المنشأة<sup>1</sup>.

### 7. إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير:

- إيجابيات مقاومة التغيير :

قد يعتقد بعضهم أن كل أنواع المقاومة سلبية وضارة، والحقيقة أن للمقاومة بعض الإيجابيات، مثل :

- توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.

- كشف ضعف عملية الاتصال.

- مراجعة الخطط وتحليل النتائج.

<sup>1</sup> سليم العايب ، نوال زواي المرجع السابق ص 180.

- الكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

- التنبؤ بالسلوك وإثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصل إلى قرارات جيدة.<sup>1</sup>

### - سلبيات مقاومة التغيير:

حدد سلبيات مقاومة التغيير بالآتي:

- التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، وإضعاف قيادته.

- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة.

- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.

- انخفاض مستوى الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الانتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.

- خسارة المنظمة التي تتعرض لمقاومة التغييرات التنظيمية والتطويرية بانشغالها بمعالجة هذه المقاومة واحتوائها، أو التخلص منها.

- يترتب على العناصر السابقة ازدياد معدلات التسرب ودوران العمالة وتدني مستوياتهم على مستوى المنظمة.

- تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية فردية وجماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة .

- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة .

- تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خصوصا في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم.

<sup>1</sup> سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير ، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2011 ص 19.

- فشل التغيير برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها.<sup>1</sup>

### 8. أساليب المقاومة للتغيير :

تتعدد أساليب الرفض للتغيير وتختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل ، مروراً بالمعارضة الشديدة، والتحفظات، وعدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للفهم والنقاش ، وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير.

وقد تحدث المقاومة بشكل فردي ، يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برؤيتهم الشخصية للنتائج المترتبة على عملية التغيير، واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض أو مقاومة التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح ولاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو مفهومة

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية والجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسة لمقاومة التغيير، وهي :

### - أساليب الرفض والمقاومة العنيفة :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقسامها مثل : التجسس الوظيفي، وإشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية جانبية، وينمي بينهم الأحقاد والصراعات، ويسبب الخسائر.

<sup>1</sup> سوفي نبيل ، المرجع السابق ص19

### - تعطيل قوى التغيير :

عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تتجه إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده، وقواه، وفي إمكانية القيام به.

### - تأخير سرعة التغيير :

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل : استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية ، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د محسن أحمد الخضيري ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ص 78

وفيما يلي يمكن أن نوضح مصادر مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>

أمثلة	مصادر تنظيمية
نظام التعيين . وصف الوظائف . نظام التكيف والعوائد	1- الثبات المفرط (لضمان سلوك الفرد كما هو متوقع لضمان الاستمراري
تغيير هيكلية بدون إهتمام بالقضايا الأخرى مثل الوظائف والأفراد	2- نطاق التغيير ضيق ومحدود
معايير وقواعد الجماعة تحول دون التغيير	3- قصور وكسل الجماعة
خروج الأفراد من مجال نطاق الخبرة التي إكتسبوها في حال إعادة تصميم الهيكل والأعمال	4- تهديد الخبرة
فقدان القوة والسلطة بسبب تطبيق اللامركزية	5- تهديد القوة
اللجوء إلى موظفين مؤقتين غير متمرسين	6- توزيع وتخصيص الموارد
أمثلة	مصادر فردية (شخصية)
تغيير المهام والمسؤوليات والواجبات	1- العادة
تغيير المهام أو العلاقات والتبعية	2- الأمان والإستقرار
تغيير الرواتب والمزايا	3- عوامل إقتصادية
عمل جديد رئيس جديد	4- الخوف من المجهول
جماعات منعزلة	5- فقدان الوعي والإدراك
معايير وقواعد الجماعة	6- عوامل إجتماعية

<sup>1</sup> شكيرو فيروز ، مرجع السابق ص78.

### 9. معوقات التغيير:

يقصد بها الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب لا ينخرط في العملية التغيير، ويقاوم التغيير ويعيق تحقيق الأهداف بفاعلية، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها. ويمكن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في الحالة الراهنة ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:

- عدم التأكد (Uncertainty): تكون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية عملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص واعتاد عليه ولعدم التأكد جانبان، يتعلق الأول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلباً على الشخص أو على مستقبله الوظيفي، ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة حالياً بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير.

- فقدان بعض المزايا أو المنافع (Loss of Existing Benefits): بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق، فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والعلاوات والتأمينات والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا. ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.

- فقدان قوة المكانة الوظيفية (Threat to position power): يقاوم التغيير أي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف وينطبق ذلك أيضاً على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.<sup>1</sup>

- تهديد الأمن الوظيفي (Threat to Security): حصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة. وفي بعض الحالات يتمتع الموظفون عن اقتراح

<sup>1</sup> شكيرو فيروز ، مرجع السابق ص79.

الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قردتهم على ذلك خوفاً من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف الى فقد وظائفهم أو تهديد سميتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي.

- تفكيك الروابط الإجتماعية ( Disturb of social networks ):عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات وزمر العمل أو العلاقات غير رسمية والصدقات فإن الأفراد تلك المجموعات علي الأغلب سيقاومون التغيير.

- الإلتزام بمبادئ ومعايير العمل ( conformity to norms and culture ):يكون الإلتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الإخلاقية والعادات والتقاليد مفروض علي الأفراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمي ضغوط الزملاء فأني تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.<sup>1</sup>

### 10. ادارة مقاومة التغيير:

#### 1.10 المداخل النظرية للإدارة التغيير:

ان ظاهرة مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجه الامر بشيء من التخطيط والتنظيم لتسنى لهم تطبيق عمليه التغيير والتطوير بنجاح وفعالية.

لا يتم الا اذا تمكن المدراء من اقناع الاطراب بان التغيير هو تقدم نحو الافضل،وان التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمه العمل والمنظمة،ذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح اسبابه واهدافه للعاملين،لتكوين راي عام جيد،وخلق مساندة ودعم من العاملين لعمليه التغيير،حيث ان بعض الافراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيره بدلا لأجل اقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينه،او هدرا للطاقات. ويرى بعضهم الاخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاص،ولهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير بأغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوه،وعرقله مسيرته لإضعافه وافشاله .

فالتغيير التنظيمي يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين وبالتالي جعل العمليات التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه اذا لم تتفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة فان بذلك تفوض جهود عمليه التغيير،و ان قدره المديرين على تحقيق اعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان ، المرجع السابق ص308

اجانب منها على خلق مناخ تنظيميه عمل على تقليل درجه مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية.

على الادارة ان تفهم انه من المحتمل او غالبا ما ينشا عن عملية التغيير تحفظ او معارضة من جانب الافراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير او الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعل الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات الا ان القوى البشرية المقاومة يستند عليها التغيير ويتوجه اليها قد تبدأ بتبديل مقاومة وردود افعال قد تؤثر على فعالية التغيير ومستقبلهم وماذا الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير واهميته وعدم تعارضه مع مصالحه الخاصة حتى تتقبله وتتبناه.

وقبل الشروع باي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح الى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى اهميتها، وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة الى السرعة في حال هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوبة عملها وتتضمن هذه المرحلة تحليلا لاهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الاشخاص المتوقعه مقاومتهم للتغيير وما هو بحجم هذه المقاومة وما هي الاسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعه من التغيير، ايضا يدخل ضمن الاجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الاشخاص المهم مشاركتهم والتعاونهم خلال مرحله تنفيذ التغيير، ومعرفة ماله تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب، بالإضافة الى ذلك فان تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الاداري والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها امر مهم خلال المراحل الاولى للقيام باي عملية تغيير. وعلى اثر هذه المرحلة يتم ايضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير.<sup>1</sup>

- نموذج (Levin.) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال:

من انجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الافراد والجماعات والمنظمات. فهو يقول بان طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى المحيطة منه بمعنى انه في ظل وجود فوائد ايجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الادارية وزياده الفرص الوظيفية فان عملية تأييد التغيير ستسود اما اذا كانت النتائج المتوقعه من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والامن الوظيفي للموظفين او تغيير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فان قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير.

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان ، المرجع السابق ص 309

مع الاضافة الى ذلك فان فكره هذا النموذج تبين ان المنظمات تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لما تمنع عملية التغيير. ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حاله دون تغيير ويمكن لي التغيير ان يتم وذلك بأعداد تعديل في توازن قوى المجال حيث يتم في المرحلة الاولى مرحله التهيؤ اخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زياده القوى الدافعة للتغيير وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير على انه لا يجب تجاهل القوى الكادحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير حيث يمكن ان ينتج عنه زياده التذمر والتوتر في التنظيم وبذلك تصبح عملية التغيير قويه لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاوله التقليل من عناصرها اولا بحسب الحالة والظروف ومن ثم زياده القوى الدافعة أن لزم الامر. في هذه الحالة يمكن لي التغيير ان يحدث مرحله التغيير والابداع والسلوكيات والافكار الخلاقة ان تأخذ طريقها في التنظيم وعندما يصل الوضع الى الحالة المرغوبة يتم اعداد التوازن من جديد مرحله التثبيت وهنا يكون الاستقرار.

ويبرز العلاقة بين نوع التغيير المطلوب المخطط له من جهة وشده وقوات مقاومه التغيير من جهة اخرى ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال اساليب عمل ما لوفه تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شده التغيير في حالات التغيير الابداعي الجذري الراديكالي وكإدخال اسلوب جديد غير ما لوف واساليب تقنيات تكنولوجيا جديدة للمنظمة وعليه يجب على المديرين الاخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تعليقه واثره على درجة مقاومة الافراد.<sup>1</sup>

ومن هنا لا تستطيع الإدارة ان تقف مكتوفة على العيد اتجاه مقاومة التغيير بل يجب عليها ان تسع جاداتنا وان تبذل قصار جهودها بل يجب اتخاذ تاع الاجراءات والوسائل الكفيلة لفهم ومعالجه مقاومه التغيير والتعامل معها. ومن هنا فان واجب المديرين هو العمل على التقليل من عده مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد ومعرفة الاسباب الكامنة وراء هذه المقاومة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير والمراد تطبيقها في المنظمة ولا شك ان قدره الادارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد الى ازاله الكثير من الاسباب السابقة والتي تم ذكرها والمؤدية بطبيعتها الى حدوث مقاومة التغيير انما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي الى هذه المقاومة وتحديد النسب الاستراتيجيات لتغلب عليها .

<sup>1</sup> راجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ص335

وقد يبادر الى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الاداري او من يفوضونهم للقيام بذلك ومن المهم ان تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم.

ويلعب كلاء تغيير دورا هاما في اعداد التغيير ومنع المألوف ان المنظمة قد تختار اشخاصا من الداخل ومن هم في وظائف قيادية لقيادته عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اعتداب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير الا اذا تم تقديم اغراءات مجزية لهما مهما كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فان دور الإدارة العليا في ادارته التغيير يبقى دورا مهما، ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وايجاد الطلب عليه، وتطوير معايير اداء تجريبية على اساسها مما يؤدي الى ايجاد ضغوط لأداء افضل تؤدي بدورها الى حشد الجهود لأحداث التغيير وكذلك فإنها يمكن ان تمارس دورا مهما من خلال الإشارة الى بعض التجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذى من قبل الوحدات الاخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفضها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين واصحاب الخبرة وانتظام الزيادات لها.

### 11. التغلب على مقاومة التغيير:

يمثل الدور الرئيسي للمدير اثناء ادخال التغيير الى المؤسسة في تعريف العاملين واشراكهم به، ولا بد من اجراء عملية التغيير باقل قدم ممكن من الارباك داخل اقسام المؤسسة، والذي عاده ما يتم من خلال الادراك المسبق لماذا قبول العاملين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة وهناك مجموعه من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير وهي.

- التعليمالاتصال: اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته واهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.
- المشاركة: اشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وافكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- الدعم والمؤازرة: مساعده العاملين على التغلب على مشكلات الاداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ص 335

- المساومة: وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الاطراف المتوقعة رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- التحكم و الاستمالة: عن طريق استخدام محاولات وجهود خفيه كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.
- الاكراه الصريح والضمني: ويتضمن الاكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوموا التغيير<sup>1</sup>.

ويقترح (huse.) سبع طرق للحد من مقاومه التغيير وكما وردت:

- ادراك حاجات الافراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم والعمل على تلبيتها.
- اهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورها في التأثير تجاه التغيير.
- اهمية المعلومات وطرق جمعها وسيلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والافراد نحو السلوك الجديد.
- ادراك الحاجة للتغيير من قبل اعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.
- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون اقل خطرا من التغيير المفروض من الخارج.
- ان تماسك الجماعة قد يكون عاملا مساعدا في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمه التغيير، او تكون عاملا مقاوما للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.
- اهمية الاتصال بين افراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة الى التغيير وخطط التغيير والاثار المترتبة على التغيير<sup>2</sup>.

ويمكن التغلب على مقاومه التغيير باتباع الاساليب الاتية:

- **المشاركة:** من الاهمية ان نسمع من الافراد عندما نجري عملية التغيير حيث ان عمليه التغيير تشمل كل المستويات سواء على المستويات الدنيا او العليا فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامه التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2006 ص145

<sup>2</sup> راجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ص339.

-**التعليم والاتصالات:** تستطيع الإدارة ان نتعلم انسى اهدافها وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض المجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب.

-**الدعم والمساندة:** يجب على اداره التغيير ان تدعم جهود الافراد بتوفير الامكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عمليه التغيير.

-**مناقشة كيفية التغيير:** ان مقاومة التغيير ستقل اذا كان هناك اتفاق على معدل او طريقة، ان مناقشه الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.

- **استخدام المناسبات لتسهيل التغيير:** يستطيع المدير في مناسبات كثيره ان يشرح ان التغيير سنه التطور، وان الانسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الاولى وهذه هي سنه التطور.

- **تفسير مقاومة التغيير بحيث يجعل المقاوم:** عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير فان مقاومه التغيير تقل او على الاقل تصبح عمليه رشيدة.

ومما سبق يتضح بان للتغيير اعداء يرفضونه يقتلون ضده ويجارونه فرادى وجماعات ويعملون على افشاله، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق اهدافه، ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير، وفي واقع الامر فان مقاومه التغيير هي دعوه للجمود و التحجر والتخلف و الفساد، فان سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعزف فإنها تدفع الى التدمير والحراب من اجل الابقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها<sup>1</sup>

هناك ستة طرق للتعامل مع مقاومه التغيير وهي:

- **التعليم الاتصال:** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدده اشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات او مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حاله قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عندها اقناع العاملين

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة العربية الإصدار الثاني ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2014، ص37 ص38

في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يعاب عنها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

**- المشاركة والاندماج:** اكدت الابعاد والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن ابرز ايجابيات هذه هي الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا طويلا.

**- التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترتها راحة بعد التغيير، وايجابيات هذه الطريقة انها لا يوجد طريقه اخرى افضل منها، اما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة الى تكلفتها العالية.

**- التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، اعطاء النقابة معدل اجر اعلى لمتسيبيه من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وايجابياتها تتمثل في انها طريقه سهله نسبيه لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

**- الاستغلال واختيار الاعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع في عملية تصميم التغيير بما دفع ضمان مصادقته على عملية التغيير، واهم وايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفه اما سلبياتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون ان هم قد استغلوا.

**- الاكراه الظاهر وغير الظاهر:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير ويهددون سرا اعمالنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة، واهم وايجابياتها انها سريعة ولها المقدره على التغلب على اي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات اهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

وبناء على الادبيات ذات العلاقة استطلاع ان يكون اطارا مناسباً للربط ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.<sup>1</sup>

إطار الربط بين الأسباب المتعلقة بالمقاومة والإستراتيجيات لتعامل معا هذه الظاهرة

- اذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال فان افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.

- اذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فان افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.

- اذا كانت اسباب المقاومة المتعلقة بالمهارات وقيم العمل فان افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجيات التسهيل والدعم.

- اذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة من عمليه التغيير فان افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والاتفاق.

- اذا كانت اسباب المقاومة المتعلقة بمعطيات التجارب السابقة فان افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب استراتيجية التنموية والاستمالة.

- اذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية فان افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الاكراه الظاهر والضماني.

ومن مزايا تحقيق عمليه الربط والتكامل ما بين اسباب مقاومه التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجه المقاومة وبلائه الثالثة تجنب الاثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتأثير سلبا على اي محاوله للتغيير مستقبلا وعلاقه جهود تنفيذ عمليه التغيير وبالتالي فشلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة العربية الإصدار الثاني ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2014، ص 37 ص 38

<sup>2</sup> راجي مصطفى عليان ، المرجع السابق ، ص 345

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال:

- المشاركة في التغيير بحيث يعطي احساسا بالانتماء للمنظمة.
  - تقديم الحوافز المادية والمعنوية من اجل التغيير.
  - استخدام الاتصال الفعال من القمة الى القاعدة الرئيس المرؤوس.
  - تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكرة الابداعي.
  - ادخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة.
  - العمل من خلال القادة غير الرسميين.
  - فرض التغيير بالمنطقة والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة.
  - التغيير الذي يبدأ من اسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار.<sup>1</sup>
- ولا بد من وضع خطة تقوم عليها فكره التغلب على مقاومه التغيير يمكن ترتيبها على الشكل التالي:

- **اعلام الموظفين بعملية التغيير:** لتجنب المفاجأة يجب اشعار الموظفين بنيه ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة وان ما تعتمز القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيما على حد النساء وهنا تحاول قياده التغيير توفير الاستعداد النفسي لتقبل هذا التغيير واقناع الطاقات الفاعلة بإيجابيات وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي كما انها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الاكمل.

- **تقديم الحوافز لتقبل التغيير:** تقوم قياده التغيير بأقناع الموظفين بان ما وراء التغيير مكاسب لا يمكن ان تتحقق الا من خلالي فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها ولا تلحق الضرر فعل مقاومه تصبح شرعيه في حال جاء تغيير بالخسائر.

- **اشراك قادة وموظفين في عملية التغيير:** ان اشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشراكهم بأهمية ادوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء والتزاما وبدلا من اجل تحقيق برنامج التغيير لان من طبع الانسان قبول ما استشير فيه كما ان يرفض ما فرض عليه.

<sup>1</sup> عثمان فاروق، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000 ص14.

- استمع أكثر مما تتكلم: ان على قادة التغيير ان يعو ان فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم ويمنحهم القدرة اكثر على احداث التغيير باقل التكاليف والجهود كما ان هو يعطي فرصه للموظف لا براز وجوده ودوره على ساحه العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وانه شريك فعلي في عمليه التغيير.
- وضع هدف محوري من اجل الوصول اليه: ويعني وضع هدف محور او رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير والتعريف بها من اجل تحقيقها، مما هم في رابط القوى العاملة بمشروع التغيير.
- استماله قوى الرفض: فقوى الرفض تبقى دوما هي نقطة الضعف داخل اطار عمليه التغيير فنجدها تكثر من الشكوى او تراخي في عمليه الانتاج بسبب ظروف العمل الجديدة او تتجنب ممارسه التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهاره الاداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبه وجليه، وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد اهمها:
- أ- تقارب وجهات النظر: فما دام هناك رفض للتغيير يعني ان هناك اشكاليه وضوح رؤيه لمشروع التغيير فالبقاء الطرفين ستستطيع كل العوائق التي سيتم تدليلها التعامل معها.
- ب- غرس الثقة في الموظفين: ويكون ذلك بتشجيعهم على انهم اهل التغيير، وانهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، وذلك عن طريق تعاقل مهمه مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤوليه انجاح التغيير.

- إستراتيجية إدارة التغيير حسب ميشال كروزيه :

إن الحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم. لأن التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة والفورية. أي أن إستراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي. وذلك من خلال عملية صنع القرار ويمكن ذلك القدرات المحدودة أو العقلانية المحدودة للأفراد في صنع القرار وقد عالج كروزيه ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أراد تطبيق نموذج تراه صالحا أو إتخاذ أي قرار للإصلاح الإداري حتما سوف يلقي معارضة لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية وبالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر بالإفناء أي أن نقنعهم بروح المسؤولية وبالتالي نجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصلح والأحسن.

إن تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة يبنى على المشاركة الفعالة التي تؤدي الى إجماع في الرأي بين من يؤيدون التغيير وبين من يرفضونه ولأن الفاعل بما لديه من مجال الإستقلالية والحرية فإنه مدرك لإستراتيجيات اللعب والى مجموع الاكراهات.

ولكي يريح اللعب يجب أن يحافظ على وجود الخصم، وكذلك ليكون هناك تغيير ميسر يجب أن يكون هنالك إجراء تنشيط للفاعل، لأن في حالة التغيير لابد ان يستدعي الوعي الاخلاقي الذي يتضمن عدة خطابات تيسيره لمفهوم التحفيز والمشاركة ولكي ينجح تغيير يجب ان يكون كل شيء شفاف وبالتالي ابعاد الظلم وعدم العدالة الاجتماعية والفساد الاداري

وقد ربط اذا كروزيه بين اشكاليه التغيير وصعوبة اتخاذ القرار وباختلاف الاهداف والغابات التي وضعها من اجلها. فلا يمكن ان يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للابد ولا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين ببقاء سلطتهم المحصل عليها اي انه يجب ان نتعد عن الاعتماد على القوه في الافناء واستعمال الصرامة الكبيرة بل يجب وجود مرونة وتبادل الحوار بين كل الفاعلين.<sup>1</sup>

اي ان التغيير من القمه يجب ان يأخذ منحه علميا وذلك من خلال تحليل وضعيات الحقيقية لكل فاعل. ولإنجاح هذه العملية يجب الاخذ بعين الاعتبار لكل الفاعلين وقدراتهم واستراتيجياتهم وان فشل عملية التغيير هو فشل

<sup>1</sup> بوشمال أحمد . مرجع سابق ص 117.

في تحليل قدرات المشاركين أي ان اكتساب علاقات وتحويلات في علاقه السلطة واستبدال نظام لعب هرمي مغلق بنظام لاعب اقل هرميه وكثير عدالة واكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين للإكراهات الجديدة<sup>1</sup>

### 12. التغيير التنظيمي في الجزائر:

حيث يعتبر التغيير التنظيمي السمة المميزة للمؤسسات الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال حيث شهدت تلك المؤسسات أساليب تنظيمية متعددة ومتنوعة أهمها

\_\_ **مرحلة التسيير الذاتي:** مارس 1963 إلى حوالي 1965، ظهر هذا التنظيم بعد الإستقلال مباشرة (المؤسسة المسيرة ذاتيا)

\_\_ **مرحلة التسيير البيروقراطي:** أين تدنى حجم المشاركة العمالية بنسبة كبيرة، ويعبر عنها "المؤسسة أو المشروع العام"

\_\_ **مرحلة التسيير الاشتراكي:** منذ 1971 أين وجدت محاولة لتطبيق الديمقراطية في ميدان العمل بتمثيل المؤسسة الإشتراكية

\_\_ **مرحلة إعادة الهيكلة وتطبيق نظام إستقلالية المؤسسات:** 1988، والتي إتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية: (الاستقلالية، والمتاجرة، والتنظيم الإشتراكي)

وفي هذه المرحلة تم تطبيق نظام الخوصصة على أغلبية المؤسسات الاقتصادية الكبرى ويلاحظ أن ظاهرة التغيير التنظيمي المطبقة على المؤسسات الصناعية الجزائرية تخلت على الطابع الإجتماعي الذي طغى عليها خصوصا في فترة تسهيل الإشتراكي وبدأ التوجه العقلاني في التسيير يشكل السمة الأساسية للتغيرات الحالية غير أن ذلك أفرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الإضطرابات..... وغيرها من الظواهر السلبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشمال أحمد . مرجع سابق ص 117

<sup>2</sup> حسان تريكي، التغيير التنظيمي، بين النظرية والتطبيق مقارنة سوسيولوجية قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية والأجتماعية، 2014 ص 10

### خاتمة الفصل:

وكما هو معروف ، فإن مقاومة التغيير تكون بينة ، تارة وخفية تارة أخرى ، وهذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير ، كان لبد أن يتم التعامل معها بجذر بترويضها أو القضاء عليها ذلك أن مقاومة هي سلوك الفرد الهادف إلى وقاية نفسه ، أو حمايتها من آثار

وهي سلوك منظم يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح أو إعاقته أو منعه أو تصويره بالعمل السلبي وعليه فإن مقاومة التغيير التنظيمي هي عرقلة التغيير للأسباب نفسية إجتماعية .إقتصادية... الخ

# الفصل الرابع

تمهيد:

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، بغرض إجراء الدراسة التطبيقية، سنحاول في هذا الفصل التعريف بأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في القيام بالإستبانة، وكذلك سوف نقوم بالتطرق إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والمتمثل في عمال (المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بالسوقر ( ENPEC ))، كما نقوم بإجراء وصف إجمالي على متغيرات الدراسة ، وكما سيتم المناقشة والإجابة على فرضيات الدراسة والإشكالية الرئيسية. ولهذا قد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول (المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بالسوقر ( ENPEC ))

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### المبحث الأول : تقديم المؤسسة ENPEC

#### ( المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بالسوق ( ENPEC ))

تعتبر المؤسسة مجموعة الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في الظروف الاقتصادية نتيجة لتلبية حاجات المادية للإنسان.

#### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وأهدافها

#### أولاً - تعريف المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بالسوق .

المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية هي شركة عمومية وطنية تأسست عام 1986 في ظل الاقتصاد الموجه تم استقلالها سنة 1989 حيث أنها عرفت تطورا تدريجيا في وضعيتها الاقتصادية مما أدى الى خلق عدة وحدات من بينها وحدة السمار للبطاريات الجافة بالسوق و للمدخرات الرطبة التي هي محل الدراسة. حيث أنشئت الوحدة سنة 1992 من أجل إنتاج العوازل التي تستخدمها وحدتي سطيف وواد السمار إلى جانب المؤسسات الخاصة، كما أقامت شراكة مع قطر وألمانيا.

تقع المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية على بعد 1200 م من المدينة بالمنطقة الصناعية طريقه توسنينة، وتقدر مساحتها بي 10.1227 هكتار. وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 383 المؤرخ 1983 برأس مال قدره 3150000000 دج وتوظف الشركة ENPEC 600 موظف في وحداتها موزعين على نحو التالي :

- 30 موظف بمقر وحدة الإدارة العامة .
- 215 موظف إلى وحدة المجمع سطيف .
- 165 موظف إلى وحدة تراكم السوق .
- 95 موظف إلى وحدة التراكم واد السمار بالجزائر .

**المركز الرئيسي :** يقع المركز الرئيسي بسطيف ” الشركة الأم ” وهذه الوحدة ذات طابع صناعي تجاري حسب ما يدخل ضمن إنتاج المدخرات الرطبة التي تعرف تحت اسم مدخرة الفرس وهي ثلاثة أنواع:

Ha/50ha/85ha/55ha/60ha/70ha/90ha/110ha43

وهي منتج حديث موافق لجميع الشروط العالمية ذلك ما ساعد على اكتساب السوق الجزائرية وهي تتطلع الى الوطن وإفريقيا نظرا لاستعمالها المباشر، بعد اقتناء فهي لا تحتاج الى شحن كهربائي أو تعبئة الحمض كما تتوفر على تكنولوجيات عالية حيث تتكون من صفائح الرقيقة وجيوب وعازل ينتج في الوحدة.

ثانياً : أهداف المؤسسة.

- إن المؤسسة المنتوجات الكهروكيميائية أهداف تسعى لتحقيقها منذ نشأتها تتمحور في:
- هذه المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حسب ما يدخل ضمن آليات الإنتاج ومن بين اهدافها ما يلي
  - التمويل والتحويل والتوزيع والبيع.
  - شراء المواد أولية ثم تحويلها إلى الإنتاج مدخرات ثم بعد ذلك تقوم بتوزيعها.
  - امتصاص البطالة في المنطقة.
  - تحقيق الربح.
  - وضع حد للاحتكار بالمؤسسات.
  - تتطلع إلى زيادة نسبة التصدير إلى السوق العالمية.

ثالثاً : مهام المؤسسة:

- تسهيل عملية الإدارة والمراقبة.
- تحويل المواد الأولية لإنتاج مدخرات.
- تحسين وتطوير عمليه البيع.

المطلب الثاني : الهيكل العام لمؤسسة المنتجات الكهروكيميائية بالسوقر .

تعتمد كل مؤسسة على هيكل تنظيمي للوظائف والمسؤوليات.

شرح الهيكل العامة للمؤسسة:

أولاً - المديرية:

أ- المدير: هو صاحب السلطة العليا في الوحدة ، الأمر النهائي ، المراقب لكل العمليات الداخلية والخارجية ، وكل الوثائق المتعلقة بالعمل ، إذ انه لا يمكن إستعمال أي وثيقة دون مصادقة المدير عليها ، وأي وثيقة غير مصادق عليها من طرفه تعتبر غير رسمية . وفيما يخص الإجتماعات الخاصة بالوحدة فهو من ينظمها ويرأسها .

ب- السكرتيرة : تعتبر رزنامة المدير ، فهي التي تنظم له بعض المواعيد سواء مع الموظفين أو العملاء ، تنظر في مواعيت الاجتماعات إن كانت مناسبة أم لا أي أن كان المدير غير مشغول بعمل ما أو موعد مهم لتبليغ الموظفين بالحضور . وهي مكلفة أيضا بالرد على المكالمات والرسائل الواردة الى المدير .

ج- مصلحة مراقبة التسيير : مهمتها مراقبة كل الأعمال التي تقوم بها الوحدة سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المخازن وورشات الإنتاج . وتتمثل مهمتها في تحديد قيمة الإنتاج السنوية والشهرية وبالتالي اليومية ، مكلفة بمتابعة الحركة داخل المخازن عن طريق وثائق تترد على المصلحة يوميا تتضمن ملاحظات عن عدد المدخرات التامة والنصف التامة التي تم إنتاجها وكمية المواد الأولية المستعملة ... أما على مستوى المصالح الأخرى كمصلحة البيع مثلا

وما بعد البيع فإنها تقوم بإحصاء عدد المدخرات التي تم بيعها أو ردها من قبل الزبائن، لتقوم فيما بعد بمطابقتها بما جاء فالوثائق الموجودة في مصلحة المحاسبة. وأي خلل لا بد من تبليغ المدير فور حدوثه.

### – إدارة الجودة والنوعية (SMQ): SYSTEME MANAGEMENT QUALITÉ.

الضبط المتكامل (الشامل) لجودة الإنتاج هو عبارة عن نظام شامل و متكامل بواسطته يمكن تجميع عمل الوحدات المختلفة داخل المصنع أو المنشأة التي تعمل في مجالات تطوير الجودة و تحسينها لضمان إنتاج المنتجات بدرجة مناسبة من الجودة ترضي رغبات المستهلك و بأقل التكاليف.

تعمل إدارة الجودة و النوعية على جلب معرفة كل من العملاء والشركاء والموردين للمؤسسة، في شهادة نظام إدارة الجودة، وفقا لشهادة الايزو ISO 9001 version 2008 شهادة الخاصة بالنوعية و الجودة وفقا للمعايير العالمية هذه الشهادة التي تمنحها مكتب الدراسات MOODY بفرنسا منذ جويلية 2010، ويعكس الاعتراف بنظام إدارة الجودة التي تنفذها الشركة وتووجها لجهود ترتيب جماعي كامل لتلبية احتياجات عملائها بأفضل الوسائل و احسن الجودة و النوعية.

بالإضافة الى شهادة البيئية وفقا للأيزو 14001 نسخة ISO 2004 و الموافقة على النسخة OHSAS 18001 2007 بشأن القواعد المنظمة لإدارة الصحة والسلامة في مكان العمل. و السيطرة على التأثير على البيئة وخاصة لضمان صحة وسلامة لدى العمال داخل الشركة.

### ثانيا: قسم الإدارة والمالية:

إن هذا القسم يختص في مراقبة وتسيير كل شؤون الإدارية والمالية في الوحدة لذا فان هذا القسم له المسؤولية المباشرة والتامة على مصلحة تسيير المستخدمين ، مصلحة المحاسبة ، ومصلحة الإمداد والموارد العامة . كما يتابع هذا القسم تسيير ملفات الأجور، والحالة الاجتماعية للعمال، التكوين وإعادة التكوين وتنظيم العمليات المالية والمحاسبية.

أ – مصلحة المحاسبة: و هي العمود الفقري للوحدة حيث تقوم بمتابعة كل العمليات والحركات التي تقوم بها الوحدة وذلك بالتنفيذ اليومي في يومية المؤسسة والتنفيذ الشهري إلى جانب أعمال الجرد في نهاية كل سنة وإعداد ميزان المراجعة والميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج. بالإضافة الى تسجيل وتبويب المدخلات والعمليات التي تمثل الأحداث الاقتصادية وفق نظام معين، المعلومات المالية المستخدمة بشكل أساسي من المدراء والمستثمرين والجهات الضريبية و متخذي القرارات الآخرين، بهدف توزيع الموارد ضمن المؤسسات والشركات أو المنظمات أو الحكومة.

**الوثائق الأساسية الشاملة:** الوثائق الأساسية الشاملة ثلاثة: الميزانية – جدول حسابات النتائج – جدول حركة الذمة المالية.

**1- الميزانية:** يقصد بالميزانية ذلك الجدول الذي يشكل قائمة ذو خانتين، تظهر أحدها ممتلكات المشروع أو المؤسسة، وتظهر الأخرى التزاماته وهذا في لحظة زمنية معينة. فتظهر في الجانب الأول أصول المشروع وفي الجانب

الأخر المقابل تظهر خصوم المشروع ، وهذه القائمة تتساوى من حيث القيمة النقدية في الجانبين على اعتبار أن ممتلكات المشروع لا بد أن تساوي التزاماته ، سواء لصاحب المشروع أو للآخرين .

فالأصول إذن هي ما تمتلكه المؤسسة وله قيمة نقدية مثل النقديات ، المخزون السلعي ، المباني ، الآلات ، ..... الخ أما الخصوم فهي ما يستحق للغير مثل أوراق الدفع ، وحسابات الدائنين ، وقد تشمل الخصوم بعض العناصر مثل ضرائب الاستغلال المستحقة أما رأس المال فهو حق الملاك في المشروع .

**2- جدول حسابات النتائج :** هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من مصاريف وإيرادات والمقارنة المرحلية لحساباتها ، ثم نحصل على النتائج الجزئية في شكل أرصدة للهامش الإجمالي ، القيمة المضافة نتيجة الاستغلال ، نتيجة خارج الاستغلال ، إلى أن نحصل على النتيجة الصافية . ويعتبر هذا الجدول ذو أهمية كبرى بالنسبة لكل محلل على مستوى المؤسسة او على مستوى الاقتصاد الوطني .

**3- جدول حركة الذمة المالية :** يظهر هذا الجدول جليا التغييرات التي تطرأ على كل عنصر من عناصر الذمة لكل الحسابات الرئيسية وذلك بإظهار المدة لكل حساب والحركات التي تعرض لها من خلال الدورة ليحصل في الأخير على رصيد نهاية الدورة .

**4 - الأعمال اليومية :** وتتمثل في تقييد العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة ولا يتم التقييد حتى يفتح للعملية ملف يوجد فيه كل الوثائق اللازمة وهذه العملية مهمة جدا وذلك من المحاسبة والتوثيق ونأخذ مثال على ذلك إنشاء ملف عملية الشراء .

**ب- مصلحة الموارد البشرية:** إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الإمتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين وتختص هذه المصلحة في مجمل عملها بتكفل بكل مشاكل واحتياجات وواجبات وحقوق العمال من أول يوم عمل له في مؤسسة الى غاية خروجه منها. ويمكن القول أن للمصلحة مهمتين أساسيتين هما تسيير المستخدمين ومحاسبة الأجور .

**\*متابعة حالة العمال:** ويتم ذلك في الحضور والغياب وذلك من خلال سجل يقوم العمال بالإمضاء فيه ومن خلاله يتم مراقبة الغيابات كما يتم متابعة العمال كذلك في وضعيتهم الاجتماعية فيه ومن خلاله يتم مراقبة الغيابات كما يتم متابعة العمال في وضعيتهم الاجتماعية كزواج والإنجاب أو وفاة احد أفراد العائلة .

**\*تسوية أجورهم:** ما أن اجر العامل متغير على أساس ساعات العمل التي يعملها العامل ومتغيرات أخرى فيجب على المصلحة إعداد كشف لأجورهم بصفة شهرية.

**ج- مصلحة الأمن والإمداد والموارد العامة:** تقوم هذه المصلحة بتمويل كل المكاتب بكل التجهيزات الخاصة بكل مكتب من الطاولات، كراسي وأوراق، ..... كما تقوم بتوفير قطع الغيار و العتاد في عدم وجودها في المخازن بإتباع الطرق المعمول بها في الوحدة. كما تقوم بتوفير الألبسة و البدلات الخاصة بالعمل و ذلك للعمال. كما تتكفل بالنظافة والوقاية والأمن الصناعي من المخاطر و الأمراض المهنية. كما يتكفل مسؤول هذه المصلحة بمتابعة الصحية لكل عامل وهذا من خلال الفحوصات الطبية الدورية .ويجري الفحص على عمال الإدارة الورشات بالإضافة الى التحاليل الطبية مرتين فالسنة على الأقل. كما يحق للطبيب من خلال التعاقد المبرم بين الوحدة والمستشفى أن يطلب إجراء الفحوصات للعمال .

**ثالثا: القسم التقني :** يتكون هذا القسم من:

**أ- مصلحة الإنتاج:** هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج والتصنيع. وتعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشأة. تلعب إدارة الإنتاج دورا أساسيا في العملية الإنتاجية وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

**وتضم إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في :**

- إنتاج المدخرات والعوازل داخل الورشات .
- تقوم بمراقبة كل مراحل الإنتاج والعمل المستمر للعمال.
- التكفل بكل النقائص سواء كانت مواد أولية أو قطع غيار للآلات.
- كما تضم مصلحة الإنتاج عدة ورشات
- **ورشة السباكة:(Fonderie)** تقوم بتدوير المادة الأولية الرصاص ثم إعداد حواجز الشبكة الخاصة بالبطاريات
- **ورشة الطاحونة:(Moulin)**تقوم بإعداد مسحوق أكسيد الرصاص الخاص بأعداد الصفائح الخاصة بالبطاريات.
- **ورشة تحضير العجينة: (Empattage)** يتم تحضير العجينة ، وتتكون أساسا من كثافة حمض الكبريتيك 1.40، وأكسيد الرصاص و الماء المقطر منزوع المعادن.
- **ورشة التجميع:(Envelopeuse)**تقوم بجمع الصفائح و العوازل الموجبة و السالبة الخاصة بالبطاريات.
- **ورشة الشحن و التغليف:(Formation)**تقوم بشحن المدخرات ثم الغسل والتجفيف ومن ثم الانتهاء ووضع البطاقات التعريفية وبعدها التغليف وهي آخر مرحلة من الإنتاج.
- ب - مصلحة تسيير المخزون :** تعتبر هذه ال مصلحة من أهم الأقسام ويكون عمله دقيقا وشاملا كما له المسؤولية المباشرة والكاملة على مختلف مخازن الوحدة (مخزن المواد الأولية ، مخزن المنتجات نصف المصنعة و الجاهزة ومخزن قطع الغيار و التبديل للآلات و المعدات ).

تتولى إدارة المخازن كل المهام الخاصة بتسلم وخزن وصرف المواد المخزنة، وكذلك النشاطات المتعلقة بتنظيم المخازن، وتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، وممارسة الرقابة على المخزون بهدف المحافظة عليه، وعلى مستوى محدد له. تبرز أهمية إدارة المخازن من خلال توفير الظروف اللازمة لتلبية متطلبات العملية الإنتاجية أو التسويقية وفي الوقت الملائم نشاطها. يوجد على مستوى الوحدة ثلاث مخازن ذات اختصاصات مختلفة:

**أ- مخزن المواد الأولية :** تتمثل وظيفة مسؤول هذا المخزن في ما يلي :

- تخزين المواد الأولية وتقديمها للورشات عند الحاجة . وتتمثل هذه في الرصاص. الحمض. و الماء المقطر  
- عند نقص المواد الأولية من المخزن فيقوم المسؤول بدوره بتسليم وصل الدخول هذا المنتوج ، كما يستقبل المنتوجات نصف الجاهزة القادمة من وحدتي سطيف وواد السمار وتتمثل هذه الأخيرة في :

**ب- مخزن قطع الغيار :** يقوم مسؤول هذا المخزن بتمويل الورشات الإنتاج بقطع الغيار لكل آلة من الآلات المعطلة ، وهذا بعد طلب مصلحة الصيانة هذه القطعة ليتم تصليح الآلة المعطلة .  
كما يقوم مسؤول المخزن بتمويل وسائل النقل المتوفرة على مستوى هذه الوحدة من مختلف أنواع السيارات والرافعات بنوعيتها الكبيرة والصغيرة والحافلة بقطع الغيار الجديدة اللازمة لتصليح هذه الوسائل .

**ج - مخزن المنتجات الجاهزة:** عند انهاء الورشات للتواجد يصبح جاهز للبيع ينقل الى المخزن وتتمثل في مختلف أنواع البطاريات الجاهزة و تامة الصنع.

**واهم الوثائق المستعملة في تسيير المخازن تتمثل في.**

سند استلام :عند التأكد من دخول المواد المشتراة إلى المخازن بالقيمة والكمية يتم إرسال الوثيقة إلى مصلحة المحاسبة

وصل التخزين :عند دخول المنتجات من الورشات الى المخازن يرسل الوصل الى مصلحة المحاسبة لتقييد العملية .  
وصل الخروج : يتم إرساله عند خروج المنتجات الى البيع من مصلحة تسيير المخازن .  
وصل الاستهلاك: عند خروج أي كمية من المواد الأولية إلى الورشات بهدف التحويل ويكون موضح فيه صنف المواد وتكلفتها.

**د- مصلحة الصيانة:** تقوم هذه المصلحة بصيانة و مراقبة الآلات على مستوى كل ورشة من الانتاج و يتم تدخل هذه المصلحة عند حدوث عطب على مستوى آلة ما .

**هـ- مصلحة النوعية والجودة:** عمل هذه المصلحة هو مراقبة النوعية والجودة كما يقوم بتصحيح الخطأ ومحاولة تحسينه.

**و- مصلحة ما بعد البيع :** تقوم هذه المصلحة بمتابعة البطاريات بعد بيعها للمشتري و تصليحها خلال مدة

الضمان التي لا تتجاوز (12) شهرا. و في حالة تبديل المدخرة تحسب مدة الضمان ابتداء من تاريخ شراء المدخرة الأولى بناء على تقديم شهادة ضمان، فاتورة البيع الأولى في الحالات التالية:

- سوء تحكيم السد. - سوء التلحيم الداخلي. - قلب الأقطاب. - انقطاع التيار.

يلغى الضمان التي تعتمد الوحدة في الحالات التالية :

- عدم مناسبة البطارية للسيارة. - كل مدخرة خالية من الحمض. - كل مدخرة ساء استعمالها .

- كل مدخرة متضررة بفعل التيار الكهربائي من القطبين. - كل مدخرة ذات علامة غير واضحة. - ضياع ورقة الضمان أو فاتورة البيع .

كل مدخرات مضمونة حسب البنود السابقة يتم تصليحها مجانا أو التعويض في عدم توفر نفس المدخرة . كما يمنع منعنا باتا أي زيادة تخرج عن مضمون كيفية الإستعمال المحددة.

**ي- مصلحة التجارة:** تتكون مصلحة التجارية من أداء أو إدارة العمليات التجارية (عمل تجاري وذلك لاتخاذ أو تنفيذ قرارات هامة. ويمكن تعريف المصلحة كعملية لتنظيم الناس والموارد بكفاءة من أجل توجيه الأنشطة نحو الغايات والأهداف المشتركة.

في هذه المصلحة تتم عملية البيع وتكون العلاقة مباشرة بين عناصر المصلحة والزبائن فهذه المؤسسة تتعامل مع 3 أنواع من الزبائن:

**أ- زبائن البيع بالتجزئة .** هذه الزبائن تتوجه مباشرة الى قسم البيع بالتجزئة فتتمثل في الخواص أي البيع بسعر خاص بهم وهو سعر التجزئة فتكون في هذه الحالة الكمية قليلة جدا بالنسبة الى الخواص المستهلكين للبطارية لا البائعين أي التجار . و رئيس القسم تكون له علاقة مباشرة مع الزبائن الخواص حيث يتم فيها الدفع نقدا في حالة الشراء وتقدم فيها شهادة الضمان للزبائن.

**ب - زبائن البيع الجملة:** تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة وذلك بإيداع ملف خاص وكامل بمصلحة التجارة: يحتوي على ما يلي : شهادة ميلاد + سجل تجاري دال على أن بائع أو تاجر لا مستهلك + بطاقة الجباية + شهادة الوجود الضريبي + عقد ملكية او إيجار للمحل التجاري + رقم الحساب الجاري إذا كان الدفع عن طريق شيك وفي هذه الحالة يكون الدفع فوري وكامل . وتكون الكميات ما بين 05 الى ما فوق .

**ج- زبائن الجملة المتعاقدين بالسعر المفضل :** يكون بين المؤسسة والزبون عقدا أو إتفاقية تحتوي كل الشروط و البنود المتفق عليها وتكون مضمية من طرف مدير الوحدة و رئيس المدير العام للمؤسسة وبالمقابل الزبون مع تقديم ملف كامل يوضع بالملاحق

في هذه الحالة تكون هناك تسهيلات و تخفيضات في الاسعار وتعاملات أخرى كالبيع بالدين لأجل او بالتقسيط عن طريق كمبيالات او سفتجات مع هاته الفئة من الزبائن لأنهم زبائن أساسيين في المؤسسة وهذا الارتفاع بالكميات المبيعة لهم في تتراوح بين 1000 بطارية في الفاتورة الواحدة .

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>1</sup>

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".<sup>2</sup>

ثالثاً: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

<sup>2</sup> - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

<sup>3</sup> مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19، ص 20.

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.

وعليه ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بالسوق

( ENPEC ) محل الدراسة. وفي دراستنا تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة (حيث يتم إعطاء لكل فرد فرصة في احتمال أن يكون عنصر من عناصر العينة الممثلة للمجتمع الاحصائي الذي اختيرت منه). حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 31 استبيان من أصل 36 استبيان موزع في حين لم تتمكن من استرجاع 05 استبيان، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك 01 استبيان غير صالح للتحليل لعدم اكمال إجابات على كامل عبارات استبيان ، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 30 استبيان، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (91.67%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (01): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
36	31	5	1	30
100.00%	86.11%	13.8%	2.77%	83.33%

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان)

يتطلب اعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة.

و" يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد او وسيلة اخرى تلي الغرض المطلوب من الاستبيان"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014. ص 28.

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها فإنه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم طرحه من الدراسات السابقة .

وتحليلها فإنه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم طرحه من الدراسات السابقة .

ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الاستاذ المشرف وقمنا ومن خلال آراء وتوجيهات واقتراحات بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 34 عبارة

1- التحليل الإحصائي للجداول الخاصة : البيانات الشخصية : مواصفات أفراد العينة

جدول رقم (01) : يوضح جنس المبحوثين .

النسبة	التكرار	الجنس
63.3 %	19	ذكر
26.7 %	11	أنثى
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور وقدرت نسبتهم ب 63.3 %، في حين نجد نسبة 26.7% وتخص جنس الإناث .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح لنا أن أغلبية المبحوثين في دراستنا من جنس الذكور الموظفين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أكثر سيطرة ،بمعنى أن الذكور هم الأكثر إقبالا على العمل في المنظمات والمؤسسات سواء العامة أو الخاصة ويرجع الأمر إلى عدة أسباب سوسولوجية تنحصر أغلبها في كون أن بعض المهن تحتاج إلى القوة .

جدول رقم (02) : يوضح الفئات العمرية للمبحوثين .

النسبة	التكرار	سن المبحوثين
60.0 %	18	أقل من 30 سنة
26.7 %	8	من 30 إلى 39 سنة
13.3 %	4	من 40 إلى 50 سنة
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنجد أن أعلى نسبة في دراستنا قدرت ب 60.0% وتخص المبحوثين العاملين الذين هم أقل من 30 سنة ،تليها نسبة 26.7% وتخص المبحوثين الذين يبلغون من العمر (من 30-39) سنة ،وفي الأخير لدينا نسبة 13.3% وتخص إجابات المبحوثين بأن سنهم (من 40-50) سنة .

فمن خلال الدراسة السوسيوولوجية لمعطيات الجدول أعلاه فيتضح لنا بأن المبحوثين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أغلبيتهم أقل من 30 سنة ويمارسون مهنتهم منذ سنوات ،وعليه فمتغير السن من أهم المتغيرات السوسيوومهنية لمفردات العينة كونه يؤدي دورا هاما في المؤسسة محل الدراسة ،فالسن يعبر عادة عن النشاط في ميدان العمل ،وهذا إذا ما توفرت الظروف الملائمة لأداء العمل .

جدول رقم (03) : يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.3%	1	إبتدائي
13.3%	4	متوسط
16.7%	5	ثانوي
66.7%	20	جامعي
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (03) فنلاحظ أن أكثرية المبحوثين العاملين في دراستنا يملكون مستوى دراسي " جامعي " وقد بلغت نسبتهم ب 66.7 %، وفي المقابل نجد نسبة 16.7% وتخص المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي ، ولدينا كذلك نسبة 13.3% وتمثل المبحوثين العاملين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط ، وفي الأخير نجد نسبة 3.3% وتخص المبحوثين الذين لديهم مستوى ابتدائي .

فمن خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فيتضح لنا بأن المبحوثين العاملين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أغلبيتهم يمتلكون مستوى تعليمي جامعي ويمثل التعليم العالي الذي تحدد فيه الدراسة آنيا ب ثلاث (03) سنوات ليسانس و سنتين (02) ماستر .

جدول رقم (04) : يوضح أقدمية العمل للمبحوثين .

النسبة	التكرار	الأقدمية
40.0 %	12	أقل من 5 سنوات
43.3 %	13	من 5 إلى 15 سنة
16.7 %	5	من 15 إلى 20 سنة
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول اعلاه فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين بلغت أقدمية عملهم في الشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- (من 10 إلى 15 سنة) وبلغت نسبة إجاباتهم ب 43.3 %، في حين نجد نسبة 40.0 % وتخص المبحوثين الذين لديهم ( أقل من 5 سنوات ) ، ونجد في الأخير نسبة 16.7 % وتخص المبحوثين الذين بلغت أقدميتهم في العمل ( من 15 إلى 20 ) سنة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح لنا أن أفراد عينتنا صرحوا بأن أقدميتهم في العمل بلغت ( من 5 إلى 15 ) سنة وعليه فإن الأقدمية تعتبر من أهم المؤشرات لتحديد طول خدمة الموظف في عمل معين وتبدأ من تاريخ التعيين في المؤسسة إلى غاية تاريخ الخروج منها ، وبالتالي فكلما زادت سنوات العمل كلما أصبح الفرد أكثر خبرة في مجال عمله .

التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول الفرضية الأولى :يساهم التطور التكنولوجي وتحسين جودة الخدمات والتكيف مع البيئة المحيطة في التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية.

جدول رقم (05): يوضح إذا ما كان المبحوثين يشعرون برضا العمل عن وضعهم الحالي بسبب التغيير التنظيمي .

النسبة	التكرار	تشعرون برضا العمل من وضعكم الحالي بسبب التغيير التنظيمي
83.3 %	25	نعم
16.7 %	5	لا
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنجد أن المبحوثين في دراستنا أجابوا ب "نعم" أنهم يشعرون برضا العمل عن وضعهم الحالي بسبب التغيير التنظيمي الحاصل في مؤسستهم وقد قدرت نسبة الإجابات ب 83.3 %، وتليها نسبة 16.7 % وتخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون برضا العمل من وضعهم الحالي بسبب التغيير التنظيمي الحاصل في مؤسستهم .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح لنا بأن أفراد عينة بحثنا في دراستنا يشعرون برضا العمل عن وضعهم الحالي بسبب التغييرات التنظيمية التي حدثت في المؤسسة، فالتغيير دائما يكون تحت خانة ما يسمى بالتغيير الإستراتيجي، فيشمل التغيير بالعادة على صعيد المنظمة المناصب، العاملين و الأهداف والرؤى وفي تصريح لبعض المبحوثين أن التغييرات التي تحدث في المنظمة معظمها من أجل تحقيق الإستقرار وتحسين مستوى الخدمات وكذلك له علاقة برضا الموظفين مما يحفزهم من القيام بأدوارهم على أكمل وجه، و في تصريح لإحدى المبحوثات أنها

تشعر برضا العمل عن وضعها الحالي في المؤسسة لأنه شيء إيجابي يهدف بشكل مباشر لزيادة إنتاج الخدمات والتغيير أمر واجب لنمو المؤسسة .

جدول رقم (06) : يوضح إذا كانت الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي .

النسبة	التكرار	الحاجة. المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي
86.7 %	26	نعم
10.0 %	3	لا
3.3 %	1	بدون إجابة
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنجد المبحوثين في دراستنا من جنس الذكور والإناث العاملين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أجابوا ب "نعم" أن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي وقد قدرت نسبة الإجابات ب 86.7 %، وفي المقابل نجد نسبة 10.0 % وتخص المبحوثين الذين أجابوا بأنه الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف ليس سببا من أسباب التغيير التنظيمي ،وفي الأخير نجد نسبة 3.3 % وتكون فئة بدون إجابة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول أعلاه فيتضح لنا بأن المبحوثين في دراستنا أجابوا ب "نعم" أن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي ،فالتغيير يقصد به التحول أو الانتقال من حالة إلى

حالة أخرى وهذا التغيير إما قد يكون للإيجاب أو للسلب وهو عملية ضرورية لكافة المنظمات، ومنه فإن التغيير التنظيمي هو من أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في العمل فحسب رأي المبحوثين أن الأهداف التي يسعى لها من خلال هذا التغيير تكون من أجل بناء نظام محفز للموظفين باستغلال العنصر البشري مما قد يزيد من كفاءتهم المهنية والتحسين من سمعة المنظمة وزيادة الإنتاجية وغيرها من الأهداف ...، فالحاجة المستمرة لتعديل الأهداف تكون كذلك في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي والأهداف التنظيمية عن طريق منهجية ونموذج واضح، وفي تصريح لأحد المبحوثين أن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف تتماشى مع التغيير و التجديد في إطار تكوين رؤية واضحة لوضع إداري أفضل، وبالتالي فمتطلبات المنظمة للتغيير والتجديد لا تكون إلا بالحاجة المستمرة للتغيير على مستواها الداخلي والخارجي بتحسين الفعالية والكفاءة وكذلك القدرة على البقاء والنمو مستقبلاً .

جدول رقم (07) : يوضح مختلف طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة .

النسبة	التكرار	برأيك ما هي طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة
56.7 %	17	التغيير الهيكلي
26.7 %	8	اندماج المنظمة مع منظمة أخرى
16.7 %	5	التغيير في سلوك العاملين
100.0 %	30	المجموع

من خلال دراستنا الإحصائية لبيانات الجدول رقم (07) فنجد أن أفراد عينة دراستنا صرحوا بأن التغيير الهيكلي من طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة وقد قدرت نسبة الإجابات ب 56.7 %، في حين نجد نسبة 26.7 % وتخص إجابات المبحوثين بأن إندماج المنظمة مع منظمة أخرى من طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة، وفي الأخير نجد

إجابة المبحوثين أنه من طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة هو التغيير في سلوك العاملين وبلغت نسبة الإجابات ب 16.7% .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول أعلاه فيمكن أن نفسر ونحلل أن المبحوثين في دراستنا العاملين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أجابوا بأنه من طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة " التغيير الهيكلي " ويعتبر من أحد متغيرات التغيير التنظيمي ويشمل التغيير إطار الإدارة، التكوين التنظيمي للموظفين و التحديثات المختلفة على مستوى المناصب والتخصصات المطلوبة... إلخ ، فعلى حسب رأي بعض من المبحوثين الرجال والنساء العاملين بالمنظمة أن إحداث تغيير في المؤسسة عامل جيد يساهم في التجديد بمعنى أن التغييرات الهيكلية تكون من أجل تحقيق شيء إيجابي ونافع للجميع، فاختلاف إجراءات التعديل من ( الوظائف، الموظفين، المهام، هيكلية أقسام العمل وغيرها) كلها في سبيل التوافق في الأهداف الكبيرة للمؤسسة، وكون أن مدير المؤسسة هو المسؤول عن إحداث التغييرات في هيكل مؤسسته فهو يسعى لتحقيق النجاح والتطور وتفادي رجوعها وفشلها، وبالتالي فكل طرق التغيير في الشكل العام للمنظمة تكون من أجل تحقيق التنسيق والتعاون بين كل من الموظفين ورؤساء العمل والتغيير الهيكلي يعتبر الأساس في كل منظمة .

جدول رقم (08) : يوضح إذا ما قد تكون النزعة للتجديد والإبتكار مسببة للتغيير التنظيمي .

المجموع	التكرار	برأيك قد تكون النزعة للتجديد والابتكار مسببة للتغيير التنظيمي
66.7 %	20	على مستوى الأفكار
20.1 %	6	على مستوى الطموحات
13.3 %	4	على مستوى الخدمات
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية فوجد أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين في دراستنا كانت أن النزعة للتجديد والإبتكار مسببة للتغيير التنظيمي على مستوى الأفكار وقد بلغت نسبة الإجابات ب 66.7 %، في حين نجد نسبة 20.1 % وتخص إجابات المبحوثين بأن النزعة للتجديد والإبتكار مسببة للتغيير التنظيمي على مستوى الطموحات ، وفي الأخير لدينا البعض من المبحوثين العاملين الذين أجابوا بأن النزعة للتجديد والإبتكار مسببة للتغيير التنظيمي على مستوى الخدمات وقد قدرت نسبة إجاباتهم ب 13.3 %.

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول فلاحظ أن أفراد عينة بحثنا من المبحوثين العاملين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- صرحوا بأنه على مستوى الأفكار تكون النزعة للتجديد والإبتكار فلا يمكن أن يحصل ابتكار بدون إبداع ، بمعنى أنه عندما يتوفر في المؤسسة أشخاص عاملين كفؤ و يجوبون التجديد والاستطلاع وإدخال أسس وتنظيمات جديدة فذلك يساعد في تطوير المؤسسة (كابتكار أفكار جديدة والعمل بها ، ابتكار نظام خاص بالمنظمة ، ابتكار إسم جديد وطابع جديد للمؤسسة ومنتوجاتها، توفير ما يحتاجه كل من الموظفين والعملاء ... إلخ ) ، وفي تصريح لبعض الموظفين أن النزعة للتجديد والإبتكار يمكن أن تسبب تغييرا تنظيميا

وذلك عن طريق طرح الأفكار والعناصر المراد إيجاد حل لها بطريقة مألوفة وواضحة من خلال تبني وسائل وأفكار جديدة مزاولة له ، فالمعروف أن الابتكار على مستوى الإدارة والمؤسسة يأتي بتفكير العاملين في إبراز قدراتهم من خلال طرح أفكارهم بالقدرة على المخاطرة والتجديد بالانتقال من طرق وحلول تقليدية إلى أفكار وحلول جديدة تختلف في النمط و الأسلوب وجميعها من إنتاج القائد في مجال التفكير الإبداعي .

جدول رقم (09) : يوضح إذا ما كان التطور التكنولوجي يسبب التغيير التنظيمي.

النسبة	التكرار	التطور التكنولوجي يسبب التغيير التنظيمي
90.0%	27	نعم
10.0%	3	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنلاحظ أن المبحوثين أجابوا ب "نعم" أن التطور التكنولوجي يسبب التغيير التنظيمي وقد قدرت نسبة الإجابات ب 90.0%، وفي المقابل نجد نسبة 10.0% للمبحوثين الذين أجابوا بأن التطور التكنولوجي لا يسبب التغيير التنظيمي .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فنجد أفراد عينة دراستنا من الموظفين أجابوا ب "نعم" أن التطور التكنولوجي يسبب التغيير التنظيمي بالمنظمة لأنه يسعى لتحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل ،فالتغيير التكنولوجي يرتبط بكل التغييرات الحاصلة في المنظمة ومحيطها من خلال استعمال أحدث التقنيات واقتناء كل ما هو جديد ومعاصر فعصرنا الحالي عصر التقدم والتطور والسرعة وأصبح يعتمد على التقنيات ومختلف المحدثات التكنولوجية الجديدة بشكل كبير وعلى نطاق واسع لسهولة استعمال الوسائل وتسهيل عمل الموظفين وتوفير وقتهم كاستخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة المنتوجات وأما في الإدارات فتم استبدال آلات الكتابة التقليدية بأجهزة كمبيوتر شخصية ،وبالتالي فالمؤسسات تتواءم مع التطورات والتغيرات

التي تواكب العصر والتغيير التكنولوجي من أبرز مجالات التغيير نظرا لما له من أثر على نجاح المؤسسة والحفاظ على مكانتها وسط هذا التقدم المتسارع .

جدول رقم (10) : يوضح مساهمة العوامل البيئية المحيطة (داخليا وخارجيا) في التغيير التنظيمي .

هل تساهم العوامل البيئية في التغيير التنظيمي	التكرار	النسبة
نعم	28	93.3 %
لا	2	6.66 %
المجموع	30	100.0 %

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (10) فنجد أن الموظفين بداراستنا أجابوا ب " نعم " أن العوامل البيئية المحيطة (داخليا وخارجيا) بالمؤسسة مساهمة في التغيير التنظيمي وقد قدرت نسبة الإجابات ب 93.3%، في حين نجد نسبة 6.66% للمبحوثين الذين أجابوا بأن العوامل البيئية لا تساهم في التغيير التنظيمي .

فمن خلال الدراسة السوسيوولوجية للجدول أعلاه فيمكن أن نفسر ونحلل أن العوامل البيئية المحيطة (داخليا وخارجيا) تساهم في التغيير التنظيمي للمؤسسة بكونها تتعرض لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على العمليات التنظيمية سواء في المنظمات أو في الأعمال بالإيجاب أو بالسلب ومن بين العوامل البيئية الداخلية التي ذكرها المبحوثين ووصفوها بأنها قوى وظروف كامنة مؤثرة أولا عملية تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة، ثانيا حجم العمل وساعاته، ثالثا الوضع المالي ، رابعا الدعم والمساهمات التي يتلقاها الموظفين من طرف الرؤساء، وكذلك مختلف التغييرات التي تحدث على مستوى الوظائف والقرارات المتخذة وغيرها من العوامل، وعليه فكل هاته العوامل تعتبر كإجراءات وأساليب تدرسها المنظمة وتعمل على الإهتمام بها ونجد من جهة ثانية العوامل البيئية الخارجية التي حدثنا عنها أغلبية المبحوثين والتي لها دور كبير في التغيير التنظيمي إذ أنها تتصف بالديناميكية وذلك بسبب مواكبتها للتغيرات السريعة في مختلف المجالات ومن بين العوامل الخارجية لدينا التغيرات الحاصلة على مستوى اقتصاد المنظمة أو المؤسسة (من ضرائب، ارتفاع الأسعار والأبعاد الاقتصادية )، التغيرات الحاصلة بسبب البيئة التكنولوجية كاستخدام

تقنيات جديدة و لدينا من بين العوامل البيئية في العمل ،وبالتالي فإن كل من العوامل البيئية المذكورة (داخليا وخارجيا) بالمؤسسة مساهمة في التغيير التنظيمي الذي تشهده المنظمة في مختلف المجالات الاقتصادية ،الإجتماعية والتكنولوجية .

**جدول رقم (11) :** يوضح إذا ما كان التغيير في احتياجات وأذواق العملاء يساعد في التغيير

النسبة	التكرار	التغيير في احتياجات وأذواق العملاء يساعد في التغيير
86.7 %	26	نعم
13.3 %	4	لا
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (11) فنلاحظ أن أعلى نسبة في دراستنا قدرت ب 86.7 % وتخص إجابات الباحثين من الموظفين ب "نعم" أن التغيير في احتياجات وأذواق العملاء يساعد في التغيير ،وفي المقابل نجد نسبة 13.3 وتخص الباحثين الذين أجابوا بأن التغيير في احتياجات وأذواق العملاء لا يساعد في التغيير

من خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول أعلاه يتضح أن التغييرات في احتياجات وأذواق العملاء يساعد في التغيير ،فالمؤسسة تسهر على راحة ورضا العملاء وتوفير احتياجاتهم من أدوات ووسائل مساعدة في أداء عملهم وهذا ما يستدعي التغيير دائما ، وعليه فإن عملية التغيير ضرورية ولازمة لكافة المنظمات فمن دونه تتوقف حركة تلك المنظمات ،فاحتياجات وأذواق العملاء بتعددتها مساعدة في عملية التجديد والإبتكار من أجل زيادة نسبة الخدمة والربح وتوفير الأفضل دائما على مستواها ،وفي رأي الموظفين أن احتياجات العملاء تتعدد بتعدد الوقت ونظرا للتنافسات التي تلي المؤسسات فإن كل شركة تسهر على ضمان رضا وراحة العملاء ،ومنه نستنتج أن المؤسسات والمنظمات تتغير بالتغيير المواكب في مختلف المجالات وأنه كلما زادة قدرة المنظمة على ضمان رضا عملائها كلما زاد نموها و شعبيتها وتغييرها التنظيمي .

جدول رقم (12) : يوضح إذا ما كانت الزيادة في مستوى الأداء داخل المنظمة تنتج تغييرا .

الزيادة في مستوى الأداء داخل المنظمة تنتج تغييرا	التكرار	المجموع
نعم	29	96.7 %
بدون إجابة	1	3.3 %
المجموع	30	100.0 %

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه فنجد أن أكثرية أفراد عينتنا من الموظفين أجابوا ب "نعم" أنه كلما كانت زيادة في مستوى الأداء داخل المنظمة كلما نتج تغيير فيها وقد قدرت نسبة الإجابات ب 96.7% ، في حين نجد نسبة 3.3% وتخص فئة بدون إجابة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول فيتضح أن أكثرية المبحوثين أجابوا ب "نعم" أنه كلما زاد مستوى أداء المبحوثين داخل المنظمة ينتج تغيير، فمستوى الأداء يقصد به فاعلية الموظف داخل المنظمة من خلال قياس أدائه الفعلي وكفاءته المهنية وتفوقه في شغل منصب عمله ويختلف مستوى التغيير على حسب الدافعية في العمل ، فكلما كان الأفراد يؤدون واجبه بصفة دقيقة كلما كانت النتائج الإيجابية فمعظم المنظمات تصدر تقارير شهرية لكل موظف بتقييم أدائه الوظيفي ومعرفة مواطن الخلل ومحاولة معالجته إن أمكن ، وفي تصريح لبعض المبحوثين أن مستوى أداء الأفراد في المنظمة يظهر من خلال إبداعهم في العمل وكسب العملاء والزيادة من حجم المبيعات وغيرهم ، وعليه فكلما كان مستوى الأداء عالي داخل المنظمة كلما زاد نموها وتحقق أهدافها وبالتالي فكل ما يمسها من تغييرات سواء في هيكلها أو إدارتها فهو أمر إيجابي ونافع للعمال والرؤساء والمنظمة .

جدول رقم (13): يوضح جنس المبحوثين و إذا ما يشعرون بعدم الرضا عن وضعهم الحالي في المؤسسة وإذا ما كان سببا في التغيير التنظيمي .

المجموع	لا	نعم	تشعر بعدم الرضا عن وضعك الحالي
			جنس المبحوثين
19 %100.0	2 %10.5	17 % 89.5	ذكر
11 %100.0	3 %27.3	8 %72.7	أنثى
30 %100.0	5 %16.7	28 %83.3	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه فنجد أن أعلى نسبة في دراستنا تخص جنس الذكور الذين أجابوا ب "نعم" أن شعورهم بعدم الرضا عن الوضع الحالي هو من أسباب التغيير التنظيمي وقد قدرت نسبة الإجابات ب 89.5%، تليها نسبة 72.7% وتخص جنس الإناث اللواتي أجبن ب "نعم" أن الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي من أسباب التغيير التنظيمي، وفي المقابل لدينا نسبة 27.3% وتخص إجابات المبحوثات العاملات بأن الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي ليس من أسباب التغيير التنظيمي، وأخيرا نجد نسبة 10.5% وتخص جنس الذكور العاملين وتصريحهم بأن الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي ليس من أسباب التغيير التنظيمي .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول فيتضح أن أفراد عينتنا من المبحوثين العمال أجابوا ب "نعم" أن الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي من أسباب التغيير التنظيمي فعندما يكون الشعور بعدم الرضا والاطمئنان

بالمؤسسة فيعني أن الأهداف والمعايير لم تعد تتفق وتتحقق مثل ما كانت وربما التغييرات المختلفة بفروع المؤسسة أنتج عنها شعور عدم الرضا عن الوضع وأنه لابد من التغيير التنظيمي الذي قد يحول وضع المؤسسة من وضع قديم وتقليدي إلى وضع جديد وآمن بقرارات وأهداف جديدة تخدم كل من العمال والمنظمة وكذلك التخلص من الروتين وتنشيط العمال على أداء عملهم برضا تام .

**جدول رقم (14) :** يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين وإذا ما كانت الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف سبب للتغيير التنظيمي.

المستوى التعليمي	الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	1 % 3.8	4 %15.4	4 % 15.4	17 %65.4	26 %100.0	
لا	0 %0.0	0 %0.0	0 %0.0	3 %100.0	3 %100.0	
بدون إجابة	0 %0.0	0 %0.0	1 %100.0	0 %0.0	1 %100.0	
المجموع	1 %3.3	4 %13.3	5 %16.7	20 %66.7	30 %100.0	

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (14) فنجد أن أعلى نسبة قدرت ب 100.0% وتخص كل من المبحوثين العاملين الذين يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي و قد أجابوا بأن الحاجة لتعديل الأهداف ليست من أسباب التغيير التنظيمي ونفس النسبة كذلك لفئة بدون إجابة والذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، وفي المقابل نجد نسبة 65.4% وتخص المبحوثين من العاملين الذين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي والذين أجابوا ب "نعم" أن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف سبب من أسباب التغيير التنظيمي، وتليها نسبة 15.4% لكل من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط و ثانوي وقد صرحوا في دراستنا ب "نعم" أن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف سبب من أسباب التغيير التنظيمي، وفي الأخير نجد نسبة 3.8% وتخص المبحوثين من الذكور والإناث العاملين الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي وقد صرحوا ب "نعم" أن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف سبب من أسباب التغيير التنظيمي .

فمن خلال دراستنا السوسولوجية لبيانات الجدول أعلاه فيتضح أن المبحوثين العاملين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوق- يمتلكون مستوى تعليمي جامعي وقد أجابوا في دراستنا بأن الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف ليست سببا من أسباب التغيير التنظيمي فالتعديلات التي قد يطرحها العاملين بالمؤسسة تكون بغرض تحقيق نجاحات ناقصة أو ملئ فراغات كان على المسؤولين مراجعتها وتحديثها، فالحاجة لتعديل الأهداف لا تقتضي التغيير الكامل في تنظيم المؤسسة بل أن المبحوثين في دراستنا صرحوا بأن المطالبة بتعديل الأهداف تكون في غاية دراسة أوضاعهم الإقتصادية أو الإجتماعية أو الأعباء التي يتعرضون لها في المؤسسة وغيرها من الأهداف والمطالب .. وذلك كله من أجل معالجة تلك الإختلالات وفرزها والملاحظ أن أغلبية المبحوثين في دراستنا من الذكور والإناث العاملين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي وبالتالي قد درسوا بالجامعة ويعرفون كيف يحددون أهدافهم وطريقتهم في البحث والتفكير وأفكارهم تأخذ بعين الإعتبار، بمعنى أن تعديل أهداف المؤسسة لا يستلزم تغيير شامل في الهيكل أو في السياسات التي تتبعها الإدارة والطاقت الإداري بل الأهداف أن المنظمة تسعى لزيادة تفاعل الأفراد مع غيرهم بزيادة طموحاتهم و ضمان الرضا والإستقرار الوظيفي وكذلك تحقيق التميز، وربما أن من الأهداف إحداث تغييرات بخصوص المنتجات وجودتها وغيرهم من الأهداف، فكلها أهداف تحقق بتفاهم الأفراد ولا يستلزم التغيير التنظيمي ككل، وعليه فطلب العمال لتعديل الأهداف أمر يقاس على نسبة نجاحه وجودته وتقييمه بإعطاء نظرة إستطلاعية كلية عن ما هو مطلوب وذلك الأمر لا يعد سبب من أسباب التغيير التنظيمي .

التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجدول الفرضية الثانية : يسهم أسلوب التيسير والمصالح الشخصية والعلاقات الإجتماعية في مقاومة التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية .

جدول رقم (15) : يوضح إذا ما يؤدي عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة لمقاومة التغيير

النسبة	التكرار	يؤدي عدم الإستقرار والطمأنينة لمقاومة التغيير
56.7 %	17	نعم
43.3 %	13	لا
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه فنجد أن المبحوثين في دراستنا أجابوا ب "نعم " أن عدم الإستقرار والطمأنينة يؤدي لمقاومة التغيير وقد قدرت نسبة الإجابات ب 56.7 %، في حين نجد نسبة 43.3 % وتخص المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يؤدي عدم الإستقرار والطمأنينة لمقاومة التغيير .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح بأن أفراد مجتمع دراستنا من العاملين ذكور وإناث أجابوا ب "نعم " أن عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة يؤدي لمقاومة التغيير فعندما يشعر الموظفون بعدم الإستقرار النفسي في منصبهم فينتابهم الشعور بالقلق والضغط وعدم الإطمئنان مما قد ينقص من أدائهم وتفاعلهم في العمل مما قد يسهم في مقاومة التغيير ويقصد بمقاومة التغيير أن الأفراد بالمنظمة يمتنعون عن التغيير ويتخذون هذا القرار عندما يدركون بأن التغيير الذي قد يحدث على أنه تهديد لهم ،وفي تصريح لإحدى المبحوثات أن عدم الإستقرار والطمأنينة يكون عندما لا توفر المؤسسة أمان وظيفي مستقبلي للموظفين مثل التأمين الصحي والضمان الإجتماعي .

جدول رقم (16) : يوضح إذا ما كان اعتبار الخوف سببا من أسباب عدم القدرة على التكيف مع التغيير .

النسبة	التكرار	يمكن اعتبار الخوف سببا من أسباب عدم القدرة على التكيف مع التغيير
66.7 %	20	نعم
33.3 %	10	لا
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لبيانات الجدول فنجد أن المبحوثين أجابوا ب "نعم" أنه يمكن اعتبار الخوف سببا من أسباب عدم القدرة على التكيف مع التغيير وقد بلغت نسبة الإجابات ب 66.7 %، وفي المقابل نجد نسبة 33.3 % وتمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يمكن اعتبار الخوف سببا من أسباب عدم القدرة على التكيف مع التغيير .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح أن أفراد عينة بحثنا من الموظفين أجابوا ب "نعم" أن اعتبار الخوف سببا من أسباب عدم القدرة على التكيف مع التغيير، فعندما ينتاب الأفراد الشعور بالخوف فإنهم لا يقدمون على العمل خوفا من الفشل أو المخاطرة بالقيام بعمل ما ولا يستطيعون النجاح فيه أو عدم السيطرة على الوضع، فعدم القدرة على التكيف مع التغيير تجعل الأفراد لا يبحثون عن التقدم والخروج من منطقتهم، وبالتالي فالخوف من التغيير لا يعث على التقدم ومعرفة الحاضر ولا يستطيع صاحبه التكيف مع الأوضاع التي قد تعترضه .

جدول رقم (17): يوضح إذا ما يسبب عدم وضوح أهداف التغيير مقاومة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	عدم وضوح أهداف التغيير مقاومة داخل المؤسسة
80.0 %	24	نعم
16.7 %	5	لا
3.3 %	1	بدون إجابة
100.0 %	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لبيانات الجدول فيتضح لنا بأن أعلى نسبة في دراستنا قدرت بـ 80.0% وتخص الباحثين الذين أجابوا بـ "نعم" أن عدم وضوح أهداف التغيير مقاومة داخل المؤسسة، وفي المقابل نجد نسبة 16.7% وتخص الباحثين الذين أجابوا بأن عدم وضوح أهداف التغيير لا يعتبر مقاومة داخل المؤسسة، وفي الأخير نجد نسبة 3.3% وتخص فئة بدون إجابة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح أن الباحثين صرحوا بأن عدم وضوح أهداف التغيير يسبب مقاومة داخل المؤسسة، فالمعيار الأساسي لسير أي مؤسسة هو تحديدها لأهداف تخدمها وتخدم عمالها وعمالها وإذا كانت الأهداف غير واضحة فلا يمكن التقدم والبحث عن الأفضل فالتغيير يقصد به التخطيط للوصول إلى نتائج أفضل بخلق علاقات متوازنة بين العمال، المجتمع والمؤسسة والتغيير لا يأتي من عدم بل التغيير هو أساس من أسس المنظمة فهو يعنى بإدخال طرق جديدة، كسب رضا الموظف والعميل، إحداث إدارات جديدة، استغلال موارد بشرية كفو...، وبالتالي فالهدف من التغيير القيادة الجيدة لفريق العمل مع التخطيط الحسن لتحقيق الأهداف .

جدول رقم (18) : يوضح إذا كان ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة يسبب مقاومة داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل يسبب مقاومة
80.0%	24	نعم
20.0%	6	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (18) فنجد أن أفراد عينتنا الموظفين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أجابوا ب "نعم" بنسبة 80.0% أن ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل يسبب مقاومة ،في حين نجد نسبة 20.0% وتخص ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل لا يسبب مقاومة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول أعلاه فنلاحظ أن المبحوثين من الموظفين صرحوا بأن ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل يسبب مقاومة فعندما تكثر الضغوط على العمال سواء داخليا أو خارجيا بسبب ظروف العمل أو الظروف الإجتماعية أو ظروف أخرى فإن الفرد يبحث عن التغيير لتفادي مختلف الضغوط التي قد تعطل الموظف في عمله والتغيير يحدث مقاومة بالانتقال من الوضع الحالي الذي يعتبر وضع غير مرغوب إلى وضع جديد يركز فيه المبحوثين على مهامهم وفي تصريح للمبحوثين أن المقاومة للتغيير بسبب الضغوط تزيد من فعالية عمليات الإتصال بين العمال والرؤساء وعليه فالفرد دائما ما يبحث عن محاولة لتغيير نمط عيشه ويتحضر للإبتعاد عن الضغوط التي قد تعترض أدائه لعمله .

جدول رقم (19) : يوضح إذا ما كان خوف المبحوثين من الفشل في التغيير يولد مقاومة

النسبة	التكرار	الخوف من الفشل يولد مقاومة
80.0%	24	نعم
20.0%	6	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لبيانات الجدول فنلاحظ أن المبحوثين من الموظفين أجابوا ب "نعم" أن خوفهم من الفشل يولد مقاومة وقد بلغت نسبة الإجابات ب 80.0 %، وفي المقابل نجد نسبة 20.0 % وتخص إجابة المبحوثين من الموظفين رجال ونساء صرحوا بأن الخوف من الفشل لا يولد مقاومة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول فنرى أن المبحوثين الموظفين بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوق- صرحوا ب "نعم" أن الخوف من الفشل يولد مقاومة ومنه فإن عدم خوض التجربة بالتجريب والمخاطرة بالتغيير فإن ذلك لا يكشف من نقاط الضعف في المؤسسة وعمليات الإتصال بين الأفراد، والمعروف بأن الخوف من الفشل أمر طبيعي عند الإنسان ويرجع السبب الأول لذلك لانعدام الثقة بالنفس وكذلك عدم امتلاك الدافعية للتحدي والخروج للأمر الواقع ولذلك فمعظم أفراد عينتنا وضحوا لنا أن الخوف يولد مقاومة وهذا أمر إيجابي لزيادة ثقتهم بنفسهم ورجبتهم في اكتشاف وتحدي الأمور بالتجريب .

جدول رقم (20) : يوضح الفئة العمرية للمبحوثين وتوضيح ما إذا كان عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة سبب لمقاومة التغيير .

المجموع	من 40 سنة إلى 50 سنة	من 30 سنة إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
				عدم الاستقرار يؤدي لمقاومة تغيير
17 %100.0	4 %23.5	2 %11.8	11 %64.7	نعم
13 %100.0	0 %0.0	6 %46.2	7 %53.8	لا
30 %100.0	4 %13.3	8 %26.7	18 %60.0	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية فنجد أن أفراد عينة بحثنا من الموظفين أجابوا ب "نعم " أن عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة يؤدي لمقاومة التغيير ويبلغ سن أفرادها أقل من 30 سنة وقدرت نسبة الإجابات ب 64.7 %، في حين نجد نسبة 53.8 % وتخص إجابات المبحوثين بأن عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة لا يؤدي لمقاومة التغيير، وتليها نسبة 46.2 % وتخص الأفراد الذين أجابوا بأن عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة لا يؤدي لمقاومة التغيير وسنهم ما بين (30-39) سنة، ونجد من جهة نسبة 23.5 % وتخص إجابات المبحوثين ب "نعم " أن عدم إستقرار النفسي يؤدي لمقاومة التغيير وبلغ سنهم من (40-50) سنة، وفي الأخير نسبة 11.8 % وتخص المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم " أن عدم الإستقرار النفسي يؤدي لمقاومة تغيير وتخص هاته الإجابة الفئة العمرية من (30-39) سنة.

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول أعلاه فيمكن أن نتوصل في تحليلنا إلى أن المبحوثين من العمال صرحوا بأن عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة يؤدي لمقاومة تغيير وتخص الفئة العمرية أقل من 30 سنة، بمعنى أن التغيير لا يأتي إلا لضرورة حتمية تقضي بالتغيير في القواعد أو الأهداف والأسس التي تمشي عليها المنظمة والتي شهدت من قبل عدم استقرار نفسي من طرف العمال، وعندما نلقي الضوء على فئة المبحوثين الذين يبلغون من

العمر أقل من 30 سنة فيمكن أن نستنتج أن الضغوط قد تعطلهم ولذلك يطالبون لمقاومة تغيير لتحسين كل من جوانب الحياة المادية وغير المادية الإجتماعية والسياسية وغيرهم ،وعليه فعملية التغيير تكون من أجل شيء إيجابي يحقق قدر من التكامل والرضا والإطمئنان والسعي لإصلاح والمحافظة على بيئة المنظمة .

جدول رقم (21) : يوضح الأقدمية وإذا ما كان عدم وضوح أهداف التغيير يسبب مقاومة داخل المؤسسة .

المجموع	من 15 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				عدم وضوح اهداف التغيير يسبب مقاومة
24 %100.0	4 %16.7	10 %41.7	10 %41.7	نعم
5 %100.0	1 %20.0	2 %40.0	2 %40.0	لا
1 %100.0	0 %0.0	1 %100.0	0 %0.0	بدون إجابة
30 %100.0	5 %16.7	13 %43.3	12 %40.0	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (21) فنلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 100.0% وتخص فئة بدون إجابة و الذين لديهم أقدمية في العمل من (15- 20) سنة ، في حين نجد نسبة 41.7% وتخص الباحثين الذين أجابوا ب "نعم " أن عدم وضوح أهداف التغيير يسبب مقاومة داخل المؤسسة وتخص الإجابات الباحثين الذين بلغت أقدميتهم من (5 إلى 15) سنة و من (15 إلى 20) سنة ، وفي المقابل نجد نسبة 40.0% وتخص إجابة الباحثين بأن عدم وضوح أهداف التغيير لا يسبب مقاومة داخل المؤسسة وبلغت مدة أقدمية الأفراد

(أقل من 5 سنوات ) و من (5 إلى 15 ) سنة ،وتليها نسبة 20.0% وتخص المبحوثين الذين أجابوا بأن عدم وضوح أهداف التغيير لا يسبب مقاومة داخل المؤسسة وقدرت فترة أقدميتهم بالمؤسسة من (15 إلى 20) سنة ،وفي الأخير نجد نسبة 16.7% وتخص المبحوثين من العمال الذين أجابوا ب "نعم " أن عدم وضوح أهداف التغيير يسبب مقاومة داخل المؤسسة وبلغت فترة أقدمية هذه الفئة من (15 إلى 20) سنة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية فيتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 100.0% وتخص فئة بدون إجابة و الذين بلغت فترة أقدميتهم من (5 إلى 15) سنة .

**التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجدول الفرضية الثالثة:** تسهم مشاركة العمال بالتغيير التنظيمي وتحسين الإتصال كإستراتيجية تنظيمية تتخذها المنظمة للتقليل من حدة مقاومته

**جدول رقم (22) :** يوضح إذا ما كانت مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة مقاومته .

النسبة	التكرار	مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة مقاومته
73.3%	22	نعم
26.7%	8	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (22) فنجد أن المبحوثين الموظفين بمؤسسة أجابوا ب " نعم " أن مشاركتهم في التغيير تقلل من حدة المقاومة وقد قدرت نسبة الإجابات ب 73.3%، في حين نجد نسبة 26.7% الذين أجابوا بأن مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول أعلاه فيتضح أن الموظفين صرحوا في دراستنا بأن مشاركتهم في التغيير تقلل من حدة المقاومة، فكلما اتحد العمال لخلق أهداف جديدة للمؤسسة كلما زادت احتياجاتهم لبناء ووضع أهداف أخرى تحتوي الشعور بالأمن والأمان والإستقرار الوظيفي، وعليه فحسب تصريح أغلبية المبحوثين أنه كلما كانت مشاركة العمال في التغيير كلما نقصت وقلت حدة المقاومة لأن بحثهم عن التغيير يأتي في سبيل تحسين الأوضاع والمصالح الخاصة بالمنظمة، وعليه فاتحادات العمال أمر ضروري إذ يسعى لمعالجة الأوضاع وضمان حق كل فرد في المؤسسة وينقص من حدة المقاومة .

جدول رقم (23) : يوضح إذا ما كان إدخال التغييرات تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة .

إدخال التغييرات تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة	التكرار	النسبة
نعم	23	76.7%
لا	5	16.7%
بدون إجابة	2	6.7%
المجموع	30	100.0%

من خلال الدراسة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه فنلاحظ أن المبحوثين من الموظفين أجابوا ب "نعم" أن إدخال التغييرات تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة وقد قدرت نسبة الإجابات ب 76.7 %، وتليها نسبة 16.7 % وتخص تصريحات المبحوثين بأن إدخال التغييرات في المنظمة لا تعود على الفرد والمنظمة بالمنفعة، وفي الأخير نجد نسبة 6.7 % وتخص فئة بدون إجابة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية للمعطيات أعلاه فيتضح أن المبحوثين من الموظفين أجابوا ب "نعم" أن إدخال التغييرات تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة، فالتغيير يقصد به عملية التحول من وضع إلى وضع آخر من أجل زيادة الفاعلية وتحقيق الأهداف ومنه فإن مختلف التغييرات التي تمس المنظمة تشمل التغيير في الهيكل التنظيمي أو في الموارد

البشرية، الموارد المالية أو السياسية وكلها مبادئ يتفق عليها الموظفين من أجل بناء تغيير وكيان ناجح في المنظمة وهي تحقق الرضا الوظيفي والإستقرار الأمني كذلك .

جدول رقم (24) : يوضح إذا ما يكون التغيير بالمنطق والمناقشة وليس بالقوة والشدة .

النسبة	التكرار	التغيير بالمنظمة منطق ومناقشة أو قوة وشدة
83.3%	25	نعم
16.7%	5	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنلاحظ أن المبحوثين أجابوا ب "نعم" أن التغيير بالمنظمة منطق ومناقشة وليس قوة وشدة وقد قدرت نسبة الإجابات ب 83.3 %، وفي المقابل نجد نسبة 16.7 % وتخص المبحوثين الذين أجابوا بأن التغيير بالمنظمة ليس منطق ومناقشة بل قوة وشدة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح لنا بأن المبحوثين صرحوا بأن التغيير بالمنظمة يبنى على أساس المنطق، المناقشة والحوار وليس على أساس القوة والشدة بمعنى أن التغيير يكون عن طريق مناقشة الأعضاء والأفراد فيما بينهم بطريقة هادئة مبنية على طرق الحوار والتفاهم بطريقة سلمية ومقبولة حول إمكانية التغيير مثلا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو استقطاب موارد بشرية جدد على حسب التخصصات المطلوبة أو حول مهام وقرارات تخص كل من الموظفين والرؤساء وعليه فالتغيير حسب رأي المبحوثين لا يتم إلا بطريقة التفاهم واستجابة الافراد لأفكار بعضهم البعض وهذا ما قد يطلق عليه بروح الفريق والعمل الجماعي .

جدول رقم (25) : يوضح إذا ما كان البدء في التغيير من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤوسين إلى الرئيس يقلل من المقاومة .

النسبة	التكرار	البدء في التغيير من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤوسين إلى الرئيس يقلل من المقاومة
70.0%	21	نعم
30.0%	9	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه فنجد أن فئة بحثنا من الموظفين أغلبيتهم كانت إجابتهم ب "نعم" أن البدء في التغيير يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤوسين إلى الرئيس يقلل من المقاومة وقد قدرت نسبة الإجابات ب 70.0 %، وفي المقابل نجد نسبة 30.0 % وتخص إجابة المبحوثين أن البدء في التغيير من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤوسين إلى الرئيس لا يقلل من المقاومة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح لنا بأن المبحوثين أجابوا ب "نعم" أن البدء في التغيير يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤوسين إلى الرئيس وذلك يقلل من المقاومة بمعنى أن اتحاد الأفراد في المنظمة ينتج عنه وعي الأفراد لبناء قرارات في صالح كل من الموظفين و الرؤساء والمنظمة ككل. فالتغييرات تحدث بطريقة تدريجية وذلك لدراسة الجوانب التي قد تصاب وتغير، وإعادة هيكلة تسيير ما للمنظمة يقتضي بحث واسع وتفاهم من جميع الأطراف حتى يحققوا المطلوب بدءًا من العمال إلى المسيرين، المستشارين والطواقم الإداري حتى الرئيس في أعلى الهرم وعليه فالتواصل والتغيير أساس العملية الهيكلية للمنظمة ويعمل على التقليل من المقاومة .

جدول رقم (26) : يوضح رأي المبحوثين بخصوص كيفية تقليل استراتيجية الدعم والمساندة من حدة مقاومة التغيير .

النسبة	التكرار	برأيك استراتيجية الدعم والمساندة تقلل من حدة مقاومة التغيير
60.0%	18	نعم
40.0%	12	لا
100.0%	30	المجموع

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول فنرى أن المبحوثين أجابوا ب "نعم" أن استراتيجية الدعم والمساندة تقلل من حدة مقاومة التغيير وقد قدرت نسبة الإجابات ب 60.0 %، وتليها نسبة 40.0 % وتخص إجابة المبحوثين بأن استراتيجية الدعم والمساندة لا تقلل من حدة مقاومة التغيير .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول أعلاه فيتضح لنا بأن المبحوثين من الموظفين في دراستنا صرحوا بأن استراتيجية الدعم والمساندة تقلل من حدة مقاومة التغيير فكلما كان العمال والمسيرين والرؤساء متحدين في القرارات والرؤى ومتفقين على القواعد والأسس المطلوبة كلما زاد ذلك من نجاح المؤسسة وسرعة خدماتها مما قد يقلل من حدة المقاومة ،وعليه فالتعاون والإجتهد بين الموظفين والدعم الذي يتلقونه من المرؤوسين أمر يزيد من اتحادهم وهذه الإستراتيجية جد مهمة إذ تقضي على الضوء والمشاكل التي قد تعترض العمال في أداء عملهم .

جدول رقم (27) :يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين و إذا ما مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة.

الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	المجموع
مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة	8 %36.4	10 %45.5	4 %18.2	22 %100.0
لا	4 %50.0	3 %37.5	1 %12.5	8 %100.0
المجموع	12 %40.0	13 %43.3	5 %16.7	30 %100.0

من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (27) فنلاحظ أن أعلى نسبة في دراستنا قدرت ب 50.0 %وتخص المبحوثين العاملين من الذكور والإناث الذين يمتلكون أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات وقد أجابوا بأن مشاركة العمال في التغيير لا تقلل من حدة المقاومة ،وفي المقابل نجد نسبة 45.5 %وتخص المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 15 سنة وقد أجابوا ب "نعم " أن مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة ،ولدينا من جهة نسبة 37.5 %وتخص المبحوثين من العمال الذين يمتلكون أقدمية في العمل من 5 إلى 15 سنة وقد أجابوا بأن مشاركة العمال في التغيير لا تقلل من حدة المقاومة ،ومن جهة ثانية نجد المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات وقد أجابوا ب "نعم " أن مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة وقد قدرت نسبتهم ب 36.4 %،وتليها نسبة 18.2 % وتخص المبحوثين من العاملين الذين لديهم من 15 إلى 20 سنة أقدمية في العمل وقد وضحوا بأن مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة ،وفي الأخير نجد نسبة 12.5 %وقد أجابوا بأن مشاركة العمال في التغيير لا تقلل من حدة المقاومة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية للبيانات أعلاه فنستطيع أن نحلل ونفسر أن مشاركة العمال في التغيير لا تقلل من حدة المقاومة وهؤلاء العاملين من الذكور والإناث بلغت أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات بمعنى أنهم بدأوا في اكتساب الخبرة ومعايشة كل التحديات التي تعيشها المنظمة وعليه فالعمال داخل المؤسسة يعملون كالفرد الواحد ويتعاونون على المهام المطلوبة وكلما زاد التفاهم لطلب التغيير كلما كان التغيير لا يقلل من حدة المقاومة وعملية التغيير التي يتشاركون عليها تعمل على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وملئ النقائص الموجودة وتتم عملية التغيير من خلال النزعة التي يقوم بها العمال للتجديد والإبتكار في المؤسسة والتي تقتضي أن تكون على مستوى الأفكار، فالعامل يطرح الفكرة يتم مناقشتها، دراسة الأطر المتخذة، نسبة نجاحها أو فشلها وهذا هو المعنى من الإبتكار بخلق فكرة وتطبيقها على الواقع إذا ما تمت الموافقة عليها من طرف الرؤساء فالتغييرات عملية طبيعية لكل المنظمات حيث أنها مواكبة للعصر والمؤسسة الجزائرية بدورها تعمل على خلق أفكار جديدة تستدعي تحقيقها على أرض الواقع لترضي كل من العامل والعميل .

جدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس وإذا ما كان إدخال التغييرات يعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة .

إدخال التغييرات تعود على الموظفين و المنظمة بالمنفعة	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع	جنس
					المبحوثين
	14	4	1	19	ذكر
	%73.7	%21.1	%5.3	%100.0	
	9	1	1	11	أنثى
	%81.8	%9.1	%9.1	%100.0	
	23	5	2	30	المجموع
	%76.7	%16.7	%6.7	%100.0	

من خلال الدراسة الإحصائية لبيانات الجدول فنجد أن أعلى نسبة في دراستنا قدرت ب 81.8% وتخص جنس الإناث العاملات إذ أنهم أجبن ب "نعم" أن إدخال التغييرات تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة، في حين نجد نسبة 73.7% وتخص مجتمع الذكور العاملين الذين أجابوا ب "نعم" أن إدخال التغييرات تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة، وفي المقابل لدينا نسبة 21.1% وتخص المبحوثين من الذكور الذين صرحوا بأن إدخال التغييرات لا تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة، وتليها نسبة 9.1% وتخص جنس الإناث العاملات اللواتي صرحن بأن إدخال التغييرات لا تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة ونفس النسبة لفئة بدون إجابة، وفي الأخير نجد نسبة 5.3% وتخص فئة بدون إجابة وتخص العاملين من الذكور بالمؤسسة .

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول أعلاه فيتضح أن أغلبية أفراد عينة دراستنا من جنس الإناث العاملات بالشركة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية -السوقر- أجبن ب "نعم" أن إدخال التغييرات في الشركة يعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة فتختلف الحاجة وطرق وإجراءات التغيير من منظمة إلى منظمة فبعضها لمعالجة المشكلات الموجودة في المؤسسة، أو للزيادة من حجم المبيعات أو إشراك منظمة مع منظمة أخرى، تطوير الإجراءات التعديلية أو عملية مسح الأفراد الذين يحتاجون إلى تغيير والعديد من التغييرات الأخرى، وبالتالي فكل تغيير له منفعة خاصة سواء على العمال أو المنظمة بكون التغيير دائما ما يكون لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين أداء الموظفين .

#### مناقشة النتائج في ضوء المقاربة السوسولوجية للدراسة

من خلال المقاربات السوسولوجية التي تعرفنا عليها في دراستنا نجد مقاربة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه في تحليلها للإستراتيجية التغيير التنظيمي والتقليل من حدة مقاومته من خلال تفسير التغيير التنظيمي علي أنه عملية تفاعلية بين الهيكل التنظيمي والمحيط الخارجي، الفاعل والنسق " تتأثير الفاعلين الإجتماعيين داخل المنظمة من خلال العلاقات التي بينها داخل التنظيم .

ويشير ميشال كروزيه إلي أن للفاعلين داخل النسق زواياهم الخاصة التي ينظرون منها إلي هذه العملية وأن منطقتهم يختلف عن منطق النسق ولكل واحد سلطته

ويهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق

في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ويكون التحليل إستراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم فهو بمثابة فحص داخلي وخارجي الذي يتناول متقلبات البيئة ومتقلباتها .

حيث تتمثل مهمة الإدارة في تحديدا لأهداف والتخطيط لتحقيقها، وتنظيم العمليات والإشراف عليها وتحفيز الموظفين وتطويرهم ، وبالتالي يمكن القول إن مقاربة ميشال كروزيه تركز علي الجوانب الإنسانية والتفاعلية في العمل التنظيمي ، وتحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها ، وتنظيم العمليات وفي تحفيز الموظفين وتكوينهم .

أما البنائية الوظيفية تعتبر أن المؤسسة نظام يتألف من عدة أجزاء تعمل معا لتحقيق أهداف محددة وتهدف هذه المقاربة إلى فهم العوامل التي تؤثر في عملية التغيير التنظيمي وتحديد العوامل التي يمكن أن تساعد علي نجاح هذه العملية .

### مناقشة نتائج الفرضيات

#### الفرضية الاولى :

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح لنا بأن أفراد عينة بحثنا في دراستنا يشعرون برضا العمل عن وضعهم الحالي بسبب التغييرات التنظيمية التي حدثت في المؤسسة ،فالتغير دائما يكون تحت خانة ما يسمى بالتغيير الإستراتيجي ،فيشمل التغيير بالعادة على صعيد المنظمة المناصب ،العاملين و الأهداف والرؤى وفي تصريح لبعض المبحوثين أن التغييرات التي تحدث في المنظمة معظمها من أجل تحقيق الإستقرار وتحسين مستوى الخدمات وكذلك له علاقة برضا الموظفين مما يحفزهم من القيام بأدوارهم على أكمل وجه ،و في تصريح لإحدى المبحوثات أنها تشعر برضا العمل عن وضعها الحالي في المؤسسة لأنه شيء إيجابي يهدف بشكل مباشر لزيادة إنتاج الخدمات والتغيير أمر واجب لنمو المؤسسة .

#### الفرضية الثانية :

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لمعطيات الجدول فيتضح بأن أفراد مجتمع دراستنا من العاملين ذكور وإناث أجابوا ب "نعم " أن عدم الإستقرار النفسي والطمأنينة يؤدي لمقاومة التغيير فعندما يشعر الموظفون بعدم الإستقرار النفسي في منصبهم فينتابهم الشعور بالقلق والضغط وعدم الإطمئنان مما قد ينقص من أدائهم وتفاعلهم في العمل مما قد يسهم في مقاومة التغيير ويقصد بمقاومة التغيير أن الأفراد بالمنظمة يمتنعون عن التغيير ويتخذون هذا القرار عندما يدركون بأن التغيير الذي قد يحدث على أنه تهديد لهم ،وفي تصريح لإحدى المبحوثات أن عدم الإستقرار والطمأنينة يكون عندما لا توفر المؤسسة أمان وظيفي مستقبلي للموظفين مثل التأمين الصحي والضمان الإجتماعي .

الفرضية الثالثة

فمن خلال الدراسة السوسولوجية لبيانات الجدول أعلاه فيتضح أن الموظفين صرحوا في دراستنا بأن مشاركتهم في التغيير تقلل من حدة المقاومة، فكلما اتحد العمال لخلق أهداف جديدة للمؤسسة كلما زادت احتياجاتهم لبناء ووضع أهداف أخرى تحتوي الشعور بالأمن والأمان والإستقرار الوظيفي، وعليه فحسب تصريح أغلبية المبحوثين أنه كلما كانت مشاركة العمال في التغيير كلما نقصت وقلت حدة المقاومة لأن بحثهم عن التغيير يأتي في سبيل تحسين الأوضاع والمصالح الخاصة بالمنظمة، وعليه فاتحادات العمال أمر ضروري إذ يسعى لمعالجة الأوضاع وضمان حق كل فرد في المؤسسة وينقص من حدة المقاومة.

نتائج الدراسة الميدانية

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي سواء كانت محدودة أو واسعة تتوقف علي قبول الفرد لها ومدى تعاونهم لنجاح هذه العملية . وفي هذه الدراسة نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بعملية التغيير هو أثر هذا التغيير علي الفرد إذ غالبا ما يتصرف الفرد بوحى الدوافع والخبرات التي تعكس خصائصه النفسية تجاه أي عملية.

فقد بينت الدراسة الميدانية أن :

- ✓ أن الشعور بعدم الرضا عن الوضع المهني الحالي من أسباب التغيير التنظيمي
- ✓ الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف ، والنزعة للتجديد والإبتكار خاصة علي مستوى الأفكار مسببة للتغيير التنظيمي
- ✓ والتطور التكنولوجي والعوامل البيئية المحيطة يساهمون في التغيير التنظيمي ، كما أن التغير في إحتياجات العمال وأذواقهم يستدعي تغيير دائما
- ✓ الزيادة في مستوى الأداء تنتج تغيير
- ✓ و أن عدم الأستقرار النفسي يؤدي إلي مقاومة التغيير
- ✓ وأن الخوف سببا من أسباب مقاومة التغيير

- ✓ وأيضاً عدم وضوح أهداف التغيير ينتج مقاومة داخل المؤسسة
- ✓ وارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة والخوف من الفشل في التغيير يسبب مقاومة
- ✓ وأنه يمكن التغلب على مقاومة التغيير حسب إجابات المبحوثين
- ✓ مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة المقاومة
- ✓ إدخال تغييرات تعود على الموظفين والمنظمة بالمنفعة
- ✓ التغيير يكون بالمناقشة وليس بالقوة
- ✓ إستراتيجية التفاوض والإتفاق والدعم والمساندة تقلل من حدة مقاومة التغيير

#### التوصيات والإقتراحات

الإستعانة بجهات خارجية للإعداد للتغيير لما تحمله هذه الجهات من رؤى جديدة ومعارف

1. توضيح الأهداف والفوائد المرتقبة من التغيير التنظيمي للعاملين في المؤسسة، وتوضيح كيفية تحقيق هذه الأهداف والفوائد.
2. توفير التدريب والتعليم المناسب للعاملين في المؤسسة حول التغيير التنظيمي والتأثيرات المرتقبة له، وكيفية التعامل مع هذه التأثيرات.
3. توفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة خلال فترة التغيير التنظيمي، وتوفير الإرشادات والمعلومات اللازمة لهم.
4. توفير الحوافز المناسبة للعاملين في المؤسسة لتشجيعهم على المشاركة في عملية التغيير التنظيمي، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المرتقبة.
5. توفير الاتصالات الفعالة والشفافة مع العاملين في المؤسسة، وتوضيح الأسباب والأهداف وراء عملية التغيير التنظيمي، وتوضيح كيفية تحقيق هذه الأهداف.
6. توفير الفرص للعاملين في المؤسسة للمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في هذه العملية.
7. توفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة لتحقيق التغييرات اللازمة في سلوكياتهم وأساليب عملهم، وتوفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة لهم.

8. توفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة لتحقيق التغييرات اللازمة في الثقافة التنظيمية، وتوفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة لهم.
9. توفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة لتحقيق التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، وتوفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة لهم.
10. توفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة لتحقيق التغييرات اللازمة في الإدارة والقيادة، وتوفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة لهم.
11. تحديد العوامل التي تتسبب المقاومة للتغيير والعمل علي تخفيف تأثيرها.

خاتمة:

من خلال الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، التي سبقت وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة والمعالجة الميدانية في المؤسسة وبعد عرض النتائج ومناقشتها بخصوص موضوع التغيير التنظيمي والتقليل من حدة مقاومته.

إن الاتجاهات الحديثة لتطوير المنظمات أحد الأمور المهمة التي يجب أن يركز عليها القانون على سير المؤسسة فالتغيير أصبح ضرورة ملحة وحتمية على المنظمات مهما اختلفت صورها وأشكالها التنظيمية الهيكلية التكنولوجية فالتغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة ومن خلال محاولتنا لطرح هذا الموضوع وما توصل اليه علماء الاجتماع التنظيم والعمل نجد أنه لا بد من التركيز على العنصر البشري ومراعات ميوله ورغبته.

فالتغيير بطبيعته يمثل تحدياً للإنسان والمؤسسة ولجمل عملية الانتقال من وضع إلى آخر وهو أشبه بثورات، أو انقلابات، كائناً ما كان حجمه أو نوعه فهو عملية تحمل في ذاتها شكلاً من أشكال المغامرة، أو المخاطرة، أمام المجهول ويقع الإنسان في حرج وتخوف طبيعي في كثير من الأحيان ليس لأنه لا يُحب التطور دائماً ولكن لأن الجديد يحمل معه في الغالب موجات وتحديات، قد يشعر معها المرء بأنه مهدد ، بما لذلك من أبعادٍ وجذور نفسية-اجتماعية، وثقافية، وروحية، واقتصادية، وسياسية أيضاً.

وكما هو معروف، فإن مقاومة التغيير تكون بينة تارة، وخفية تارة أخرى، قوية تارة، وضعيفة تارة أخرى. ولما كانت هذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر بترويضها أو القضاء عليها ذلك إن مقاومة التغيير هي سلوك الفرد الهادف إلى وقاية نفسه، أو حمايتها من آثار وهي سلوك منظم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح أو إعاقته أو منعه وتصويره بالعمل السلبي وعليه، فإن مقاومة التغيير التنظيمي هي عرقلة التغيير بهذا الشكل أو ذاك لأسباب نفسية-اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية ، أو ثقافية.

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### الكتب:

- 1- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، طبعة 2، نشر دار القصبه، ترجمة مصطفى ماضي، دار القصبه، الجزائر، 2004.
- 2- مادلين غرويتز، مناهج العلوم الإجتماعية منطق البحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 1993.
- 3- معتز سيد عبدالله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، جمهورية مصر القاهرة، مكتبة الإنجلو مصرية، سنة 2014.
- 4- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية، الإصدار الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 5- راجحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 6- محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، مدخل إقتصادي لسيكولوجيا الإدارية للتعامل معمتغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر والمستقبل للمشروعات، دار النشر دمشق، سوريا، 2003.
- 7- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2012.
- 8- مُجَّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأبيكان الرياض، طبعة 1، بدون سنة.
- 9- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2، سنة 2006.
- 10- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، طبعة 7، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2014.
- 11- ناصر جرادات، وآخرون إدارة التغيير والتطوير، طبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2013.

- 12- سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطور التكنولوجي، طبعة 1، دار الفكر، عمان، سنة 2010.
- 13- رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، طبعة 1، دارالثقافة، عمان 2011.
- 14- د هاني مُجَّد، السلوك التنظيمي الحديث، طبعة 1، دارالمعتر، عمان، 2014.
- 15- حسن مُجَّد أحمد المختار، إدارة التغيير التنظيمي، طبعة 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2014.
- 16- خضير كاظم الفريجات، موسي سلامة اللوزي، أنعام عبد اللطيف الشهابي، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار إثراء عمان، سنة 2009.
- 17- مُجَّد بن يوسف النمران عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2006.
- 18- سعيد يس عامر، علي مُجَّد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة 2، مركز وايد سيرفس، القاهرة سنة 1998.
- 19- فؤاد القاضي، إستراتيجيات التنمية التنظيمية، طبعة 5، القاهرة، سنة 2006.
- 20- نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية سنة 2004.
- 21- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للتوزيع والنشر، طبعة 2، سنة 2016.
- 22- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، طبعة 1 2007.
- 23- د محسن أحمد الخصيري، إدارة التغيير "مدخل إقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2003.
- 24- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.

25- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية الإصدار الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع. سنة 2014.

26- عثمان فاروق، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، طبعة 1، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.

27- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000،

28- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018،

-أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية "طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة " -منظور إحصائي البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014

### رسالة جامعية

29- بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والعمل وتنظيم كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2011.

30- مرباح مليكة، إستراتيجية إدارة الإزمات و فعالية التسيير، دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية الإداب و العلوم الاجتماعية، قسم علم إجتماع، جامعة سعد دحلب بالبلدية، فيفري 2011.

31- شكرو فيروز، إستراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتغيير اداء العمال، أطروحة دكتوراة علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، سنة 2020.

32- العسري عصام، زرياحن يوسف، اثر الثقافة التنظيمية علي التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إينوفمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2015.

33- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011.

34- سلام فريد، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012.

35- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساذة الجامعيين، أطروحة دكتوراة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.

36- مولودي عاشور، تمثلات الإطار لتغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسات إتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.

### مقالات و مجلات:

37- سليم العايب، نوال زاوي، إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، جامعة قسم علم الاجتماع جامعة المدية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29.

38\_ أحمد بن الشينأ، محمد بن عزوز، آليات التحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الأغواط، العدد 3، asjP، السنة 01/09/2014.

39- معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2009.

## قائمة الملاحق

قسم : العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية : العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع عمل وتنظيم

إشراف الأستاذة :مرباح مليكة.

### إستمارة بحث

في إطار التحضير لإنجاز رسالة ماستري في علم الاجتماع عمل وتنظيم صممت هذه الإستمارة بهدف الحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثنا العلمي تحت عنوان إستراتيجية التغيير التنظيمي وكيفية التقليل من حدة مقاومته وذلك بمساهمتكم في الإجابة بكل صدق وصراحة عن أسئلة الإستمارة بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة ونعدكم بسرية البيانات الواردة فيها وأنها لا تخرج عن إطارها العلمي.

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على تعاونكم معنا مسبقا

البيانات العامة:

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1 الجنس : ذكر  أنثى

2 السن : اقل من . 30 سنة  من 30 الي 39 سنة

من 40 الي 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3 المستوى التعليمي : ابتدائي .  متوسط .  ثانوي .  جامعي

4 سنوات الاقدميه : اقل من 5 سنوات .  من 5 الي 15 سنة

من 15 إلي 20 سنة  أكثر من 20 سنة .

المحور الأول: أسباب التغيير التنظيمي

5) هل الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي من أسباب التغيير التنظيمي ؟ نعم  لا

6) هل الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف من أسباب التغيير التنظيمي؟ نعم  لا

رأيك الشخصي : .....

7) ما هي طرق التغيير في شكل العام للمنظمة؟

التغيير الهيكلي

اندماج المنظمة معاً منظمة أخرى

التغيير في سلوك العاملين

8) كيف يسبب بقاء العمل وارتفاع تكلفته في التغيير التنظيمي ؟

نقص الإنتاجية

\_\_\_\_\_ انخفاض الروح المعنوية للعاملين

..... شئ أخر أذكره.....

9) كيف تكون النزعة للتجديد والابتكار مسببة للتغيير التنظيمي؟

\_\_\_\_\_ علي مستوى الأفكار

\_\_\_\_\_ علي مستوى المنتوجات

\_\_\_\_\_ علي مستوى الخدمات

10) هل التطور التكنولوجي يسبب التغيير التنظيمي؟

\_\_\_\_\_ نعم \_\_\_\_\_ لا

..... كيف ذلك.....

11) هل تساهم العوامل البيئية المحيطة (داخليا وخارجيا) في التغيير التنظيمي؟

.....

وكيف يتم التكيف معها؟

.....

12) هل التغيير في إحتياجات وأذواق العملاء يساعد في التغيير؟ نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

13) ما هي أسباب الفشل في اتخاذ القرارات والتأخر في وصول المعلومات داخل التنظيم؟

\_\_\_\_\_ ضعف التنسيق بين الإدارة

\_\_\_\_\_ ضعف الاتصال داخل المنظمة

..... شئ أخر .....

14) ما هو الأسلوب الأنجع في التسيير القيادي الذي سهل التغيير التنظيمي؟

\_\_\_ أسلوب ديمقراطي

\_\_\_ أسلوب بيروقراطي

\_\_\_ أسلوب ديكتاتوري

كيف ذلك.....

15) هل زيادة مستوى الأداء داخل التنظيم ينتج تغيير؟ نعم  لا

المحور الثاني : أسباب مقاومة التغيير

16) هل يؤدي عدم الاستقرار النفسي والطمأنينة لمقاومة التغيير؟ نعم  لا

17) هل يعتبر الخوف سببا من اسباب عدم القدرة على التكيف مع التغيير؟ نعم  لا

18) هل حدوث تغيير بشكل مفاجئ يؤثر على مقاومة التغيير؟ نعم  لا

19) هل لديك الثقة في التغيير؟ نعم  لا

لماذا.....

20) هل يسبب عدم وضوح أهداف التغيير مقاومة داخل المؤسسة؟ نعم  لا

21) هل يعتبر عدم مشاركة الأفراد في التغيير ومقاومته راجعا إلي :

\_\_\_ خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الإستعداد التنظيمي المناسب

\_\_\_ إختلاف القناعات والرؤى نحوي لعملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها

22) كيف تؤثر الإتصالات الإدارية علي مقاومة التغيير :

\_\_\_ ضعف مستوي الإتصال والتنسيق بين القائمين علي التغيير والمنفذين له

عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين

نقص المعلومات المتوفرة لدي الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته

23) هل ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة يسبب مقاومة داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

24) هل الخوف من الفشل في التغيير يولد مقاومة ؟ نعم  لا

رأيك الشخصي.....

### المحور الثالث: إستراتيجية مقاومة التغيير

25) هل مشاركة العمال في التغيير تقلل من حدة مقاومته نعم  لا

26) هل تقديم الحوافز من أجل التغيير يقلل من حدة مقاومته ؟ نعم  لا

رأيك أي نوع من الحوافز :

حوافز مادية

حوافز معنوية

الترقية

رأيك الشخصي.....

27) هل استخدام الإتصال الفعال من القمة إلى الأسفل الرئيس والمرؤوس يقلل من المقاومة للتغيير

نعم  لا

28) هل تنمية القدرات و التكوين داخل المنظمة يقلل من حدة مقاومة؟ نعم  لا

29) هل إدخال تغييرات يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة؟ نعم  لا

30 هل يكون التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة نعم  لا

شيء آخر أذكره.....

31 هل البدء في تغيير من أسفل الهرم الوظيفي من المرؤوسين إلى الرئيس يقلل من المقاومة

نعم  لا

32 كيف يكون الإكراه الضمني والصريح لتقليل من حدة مقاومته

استخدام السلطة

التهديد والعقاب

الإكراه والإجبار

33 هل إستراتيجية التفاوض والإتفاق تقلل من حدة مقاومة التغيير؟ نعم  لا

برأيك عن طريق :

ضمان الأفراد العاملين لوظائفهم

المساومة

شيء آخر أذكره.....

34 كيف تقلل إستراتيجية الدعم والمساندة من حدة مقاومة التغيير؟

توفير الإمكانيات

التكوين والتدريب

## ملخص

يتم تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات لتكييفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها. وذلك يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات الحالية. ومن أجل تحقيق ذلك. يجب تحديد إستراتيجية وطرق التعامل مع مقاومة التغيير وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لتحقيق التغيير التنظيمي والتقليل من حدة مقاومته:

\*تحديد أهداف التغيير والتأكد من توافقها من رؤية المؤسسة.

\*التواصل مع الموظفين وتوضيح أهمية التغيير وفوائده .

\*إشراك الموظفين في عملية التغيير وتمكنهم من المشاركة من صنع القرارات.

\*توفير التدريب والتعليم المناسب للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيير .

\*تحديد العوامل التي تزيد من حدة مقاومة الموظفين للتغيير والعمل على تقليلها. مثل الخوف من المجهول وعدم الثقة من القيادة.

\*توفير الدعم اللازم للموظفين خلال فترة التغيير ، مثل توفير الموارد اللازمة والتواصل المستمر معهم .

\*ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية متكاملة ومتناسقة مع بعضها البعض لتحقيق أفضل النتائج.

الكلمات المفتاحية

التغيير التنظيمي ، مقاومة التغيير

## Abstract:

Organisational change is achieved in organizations in order to adapt them to the environmental variables they face. Organizational change is considered one of the most important modern issues that occupy current institutions. In order to achieve this, a strategy and methods for dealing with resistance to change must be defined. Here are some strategies that can be followed to achieve organizational change and reduce the sharpness of his resistance:

- \* Determine the goals of change and ensure that they are compatible with the vision of the institution.
- \* Communicate with employees and clarify the importance of change and its benefits. Involve employees in the change process and enable them to participate in decision-making. Provide appropriate training and education for employees to improve their skills and increase their ability to adapt to change.
- \* Identifying factors that exacerbate employee resistance to change and working to reduce them, such as fear of the unknown and distrust of leadership.
- \* Providing the necessary support to employees during the change period, such as providing the necessary resources and continuous communication with them.
- \* This strategy must be integrated and consistent with each other to achieve the best results