



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون  
- تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم اجتماع

رقم التسجيل: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بـ : المؤسسة الصناعية السباكة ALFET

- تيارت -

تحت إشراف:

أ.أم الرتم نور الدين

إعداد الطالبين:

- خولة بلعباس

- نجمة فيلاي

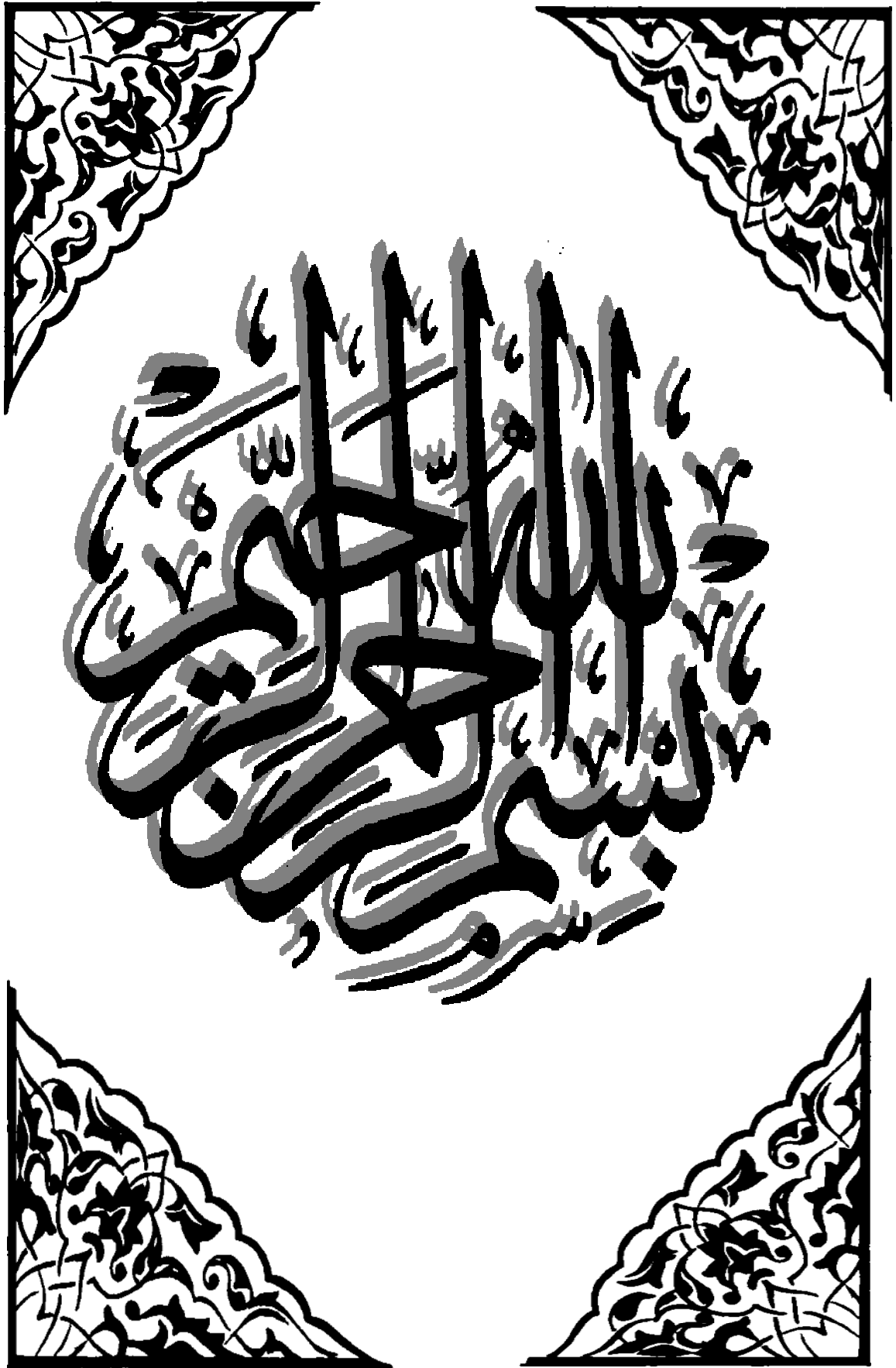
لجنة المناقشة:

بن مفتاح خيرة..... رئيسا

ام الرتم نور الدين ..... مشرفا ومقروا

هشام محمد امين ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2014-2015.



﴿ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ﴾

آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلُّ  
آمَنَ بِاللّٰهِ وَمَلَأَتْ لَهُ وُجُوهُهُ وَعُتِبَ بِهِ وَرُسُلِهِ لِلَّذِينَ  
رُسِلُوا وَقَالُوا لَا سَمْعَنا وَلَا بَصَرَنا وَإِنَّا لَمُصِیرُ

﴿ 285 ﴾ لَا نُكَلِّمُ اللّٰهُ نَفْسًا إِلَّا وَسِعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَ

عَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا وَاللّٰهُوَ اَخْبَرْنَا اِنْ نَسِينَا  
اَوْ اَخْطَاْنَا رَبَّنَا وَاللّٰهُ تَحْمِلُ عَلَيْنَا اِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ  
عَلَى النَّبِيِّ مِنْ قَبْلُ رَبَّنَا وَاللّٰهُ تَحْمِلُنَا مَا لَمْ نَحْمِلْهُ لِنَابِهِ  
وَأَرْحَمُ عَنَّا وَإِخْفَرُ لَنَا وَإِرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا  
فَأَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿ 286 ﴾ .

﴿ صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ ﴾

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا

إلى انجاز هذا العمل

فتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من

ساجدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل

وفي قلبك ما وجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ

أحمد الرميح نور الدين الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع تخصص

تسمية وتفسير الموارد البشرية ونخص بالشكر للوالد

الكريمه أحمال الله في أعمارهم.

## الفتاوى عنه عليه السلام

نهري عملنا المتواضع الى من قال فيهما عز وجل: <sup>٣</sup> اللهُ وَقُلْ

رَبِّ ارْحَمْنِي كَمَا رَحِمْتَ رِيَّانِي صَغِيرًا اللهُ، الى من ربونا فسهروا على

راحتنا الى من نكّن لهما العرفان طول العمر الى أمهاتنا وآبائنا

أطال الله في أعمارهم الى الاستاذ المشرف ام الرتم نور الدين

والى كل اساتذة علم الاجتماع .

كما نهريه الى جميع الأهل والأقارب والأحباب كل باسمه

والى كل زملاء بقسم علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد

البشرية والى كل من خطى خطوة نحو العلم والمعرفة.

## فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	
الاهداء	
فهرس الموضوعات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
ملخص الدراسة	
<b>الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة</b>	
1. الاشكالية.	14.....
2. فرضيات الدراسة.	16.....
3. اسباب اختيار الموضوع.	17.....
4. اهمية الدراسة.	18.....
5. اهداف الدراسة.	18.....
6. تحديد المفاهيم.	19.....
7. الدراسات السابقة.	25.....
<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي.</b>	
تمهيد.	35.....
1. اسباب ودوافع التغيير التنظيمي.	35.....
2. اهداف وأهمية التغيير التنظيمي.	38.....

39	3. اسس التغيير التنظيمي .....
40	4. انواع وانماط التغيير التنظيمي .....
41	5. مراحل التغيير التنظيمي .....
43	6. مجالات التغيير التنظيمي .....
49	7. خصائص ادارة التغيير .....
50	8. مقاومة التغيير .....
52	9. اساليب مقاومة التغيير .....
53	10- نظريات التغيير التنظيمي .....
57	- خلاصة .....

### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية.

59	تمهيد .....
59	1. اساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها .....
61	2. ابعاد الفعالية التنظيمية .....
62	3. خصائص المنظمة الفعالة .....
63	4. معايير الفعالية التنظيمية .....
65	5. مؤشرات الفعالية التنظيمية .....
67	6. نماذج الفعالية التنظيمية .....
69	7. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .....
71	8. الاداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية .....
71	9. الكفاءة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية .....

10. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية. .... 72

-خلاصة. .... 76

#### الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة.

-تمهيد. .... 78

1. مجالات الدراسة. .... 78

1.1 المجال الجغرافي. .... 78

1.2 المجال البشري. .... 79

1.3 المجال الزمني. .... 81

2. المنهج المستخدم. .... 81

3. ادوات جمع البيانات. .... 82

1.3 الملاحظة. .... 82

2.3 المقابلة. .... 82

3.3 الاستمارة. .... 83

4. اساليب التحليل. .... 84

4.1 العينة وكيفية اختيارها. .... 84

خلاصة. .... 89

#### الفصل الخامس: عرض ومناقشة تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

تمهيد. .... 91

1. عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الاولى. .... 91

2. عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الثانية. .... 103



110.....	3. عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الثالثة.
118.....	4. تقييم نتائج فرضيات الدراسة.
118.....	1.4 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الاولى.
119.....	2.4 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
120.....	3.4 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
121.....	5. تقييم نتائج الفرضية العامة.
121.....	6. تقييم النتائج على ضوء الدراسات السابقة.
122.....	خلاصة.
124.....	خاتمة.

قائمة المراجع.

قائمة الملاحق.

## فهرس الجداول

- جدول رقم 01. توزيع افراد العينة حسب الجنس ..... 85
- جدول رقم 02. توزيع افراد العينة حسب السن ..... 86
- جدول رقم 03. توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 87
- جدول رقم 04. توزيع افراد العينة حسب الفئة المهنية ..... 88
- جدول رقم 05. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية ..... 88
- جدول رقم 06. تغيير في التقنية المستخدمة داخل المؤسسة ..... 91
- جدول رقم 07. تغيير في المؤسسة ضروري في تحسين ادائها ..... 92
- جدول رقم 08. المسؤول عن عملية التغيير ..... 93
- جدول رقم 09. التغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة ..... 94
- جدول رقم 10. مساهمة الحواسيب في رفع كفاءة العاملين ..... 95
- جدول رقم 11. مساهمة الاجهزة الالكترونية داخل المؤسسة في رفع إنتاج المؤسسة ..... 96
- جدول رقم 12. مساهمة التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية في تحسين طرق العمل ..... 97
- جدول رقم 13. تؤدي التقنية المستخدمة في زيادة المهارات والخبرات للعاملين ..... 98
- جدول رقم 14. التغيير التكنولوجي يؤدي الى سرعة في الإنتاج ..... 99
- جدول رقم 15. التقنية المستخدمة تؤدي الى زيادة الإنتاج ..... 100
- جدول رقم 16. مساهمة الحواسيب في رفع كفاءة العاملين حسب الفئة المهنية ..... 101
- جدول رقم 17. مساهمة تغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية في تحسين طرق العمل حسب الأقدمية ..... 102
- جدول رقم 18. الانتقال من السلطة المركزية الى السلطة اللامركزية يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي ..... 103
- جدول رقم 19. اللامركزية السلطة تساهم في رفع الولاء للعاملين في المؤسسة ..... 104
- جدول رقم 20. المشاركة في إتخاذ القرار ترفع الروح المعنوية لدى العمال ..... 105
- جدول رقم 21. تقسيم العمل يحقق الرضا لدى العاملين في المؤسسة ..... 106
- جدول رقم 22. التغيير في السلطة يؤدي الى الصراع داخل المؤسسة ..... 107

- جدول رقم 23. مساهمة الانتقال من السلطة المركزية الى السلطة اللامركزية يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي.....108
- جدول رقم 24. المشاركة في إتخاذ القرار ترفع الروح المعنوية حسب الفئة المهنية.....109
- جدول رقم 25. سياسة الاستغناء عن العمال تؤدي الى نقص الالتزام.....110
- جدول رقم 26. مساهمة التدريب في خفض معدلات الغياب.....111
- جدول رقم 27. يؤدي التدريب الى خلق روح المبادرة بين العمال.....111
- جدول رقم 28. التدريب ومساهمته في تحقيق الإستمرارية في العمل.....112
- جدول رقم 29. تغيير مسؤوليات العمال يؤدي الى نقص روح المبادرة.....112
- جدول رقم 30. زيادة مسؤوليات جديدة تساهم في خلق روح المبادرة.....113
- جدول رقم 31. إكتساب مهارات جديدة تؤدي الى الالتزام التنظيمي.....114
- جدول رقم 32. مساهمة التدريب في الإنضباط لدى العمال.....114
- جدول رقم 33. تعديل سلوكيات الفراد يؤدي الى الانضباط.....115
- جدول رقم 34. وجود مقاومة للتغيير الذي تحدته المؤسسة من طرف العمال.....116
- جدول رقم 35. سياسة الاستغناء عن العمال يؤدي الى نقص الالتزام حسب مستوى الاقدمية.....117
- جدول رقم 36. التدريب و مساهمته في تحقيق الاستمرارية في العمل حسب متغير الجنس.....118

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم 01. متغيرات ومؤشرات الدراسة..... 17
- الشكل رقم 02. يمثل نموذج سيرورة التغيير..... 43
- الشكل رقم 03. مجالات التغيير..... 43
- الشكل رقم 04. الهيكل التنظيمي لمؤسسة السباكة..... 80

## عرض موضوع الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

أين تطرقنا إلى ما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمي من أسباب وأنواع وأنماط ومراحل ونظريات وغيرها وما يتعلق بالفعالية التنظيمية من مؤشرات وأبعاد وخصائص ونماذج والعوامل المؤثرة على الفعالية ومدائل دراستها، كما تطرقنا إلى تمثلات الموضوع بمؤسسة السباكة بولاية تيارت (ALFAT). حيث أتبعنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وتقنيات علمية لتوفير المعلومات المتعلقة بظاهرة مجال الدراسة وتمثلت هذه التقنيات في (الملاحظة، والاستمارة، والمقابلة - والتي كانت ثانوية لتدعيم وتوضيح مسار الدراسة-).

أجريت الدراسة على عينة تتكون من 32 عامل وكان اختيارها بهذا الشكل باعتبار أن مجتمع البحث ينقسم إلى فئات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ). وقد خلصنا إلى أن مؤسسة السباكة استطاعت ولو جزئيا إلى تطبيق التغيير التنظيمي في بعض مجالاتها ( التقنية المستخدمة ،الهيكل التنظيمي، وسلوكيات الأفراد) وأثرت هذه التغييرات إيجابا بحيث حققت الرضا لدى العاملين ،وزادت من تحسن أدائهم ورفع وتعزيز التزامهم، وتدرك مؤسسة السباكة أن التغيير التنظيمي ضروري لمجارات تطورات العصر ولهذا تسعى لتطبيقه في مجالات أوسع وبطرق احدث قصد إحراز قدم وتطور أفضل.

### **Présentation de l'étude:**

Cette étude a traité la question du changement organisationnel et son rôle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle au sein de l'institution algérienne. Où nous avons parlé au concept du changement organisationnel des causes, des types, styles et des stades, des théories et des autres et par rapport à l'efficacité organisationnelle d'indicateurs et de dimensions et les caractéristiques des modèles et les facteurs qui influent sur leur efficacité sur la Fondation plomberie de Tiaret (ALFAT). Nous avons adopté la méthode de l'analyse descriptive et techniques scientifiques pour fournir des informations propre de l'étude dont les notes : la constatation, le questionnaire et l'interview (ce dernier à titre de renforcer et clarifier l'étude).

L'étude a été menée sur un échantillon composé de 32 travailleurs et a été sélectionné de telle façon, étant donné que la communauté en question est divisée en catégories (cadres, opérateur, exécuteur).

A conclu que la Fondation de plomberie a pu au moins partiellement à appliquer le changement organisationnel dans certains domaines (la technique utilisée, la structure organisationnelle, et le comportement des individus) et influe ce changement positivement, où a réalisé la satisfaction des employés, et a augmenté et améliorer leur performance et renforcer leur engagement.

L'institution de la plomberie est consciente du changement organisationnel qui est une nécessité pour suivre les évolutions modernes et veillent à l'appliquer dans des domaines plus larges afin de faire le dernier pied sur l'évolution.

مَعْرِفَةُ

### مقدمة:

إن التغييرات العديدة التي عرفتتها تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة نمت وتطورت مع التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم حيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف مع مستوى البيئة التنظيمية والاجتماعية، والواقع أن هذه التغييرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي، وإنما وصفت بكونها تغييرات مقصودة وهي مترابطة فيما بينهما وتحدث أثرا هاما على التنظيمات الصناعية وأحيانا تتضمن تحولا من نموذج تنظيمي معين لنظام إنتاج إلى نموذج آخر، أو تبديل أساليب التسيير القديمة بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف التي تمر بها المؤسسة بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الادارية، نمط التكنولوجيا المستخدمة، وسلوكات الأفراد، تقسيم العمل، وذلك لتحقيق المزيد من الفعالية ونظرا لكون نجاح أي تنظيم أو مؤسسة ما مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الفرد العامل لتجسيد ذلك في مستويات مختلفة من إمكانيات العطاء، والعمل على تطوير هذا الإمكان من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء الفعلي المرتفع ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والذي يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة، فوجب بذلك الإهتمام بأهداف الفرد والبحث عن الدوافع لبذل المزيد من الجهد والأداء إذ أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق هدف المنظمة، وتحقيق الرضا وتنمية مشاعر الإنتماء والولاء لدى العاملين، وبذلك تحقيق الفعالية التنظيمية فبأي تغيير حاصل تتبناه منظمة العمل يؤثر على العاملين بها، وقد تختلف ردة الفعل من مؤسسة إلى أخرى، فتتقلب هذه التغييرات أو يؤدي ذلك إلى المقاومة، مما يخلق مشكلات تنظيمية.

في هذه الدراسة الراهنة وكمحاوله لتقصي دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الفصول الخمسة التالية:

**الفصل الأول:** خصص لعرض وتفصيل التصوري للدراسة من خلال الإشكالية(وما ضمنته من سؤال محوري وأسئلة فرعية).

ووضع الفرضيات، كما تم فيه التعرض إلى أساليب حقيقية من وراء إختيار هذا الموضوع، وأهمية البحث فيه، وكذا الأهداف المتوخاة من إجراء الدراسة، واحتوى الفصل أيضا على الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وخصص عنصر فيه لضبط الإطار المرجعي للدراسة في جزئها النظري ثم انتهى بتحديد مفاهيم الدراسة والمصطلحات التي ترافقها.

**الفصل الثاني:** تم التعرض فيه إلى أسباب ودوافع التغيير التنظيمي، وأهداف وأهمية التغيير وكذا أسس التغيير، وأنواع وأنماط التغيير ومراحل التغيير التنظيمي وكذا مجال



التغيير وخصائص إدارة التغيير، وفي الأخير مقاومة التغيير ووسائل التعامل معه وأسباب مقاومته، وأهم نظريات التغيير التنظيمي.

**الفصل الثالث:** تعنون بالفعالية التنظيمية، تضمن أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها، أبعادها، وخصائص المنظمة الفعالة ومعاييرها، ومؤشراتها، ونماذجها، والعوامل المؤثرة في الفعالية، الأداء وعلاقته بالفعالية، والكفاءة وعلاقتها بالفعالية، وأخيرا مداخل الفعالية التنظيمية.

**الفصل الرابع:** تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى مجالات البحث الثلاث، المكانية(التعريف بالمؤسسة، مجال التقصي)، الزمانية( المدة التي إستغرقها البحث) البشرية(مجتمع الدراسة)، والتعرف أيضا للمنهج التي تبنته الدراسة والأدوات التي اعتمدت عليها لجمع وتحصيل المعلومات والبيانات، وأخيرا عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها الديمغرافية.

**الفصل الخامس:** خصص في جزئه الأول لعرض وتحليل ومناقشة البيانات والمعطيات والمعلومات التي تحصلت عليها الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية للبحث، كما تتأول في جزئه الثاني مناقشة النتائج العامة وفي ضوء الدراسات السابقة التي تكشف عن دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة السباكة.

وإنتهت الدراسة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتحصل عليها.

# الفصل الأول

## الخطوات النظرية للدراسة

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير الناجحة لا ترتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بتفاعل إيجابي، وهذا ما يجعل المؤسسات تشكل مكونا أساسيا لها مما يجعلها تحنل بمختلف نشاطاتها مكانة مرموقة في المجتمعات المعاصرة، إذ أنها الإدارة المسؤولة عن دقة التطور، والتقدم، وغرس سلوكيات وثقافات تتناسب ومختلف التغيرات الداخلية والخارجية.

وفي ظل ما يشهده العالم من تغير وتسارع خاصة في عالم المؤسسات والأعمال على حد تعبير علماء اجتماع التنظيم، كبروز مفاهيم جديدة من الميزة التنافسية، الجودة الشاملة والتي أصبحت معايير يستند إليها للحكم على مدى نجاح وقوة المؤسسات فإنها مطالبة بالعمل للوصول وتحقيق هذه المعايير لتتمكن في نهاية المطاف من اكتساب القدرة التنافسية خاصة إذ ما اعتبرنا أن مبدأ التنافس هو الفيصل في احتكار الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

بناء على ما ذكر أعلاه فإن المؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن كل هذه التغيرات التي تعيشها المنظمات في شتى أنحاء العالم لذلك فهناك ضرورة ملحة على أن تعمل في ظل هذه المعطيات على تطوير وإيجاد أساليب إدارية تنظيمية تمكنها من تحقيق المعايير العالمية التي تسمح دخول الأسواق العالمية. وما عرقل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة هو عدم قدرة مؤسساتها على تبني وتطبيق هذه المعايير التي تعد من الشروط الأساسية في هذا الإطار. لكن هذا لا ينفي أن الجزائر قد حاولت منذ الاستقلال تفعيل مؤسساتها من خلال تبني مداخل واستراتيجيات إدارية تكون قادرة على التحكم في الظروف المفاجئة، حيث مرت المؤسسات الجزائرية بالعديد من المراحل في محاولة للتأقلم مع المناخ الاقتصادي العالمي، فانتقلت من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي الذي يركز على مبدأين مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين وتحديد أساليب وتقنية المنشآت وصولا إلى مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفت في الأونة الأخيرة، والتي كانت تعتمد على مجريات التغيرات وتكيف معها.

كما ذكرنا أنفا رغم ما عرفته المؤسسات الجزائرية من تغيرات وإجراءات تنظيمية إدارية إلا أنها مازالت لم تصل إلى المرتبة التي تسمح لها باحتلال مكانة ضمن المؤسسات العالمية التي تبنت آليات وأساليب وإجراءات واستراتيجيات نابغة من دراسات ومقاربات علمية سمحت لها بالتفوق والتطور والسيطرة مثل المؤسسات اليابانية، الألمانية

والأمريكية، ولعل من بين هذه الأساليب التنظيمية في مجال تسيير المؤسسات نجد التغيير التنظيمي .

ويعد التغيير التنظيمي مسألة محورية في أغلب الأبحاث والدراسات قد تنامت مؤخراً والتي تركزت على ردود فعل الموظفين ومواقفهم اتجاه التغيير مما يتيح للمنظمات فرصة التخطيط له، بشكل سليم وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم، وبالتالي توجيه التغيير في المسار الإيجابي والصحيح لأن في نهاية المطاف العنصر البشري هو الذي يفرض نفسه لشيء الذي يتطلب فهم عميق لسلوكه التنظيمي، وهو ما تهدف إليه المؤسسات من خلال تنفيذها لعدة نشاطات وإصلاحات إدارية تتناسب مع أهداف وتطلعات موظفيها لغرس وتدعيم القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل مثل الدافعية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع من خلال الأداء المتميز بمنهجية جديدة للتغيير التنظيمي وهذا النموذج يكون أكثر توافق مع المعطيات السالفة الذكر، وهذا ما نلمسه لدى مؤسسات الدول المتطورة.

فحسب Frohman<sup>(1)</sup> " أن نجاح المؤسسات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع المتغيرات في نسقها وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغيرات البيئية إحداث تغيير تنظيمي ملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة، أو في الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد، أو في الأهداف والسياسات" ومن الطبيعي أن لا تكون عملية التغيير هذه بالأمر الهين فهي تحتاج إلى بذل وقت وجهد، ومشاركة أطراف رسمية ومتعددة كما أن نجاح التغيير وتطبيقه سيعتمد على اتجاه العاملين نحو هذا التغيير وردود أفعالهم الإيجابية مما يستلزم توعيتهم وتعريفهم بمبررات هذا التغيير ومستلزماته وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى لها كل مؤسسة.

إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع، وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية.

ولقد استدعى موضوع الفعالية التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين، الذين تركزت جهودهم على محاولة استيعاب وتأطير المداخل والأبعاد والدلالات لهذا الموضوع الحيوي، ونتيجة لذلك الاهتمام فقد انبثقت العديد من الدراسات التي عملت على تحديد مؤشرات قياسها وفق لطبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، حيث أن التقدم اليوم

<sup>1</sup>-Frohman-A . L (1997) "Igniting Organization Change From Below, the Power Personality Live" Organization Dynamics, 25, N°03, PP 34 – 37.

أصبح يركز على ما تحققه التنظيمات المختلفة من مستويات عالية من الأداء والرضا والكفاءة، والالتزام، وبالتالي فإن دراسة كيفية تنظيم المؤسسات من خلال التصميم الدقيق لمكونات الهيكل التنظيمي وفهمه، وتحسينه لا يصب في خدمة الفعالية التنظيمية فحسب، بل تدعيم حياة المجتمعات ككل، على اعتبار أن التنظيمات لا تتجح في بلوغ أهداف البقاء، والنمو، والاستمرارية، إلا إذا ارتبطت نشاطاتها وأبنيتها وبيئتها الداخلية، وجهود أفرادها وعملياتها واستثماراتها ونظم اتصالاتها ومعلوماتها بالمستوى المقبول. -على الأقل- من النجاعة التي تترجمها درجات الكفاءة والجودة المحققة حيث أن التقدم الاجتماعي اليوم أصبح يساهم فيه وبشكل حاسم المنظمات الأكثر فعالية.

ضمن هذا الإطار تتدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى المؤسسات الجزائرية؟**  
وستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على جملة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- 1- ما مدى مساهمة التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- 2- ما مدى مساهمة التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- 3- هل يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في الالتزام التنظيمي؟

## 2-فرضيات الدراسة:

-في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث تصياغ الفرضيات:

### الفرضية العامة:

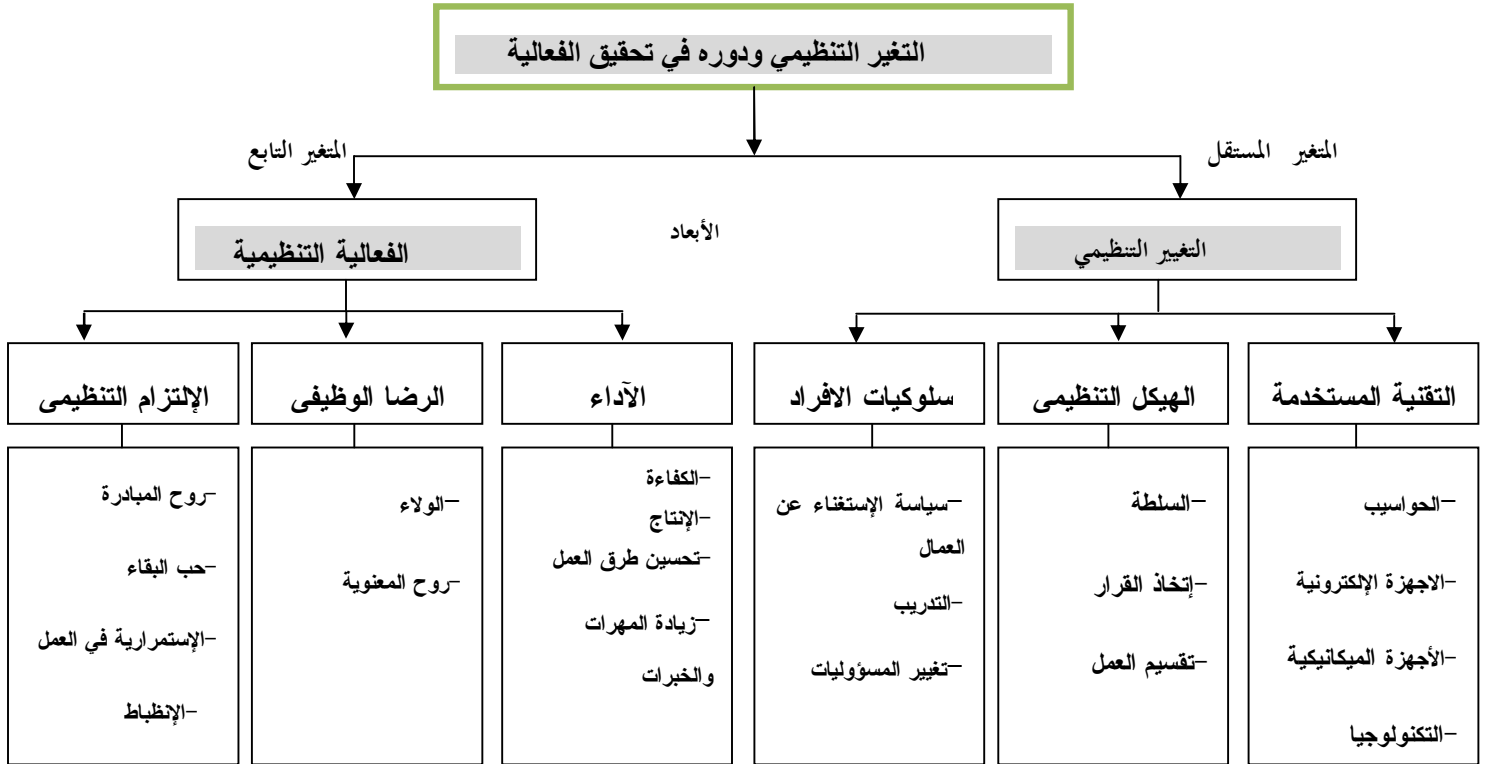
-**للتغيير التنظيمي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى المؤسسات الجزائرية.**

**الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين أداء الموارد البشرية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم التغيير في سلوكيات الأفراد في الالتزام التنظيمي.

الشكل رقم(01): يوضح متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة



### 3-أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة اعتبارات كانت وراء اختيار هذا الموضوع، فهو من المواضيع التي تتسم بالحدثة خاصة مع التحديات التي تبرز كل مرة في هذا العالم منها:

- 1-الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وبالتغيير.
- 2-ازدياد الحاجة إلى إدارة التغيير التنظيمي وكيفية تسييره في المؤسسات الجزائرية في إطار التوجهات والتحديات لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- 3-محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسة الجزائرية مواكبة التغيير بكل أنواعه، وأسباب عدم نجاحه في حالة ما إذا قامت بتطبيقه.
- 4-الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجهه الأفراد من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض.
- 5- الشعور بأهمية التغيير التنظيمي في تغيير السلوك وتحسين العلاقات، وتحسين الأداء للموارد البشرية والرفع من الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

6- إظهار مكانة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إبراز دورها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى الوظائف العديدة الأخرى التي تمارسها، والحاجة الماسة للمؤسسة لهذه الوظائف التي تعد حيوية لبقائها ونموها وتطويرها.

### 4- أهمية الدراسة:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته من خلال المجالات التالية:

1- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي في المنظمة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، فعلى الرغم من كثرة الدراسات إلا أنه مازال هناك قصور من قبل الباحث وندرة في الدراسات التي تتأولت الموضوع من المنظور السوسولوجي، لان جميع الدراسات التي وجدناها تتعلق بالجانب الاقتصادي.

2- التعرف بطبيعة التغيير التنظيمي وتحديد العناصر التي يمسه التغيير التنظيمي من هياكل التنظيمية والتقنيات المستخدمة وسلوكات الأفراد.

3- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لا سيما التسارع المذهل والتغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة، والذي يفرض عليها النظر للمورد البشري بنظرة أكثر واقعية تتعدى كونه مجرد مسير للآلات ومنفذ للعمليات، إلى استثمار يجب الاهتمام به من خلال تكوينه وتحسيسه بالمسؤولية، لتحقيق أهداف المؤسسات وتفعيل التغيير بها.

### 5- أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي أهداف علمية وعملية هي:

1- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها.

2- الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في الفعالية التنظيمية وعملية التغيير كعملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

3- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات.

4- دراسة واقع التغيير في المؤسسة الصناعية "السباكة".

5- إيراد حتمية التغيير وضرورته للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار لها والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير، مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير التنظيمي.

6- التعرف على الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية وتلك التي تؤدي إلى انخفاضها المرتبط طبعاً بالتغيير التنظيمي.

7- إثراء المكتبة وتوسيع معارف العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة، التي تشهدها بيئة المنظمات لتعمق فهم موضوع التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### 6- تحديد المفاهيم:

يعتبر الإطار المفاهيمي أداة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد دلالات الإشكالية البحثية يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات ذات دلالة إحصائية ومعطيات علمية.

لذلك كان لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة، والتي يمكن حصرها في مفهومين أساسيين هما: التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية والى مفاهيم فرعية متعلقة بكليهما.

### 1.6- المفاهيم الأساسية:

#### 1.1.6- تعريف الدور:

**لغة:** الطبقة من الشيء المراد بعضه فوق بعضه، وفي المنطق تتوقف كل من شيئين على الآخر. (1)

**اصطلاحاً:** هو من مجموعة من أنواع السلوك المتوقعة ممن يقوم بدور معين، والدور الاجتماعي هو السلوك المتوقع من الفرد في جماعة ويشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلب المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء التوقعات الآخرين منه. (2)

<sup>1</sup> -مصطفى وآخرون، معجم الوسيط، دط، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، 1982، ص203.

<sup>2</sup> -أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص306.



كما يقصد بالدور في هذه الدراسة "مجموعة من الوظائف التي تقوم بها التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة".<sup>(1)</sup>

### 2.1.6- التغيير التنظيمي:

هناك خلط كبير بين مصطلح التغيير التنظيمي ومصطلح آخر هو التطوير التنظيمي وعدم التفرقة بينهما لكونهما يهدفان إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة متطلبات البيئة، غير أنهما يختلفان ويمكن تبيان هذا الاختلاف بينهما فيما يلي:

**التطوير التنظيمي:** يعرف بأنه "أسلوب لإدخال التغيير بطريقة مخططة باستخدام المناهج والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بهدف زيادة فعالية المنظمة حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع ظروف البيئة المحيطة".<sup>(2)</sup>

ويرى French بأنه "نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".<sup>(3)</sup>

ويعبر التطوير التنظيمي عن التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي وغيرها.<sup>(4)</sup>

### التغيير التنظيمي :

**لغة:** يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه وهو سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.<sup>(5)</sup>

**اصطلاحا:** هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى".<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> -محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية-أصولها وتطبيقاتها، دط، عالم الكتب، القاهرة، 1979، ص295.

<sup>2</sup> -Robert le Duff; " encyclopédie de la gestion et la mangement " , Edition Dalloz, Paris, 1999, P 270.

<sup>3</sup> -عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري في المنظمة المعاصرة، دط، دار زهران، الأردن، 1999، ص 343.

<sup>4</sup> -ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال-نظرية ونماذج وتطبيقات، دط، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 374.

<sup>5</sup> -إتحاد الدولي للاتصالات ، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير للموارد البشرية.

[www.urabic.org/11thhrmeeting/doc](http://www.urabic.org/11thhrmeeting/doc)

<sup>6</sup> -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 432.

أو هو "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في مكان وزمان".<sup>(1)</sup>

يعتبر التغيير التنظيمي "عملية مدروسة وخطط لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات البيئة الداخلية الخارجية للبقاء والاستمرار والتميز".<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناح وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وان المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".

وهو "عملية تعديل تنظيم حالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة".

التغيير التنظيمي "عبارة عن انتقال كمي أو نوعي لمرحلة أو وضع الى اخر يتضمن ذلك أي تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".<sup>3</sup>

#### التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو عملية الانتقال من حالة تنظيمية إلى حالة تنظيمية أخرى، من المفترض أن تكون أحسن من سابقتها، وذلك في فترة زمنية محددة، ويتم ذلك من خلال إحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية ويتم ذلك عن طريق إدخال التغيرات المناسبة في الهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة وغيرها.

<sup>1</sup> -عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2000، ص 9.

<sup>2</sup> -ثابت عبد الرحمان اديس، المدخل الحديث في الادارة العامة ، دط ، دار الجامعية، السكندرية ،مصر، 2003، ص362.

<sup>3</sup> -عكوش عقيلة ( اثر التكوين على التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس )،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2013-2014، ص3.

### 3.1.6-الفعالية التنظيمية:

من التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية (Etzion) حيث يعرف الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها كما الفرق بين الفعالية والكفاءة وإشارة بأن الكفاءة تقاس من خلال كملة المواد المستخدمة للإنتاج ووحدة واحدة من المخرجات".<sup>1</sup>

ويعرفها (Goodman)، (Pennig) على أنها "النجاح في التكامل مع القيود المفروضة عليها ومن جمهورها وإن كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة".<sup>(2)</sup>

كما يعرفها " على أنها حالة انسجام بين متغيرات الهيكل والبيئة".<sup>(3)</sup>

ويعرفها (Alver) على أنها "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها".<sup>(4)</sup>

ويعرفها حسن حريم بأنها: "درجة تحقيق الأهداف بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية بينما استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة".<sup>(5)</sup>

ويعرفها Le Petit Robert: "القدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى المجهودات، وهو يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك".<sup>(6)</sup>

وتعرف الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة | الأهداف المحددة.

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية) لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة.<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> -امين فؤاد الضرضامي ، قياس فعالية المنظمات ، مجلة اتحاد الجمعيات الادارية ، مجلة 11 ، العدد الأول ، 1987، ص65.

<sup>2</sup> -صلاح عون الله، مداخل ومشاكل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد56، 1987، ص 10.

<sup>3</sup> -فلاح ثأية النعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63 ، 1989 ، ص 15.

<sup>4</sup> -خليل محمد حسين الشماخ، مظرية المنظمة، دار الميسر، عمان، 2000، ص 327.

<sup>5</sup> -حسين حريم، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص38.

<sup>6</sup> -Donitre VEISS , Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003, P 243 .

<sup>7</sup> -نجاه قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006، ص 49.

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وهي الحصيلة النهائية لتقسيم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

2.6- المفاهيم الفرعية:

1.2.6- تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وانجاز هدف أو أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup> وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة والمهام الموكلة إليه. كما يقصد بالأداء "المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها".<sup>(2)</sup> ويعرف كذلك بأنه "عبارة عن عمل يقوم به موظف من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لآخرى، وان وجد بينهما عامل مشترك".<sup>3</sup> أداء الموارد البشرية من الناحية السلوكية التنظيمية هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج في العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك الدور".<sup>(4)</sup>

2.2.6- تعريف الرضا الوظيفي:

قدم لوك Lock سنة 1976 تعريفا شاملا للرضا الوظيفي، حيث عرفه بأنه: "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن وظيفة الفرد أو خبرته العملية، وينتج هذا الرضا من إدراك الموظف إلى أي مدى توفر الوظيفة تلك الأشياء التي يعتبرها هامة".<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> -حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 360.

<sup>2</sup> -Louis Bergeron, satisfaction, motivation et performance au travail, page, videotron .com / bergloui/./ Performance travail, p d f, consulté le 28/01/2015 a15:40.

<sup>3</sup> مجيز مهدي براهيم ، الامانة في الاداء الاداري، دط ، مكتبة الخدمات الحديثة ، جدة ، 1995 ، ص49.

<sup>4</sup> -رأوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية، دط ، دار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 210.

<sup>5</sup> -Laurence Siegel and living M. Lane, personnel and organizational pasychology, Richard D. irwin,inc; USA, 1982, p271.

أي أن الرضا الوظيفي يدل على سعادة الموظف واستقراره في وظيفة مع ما تحققه هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته.

ويرى سوبر Supper أن رضا الموظف عن وظيفته يتوقف بالدرجة الأولى على مدى ملائمة الوظيفة مع قدراته وميوله وسماته الشخصية ومستواه العلمي وطريقة حياته.<sup>(1)</sup> حيث تكون له منفذا مناسبة إلى البروز والإبداع في عمله.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يعبر عن الوضعية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته والتي تجعله في قمة عطائه المهني، بحيث يؤدي عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وهو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث أن هذا الرضا الكلي مستمد من رضا عن مجموعة من العوامل، والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:<sup>(2)</sup>

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل.

أي أن الرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة مجموعة من العناصر أو العوامل التي يتصور أن يحصل عليها من عمله.

### 3.2.6- تعريف الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة مهمة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، والنسق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية، ووصف الوظائف وتحديد ما يعرف على أنه: "إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف، وتعيين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة."<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> -صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 211.

<sup>2</sup> -بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل مؤسسة صناعية المخصصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة، الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص 14.

<sup>3</sup> -زاهر عبد الرحيم عاطف، هدرة المنظمات -"الهيكل التنظيمي للمنظمة"، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 9.

والهيكل التنظيمي يشمل مجموعة من الآليات لإنشاء الحدود الرسمية للتنسيق وتقسيم العمل، وأنشطة الرقابة والتوجيه، بما يضمن التوافق مع أهداف المنظمة وبيئتها.<sup>(1)</sup> وبالتالي فتصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم المهام بين الموظفين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.

### 4.2.6- تعريف الالتزام التنظيمي:

يعرفه عبد الباقي بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها، وإن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة، وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء، أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها".  
كما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: "السلوك الذي يقوم العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية فيها".<sup>(2)</sup>

### 7-دراسات سابقة:

#### 1.7-تخص التغيير التنظيمي :

##### 1-الدراسات الجزائرية.

-دراسة "بلقرع فاطنة" بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة المدية 2010/2011 مع دراسة حالة مؤسسة سونا لغاز وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي الفعال لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال مع جميع الأطراف التي يمسها التغيير وتقديم المعلومات الكافية حول الهدف من التغيير من أجل الحصول على ردود أفعال إيجابية من العاملين فضلاً عن إدارة المعوقات وردود الأفعال السلبية.

-دراسة "العربي كريمة" بعنوان " دور القيادة في التغيير التنظيمي" مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 2009/2010 وقد قامت الباحثة بدراسة نظرية مقارنة بين الدول المتقدمة والدول النامية من حيث نظرتها للتغيير

<sup>1</sup> -Olivier Meier et al, Gestion du changement, Dunal, Paris, 2007, P 96/ 97.

<sup>2</sup> -صقر محمد اكرم حسن، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 39.

وكيفية إدارتها له كما تطرقت إلى مشروع تحديث الإدارة العمومية الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 1989 و2008 وتوصلت إلى أن الدول المتقدمة تسعى إلى تفعيل إدارتها العمومية باعتماد تغيرات جذرية، في حين تتميز الدول النامية بكثرة للاقتراحات والبرامج الحكومية دون أن تجسد ذلك على أرض الواقع.

-دراسة " بودأود فاطمة الزهراء" بعنوان " التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، 2007/2006، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير والتطوير التنظيمي على سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، مع دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط التابعة لمنظمة اتصالات الجزائر.

وتوصلت الباحثة إلى أن طبيعة التغيرات التي حدثت في المؤسسة محل الدراسة كانت هيكلية وتقنية، إذ تغيير هيكلها التنظيمي كما تغيرت التكنولوجيا المستخدمة في العمل وقد أدت هذه التغيرات إلى تطوير اتجاهات العاملين وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم مما أدى إلى رفع أدائهم. كما ركزت المؤسسة محل الدراسة على تغيير الثقافة التنظيمية واستعانت ببعض الأساليب الأخرى كالاتصال، التحفيز، القيادة والتكوين، ولم تغير الأفراد في حد ذاتهم.

-دراسة "شواتحة عائشة" بعنوان " إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2007/2006، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط -وقد توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أن التغيير التنظيمي يعتبر ضروريا لتطويرها إلا أنها تتبع بعض أساليب الإدارة التقليدية مع استبعاد مشاركة العاملين في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإجماع على قبوله.

#### ب-الدراسات العربية:

-دراسة " صالح بن سليمان الفايز" بعنوان " الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته" دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008/2007.

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادات العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات

التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها. كما حاول الباحث التعرف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير حسن التعامل مع مقاومته والحد منه.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في التغيير السريع وأن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة الكثير من الجوانب التنظيمية لتلائم مع التغييرات الحديثة وأن تؤخذ هذه الاستراتيجيات باعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية، وكذلك من أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته واحتواء القوى المعيقة وكبحها، وأيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.

### ج- الدراسات الأجنبية:

-Dan Cohen: "The Heart of Change" Field Gender – Tools and Tactics for Leading Change in your Organization. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Etats Unis of America, 2005.

وكانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني لآليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير والاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.

كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر خصوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين، وأن المقامة العاطفية أكثر شيوعاً وانتشاراً، إلا أن فرص تحويلها إلى أداة دعم وفعالية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنه لا يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم ومنحهم فرصاً لحل المشكلات والتعامل معهم



دائماً بصدق والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

- Hayat Bensaid "Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation" Etude de cas Canadiens et Leçons pour le Maroc, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Mémoire du Magistère en Science de Gestion des Hautes Etudes Commerciales Affiliée à l'Université de Montréal, Canada, 2000.

كان موضوع الدراسة حول إدارة التغيير في الإدارة العامة من أجل التحديث مع دراسة الحالة الكندية ودروس المغرب، حيث ترى الباحثة أن ظاهرة الحدثة في المغرب تعتبر وسيلة لمعالجة فشل الإدارة العامة والهدف هو تحسين أدائها وحاولت من خلال دراستها بناء نموذج متكامل لإدارة التغيير الإستراتيجي الذي سيمكن من نجاح عملية التحديث، وجاء هذا النموذج بناء على استقراء الأدب النظري لإدارة التغيير والتعرف على تجارب بعض الدول في عملية التحديث. وقدمت الباحثة ثلاث مقترحات أساسية هي تصميم وقيادة التغيير وتوفير فرص النجاح له مما ينعكس في شكل تحسين للأداء التنظيمي، وأجريت الدراسة على مؤسستين كنديتين وواحدة من الكيبك.

كما استعرضت الباحثة حالات لنماذج ناجحة للتحديث في كل من كندا والكيبك بهدف استنتاج نموذج متكامل لإدارة التغيير الاستراتيجي الذي سيكون بمثابة نموذج مرجع وهذا النموذج يمكن تعديله وفق انساق بين بلدي الدراسة. وأن المديرين العاملين مباشرة مع المواطنين قادرين على تقديم اقتراحات تلعب دوراً هاماً في إنجاح التغيير.

- Sophe Meunier " le changement organisationnel – production des comportement de soutien et de résistance par le biais des préoccupation" thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisation, Faculté des Arts et Science Université de Montréal, Canada 2010.

حاولت الدراسة البحث في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومته من خلال اهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي، وترى الباحثة أنه بالرغم من البحث في مجال مقاومة التغيير لمدة سنوات من طرف الباحثين، إلا أنه لا يزال غير مؤكد أي المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك مقاومة التغيير أو مساندته، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته، وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات ( المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال، القلق والخوف ) وتوصلت الباحثة إلى أن لمتغير الخوف من التغيير دور كبير

في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي إلا أن الباحثة أوصت بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبق تغييرا كبيرا لكي نستطيع تعميم النتائج.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد استبيان والتعرف على بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع التغيير التنظيمي، وتكمن أهمية دراستنا بتناولها لموضوع فريد ألا وهو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وقد تناولت ستة أبعاد للتغيير التنظيمي لم تتناولها الدراسات السابقة أو على الأقل التي اطلع عليها الباحث هي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، أساليب التعاملات مع مقاومة التغيير، كانت هذه الأبعاد هي المتغيرات المستقلة في الدراسة بينما مثل المتغير التابع أداء العاملين، حيث تم من خلال البحث في هذه المتغيرات التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي وأثرها على الأداء.

## 2.7- حول فعالية التنظيمية.

### 1-دراسات جزائرية

دراسة قام بها " نور الدين تاوريت " بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل لتقييم التنظيمي"، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل والتنظيم في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2006.

تناولت الدراسة موضوع قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي نظر الاعتبار عديدة أهمها حداثة، الطرح العلمي لهما أو ندرته في الجانب المتعلق بالتقييم الشامل للمنظمة الخاصة للجوانب السلوكية التي تبقى على أهميتها معنية بثقافة القائمين على شؤون المنظمات والتنظيم في البلدان النامية ومن هنا طرح الباحث تساؤل المشكلة: هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم تنظيمي؟.

**وفرضيات البحث:** فرضية عامة ناقشت الفعالية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة لقد تجسد التصور النظري لهذا الموضوع في فرضيتين رئيسيتين جاءتا على النحو مستقر من حيث التطور المنطقي ومتسلسل الأفكار.

**فرضية الجزئية الأولى:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

**فرضية جزئية ثانية:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج لتقييم التنظيمية الجوانب السلوكية ( نفسية، اجتماعية ) للمنظمة.

استخدم الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، وجاء اختبار لهذا المنهج دون سواه بناء على أنه يعتمد على توظيف ما هو كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع والممارسات. عينة البحث اعتمد الباحث في تحديدها على دراسة أولية استطلاعية للميدان على مدار ستة أشهر في مؤسستين صناعيتين، وكان العرض الوقوف على حقيقة وواقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات في بحثه عدد مفردات المجتمع الأصلي ولا العينات البحثية المأخوذة منه.

توصل الباحث بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية والتحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين على شؤون المنظمات التي سبق تحديدها في مجال الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوبين كتابي وإجرائي علمي فكانت نتائج بحثه كالتالي:

-بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية تنظيمية.

-بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

-بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية التقنية الاجتماعية يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

**-دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية:**

هي دراسة قام بها الباحث "بوابية الطاهر" بعنوان "تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية" لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2004 حيث حاول الباحث إبراز الدور الفعال الذي يقوم بين الإنسان من أجل إنجاز المؤسسات التي تنتمي إليها حيث لم ينظر إليه من الزاوية المادية فقط، إنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص لذلك برز هذا الموضوع كمحاولة من الباحث لربط الفعالية التنظيمية بالثقافة من خلال مقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة نتيجة للشركة بين LNM المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب من جهة المركب الصناعي (الهندي) ISPAT الكائن بمدينة عنابة.

فقط طرح إشكالية إمكانية نجاح ISPAT عنابة في تحقيق الفعالية التنظيمية ومدى وجود علاقة بين اختلاف العوامل بافتراض مواده: كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كلما تحققت الفعالية.

وقد اختار العينة العشوائية الطبقية، التي كان عدد أفرادها 48 إطار مستخدما المنهج الوصفي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة وقد توصل إلى النتائج التالية:  
أكد الباحث على أن المشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية - رغم أهميتها - بقدر ما يرتبط بالبعد الإنساني.  
كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل على اعتبار أنها من العوامل الحساسة في إنجاح الأعمال.

-دراسة قام بها " صالح بن نوار " بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين" في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة لنيل درجة الدكتوراه لسنة 2005 حيث تم طرح اشكاليته انطلاقا من سرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر متسائلا عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ ومجيبا مؤقتا عن تساؤله بفرضية عامة: " إن التنظيم المؤسس الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد من الموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة ".

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث رأى ان الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة هذه، خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم.

كما أن الباحث اعتمد على العينة الطبقية العشوائية مكونة من 156 عاملا من بينهم 36 فرد مشرفا ومديرا، والباقي عمالا بسطاء مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة وبعد تحليل معطيات ومعلومات البحث التي جمعها توصل إلى النتائج التالية نورد بعضا منها:

- ❖ لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية يجب عليها توفر بعضا مما توصل إليه الباحث من خلال إجابات المبحوثين متمثلة في:
  - الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
  - سماع انشغالات العمال.
  - جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.

- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.
  - تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل.
  - مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل.
  - احترام حقوق الآخرين...
  - التكوين الجيد وحسب الاختصاص.
  - الاتصال الهادف.
  - منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
  - الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.
  - الأجر المناسب -علاقات إنسانية طيبة .
  - الاطمئنان على المستقبل الوظيفي .
  - المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - العدالة في فتح الترقية.
- ب - الدراسات العربية:**

دراسة "محمد بن محمود عواد الجهني" هي عبارة عن دراسة تحليلية لكل من التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية لقسم الخدمات الفنية بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية وذلك باستخدام النموذج التحليلي مدخل للاقتصاد السياسي الذي وصفه "مير ناتان زالد" Nathan Zald Mayer عام 1973 كأحد المداخل التحليلية لتفسير وشرح التغيير التنظيمي ولقياس الفعالية التنظيمية في علم اجتماع التنظيم والذي يفرض على الباحث استخدام المادة الوصفية الخام لتاريخ حياة التنظيم مجتمع الدراسة، أو دراسة أنثوقرافية تنظيمية باستخدام منهج دراسة الحالة وذلك من أجل إيجاد المادة الوصفية الخام والتي تستخدم كمادة أولية في تفسير وتحليل التغيير التنظيمي وقياس فعالية التنظيم. حيث قام الباحث بتصنيف عناصر التغيير التنظيمي التي يقترحها نموذج زالد (المتغيرات المستقلة) من أجل شرح وتفسير الخمسين عاما (50) من التحولات التاريخية لمجتمع البحث.

حيث أشارت النتائج إلى هناك مجموعة من عناصر التغيير التنظيمي (المتغيرات التابعة) كانت وراء تطور ونجاح قسم الخدمات الفنية من أهمها الدعم الحكومي المستمر، القيم المهنية والاجتماعية والاتجاهات التجارية، مرونة هيكل السياسة الداخلية وتوظيف التقنية، وقد أشارت نتائج قياس فعالية قسم الخدمات الفنية. أن القسم فعال بشكل عام وأن درجة فعالية متغيرة تاريخيا. وقد كانت درجة فعاليته في عقد الثمانينيات أعلى من درجة فعاليته في السبعينيات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفرضية العامة للدراسة والتي

تنص على أن العقبات والمشاكل التي تواجه قسم الخدمات الفنية ليست بقدر ما هي متغيرات اقتصادية وسياسية داخلية وخارجية هي فرضية صحيحة.

### 3.7- الهدف من الدراسات السابقة :

ضمن السياق المعرفي والمفاهيمي للدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل التغيير التنظيمي والمتغير التابع الفعالية التنظيمية، فقد افادتنا الدراسات السابقة من خلال استعراض هذه الدراسات في تشكيل اهداف وتساؤلات الدراسة الحالية، وفي اثناء الاطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء وتطوير أدوات جمع البيانات للدراسة الحالية والتعرف على ادوات والعينة والمناهج التي تمكننا من تحديد جوانب متعددة لدراسة الموضوع وكشفت عن متغيرات وابعاد كثيرة، ومكنتنا من تقصي العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما افادتنا أيضا في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

### خلاصة:

لقد استطعنا من خلال هذا القول تحديد مفهوم المتغيريين بتطرقنا الى اهم التعريفات الخاصة بالتغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية باعتبارها السلاح الاستراتيجي ،على المؤسسات الجزائرية استخدامها وتطبيقها لمجابهة تغيرات البيئة والتكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وسنحاول في الفصول القادمة التعرض والتعمق في المفاهيم اكثر باظهار فعاليتها في المؤسسة .

# الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي

تمهيد

1-أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

2-أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

3-أسس التغيير التنظيمي

4-أنواع وأنماط التغيير التنظيمي

5-مراحل التغيير التنظيمي

6-مجالات التغيير التنظيمي

7-خصائص إدارة التغيير

8-مقاومة التغيير

9-أساليب مقاومة التغيير

10-نظريات التغيير التنظيمي

خلاصة.

**تمهيد:**

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغيرات واسعة في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية كما برز تغيير في المنظمات لمساسه بجوانب المنظمة المتعدد سواء كان ذلك في رؤيتها ورسالتها أو في عملياتها ومهامها أو هيكلها التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين فيها واتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة والتقنية المستخدمة فيها، لذا فإن المنظمات أصبحت في حاجة ماسة إلى التغيير، فالواقع العلمي يشير إلى إن حالات التغيير مطلوبة في المؤسسة تمثل واحدا المقومات الأساسية لاستمرارها وديمومتها، وليس المقصود بالتغيير تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية. .. وإنما هو عمل مخطط له سلفا على أساس عملية بما يتماشى والإمكانات المتاحة المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة وبالتالي فإن التغيير ليس غاية بل هو وسيلة للحصول على نتائج أفضل وانطلاقا مما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية التغيير التنظيمي ومحاولة منا الإمام بارز جوانبه.

**1-أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:**

تتعدد التحديات والقضايا التي تواجهها منظمة اليوم، ويأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي، فالتغيير عملية مستمرة وبالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة فمثل هذه التغيرات تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة أو الظروف الاقتصادية أو الضغوط الحكومية كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة لتغيير القوى داخل التنظيم ذاته.<sup>(1)</sup> كما أن المنظمة اليوم تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات والمستجدات والضغوط ذات الطبيعة الإيكولوجية (البيئية)، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي ومن هنا يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى داخلية وخارجية كما يلي:

**1.1-الأسباب الخارجية: وتتمثل في النقاط التالية:**

-العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامات الأساسية للتبدلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة، سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، إدارة أعمال بالأغواط، 2007/2006، ص 23.



- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة
- The know ledge explain وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغييرات في اتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة الاقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية.<sup>(1)</sup>
- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها وسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع مستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل نظم التعليم والتنمية والتدريب.
- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغيير الأذواق).
- بالإضافة إلى التغييرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.<sup>2</sup>

### 2.1- الأسباب الداخلية:

هناك تغييرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من خلال الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق المسيرة التنافسية لمنظمة القرن 21، دط، الدار الجامعية، 2003، ص 551.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، ص 552.

قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسيير وفق شبكات داخلية ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية. من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية. وقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال. العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الاتصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد: عدم قيادة أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

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

بعد استعراضنا لأهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثيراً على الأفراد بالمنظمة بقدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير خاصة إذا لم يكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة في هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد الموقفين من التغيير.

● عدم الاكتراث واللامبالاة، حيث لا يستعدون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير.

● موقف المعارضة والمقاومة إذ شعروا بتهديد مصالحهم واستقرارهم، وهنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبنية ارتباطهم بمصالحهم.

- أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكثر، وبالتالي إذا اتضح لهم عدم تناقض اتجاهات

<sup>1</sup> - الطيب ولد العروسي، العولمة ارث غربي مخيف، مجلة الفصل، العدد 355، دار العربية لطباعة والنشر، الرياض ، السعودية، ص 112.

التغيير مع أهدافهم والمناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية<sup>(1)</sup>.

### 2- أهداف وأهمية التغيير التنظيمي.

#### 1.2- أهداف التغيير التنظيمي:

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلة المنظمة.

- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.<sup>(2)</sup>

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

<sup>1</sup> - الطيب ولد العروسي، المرجع نفسه، ص 113.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2009، ص 12-13.

- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات من عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.<sup>1</sup>

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

### 2.2- أهمية التغيير التنظيمي:

بعد أن حللنا حتمية التغيير على مستوى المنظمة سوف ننتقل للتعرض إلى أهميته، والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.

- التجديد في مكان العمل وفي الوسائل والمهارات.

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط

السلوكية لها.

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب

وأهدافها.<sup>(2)</sup>

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد

في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنسانية حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من

أجل النجاح.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> -سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دط، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص313.

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر، المرجع نفسه، ص 314.

<sup>3</sup> - عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة- (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الاول، المجلد 28، 2012.

### 3- أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومن هذه الأسس ما أشير إليها في النقاط التالية:

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها وأن يتعرف عليها بدءاً بمشكلة وأسباب بقائها.

- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظر لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بعملية التغيير.

- مشاركة الأشخاص الذين يتأثرون بعملية التغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير لزيادة شعورهم بالاطمئنان وبأنهم قادرين على التأثير في اتجاه التغيير وشدته مما يقلل مقاومتهم له.

- الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

- ضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، فعملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### 4- أنواع وأنماط التغيير التنظيمي:

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير وذلك حسب المعايير المستخدمة في التصنيف حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه وهي كالتالي:

• **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** وهذا المعيار أخذ درجة شمول التغيير معياراً للتمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الجزئي الذي يشتمل على جانب واحد فقط أما التغيير الشامل فهو الذي يهتم بكافة الجوانب المختلفة الأخرى سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية، إلا أنه يصاب على التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن

<sup>1</sup> - عكوش عقيلة، المرجع السابق، ص 6.

في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير.

• **التغيير المادي والمعنوي:** التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات... الخ

أما المعنوي فهو الذي يحدث في الجانب السلوكي والنفسي للعاملين فقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي أو المادي وتهمل الجانب النفسي والسلوكي للعاملين فيحدث هناك فجوة على ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم فيصبح التغيير شكليا وغير فعال.

• **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** وهذا النوع يتم تقسيمه بحسب سرعة التغيير وتلعب الظروف دورا مهما في اختبار أي النوع أكثر ملائمة حيث تفرض الظروف والمواقف أن يكون سريعا في بعض الأحيان، إلا أن التغيير البطيء أو المتدرج يكون أكثر قبولا من التغيير السريع.

• **التغيير القومي والتغيير الإقليمي:** وهذا التقسيم يعتمد على المجال الجغرافي حيث يركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها، فيلاحظ في كثير من الدول العربية أن التغيير يهتم بالمدن على حساب القرى، مما يسبب نوعا من عدم التوازن بين المناطق الجغرافية ويشجع الناس على الهجرة من القرى إلى المدن بسبب توفر الخدمات وفرص العمل فيها.<sup>1</sup>

ويشير الباحثين أن هناك نوعين من التغيير هما:

- **التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتقدير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى.

- **التغيير غير المخطط العشوائي:** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت والإجراءات الانفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغيرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عن نتائج غير مطلوبة وضارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، المرجع السابق، ص 12-13.

<sup>2</sup> - عكوش عقيلة، المرجع السابق، ص 16.

5- مراحل التغيير التنظيمي:

كثيرا ما ينظر إلى التغيير على أنه سيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أحسن وأفضل، لكن kvrtlewin يرى أن التغيير التنظيمي هو مفهوم أعمق من ذلك: فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب التنظيم كاستجابة لتحويلات وتطلبات البيئة، وقد مثله بالتحول الكيميائي أين يكون التحول: من الجامد إلى السائل ثم الجامد مرة أخرى، لكن بشكل معايير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- أ- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة - Unfreezing – le dégel  
 ب- مرحلة التغيير - Changing – le changement  
 ج- مرحلة تثبيت وتعزيز التغيير - Refreezing - la consolidation

مرحلة التحلل من القديم والتعبئة: تهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى التي تشد الفاعل إلى الوضعية الحالية وجعله قابلا ومستعدا بإظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية إحداث تصحيحات وتعديلات سواء كانت جزئية أو شاملة الشيء الذي يرفع من الإحساس بضرورة التغيير وتخفيض جزئي لمقاومته، وتتميز هذه المرحلة خاصة بإعادة النظر في نظم المنشأة، نشاطاتها عاداتها ومحاولة تغييرها، كما تعتبر هذه المرحلة كاتخاذ القرار بالتغيير من طرف المسؤولين وتقسيم المرؤوسين حول مدى استعدادهم لذلك أو مدى رفضهم لحدوثه وتتطلب هذه المرحلة إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا: مثلا عن طريق التدريب لتقبل التغيير والتحضير للتكيف.<sup>1</sup>

مرحلة التغيير: تتم أثناء هذه المرحلة تحديد اتجاهات التغيير من خلال القيام بإجراءات لتعلم القيم والسلوكيات والمواقف الجديدة التي تصبح جزءا من ذات الفاعل وطبيعته، كما يتم كذلك إدخال تجهيزات جديدة ونظم، وطرح القديمة وإهمالها.

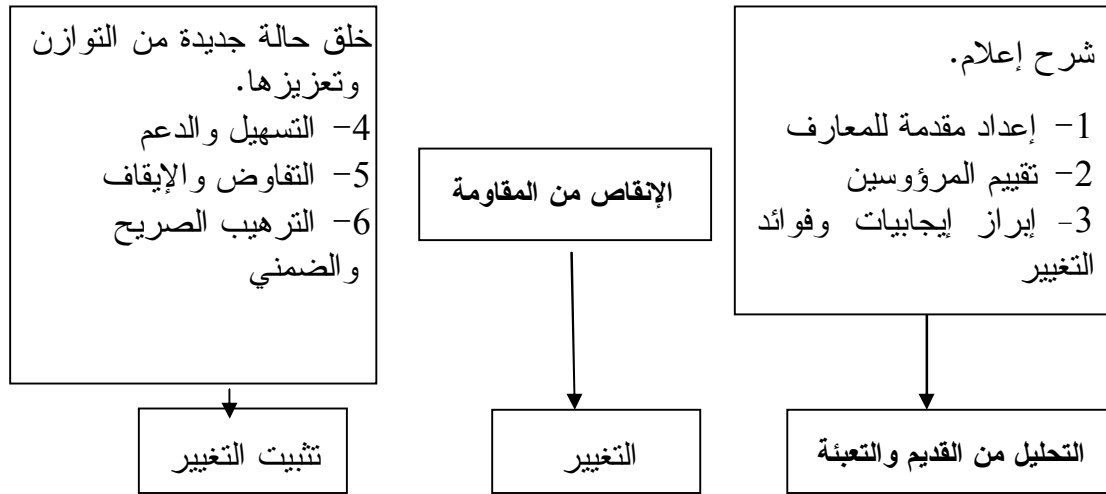
مرحلة تثبيت التغيير: يلزم في هذه المرحلة تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة: كربط الحوافز<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - رافد عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011ص75.

<sup>2</sup> - رافد عمر الحريري، المرجع السابق، ص76.

بتغيير قيم الجماعة، أو إحداث تعديل على السياسة العامة، أو الهياكل التنظيمية وذلك لكي لا يرجع الفاعل إلى المواقف القديمة بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفاعل وتصبح شيئاً طبيعياً له.

وقد أوضح Lewin أن هذه المرحلة تحتاج إلى صبر ووقت كبير إضافة لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة من خلال مراقبتها وتقييمها وتحديد مصادرها والمشاكل الشيء الذي يسمح لها بإيجاد الحلول للصعوبات التي يمكن أن يواجهها التغيير وكذا اعتمادها على وسائل تساعد على إنجاحه كالتسهيل والدعم، التفاوض، الاتفاق، والترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك.



شكل (2): نموذج سيرورة التغيير عند KURTLEWIN<sup>(1)</sup>

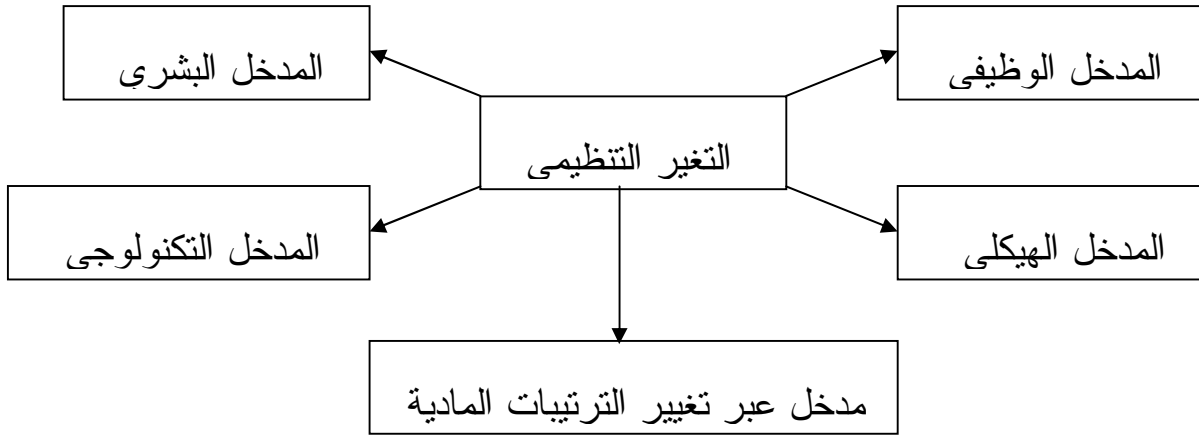
### 6- مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والإيجابيات من قبل المتهمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية تبادر المنظمة إلى أحد أو بعض مجالات التغيير التالية:

<sup>1</sup> - بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي وسيرورة التنظيم داخل منشأة الجزائر خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية - دراسة ميدانية في الجزائرية لصناعة الحديد والصلب alfasis، رسالة ماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي المختار عنابة، السنة 1999 - 2000 ص 37.



الشكل رقم (3): مجالات التغيير التنظيمي.



المصدر (بتصرف): على شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، دط، دار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 330.

1.6- **المدخل الوظيفي**: يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.<sup>(1)</sup>

- **تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة**: الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي منظمة ويمكن من خلالها التغيير فهي تلعب دوراً أساسياً في جميع مراحل دورة حياة المنظمة.

وهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها وتحديد الرؤية الجديدة أو التي تم تغييرها بصفة واضحة ومفهومة للجميع من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عملية التغيير التنظيمي، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح هام لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.<sup>(2)</sup>

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترقية استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دط، دار رهان للنشر، عمان/الأردن، 1999، ص 239.

<sup>2</sup> - شتاتحة عائشة، المرجع السابق، ص 29.

وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة والمترجمة لها ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.<sup>(1)</sup>

- **تغيير الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي استراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيير البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة مثلاً (التمايز، أو التركيز أو القيادة في التكاليف) أو حتى تغيير إستراتيجيتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع المنظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو نتيجة إلى الأسواق الدولية.

**2.6- المدخل البشري:** يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يكون من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة، إن الفاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة اسهام العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فعالية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة.<sup>2</sup>

إن الأداء الناجح في المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعلماء من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائمة، وبسبب هذا التغيير عدم التوافق مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض في الرضا عن العمل. وهنا يجب إجراء يشمل التغيير في الأفراد لكي نعيد التوافق والاتزان بين الأفراد والمنظمة.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 14، 15.

<sup>2</sup> - شتاتحة عائشة، المرجع السابق، ص 31.

وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين هما:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

• ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في المجالات التالية:

- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

- تدريب العاملين: أي أن تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

ب- الاتجاهات والإدراكات والسلوكيات والتوقعات: لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات أو شخصية بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد، المنظمة خاصة، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط المشغل وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن ناحية القيم والمعتقدات والاجتماعات والسلوكيات.<sup>1</sup>

**3.6- مدخل الهيكل التنظيمي**: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء التعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها

<sup>1</sup> - عبد الكريم حسين، المرجع السابق، ص 274، 275

والمحدد للمستويات التي تدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.<sup>1</sup>

ويتكون الهيكل من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، تفويض نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي" مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أنه من الصعوبة تحديد، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

كما أن الحكومات قد تلجأ إلى الإصلاح الإداري بمعنى "إصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات العمومية".

ويرى "السلمي" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقنية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.<sup>(2)</sup>

#### • أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

-وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيم الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، اثر تغيير التنظيمي على ادارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، ادارة، كلية علوم التسيير، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، سنة 2013-2013، ص 25.

<sup>2</sup> - شتاتحة عائشة، المرجع السابق، ص 32.

-إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

-تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة إدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي.

-تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها. - حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

#### 4.6- المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لأحداث التغيير على

إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.<sup>(1)</sup>

والتكنولوجيا تعني "التقنية" تعبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها.

ولا شك أن التكنولوجيا دور هام ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسته أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.<sup>(2)</sup>

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في طرق ووسائل وإجراءات مما يولد طرق وإجراءات ووسائل جديدة بفعل هذا التغيير يكون ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة لإدخال أسلوب أو طريقة أو خط إنتاجي أو معدات أو آلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلا الآلات الجديدة تغني عن

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، المرجع نفسه، ص 33.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص

خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، الذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.

### 5.6- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران مع بعضهم والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث...<sup>(1)</sup>

### 7- خصائص إدارة التغيير:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية، من أجل تسهيل ونجاح هذه الأخيرة ومن بين خصائصها ما يلي:

- **الاستهدافية:** باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة في إطار حركة منظمة نتيجة موجودة وأهداف محددة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- **الواقعية:** ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها والذي تمليه عليها بينما هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- **التوافقية:** يقصد بها المواءمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص 126.

- **الفاعلية:** بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضا على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.
- **المشاركة:** ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- **الإصلاح:** إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة المتغير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المنظمة.

- **الرشد والعقلانية:** لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تتسم بالرشد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.<sup>1</sup>

#### 8- مقاومة التغيير:

التغيير طريق ذو اتجاهين أحدهما يمثل وجهة نظر الإدارة العليا التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ومعروفة، أما الاتجاه الآخر فهو يمثل المتلقين والمتأثرين والمنفذين للتغيير ولضمان السير في هذا الطريق لا بد من إيجاد نوع من التجانس والانسجام بين هذين الاتجاهين من أجل تخفيف حدة المقاومة.

#### 1.8- مفهوم مقاومة التغيير: تعرف مقاومة التغيير حسب كل من Collerette ,

Deliste ,Perron بأنها ذلك التعبير الصريح أو الضمني في شكل رد فعل سلبي اتجاه جهود التغيير لإعاقتها أو الحد منها.

كما تمثل كذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع الحالي عند محاولة الضغط لتغيير ذلك الوضع أو هو الرسالة التي ينقلها الأفراد بالمنظمة للآخرين حول رؤيتهم السلبية للتغيير.<sup>2</sup>

نلاحظ أن كلا التعريفين مكمل للآخر، حيث يبرز الأول شكليين للمقاومة وأسلوبين من أساليبها، في حين يشير الثاني إلى مقاومة الفردية والجماعية ويمكن تعريفها بشكل

<sup>1</sup> - محمد الصرفي، إدارة التغيير وتطويره، دط، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص22، 23.

<sup>2</sup> - بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة في الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2009 \ 2010، ص15.

عام بأنها عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير ناتجة من ميل الأفراد للاستقرار تفادياً للعواقب التي قد تنجر عن التغيير من فقدان للمزايا التي يوفرها الوضع القائم. وبالرغم من تعدد أساليب هذه المقاومة إلا أنه يمكن الإشارة إلى أربعة أساليب رئيسية وذلك على النحو التالي:

- **القوى المعارضة للتغيير:** وهي من أكثر القوى التي تهاجم عملية التغيير وتقف ضدها وتسعى لتعطيلها وإفشالها وتصيد أخطائها، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

- **قوى التحجيم:** وهي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل: القوانين والقواعد والافتراضات.

- **قوى التحجر والتجميد:** وهي قوى متعلقة على ذاتها ترفض غيرها ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية واحتجاجاتها الشخصية.<sup>(1)</sup>

- الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية بين الأفراد.

- **اختلاف التقييمات:** تتولد مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد في المنظمة حول تقييمهم للتكاليف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح ويكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة وهنا يظهر جانب إيجابي للمقاومة، لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التقييمات والتوقعات.

- من وجهة النظر المنظمة في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة التفاعل مع البيئة، فإنها تجد نفسها تقاوم التغيير لما له من أثر على استقرارها، كون التغيير يحتضن دائماً عنصر عدم التأكد لذا تسعى إلى مواصلة العمل في نفس الإطار القائم.

كما أن الكثير من المنظمات تميل إلى مقاومة التغيير نتيجة التزاماتها وتعاقباتها السابقة وكذا استثماراتها الهامة في مجالات ومشاريع معينة فالمنظمات الكبيرة التي تلوث الهواء أو المياه مثلاً قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات جديدة مما يدفعها إلى عدم احترام قوانين حماية البيئة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - بو فلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، دت، ص 59.

<sup>2</sup> - بو فلجة غيات، المرجع نفسه، ص 59.



## 2.8- وسائل التعامل مع مقاومة التغيير:

توجد العديد من الأساليب التي يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة مقاومة التغيير وهي تتدرج من التعليم والاتصال إلى قوة العشرية مروراً بالمشاركة الدعم، التفاوض والتوجيه.

-**التعليم والاتصال:** يسمح هذا الأسلوب بمساعدة العاملين على فهم منطق التغيير المقترح، وهو يعتبر أسلوباً مثالياً في حالة المقاومة الناتجة عن معلومات واتصالات غير كافية.

-**التسهيل والدعم:** وهو يعمل على إعانة العاملين عن التحكم في مشاعر الخوف والقلق اتجاه التغيير عن طريق النصح، العلاج، التدريب، أو حتى من خلال منح عطل قصيرة مدفوعة الأجر.<sup>(1)</sup>

- **المشاركة والاندماج:** يعبر هذا الأسلوب عن تعاون محدود، وهو يقوم على حصر تدخل الأفراد في جوانب معينة للتغيير، فعلى سبيل المثال تقدم العاملين رؤية عامة عن برنامج التغيير وأهدافه كتحقيق فعالية وإنتاجية أكبر تفادياً للتبذير... ثم يطلب منهم وضع الخطوات اللازمة لتجسيد هذه الرؤية.

- **التوجيه:** من خلال التوجيه يتولى قائد التغيير وضع أغلبية القرارات المتعلقة بموضوع التغيير وآلياته، كما يستخدم سلطته في سبيل إنجاحه إذن يضع هذا التوجه حدود فاصلة بين مصمم التغيير ومنفذه، ولضمان مساندة الأفراد للمشروع.

- **التفاوض والاتفاق:** يتم وفق هذا الأسلوب إجراء مفاوضات حول التغيير المراد إحداثه والاتفاق على ما يمكن قبوله ما يمكن تعديله من طرق وإجراءات من أجل الوصول إلى حل وسط مرضي لجميع الأطراف.

وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة قدرة معتبرة لمقاومة التغيير كالنقابات النقابية مثلاً.

-**الإكراه الظاهر والضمني:** وفق هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - السيد محمد جاب الرب، المرجع السابق، ص 10-11.

<sup>2</sup> - بوشمال احمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي - دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الاغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2010 \ 2011، ص 50.

### 9- أساليب مقاومة التغيير:

من الصعب جدا التوصل على تحديد أسباب قاطعة لمقاومته للتغيير، إلا أنه يمكن ذكر أهمها كما يلي:

#### -من وجهة النظر الفردية:

-الإدراك: حيث يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعات ودوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً في حين يفسره البعض تفسيراً سلبياً.

-الخوف من المجهول: يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هو الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم وهذا مصدر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أموراً غير مألوفة تكون في التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف ومن هنا يقاوم الأفراد التغيير.<sup>1</sup>

-العادات: يشعر الأفراد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد حيث توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف. بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية، بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً إن صح التعبير لذا يتجه الفرد لمقاومة التغيير لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

-الخوف على المصالح المادية والمعنوية والنظر إلى التغيير بأنه سبب في فقد بعض الامتيازات والمكاسب.<sup>(2)</sup>

### 10- نظريات التغيير التنظيمي:

رغم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى التنظيمات ظل ولفترة طويلة من الزمن، بعيداً عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والتي انصبحت على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها، أن السبب في ذلك يعود إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز المنظمات. إلا أنه ومع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي... الخ.

<sup>1</sup> - فريدة جعالة ، الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي - دراسة حالة في المؤسسة العمومية للاشغال العمومية، رسالة ماجستير كلية العلم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2012 \ 2013، ص 38، 39.

<sup>2</sup> - محمد رويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط2، عمان/ الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص186-187.

وكانت هناك عدة أسباب وجهت الباحثين نحو تحليل التنظيمات تحليلاً يواكب الواقع التنظيمي ومستجداته ومن أهمها: (1)

-التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات.

-اتساع نشاط الحركة النقابية من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي نحو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوى والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي أكثر استجابة لطموحات الطبقة العاملة. وفيما يلي أهم المقاربات والنظريات التي ساهمت في انتشار مفهوم التغيير التنظيمي:

-المقاومة الماركسية للتغيير التنظيمي: انطلق كارل ماركس K.MARX من تناقضات النظام الرأسمالي في تحليلاته للتنظيمات، أين تم استغلال الطبقة العاملة من طرف الرأسماليين بشكل أيقض صراع المصالح بين الفئتين مما أدى إلى تغيير جذري وعميق، خاصة مع وعي الطبقة العاملة ودعمها من طرف النقابات. (2)

-المقاربة الراديكالية: حاولت هذه المقاربة تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية بالاستناد إلى الفكر الماركسي، واقترح أنصار هذا المدخل أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الفرد وتدفعه إلى إحداث التغيير على مستوى التنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية وهي الخطوة التمهيديّة نحو التغيير الاجتماعي. (3)

-المقاربات الأميركية للتغيير في التنظيمات: بحثت هذه المقاربات عن التغييرات التي تؤدي حسب تصوراته إلى أداء تنظيمي أحسن (المدرسة الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية، النظم المفتوحة). (4)

-حركة الإدارة العلمية: لمواجهة ضعف الإنتاج الصناعي الأمريكي، بسبب أساليب العمل الموروثة وغير المخططة التي تترك للعمال كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج، قام فريدريك تايلور FREDRICK TAYLOR بإدخال جملة من

1 - بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي المختار، عنابة، 2006/2005، ص 42.

2 - المرجع نفسه، ص 43.

3 - زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيثر، بسكرة، جانفي 2009، ص 5-6.

4 - المرجع نفسه، ص 6-10.

التغييرات على طرق وأساليب العمل، كالتخصص، تبسيط وتقسيم العدل، إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى سرعة وسهولة في الأداء.

-**حركة العلاقات الإنسانية:** أجرى إلتون مايو Elton Mayo تجارب لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال وتوصل إلى أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم، وتغيير أساليب القيادة ومعاملة العمال كشركاء في العمل لا كإجراء.

-**نظرية النظم:** اهتمت بعلاقة المنظمة مع محيطها، حيث تتغير وتتفاعل باستمرار معه، تؤثر فيه وتتأثر به، وبذلك تشكل علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، هذا الأخير الذي يتميز بالحركية والاضطراب، وبالتالي شدة التعقيد.

بالإضافة إلى المقاربات والتي كان لها بعض الاهتمام بالتغيير داخل المنطقة، عقد بعض الباحثين إلى التمييز بين جيلين لنظريات التغيير التنظيمي، وهي بمثابة مصادر ارتكز عليها التغيير التنظيمي:

أ- **الجيل الأول للتغيير التنظيمي:** يمثل الجيل الأول أربع مدارس هي: (1)

-**حركة التدريب المعلمي:** وهي مجموعات من الأفراد متفاعلة فيما بينها، تهدف من خلال المناقشات المفتوحة إلى فهم مشكلة تكون موضوع الدراسة والتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية وبناء مهارات إنسانية في شتى مجالات السلوك مثل: الإدراك والتعلم، الدافعية، العمل الجماعي، حل الصراعات، ومن أهم رواد هذه الحركة روبرت بلاك Robert Black.

-**بحوث المسح وأساليب الاسترجاع:** يهدف البحث المسحي إلى التعرف على اتجاهات العاملين وأرائهم في القضايا التي تهمهم كالرضا الوظيفي وقد قدم ليكرت Likert أسلوبه في قياس الاتجاهات ذو الخمس درجات يستخدم في قياس كافة خطوات التغيير التنظيمي بالمعلومات والنتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

-**مساهمة كيرت Kurt Lewin** كانت لبروز شعاع كير تلوين عام 1945 الفضل الأكبر في الاهتمام بالتغيير التنظيمي، حيث تعتبر جهوده أساساً متيناً للمدرستين السابقتين، إضافة إلى المدارس الثلاث السابقة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، ظهر في إنجلترا اتجاه مماثل يفكر في نفس الأسلوب في كيفية تطوير المنظمات، مع التركيز على تفاعل إدارة العمال التكنولوجية، البيئة الداخلية والخارجية هذا الاتجاه يتمثل في نظرية

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 171.

التقنية الاجتماعية، التي طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع وقد كانت أهم ملامحها منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تصميم جماعات عمل شبه مستقلة والاهتمام بتدريب العاملين.<sup>(1)</sup> إن أكبر اهتمامات الجيل الأول للتغيير التنظيمي هو سلوك العاملين، لهذا توجد بعض الكتب والرسائل الجامعية، تتناول هذه النظريات على أنها أحد محطات تطور مفهوم التطوير التنظيمي، وقد لا يطرح إشكالا على أساس أن التطوير التنظيمي هو أحد أقدم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

ب- **الجيل الثاني للتغيير التنظيمي:** إن أهم ما جاء به الجيل الثاني للتغيير التنظيمي يمثل أساسا في:<sup>(2)</sup>

- **جودة حياة العمل:** فرضت نقابات العمال ضغوطا على المنظمات، ودفعت بها إلى البحث عن كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، السلطة والجماعات، ساعات العمل... الخ بحيث تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة ضمان حياة كريمة للأفراد داخل موقع عملهم وهو ما يدفعهم لتقديم أقصى ما لديهم أثناء عملهم.

- **إدارة الجودة الشاملة:** ترى هذه المدرسة أن الالتزام بالجودة هو الطريق إلى تحقيق التغيير التنظيمي وما يحمله من إيجابيات.

- **مدرسة الاستراتيجيات:** ترى هذه المدرسة أن استخدام الإدارة الإستراتيجية هو سبيل لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها، مع تحليل البيئة الداخلية أي نقاط القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية أي الفوضى والتهديدات.

- **المنظمات المتعلمة:** ظهرت لكي تضيف بعدا جديدا للتغيير التنظيمي، حيث تنتظر إلى المنظمة ككائن حي يمكن أن يتعلم، وهو ما يجعل التغيير عملية حيوية.

ومع تزايد الاهتمام بالسلوك التنظيمي والدور المتعاظم للموارد البشرية داخل المنظمات حظي موضوع التغيير التنظيمي بدراسات وفيرة ومتعددة، حيث وبالرغم من النشأة الحديثة نسبيا للتغيير التنظيمي، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تزايدت بوتيرة كبيرة خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية والشكل التالي يوضح انتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم وذلك في الفترة الممتدة بين 1960-<sup>(3)</sup>1990.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دط، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 109.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 109-117.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 117.

### خلاصة:

بالرغم من أن تاريخ نشأت التغيير التنظيم يعتبر حديثا نسبيا، إلا أن الكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة خاصة في الولايات الأمريكية وجامعاتها، كما أن هناك معاهد متخصصة انشأت خصيصا لهذا الغرض، والحاجة للتغيير المستمر نمو وتعقيد ولا سيما أنها تتعامل مع بيئة وانظمة مفتوحة، لهذا فان على المنظمات التي تسعى لتطور واستمرارية ونمو ونجاح والتفوق ان تعمل على ان تحقق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة ولا يكون لا بالاعتماد على التغيير التنظيمي لوصفه الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير والانتقال ومواجهة بيئة التغييرات والتطورات الفجائية.

# الفصل الثاني

## الفعالية والتنظيمية

- تمهيد.

1. اساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها.
2. ابعاد الفعالية التنظيمية.
3. خصائص المنظمة الفعالة.
4. معايير الفعالية التنظيمية.
5. مؤشرات الفعالية التنظيمية.
6. نماذج الفعالية التنظيمية.
7. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
8. الاداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية.
9. الكفاءة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.
10. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

- خلاصة.

تمهيد

تشكل الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness نقطة أساسية في نظرية المنظمة ،ولازال من الباحثين والكتاب في جدل في شان تحديد المعنى الدقيق لها وفي الوقت نفسه فإنهم مقتنعون تماما انه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية من مجال المنظمة لا تدخل في حساباتها مفهوم الفعالية التنظيمية الذي يمثل ميدانها المفهوم الأوسع والاشمل لأداء أعمال ويدخل في طياته أسس كل من الأداء والكفاءة وسنتناول في الصفحات القادمة مداخل الفعالية والعوامل المؤثرة فيها، قياسها ،مؤشراتها، نماذجها ،وعلاقتها بالأداء والكفاءة.

**1-أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها:**

لقد نبه "تالكوت بارسونز" أم هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المنظمة حلها إذا أرادت الاستمرار في أعمالها. لأن حل هذه المشكلات ومن ثم البقاء والاستمرار يعتبر دليلا ومعيار للفعالية. وتتلخص هذه المشكلات في:

- التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية معها.
  - الانجاز والتحصيل، أي بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة.
  - التكامل: وهو وتوافق العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
  - الحفاظ على المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها وتجديد قيمها وأعمالها.
- ومن جهة أخرى فقد قدم " كابلانو " نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمة التي تركز على أربعة عناصر<sup>(1)</sup>:

- **الاستقرار:** الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- **التكامل:** ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.
- **رغبة العاملين:** وتعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.
- **التحصيل:** وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف اشطتها.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، د ط،مخير علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 212-214.



أما "دوبوين" فقد عرض أربعة عشر معياراً للفعالية هذا العدد الكبير ينقد مفهوم الفعالية لاحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاعتماد والاقتصار على مقياس واحد لها.

وهذه المعايير هي بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة والخدمة، إعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيراً تكامل جهود العاملين.

أما "سيلر فيكتفي" فحدد معاييران فقط لقياس الفعالية هي :

● **الإنتاجية:** التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بشكل الاقتصاد الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

● **الرضا:** يمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين<sup>(1)</sup>.

في حين يرى كل من "جورجو ونانتباوم" أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب ولكنها تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة.

ومن ثم فقد حدد ثلاثة معايير أساسية لقياس الفعالية هي :

● **الإنتاجية:** أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خطت له من قبل.

● **المرونة:** أي قدرتها على المسابرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوبا من قبل.

● **غياب النزاع الداخلي:** رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها لأنه يتعلق مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة إلا أن تجليته بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشراً على فعالية المنظمة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 213.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 214.

2- أبعاد الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت أبعاد الفعالية التنظيمية واختلفت من باحث إلى آخر إلا أن هناك من رأى أن حصر هذه الأبعاد في جدول خاص يوضح ثمانية خلايا للفعالية التنظيمية.

حسب الجدول التالي<sup>1</sup>:

الخلية	الوصف	التعريف
OFM	المرونة	قادرة على التكيف الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية
OFE	الحصول على الموارد	قادرة على زيادة حجم قوة العمل
OCM	التخطيط	الأهداف واضحة ومفهومة جيدا
OCE	الإنتاجية والكفاية	حجم المخزونات كبير ونسبة المخرجات إلى المدخلات عالية
PCM	توفير المعلومات	تساعد قنوات الاتصال على اختبار الأفراد بالأمر والتي تؤثر على أدائهم
PCE	الثبات	الإحساس بالنظام والاستمرارية بالعمل بشكل جيد
PFM	حماسة العاملين	لدى الأفراد الثقة بينهم وبين العاملين
PFE	مهارة العاملين	لدى الأفراد المهارة والمقدرة على إنجاز عملهم بشكل جيد

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم -ام جابر يوسف محمد يوسف، الاكاديمية العربية المفتوحة بالدمار، ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، ص9.

### 3- خصائص المنظمة الفعالة:

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقاً مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة ببعضها، وبالطبع بين المنظمة الفعالة وغير الفعالة. ويمكننا استعراض جملة من النقاط تعتبر بمثابة خصائص تتميز بها المنظمة الفعالة وهي:

- تحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي وهو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتجاه قرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق لإنجازات والتعرف على نواحي القدرة والضعف وتحليل أسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة.
- التطلع إلى فرص التحسين والبحث عن الجديد والمبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.<sup>(1)</sup>

### 4- معايير الفعالية التنظيمية:

توصل الباحث " P. Campbell " من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معياراً استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي<sup>(2)</sup>:

● **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 221-222.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص: 11.

- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتُقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاج أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.**
- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل:** وتُقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو:** ونقف عليها بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل فيما بعد بتفهم الجماعة بمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من حيث تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.**
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.**

- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدى اتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
- **المهارة العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- **المهارات العمالية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- **إدارة المعلومات والاتصالات:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أي تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأحداث الملموسة<sup>(1)</sup>.
- الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- **التقويم الخارجي:** والذي يمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم في المؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان مواجهة الطوارئ ".
- **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في نسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- **التركيز على الانجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص: 11-12.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عون الله، المرجع السابق، ص 12.

5- مؤشرات الفعالية التنظيمية:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقائها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخيرة لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي: الإنتاج، الكفاءة، الرضا، أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في: التكيف، النمو.

كما يمكن تقسيم المؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية وخارجية كما يلي:

5-1 - المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:<sup>1</sup>

- **تخطيط وتحديد الأهداف**: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير**: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفي الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير**: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة**: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات**: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب تنمية قدرات الأفراد**: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- **التأخر والغياب بين العاملين**: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعدار أو التمارض أو أمراض مهنية.
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة**: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 220.

● **الرضا الوظيفي:** يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره<sup>(1)</sup>.

5-2- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصورة رئيسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات هي:

● **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات مع السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

● **الجودة:** إن ارتفاع مستوى الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

● **تحقيق الأرباح:** إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

● **تحقيق الأهداف الجديدة:** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

● **التأهب للإنجاز:** يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

● **المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

● **البقاء:** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى لكون منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

● **القدرة على التكيف والتأقلم:** ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

● **التطور:** ويتمثل في نمو المنطقة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي<sup>(2)</sup>.

### 6- نماذج الفعالية التنظيمية:

لا يوجد هناك نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 220.

**6-1- نموذج الأهداف:** يرتبط هذا النموذج باسم Etzioni إن قياس فعالية المنظمة حسب النموذج يجب أن يكون في ضوء تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يتعرض له العديد من المشكلات لعل من أهمها ما يلي:

- هل نتعامل مع الأهداف الرسمية أي المعلن عنها أم مع أهداف العملية أي الواقعية؟
- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف ( أي الهدف السائد ) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف ( أي تعدد الأهداف )؟

### **6-2- نموذج موارد النظام:**

يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثمة تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة في بيئتها.

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

- القدرة على الحصول على الموارد وعلى الاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال قدرة التفاوضية للمنظمة.

### **6-3- نموذج العمليات:**

يعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراع وغيرها وليس العمليات المادية، وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين التنظيمات.

- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة.

**6-4- الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي:** يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي يعتبر جزء منه، إضافة إلى ما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة



ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل بارسونز من أشهر التحاليل لهذا المدخل والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى بارسونز إن كل منظمة يجب أن تحقق أربع متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات والوظائف هي (1):

-التكيف ( الموائمة مع البيئة ).

- تحقيق الأهداف.

-التكامل.

-المحافظة على النمط واحتواء التوترات.

### 6-5- مدخل الأطراف ذات المصلحة:

ويطلق عليه أيضا مدخل الجمهور المستفيدين، وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة أو جمهور المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين، أفراد المجتمع وغيرها ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي:

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من أطراف ذات مصلحة.

- لا يأخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة. (2)

### 7-العوامل المؤثرة في الفعالية:

إن كان المقصود بالفعالية هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن الغاية النهائية نشأت هذه في ضوء أربع أقسام رئيسية:

<sup>1</sup> - علي محمد حلوى، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، ط3، ج1، مكتبة عن شمس ، القاهرة، 1985، ص 33.

<sup>2</sup> - علي محمد حلوى، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، ط3، ج1، مكتبة عن شمس ، القاهرة، 1985، ص 33-34.

### 1.7- النظام الاقتصادي:

إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من التخصيص في مجال التقسيم.  
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية (l'automatisme) تكون أكثر فاعلية من تلك آلية ضعيفة.

### 2.7- النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة - هنا - تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أنه المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات الآتية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عامليها.  
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات مشبوهة.  
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.  
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة نابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.  
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.<sup>(1)</sup>

### 3.7- النظام الرقابي:

إن المعنى الحاضر للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص200، 212 .

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- من جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء مزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات ( رأسية، أفقية، دائرية ).

### 4.7- النظام البيئي:

- ونقصد بالنظام البيئي: تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:
- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا توجد لها أي امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه<sup>(1)</sup>.

### 8- الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية:

- يمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنه " بيان كمي يقيس فعالية الأداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار Norme في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الإستراتيجية الكلية من خلال التعاريف المذكورة سابقا للأداء والفعالية نستنتج ما يلي:
- يعبر عن مؤشر الأداء بالكمية وليس بالقيمة، باعتبار المالي لا يكون دقيقا ولا يعكس الزيادة أو النقصان في كمية المخرجات.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 112.

- يقيس مؤشر أداء الفعالية والتي تعني قدرة النظام على توليد أداء كلي أو جزئي للعملية أو النظام على مستوى منصب عمل أو قسم أو ورشة أو كل مؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية.

- يقيس مؤشر الأداء الفعالية بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف محدد ومقبول، هذا يتطلب تعبئة وتحفيز المواد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وفي حالة العكس فالفشل هو مصير المؤسسة.

- يعبر عن مؤشر في إطار إستراتيجية شاملة، هذا يتطلب مراجعة مدى انسجام المؤشرات المستعملة في مختلف المستويات داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### 9- الكفاءة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

- من خلال التعارف للفعالية والكفاءة نستنتج العلاقة بينهم من خلال.

- الكفاءة صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبيعتها (مادية، بشرية، مالية، معلومات).

- تقييم الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج والأرباح.

- تعتبر الكفاءة في غالب الأحيان مرادف للإنتاجية وتظهر في شكل قياس داخل أداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق تلك الأهداف المسطرة لفترة تشغيل المعطاة.

- حتى تكون الدلالة في حساب نسبة الكفاءة يجب أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات النشاط (على أساس تاريخي) أو مقارنتها بكفاءة النظام (نسبة للمقارنة) حتى يمكن الوقوف على تقدم المؤسسة.

- من خلال التعاريف يمكن القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة للتكاليف.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية- تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 27.

- كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالباً موضوع التقييم متقارب، فتحقق هدف الزيادة رقم الأعمال كمعيار الفعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض استهلاكات الوسيطة، وكذا بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين قدرة التنافسية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 10- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين أساسيين: تقليدية ومعاصرة.

**10-1- المداخل التقليدية:** لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد أي (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) ثم تعود على البيئة الخارجية مرة أخرى.

إن يمكن قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة والكل على حدى وهذا من خلال التعرف على قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على المخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها، وذلك على النحو التالي:

### 10-1-1- مدخل موارد النظام:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم جانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها "قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة".

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب س، ص 171.

من عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه الموارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

#### 10-1-2- مدخل العمليات الداخلية:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العملية التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجود المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، والعنصر الهام للفعالية هو ما تفعله المنظمة بما تتوفر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل: وجود مناخ إيجابي وشيوع دور العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية اهتمامهم بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.<sup>(1)</sup>

#### 10-1-3- مدخل تحقيق الأهداف:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، ويفهم من هذا المدخل يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو في هذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص 204-205.

**10-2- المداخل المعاصرة:** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمة وتعدد عملياتها وتعدد الأطراف التعامل معها من أهم هذه المداخل ما يلي:

**10-2-1- المدخل النظامي:**

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر وتنتقل فكرة النظام من مجموعة عناصر مرتبطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة ودراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي وهذا ما يؤدي إلى الوقوف على دراسة:

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل.
- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) وبيئتها.
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على هوية المؤسسة.
- ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة للفعالية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة.

أ- مجموعة النظم الفرعية المترابطة<sup>(1)</sup>.

ب- الاختلاف.

ج- الكلية.

د- الأهداف.

هـ- الكلية المعلومات المرتدة.

و- التأثير السلبي.

ز- الاستقرار والتأقلم.

**10-2-2- مدخل أطراف التعامل:**

يركز هذا المدخل على الأخذ بالاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص174.

- ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:
- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتها.
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر السلطة والنفوذ.
- الحكومة: هدفهم التزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟<sup>(1)</sup>. وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنها:

-النموذج النسبي.

-نموذج القوة.

-نموذج العدالة الاجتماعية.

-النموذج التطوري.

**10-2-3- مدخل القيم التنافسية:** يطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولويات بعضها على البعض الآخر، وقد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بالدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، مرجع السابق، ص 174.



### خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام ولو بشكل بسيط بكل ما يتعلق بمفهوم الفعالية التنظيمية وقد تضمن هذا الفصل أساليب قياس الفعالية نماذج الفعالية ومعاييرها وخصائص الإدارة الفعالة ومؤشراتها ومداخلها وعلاقة الفعالية بكل من الأداء والكفاءة.

# الفصل الرابع

## الاجراء المنهجية للدراسة

تمهيد.

1. مجالات الدراسة

1.1 المجال الجغرافي

1.2 المجال البشري

1.3 المجال الزمني.

2. المنهج المستخدم.

3. ادوات جمع البيانات.

1.3 الملاحظة.

2.3 المقابلة

3.3 الاستمارة.

4. اساليب التحليل.

4.1 العينة وكيفية اختيارها.

خلاصة

## تمهيد:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية والتكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية مراجعة سياستها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بإطار الضمان والتطوير والاستمرارية وتحقيق المنافسة العالمية وضمان جودة منتوجاتها، لهذا انتهجت المؤسسات سياسة التغيير لهذا الغرض، وكنموذج اخترنا مؤسسة الجزائرية للسياكة بتيارت لمناقشة التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية

1- مجالات الدراسة: تمثل محورا هاما في البحث نظرا لما تكتسبه من أهمية أثناء

الدراسة الميدانية وهي : المجال الجغرافي، المكاني، الزماني، البشري.

1.1- المجال الجغرافي:

- نشأة وتطور مؤسسة السياكة:

تم إمضاء عقد بناء السياكة بتيارت في سنة 1975 من طرف ألماني(ألمانيا الشرقية) وذلك من خلال تطبيق المخطط الوطني للسياكة من أصل الشركة الأم أي الشركة الوطنية للصناعات الحديدية لتبدأ الإنتاج في سنة 1983 في فرع الحديد والصلب وفي 1984 فرع الفولاذ وفي شهر سبتمبر 1995 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية انتظمت في شكل مجموعة صناعية مشكلة من ثلاث(تيارت، وهران، الحراش) وهذا في سنة 1998 وبهذا تحولت المؤسسة رسميا إلى الجزائرية للسياكة سنة 2000.

الموقع الرئيسي للمؤسسة السياكة تيارت بالمنطقة الصناعية تيارت، زعزرة حوالي 04 كلم عن وسط المدينة، يبعد ب 18 كلم عن مطار بوشقيف (عبد الحفيظ بوصوف) وقريبة من الميناء الجاف، تبلغ مساحتها 57 هكتار، بحيث يحدها من الشمال جامعة ابن خلدون وغربا مؤسسة البناء تيارت EBT وجنوبا منطقة النشاط الصناعية وشرقا مدخل منطقة النشاطات.

مهامها: إنتاج وتسويق القطع المقلوبة المصنوعة من الحديد(سكة وفولاذ) ومن غير الحديد (الألمنيوم، البرونز) كما تقوم أيضا بنشاطات أخرى ثانية هي التصنيع الميكانيكي وإنتاج مواد معدنية صناعية.

أسواقها: الصناعات الميكانيكية وقطاع البناء، قطاع مواد البناء، قطاع السكة الحديدية، قطاع الفلاحة، قطاع السيارات الصناعية، وقطاعات متنوعة (العقار الحضري، وشبكات الطرق وشركة الإسمنت).

2.1- المجال البشري: تضم مؤسسة السباكة ALFET لصناعة الحديد 328 حسب

إحصائيات 2015.

و يتوزع مجتمع الدراسة على ثلاثة أصناف مهنية تبعا للتقسيم المتبع في التعاونية، وهذه الأصناف المهنية هي:

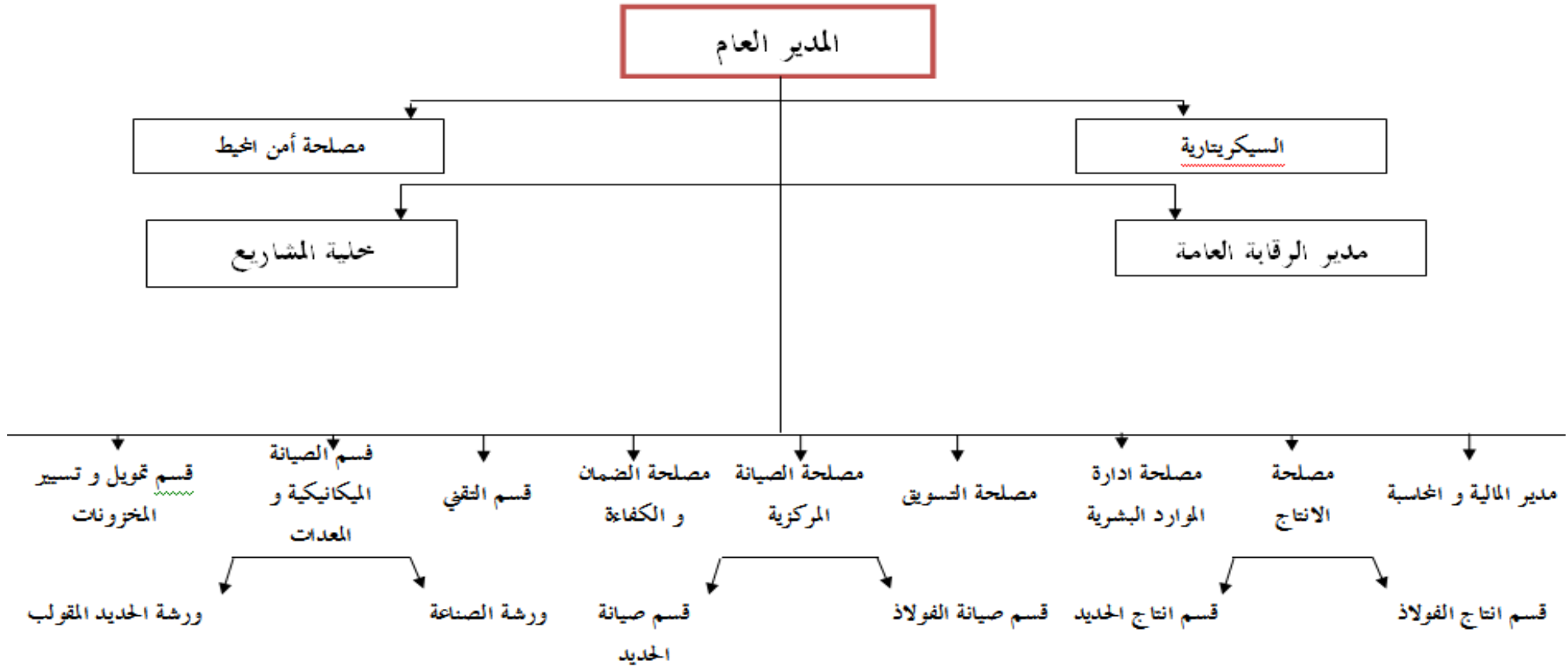
-الصنف الأول: ويمثل فئة الإطارات ويضم حوالي 70 فرد.

-الصنف الثاني: يمثل فئة الأعوان المتحكمين ويضم حوالي 19 فرد.

-الصنف الثالث: ويضم فئة أعوان التنفيذ ويضم حوالي 239 فرد موزعة على

أعوان التنفيذ، مصلحة الأمن والعمال.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAT



### 3.1- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بعد تسليم رخصة النزول إلى الميدان من قسم العلوم الاجتماعية، وذلك في 2015/02/10 وفي 2015/02/21 كانت أول مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية من أجل إجراء الدراسة الميدانية حيث تم الموافقة على ذلك.

في 2015/02/28 عدنا للمؤسسة من أجل استلام الوثيقة الرسمية للهيكل التنظيمي ومعلومات إحصائية عن عدد العمال الإجمالي وطبيعة الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة في 2015/03/07 تم تجريب استمارة البحث على عينة صغيرة من مجتمع البحث الأصلي لم يراعى في تحديدها أي عامل من العوامل، وذلك بهدف ضبط الأسئلة.

أما في يوم 2015/03/20 تم توزيع استمارة البحث المعدلة، ثم استرجاعها بتاريخ 2015/04/06 وقد بلغ عددها 32 استمارة، التي وجهت إلى بعض الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة والتي هي إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ.

كما تم خلال هذه المدة إجراء مقابلات حرة (مقننة) مع العمال أثناء توزيع الاستمارة، لأن مستوى التعليم لدى بعض العمال (عون تنفيذ) لا يسمح لهم بفهم بعض الأسئلة.

2- المنهج المستخدم: على غرار كثير من الدراسات السابقة حول موضوع التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوضوح فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة.

و يعرف بأنه "منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفه وتدوينه ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة<sup>92</sup> يهدف استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل".

و جاء اختيارنا في هذا المنهج دون سواه، بناء على أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع والممارسات الشائعة، هذا من

<sup>92</sup> محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي- التصميم والمنهج والإجراءات، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص77.

## خاتمة

جهة وبناءا على تفضيل هذا المنهج من قبل عديد من الباحثين ك: فاندلين وجابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم وأحمد بدر من جهة أخرى.

### 3- أدوات جمع البيانات:

وبقصد بأدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي تلك التقنيات التي يقرها العلم، الكفيلة بتوفير كل المعلومات المتعلقة بظاهرة مجال الدراسة، وتلك المحيطة والمؤثرة بها، وفي الدراسة الراهنة تم الاعتماد على تقنيات المحورية على النحو التالي:

#### 1.3- الملاحظة: بحيث تعد أهم الأدوات وأكثرها استخداما في البحوث الاجتماعية

والتي يعتمد عليها الباحث السوسولوجي في سعيه لكشف أبعاد الظاهرة وتجلياتها، ولقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على هذه الأداة بشكل كبير بانتداب شكل معروف لها هو: الملاحظة البسيطة، والمباشرة.<sup>93</sup>

وفيما يتعلق بكيفية استخدام الملاحظة خلال إجراء الدراسة الميدانية فقد حاول الباحث أن يكون فطنا ومركزا على ما يحدث من حوله خاصة بعد حصوله على موافقة والانطلاق في العمل الميداني، من خلال القيام بجولات استطلاعية في المؤسسة والتجول في مساحات العمل وداخل الورشات والوحدات والإدارات والتعرف على طبيعة العمل والاختصاصات والفروع والوسائل التي خضعت إلى التغيير.

أيضا تمت ملاحظة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ومعرفة طبيعة العلاقة القائمة بين المرؤوسين ببعضهم البعض.

و أخيرا استعملت الملاحظة بدون مشاركة أثناء إجراء المقابلات الحرة مع البعض من الفئات السوسيو مهنية وذلك لإزالة الغموض أو لفهم بعض أسئلة الاستمارة.

#### 2.3- المقابلة: فقد اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة في إحدى صورها المتبادلة

عادة في البحوث السوسولوجية والمتمثلة في المقابلة الحرة تعرف المقابلة الحرة (المفتوحة).

و لقد تم استعمال هذه الأداة المهمة لتوفير الأمور الغامضة بالنسبة للباحث فيما يتعلق بالميدان وما يضمنه من هياكل تنظيمية، كما اضطر للعودة إلى المقابلة أثناء ملاء الاستمارة وذلك لغموض بعض الأسئلة عند البعض من الفئات السوسيو مهنية

<sup>93</sup> عربات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت العامة، مذكرة ماجستيرن قسم علم الاجتماع والديمقراطية، قسنطينة، 2007-2008، ص229.

## خاتمة

و كانت المقابلات مفتوحة مع بعض المسؤولين حول التغيير التنظيمي الذي حدث في المؤسسة لمحاولة التعرف على دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تظهر في تحسين الأداء والإنتاجية وتنمية المهارات والكفاءات وتحقيق الرضا والولاء والالتزام لدى العاملين.

ولقد إستعملنا المقابلة كأداة ثانوية مكملة لأسئلة الإستمارة فكانت جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة في المؤسسة وتدعيم أسئلة الإستمارة وتحليلها، وقد اجريت هذه المقابلة مع مديرة الموارد البشرية ومدير الجودة حيث تم طرح بعض الأسئلة والمتمثلة في :

- 1- هل يوجد تغيير في المؤسسة؟ في ماذا تمثل؟
- 2- من هو المسؤول عن التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
- 3- هل يوجد تغيير في التقنية المستخدمة وما هو أثره في تحسين الأداء؟
- 4- هل يمكن للحواسيب والأجهزة الإلكترونية الأخرى أن تساهم في رفع الإنتاج؟
- 5- أيمن للأجهزة الميكانيكية أن تسهل العمل وتطوره وتزيد من الإنتاج؟
- 6- كون التدريب احد مؤشرات التغيير أيمنه زيادة مستوى الانضباط في المؤسسة؟
- 7- هل هناك مقاومة للتغيير داخل المؤسسة؟ في ماذا تمثل؟

3.3- الإستمارة: تعد من أكثر الوسائل لجمع البيانات وهي أكثر فعالية وشيوعا، وهي أيضا من ادوات البحث الاجتماعي تكون معدة لمجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة حيث تكون في نموذج اعد لها الغرض، ويقوم المبحوث بتسجيل إجابتها<sup>94</sup> بنفسه مما يستدعي الأمر اختبارها على عينة إبتدائية، لم يراعي في اختيارها.

فقد صيغت الإستمارة بعدما تم تحكيمها عند اربع اساتذة وتم تعديلها وفقا لأبعاد ومؤشرات قابلة للقياس على الواقع وتضمنت 30 سؤال موزع على أربعة محاور:

- المحور الأول: المعطيات الشخصية عن العمال من السؤال 1 إلى 5 .

- المحور الثاني: مساهمة التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين الأداء من السؤال

6 إلى 15

<sup>94</sup> عربات منير، المرجع السابق، ص 230.



## خاتمة

- المحور الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا من السؤال 16 إلى 20.

- المحور الرابع: التغيير في سلوك الأفراد يؤدي إلى الإلتزام التنظيمي من السؤال 21 إلى 30.

### 4- أساليب التحليل: إتمدت الدراسة على أسلوبين في التحليل:

أ- أسلوب كمي: من حيث تبويبها في جداول وحساب التكرار والنسب المئوية.

ب- أسلوب كفي: استخدمنا فيه التحليل والتقييم والتعليق على الجداول وإتمدنا في ذلك على الجداول وإتمدنا في ذلك على الجانب النظري.

1.4- العينة وكيفية اختيارها: إن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما، بشكل ضروري في مجال البحث العلمي، ولكن حتى يكون دقيقا وممكنا في تمثيل المجتمع الأصلي يجب ان يكون تصميم العينة منسجما مع المبادئ لمنهجية البحث العلمي.

فالعينة في دراستنا الراهنة يتكون مجتمع البحث من 32 عاملا بغية تقصي الصدق الميداني لتساؤلات فروض الدراسة والكشف عن دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية والتعبير عنها كما وكيفا، وقامت الدراسة بإختيار العينة الحصصية أو الفئوية (شبه طبقية) تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات ثم ويختار عددا من كل فئة حسب حجمها وتستعمل هذه العينة عندما يكون المجتمع مقسم حسب المهن أو الحرف أو الوظيفة.<sup>95</sup>

و عليه بما ان مجتمع الدراسة الكلي 328 عامل أقل من 500 مفردة فقد إخرنا 10% كنسبة للتمثيل، بما أن المجتمع مقسم إلى فئات مهنية.

$$328 \Leftrightarrow 100\%$$

$$X \Leftrightarrow 10\%$$

$$\text{ومنه: } \frac{10 \times 328}{100} = 32 \text{ مفردة.}$$

$$100$$

<sup>95</sup>فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، اسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2008، ص 193.

## خاتمة

10% = 32 مفردة حجم العينة المختارة.

و من أجل حساب حجم عينة كل طبقة:

حجم عينة كل طبقة = مجموع الإطارات x حجم العينة المختارة

المجتمع الكلي

و قد تم حساب النسبة المختارة على جميع الفئات المهنية:

فئة إطار = 32x70 = 07 مفردة.

328

فئة تحكم = 32x 19 = 02 مفردة.

328

فئة تنفيذ = 32x 239 = 23 مفردة

328

في هذا الجزء ناقش الخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة وتشمل 05 خصائص هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية.

إن هذه الخصائص تفيدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة بتركيبية أبعاد إجتماعية، هذا ما يساعدنا في مناقشة الفروض وتدعيم تحليل وتفسير النتائج ودعم التصورات لدى الافراد.

## خاتمة

### المحور الأول: المعلومات الشخصية:

#### الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
56%	18	ذكر
44%	14	أنثى
100%	32	المجموع

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول(01) والمتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث متقاربة من ذكور بنسبة ( 56%) مقارنة بالإناث بنسبة (44%) من أجل العينة وهذا ما تتطلبه المؤسسة الاقتصادية ومن هنا كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث رغم الفارق البسيط، فمنه أصبحت الأمم تراهن بكل مواردها البشرية ذكور وإناث للنهوض بتطلعاتها وشق طريقها نحو النمو والتطور لأهمية النشاط بالنسبة لكل المجتمعات المعاصرة، فكان ضروريا حضور المرأة بقوة في شتى ميادينها.

#### الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
12%	04	25 سنة فأقل
38%	12	25-36
41%	13	من 36-45
9%	03	أكثر من 45
100%	32	المجموع

يتضح من الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمل ما بين (26/ 45 سنة) حيث بلغ عددهم أكثر من نسبة (79%) ومنه تعتبر هذه الفئة فئة الشباب وهي القادرة على العمل وتحمل المسؤولية وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة

## خاتمة

كانت لأصحاب فئة العمر الأكثر من 45 سنة حيث بلغ عددهم بنسبة 09% ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في المؤسسة الصناعية هم من الفئات العمرية الفتية كانت من أصحاب العمر أقل من 25 سنة حيث بلغ عددهم بنسبة 12% فهي أعلى نسبة مقارنة بسابقتها، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة، ولذلك نستطيع القول أن أكبر نسبة (79%) تشكل قوة فعالة، يعتبر ذلك معقول بالنظر إلى نوع النشاط الذي تختص به المؤسسة مجال الدراسة وعليه فإن هذه الأخيرة تملك قوة عمل من الفئة النشيطة المدعمة بالكفاءة والخبرة اللازمتين بما يلائم نوع الصناعة، الأمر الذي يؤهلها نظريا للنهوض بأعباء العمل ويجعلها قادرة على الخلق والإبداع والابتكار في تخصصها.

### الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
03%	01	ابتدائي.
13%	04	متوسط.
09%	03	ثانوي.
75%	24	جامعي.
100%	32	المجموع

يبين التحليل الإحصائي في الجدول رقم (03) والخاص بالمستوى التعليمي أن 24 مبحث بلغ عددهم بنسبة 75% حاصلين على مستوى جامعي، و 04 مبحثين بنسبة 13% مستوى متوسط وعدد 03 مبحثين تتراوح بنسبة 09% للذين لديهم مستوى ثانوي و 01 مبحث تتراوح بنسبة 03% للمستوى الابتدائي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أغلبية الوظائف في المصانع والمؤسسات الاقتصادية تعد على المستوى الجامعي كحد أدنى لذلك من أجل القيام بالأعمال الموكلة له بكل دقة وفعالية لذلك كانت النسبة الأكبر من العاملين من المستوى الجامعي كما أن ذلك ينسجم مع الشروط والتعليمات التعيين في المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

## خاتمة

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
22%	07	إطار.
06%	02	عون تحكم.
72%	23	عون تنفيذ.
100%	32	المجموع

حسب معطيات الجدول فإن الفئة السوسيو مهنية الثالثة والخاصة بأعوان التنفيذ التي تعتبر غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها ب 72% وتليها نسبة الإطارات بنسبة 22% ونسبة أعوان التحكم بنسبة 06% ومعنى ذلك أن مؤسسة السباكة وبحكم أنها مؤسسة صناعية إنتاجية تحتاج الى عمال ينفذون المهام التي تحقق اكتفاءها من ما تتطلبه من منتج سنويا التحكم في ذلك،فأن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإنتاجية تحكم على المؤسسة تخصيص الكثير من العمال وإدماجهم في الفئة السوسيو مهنية المعرفة بالمنفذين.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
28%	09	من 05 سنوات فأقل.
47%	15	من 06 إلى 10 سنوات.
25%	08	من 11 إلى 15 سنة.
100%	32	المجموع

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم(05) والتي تدور حول الاقدمية في العمل إلى أن 15 مبحوث ونسبتهم 47% من إجمالي عينة الدراسة وأقدميتهم في العمل تمتد 05 سنوات وأيضا 08 مبحوثين ونسبتهم 25% أقدميتهم من 11-15 سنة بينما نلاحظ توزيع أقدميه العمال و 09 مبحوثين ونسبتهم 28% أقدميتهم أقل من 05 سنوات، ويلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة

## خاتمة

---

التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءة العلمية تماشياً مع روح العصر الذي يعرف تطوراً علمياً لا مكان للأمية فيه.

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض مجالات الدراسة ومنهج الدراسة والأدوات التي إعتدناها في جمع البيانات، والعينة وكيفية اختبارها، وخصائصها، كما تطرقنا إلى تبويب البيانات الديمغرافية للعينة والمتحصل عليها من خلال استمارة البحث ومن ثم تحليلها واستنتاج نسبة العمال ذوي الأقدمية وذوي المستوى التعليمي وغيرها من المتغيرات الديمغرافية

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة وتحليل البيانات و نتائج الدراسة

تمهيد.

1. عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الاولى.

2. عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الثانية.

3. عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

4. تقييم نتائج فرضيات الدراسة.

4.1 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الاولى.

4.2 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

4.3 تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

5. تقييم نتائج الفرضية العامة.

6. تقييم النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

تناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها وإظهار مدى توافق النتائج البحثية مع الفرضيات الدراسة والدراسات السابقة، من خلال التعرف على استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية لكل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

1- عرض ومناقشة وتحليل البيانات الفرضية الفرعية الأولى.

2- مساهمة التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين الأداء.

المحور الثاني: مساهمة التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين الأداء.

الجدول رقم (06): تغيير في التقنية المستخدمة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
63%	20	نعم
37%	12	لا
100%	32	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (06) والمتعلق بتغيير في التقنية المستخدمة داخل المؤسسة فكانت الإجابة من العدد الإجمالي للعينة بنسبة 63% إيجابية باختلاف نسبة 37% التي كانت إجابتها بالرفض من أفراد العينة وهذه النسبة حسب اختلاف المصالح التي تنتمي إليها كل فئة من الفئات الثلاث (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ) بحيث تؤكد لنا من خلال الملاحظة والمقابلات أن المؤسسة مواكبة لتطورات البيئة ولهذا يحرص المسؤولين عن التغيير في التقنية داخل المؤسسة ALFET السباكة تغيير أنه إلى العمل وأساليبه وطرقه والوسائل المستخدمة في أدائه وإدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل بحيث تدرك المؤسسات اليوم أن عدة التغييرات ضرورية لتحقيق أهداف أي مؤسسة والحفاظ على مكانها في السوق وتحقيق الفعالية وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء وهذا ما يؤكد التراث النظري، فالمؤسسات بحاجة لمواكبة التطورات التقنية المستخدمة عالمياً بقاءها وإستمراريتها هذا ما أكدته...



الجدول رقم (07): التغيير في المؤسسة ضروريا في تحسين أدائها.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات		
		العينة	العدد	يؤدي إلى:
%69	22	النسبة المئوية		نعم
		%32	07	تحسين الإنتاج.
		%23	05	زيادة الكفاءة.
		%45	10	زيادة الإنتاج والكفاءة معا.
		%100	22	المجموع
%31	10	لا		
%100	32	المجموع		

نلاحظ الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة قد أجمعوا على أن التغيير التنظيمي في المؤسسة ضروري لتحسين أدائها وكان ذلك بنسبة %69 بحيث أن %31 من مجتمع البحث رفضوا فكرة التغيير ودوره في تحسين أداء المؤسسة، ومنه الفئة المؤيدة للتغيير هناك من يرى أنه ضروري لتحسين الإنتاج بنسبة %32 وهناك %45 من أفراد العينة وهم الأغلبية منهم من يرى أن التغيير من كفاءة العاملين ومهاراتهم معا والأولية لهم بنسبة %23 يرون أن التغيير عملية مفادها رفع كفاءة العاملين فقط، أن النسبة المرتفعة والمؤيدة لعملية التغيير توافق التراث البنائي الوظيفي والذي ينص على أن الهدف الأسمى لهذه العملية هو تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات والذي تتمثل في تحسين وزيادة الإنتاج وكفاءة العمال للنهوض بالمؤسسات لتطويرها واستمراريتها ومنها النهوض بالاقتصاد ككل، فهو في النهاية عملية لتحقيق التوازن وتنمية أنماط السلوك الإنساني ككل وأنماط الإنتاج المختلفة وتحقيق غايات وأهداف المؤسسة وهذا ما هو متعارف به في المنظمات أو المؤسسات العالمية المؤيدة لضرورة التغيير لمواكبة المتغيرات البيئية.

الجدول رقم(08): المسؤول عن عملية التغيير.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
%28	09	*المدير .
%38	12	*الإدارة العليا.
%34	11	*إدارة الموارد البشرية
%100	32	المجموع

تؤكد النتائج في الجدول رقم(08) والمتعلق بالمسؤول عن عملية التغيير التنظيمي حيث كانت إجابة أغلبية الأفراد العينة على أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وكان ذلك بنسبة 38% بمقابل إدارة الموارد البشرية بنسبة 34%، أما أقل نسبة فقد أجمعت بنسبة 28% أن المدير المسؤول الوحيد عن عملية التغيير.

وهذا ما توضح لنا من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية ومدير الجودة على أن التغيير من مسؤولية المدير والموارد البشرية معا وحسب ما اتضح من الأجوبة عن الاستمارات كان ذلك بنسبة 62% وهي أكبر نسبة كما أن التغييرات حسب المقابلة وهو عملية حتمية تفرضها المتغيرات البيئية الخارجية على المؤسسة بحيث تكون هذه العملية لمواكبة التطورات والمتغيرات، ومسايرتها بغرض استمرارية وتطوير المؤسسة ويكون التخطيط له وتأطيره والموافقة على حدوثه من اختصاصا وظيفة الموارد البشرية والمدير حسب ما هو مؤكد من خلال المقابلة.

الجدول رقم(09): تغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات		
		العينة	العدد	كان على:
%63	20	النسبة المئوية		
		%50	10	على مستوى المؤسسة.
		%30	06	على مستوى فرع من فروعها.
		%20	04	على مستوى تخصص معين
		%100	20	المجموع
%37	12	لا		
%100	32	المجموع		

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(09) والمتعلق بالتغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة نلاحظ أن عدد الإجابات الموجبة حوالي نسبة 63% وهي أكبر نسبة المحققة من الفئة الإجمالية، وكان التغيير على مستوى المؤسسة بنسبة 10% وعلى مستوى فرع من فروعها بنسبة 30% من المبحوثين يرون أن التغيير قد شمل تخصصات معينة فقط.

أما ما أتضح لنا من خلال المقابلة مع مدير الموارد البشرية ومدير الجودة أن التغيير التكنولوجي ضروري لمواكبة تطورات العصر بحيث أن النمو الحالي للمشاريع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات في شتى القطاعات يؤثر على نمط الإنتاج وسرعته بمعنى آخر التكنولوجيا ضرورية للنهوض بالاقتصاد وتنميته وعلى المؤسسة أن تواكب تلك التطورات التكنولوجية كونه تخلق مهارات وسلوكات وطرق جديدة لتطوير وتحسين

أداء المؤسسة وكذا تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها بغرض تحقيق الاستمرارية والحفاظ على حصتها السوقية بحيث أكدت المقابلة على حرص المؤسسة على تعميم التغييرات التكنولوجية حسب ما يطرأ عليها من تغييرات بيئية كما تحرص على مواكبتها وهذا ما أكدته الجدول.

الجدول رقم(10): مساهمة الحواسيب في رفع الكفاءة للعاملين.

النسبة المئوية	العدد	العينة		
		الاحتمالات	يؤدي إلى:	العدد
%88	28	نعم	تحسين الأداء.	07
			زيادة سرعة الأداء	08
			زيادة في الإتقان والجودة	13
			المجموع	28
			%25	07
%29	08			
%46	13			
%100	28			
%12	04	لا		
%100	32	المجموع		

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم(10) والمتعلق بمساهمة الحواسيب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة نلاحظ أن نسبة %88 موجبة وهذه الفئة مقسمة من حيث الإجابة إلى فيئات مهنية للبحث فكانت نسبة %46 وذلك مساهمة الحواسيب في رفع كفاءة العاملين لزيادة في الإتقان والجودة و%29 يرون في زيادة سرعة الأداء وتعد نسبة %25 في تحسين الأداء وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء.

حيث كانت نسبة %12 إيجابتها بالرفض من أفراد العينة وهذا ما تؤكدته المقابلة مع مدير الجودة الذي أكد لنا أن الحواسيب تساهم في تحسين نوعية المنتج ودراسة كيفية إنتاج القطع الحديد الزهري والطرق اللازمة إتباعها لخضوع المنتج لمقاييس الجودة أي انه قد أكد على معطيات الجدول المتحصل عليه من الاستمارة.

الجدول رقم(11): مساهمة الأجهزة الالكترونية داخل المؤسسة في رفع إنتاج المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
97%	31	نعم
03%	01	لا
100%	32	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(11) والمتعلق بمساهم الأجهزة الالكترونية داخل المؤسسة أن تساهم في رفع إنتاج المؤسسة أن أغلبية الإجابة بنسبة 97% وهي أكبر نسبة المحققة من الفئة الإجمالية مقارنة بنسبة 03% وهي اقل نسبة تعبر عن مساهمة الأجهزة الالكترونية داخل المؤسسة أن تساهم في رفع إنتاج المؤسسة وذلك يتضح من خلال مقابلتنا مع مدير الجودة كشف أنهم يجارون مختلف التطورات الحاصلة في مجال الأجهزة الالكترونية ويسعون دائما إلى توفير مختلف الأجهزة التي تساهم في رفع الإنتاج وجودته وتساعد في دراسة كيفية إنتاج وتطوير وتحسين نوعيته بحيث كشف لنا عن مخططات المؤسسة في 2016 حيث ستقوم المؤسسة بتغيير شامل للتقنية لزيادة تحسين الإنتاجية وتحسين النوعية حسب ما تتطلبه البيئة الخارجية، المقاييس العالمية لمجارات التطورات الاقتصادية.

الجدول(12): مساهمة التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية في تحسين طرق العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة			
		الاحتمالات			
%94	30	النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	نعم
		%43	13	انجاز الأعمال في الوقت المطلوب	
		%30	09	انجاز عمل بالمواصفات المطلوبة	
		%27	08	انجاز عمل في الوقت المحدد والمواصفات المطلوبة معا	
		%100	30	المجموع	
%06	02	لا			
% 100	32	المجموع			

تؤكد النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12) والمتعلق في التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية تساهم في تحسين طرق العمل، نلاحظ أن نسبة 94% موجبة وهذه الفئة مقسمة من حيث الإجابة إلى فئات مهنية للبحث، من حيث أن الموافقون على الرأي تنقسم آرائهم ب 43% من يرون أن التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية تساهم في انجاز العمل في الوقت المطلوب و 30% منهم يرون أن التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية تساهم في انجاز العمل في الوقت المحدد والمواصفات المطلوبة معا، حيث كانت نسبة 06% إجابتها بالرفض من أفراد العينة، حيث أن من الضروري التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية وذلك وفقا للتطورات البيئية الحاصلة في التقنية المستخدمة من المؤسسات الاقتصادية فالتغيير الدوري يساهم في مجارات المؤسسات الاقتصادية العالمية في توفير كمية الإنتاج المطلوبة بالمواصفات المطلوبة والسرعة المحددة لذلك.

الجدول رقم(13): تؤدي التقنية المستخدمة في زيادة المهارات والخبرات للعاملين

النسبة المئوية	العدد	العينة		
		الاحتمالات	يؤدي إلى:	العدد
%84	27	زيادة الخبرات والمعارف.	33%	09
		زيادة الدقة في الأداء	15%	04
		زيادة الخبرات والمعارف و معا	52%	14
		المجموع	100%	27
%16	05	لا		
%100	32	المجموع		

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (13) والمتعلق بالتقنية المستخدمة في زيادة المهارات والخبرات للعاملين، نلاحظ أن عدد الإجابة الموجبة كانت نسبة 84% وهي أكبر نسبة محققة من الفئة الإجمالية ومن بين المبحوثين أكبر نسبة 52% الذين يرون في زيادة المعارف والخبرات والدقة معاً، ونسبة 33% الذين يرون في زيادة الخبرات والمعارف، ونسبة 15% من التي ترى في زيادة الدقة في الأداء، أما بالنسبة للإجابة بالرفض تقدر نسبتها ب 16% من أفراد العينة.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن التقنية المستخدمة تساعد في تطوير القدرات والمهارات المكتسب وترقية الأنماط السلوكية لها وتنمية الموارد البشرية وتنمية أنماط السلوك الإنساني لتسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح

الجدول رقم(14): التغيير التكنولوجي يؤدي إلى السرعة في الإنتاج.

النسبة المئوية	العدد	العينة			
		الاحتمالات			
%94	30	النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	نعم
		%17	05	أقل جهد.	
		%20	06	أقل تكلفة.	
		%63	19	أقل جهد وتكلفة معا	
		%100	30	المجموع	
%6	02	لا			
%100	32	المجموع			

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(14) والمتعلق بالتغيير التكنولوجي يؤدي إلى سرعة في الإنتاج فكانت الإجابة من العدد الإجمالي للعينة بنسبة كبيرة 94% ايجابية باختلاف نسبة 06% التي كانت و اجابتها بالرفض من أفراد العينة وهذا اختلاف واضح.

ومن بين الفئات الإيجابية كانت نسبة 63% أكبر نسبة التي ترى أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى سرعة في الإنتاج وذلك بأقل جهد وتكلفة معا وبنسبة 20% التي ترى أنها أقل تكلفة ونسبة 17% التي ترى بأقل جهد بحيث يعتبرون أن التغيير التكنولوجي الوسيلة المثلى لتحقيق ترشيد الفئات من أجل التحكم في تكاليف المؤسسة والتقليل من جهد موظفيها.



الجدول رقم (15): التقية المستخدمة تؤدي الى زيادة الإنتاج.

النسبة المئوية	العدد	العينة				
		الاحتمالات				
%78	25	النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:		نعم
		%24	06	إنتاج حسب أهداف المؤسسة.		
		%52	13	إنتاج يراعي الجودة.		
		%24	06	إنتاج يراعي الكم.		
		%100	25	المجموع		
%22	07	لا				
%100	32	المجموع				

تفيد الدلالة الإحصائية في الجدول رقم (15) والمتعلق بالتقنية المستخدمة في زيادة الإنتاج حيث نلاحظ أن عدد الإجابة الموجبة بنسبة 78% عي أكبر نسبة من الفئة الإجمالية التي ترى أن هناك تقنية مستخدمة في زيادة الإنتاج فتعد نسبة 52% أكبر نسبة التي ترى أن الإنتاج يراعي الجودة ونسبة متساويين 24% لكل من يرى بأنها التقنية المستخدمة في زيادة الإنتاج يؤدي إلى إنتاج حسب أهداف المؤسسة وإنتاج يراعي الكم، مقارنة بنسبة 22% التي كانت إجابتها بالرفض من أفراد العينة.

ومن خلال معطيات الجدول نرى بأنها توافق الجانب النظر فيما يخص التفسير المادي الذي له دور في تطوير المهارات وتحديد طرق العمل والإنتاج، يراهن هذا النمط على تحقيق أداء مرتفع وأمثل بأقل تكلفة وجهدا وبأكثر دقة وإتقان للحفاظ على نوعية المنتج وتطويره وبذلك تحقق الجودة المحلية، ومن ثم العالمية بتجسيد كافة المعايير والمقاييس المحففة لذلك بحيث تتضح تلك المقاييس وحسب المؤسسة محل الدراسة في بلوغ النوعية والجودة بتحقيق شروط عديدة من بينها صفرالتضييع للوقت صفر حوادث العمل وعدم توقف الآلات وهذا لتحقيق الجودة في الإنتاج والنوعية وهذا لن يتحقق إلا باستخدام تقنيات جديدة متطورة وبصفة دورية حسب التطورات البيئية الحاصلة وهذا ما اتضح لنا من خلال المقابلة أي أن هذا ما تقر به المؤسسة وتسعى لبلوغه.

الجدول رقم(16) يوضح مساهمة الحواسيب في رفع كفاءة العاملين حسب الفئة المهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إجابة العمال	
%22	7	%7	2	/	/	%18	5	تحسين الأداء	نعم
%25	8	%14	4	/	/	%14	4	زيادة سرعة الأداء	
%40	13	%14	4	%14	4	%18	5	زيادة في الإتقان والجودة	
%13	14	/	/	/	/	%13	4		لا
%100	32	%35	10	%14	4	%63	18	المجموع	

كان الهدف من طرح هذا السؤال على أفراد عينة البحث لمعرفة مساهمة الحواسيب في رفع كفاءة العاملين حسب رأي الفئة المهنية (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، حيث تتمثل نسبة الموافقين 87% من أفراد العينة على أن الحواسيب تساهم في رفع الكفاءة لديهم حيث تمثل أكبر نسبة موجبة في الإطارات بنسبة 50% على أن الحواسيب تساهم في رفع الكفاءة، بحيث تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة سرعة الأداء وزيادة في الإتقان والجودة وذلك لأن هذه الفئة تمثل الركيزة الأساسية في المؤسسة الصناعية التي تسعى إلى التخطيط لتحقيق الجودة لذلك تؤكد على ضرورة إستعمال الحواسيب وتطوير برامجها بغرض تحسين نوعية المنتج ودراسة كيفية الإنتاج، وتحسين طرقه ومراقبته وإخضاعه لمقاييس الجودة العالمية .

بحيث تؤكد هذه الفئة على ضرورة تقيد المؤسسة الصناعية، وتوفير الحواسيب والتحديد المستمر للبرامج بما يتماشى والتطورات الحاصلة على الصعيد العالمي ذلك لتحافظ استمراريتها ووجودها في السوق.

الجدول رقم(17) يوضح مساهمة التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية في تحسين طرق العمل حسب الأقدمية:

المجموع		من 11 إلى 15		من 6 إلى 10		من 5 سنوات فأقل		الأقدمية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إجابة العمال	
%41	13	%13	4	%19	6	%9	3	إنجاز عمل في الوقت المطلوب	
%28	9	%9	3	%6	2	%13	4	إنجاز عمل بالموصفات المطلوبة	
%25	8	%6	2	%13	4	%6	2	إنجاز عمل في الوقت المطلوب، وبالموصفات المطلوبة معا	
%6	2	/	/	%6	2	/	/	لا	
%100	32	%28	9	%44	14	%28	9	المجموع	

من خلال الجدول(17) أردنا معرفة رأي حسب مستوى الأقدمية فيما إذا كان التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية تساهم ف(ي تحسين طرق العمل 94 من المبحوثين كانت إجابتهم موجبة، بحيث 41 ممن يرون أن التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية يساهم في إنجاز العمل في الوقت المطلوب رغم إختلاف سنوات الخبرة بحيث تمثل سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات أكبر نسبة ب 19 وهي تمثل أكبر فئة موافقة على أن التغيير الدوري للأجهزة يساهم طرق العمل وذلك بزيادة إنجاز العمل في الوقت المطلوب والموصفات المطلوبة معا، وهي فئة عمرية ذات خبرة مهنية متوسطة بحيث تؤكد هذه الفئة على أن من الضروري من المؤسسة أن تغير الأجهزة الميكانيكية بشكل دوري وذلك لمواكبة التطورات الصناعية الحاصلة، وهذه الفئة تدرك أن لإنجاز إنتاج بالموصفات المطلوبة والسرعة المحددة يجب على المؤسسة تغيير الأجهزة لتساعد على ذلك.

المحور الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا

الجدول رقم(18): الانتقال من السلطة المركزية إلى السلطة اللامركزية يؤدي إلى

تحقيق الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	العينة		
		الاحتمالات	يؤدي إلى:	العدد
%63	20	نعم	الشعور بالانتماء.	11
			دفع العامل للإبداع والابتكار	09
			المجموع	20
			لا	
%37	12	لا		
%100	32	المجموع		

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلق بالانتقال من السلطة المركزية إلى السلطة اللامركزية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي حيث كانت أغلب الإجابات موجبة بنسبة 63% مقارنة بنسبة 73% الذين يرون عكس ذلك، ومن بين الذين يرون أن الانتقال من السلطة المركزية إلى السلطة اللامركزية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي فكانت النتائج تقريبا متساوية، وبنسبة 55% من أفراد العينة الذين يرون ذلك بالشعور للانتماء ونسبة 45% الذين يرون أن التغيير يقع العامل للإبداع والابتكار ومن خلال الملاحظة الميدانية في المؤسسة أنها هي الدافع الأساسي للإبداع وتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

الجدول رقم(19): اللامركزية السلطة تساهم في رفع الولاء للعاملين في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة			
		الاحتمالات			
%81	26	النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	نعم
		%54	14	تنمية الشعور بالمسؤولية.	
		%46	12	حب البقاء في العمل.	
		%100	26	المجموع	
%19	06	لا			
%100	32	المجموع			

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلق باللامركزية السلطة تساهم في رفع الولاء للعاملين في المؤسسة، فكانت الإجابة من العدد الإجمالي للعينة بنسبة كبيرة %81 إيجابية باختلاف نسبة 19% التي كانت إجابتها بالرفض من أفراد العينة وهذا اختلاف واضح في الجدول مما يلاحظ أعلاه أن نسبة الإيجابية التي اجتمعت على أن المركزية في السلطة تساهم في رفع الولاء للعاملين في المؤسسة ونسبة 19% من عينة الدراسة رفضوا دور اللامركزية في السلطة في رفع الولاء، أما بالنسبة للموافقين فقد انقسموا إلى رأيين 54% منهم يرون أن تجسد الولاء يتمثل في تنمية الشعور بالمسؤولية و 46% منهم يرون انه يتجسد في حب البقاء في العمل.

الجدول رقم(20): المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدى العمال

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات			
		النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	
%91	29			نعم	
		%10	03		زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في أداء العمل.
		%14	04		زيادة المساهمة في تطوير طرق العمل.
		%76	22		كلاهما معا.
		%100	29		المجموع
%09	03	لا			
%100	32	المجموع			

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم(20) والمتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في رفع الروح المعنوية لدى العمال، نلاحظ أن نسبة 91% موافقة انقسمت إلى ثلاث فئات 76% منهم يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار له دور في رفع الروح المعنوية لدى العمال وذلك بتبنيه في زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في الأداء وزيادة المساهمة في تطوير طرق العمل معا و14% ممن يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة المساهمة في تطوير طرق العمل و10% منهم فقط من يرون أن المشاركة في القرارات تزيد من المشاركة م تنمية روح التعاون في أداء العمل، إن النسبة الموافقة كانت مع أن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق الفعالية التنظيمية التي تتمثل في أحد مؤشراتها وهو ارتفاع الروح المعنوية التي تتبين في زيادة الكفاءة وذلك بتحقيق الأهداف فالمطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن وفي الإبداع والتطوير والتعاون وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان استمرارها في الحاضر وإن فعالية الإدارة تعتمد على قراراتها ومدى اشتراك موظفيها في ذلك باعتبارهم المورد والأساسي والاستراتيجي لإستمراريتها وتطويرها.

الجدول رقم(21): تقسيم العمل يحقق الرضا لدى العاملين في المؤسسة.

النسبة المئوية	لعدد	العيينة			نعم
		النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	
%97	31	%39	12	أداء العمل المحدد في الوقت المحدد.	
		%29	09	إتباع القوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة.	
		%32	10	العمل باستقلالية	
		%100	31	المجموع	
%03	01	لا			
%100	32	المجموع			

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(21) والمتعلقة بتقسيم العمل يحقق الرضا لدى العاملين في المؤسسة كانت الإجابة من العدد الإجمالي للعيينة بنسبة 97% إيجابية باختلاف نسبة 03% التي كانت إجابتها بالرفض وهذا اختلاف واضح، ومن الموافقة كانت هناك 39% منهم من يرون أن ذلك التقسيم يحقق الرضا ويؤديها إلى أداء العمل المحدد وفي الوقت المحدد ولهذا فإن التقسيم يكون حسب معايير ويراعي شروط معينة مثل كفاءة الأفراد وتخصصاتهم وخبراتهم بحيث يتحقق الرضا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي كل عامل وما يلائمه منة عمل وما يفيد وقادر على أدائه في الوقت والشكل المطلوب، وهناك منهم من يرى أنه يؤدي العمل بالإستقلالية بنسبة 32% ومن يوافقون على أنهم يؤدي إلى إتباع القوانين الداخلية والإجراءات بنسبة 29%.

الجدول رقم (22): التغيير في السلطة يؤدي إلى صراع داخل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات		
		النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:
%56	18	%28	05	خلق النزاعات بين العمال.
		%72	13	خلق النزاعات بين الإدارة والعمال
		%100	18	المجموع
%44	14	لا		
%100	32	المجموع		

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (22) والمتعلقة بالتغيير في السلطة يؤدي إلى صراع داخل المؤسسة نلاحظ أن الموافقين على هذا حوالي %56 وعدد الراضين لذلك بنسبة %44 ، ومن الفئة المؤيدة هناك رأيين الأول بنسبة %72 وقد أجمعوا على أن التغيير في السلطة يؤدي إلى خلق نزاعات بين الإدارة والعمال، و%28 يرون أن التغيير يخلق نزاعات بين العمال وما نلاحظه أن الفئات متقاربة فهناك من يرى أن تغيير السلطة قد يكون من بيروقراطي إلى ديمقراطي أي(من المدير المتسلط إلى المدير اللين) وهناك من يرى أن لحدوث التغيير العكس، ما ذكرناه في الأخير يكون ذلك ضد العمال ويؤدي إلى الخلافات والنزاعات وعدم الرضا لدى العامل وهذا ما أكدته المقابلة مع العمال.



الجدول رقم(23) يوضح مساهمة الإنتقال من السلطة المركزية إلى اللامركزية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي	إجابة العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
34%	11	28%	9	3	1	/	/	3	1	-شعور بالإنتماء	نعم
28%	9	28%	9	/	/	/	/	/	/	-دفع العامل للإبداع والابتكار	
38	12	19	6	6	2	13	4	/	/	لا	
100%	32	75	24	9	3	13	4	3	1	المجموع	

من خلال الجدول رقم(23) أردنا معرفة رأي العاملين حسب مستواهم التعليمي فيما إذ كان للإنتقال في السلطة من المركزية إلى اللامركزية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بحيث تمثل نسبة 62% من أفراد العينة وتمثل أكبر نسبة موجبة للمستوى الجامعي يؤكدون أن 28% على أن الإنتقال إلى السلطة المركزية يزيد من شعور بالإنتماء وبنفس النسبة 28% في نفس المستوى يرون أن لامركزية السلطة تساهم في دفع العامل للإبداع والابتكار وبذلك 56% من العمال ذوي المستوى الجامعي يجمعون على أن الإنتقال من السلطة المركزية إلى اللامركزية يحقق الرضا وذلك يقاس من خلال الشعور بالإنتماء، وزيادة الإبداع والابتكار وبذلك تطوير القدرات والمهارات المكتسبة وتنمية أنماط السلوك الإنساني وما تؤكد عليه هذه الفئة المثقفة في المؤسسة أن ترك مجال للعامل في ابداع آراءه فيما يخص القرارات الإدارية وطرق وأساليب العمل وإحاطة العامل بجميع قرارات المؤسسة وتطوراتها والتغيرات الطارئة فيها يساهم في تحقيق الرضا وهذا ما تحققه تمثلات السلطة اللامركزية في المؤسسة وما أجمعت عليه الفئة المثقفة بإعتبارها الفئة البناءة في المؤسسة والقادرة على الإبداع والابتكار والتطوير في طرق وأساليب العمل أكثر من الفئات الأخرى.

الجدول رقم (24) يوضح المشاركة في إتخاذ القرار يرفع الروح المعنوية حسب الفئة المهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	إجابة العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%9	9	%3	1	/	/	%6	2	زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في أداء العمل	نعم
%13	4	%3	1	%3	1	%6	2	زيادة المساهمة في تطوير طرق العمل	
%69	22	%16	15	%9	3	%44	14	كلاهما معا	
%9	3	/	/	/	/	%9	3		لا
%100	32	%22	7	%12	4	%66	21		المجموع

كان الهدف من طرح هذا السؤال على أفراد عينة البحث معرفة مشاريع في إتخاذ القرار ما إذا كانت ترفع الروح المعنوية وذلك حسب رأي الفئة المهنية من (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) حيث تمثل نسبة 91% من أفراد العينة حيث يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار يرفع الروح المعنوية لدى العمال بحيث تمثل أكبر نسبة موجبة من الإطارات وذلك بنسبة 44% حيث تؤكد على أن المشاركة في إتخاذ القرار تساهم في زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في أداء العمل وزيادة المساهمة في التطوير وروح العمل، من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن أهم فئة الإطارات يمثل رأيهم الأغلبية كون هذه الفئة هي الأهم في القيام بإتخاذ قرارات المؤسسة وهي الفئة التي تأخذ على عاتقها سير ونجاح وإستمرار المؤسسة وتسعى في الكثير من الأحيان لإيجاد عمليات وطرق جديدة تساهم في ذلك، بحيث ترى أن من شأن المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الفعالية والتي تقاس لتحقيق الروح المعنوية بين العمال والتي تتمثل في زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في أداء العمل وزيادة المساهمة في تطوير طرق العمل وبهذا زيادة شعور بحب البقاء والإنتماء ولذلك تحقق رضا عاملها.

المحور الرابع: التغيير في سلوك الأفراد يؤدي إلى الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (25): سياسة الاستغناء عن العمال يؤدي إلى نقص الالتزام

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات			العينة
		النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	
94 %	30	23 %	07	زيادة معدل الغيابات	نعم
		33 %	10	عدم الإتقان والمثابرة في العمل	
		44 %	13	الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل	
		100 %	30	المجموع	
06 %	2				لا
100 %	32				المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (25) والمتعلق بسياسة الاستغناء من العمال وتسببها في نقص الالتزام وهناك من مجتمع البحث الموافون بنسبة 6%، من أفراد عينة الدراسة ونلاحظ أن النسبة متفاوتة بشكل كبير بحيث كانت الأغلبية موافقة بالإجابة وانقسمت إلي ثلاث فئات منهم من يرون أن ذلك الاستغناء عن العمال ينقص من التزامهم، بحيث يؤدي إلي الشعور بالرغبة في ترك مكان العمل وذلك بنسبة 44%، وهناك من يرون بأنه يؤدي إلي عدم الاتفاق والمثابرة في العمل وذلك بنسبة 33%، وهناك من اتفقوا بنسبة 23%، علما انه يؤدي إلى زيادة نسبة الغيابات، وحسب مات أثبتته المقابلة أن الاستغناء عن العمل هو من العمليات التي تؤدي الي عدم رضا العاملين في مكان عملهم، ويؤدي إلي مشاكل عدة حسب العامل للانتقال إلي عمل آخر يضمن له الاستقرار والشعور بالرضا وحب البقاء فيه والمبادرة في أدائه والرغبة في العطاء والبقاء.

الجدول رقم(26):مساهمة التدريب في خفض معدلات الغياب.

النسبة المئوية	العدد	العينة		
		الاحتمالات		
%97	31	النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:
		%39	12	.التقيد بالوقت وسهولة الأعمال
		%61	19	.زيادة المهارات
		%100	31	المجموع
%03	01	لا		
%100	32	المجموع		

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم (26) والذي يدور حول مساهمة التدريب في خفض معدلات الغياب، نلاحظ أن عدد الإجابات موجبة بنسبة 97% من أفراد عينة الدراسة عكس عدد المعارضين لذلك بذلك بنسبة 03% من أفراد عينة الدراسة وعدد المؤيدين يرون بنسبة 61% أن التدريب يساهم في خفض معدلات الغياب ويؤدي إلى زيادة المهارات وبنسبة 39% التقيد بالوقت وسهولة أداء الأعمال ترى إدارة الموارد البشرية أن التدريب عملية من العمليات التي يحتاجها لتنمية مهاراته وكفاءاته وخبراته، وبغرض تسهيل أدائه لعمله في الوقت المحدد لها وبأقل جهد وهي من العمليات التي تحقق الرضا للعاملين وتؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي وما بينه الجدول يتوافق وما أدلت به الإدارة وما تخطط إلى تحقيق في ما يخص العمال(الشعور بالالتزام والرضا )، هذا ما يقلل من الغيابات وهذا ما تدركه إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم(27): التدريب يخلق روح المبادرة

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
%97	31	نعم	
%03	01	لا	
%100	32	المجموع	

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (27) والمتعلق بالتدريب ودوره في خلق روح المبادرة هناك من العمال بنسبة 97% من أفراد العينة الذين يرون أن للتدريب دور في تحقيق روح المبادرة وهناك من يرون أنه ليس له دور، ونلاحظ أن أغلبية عينة البحث تدلي وتقر بدور هذا الأخير في خلق روح المبادرة بحيث انه الطريقة الوحيدة لتحسين أداء الأفراد ويجب أن يتلقاه العامل عند كل تغيير تقوم به المؤسسة فهو الوسيلة المثلى لتطوير وتنمية السلوك الإنساني وتشجيع روح الفريق والتعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي وذلك لتحقيق نجاح المؤسسة.

الجدول رقم(28) : التدريب ومساهمته في تحقيق الاستمرارية في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	
91%	29	59%	17	زيادة في مستوى إتقان العمل.	نعم
		41%	12	حب البقاء في العمل.	
		100%	29	المجموع	
09%	03				لا
100%	32				المجموع

تفيد البيانات أعلاه في الجدول رقم(28) والمتعلقة بالتدريب ومساهمته في تحقيق الاستمرارية في العمل ونلاحظ أن 91% موافقون على ذلك و9% فقط رافضون له والمجموع عليه يتقسمون إلى فئتين، و59% منهم يرون أنه يؤدي إلى زيادة في مستوى إتقان العمل، ونسبة 41% منهم يجمعون على انه يساهم في الشعور بحب البقاء في العمل وإن التدريب فإن التدريب وبطبيعة الحال يؤدي إلى التمرس في أداء الأعمال ويسهل طريقة القيام به، فهو عملية من العمليات التي تكسب مهارات وكفاءات جديدة تسهل القيام بالأعمال وتحسن من قدراته لإتقانها والتحسين من نوعية منتوجها وبهذا تحقيق الاستمرارية في العمل.

جدول رقم (29): التغيير مسؤوليات العمال يؤدي الى نقص روح المبادرة في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	العدد	يؤدي إلى:	
%69	22	%36	08	عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل	نعم
		%27	09	تراجع أداء وجودة العمل	
		%23	05	اللامبالاة بأهداف المسؤوليات	
		%100	22	المجموع	
%31	10				لا
%100	32				المجموع

توضح الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (29) والمتعلقة بتغيير المسؤوليات يساهم في نقص روح المبادرة في العمل، وهناك نسبة 69% من الموافقين عليه ونسبة 31% من أفراد العينة الراضون بحيث تنقسم الفئة الموافقة إلى ثلاث فئات، هناك منهم نسبة 36% من يرون أن ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على تحمل المسؤوليات، ونسبة 27% من هم من يرون أنه يؤدي إلى تراجع أداء وجودة العمل ونسبة 23% منهم يجمعون أنه يؤدي إلى اللامبالاة بأهداف المؤسسة ونلاحظ أن أغلبية الباحثين يوافقون على تغيير المسؤوليات العمال تنقص من روح المبادرة والتي تمثلت في عدم القدرة على تحمل المسؤوليات العمل، تراجع الأداء وجودة العمل واللامبالاة لأهداف المؤسسة لقد أجمعوا العمال على أن تغيير المسؤوليات وانتقالهم من عملهم المعتاد والمألوف والذي يمتلكون فيه خبرة وأقدمية ومهارات تساعد على أدائه إلى عمل جديد بمسؤولية جديدة

لا يمتلكون فيها خبرات ومهارات سابقة ويكون فيه انتقالهم بطريقة فجائية دون رضاهم عن ذلك وتدريبهم على ذلك، ويؤدي إلى عدة مشاكل داخل المؤسسة ومنها التراجع في الجودة والأداء واللامبالاة بأداء الأعمال ولا بأهداف المؤسسة ويزيد من شعور العمال بعدم القدرة على تحمل المسؤولية وبالقيام بالأداء المطلوب لتحقيق الإنتاج المطلوب، كما أنه يزيد من الرغبة في التخلي عن واجباته اتجاه المؤسسة وبذلك التخلي عن المؤسسة ككل والبحث عن مؤسسة توفر له لاستقرار في العمل حسب ما يتوافق مع خبراته

الجدول رقم(30): زيادة مسؤوليات جديدة تساهم في خلق روح المبادرة في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
31%	10	نعم
69%	22	لا
100%	32	المجموع

توضح الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (30) والمتعلق بزيادة مسؤوليات جديدة تساهم في خلق روح المبادرة في العمل، هناك نسبة 69% من أفراد العينة من المبحوثين رافضين لذلك ونسبة 31% منهم مؤيدين لمساهمة في زيادة مسؤوليات في خلق روح المبادرة ونلاحظ أن هذا الجدول مؤكد لما جاء في الجدول رقم(25) بحيث أن زيادة المسؤوليات الجديدة تعني للعامل زيادة أعباء جديدة وجهود إضافية ووقت إضافي وذلك يؤثر على العاملين سلبا على معنوياتهم وأدائهم ونفسياتهم، بحيث يزيد من شعور العامل باللامبالاة بأداء العمل ولا بأهداف المؤسسة وتراجع في الجودة والشعور بعدم الاستقرار والاستقلالية في العمل.

الجدول رقم(31): اكتساب مهارات جديدة تؤدي إلى الالتزام التنظيمي

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
94%	30	نعم
06%	02	لا
100%	32	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(31) والمتعلق باكتساب مهارات جديدة تؤدي إلى الالتزام التنظيمي فكانت الإجابة من العدد الإجمالي للعينة بنسبة 94% إيجابية ونسبة 06% كانت الإجابة بالرفض، بحيث أجمعت الأغلبية بأن اكتساب مهارات جديدة تؤدي إلى الالتزام بمعنى أن إتقان أساليب جديدة واكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساهم بالضرورة إلى زيادة ابتكر وإبداع تطور العامل في أداء عمله وتحمل مسؤولياتهم القيام بواجباته اتجاه عمله كما تزيد من شعوره بالثقة وروح المبادرة والتعاون

بين العمال والاستقلالية في العمل، وهذا ما يساهم في زيادة حب البقاء في العمل والاستقرار فيه، وبهذا تحقق الالتزام وبذلك يكون هذا التغيير في صالح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتكون هذه العملية لاكتساب مهارات جديدة للعامل عملية من عمليات التي تحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم(32): مساهمة التدريب في الانضباط لدى العمال

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
97%	31	نعم
03%	01	لا
100%	32	المجموع

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم(32) والذي يتمحور حول مساهمة التدريب في الانضباط لدى العمال، حيث نلاحظ أن عدد الإجابات الموجبة بنسبة 97% من أفراد العينة بخلاف عدد المخالفين لذلك بنسبة 03% من أفراد عينة الدراسة بخلاف عدد المعارضين لذلك بنسبة 03% من أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة ترى أن للتدريب دور في تحقيق الإنضباط لدى العمال، بحيث أن التدريب يسعى إلى رفع قدرات الافراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق أداء متميز والإنتاج المطلوب، كما أنه يساهم في حل مشاكل عديدة كدوران العمل والغياب وعدم الرضا عن العمل والحوادث والشكاوي.

ويسعى لتحقيق تعاون اوسع بين العمال والولاء الحقيقي إتجاه المؤسسة وهذا في الغالب ما يدفع العامل إلى الإنضباط في العمل كون التدريب يحقق جزء كبير من رضا النفس، وهو برنامج يدعم العلاقات الانسانية داخل المؤسسة وهو كنوع من التحفيز المعنوية، وهذا يدفع العامل إلى الشعور بالإنتماء والاستقرار وحب البقاء وبالضرورة إلى حب الإبداع في عمله وإنجاز ما يطلب من وظائف تخدم العمال وتلبية متطلبات العمال داخل المؤسسة أحد العوامل لتحقيق ذلك.



الجدول رقم(33): تعديل سلوكيات الأفراد يؤدي إلى الانضباط

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
84%	27	نعم
16%	05	لا
100%	32	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم(33) والمتعلق بتعديل سلوكيات الأفراد يؤدي إلى الانضباط لدى العمال داخل المؤسسة وهذا ما تبين في الجدول أعلاه بأكبر نسبة 84% من أفراد عينة الدراسة.

كانت الإجابة موجبة بخلاف بنسبة 16% التي كانت إجابتها بالرفض حيث أجمع معظم أفراد العينة على أن لتعديل سلوكيات الأفراد دور في تحقيق الانضباط بحيث يمثل تعديل السلوك في رفع المهارات وتنمية القدرات والتدريب وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية، وغيرها من العمليات التي تركز على تحقيق النواحي الإنسانية داخل المؤسسة لتحقيق رصا العاملين وولائهم وبذلك استقراره في العمل وإتقانه له وبتحقيق هذا يكون الانضباط.

الجدول رقم(34): وجود مقاومة للتغيير الذي تحدثه المؤسسة من طرف العمال.

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
47%	15	نعم
53%	17	لا
100%	32	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(34) والمتعلق بمقاومة للتغيير الذي تحدثه المؤسسة من طرف العمال نلاحظ أن نسبتين متقاربتين بحيث أن نسبة 53% بالرفض حيث صرحوا بعدم وجود مقاومة للتغيير الذي تحدثه المؤسسة من طرف العمال ونسبة 47% من أفراد العينة يصرحون بوجود مقاومة كانت من الفئتين السوسيو مهنية(إطارات وأعوان تحكم) أما أعوان التنفيذ فكانت معظم إجاباتهم بمعارضة أو الرفض لوجود مقاومة وكانوا متخصصين في ذلك، إلا أن المقابلة مع إدارة الموارد البشرية أكدت أن هناك مقاومة للتغيير من طرف العمال ويتمثل ذلك في الشكاوى واعتراض عن قرارات التغيير والتي يراها العمال في بعض الأحيان معارضة لمصالحة ومعرفة لأداء عمله، وهذا ما أكده مدير الجودة بحيث أقر بوجود مشاكل واعتراضات

للعمال في التغيير الذي حدث في التقنية (معدات والآلات الالكترونية والميكانيكية) بحيث تلقى العمال صعوبات في تأقلمهم مع التغييرات الداخلية الجديدة وإمكانية التعامل معها ولهذا كانت هناك مقاومة في بداية التغيير كما أن مبحوثين أثناء المقابلة اتفقا على أن هناك لأي تغيير مقاومة في بدايتها وعلى المؤسسة الناجعة أن تسعى لتكيف عاملها مع أي تغيير طارئ داخلي أو خارجي وذلك لتحقيق استمراريته وبقائها وفعاليتها.

الجدول رقم(35) يوضح سياسة الإستغناء تؤدي إلى نقص الالتزام وذلك حسب مستوى الأقدمية:

المجموع	من 11 إلى 15		من 6 إلى 10		من 5 سنوات فأقل		الأقدمية	إجابة العمال
	%	ك	%	ك	%	ك		
22%	7	3%	1	9	3	9%	3	زيادة معدل الغياب
31%	10	6%	2	16	5	9%	3	عدم الإتقان والمثابرة في العمل
41%	13	19%	6	16	5	6%	2	الشعور بالغبية في تغيير مكان العمل
6%	2	/	/	3	1	3	1	لا
100%	32	28	9	44%	14	28%	9	المجموع

من خلال الجدول (35) أردنا معرفة رأي العاملين حسب مستوى الأقدمية فيما إذ كان الإستغناء يؤدي إلى نقص الإلتزام 94% من المبحوثين كانت ايجابتهم موجبة 6 من العاملين يرون أن الإستغناء عن العمال لا يؤدي إلى نقص في الإلتزام فيما تجمع الفئة الموافقة 41% منهم وبإختلاف خبراتهم وتفاوت أقدمتهم يجمعون على أن الإستغناء عن العمال يؤدي إلى نقص في الإلتزام وبالتالي في زيادة الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل بحيث تمثل 44% منهم الفئة المتوسطة الخبرة (6-10) سنوات بحيث تجمع على أن الإستغناء على الموظفين يؤدي إلى زيادة معدل الغيابات عدم اتفاق والمثابرة في العمل واللامبالاة في أدائه والشعور بتغيير مكان العمل وتعتبر هذه الفئة ذات خبرة من (6-10) فئة الشابة (معظمها والفئة الناشطة والبناءة في المجتمع لدى المؤسسات أن تراعيها وتهتم بها وبجميع مواردها البشرية وتقدر جهودها وتسعى إلى زرع الإلتزام والولاء والرضا

لموظفيها بتوفير كافة إحتياجاتهم ومتطلباتهم داخل المؤسسة وخارجها أي توفير ما يساهم في تحسين ظروفهم المعيشية.

الجدول رقم (36) يوضح مساهمة التدريب في الإستمرارية في العمل على مستوى الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
						إجابة العمال	
%	ك	%	ك	%	ك		
%53	17	%22	7	31	10	زيادة مستوى إتقان العمل	نعم
%38	12	%13	4	25	8	زيادة حب البقاء	
%9	3	%9	3	/	/		لا
%100	32	% 44	14	56	18		المجموع

كان الهدف من طرح هذا السؤال على أفراد عينة البحث معرفة مساهمة التدريب في إستمرارية في العمل على المستوى الجنس. حيث تمثل نسبة 56% من الذكور وهي أكبر نسبة موجبة يرون بأن التدريب يؤدي إلى استمرارية في العمل بحيث يرون أنه يؤدي إلى زيادة مستوى الإتفاق في العمل بنسبة 31% أكثر من زيادة في حب البقاء في العمل بنسبة 25% أما بالنسبة للإناث فتمثل نسبة الموافقين على أن التدريب يؤدي إلى الإستمرارية كانت بنسبة 35% يجمع أغلب العاملات على أنه يؤدي إلى زيادة في مستوى إتفاق العمل بنسبة 22% أكثر من 13% اللواتي يرين انه يؤدي الى حب البقاء بحيث ترتفع نسبة الموافقين وحسب قراءة الجدول على أن العاملين الذكور يوافقون على التدريب أكثر من العاملات وذلك كون الإناث يرون أن التدريب في المؤسسة الصناعية هو زيادة جهود إضافية لهم أما بالنسبة لذكور يرون أن التدريب يسهل من أداء العمل ويكسب طرق جديدة لأدائه للقيام به.

## 2- تقييم النتائج الفرضية الجزئية للدراسة:

من خلال الفصول النظرية السابقة المتعلقة بأهم المداخل النظرية والدراسات السابقة حول دور التغيير في تحقيق الفعالية التنظيمية ومن خلال ما أسفرت عنه النتائج والتي تم تبويبها وتحليلها نناقش في هذه الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

## 1-2: تقييم النتائج الفرضية الجزئية الأولى:

لمعرفة مدى صدق الفرية الجزئية الأولى التي مفادها مساهمة التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين الأداء ومقارنة بالنتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والمتعلقة بوجود تغيير في التقنية المستخدمة داخل المؤسسات هناك نسبة 63% من أفراد عينة الدراسة التي تأكد على ذلك، وتمثل نسبة 69% من المبحوثين تأكد على ضرورة إتباع عملية التغيير في المؤسسة ضروري لتحسين أدائها، فمنهم بنسبة 45% من يؤكد على أن التغيير يساهم في زيادة الإنتاج والكفاءة وقد أقر 63% من أفراد مجتمع البحث بأن هناك تغيير تكنولوجي داخل المؤسسة وكان هذا التغيير يشمل جميع المستويات والمجالات والفروع والتخصصات داخل المؤسسة وأكد ذلك 50% من المبحوثين.

و ما تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن 88% من أفراد العينة يرون أن هناك دور في الحواسيب في رفع كفاءة العاملين و 46% منهم أجمعوا على أن ذلك يتجسد في زيادة الإلتقان والجودة وبذلك تساهم في تحسين نوعية المنتج.

أما فيما يتعلق في مساهمة الأجهزة الإلكترونية في رفع الإنتاج فقد عبر جل المبحوثين بنسبة قدرت ب 97% بأنها مؤيدة لذلك.

94% من المبحوثين يرون أن للتغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية دور في تحسين طرق العمل، بحيث 43% منهم يرون أن ذلك يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المطلوب، كما تفيد المعلومات المتحصل عليها على أن معظم المبحوثين أجمعوا على أن التقنية المستخدمة تزيد من المهارات والخبرات للعاملين كان ذلك بنسبة 84% ويتضح هذا في زيادة الخبرات والمعارف والدقة معا وكان ذلك بنسبة 52% منهم.

94% من المبحوثين موافقون على أن التغيير التكنولوجي يؤدي السرعة في الإنتاج و 63% يؤكدون على انه يؤدي إلى تحقيق اقل جهد وأقل تكلفة معا على أنه الوسيلة المثلى لتحقيق الترشيح والتحكم في تكاليف المؤسسة مما سبق يتضح أن المتغيرات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " مساهمة التغيير التقنية المستخدمة في تحسين الأداء " محققة ميدانيا بشكل كبير.

## 2-2- تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

لمعرفة مدى صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا، ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها ميدانيا.

تأكد النتائج الإحصائية بنسبة 63% أن الانتقال من السلطة المركزية إلى اللامركزية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و55% يؤكدون على ذلك بأنه يتجسد في زيادة الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

-81% من أفراد مجتمع البحث يرون أم لامركزية السلطة تساهم في رفع الولاء لدى الموظفين بينهم، ونسبة 54% منهم يؤكدون على ذلك كونه يساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية.

-91% من المبحوثين أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع روح المعنوية لدى العمال. 76% منهم الذين يقرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في أداء العمل وزيادة المساهمة في تطوير طرق العمل.

- 97% من أفراد العينة تؤكد أن تقسيم العمل يحقق الرضا لدى العاملين في المؤسسة، و39% منهم يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى أداء العمل المحدد في الوقت المحدد.

- 56% من أفراد المجتمع يرون أن التغيير في السلطة يؤدي إلى صراع داخل المؤسسة و72% منهم يؤكدون على أنه يؤدي إلى خلق نزاعات بين الإدارة والعمال.

و بناء على ما تقدم يمكن القول بان الفرضية الجزئية الثانية والتي جاءت كالتالي " تغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا" محققة بشكل كبير.

### 2-3- تقييم نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها الجزئية الثالثة التي مفادها التغيير في سلوك الأفراد يؤدي إلى الالتزام التنظيمي، بحيث أن نسبة 94% من أفراد العينة يؤكدون أن سياسة الاستغناء عن العمال يؤدي إلى نقص الالتزام، بحيث 44% منهم يرون أن ذلك يؤدي إلى الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل.

و تعتبر نسبة 77% من أفراد العينة يرون أن التدريب يساهم في خفض معدلات الغياب ويزيد من مهارات العمال وهذا ما أكد عليه 64% منهم.

-تأكد نسبة 91% من عينة البحث على أن التدريب يساهم في تحقيق الاستمرارية في العمل، 59% منهم يرون أنه يؤدي إلى زيادة مستوى إتقان العمل.

- 69% من المبحوثين يرون أن التغيير من المسؤوليات العمال ينقص من روح المبادرة في العمل و36% منهم يؤكدون على أن ذلك يؤدي لعدم قدرة تحمل مسؤوليات

العمل، كما أن 69% من عينة الدراسة يرفضون أنه زيادة مسؤوليات جديدة تساهم في خلق روح المبادرة في العلم، وهناك من المبحوثين بنسبة 97% حيث يؤكدون أن التدريب يساهم في الانضباط لدى العمال.

84% من عينة الدراسة تؤكد على أن تعديل سلوكيات الأفراد تؤدي إلى الانضباط وعلى ضوء هذه المعطيات نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها " التغيير في سلوك الأفراد يؤدي إلى الالتزام " محققة بشكل كبير.

### 2-3- النتيجة العامة للدراسة:

من خلال صدق فرضيات الدراسة والمتمحورة حول مساهمة تغيير التقنية المستخدمة في تحسين الأداء ومساهمة التغيير في الهيكل لتحقيق الرضا ومساهمة تغيير في سلوك الأفراد في تحقيق الالتزام، فإن الفرضية العامة التي مفادها " دور التغيير التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية " محققة بشكل كبير.

### 3- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراسة Sophe meunier أن دراسة موضوع التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين يستوجب تناول ستة أبعاد للتغيير التنظيمي وهي تغيير في الهيكل التنظيمي، وإدارة التغيير التنظيمي وأساليب تعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وهذا ما يتطابق مع الدراسة الراهنة وهذا التقارب راجع في التشابه في عنوان الدراسة.

كما توصلت دراسة " بوداود فاطمة الزهراء " توضح هذه الدراسة أن التغييرات الهيكلية والتقنية داخل والتغييرات التكنولوجية المستخدمة في عمل داخل المؤسسة محل الدراسة قد أدت إلى تطوير اتجاهات العاملين وقيمهم وتنمية مهاراتهم مما أدى إلى أدائهم وهذا ما أكدته الدراسة بنسبة 84% التي تؤكد أن التقنية المستخدمة تؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات العاملين ومنه تحسين الأداء.

كما توصلت دراسة صالح بن سليمان الفايز إلى أن إستراتيجية إدارة التغيير تتطلب إدارات القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها لتحسين أداء المؤسسة لتلاءم التغييرات الحديثة.

إن النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه أقرب إلى النتائج الدراسات السابقة التي تدور حول التغيير التنظيمي.

خلاصة:

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى خلاصة:

أن الشق الميداني الذي تم الاسترشاد فيه بالاستراتيجيات والأدوات المعتمدة عليها في البحوث الميدانية وهذا في مؤسسة السباكة في تيارت ولمعرفة درجة تحقق الفرضية العامة وفيه ثلاث فرضيات جزئية، فبعد جمعنا لجملة من النتائج الميدانية والمبوبة في جداول إحصائية وهي ذات علاقة بالمتغيرات الأساسية بالدراسة والمرتبطة بالفروض المطروحة، فتناولت الفرضية الأولى مساهمة التغيير في التقنية المستخدمة في تحسين الأداء وتم ترجمتها إلى مؤشرات للإلمام بمضمونها في الواقع والفرضية الثانية دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا تمت ترجمتها إلى مؤشرات للإلمام بمضمونها في الواقع والفرضية الثالثة التغيير في سلوك الأفراد يؤدي إلى الالتزام التنظيمي تمت ترجمتها إلى مؤشرات وفي خصام رصد دور التغيير التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية، إن الفرضية العامة تحققت أي أن هناك للتغيير التنظيمي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية استنادا إلى فروض الدراسة والدراسات السابقة.

وعليه فإن دراستنا الراهنة تم إثبات صدقها الإمبريقي.

فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا



## خاتمة:

إلى هنا قد أتينا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميناً، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك الأمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولكن حيث أننا إستوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة، في أن يبحث عن الكمال المنشود في العلم، كما يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من الباحثين باستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

ولقد حاولنا في هذه الأطروحة أن نقاوش الموضوع: « دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية » بحيث ظهر لنا جلياً من خلال دراسة الموضوع أن الثابت هو التغيير هذا راجع إلى طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة وما يميزها من عدم الثبات واستقرار وظروف عدم التأكد الملازمة لها، لكن حقيقة التغيرات تتباين وطبيعتها وبعض التغيرات تعتمد على المنهجية المخططة والمدرسة بغرض تحقيق الانسجام مع البيئة، وبعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية و يتوسط البعض الآخر بين هاتين الحالتين، والواقع العلمي يؤكد على أن التغيير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديماً من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها، وتعيشها المنظمات حالياً، نظراً لتعقيدات المحيط والتحديات التي أصبحت تواجهها والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب منها التدخل في العلاقات مع التنظيمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا مما أدى إلى التزام تغيير سلوك الأفراد والجماعات للتناسب مع التجديدات الحاصلة من أجل مواجهة المنافسة الحادة وذلك في ضل الانفتاح وعلى اقتصاد السوق وتبني العولمة، كل ذلك يبرز من خلال القوة الإستراتيجية المطبقة من قبلها ولكنها تصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه الخصوص، وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد الأزمنة لذلك، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيها كمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية ونمط التعامل مع المنافسين مما اقتضى حقيقة ان لا خيار أمام المنظمة في الاجابة على التساؤل: هل تغير ام لا؟

وإنما اصبح التغيير حتمية وذلك ما دفع (J. Brillman) الى تأكيد المقولة الشهيرة للفيلسوف (heraclit): لا شئى يدوم سوى التغيير .

وكل هذا لتضمن المنظمة الوصول إلى بر الامان وتكون قادرة على التكيف والبقاء والاستمرارية والنمو وبالتالي النجاح.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب العربية و المترجمة .

- 1-المصدر (بتصرف): على شريف و محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الادارة، دط، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998
- 2-إبراهيم بلوط حسين ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 3-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000
- 4-أحمد ماهر، تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دط، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 5-بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 6- بو فلحة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، دت.
- 7-ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال - نظرية و نماذج وتطبيقات، دط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 8-ثابت عبد الرحمان اديس، المدخل الحديث في الادارة العامة ، دط ، دارالجامعة، الاسكندرية ،مصر، 2003.
- الشماع خليل محمد حسين ، مظرية المنظمة، دط، دار الميسر، عمان، 2000.
- 9-الحريري رافد عمر ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 10-حريم حسين ، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
- 11-حلوى علي محمد ، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم، ط3، ج1، مكتبة عن شمس ، القاهرة، 1985.
- 12-زاهر عبد الرحيم عاطف، هدرة المنظمات -"الهيكل التنظيمي للمنظمة"، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 13- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دط، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 14- سويسي عبد الوهاب ، الفعالية التنظيمية- تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
- 15- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دط، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2009.
- 16- الصرفي محمد ، ادارة التغيير وتطويره، دط، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- 17- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دط ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 18- عبد الكريم محمد الغريب ، البحث العلمي- التصميم و المنهج و الإجراءات، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.
- 19- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دط، دار رهان للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 20- عبوي منير زيد ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 21- عبوي منير زيد ، التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2009.
- 22- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغير في القرن الحادي و العشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، المنصورة، مصر، 2000.
- 23- العنبي محمد رويد ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
- 24- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، دت.
- 25- عوض صابر فاطمة و على خفاجة ميرقت ، اسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2008 .

- 26-مجيز مهدي براهيم ، الامانة في الاداء الاداري،دط ، مكتبة الخدمات الحديثة ، جدة ، 1995 .
- 27-محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية،دط ، دار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الاسكندرية، مصر، 2000 .
- 28-مرسي محمد منير ، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، دط ،عالم الكتب، القاهرة، 1979
- 29-المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق المسيرة التنافسية لمنظمة القرن 21،دط، الدار الجامعية، 2003 .
- 30-مؤيد سعيد سالم -ام جابر يوسف محمد يوسف ،الاكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك ،ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم .

31Donitre VEISS , Ressources Humaines,2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003

32-Frohman- A . L (1997) "Igniting Organization Change From Below, the Power Personality Live" Organization Dynamics, 25, N°03.

33-Laurence Siegel and living M. Lane, personnel and organizational pasychology, Richard D. irwin,inc; USA, 1982.

le Duff , " encyclopédie de la gestion et la mangement " , Edition Dalloz, Paris, 1999.

34-ouis Bergeron, satisfaction, motivation et performance au travail, page, videotron .com / bergloui/./ Performance travail, p d f, consulté le 28/01/2015 a15:40.

35-Olivier Meier et al, Gestion du changement, Dunal, Paris, 2007 .

#### المجلات:

- 1-الضرضامي امين فؤاد ، قياس فعالية المنظمات ، مجلة اتحاد الجمعيات الادارية ، مجلة 11 ،العدد الاول 1987، الجامعة الاسكندرية ، مصر، 2003 ،
- 2-عبد الكريم حسين ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة- (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الاول، المجلد 28 ، 2012 . عون الله صلاح الدين ،مداخل ومشكلات الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1987

3-عون الله صلاح ، مداخل ومشاكل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد56، 1987.

4-فلاح ثاية النعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989،

5-ولد العروسي الطيب ، العولمة ارث غربي مخيف، مجلة الفصل، العدد 355، دار العربية لطباعة والنشر، الرياض السعودية، دت.

#### القواميس والمعاجم:

1-بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، 1986

2-مصطفى وآخرون، معجم الوسيط ، دط ، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، 1982

3-إتحاد الدولي للاتصالات ، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغير للموارد البشرية.

[www.uarabic.org/11thhrmeeting/doc](http://www.uarabic.org/11thhrmeeting/doc)

#### المذكرات:

1-بن عامر مني، أهمية ادارة التغير التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة في الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2009 \2010.

2-بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي المختار، عنابة، 2006/2005.

3-بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي وسيورة التنظيم داخل منشأة الجزائر خلال مرحلة الاصلاحات الاقتصادية - دراسة ميدانية في الجزائرية لصناعة الحديد والصلب **alfasid**، رسالة ماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي المختار عنابة، السنة 1999 - 2000.

4-بوشمال احمد، سوسيولوجيا التغير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي - دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الاغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، سنة 2010 \2011.

- 5- بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل مؤسسة صناعية المخصصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة، الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009.
- 6- جمالة فريدة ، الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي - دراسة حالة في المؤسسة العمومية للاشغال العمومية، رسالة ماجستير كلية العلم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2012 - 2013 .
- 7- زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيثر، بسكرة، جانفي 2009.
- 8- صقر محمد اكرم حسن، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012.
- 9- عربات منير، إدارة الموارد البشرية و مشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت العامة، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع و الديمقراطية، قسنطينة، 2007-2008.
- 10- عكوش عقيلة ( اثر التكوين على التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2013-2014.
- 11- علاوي عبد الفتاح، اثر تغيير التنظيمي على ادارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، ادارة، كلية علوم التسيير، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، 2013 .
- 12- نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث:

دور التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.  
دراسة ميدانية في مؤسسة السباكة - تيارت.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

اشراف:

اعداد

ام الرتم نور الدين

- فيلالي نجمة

- بلعباس خولة

ملاحظة:

ان المعلومات التي نرغب في الحصول عليها لا تستعمل الا لاغراض البحث العلمي

امام خانة الاجابة (x) الرجاء وضع علامة

2015/2014

المحور الاول: معلومات شخصي

- 1-الجنس:ذكر  انثى
- 2-السن: 25 سنة فاقل  26-35 سا  36-5 سنة
- اكثر من 45 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الفئة المهنية: اطار  عون تحك  عون يد
- 5-الاقدمية: اقل من 5 سنوات  من 6الى10  من 11الى15

المحور الثاني:: مساهمة التغير في التقنية المستخدمة في تحسين الاداء

- 6-هل يوجد تغيير في التقنية المستخدمة داخل المؤسسة؟  
 نعم  لا
- 7-هل التغيير الذي احدثته المؤسسة كان ضروريا في تحسين ادائها؟  
 نعم
- اذا كانت الاجابة بنعم تمثل ذلك في:
- تحسين الانتاج
- زيادة الكفاءة
- زيادة الانتاج والكفاءة معا

8- في رايك من المسؤول عن عملية التغيير؟

1- المدير

2- الادارة العليا

3- ادارة الموارد البشرية

9- هل حدث تغيير في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم:

- كان ذلك على مستوى المؤسسة

- كان ذلك على في فرع من فروع المؤسسة

كان ذلك على مستوى التخصص معين

10/ هل الحواسيب تساهم في رفع الكفاءة العاملين؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم:

- تحسين الاداء

- زيادة سرعة الاداء

- زيادة في الاتقان والجودة

11/- هل يمكن للأجهزة الالكترونية داخل المؤسسة ان تساهم في رفع انتاج المؤسسة؟

نعم

12/- هل ترى المؤسسة ان التغيير الدوري للأجهزة الميكانيكية تساهم في تحسين طرق

العمل؟

نعم

إذا كانت الاجابة بنعم:

-انجاز عمل في الوقت المطلوب

-انجاز عمل بالموصفات المطلوبة

-انجاز عمل في الوقت المحدد والمواصفات المطلوبة مع

13/- هل تؤدي التقنية المستخدمة في زيادة المهارات والخبرات العاملين؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم:

-يؤدي الى زيادة الخبرات والمعارف

-يؤدي الى زيادة الدقة في الاداء

-يؤدي الى زيادة الخبرات والمعارف والدقة معا

14- هل التغيير التكنولوجي يؤدي الى سرعة في الانتاج؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم :

-اقل جهد

-اقل تكلفة

اقل وتكلفة معا

15- هل تؤدي التقنية المستخدمة في زيادة الانتاج؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم:

-انتاج حسب اهداف المؤسسة

-انتاج يراعي الجودة

-انتاج يراعي الكم

المحور الثالث: تغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا

16- هل الانتقال من السلطة المركزية الى السلطة اللامركزية يؤدي الى تحقيق الرضا

الوظيفي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

-الشعور بالانتماء

-دفع العامل للابداع والابتكار

17/- هل للامركزية السلطة ان تساهم في رفع الولاء للموظفين في المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

-تتمي الشعور بالمسؤولية

-حب البقاء في العمل

اخرى

تذكر.....

.....

...

18/- هل المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية لدى العمال؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

-زيادة المشاركة وتنمية روح التعاون في اداء العمل

-زيادة المساهمة في تطوير طرق العمل

-كلاهما معاً

19/- هل يمكن لتقسيم العمل ان تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم:

-اداء العمل المحدد في الوقت المحدد

-اتباع القوانين والاجراءات الداخلية للمؤسسة

-العمل باستقلالية

20/- هل التغيير في السلطة يؤدي الى حدوث الصراع؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم:

-خلق نزاعات بين العمال

خلق نزاعات بين الادارة والعمال

المحور الرابع:التغيير في السلوك الافراد يؤدي الى الالتزام التنظيمي

21/- هل سياسة الاستغناء عن العمال يؤدي الى نقص الالتزام؟

نعم  لا  ا

إذا كانت الإجابة بنعم:

-زيادة معدل الغيابات

-عدم الاتقان والمثابرة في العمل

-الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل

22/- هل يساهم تدريب العمال في خفض معدلات الغياب؟

نعم  لا  ا

إذا كانت الإجابة بنعم:

-التقيد بالوقت وسهولة أداء الأعمال

-زيادة مهارات

23/- هل يؤدي التدريب الى خلق روح المبادرة بين العمال؟

نعم  لا  ا

24/- هل يمكن للتدريب ان يؤدي الى الاستمرارية في العمل؟

نعم  لا  ا

إذا كانت الإجابة بنعم:

-زيادة في مستوى اتقان العمل



حب البقاء في العمل

25- هل تغيير مسؤوليات بعض العمال يؤدي الى نقص روح المبادرة بين العمال؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم:

-عدم قدرة تحمل مسؤوليات العمل

-تراجع اداء وجودة العمل

-اللامبالاة بأهداف المؤسسة

26- هل زيادة مسؤوليات جديدة يساهم في خلق روح المبادرة بين العمال؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك.....

.....

.....

27- هل اكتساب مهارات جديدة تؤدي الى الالتزام التنظيمي؟

نعم  لا

28- هل يساهم التدريب في الانضباط لدى العمال؟

نعم  لا

29- هل تعديل سلوكيات الافراد يؤدي الى الانضباط؟

نعم  لا

30- هل توجد مقاومة للتغيير الذي تحدثه المؤسسة من طرف العمال؟

نعم  لا





