



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



رقم التسجيل:.....

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

# التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) -تيارت-

تحت إشراف الأستاذ:

- بلجوهر خالد

إعداد الطالبتين:

- سعداوي أسماء

- منزل أمال

السنة الجامعية: 2017/2016

# شكر وتقدير

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وسيد الخلق أجمعين محمد خاتم النبيين وعلى إله  
وصحبه أجمعين

قال عليه الصلاة والسلام «من لم يشكر الناس لم يشكر الله» حديث صحيح حسن،  
رواه البخاري والمسلم.

الشكر والثناء لله الواحد الأحد ونحمده على نعمة العلم والتوفيق في تحقيق النجاح.  
كما نتقدم بشكر الجزيل إلى من لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة الأستاذ الفاضل  
بالجوهر خالد

وأخيرا أتقدم بأسمى معاني الشكر وأنبئ عبارات التقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذا  
العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة الطيبة.

# إهداء

إلى احن وأقرب إنسانة لي من نفسي لنفسي منها، إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى  
التي سهرت من اجل راحتي ودعت لشفائي ونجاحي إلى اعز عزيز أهداني الإله أنت "   
أمي "

إلى النهر الفياض الذي يعطي بلا حساب، إلى من رعاني في طفولتي إلى من شاركني  
صبايا وشبابي، مهجة قلبي ونور دربي " أبي الحبيب "

إلى إخوتي وملائكة دينتي

إلى عطر السلسبيل والوجه الجميل إلى أخوا يا " عبد الصمد، عبد الباسط "

إلى بهجة البيت وسرورها " ريتاج واريج "

إلى إخوتي التي لم تلهن لي أمي " فائزة، أمال، الزرقة، حليلة، خالدية، كتوم "

إلى كل من يعرفني ويحمل لي بذرة الحب ولو بكلمة، إلى عائلتي المحترمة.

أسماء

# إهداء

إلى من سهرت على الليالي وشاركتني في فرحتي وحزني «أمي الغالية»  
إلى من أكرمني بحملي لقبه وغمرني بحنانه إلى من كان درع الحنان " أبي الغالي"  
إلى أعمدت البيت ومصايحه أشقائي الأعماء " عبد الإله، عبد الرزاق، محمد"  
إلى من تربعت سويداء القلب وكانت بلسما له شقيقتي " إكرام"  
إلى عائلتي المحترمة والكبيرة واحدا واحدا  
إلى صديقتي ورفيقتي دربي " حليلة، أسماء، فائزة، الزرقة، حفيظة"

أمال

# فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

## الفصل الأول : الإطار النظري و التصوري للدراسة

- 4..... أولاً: أسباب و مبررات اختيار الموضوع
- 4..... ثانياً: أهمية الموضوع
- 4..... ثالثاً: أهداف الدراسة
- 5..... رابعاً: الإشكالية
- 7..... خامساً: الفرضيات:
- 7..... سادساً: الجهاز المفاهيمي
- 8..... 1- التغيير التنظيمي
- 8..... تمهيد
- 8..... 1- مفهوم التغيير التنظيمي
- 9..... 2- أنواع التغيير التنظيمي
- 11..... 3- مجالات التغيير التنظيمي
- 13..... 4- أسباب التغيير التنظيمي
- 15..... 5- خطوات التغيير التنظيمي
- 17..... 6- خصائص التغيير التنظيمي
- 18..... 7- أهداف و أهمية التغيير التنظيمي
- 20..... 8- إستراتيجيات التغيير التنظيمي
- 21..... 9- دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي
- 23..... 10- مقاومة التغيير التنظيمي و استراتيجيات المنظمة في التعامل معه
- 24..... 11- نماذج التغيير التنظيمي
- 30..... خلاصة

31	.....	<b>II-الفعالية التنظيمية</b>
31	.....	تمهيد
31	.....	1- مفهوم الفعالية التنظيمية
34	.....	2- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
35	.....	3- معايير قياس الفعالية التنظيمية
37	.....	4- خصائص المنظمة الفعالة
38	.....	5- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
39	.....	6- محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية التنظيمية
40	.....	خلاصة

### الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة

42	.....	أولاً: الدراسة السابقة
42	.....	تمهيد
42	.....	<b>I-الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي</b>
42	.....	1-دراسة خليل بن علي
43	.....	2-دراسة شيباني فوزية
44	.....	3-دراسة لمقادلة حمزة
45	.....	4-دراسة سوفي نبيل
46	.....	5-دراسة بويديب دنيا
48	.....	<b>I-الدراسات المتعلقة بفعالية التنظيمي</b>
48	.....	1-دراسة صالح بن نوار
49	.....	2-دراسة نور الدين تاويريريت
50	.....	3-دراسة نسيم أحمد الصيد
50	.....	4-دراسة عبد العزيز شنيق
51	.....	5-دراسة بعالج الهاشمي
54	.....	ثانياً: المداخل النظرية لدراسة التغيير التنظيمي و الفعالية
54	.....	تمهيد
54	.....	<b>I- المداخل النظرية لدراسة التغيير التنظيمي</b>
55	.....	1-مدرسة المنظور الفردي للتغيير
55	.....	2-مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير
56	.....	3-مدرسة النظم المفتوحة للتغيير

- 57.....4-المدخل الوظيفي
- 57.....5-المدخل الإنساني
- 58.....5-المدخل الهيكلي
- 58.....6-المدخل التكنولوجي
- 58.....7-المدخل تغيير الترتيبات المادية

## 58.....II-المدخل النظرية لدراسة الفعالية

- 58.....1-المدخل التقليدية لدراسة الفعالية
- 58.....-مدخل النظم
- 60.....-نموذج العمليات الداخلية
- 60.....-مدخل الأهداف
- 61.....1-المدخل المعاصرة لدراسة الفعالية
- 61.....-أطراف التعامل
- 62.....-مدخل القيم المتنافسة

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

- 65.....تمهيد
- 65.....أولاً: مجالات الدراسة
- 69.....ثانياً: المنهج المستخدم
- 69.....ثالثاً: أدوات جمع البيانات
- 77.....رابعاً: عينة الدراسة ، كيفية اختيارها ، خصائصها
- 83.....خلاصة

### الفصل الرابع: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

- 84.....تمهيد
- 84.....أولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية
- 109.....ثانياً: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة
- 109.....-نتائج الدراسة في ضوء فروضها
- 113.....-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 114.....ثالثاً: النتائج العامة

## ج.....خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	يمثل عرض وتحليل المقابلة رقم (01)	1
73	يمثل عرض وتحليل المقابلة رقم (02)	2
47	يمثل عرض وتحليل المقابلة رقم (03)	3
75	يمثل عرض وتحليل المقابلة رقم (04)	4
76	يمثل عرض وتحليل المقابلة رقم (05)	5
79	يمثل عينة الدراسة	6
79	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	8
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	9
82	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	10
84	يمثل تغيير نوع المهام الموكلة للعاملين حسب الفئات السوسيو مهنية	11
85	يمثل الاستفادة من البرامج التدريبية نتيجة لتغيير المهام حسب الفئات السوسيو مهنية	12
68	يمثل أهم الطموحات التي يتطلع إليها العامل من خلال تغييره للمهام حسب الفئات السوسيو مهنية	13
78	يمثل تشجيع هذا النوع من التغيير على العمل بروح الفريق حسب الفئات السوسيو مهنية	14
88	يمثل تغيرات علاقات العمل بتغيير المهام حسب الفئات السوسيو مهنية	15

89	يمثل التغيير المستمر للعامل حسب الفئات السوسيو مهنية	16
90	يمثل الشعور بالرضا أثناء تأدية المهام بناء على هذا التغيير حسب الفئات السوسيو مهنية	17
91	يمثل كيف هي المهام التي تم نقلك إليها حسب الفئات السوسيو مهنية	18
92	يمثل الأخذ بآراء العاملين قبل تغييرهم من المهام حسب الفئات السوسيو مهنية	19
93	يمثل مساعدة التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة حسب الفئات السوسيو مهنية	20
94	يمثل التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي حسب الفئات السوسيو مهنية	21
95	يمثل التغيير يؤدي إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام حسب الفئات السوسيو مهنية	22
96	يمثل الشعور بعدم الارتياح في أداء العمل أثناء التغيير على مستوى الهيكل حسب الفئات السوسيو مهنية	23
97	يمثل التغيير في الهيكل بناء على ماذا حسب الفئات السوسيو مهنية	24
98	يمثل مقاومة التغيير على مستوى الهيكل حسب الفئات السوسيو مهنية	25
99	يمثل إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية	26
100	يمثل نوع التكنولوجيا حسب الفئات السوسيو مهنية	27
101	يمثل تكيف مع التكنولوجيا تتطلب مساعدة من طرف المسؤول المباشر حسب الفئات السوسيو مهنية	28
102	يمثل تقديم المؤسسة دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة حسب الفئات السوسيو مهنية	29
103	يمثل مساهمة التكنولوجيا الجديدة حسب الفئات السوسيو مهنية	30

104	يمثل التغيير التكنولوجي في المؤسسة ضروري من اجل زيادة حصتها السوقية حسب الفئات السوسيو مهنية	31
105	يمثل مدى الموافقة على إدخال المزيد من الآلات الاكثر تطورا	32
106	يمثل التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة	33
106	يمثل مع كل هذه التغييرات هل أنت مستقر في أداء العمل	34
107	يمثل الانتقال من المؤسسة إذا أتاحت الفرصة	35

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	تصنيف أنواع التغيير	1
13	مجالات التغيير	2
15	خطوات التغيير التنظيمي	3
20	أهمية التغيير	4
29	الجبل الثلجي لكروجر	5
63	يوضح التفاعل بين القيم المتنافسة	6

## ملخص الدراسة

لقد تناولت الدراسة موضوع " التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية" للمؤسسة الوطنية لسيارات الصنعية (SNVI) - تيارت -

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ومن اجل ضبط الإشكالية أكثر والتحكم في ابعادها البحثية تم طرح التساؤلات الفرعية:

- الى أي مدى يؤثر التغيير مهام العامل في المنظمة الى زيادة الرضا عن العمل؟
- ما مدى مساهمة التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستقرار في الأداء؟
- الى أي مدى تؤدي التغييرات التكنولوجية في زيادة حدة المنافسة؟

وتحاول هذه الدراسة تحقيق عدة اهداف منها:

- 1- كشف وتشخيص مجالات التغيير السائدة في المؤسسة.
- 2- تحليل دور كل مجال مكن مجالات التغيير في تحقيق الفعالية.
- 3- محاولة التعرف على كيفية تعامل المؤسسة محل الدراسة مع نتائج التغيير دون المساس بحالة الاستقرار.
- 4- محاولة التعرف اراء العمال في عمليات التغيير الحاصلة ومدى تأثيرها على سلوكياتهم.
- 5- وإعطاء البحث الماما كاملا وشاملا تم تجميع المعلومات عن المتغيرين من مصادر مختلفة ومتنوعة من أسباب وأنواع، ومراحل ومجالات، نماذج ونظريات التغيير التنظيمي، وفيما يتعلق بالفعالية التنظيمية من مؤشرات وابعاد وعوامل وخصائص ومداخل نظرية، تأتي الدراسة الميدانية كإسقاط للجانب النظري، والتي

تم اجرائها بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. حي اتبعنا في ذلك المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لموضوعنا، وأدوات جمع البيانات اعتمدنا فيها أكثر من أداة تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، اما فيما يخص عينة البحث فان مجتمع الدراسة يتكون من 471 عامل قمنا بتطبيق العينة العشوائية التطبيقية نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث.

## مقدمة:

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة و هائلة في كافة مناحي الحياة السياسية و الاقتصادية ، الاجتماعية و التكنولوجية و ما تنتج عنه من تحولات و تغيرات تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات التي أضحت في صراع مع التغيير ، و ما افزره من متطلبات تفرض عليها الاستجابة و التأقلم و تحقيق الملائمة بينها و بين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح ، فان المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو تغيير في نمط التكنولوجيا المستخدمة ، سلوكيات الأفراد، أساليب العمل ، تغييرات هيكلية . التي تمكنها من ممارسة نشاطها بكفاءة و فعالية اكبر ، و لتحقيق هذا الهدف فهي تلجا إلى إحداث التغيير و التطوير الإيجابي بمراد بشرية قادرة على تقبل و إحداث التغيير باعتباره عاملا مساعدا أو معيقا له ، ولهذا يجب إعدادة نفسيا و اجتماعيا و فنيا لقبول هذا التغيير و التكيف معه و إحداث توازن بينه و بين التطورات الحاصلة على التكنولوجيا و الهياكل و المهام و الوظائف ، لأنه الركيزة الأساسية في تحقيق نوع من الأداء المتميز و النمو و الاستمرار و الرضا و بالتالي لتحقيق الفعالية يجب وجود مورد بشري يتسم بالمهارات و القدرات العالية .

ونظرا لأهمية موضوع الدراسة الراهنة المتمثلة في " التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية " والذي يعتبر من المواضيع الهامة لنجاح وتقدم المؤسسات قسمت دراستنا إلى أربعة فصول كالتالي:

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى الإطار النظري والتصوري للدراسة من خلال عرض أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، تحديد إشكالية وفروض الدراسة، إضافة إلى التراث النظري لمتغيري الدراسة.

**الفصل الثاني:** تم فيه تحديد الأبعاد النظرية للدراسة من خلال عرض الدراسات السابقة التي تطرقت بشكل أو بآخر لمتغيرات الدراسة واهم المداخل النظرية.

**الفصل الثالث:** خصص للإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة (المكانية، الزمنية، البشرية)، وبعدها تم الإشارة إلى المنهج المتبع أثناء إجراء البحث ، وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وأخيرا أسلوب اختيار العينة وخصائصها.

**الفصل الرابع:** والأخير تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة بداية بتحليل البيانات الميدانية، مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، النتيجة العامة وانتهت الدراسة بخاتمة.

# الفصل الأول

الإطار النظري والتصورى  
للدراسة

**أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع:**

**- الأسباب الذاتية:**

- ✓ الحصول على شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- ✓ الإلمام بالجوانب المعرفية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ✓ الرغبة الشخصية في جمع وترتيب وتصنيف المعلومات الخاصة بالموضوع.
- ✓ الموضوع يندرج ضمن مجال التخصص.
- ✓ القابلية والقدرة على دراسة الموضوع مادياً وزمناً.

**- الأسباب الموضوعية:**

- ✓ توفر وتعدد المراجع فيما يخص متغيرات الموضوع.
- ✓ موضوع الدراسة ذو قيمة علمية.
- ✓ سهولة دراسة الموضوع في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.
- ✓ القدرة على تطبيق الإجراءات المنهجية على الدراسة.

**ثانياً: أهمية الموضوع:**

- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بمعلومات نظرية وميدانية لتكون مرجعاً للطلبة.
- ✓ تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تكشف عن ظروف العمل التي تطرأ في ظل التغييرات الحاصلة في المؤسسة.
- ✓ كون هذه الدراسة نقطة بدء تفتح الباب للمزيد من الأبحاث والدراسات.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

- ✓ كشف وتشخيص مجالات التغيير السائدة في المؤسسة.
- ✓ تحليل دور كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية.
- ✓ محاولة التعرف على كيفية تعامل المؤسسة محل الدراسة مع نتائج التغيير دون المساس بحالة الاستقرار.
- ✓ محاولة التعرف على آراء العمال في عمليات التغيير الحاصلة ومدى تأثيرها على سلوكهم.

## رابعاً: الإشكالية:

إن العالم اليوم و بمختلف مجتمعاته يعيش في صراع مع التغيير ، إذ أصبح هذا الأخير سمة حياتية و مجتمعية تواجه الأفراد و المنظمات و الدول و إن تباينت درجته و طبيعته و تعمقت آثاره و فوائده ، فمنذ أن وجدت البشرية و العالم كله في حركة و تغيير و تطوير دائمة ، فهناك تغييرات في النظم و في العلاقات و في الفكر الإنساني، أنماط الحياة ، أشكال الحكم و العادات و التقاليد ، و كافة مناحي الحياة الاجتماعية و السياسية ، الاقتصادية ، الثقافية و التكنولوجية ، من هنا أصبحت قضية التغيير في المنظمات من القضايا الهامة و الملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة ، إذ أن تزايد عدد المنظمات و تنوع و تشعب وظائفها أصبح عاملاً حاسماً في سرعة التغيير، فهي تؤثر و تتأثر بالمحيط حيث أشار ريتشارد بيكهارد أن محيط المنظمات أصبح يتسم بالحركة و الديناميكية ، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل و الأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها و الاستفادة من قدراتها ، إذ أن عملية التغيير التنظيمي تعبر بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها ، أو عن الحالة القائمة و يمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج ، تغيير في المستوى التكنولوجي المستخدمة ، الهيكل ، علاقات الرئيس بالمرؤوسين ، و في المفاهيم و القيم ، جماعات العمل ، طرق الاتصال ، أساليب الرقابة و غيرها ، فالتغيير لا يعد نظاماً جامداً ذا حدود أو قوالب ثابتة و هو في نفس الوقت لا يعمل دون إطار نظري يحدد المفاهيم العلمية لهذا العلم رغم أن هذا المفهوم على مستوى التنظيمات ظل و لفترة طويلة من الزمن بعيداً عن اهتمامات الباحثين و العلماء و لم يتم التطرق إليه بشكل مباشر ، بحيث لم يكن لعملية التغيير تلك الأبعاد الإستراتيجية و التأثيرات الكبيرة التي تتميز بها الآن ، إلا أنه ظهرت عدة مدارس استمد منها التغيير جذوره كمدسة المنظور الفردي للتغيير و التي كانت تعتمد على مذهبين السلوكي و النفسي ، و مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير إضافة إلى مدرسة النظم المفتوحة للتغيير فهذا الأخير يحصل نتيجة عدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الداخلية و الخارجية ، كون أن المنظمة و بمختلف أنواعها و طبقاً لنظرية النظم هي نظام مفتوح و متفاعل مع البيئة

الخارجية يتأثر بها و يؤثر فيها و من شأنه أن يحدث تغيير داخلي ، لذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون و إنما تتغير باستمرار لكي تحقق هدف البقاء و التأقلم و هذا يمكن أن يحصل تلقائيا أو بصورة مخططة لإحداث التعديلات خلال حياة المؤسسة ، لأن هدف كل إدارة أو مؤسسة في وقتنا الراهن هو الوصل بمنظمتها إلى الفعالية بمؤشراتها الأساسية كالإنتاجية ، درجة تحقيق الأهداف ، الاستقرار ، الالتزام و تحقيق الميزة التنافسية ، و غيرها من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي تعمل بها فالفعالية تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية نتيجة لتنوع الأهداف و تنوع البيئات التي تعمل فيها ، فهي بمعناها الواسع المحرك الأساسي لكل منظمة ، فمقياس التقدم في أي دولة أصبح لا يعتمد على ما يتوفر لديها من موارد طبيعية فحسب لكنه يعتمد على ما يتوفر لديها من موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ، فالسياسات الناجحة في المنظمة تتحدد إلى حد كبير بكفاءة و فعالية الموارد البشرية باعتبارها الصفة الأساسية و هي مبرر وجود التنظيم و استمراره و تطوره و هي آخر معيار الحكم على نجاحه ، و كنتيجة لما وصلت إليه المؤسسات الجزائرية خلال العشرية الأخيرة ، اتجه اهتمام المسؤولين و المسيرين فيها إلى البحث عن أساليب جديدة تؤدي بهم إلى دعم قدراتهم و كفاءاتهم في الماضي قدما نحو تحسين الإنتاجية و تحدي التنافسية التي أصبحت من المواضيع التي يجب البحث و الاهتمام بها ، و لتقديم صورة عن واقع التغيير التنظيمي و الفعالية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) بتيارات بصفة خاصة و التي تدخل في سياقه دراستنا الحالية .

وفي ظل هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة، تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

### ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وسنحاول من خلال الدراسة الراهنة الإيجاب عن جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يؤدي تغيير مهام العامل في المنظمة إلى زيادة نسبة الرضا عن العمل؟

- ما مدى مساهمة التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستقرار

في الأداء؟

- إلى أي مدى تؤدي التغييرات التكنولوجية في زيادة المنافسة؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي تغيير مهام العامل في المنظمة إلى زيادة نسبة الرضا عن العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستقرار في الأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤدي التغييرات التكنولوجية في زيادة المنافسة.

سادسا: الجهاز المفاهيمي:

تمهيد:

يعد التغيير من أهم موضوعات العصر الحديث ، حيث يتم هذا في مختلف مجالات الحياة ، فكل شيء من حولنا يتغير و يتطور ، و يتم هذا التغيير بإيقاع متسارع ، ففي كل لحظة تظهر ظروف جديدة ، أفكار جديدة ، منتجات جديدة ، مفاهيم إدارية جديدة... الخ ، فإن لم تواجه المؤسسات هذا التغيير المتسارع بالمرونة اللازمة من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا ، و هياكل تنظيمية ، و نظم و أساليب عمل و علاقات إنسانية فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة ، و تزول مبكرا ، لهذا أضحت التغيير أمرا ملموسا و إن كان يتزايد في تسارعه ، و ذلك أن التغيير يحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، بتخطيط مسبق أو غير مسبق ، و قد يكون بحكم البيئة الداخلية أو الخارجية ، و تعبر عملية التغيير التنظيمي في المنظمات بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من الواقع الحالي إلى حالة جديدة.

و من خلال هذا الفصل نقوم بعرض أهم مجالات التغيير و الأسباب التي تدفع للتغيير التنظيمي داخل المنظمات ، ماهي أنواع التي يتخذها التغيير التنظيمي و أهم الخطوات و نماذج التغيير، و المشكلات الناجمة عن عملية التغيير و مقاومته.

## 1. التغيير التنظيمي.

1- مفهوم التغيير التنظيمي: هو تغيير موجه و مقصود (هادف وواع) يسعى لتحقيق

التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة طبيعية أكثر قدرة على حل المشكلات.(1)

و يعرف أيضا بأنه "الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى"

و في حين أن التغيير يحدث دائما و بشكل مستمر، إلا أنه لا يأتي دائما في الاتجاه الذي يريده المديرون.(2)

وهو أيضا "الانتقال من وضع إلى وضع أفضل أي أنه حالة لكسر الجمود في الأنشطة

الحالية و إعادة توجيه طاقات المنظمة".

حيث يعرف بيكارد" بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة

فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم و ذلك

باستخدام نظرية العلوم السلوكية ".أما فرنش و بل "فيعرفانه بأنه جهد و نشاط طويل المدى

يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و تجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية و

تعاونية و فعالة لمناخ التنظيم، و تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل.(3)

وهو "تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل

التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و

أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها".

كما يعرف بأنه "عملية تعديل تنظيم موجود لزيادة كفاءة التنظيم بحيث يحقق أهدافه،

و هذه التعديلات ينبع عنها تغيير في قطاعات التنظيم و المستويات الإدارية و تغيير في

الاتصالات".(4)

<sup>1</sup> هديل داهي عبد الله و آخرون: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد21، المجلد 4، 2004 ، ص100

<sup>2</sup> عيد عريفج و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية(الأصول و المفاهيم المعاصرة)،(ط1) دار نهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2012 ، ص91

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير و التطوير التنظيمي،(ط1) دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن ، 2012 ، ص1

<sup>4</sup> علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (ط1)، إدارة الفكر للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص 177

**التعريف الإجرائي:**

هو التغيير في مجموع أو جانب من جوانب المؤسسة للانتقال بالمؤسسة من حال إلى حال أفضل لمواكبة مجموع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

**المفاهيم الفرعية:****تعريف الهيكل التنظيمي :**

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، و تبين نظام تبادل المعلومات ، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها ".<sup>(1)</sup>

و يعرف أيضا بأنه "عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة إلى بيان أشكال و أنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة " .

**تعريف التكنولوجيا:**

يعرف كاستن وروزنزويج التكنولوجيا بأنها "مفهوم يرتبط بالمكننة أي إنتاج السلع و الخدمات باستخدام المكنات و الآلات " .

كما عرف لوثانز مفهوم التكنولوجيا على أنه " يمثل خلاصة الأساليب الآلية و المعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة . كما اتفق البعض على أن التكنولوجيا تتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم إيجابيا في معالجة المشكلات و المواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف ".<sup>(2)</sup>

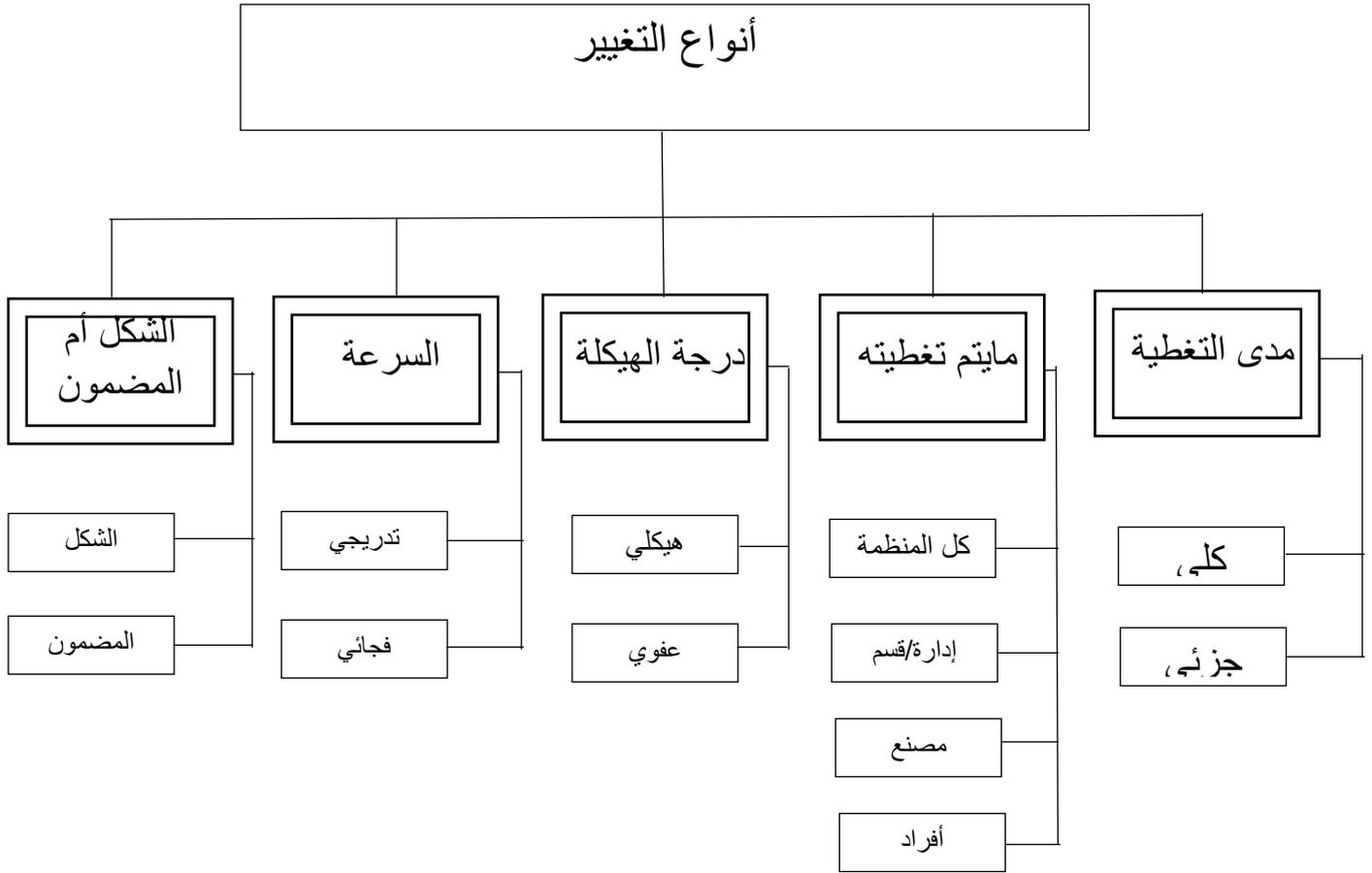
<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، (ط3)، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص50.  
<sup>2</sup>خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نفس المرجع، ص-ص 163-339 .

## 2- أنواع التغيير:

يصنف التغيير التنظيمي حسب أحمد ماهر إلى:

الشكل رقم (1): يوضح تصنيف لأنواع التغيير

المصدر: أحمد ماهر إدارة التغيير ص 16



✓ درجة التغيير:

**التغييرات الجذرية :** و هي التغييرات التي تتم من خلال إعادة المنظمة لتصميم هيكلها التنظيمي وفقا إلى متطلبات منظمة التجارة الدولية و التي غالبا ما يتطلب إجراء مجموعة من التغييرات الشاملة الجذرية ، و التي غالبا ما تأخذ فترة زمنية طويلة الأجل أن تكتمل حيث يشمل التغيير الجذري كل شيء موجود في المنظمة و منها:

-التغيير في سلوك و عادات المستهلكين.

-التغيير في المجهزون .

-التغيير في الأنظمة المستخدمة في المنظمة.

**التغييرات التدريجية:**و هي التغييرات التي تتم من خلال قيام المنظمة بعمليات تغيير بشكل طبيعي و متدرج خلال الوقت و أن تكون بسيطة و صغيرة و حسب حاجة المنظمة لإنجاز العمل بكفاءة و فعالية.

### ✓ وقت التغيير:

**تغيير رجعي:** فتقوم المنظمة بمجموعة من التغييرات متمثلة في:

-التحول إلى استراتيجيات جديدة اتجاه المنافسين.

-التحول إلى تكنولوجيا جديدة .

-مواجهة مشاكل في الأداء و تطوير الأداء القائم .

-وجود أسباب أخرى.

**تغيير توقعي:** فهذا التغيير يرتبط ببعض المجالات المرتبطة بعمل المنظمة:

-العمل على وضع إجراءات تجعل الكلفة دائما منخفضة من خلال استمرارها في

إجراء تحسينات في الجانب العلمي و التكنولوجي.

-العمل على مراعاة و متابعة حاجات و رغبات الزبائن بشكل مستمر لأجل بقاء

المنظمة متفوقة و متميزة على المنظمات المنافسة في كسب و جذب الزبائن . غالبا ما يكون

التغيير التوقعي تغيير تدريجي و أن النتائج الإيجابية التي تحصل عليها المنظمة دائما من

خلال إجراء التحسينات.(1)

### 3- مجالات التغيير:

تتعدد مجالات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة و هي:

### ✓ مجال الهيكل التنظيمي:

تحتاج المنظمات -أيا كان نوعها -إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة

والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات ، و بدون هيكل

تنظيمي سليم فإنه قد يحدث بعض الخلافات و الصراعات و التداخل في الاختصاصات

<sup>1</sup>عبد العزيز بدر الندوي : عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية ، (ط 1)، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 172-173.

و الذي من شأنه أو يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف ، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنشأة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل ما يلي:

- التغييرات في طبيعة الوظيفة مثل: التوسع في الأعمال الوظيفة أو إثرائها أو زيادة المهام المسندة إليها، وقد تشمل التغييرات في العلاقة من الأقسام أو المستويات أو بين الإداريين و الفنيين و الاستشاريين و تنشيط الإجراءات و تعديلها و توضيح خطواتها .

- تعديل وصف المراكز الوظيفية.

- تعديل هيكل السلطة و المسؤولية.(1)

### ✓ مجال التكنولوجيا:

و تقوم المنظمة بهذا التغيير لمواجهة الأوضاع الجديدة و اقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة ، كتخفيض التكاليف، تحسن الجودة و الالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ، و يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق و خطوط الإنتاج ، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج ،حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل و تقنيات الاتصال الجديدة ، و أبعد من ذلك ، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال و الدفع بوسائل إلكترونية، و أيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت(التجارة الإلكترونية) .(2)

### ✓ مجال الأفراد:

هو تغيير في الاتجاهات و السلوكيات الأفراد عن طريق التدريب، فلاشك أن، مدخل تنمية الأفراد هو أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي ، حيث أن التغيير في الاستراتيجية و التكنولوجيا و البناء التنظيمي لابد و أن يحدث معه تغيير في سلوكيات الأفراد و طريقة تفكيرهم و أساليب عملهم و على القيادة الإدارية أن، تضع البرامج اللازمة لمثل هذا التغيير،

و ذلك من خلال استحداث برامج و أساليب حديثة لتنمية العاملين و تنمية مهاراتهم العلمية و الفكرية.

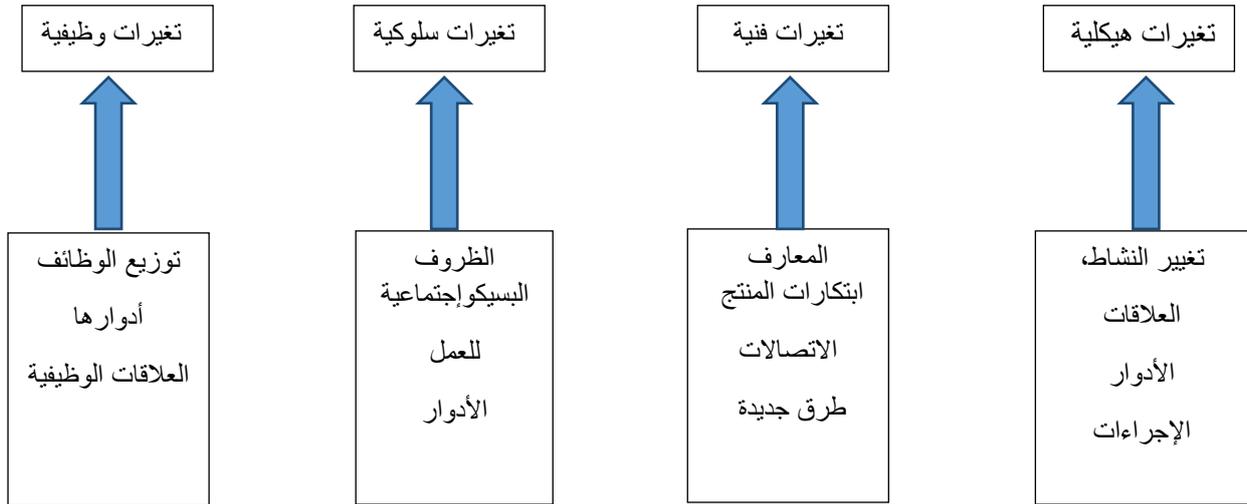
<sup>1</sup>علاء محمد سيد قنديل : نفس المرجع السابق ، ص 181.  
<sup>2</sup>فداء محمود حامد : إدارة الجودة الشاملة ، (ط1)، دار البداية للنشر.

### ✓ مجال نظم العمل:

و يتعلق هذا المجال بتغيير نظم العمل المتمثلة في اللوائح و القرارات المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت خاصة بالأفراد ام الإنتاج و التمويل او العمليات, و تضم هذه النظم أيضا النظام الخاص بوضع رؤية للمنظمة و تحديد رسالتها و أهدافها. و كذلك إعداد الخطط الإستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك و التصرفات داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup> أما بالنسبة إلى غسان داوود و آخرون فإنهم صنفوا مجالات التغيير إلى :

### الشكل رقم (2): يوضح مجالات التغيير

المصدر: غسان داوود و آخرون : التفكير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير , ص 84



### 4- أسباب التغيير التنظيمي:

#### -التطور التكنولوجي:

كان التحدث عن التغييرات و التطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج ، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية و استخدامها لكسب الوقت و تفادي الأخطاء ، إلا أن الثورة التكنولوجية حاليا توصلت إلى أبعد من ذلك ، فأصبحت الأخبار و المعلومات تصل و تعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جدا عبر شبكة الأنترنت بالإضافة إلى وسائل الإعلام

<sup>1</sup>علاء محمد سيد قنديل : نفس المرجع السابق ، ص 182 .

المرئية و المسموعة ،كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الانترنت ، عدا انتقال المعلومات و البريد و برامج التعليم و التدريب بواسطة هذه الشبكة.

### -العولمة:

بعد التطرق إلى التغيرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير ، نلاحظ أن ظاهرة العولمة لها دور و قد ساعدت على ظهور و انتشار هذه التغيرات دوليا ، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع و معايشة متغيرات البيئة المحلية و المتغيرات الدولية كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة و تعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبائن ،حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب و في نفس مستوى المنظمات المنافسة ، و ذلك لغرض البقاء و الاستمرار .

### - تدني مستوى الأداء:

إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة ،عليها البحث في الأسباب و القيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.(1)

### - القوانين و الأنظمة:

فقد يحدث التغيير نتيجة لتغيير الأنظمة و القوانين، مثلا فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخالفات و تم استحداث إدارات للبيئة و تم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة .

### - العمالة:

تغير ثقافة و صفات العمالة هي أمر يتكرر كثيرا فالعمالة الشابة لها رغبات و أسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر .  
و في بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلدان مختلفة و يتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية.

<sup>1</sup>فداء محمود حامد: نفس المرجع السابق صص162-165

- تغير احتياجات العملاء:

إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر و ما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب و لذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء و إلا فإنها ستخسرهم.(1)

- التغيير في إدارة المنظمة:

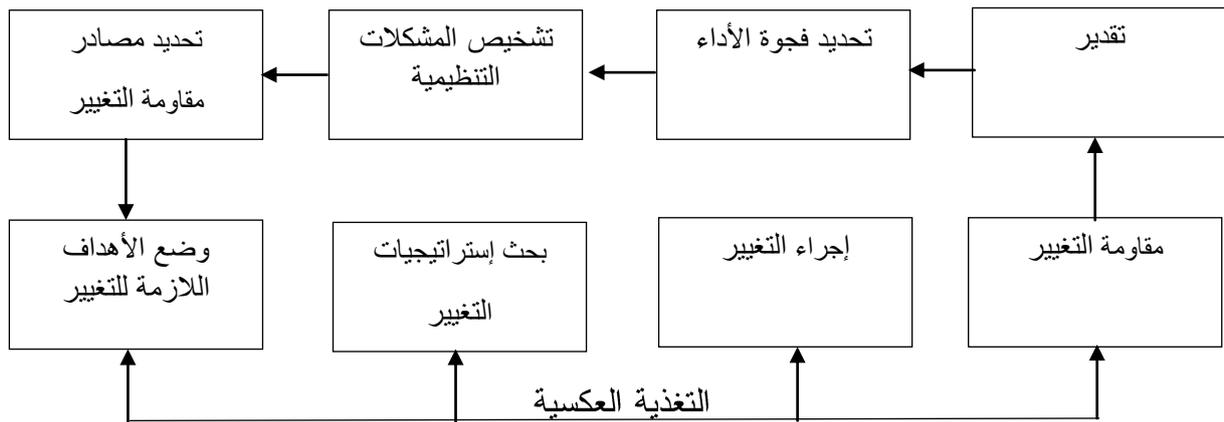
إن ما يحدث في أعلى الهرم التنظيمي يؤثر في كل أرجاء المنظمة أي أن ما يحدث يؤدي إلى الاحتياج إلى التغيير ،و من أهم العناصر التي تحدث في الإدارة العليا و تؤثر في التغيير التنظيمي ما يلي:

-ضغوط رئيس تنفيذي جديد ،فساد في مجلس الإدارة ،صراعات في الإدارة العليا ،الرغبة في حوكمة الشركة (أي الرقابة على الإدارة العليا )استراتيجيات جديدة للشركة ،مثل:(الاندماج أو الخصخصة).(2)

5- خطوات التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (03) يوضح خطوات التغيير التنظيمي.

المصدر: سيد محمد جاد الرب ، القيادة الإستراتيجية ، ص451.



<sup>1</sup>أحمد يوسف دودين: نفس المرجع السابق ص28.

<sup>2</sup>أحمد ماهر: إدارة التغيير، (ط1) الدار الجامعية للنشر و التوزيع مصر ، 2010، ص26.

**- الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي:**

و يتم من خلال الكشف عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة و محاولة التكيف معها و الاستجابة لها مما يتطلب التغيير في المؤسسة .

**- تأكيد و إثبات التغيير:**

و هذه الخطوة تدور حول تحديد الفجوة في الأداء داخل المؤسسة و تتمثل هذه الفجوة في الفرق بين ما يجب أن تحققه المنظمة باستغلال الفرص المتاحة و بين الأداء الحالي و قد تنشأ الفجوة نتيجة منافسين جدد أو بسبب التغيرات.

**- الوصف و التحليل و تشخيص المشاكل:**

و تهدف هذه الخطوة إلى إتفاق الإدارة و العاملين حول طبيعة المشاكل أو المواقف التي تحتاج إلى تغيير مثل: اتخاذ الإجراء التصحيحي و تتطلب إذن تحديد موطن القوة و الضعف في المنظمة و النتائج المترتبة عليها و تحديد الإمكانيات و الطاقات المتاحة و نواحي القصور فيها.<sup>(1)</sup>

**- إعداد إستراتيجية التغيير:**

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل و مترابط لتخطيط و تنفيذ عملية التغيير ، و يتم إعداد هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- ✓ اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- ✓ تشخيص الوضع القائم.
- ✓ تحديد أهداف عملية التغيير .
- ✓ اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير .
- ✓ وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير .
- ✓ اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير .

<sup>1</sup>علاء محمد سيد قنديل : نفس المرجع السابق ، ص 185.

**- تحديد و تصميم بدائل التغيير:**

و تشمل هذه العملية ما يلي:

- ✓ القيام بعملية التثقيف و التدريب و التعليم .
- ✓ تقديم الاستشارة النصح و الإرشاد.
- ✓ حل المشكلات و إزالة القيود و الصعوبات و تدعيم فرق العمل و التشجيع على العمل الجماعي .

**- تنفيذ عملية التغيير:**

يجب وضع كل من الإدارة و التعامل مع الأفراد في بؤر الاهتمام لأن تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج أهمها:

- ✓ تحديد الأدوار و المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ التغيير .
- ✓ تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.
- ✓ تحديد قنوات واضحة للانتقال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة .

**- المتابعة و التقويم:**

تشمل هذه المرحلة رصد و تحليل النتائج و الفرص ، و المعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير ، و التعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير .<sup>(1)</sup>

**6- خصائص إدارة التغيير:**

**- الاستهدافية:**

فلا يحدث التغيير بصورة ارتجالية بل ينطلق من أهداف محددة ثم وضعها و تحديدها سلفا ، و بالتالي فإدارة التغيير تسعى إلى غاية معلومة و متفق عليها من جميع أطراف التغيير .

**- الواقعية:**

من الضروري أن يرتبط التغيير المنشود بالواقع العلمي داخل المنظمة و في إطار ظروف و إمكانات المنظمة و الموارد المتاحة بها.

<sup>1</sup> غسان داوود وآخرون : نفس المرجع السابق ص ص 90\_\_91.

### - التوافقية:

التوافق بين عملية التغيير من جهة و رغبات و أهداف القوى المرتبطة بها و كفاءة الرأي في المنظمة و الأفراد المنفذين لعملية التغيير من جهة أخرى.

### - المشاركة في وضع أسس و أهداف و برامج التغيير:

حيث تطرح المنظمة و الإدارة العليا فيها بصورة خاصة على القوى المؤيدة و المعارضة غايات التغيير و محاولة كسب تأييدهم و إقناعهم بمزايا التغيير و الفائدة التي سوف تعود عليهم منه.(1)

### - الشرعية:

يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين و الأنظمة و الأخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

### - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

أي أن التغيير يسعى إلى التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء و الاستمرار و النمو في أعمال المنظمة.(2)

### 7- أهداف و أهمية التغيير التنظيمي:

#### - أهداف التغيير التنظيمي:

- ✓ تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة .
- ✓ تغيير المستوى الإدراكي و المعرفي للمجتمع المنظمي.
- ✓ تطوير مهارات استخدام المستجدات التكنولوجية .(3)
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى أعلى .
- ✓ تحقيق مركز تنافسي أعلى في السوق .
- ✓ إعادة صياغة الرؤية و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية

<sup>1</sup> حسين التهامي: التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث للنشر ، مصر ، 2013، ص142-143.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين: نفس المرجع السابق ، ص25.

<sup>3</sup> فريد كورتل : الجودة و التميز في منظمات الأعمال ، (ط1) مكتبة المجتمع العربي ، الأردن ، 2011، ص37.

- ✓ تحقيق خطة أكثر طموحا.(1)
  - ✓ تعديل و تحسين سلوك مجموعة مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من الذين يتعاملون معها .
  - ✓ تحقيق آثار التغيير على المؤسسة و الموظفين .
  - ✓ العمل على تطوير و تفعيل مجموعة من المقاييس أو المعايير و التي تناسب طبيعة المنظمة و عملها و ذلك للتعرف على حالات التغيير المطلوب تنفيذها و ذلك من أجل تقويم نتائجه
  - ✓ تمكين العاملين للمساهمة في عملية إدارة التغيير.(2)
- أهمية التغيير:

- ✓ تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار.
- ✓ تقديم خدمات خالية من العيوب و مناسبة لحاجات و مشكلات أفراد المجتمع.
- ✓ التحسين المستمر في وحدات أو إدارات أو إجراءات العمل بالمؤسسة و بشكل يتفق و حاجات العاملين بها.
- ✓ تصحيح الأخطاء أولا بأول والاعتذار في الوقت المناسب عما بدر من المسؤولين أو إدارة المؤسسة من سلوكيات تجاه العاملين أو المستفيدين من الخدمات.
- ✓ إعلام أفراد المجتمع و العاملين بما يحدث من تطوير بالمؤسسة لزيادة الثقة و التفاعل بين المنظمة و المجتمع.(3)
- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تمكن أهمية التغيير في المؤسسة إلى التجديد و الحيوية و تظهر روح الانتعاش ، كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين.

<sup>1</sup>محمد علي الأنباري : إدارة التغيير ، جامعة بابل ، كلية الهندسة ، قسم الهندسة المعمارية ، 2011 ، ص9.

<sup>2</sup>خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين (ط1) دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 ، ص40 ، ص41.

<sup>3</sup>رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الإجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع ، دار الوفاء للنشر ،(ط1) ، مصر ،2010، ص 42 ص43.

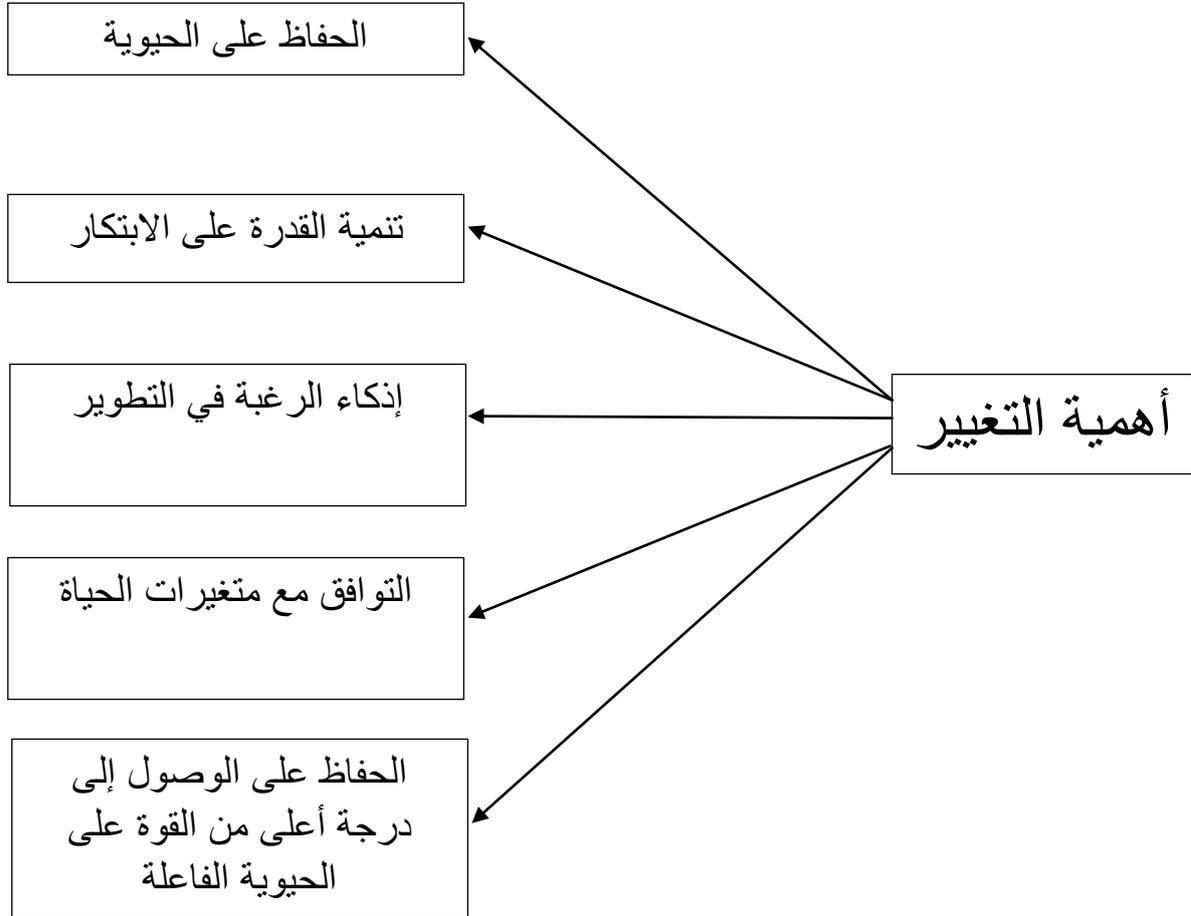
✓ يعمل التغيير على تحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل.

✓ الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء.<sup>(1)</sup>

و يمكن تمثيل أهمية التغيير من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (4)** يوضح أهمية التغيير.

**المصدر:** فرحان حسان بربح: إدارة التغيير و تطبيقاتها في إدارة المدرسة ، ص 24 .



<sup>1</sup>ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، (ط1) الأردن ، 2010 ، ص 81-82.

**8- إستراتيجية التغيير التنظيمي:****- إستراتيجية القوة:**

يقصد بها استخدام القوة في تطبيق التغيير إما عن طريق المكافأة و الحوافز التي تمنح للعاملين لتشجيعهم لتبني التغيير أو استخدام التهديد و بالعقاب للموظفين المعترضين.

**- إستراتيجية الإقناع المنطقي:**

و يقصد بها قيام الإدارة العليا بالحوار مع الموظفين و إقناعهم بالتغيير و شرح الفوائد التي سوف تعود عليهم من جراء تطبيقه و تفترض هذه الإستراتيجية أن الموظفين سوف تبني التغيير عن طريق الحوار المنطقي و الإقناع و توضيح المزايا و الفوائد التي سوف يجنيها الموظف من تطبيق التغيير.

**- إستراتيجية المشاركة:**

و يقصد بها السماح للموظفين أو المدراء الذين سوف يتأثرون بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير و التخطيط له و تنفيذه، و يوضح محفوظ أن الإستراتيجية الأخيرة هي من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير بينما تعد إستراتيجية القوة أقل إستراتيجية فعالية. (1)

**9- دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:**

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة على توفير التصميم المناسب و المؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية و مقدر، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، و إشراكه للعاملين و شرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير و فيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير.

**- الرؤية الواضحة و القيم و العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:**

<sup>1</sup>محمد زويد العتيبي: طريق إلى الإبداع و التميز الإداري ، (ط-1) دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر 2007، ص140-

فالرؤية الواضحة و المفهومة للجميع توضح الهدف النهائي للمؤسسة و تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة و تعتبر القيم رغبة داخلية في التغيير و تحقيق الأهداف و السلاح القوي للتنفيذ.

#### - الاختيار و الترقية و التقدم الوظيفي:

لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم الاختيار و الترقية ،وتعكس هذه المهارات و الكفاءات الجديدة .

#### - العمل بروح الفريق:

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتجلى بالقدرة على الإرادة الذاتية ، و يتصف هذا الفريق بما يلي:

✓ التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات.

✓ تحديد دور كل عنصر في الفريق و توقعاته من زملائه.

✓ المهارات المتعددة للموظف ، حيث يتم إدماج بعض الوظائف مع بعضها البعض.

#### - بناء القيادة الرائدة :

ضرورة توفير قيادة واعية و بصفات مميزة ، إذ أن قناعة و استعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية للتغيير، و لابد من تعزيز القيادة.

✓ القدرة على بناء الثقة بين العاملين.

✓ مفهوم الكل شريك.

✓ تقديم النصح للعاملين و تدريبهم و تنمية قدراتهم.

#### - إدارة و تقييم الأداء:

إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعا إلى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة و نظام فعال للإدارة و تقييم الأداء في المؤسسات، الأمر الذي يساعد على ترجمت خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية و واقع عملي و مسؤوليات واضحة و يلعب المدير في

ظل هذا الوضع الجديد دورا أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين ، فهو يساعدهم في فهم و ترجمت ماهية تقييم الأداء الجديد على المهارات و السلوكيات و أنماط الإدارة.(1)

### 10- مقاومة التغيير التنظيمي و إستراتيجية المنظمة في التعامل معه:

من النتائج التي تبرزها دراسات السلوك التنظيمي مقاومة الطرفين:

المنظمات و الأفراد للتغيير، و يرى البعض في المقاومة بأن لها بعدا إيجابيا من منطلق الحاجة للثبات و التنبؤ و الإسارت الأمور بعشوائية أو فوضى . و كما أن المقاومة للتغيير يمكن النظر إليها بأنها نوع من الصراع الوظيفي أو الإيجابي حيث أن الخلاف حول إعادة التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى جدل صحي و بالتالي الوصول إلى قرار أفضل من قرار مصدر الخلاف.(2)

#### - أسباب مقاومة التغيير:

- ✓ زيادة العبء الوظيفي بعد إحداث التغيير.
- ✓ حدوث انخفاض في الدخل.
- ✓ الاستغناء عن الفرد.(3)
- ✓ الشعور بالخوف.
- ✓ الخوف الاجتماعي.
- ✓ انخفاض الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة.
- ✓ تعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد و أبعادها الحضارية.(4)
- ✓ حدوث تغيير في تركيب الجماعات الحالية و إنشاء جماعات جديدة.
- ✓ التغيير في الموقع الجغرافية للعمال.

<sup>1</sup>سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دارالراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص22-23.

<sup>2</sup>علي عسكر: الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل: دار الكتاب الحديث للنشر و

التوزيع، مصر، 2005، ص228.

<sup>3</sup>ياسين جبار: التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات) مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، الأردن، ص6

<sup>4</sup>ماهر صبري: القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة و الاقتصاد عدد78، 2009، ص113-114.

✓ التغيير في ظروف العمل و فترات الدوام.<sup>(1)</sup>

- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

✓ التعليم و الاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و

قد تتخذ عدة أشكال منها:

المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو المذكرات و تقارير و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير.

✓ المشاركة و الاندماج: أكدت الأبحاث أن المشاركة في برامج التغيير من قبل

العاملين أو المؤثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته و من أبرز

إيجابيات هذه الطريقة هي أن المشاركين سيلزمون بتطبيق التغيير.<sup>(2)</sup>

✓ الدعم و التسهيلات: يتم تقديم الدعم الاجتماعي و العاطفي لمواجهة مصاعب

التغيير، عن طريق الاهتمام بالمشاكل و الاستماع للانتقادات و توفير التدريب

للتغلب على ضغوط العمل.

✓ التفاوض و الاتفاق: عرض حوافز للأشخاص المؤثرين و المعارضين لعملية

التغيير، و العمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعد

وضع عقبات عملية التغيير.

✓ المناورة و الاختيار: استخدام محاولات مستترة و مقنعة للتأثير على الآخرين،

و تقديم معلومات مختارة و خلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه و

يحظى بالدعم المطلوب.

✓ الإكراه العلني و الضمني: استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق

التهديد لمعارضين التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالات عدم الموافقة على

خطط التغيير.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> هاشم جمدي رضا: التدريب و التأهيل الإداري، (ط1)، دار الراية لنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص179.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دردين: نفس المرجع السابق، ص46.

<sup>3</sup> عبدالله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج، استراتيجيات (ط.5)، دار حافظ للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص15-16.

## 11- نماذج التغيير:

### - نموذج كليمان:

إن المنظمات من وجهة نظره تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المنظمات و تجديد رؤيتها و طرق التطوير المستخدمة.

و يتكون نموذج كليمان من خمس مجموعات أساسية و هي:

البيئة - المنظمة - المدير - فرق العمل - النتائج

و توجد ثلاثة عناصر لها ارتباط بالسلوك الإنساني يجب الإحاطة بها:  
الثقافة - الاقتراحات - الروح.

### المجموعة الأساسية و الفرعية لنموذج كليمان:

✓ **البيئة:** متغيراتها الفرعية ، التغيير السريع ، التأثير الدولي متبادل أصحاب المصالح (الأفراد - المجموعات و منظمات أخرى في المجتمع).

✓ **المنظمة:** الإستراتيجية ، الرؤية ، الرسالة ، الأهداف التشغيلية الهيكل ، الخرائط التنظيمية السياسات المكتوبة ، توصيف الوظائف القواعد الرسمية ، نظم الثواب و العقاب.

✓ **المدير:** النمط القيادي للمدير ، مهارات التعامل مع مختلف العاملين كفاءة تشخيص المشكلات و صنع القرار.

✓ **المجموعات و فرق العمل:** تبادل المعرفة بين المجموعات و فرق العمل ، التفاعل بين المجموعات و تنمية روح الفريق و العمل في اتجاه تحقيق الأهداف ، صناعة القرار، الابتكار، الرشد ، الفعالية.

✓ **النتائج:** الأداء المادي المتميز، الحفاظ على الحالة المعنوية مرتفعة و درجة رضا عالية.

### - نموذج ماكنزي:(نموذج السبعة)

و هو يعتمد على تفاعل المتغيرات السبعة و التطبيق عليها.

✓ الإستراتيجية

✓ القيم المشتركة: وهي توضح القناعات الموجهة للناس في المنظمة عن مبرر وجودها.

✓ المهارة: و هي توضح ما هي المنتجات و الخدمات التي تتميز بها المؤسسة.

✓ الهيكل: و هو يوضح خطط السلطات و المربعات في الخريطة التنظيمية و اللجان و غرف عمل المشروعات.

✓ النمط القيادي: وهو يوضح طريقة القيادة في الإدارة العليا.

✓ النظم: نظم التشغيل الفنية و لاسيما المرتبطة بالحسابات و بالأفراد و طريقة تنفيذ الأعمال.

✓ البشر: وهو يوضح طبيعة البشر في المنظمة.

و يعتمد نموذج ماكنزي على:

✓ التفاعل بين العناصر السبعة السابقة .

✓ التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة .

✓ يجب أن يكون هناك تناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ

الإستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها.

✓ النموذج يضع نسق القيم المشتركة موضع أساس من عناصره لأنها توضح من

نحن؟ و ماذا نعمل؟ و إلى أين نذهب؟(1)

### - نموذج بيتر:

تتضمن العناصر الأساسية للتغيير و هي:

✓ المهمات: تشمل تلك المتغيرات المتعلقة بأدوات تصميم المهمات و تحديد

الواجبات و الوظائف أو تكوين فرق العمل.

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (ط1) دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 ، ص316-318

- ✓ **التكنولوجيا:** المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة و تكنولوجيا العمل.
  - ✓ **الهيكل:** و يتضمن التغيير في نظام الصلاحيات و المسؤوليات ، و نظم و تدفق العمل ، و الإجراءات ، و درجة المركزية أو اللامركزية.
  - ✓ **القوى العاملة:** و هي عوامل التغيير في الأفراد العاملين ، مثل عدد القوى العاملة و أساليب التدريب و التأهيل و تنمية القادة الإداريين.
- **نموذج هلريكال وسلوكوم:**

- ✓ معرفة مصادر التغيير -تقدير الحاجة للتغيير .
- ✓ تشخيص مشكلات المنظمة -التغلب على مقاومة التغيير
- ✓ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير -وضع استراتيجيات التغيير.
- ✓ تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
- ✓ متابعة الخطة و معرفة نواحي الضعف و القوة فيها.

- **نموذج كاست و رونزويك:**

- حيث يريان أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فعالية المنظمة و كفاءتها و يتضمن النموذج ما يأتي:
- ✓ الإحساس بالمشكلات و إدراك ضرورة الحاجة للتغيير.
  - ✓ تحديد الفجوة بين المرغوب و المحقق فعلا من الأهداف.
  - ✓ تقييم البدائل المتاحة للتغيير.
  - ✓ تنفيذ التغيير.
  - ✓ متابعة و تقييم النتائج.

- **نموذج كرينر:**

أشار الباحث كرينر أن سياسة التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها ببعض و

هي:

- ✓ مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.

✓ مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكيف و التوازن لموجهة المشكلات الداخلية.

✓ تحديد مجالات المشكلات و التعرف عليها بشكل دقيق.

✓ مرحلة ابتكار حلول جديدة و الالتزام باتجاه جديد في العمل.

✓ مرحلة تجريب الحلول الجديدة و بحث النتائج.

✓ مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية و قبول الإجراءات الجديدة.

#### - نموذج التغيير كعملية:

تتضمن حلقات عملية التغيير ثلاثة أسباب أساسية:

✓ **إذابة الثلج:** و تشمل إضعاف القيم و الاتجاهات و أنماط السلوك القديمة لأنها لم

تعد فعالة أو مناسبة للمواقف الجديدة ، و مثل هذا التغيير ضروري قبل أن

يصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير .

✓ **التغيير:** تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم و الاتجاهات الجديدة و أنماط

السلوك.

✓ **التجميد مجددا:** أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير

لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة.<sup>(1)</sup>

#### - نموذج كيرت ليوين: kurlourins

حيث فسر عملية التغيير على مستوى المنظمات عبر ثلاثة مراحل:

✓ **مرحلة الإذابة:** و ذلك بتهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير إلى تقبله بعد إشعارهم

بأهميته ، فهذه مرحلة خلق الحاجة للتغيير و الإحساس بأهميته و تشخيص و استبعاد

القديم و امتصاص المعارضة و احتوائها.

✓ **مرحلة التدخل للتغيير:** إحلال الأفكار الجديدة و طرائق العمل البديلة محل تلك

التي تمت إذابتها ، و هذه الخطوة الأصعب و المرحلة الأعقد بسبب ما يرافقها

في تداخل الجديد مع القديم ، و تمسك البعض بما اعتادوا عليه ، لذلك تتطلب

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمد: نفس المرجع السابق ص377-ص383.

هذه المرحلة الملاحظة و المتابعة و العناية الدقيقة ، و توظيف المعرفة  
السيكولوجية و الاجتماعية سواء في الإقناع أو التدريب أو استخدام التقنيات و  
طرائق الاتصال الجديد.

✓ **مرحلة الإقرار و إثبات الجديد:** فتعود المنظمة لحالة الاستقرار على ما تم تغييره  
من سلوكيات و آليات عمل و مهارات ، و يتم التوفيق و التقريب بين رواد  
التغيير و حماته و بين المعارضين و التوصل إلى الحلول الوسطية ثم متابعة  
النتائج الإيجابية المتحققة و إقرار ما انتهت إليه عملية التغيير.

### - نموذج إيدكرشين: Edgar Schein

بعد أن أشاد بنموذج ليوين للتغيير ، حيث يرى أن الأطر النظرية و النماذج الفكرية  
رغم أهميتها و قيمتها العلمية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات و لا يمكن تعميمها على كل  
مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد و الجماعات و المنظمات لكون التغيير عملية  
ديناميكية و سيكولوجية و سوسولوجية تحدث داخل العقل و الشخصية و يترتب عليها إعادة  
تشكيل الأفكار و السلوكيات و بالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية و الذاتية التي تميز  
البشر عن بعضهم البعض.

أما على صعيد المنظمات فيبرز "شين" أهمية الاستشارات و دور البحوث الإكلينيكية و  
المختبرية في التشخيص و في التدخل و إجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن  
الواقع المراد تغييره ، و يطلق "شين" على هذه الخطوات ببحوث العمل أو بحوث الميدان  
فهو السبيل إلى تحقيق التغيير المخطط.

### - نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي.

إن الحديث عن التغيير التنظيمي عبر تشبيهه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينات من  
القرن العشرين و لكتابات "فرنش و بيل" حيث شبهوا المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه  
الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة و تشمل : الأهداف ، التقنيات ، السياسات  
الهيكل و الموارد المادية و المالية فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير  
الجزء الخفي و المتضمن :

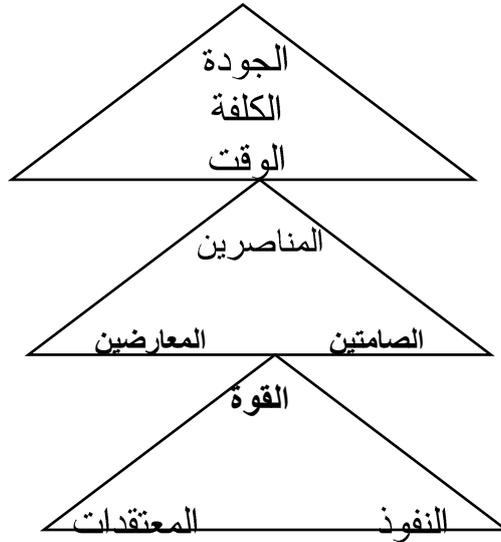
الأحاسيس، الاتجاهات والمشاعر، القيم، المعتقدات والثقافة التنظيمية أما "كروجر"

فيقسم

جبله إلى ثلاثة مستويات و لكل مستوى منها عناصره الثلاثة الفرعية: (1)

**الشكل رقم (5) الجبل الثلجي لكروجر.**

**المصدر:** عامر خضير كبيسي ، إدارة التغيير التنظيمي ، ص13.



- نموذج آرفن:

هذا النموذج تبني إستراتيجية الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الخطوات من أهمها إحداث الضغط الخارجي من أجل التغيير في المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسات و التركيز على تنفيذ الدعم الإداري و بناء الالتزامات نحو التغيير و هذه العناصر رغم أهميتها إلا إن التغيير المطلوب ليس في هذه الجوانب فقط و إنما في جوانب عديد أخرى لم يتناولها هذا النموذج للانتقال نحو جودة النوعية و تميز الأداء في المؤسسات.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر ، عميد كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المؤتمر الخامس شرطة دبي ، الإمارات ، 2010، ص1ص11-13 .

**- نموذج الإيزو أوروبي:**

و هذا النموذج يتطلب توفير دليل للسيطرة و توثيق الإجراءات و وجود معلومات مكتوبة للعامل كما أن له إصدارات كثيرة منها إيزو 9000 و إيزو 9001 و هذه من السلبيات إلى استخدامه بشكل أكبر في مجال الصناعة و الإنتاج و هو لا يلبي كل متطلبات التغيير.

**- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة و التميز:**

فهو يركز على الأداء المؤسسي عبر مجموعتين من العوامل الممكنة و النتائج المستهدفة بحيث يعطي لكل مجموعة 50% من نسب التقييم المؤسسي و هذا النموذج يركز بشكل كبير على مؤشرات الأداء للجهات الإشرافية و الرقابية و الجهات المسؤولة عن التنفيذ.<sup>(1)</sup>

**خلاصة:**

إن المنظمة و بمختلف أنواعها و طبقاً لنظرية النظم ، هي نظام مفتوح و متفاعل مع البيئة الخارجية و يتأثر بها و يؤثر فيها ، و لذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون ، و إنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار و البقاء ، و هدف التكيف ، و لهذا فإن الحاجة للتغيير بنمو و تعقيد المنظمة سيما و أنها تتعامل مع بيئة و أنظمة مفتوحة ، و متغيرات ذات أبعاد مختلفة و هذا ما يعرض المنظمة المعاصرة باستمرار إلى التعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة و التكيف للتغيير من أجل رسم سبل نجاحها .

**II. الفعالية التنظيمية :****تمهيد:**

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة و قد تعرض

<sup>1</sup>شرف إبراهيم الهادي: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية و تميز الأداء ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 11، ص 282-283.

مفهوم فعالية المنظمة إلى التفاوت في وجهات النظري الفكرية ، من حيث معناها الشامل و الدقيق ، فالمنظمة التي تتسم بالفعالية هي المنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة .

و يهدف هذا الفصل إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية ، و معايير قياسها و أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية و أخيرا مناقشة المداخل التقليدية و المعاصرة لقياس فعالية المنظمات ، و محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية .

### 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعرف اتزيوني هذا المصطلح " بأنه يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات

و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة، أنماط الاتصال أساليب الإشراف، الروح المعنوية و الإنتاجية".<sup>(1)</sup> و يرى الباحثان كاتز و كان " أن الفعالية تعني القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم في البيئة " .

في حين يرى الباحثون كاست و روزنجيج و نيجاندي أن الفاعلية "تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تحقيق رضا العملاء و العاملين بها و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو و الربحية " .<sup>(2)</sup>

و تعرف الفعالية أيضا بأنها " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ، هذا ما نسميه الفعالية معيار التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها " .<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، ( ط 3 ) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 305 .

<sup>2</sup>ناصر مراد : فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق ، ( د ط ) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 74 .

<sup>3</sup>عبد الرزاق بن حبيب : إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ( ط 3 ) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006 ، ص 127 .

و تشير الفعالية وفقا لبينر دراكر " إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب ".<sup>(1)</sup>  
 أما الفار فقد عرفها بأنها " قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر  
 عن الأهداف التي تحققها ".<sup>(2)</sup>

و يعرف زيد منير عبوي الفعالية " بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق  
 أهدافها ، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين ، مستوى الأقسام و  
 مستوى المنظمة ، و في تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو  
 كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات ".<sup>(3)</sup>

و لتحديد دقيق للفعالية يجب أن نفرق بين الفعالية و الكفاءة، فالفعالية هي محصلة  
 تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يتضمن من أنشطة إدارية ووظيفية و فنية ، كما أنها  
 ترتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

أما الكفاءة فتقتصر على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة أي أنه يرتبط بعنصر التكلفة  
 ، و العلاقة بين المدخلات و المخرجات ، أي مدى الرشد في استخدام الموارد المتاحة .<sup>(4)</sup>  
 و في ضوء ذلك ، فإن مفهوم الكفاءة "يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد  
 المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها ، و كذلك إشباع حاجات و رغبات الأفراد  
 العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل".<sup>(5)</sup>

### التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي  
 أنشئت من أجلها ، و التكيف مع البيئة و الاستمرار في البقاء و النمو و التطور .

### - تعريف الأداء:

"يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها و هو

<sup>1</sup>أحمد ماهر : تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي ( ط 1 ) الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية ، 2011 ، ص 67 .

<sup>2</sup>خليل محمد حسن الشماع ، خضيرة كاظم محمود : نفس المرجع السابق ، ص 327 .

<sup>3</sup>خالد بوشارب بولوداني : البعد الثقافي مميزة تنافسية لتحقيق الفعالية التنظيمية ، مجلة الدراسات الخلدونية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 6 ، 2013 ، ص 375 .

<sup>4</sup>ناصر مراد : نفس المرجع السابق ، ص 75 .

<sup>5</sup>خليل محمد حسن الشماع ، خضيرة كاظم محمود ، نفس المرجع السابق ، ص 331 .

يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>(1)</sup>

كما يعرف على أنه: " السلوك الذي يسهم به الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق

أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة".<sup>(2)</sup>

### - تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه " المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ، و

يتوقف ذلك على الملاءمة و الانسجام بين المكافأة التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات

الفرد لهذه الوظائف".<sup>(3)</sup>

### - تعريف التنافسية:

تعريف فريد النجار: " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق

الربحية ، و النمو ، و الاستقرار ، و التوسع ، و الابتكار ، و التجديد".

و التنافسية بالمعنى الضيق: " يعبر عنها و تقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات

المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حت تكون أفضل من

منافسيها الفعليين".<sup>(4)</sup>

## 2- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

لقد تباينت و تعددت العوامل التي تم من خلالها تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق

الأهداف من ناحية و تأمين السبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى و أهم

هذه العوامل ما يأتي:

### - العوامل الفنية و التكنولوجية :

<sup>1</sup>فداء محمود حامد : إدارة الجودة الشاملة ، (ط 1 ) ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ص 106.

<sup>2</sup>سعاد بعجي : تقييم نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة ، توزيع و تسويق الموارد  
البيروقراطية المتعددة ، نفضال ، مسيلة ، 2006-2007 ، ص 10.

<sup>3</sup>محمد صريفي : الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، ( ج 4 ) ، المكتب الجامعي  
الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 37.

<sup>4</sup>فاطمة الزهراء بن قايد : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية ، أطروحة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد  
بوقرة ، بومرداس 2010-2011 ص 30.

و هي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني و المعدات و المكائن و الأدوات ، و ظروف العمل و الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين ، و استراتيجية الإدارة ، و السلوك المنظمي و هي ذات طبيعة عامة ترتبط بالظروف و المتطلبات الفنية و التكنولوجية للمنظمة و سبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

#### - العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

و هي تشمل معنويات الأفراد ، و اتجاهاتهم ، و دوافعهم و رغباتهم ، و سبل الاتصالات المعتمدة بينهم ، و الصراع و بيئة العمل و سبل معالجة الظواهر الحاصلة في العمل ، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة و الأسس المعتمدة في تعميقها و تطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي و التوازن المتحرك و المتفاعل للمنظمة.

#### - العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

و تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر الملائم ، و تعد هذه المتغيرات و أثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين المنظمة و بيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

هذه التغيرات تعد ذات تأثير متبادل و متفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها.<sup>(1)</sup>

### 3- معايير قياس الفعالية التنظيمية:

توصل الباحث كامبول من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار أستخدم لقياس الفعالية التنظيمية، و هذه المعايير هي:

✓ **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي تحصل عليها من

الخبراء و المختصين و الذين على علاقة بالمؤسسة .

<sup>1</sup>- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نفس المرجع ، ص333-334

- ✓ **الإنتاجية:** و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.
- ✓ **الربحية:** و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف .
- ✓ **الجودة :** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن .
- ✓ **حوادث العمل:** و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنها من خسائر مادية و بشرية .
- ✓ **النمو:** و نقف عليها بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة و حجم المبيعات ، و عدد الابتكارات.
- ✓ **معدل التغيب:** و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- ✓ **دوران العمل:** و يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم ، و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- ✓ **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- ✓ **التحفيز و الدافعية:** و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة ، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد ، و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- ✓ **الرقابة:** و هي التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة (1).
- ✓ **تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات:** من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب السويسي: الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، "أطروحة دكتوراه"

- ✓ **المرونة و التكيف:** و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- ✓ **درجة الاستقرار:** التي تميز المؤسسة ، و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- ✓ **الاندماج و التوافق:** بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- ✓ **تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول :** من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.
- ✓ **التطابق في الأدوار و قواعد السلوك:** و تعني مدى الإلتقان حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة ، توقعات الأداء... الخ.
- ✓ **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم :** و التي تسمح باتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- ✓ **إدارة المعلومات و الاتصال :** و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- ✓ **الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.**
- ✓ **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم و التقرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية .
- ✓ **التقييم الخارجي:** و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- ✓ **الاستقرار:** و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي ، و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته ، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).

- ✓ **تكلفة الإدارة :** و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- ✓ **مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة:** في عملية اتخاذ القرارات ، و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- ✓ **برامج التكوين و التطوير:** و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
- ✓ **التركيز على الإنجاز:** و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها ، و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.<sup>(1)</sup>

#### 4- خصائص المنظمة الفعالة:

هناك خصائص إذا وجدت لدى المنظمات يمكن أن توصف بأنها من المنظمات الفعالة و

هي:

- ✓ التكيف و التعايش مع البيئة الداخلية و الخارجية.
- ✓ رغبة الإدارة في مواجهة المشكلات و تشخيصها و حلها و توظيف الموارد بالشكل الملائم لأهدافها و تحمل القدر المعقول من المخاطرة.
- ✓ التأكيد على الإنجاز.
- ✓ الاهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم.
- ✓ درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- ✓ تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
- ✓ وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- ✓ بساطة الهيكل التنظيمي و انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>عبد الوهاب سويبي ، نفس المرجع ، ص 11

<sup>2</sup>فاطمة بوقريط ، فعالية التغيير التنظيمي ، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي و العمل ، قسم علم الاجتماع كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012-2013 ، ص 100.

## أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

**توسيع العمل :** رودها هما شركتي أي - بي - ام ( I - B - M ) و ديترويت ايدسون فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى ادني مستويات التنظيم , و يوفر الفرص لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية , و يقضي على الملل و النفور .

**التقييم التنظيمي و تقييم الأداء :** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية و كذا النفس- اجتماعية و السلوكية ، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفتيش المستمر و الانتقال الى التطبيق الطرق الحديثة في التقييم .

**الإدارة بالاستشارة و المشاركة :** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.

**تسطير الأهداف و صناعة القرار :** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه . (1)

و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة و هي :

✓ تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية .

✓ التغييرات التنظيمية الداخلية .

✓ الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة .

و نخلص إلى القول انه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد و علاقات القوة التي يتمتعون بها ، حتى يتم ضمان عملية الانسجام بالوصول إلى الفعالية.

<sup>1</sup>نور الدين تاويريريت : " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " , أطروحة دكتوراه, علم النفس عمل و تنظيم , قسم علم النفس و علوم التربية , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة منتوري \_ قسنطينة , 2006 , ص165 - 166 -

زيادة فعالية الاتصال : يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم , و يمكن إيجازها فيما يلي :

✓ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة و تدفق المعلومات في مختلف المستويات و الاتجاهات .

- ✓ إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر و ممثلين من مختلف المصالح و مستويات الهيكل التنظيمي , لمناقشة الأفكار و القرارات و تسهيل تنفيذها.
- ✓ تنظيم اجتماعات عامة دوريا كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
- ✓ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها .
- ✓ تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية ، و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين (1).

#### 5- محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية التنظيمية:

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاثة اعتبارات أساسية هي:

#### - تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة:

فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتاج أعمال المنظمة، و هي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية و تحديد معايير تقييم فعالية المنظمة.

#### - مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:

فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها ، فهدف الربحية مثلا يعتبر من أكثر الأهداف استخدامها في قياس فعالية منظمات الأعمال ، وذلك لوجود مقاييس مستقرة و متعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة و بالتالي الحكم على مدى فعاليتها .

<sup>1</sup>نور الدين تاوريريت : نفس المرجع , ص166-167.

**- الظروف البيئية:**

فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية. أم في البيئة المتغيرة و المعقدة تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.<sup>(1)</sup>

**خلاصة:**

و خلاصة لهذا الفصل فإن المنظمة تحتاج لأنظمة حديثة بمختلف أنواعها و نظمها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، لسبب رئيسي و هام و هو أن هذه المؤسسات تساعد على تحقيق الأهداف التي يعجز الأفراد عن تحقيقها كل واحد لوحده ، إذ تعتبر فعالية التنظيمية الصفة الأساسية و هي مبرر و جود التنظيم و استمراره و تطويره ، و هي آخر معيار حكم على نجاحه ، كما تعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر ، المرجع السابق ص164-165.

# الفصل الثاني

## الأبعاد النظرية للدراسة

**تمهيد:**

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد و اختيار مشكلة البحث ، حيث تبرز أهميتها في إعطاء الباحث إماما كاملا و شاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته ، و تزويد الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ، و هو الهدف الأساسي من هذه الدراسات.

**أولا: الدراسات السابقة:**

أما فيما يخص دراستنا هذه تم تقسيم الدراسات السابقة حسب متغير الدراسة و تمثلت فيما يلي:

**1. الدراسة المتعلقة بالتغيير التنظيمي :****1- دراسة خليل بن علي**

دراسة خليل بن علي 2006-2007 ، جاءت بعنوان " تصميم التغيير التنظيمي و أثره في صنع القرار"، دراسة حالة بوزارة التهيئة العمرانية و البيئية و السياحة بالجزائر ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، فرع التنظيم الإداري و السياسي ، تخصص رسم السياسات العامة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر اندرجت هذه الدراسة تحت تساؤل عام وهو إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي في صناعة القرار داخل المنظمات الإدارية ؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى تغيير و تحويل قطاع السياحة من وزارة إلى مديرية تابعة إلى وزارة البيئة و تهيئة الإقليم ، و تحديد المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي و مدى تأثيرها على الهيكل التنظيمي.

أما فيما يخص المنهج المستخدم فقد اعتمدت هذه الدراسة على عدة مناهج ( المنهج الوصفي، و المنهج التاريخي ، منهج دراسة حالة).

و توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصنيف القطاعات في الدولة من خلال الدراسة أنه تم دمج قطاع تهيئة الإقليم و البيئة الذي تعتبره الدولة من القطاعات القاعدية التي تكتسي أهمية و أولوية كبرى ، أما قطاع السياحة فيصنف من القطاعات الخدماتية ، و نتج من خلال هذه الدراسة أن دمج الهيكلين التنظيميين ، أنه تم توسيع حجم هذا الهيكل ، و هذا ما يصعب العمليات الإدارية بالنسبة للقادة و المسؤولين ( في الرقابة و التوجيه و التنظيم) داخل هذا الهيكل التنظيمي الجديد.

كما أن عملية الدمج تؤثر سلبا على عملية الاتصال داخل وزارة التهيئة العمرانية و البيئة و السياحة .باعتبار أن عملية الاتصال داخل التنظيم من أهم العمليات التي تساعد في صنع القرار الرشيد و العقلاني.

أما صنع القرار داخل وزارة التهيئة و العمران و البيئة و السياحة أنه تتم هذه العملية بشكل مركزي ( مركزية القرارات في سلطة واحدة) من خلال تتبع عملية التغيير الحاصلة على مستوى الوزارتين نلاحظ أن هناك اهتمام كبير بقطاع على حساب قطاع آخر ، من خلال الجوانب القانونية و التنظيمية و التمويلية مابين سنتي 2002-2008.

## 2- دراسة شيباني فوزية

دراسة شيباني فوزية 2009-2010: جاءت بعنوان "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري ، قسنطينة ، تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي: ما دورا البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن؟ حيث اندرجت تحته الفرضية العامة :

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن .

و للتحقق من صدق الفرضية استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و شملت عينة

البحث على عدد من أعوان الأمن و البالغ عددهم 115 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية

و مستخدمة في ذلك أداة الاستبيان.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي.
- ✓ يرى أعوان الأمن أن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي جاء وفقا على النحو التالي:
- ✓ إحداث التغيير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3,84 .
- ✓ إحداث التغيير على المستوى الانتماء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 3,36.

و في الأخير توصلوا إلى أن لنجاح أي برنامج تكويني لا بد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعه بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها و أهداف العاملين فيها.

### 3- دراسة لمقابلة حمزة

دراسة لمقابلة حمزة 2009-2010 جاءت بعنوان " إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير " دراسة ميدانية في مؤسستين هما فرعين للمؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري-قسنطينة .

تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل العام و هو أي دور (وظيفة و مكانة ) يمنح لإدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير تباشرها مؤسسة ما و ما التأثير الذي يصيب بناءها و وظيفتها بعد عملية التغيير؟

و انطلاقا من معالجة الإشكالية و محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي جاءت الفرضية

البحثية كالآتي:

يتعرض دور إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة لإعادة التشكيل و التموقع في الهيكل التنظيمي ، من خلال التأثير و التأثر في أو بأهداف و نتائج عملية التغيير ذاتها.

حيث كانت تهدف الدراسة إلى تشخيص مجالات التأثير التي تصيب بناء و وظيفة إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات و تحديد رد فعل إدارة الموارد البشرية للتكيف مع الرهانات و المتطلبات التي تطرحها عملية التغيير التنظيمي. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة هي اختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث اختياراً عشوائياً و تم الاستعانة بأدوات جمع البيانات (المقابلة ، الملاحظة ، الوثائق)

و لعل أهم نتائج الدراسة هو التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية تعرف إعادة تموقع و تشكيل أثناء عمليات التغيير، و يشمل ذلك دورها و وظائفها ، و يعتبر هذا تأكيد لفرضية الدراسة حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً حاسماً في تطوير إدارة الموارد البشرية. فهذا يؤكد على أن إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير تعرف مرحلة انتقالية و حاسمة يفرضها دورها في عملية التغيير.

#### 4- دراسة سوفي نبيل

دراسة سوفي نبيل: 2010-2011: جاءت بعنوان "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة .

جاءت هذه الدراسة تحت إشكالية مفادها كيف هي اتجاهات الموظفين عموماً و موظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟

و للإجابة على الإشكالية و التعمق في الدراسة ووفق منهج واضح و سليم تصاغ مجموعة فرضيات تحدد معالم هذه الدراسة ، و قد جاءت على النحو التالي :

✓ أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين .

✓ يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا و المكاسب من التغيير التنظيمي .

✓ يتوقع موظفي أسلاك التقنية العديد من السلبيات و المشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي .

✓ تختلف اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي مع ما يمكن التوصل إليه من إثبات أو نفي للفرضيات، و انطلاقا من طبيعة الدراسة و أهدافها ، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية ، و نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 85 موظف ، و هو العدد الإجمالي لموظفي خزينة ولاية جيجل تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبيان على جميع الموظفين .

و في الأخير توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات بين اتجاهات موظفين الأسلاك المشتركة و اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية ، حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير التنظيمي فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا و المكاسب التي من شأنها خلق و تعزيز بعض القيم الإيجابية ، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل و النقاط السلبية للتغيير التنظيمي .

#### 5- دراسة بوديب دنيا:

دراسة بوديب دنيا 2013-2014: جاءت بعنوان " الثقافة التنظيمية كمدخل إحداث التغيير التنظيمي " ، دراسة حالة بشركة بيبسي-الجزائر ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصاد، العلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة الجزائر3.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي ، و ذلك من خلال الإجابة على التساؤل المركزي . كيف للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة يستلزم اختيار الفرضيات التالية:

✓ أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض و حتمي على كل منظمة في ظل التحديات التي تواجهها.

✓ تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم القبول المبدئي للمستجدات التي اقتضتها عملية التغيير التنظيمي.

✓ يتأثر موقف الأفراد اتجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.

✓ إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي.

✓ ضمان ولاء الفرد و تقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و اتخاذ القرار بشأن العملية.

و لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الدمج بين المنهجين الوصفي و التحليلي و تم اختيار العينة على أساس عشوائي مع استخدام أداة الاستبيان ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن التغييرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرار .

✓ إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، بل يكون عن طريق التوقع و التخطيط له، و كذا المبادرة لإحداثه.

✓ أن مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي أمر طبيعي.

✓ تمثل الثقافة التنظيمية مجمل الاعتقادات و المبادئ و القيم التي تحكم سلوك الأفراد.

- ✓ إن خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه و كذا عدم إشراكه في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل أكثر إصرارا على معارضة و مقاومة عملية التغيير التنظيمي.
- ✓ يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة .

## II. الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

### 1- دراسة صالح بن نور:

دراسة صالح بن نور 2004-2005: جاءت بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة L.C.M.T.C رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة.

اندرجت هذه الدراسة تحت أربع فرضيات:

- ✓ كلما كانت العلاقة الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعال.
- ✓ الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازلة منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.
- ✓ يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يتشاورون قبل اتخاذ قرارات هامة التي تعنيهم.
- ✓ كلما كان العامل راضيا عن وضعيته داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي:

تحديد أهم الأليات و الحوافز وكذا الدوافع التي يعتمد المعنيون (الصناعيون ) أن تساهم في نمو و تطوير المؤسسات الوطنية و بفاعلية أكبر.

و للتحقق من الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي مع استعماله أسلوب المسح بالعينة ، حيث قام بتقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين رئيسيتين الأولى مثلها الإداريون الذين يبلغ عددهم 175 إطار ، و استعمل العينة العشوائية الطبقية.

و في الأخير توصل إلى النتائج التالية:

يعتبر الاتصال من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم ، مما يزيد من دافعيتهم للعمل ، و هذا في حد ذاته إجراء فعالا لتحسين الأداء . و أنه للعمال رغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن أغلبهم يرون بأن هذا سيسعدهم و سيدفعهم إلى العمل على تنفيذها في الميدان ، و أخيرا أن أغلب العمال يرون أن المؤسسة ليست مؤسستهم.

## 2- دراسة نور الدين تاويريريت

دراسة نور الدين تاويريريت 2005-2006: جاءت بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" ، مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التربية في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، تحت تساؤل عام هو: لماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

و هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا ، و التي أدرجت تحت جملة من الفروض:

- ✓ تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
- ✓ تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- ✓ تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفس اجتماعية ) للمنظمة ، ولقد سعت الدراسة لتحقيق الهدف التالي :
- الوقوف على مدى وعي إطارنا بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي و الفعالية التنظيمية لتحقيق المنظمة لأهدافها.

و للتحقق من هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي و في الأخير تم التواصل إلى النتائج التالية:

أنه تستطيع المنظمة بلوغ أهدافها كاتجاه أول و قدرتها على النمو و التطور و ضمان بقائها في الخريطة التنظيمية كاتجاه ثاني ، فإنه لن يتحقق ذلك إلا باستخدام التغذية الراجعة -المرتدة- لما تم تسطيره من خلال التقييم الشامل و الوقوف على نقاط الضعف و القوة و تصحيح مسار العملية الإنتاجية داخل المنظمة ، كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه يمكن قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية و السلوكية.

### 3- دراسة نسيمة أحمد الصيد:

دراسة نسيمة أحمد الصيد 2006-2007: جاءت بعنوان " الترقية و الفعالية التنظيمية " دراسة بمركب مطاحن الحروش ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، جاءت هذه الدراسة تحت تساؤل عام هو هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية و الفعالية التنظيمية؟ و ندرجت تحته جملة من الفروض:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية و الفعالية التنظيمية.
- ✓ تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.
- ✓ تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار.
- ✓ يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة .

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي:

- إبراز مدى مساهمة مراتب الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية

و للتحقق من الفرضيات استعملت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح بالعينة و التي اشتملت على 150 عامل.

و نوعها العينة العشوائية الطبقية بنسبة 50% من كل طبقة و شملت العينة على 70 عامل ، منها 29 إطار ، 52 عون تحكم ، و 69 عون تنفيذ و في الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقق أهداف المؤسسة.
- ✓ و تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي و تجسيد ذلك من خلال المزاجية بين المعايير الموضوعية و الذاتية ، إضافة إلى أن الأفراد المبحوثين غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها ، و أخيرا شيوع مظاهر الصراع السلبية ، مما أثر على درجة تحقيق الأهداف المسطرة .

#### 4- دراسة عبد العزيز شنيق:

دراسة عبد العزيز شنيق 2007-2008 : جاءت بعنوان " الحوافز و الفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة نمونجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة.

حيث طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات و هي كآآي:

- ✓ أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟

✓ ما هي الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يوائم مع تحقيق الأهداف؟

✓ و هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و الإنتاجية؟ و إلى أي مدى يساهم

ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق قدرة من الإشباع الوظيفي في تحقيق معدلات الغياب.

و من خلال هذه التساؤلات سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، وهي فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية و فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية ، و لتحقيق هذه الأهداف و الفروض استخدم الباحث المنهج الوصفي و تم اختيارا عينة طبقية على اعتبار أن مجتمع الدراسة يضم 1473 عامل منهم 1034 دائمون و 439 عاملا متعاقدون ، حيث تم اختيارا 103 مفردة من الدائمون ، و في الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الشعور بالتقدير.
- ✓ توفر المؤسسة على الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة ، وشعوره بالاستقرار و تعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى.

#### 5- دراسة بعالج الهاشمي:

دراسة بعالج الهاشمي 2004: جاءت بعنوان "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، دراسة ميدانية بسونلغاز فرع الأغواط مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر.

جاءت صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري و تكوين نظم و استراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة ، في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب و المتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

و تهدف الدراسة إلى استكشاف و تحليل نقاط القوة و مواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة و زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر و مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية والتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة . حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و منهج دراسة حالة ، مع استعمال أدوات جمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان و التقارير و السجلات).

و تلخصت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها ، البعد الاقتصادي- البعد الاجتماعي- البعد الثقافي.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب.
- ✓ الكفاءات و المهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- ✓ الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية.

✓ تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز ، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.

✓ هناك صعوبة في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة، نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية

✓ إنحراف أخلاقيات بعض العاملين و تداعي درجة ولائهم للمؤسسة.

✓ عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ، و نظم فعالة للاتصال الداخلي.

✓ عدم استقرار رؤساء المصالح و الإطارات السامية للمؤسسة.

#### - التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة أو المشابهة و كما ذكرنا سابقا تعتبر بمثابة إطار أو مرجع يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس جوانب موضوعه و الاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية ، و من خلال هذا العرض الموجز لبعض الدراسات التي تناولت متغيري ( التغيير التنظيمي ) (الفعالية التنظيمية) قد ساعدت هذه الدراسة سواء في الجانب النظري ، وذلك من خلال الاستعانة بها في طرح المشكلة بدقة و تحديد المفاهيم و صياغة الفروض بشكل واضح و إرشادنا على المرجع أو الاستعانة بالدراسة في حد ذاتها كمرجع ، حيث تم الاستفادة في دراستنا هذه على الكثير من الأطروحات في تحديد المفاهيم و النظريات و كيفية توظيفها و غيرها من النقاط ، هذا فيما يخص الجانب النظري ، أما من الناحية الميدانية ساعدت هذه الدراسات في التعرف على المنهج المستخدم حيث كانت جل الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة و العينة ، و لهذا ارتأينا للإحاطة بالدراسات التي اهتمت بالتغيير التنظيمي ، الفعالية التنظيمية ، حيث كانت كل دراسة تم اختيارها بالنسبة للمتغيرين تشمل على بعد أو مؤشر يخص دراستنا ، فكانت دراسة خليل بن علي التي جاءت بعنوان " تصميم التغيير التنظيمي و أثره في صنع القرار " تهدف إلى دراسة التغيير في الهيكل التنظيمي و مل ينجم عنه من تأثيرات ، و كذا دراسة شيباني فوزية بعنوان " دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي " حيث تشابهت هذه

الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال بعد التغيير النوعي للأفراد و مستوى الدافعية و الانتماء أما فيما يخص دراسة لمقابلة حمزة و التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة لإعادة التشكيل و التموّج في الهيكل التنظيمي من خلال التأثير أو التأثير في أو بأهداف و نتائج عملية التغيير في حد ذاته ، كما تم اطلاقنا على كل من دراسة سوفي نبيل ، و بوديب دنيا التي تناولت التغيير التنظيمي في الجانبين الأول ، تحليل اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، و الثاني الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير ، أما العرض الموجز لبعض الدراسات التي تطرقت لتغيير الفعالية التنظيمية نجد أنها تشابهت في بعض النقاط من خلال مدى تحقيق أهداف المؤسسة ، و شيوع الروح المعنوية ، التعاون ، الرضا، التنافس، حيث كانت دراسة صالح بن نوار بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية و التي تم الاستفادة منها بشكل كبير من خلال تحديد مفاهيم الفعالية و كيفية صياغة إشكالية الدراسة ، أما فيما يخص بعد الدراسة التي تشابه مع دراستنا هو بعد رضا العامل على وضعيته داخل المؤسسة.

أما دراسة نور دين تاوريريت أكدت على ضرورة وجود نموذج متكامل لقياس الفعالية من خلال التقييم التنظيمي لكي يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها و نجد دراسة نسيم أحمد الصيد التي ركزت على جانب الترقية و الصراع و كيفية تأثيرها على فعالية المؤسسة. و أخيرا دراسة كل من عبد العزيز شنيق و بعالج الهاشمي، حيث هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف ، و الدراسة الثانية جاءت بعنوان "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية"، و ذلك من خلال الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أهم السياسات في تنمية الكفاءات الفردية و بالتالي تحقيق الفعالية.

### ثانيا: المداخل النظرية لدراسة التغيير التنظيمي و الفعالية:

#### 1. المداخل النظرية لدراسة التغيير التنظيمي:

لا يعد التغيير نظاما جامدا ذا حدود أو قوالب ثابتة ، و هو في نفس الوقت لا يعمل دون إطار نظري يحدد المفاهيم العلمية لهذا العلم ، و يكمن التحدي هنا في المقدرة على التعامل المرن و على مدى واسع من الأطر النظرية و التي تحدد معالم علم إدارة التغيير

التنظيمي مع عدم البعد عن النظم العملية المرتبطة بهذا العلم ، و هناك عدة مدارس و مداخل تستمد منها إدارة التغيير جذورها و هي :

### 1- مدرسة المنظور الفردي للتغيير:

تركز هذه المدرسة على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير ، و تعتمد هذه المدرسة في نظرتها للتغيير على مذهبين هما : المذهب السلوكي للفرد ، و المذهب النفسي حيث يبني المذهب السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الأفراد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم ، بمعنى أن سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم (يتعلم الفرد بتكرار السلوكيات التي تأتي بنتائج مرغوب فيها ، و يتجنب تلك السلوكيات التي تكون نتائجها غير مرغوب فيها ) ، و على هذا فإنه و لتغيير سلوك الأفراد يستوجب الأمر تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك بينما يذهب المذهب النفسي إلى أن سلوك الأفراد ينتج عن البيئة و السبب معا و ليس نتاج البيئة فقط ، بمعنى أن سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط و إنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجود هذه المتغيرات نفسها و على هذا عند السعي لتغيير سلوك الأفراد ، يجب أن نساعد هؤلاء الأفراد على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم ، و فهمهم للظروف المحيطة بهم.

و كلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد و إدراكا تهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال :

✓ التأثير الخارجي ( و هو المحفز لسلوك الفرد).

✓ رد الفعل الداخلي (النفسي) للفرد.

### 2- مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير:

ترتكز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة أو المجموعات التي ينتمي إليها هذا الفرد ، و وفقا لهذه المدرسة أنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند التفكير في إدخال تغيير ما في المنظمة و بدلا من ذلك يجب أن يتركز الاهتمام على تغيير عادات و قيم و أدوار المجموعات التي ينتمي لها الأفراد العاملون بالمنظمة.

### 3- مدرسة النظم المفتوحة للتغيير:

تنظر مدرسة النظم المفتوحة للمنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض، بحيث أن أي تغيير يتم في أحد أطراف هذا النظام يؤثر في الأطراف الأخرى.

و تتكون الأنظمة الفرعية للمنظمة من العناصر الأربعة التالية:

- ✓ النظام الفرعي للأهداف و القيم التنظيمية: لضمان عمل المنظمة بفعالية يجب أن لا يكون التركيز على ضمان توافق أهداف و قيم المنظمة مع بعضها البعض فحسب ، بل و أيضا مع بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية أيضا .
  - ✓ النظام الفرعي التقني للمنظمة: يتمثل في مجموعة المعارف و التقنيات و تكنولوجيا العمل التي تحتاجها المنظمة .
  - ✓ النظام الفرعي النفسي: و يعني به الجو العام بالمنظمة و ثقافتها ، وهو يشمل كافة أشكال العلاقات و القيم و العادات و التي من شأنها أن، تدمج جميع الأفراد في مجتمع المنظمة
  - ✓ النظام الفرعي الإداري: و الذي يعني ربط المنظمة ببيئتها ، بداية من صياغة الأهداف و تحديد القيم التنظيمية و تنمية الاستراتيجيات و الخطط و تصميم الهياكل و الانتهاء بالنظم الرقابية.
- و يجب عند التفكير في إحداث التغيير في منظمة ما (وفقا لهذه المدرسة) مراعاة الجوانب التالية:

- ✓ هذه النظم الفرعية مرتبطة مع بعضها البعض و لا يجب التفكير في إجراء أي تغيير في أحد هذه النظم الفرعية دون النظر في أثاره على النظم الفرعية الأخرى بالمنظمة.
- ✓ عدم جدوى استخدام التدريب كآلية لإحداث التغيير نسبة لأن أثر التدريب يكون بصورة أكثر تركيزا على الأفراد، و بذلك يكون تأثير التدريب على المنظمة ضئيلا نسبيا.

✓ يجب على المنظمة التحكم بالطاقة المؤثرة بالمنظمة و هذا الأمر يتطلب إزالة كافة المعوقات التي تعوق سير المنظمة كنظام شامل.

و للاستفادة أكثر من هذه المدارس المكملة لبعضها البعض و لتكون أساسا جيدا لتنفيذ عمليات التغيير نتطرق لأهم المداخل التي فسرت عملية التغيير أو بالأحرى التي فسرت المجالات التي يمسه التغيير.<sup>(1)</sup>

#### 4- المدخل الوظيفي:

يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة.

✓ **تغيير فلسفة و رسالة المنظمة :** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما

كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الاستراتيجيات أو بشكل مستقل و هو إعادة تطوير الموارد و ترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، حيث أن تغيير الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيأ فرصا يمكن استغلالها و من الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة و المترجمة لها و من ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

✓ **تغيير الأهداف و الاستراتيجيات :** تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو

تغيير أهدافه العامة للمنافسة ، أو حتى تغيير استراتيجيه من التوسع إلى الانكماش.

#### 5- المدخل الإنساني:

لقد ركز الكثير من الكتاب و الباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد محمد مختار : إدارة التغيير التنظيمي المصادر و الإستراتيجيات ، (ط1)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر 2010 ص ص 72-74.

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

✓ **التغيير النوعي للأفراد:** و ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافأة و الجزاءات التنظيمية .

#### 6- المدخل الهيكلي :

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث يعرف بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة ، و ما تضمه من الأقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تتدرج عليها و للاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها و الأنشطة التي تنهض بها ، و للمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها".

و من ثم فإن أي تغيير في أحد هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي ، و يطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم" أي إعادة البناء مرة أخرى على أساس الأكثر ملائمة للأهداف و التطوير و البيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد بمختلف الأنشطة و علاقاتها التنظيمية.

#### 7- المدخل التكنولوجي:

هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب و تدفق العمل و على أنماط العمل و أساليبه و طرقه ، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل ، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات.

و هناك تجاهان من الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا و المنظمات هما:

✓ **الاتجاه الأول:** هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك و اتجاهات العاملين.

✓ **الاتجاه الثاني:** يهتم و يركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

و يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها :استخدام تقنيات حديثة لغرض زيادة الإنتاجية، و خفض تكلفة الصيانة و تحسين جودة الإنتاج.

### 8- مدخل تغيير الترتيبات المادية:

يشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات و الترتيبات في موقع العمل كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية ، و أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل و متطلبات التفاعل الرسمي و الحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل و التصميم الداخلي.(1)

### II. المداخل النظرية لدراسة الفعالية:

#### 1- المدخل التقليدي لدراسة الفعالية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد ( المدخلات ) إلى مخرجات ( سلع و خدمات ) ، ثم تعود إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها ، و ذلك على النحو التالي :

#### - مدخل النظم :

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد ، و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة و ذات قيمة ، و يعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد.

<sup>1</sup>جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي،(ط1) ، دار المعنز للنشر و التوزيع، عمان ، 2015، ص ص

## ومن أهم هذه المؤشرات :

✓ القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

و قد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط ، و خاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح و الفوائد و إهمال عناصر أخرى المؤثرة ، و منها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة ، لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى ، مثل القدرة على التكيف و الاستقرار و التكامل و الروح المعنوية للعاملين و الاستغلال الأمثل للمصادر و الموارد المتاحة و هذا يعني أن هذا الاتجاه ينحو إلى الأداء الكلي للمنظمة و إدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية ، و بعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها و الخارجية ، الاقتصادية و الاجتماعية و بالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية .

و عليه فإن معايير الفعالية التنظيمية في مدخل النظم هي كالآتي :

✓ القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات .

✓ المرونة في التجارب مع المتغيرات البيئية .

✓ قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات و خدمات ( أي العمليات الإنتاجية)

✓ وضوح خطوط الاتصال ( أي المعلومات المرتدة ) و التي تساعد على أي عمليات

تصحيحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات .<sup>(1)</sup>

## - نموذج العمليات الداخلية :

يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية ، و التي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل القيادة ، الاتصال ، سلوك الجماعات ، و مستوى الصراع و

<sup>1</sup>صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين ، و المشرفين ، أطروحة دكتوراه دولة ، علم الاجتماع التنحية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2005، ص ص 278- 280 .

غيرها , و ليس العمليات المادية . و تتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية :

✓ تحقيق التكامل بين التنظيمات .

✓ توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف و يشجع نمو الأفراد و المنظمة.

و يؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية و التي يصعب كثير من الأحيان و إخضاعها للقياس الدقيق.(1)

- مدخل الأهداف :

يرى هذا المدخل أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة لأهدافها، و قد يصعب أحيانا قياس الأهداف ، على الأخص مستوى الإدارة العليا حيث تسعى إلى تحقيق رسالة ، و رؤية، و استراتيجيات عامة معينة ، و كل ذلك يصعب قياسه كميا ، إلا أن مدخل تحقيق الأهداف يجد صداه جيدا في الأهداف الوظيفية ( على مستوى الإدارة ) ، و في الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الصغرى ) ، و منه أهم الأهداف التي يمكن استخدامها لقياس فعالية المنظمة ( الربحية ،معدل العائد على الاستثمار و الحصة السوقية ) ، و على المنظمة الفعالة أن تحدد مجموعة المعايير و المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية ، كما على المنظمة أن تفك التعارض بين هذه المقاييس مثل التعارض بين الربحية و الجودة مثلا كما أنها تبحث عن مقاييس لأهداف قد تأخذ شكلا غير كمي مثل رضا العملاء و الروح المعنوية للعاملين . و مازال هذا المدخل يجد صدى في ممارسات الإدارة حيث أن نظرية الإدارة بالأهداف تبني جزء كبير من ممارسات الإدارة على قدرة المديرين على تحديد الأهداف ، بشرط أن تكون هذه الأهداف واضحة ، و مقبولة و كمية و قابلة للتنفيذ و لها أبعاد زمنية ، هنا يلتزم بها العاملون و يستطيعون تحقيقها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل .(2)

<sup>1</sup>سنوسي علي : " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر " ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد 7 ،

ص 294

<sup>2</sup>احمد ماهر : نفس المرجع السابق ، ص 72 – 73 .

**2- المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية :**

نتيجة لأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية ، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات . و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات ، و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها ، لذلك فقد سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات و من أهم هذه المداخل مدخل أطراف التعامل أو كما يطلق عليه أحيانا مدخل أصحاب المصلحة ، و مدخل القيم التنافسية و فيما يلي عرض للمفاهيم الأساسية اعتمد عليها كل منها :

**- مدخل أطراف التعامل :**

يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة، و صاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة هم ( الموردون ، و المستهلكون ، و العمال ، و المديرون و الأملاك ، و الحكومة و المجتمع بصفة عامة ) ، و غالبا ما تتعارض أهداف و مصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، ولذلك غالبا ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا ؟ (1)

ولقد قدم المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال و يجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها و طبيعة عملها و ذلك كالاتي :

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم ، ايمن علي عمر : علم تحليل و تصميم منظمات الاعمال ، مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة، ( ط - 1 ) ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2007، 157- 158 .

✓ **النموذج النسبي** : و يرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزان متساوية نسبيا لأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، و بالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

✓ **نموذج القوة** : يرى أن المنظمة يجب أن تحدد اقوي أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا ، و اقوي أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة ، و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى .

✓ **نموذج العدالة الاجتماعية** : وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث على اقل الأطراف رضا ، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا ، و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل .

✓ **النموذج التطوري** : وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة ، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق ، بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالأملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة .

أهم ما يميز هذا المدخل انه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية و يأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية ، و العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة كما أن النموذج يأخذ في الحسبان أيضا مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه . (1)

### - مدخل القيم المتنافسة :

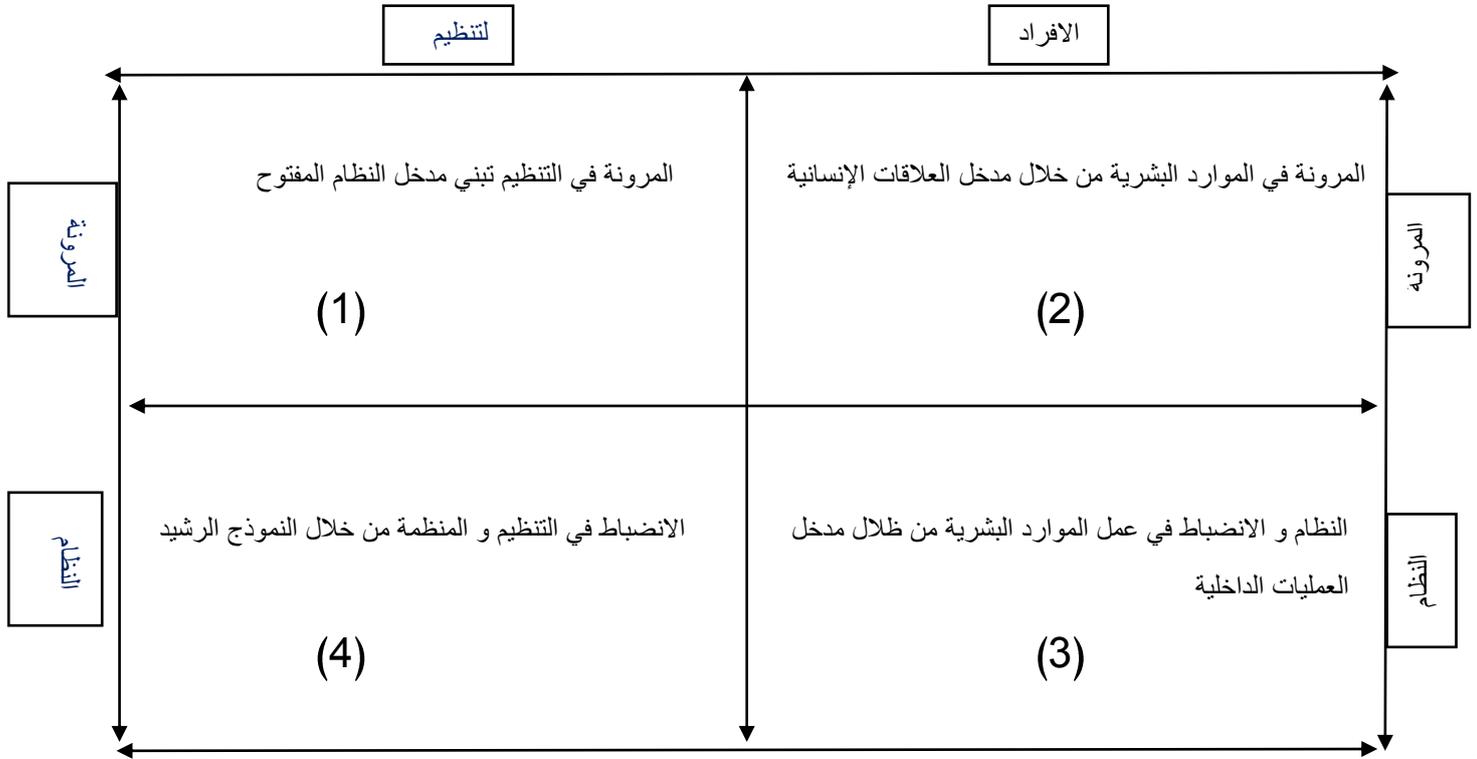
(1) علي عبد الهادي مسلم , ايمن علي عمر : نفس المرجع , ص158-159

قدم كل من كوين و وربان مدخلا معاصرا لتفسير ميل المديرين و المستشارين لوضع هياكل و أنشطة التنظيم حيث وجدو أن المديرين و المستشارين يفضلون بين النوعين التاليين من القيم أثناء تصميم الهياكل و الأنشطة :

- ✓ المفاضلة بين المرونة في جانب و النظام و الانضباط في جانب آخر .
- ✓ المفاضلة بين الناس في جانب و التنظيم في جانب آخر.

الشكل رقم (6) يوضح التفاعل بين هذه القيم .

المصدر : احمد ماهر : تصميم المنظمات مدخل في التحليل و التنظيمي , ص 76.



**المربع الأول :** حينما تنتهج المنظمة نهج الاهتمام بالتنظيم مع المرونة و التغيير فإنها إذن تتبع نموذج النظام المفتوح ، و هو نظام يهدف إلى التفاعل و التكيف مع البيئة في حصول المنظمة على الموارد و المدخلات و في بيع المخرجات و النواتج إلى البيئة . و بما أن البيئة في تغيير مستمر تحتاج المنظمة إلى تكيف مستمر معها ، و تحتاج المنظمات الجديدة في مرحلة التأسيس و التكوين إلى هذا المدخل.

**المربع الثاني :** حينما تنتهج المنظمة و تهتم بالمرونة و الأفراد فإنها إذن تتبع نموذج العلاقات الإنسانية حيث تكيف المنظمة مع نوعية عاملها و احتياجاتهم ، و يكون الهدف

إنّ هو توفير موارد بشرية على أعلى درجة من التأهيل و الرضا، و الوسيلة إلى ذلك هي المرونة في التعامل مع الموارد البشرية و تحتاج المنظمات التي مرت بالمربع الأول إلى المرور عبر المربع الثاني حيث تتشابك العلاقات و يحتاج الأمر إلى الاهتمام بالجواب الإنسانية.

**المربع الثالث:** حينما ينفلت العيار في الجانب الإنساني يحتاج الأمر إلى مزيد من النظام و الانضباط في هذه العلاقات من خلال مدخل العمليات الداخلية التي يهدف إلى تحقيق الكفاءة الداخلية و الانضباط، و الوسيلة إلى ذلك هي استخدام أنظمة إدارية داخلية للتخطيط و التنفيذ و الرقابة.

**المربع الرابع:** يستخدم هذا المربع لفرض مزيد من النظام و الانضباط حينما يزداد اهتمام المنظمة بفرض النظام و الانضباط ليس فقط على الأفراد (كما في المربع الثالث). بل و أيضا على كافة جوانب التنظيم ، و هذا النموذج الرشيد يهدف إلى إنتاجية و كفاءة، و ربحية المنظمة ، و الوسيلة إلى ذلك فرض أنظمة إدارية متكاملة تحقق التفاعل مع البيئة و كافة عناصر التنظيم و توفير معلومات كاملة تحقق الرشد في اتخاذ القرار و السيطرة الكاملة للمنظمة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر : نفس المرجع السابق ، ص 76-77

# الفصل الثالث الإجراءات المنهجية

**تمهيد:**

بعد العرض النظري الذي تم التطرق إليه من خلال الفصول الأول ، و الذي تم عرض فيه مختلف المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية تأتي دراستنا التطبيقية هذه كإسقاط للجانب النظري و التي تهدف إلى إبراز مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية و ذلك من خلال التعرف على موقف الأفراد اتجاه عملية التغيير ، و انطلاقا من هذا تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، و من خلال هذا الفصل سنحاول التعريف بالمجال المكاني و البشري للمؤسسة ، إضافة إلى المجال الزمني الذي استغرقتة الدراسة كما يتم من خلال هذا الفصل التعرف على المنهج المستخدم أدوات جمع البيانات ، عينة الدراسة و كيفية اختيارها.

**أولاً: مجالات الدراسة:****المجال المكاني:**

نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.CIT

انبثقت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI من إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM بمقتضى المرسوم 81/346 الصادر بتاريخ 1981/12/12 ، و قد تأسست 1969 بأمر رئاسي يوكل لها ضمان البحث في مجال الصناعة و تهيئة الإنتاج و الإستيراد و التصدير و نشاطات ما بعد البيع بواسطة توفير وسائل الصيانة ، و في إطار مهمتها الإنتاجية تضمنت هذه الشركة نشاط إنجاز عدة وحدات عملية منها وحدة الهياكل الصناعية بتيارت ، التي كانت بداية انطلاقتها بوضع حجر الأساس سنة 1975 ثم استغلال هذا المشروع و ذلك ببداية إنتاج الهياكل الصناعية ، و لقد مرت المؤسسة SNVI.CIT بثلاث مراحل :

**المرحلة الأولى : ( 2008-1980 )**

و قد سميت بمؤسسة الإنتاج و التوزيع - DCT - و كانت في هذه المرحلة تهتم بمجال الصناعة ، و تنمية الإنتاج ، الاستيراد و التوزيع و نشاطات ما بعد البيع .

**المرحلة الثانية: (2008-10-14) (2014-02-02).**

في هذه المرحلة تم ربط المؤسسة بفكرة الخوصصة و الشراكة الأجنبية ، و فتح رأس مال المساهمين الأجانب ، و قد تم التحويل و الاكتتاب و التسليم الرسمي لمزاولة الشركاء الأجانب نشاطاتهم، حيث أصبحت الشركة ذات أسهم (SPA) و سميت (BTK) نسبتا إلى شركائها (B/BEHM)(T/TITAN)(K/KALASER) و قد قسمت الحصص على النحو التالي (SNVI 40%)-(BTK 60%).

**المرحلة الثالثة: (2014-02-03 إلى الآن).**

أعيدت في هذه المرحلة إلى الشركة الأم كفرع للعربات الصناعية و أطلق عليه اسم (CIT) بمعنى CARROSSERAI-INOUTRTELLE-TIARET و في 03-02-2014 أصبحت رسميا وحدث إنتاج العربات الصناعية CIT.

**موقعها الجغرافي:** تقع بعين بوشقيف التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 17km<sup>2</sup> على الطريق المؤدي إلى الجزائر العاصمة التي تبعد عنها بـ 300km<sup>2</sup> من الجهة الجنوبية الغربية ، تتربع على مساحة تقدر بـ 322500m<sup>2</sup> و تنقسم إلى عدة عمارات :

✓ عمارة إدارية 3000m<sup>2</sup>.

✓ عمارة إنتاج 750600m<sup>2</sup>.

✓ مرآب و مخزن 4200m<sup>2</sup>.

✓ مطعم 3000m<sup>2</sup> و غرفة ملابس خاصة بالعمال 1400m<sup>2</sup>.

**-المنتجات الخاصة بالمؤسسة:**

المؤسسة الوطنية لصناعة المركبات الصناعية تختص في إنتاج المقطورات و النصف مقطورة ، و هي تتغير و تتنوع حسب النوع و الحجم كما أنها تختلف من حيث الاستعمال و هي تتمثل في:

نصف المقطورات و نذكر منها:

**صهاريج:** و هي تتنوع من حيث النوع و الحجم و السعة و الشكل منها (صهاريج لنقل الماء الشروب- صهاريج لنقل المحروقات- قلابة لنقل الإسمنت- مقطورة الصيانة و التشحيم - مقطورة لنقل المتفجرات).

**القلابات:** تستعمل في أشغال كثيرة تختلف أحجامها و استخداماتها منها(قلابات الأشغال- قلابات لنقل الحبوب)

**نصف المقطورات المسطحة:** (حاملة الحاويات - حاملة الآليات -حاملة قارورات الغاز- حاملة الأنابيب ).

**شاحنات خاصة تنتجها المؤسسة نذكر منها :** (شاحنات العتاد -شاحنات سفاري - شاحنة خاصة بالمؤسسة الاستشفائية ).

**- مهام المديرية في المؤسسة:**

تتواجد بالشركة سبع مديريات بالإضافة إلى المديرية العامة ، و هي التي تتركز عليه المؤسسة فهي المسؤولة عن تنظيم و تسير المديرية الأخرى و تنقسم هذه المديرية على النحو التالي:

- ✓ مديرية الموارد البشرية.
- ✓ المديرية التقنية.
- ✓ مديرية التسويق.
- ✓ مديرية الصيانة.
- ✓ مديرية التصنيع .
- ✓ مديرية المالية.
- ✓ مديرية التسيير الصناعي .

**2- المجال البشري:**

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث ، أي عدد أفراد المؤسسة حيث اشتملت المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات على 471 عامل .

و يتوزع مجتمع الدراسة على ثلاثة أصناف مهنية تبعا للتقسيم المتبع في المؤسسة و هي:

- ✓ **الصف الأول:** فئة الإطارات و تضم حوالي 91 فرد .
- ✓ **الصف الثاني:** فئة أعوان التحكم و تضم حوالي 34 فرد.
- ✓ **الصف الثالث:** فئة أعوان التنفيذ و تضم حوالي 346 فرد.

**3- المجال الزمني:**

استغرقت الدراسة الميدانية حوالي شهرين من تاريخ 05-02-2017 إلى غاية 29-03-2017 و قد مرت هذه الدراسة بثلاثة مراحل على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:** تمثلت هذه المرحلة في الدراسة الاستطلاعية و التي تعتبر خطوة ضرورية في إنجاز أي بحث علمي، حيث تمت في هذه المرحلة معرفة ظروف إجراء الدراسة ، و جمع معلومات عن المؤسسة ، و التي تمثلت في التعريف بالمؤسسة موقعها و هيكلها التنظيمي.

و كانت الزيارة في هذه المرحلة ثلاثة أيام متتالية (05-06-07/02/2017) تعرفنا فيها على المصالح و بعض الموظفين و كان الذهاب إلى المؤسسة من الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساء ، و كان هذا طلبا من مدير المؤسسة من أجل الحفاظ على انضباط المؤسسة

**المرحلة الثانية:** امتدت من 12-02-2017 إلى غاية 17-02-2017 أي أسبوع كامل ، أجرينا في هذه المرحلة العديد من المقابلات مع الموظفين ، التعرف أكثر على طبيعة العمل، و زيارة العديد من المصالح منها مصلحة التكوين ، مصلحة التسيير ، مصلحة المنازعات ، مصلحة الضمان الاجتماعي ، مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة الإعلام الآلي.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة كانت الزيارات منقطعة ، فكانت الزيارة الأولى يوم 28-02-2017 من أجل جمع معلومات نهائية عن عدد العمال و طبيعة الفئات السوسيو مهنية و عدد العمال في كل فئة.

و في يوم 26-03-2017 تم توزيع استمارات البحث و لم يتسنى لنا استرجاعها حتى غاية 29-03-2017 .

و يمكن الإشارة إلى أن طول المدة التي فصلت ما بين 28-02-2017 إلى غاية 26-03-2017 كان بسبب فترة تقرير التربص التي كلفتنا بها الجامعة .

### ثانيا: المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية ، و ما تضمنته مشكلة البحث و أسئلتها و أهدافها لابد من إتباع منهجية و أسلوب معين للقيام بأي بحث علمي منظم للوصول إلى نتائج علمية موضوعية و دقيقة ، و هو طريقة تساعد في البحث و لا يستطيع الباحث الاستغناء عنها و بدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة لها بالواقع العلمي . فالمنهج " هو الطريق العلمي المؤدي أو الموصل لهدف البحث و هو الخيط الغير المرئي الذي يشد فقرات البحث إلى بعضها، و المنهج يختلف عن الوسيلة أو الأداة المستخدمة في البحث".<sup>(1)</sup>

و في دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوعنا ، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية و دقيقة ، تصور الواقع الاجتماعي و الذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية و السياسية و العلمية ، و تسهم في تحليل ظواهره " .<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد ازهر سعيد السماك : طرق البحث العلمي أسس و تطبيقات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص 61.

<sup>(2)</sup> احمد عارف العساف ، محمود الوادي : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية ، المفاهيم و الأدوات ( ط 2 ) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 134.

كما يعرف أيضا بأنه " مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها ، و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة " (1).

**ثالثا: أدوات جمع البيانات:** تعتبر أدوات جمع البيانات أو المعلومات حجر الزاوية في عملية البحث العلمي و تتعدد هذه الأدوات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها و قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها ، حيث من النادر أن يعتمد الباحث على استخدام أداة واحدة لهذا كان من الضروري أن نتبع أكثر من أداة في صدد دراستنا هذه ، و كانت أول أداة تم استخدامها في هذه الدراسة.

**1-الملاحظة :** تم الاعتماد على هذه الأداة كتقنية للتعرف على الميدان و طبيعة العمل ، و معرفة ظروف إجراء الدراسة ، حيث تعني الملاحظة " الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة ، بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجتمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه ، و الملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر و الحوادث بقصد تفسيرها و اكتشاف أسبابها و الوصول إلى القوانين التي تحكمها " (2).

يعرفها البعض بأنها " المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة ، و يحتوي معنى الملاحظة على المتابعة الواعية بالسمع و النظر ، فإذا استمع الباحث بانتباه لحديث المبحوث فإنه يستطيع تتبع أفكاره و استيعاب مقاصده، و إذا نظر الباحث بانتباه يستطيع أن يلاحظ سلوكياته من خلال الحركة و هناك فرق بين المشاهدة و الملاحظة، فالمشاهدة في حد ذاتها عابرة و محدودة أما الملاحظة فهي عميقة و واسعة و تتضمن الاستنتاج العقلي " (3).

(1) احمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 62  
(2) جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه أدواته - طرقه الإحصائية ، (ط4)، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص 120 .  
(3) سماح سالم سالم : البحث الاجتماعي ، الأساليب ، المناهج ، الإحصاء ، (ط1)، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص 164.

و في ما يتعلق بكيفية استخدام الملاحظة خلال إجراء الدراسة الميدانية ، لقد حاولنا أن نركز على كل ما يحدث من حولنا ، و للصدفة و مع أول يوم من نزولنا للميدان كان هناك تغيير للمهام لموظفة ، حيث تم تغييرها من مصلحة المنازعات إلى مصلحة التسيير ، و هذا ما جعلنا نستنتج أن هناك تغييرات في المهام ، بالإضافة إلى ملاحظة وجود تكنولوجيا جديدة للمؤسسة و هي آلة تثبت حضور العامل للمؤسسة بالثانية و الدقيقة .

## 2-المقابلة : تعتبر المقابلة احد الأدوات الميدانية لجمع البيانات بغرض استخدامها في

البحوث و الدراسات الاجتماعية و السياسية ، فالمقابلة هي " اتصال مباشر بين الباحث و المبحوث و تعتمد على السؤال الشفوي ، و هي و سيلة أساسية للحصول على بيانات و معلومات في موضوع محدد ، أو للكشف عن اتجاهات فكرية معينة ، أو آراء و معتقدات تتحدد كما و كيفاً بحسب خطة البحث " (1).

كما تعرف أيضا " بأنها حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين ، و عن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن آراء أو اتجاهات أو ادراكات أو المشاعر أو الدوافع في الماضي و الحاضر " (2).

و يعرف بنجهاً المقابلة بأنها " محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد و ليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها "

في حين عرفها انجلش انجلش " المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر ، أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي و للاستعانة بها على التوجيه و تشخيص و العلاج " (3).

<sup>1</sup> إبراهيم البيومي غانم : مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ( ط 1 )، مكتبة الشروق الدولية للنشر و

التوزيع ، القاهرة، 2008، ص99

<sup>2</sup> سماح سالم سالم : نفس المرجع، ص172

<sup>3</sup> جودت عزت عطوي : نفس المرجع ، ص110

و في صدد دراستنا هذه أجرينا عدة مقابلات مع العمال وذلك بغرض جمع المعلومات عن التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية ، و من اجل معرفة و استنتاج أبعاد ومؤشرات الدراسة ، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من العمال في مختلف المصالح الموضحة في جدول المقابلات .

عرض و تحليل المقابلات:

المقابلة رقم (01)

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر

السن: 39

الفئة المهنية: إطار

التاريخ القابلة	مدة المقابلة	عرض المقابلة	التحليل السيسولوجي للمقابلة
2017-02-06	من 10 صباحا	تم إجراء هذه المقابلة مع رئيس مصلحة التكوين و كان مضمون الحوار حول طبيعة عمل المؤسسة حيث قدم لنا مجموعة معتبرة و قيمة من الوثائق المتمثلة في التعريف بالمؤسسة ، طبيعة نشاطها هيكلها التنظيمي ، كما اطلعنا على مختلف المصالح للتعرف عليها ، و مختلف المراحل التي مر بها المؤسسة .	من خلال هذه المقابلة كان هناك محاولة لفهم عالم العمل أي من داخل المصنع و عبر المراقبة الميدانية ، و فهم البناء الداخلي للمؤسسة من خلال إمدادنا بمختلف الوثائق في إطار تحليل عملي يهدف إلى دراسة جملة من الروابط الموجودة بين الفرد و محيط المؤسسة ، باعتبار المؤسسة بمثابة النسق الاجتماعي العام الذي يتألف من مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها و التي لها علاقة بموضوع الدراسة فالمؤسسة لا تقف عند حدود الشركاء و المساهمين و وسائل الإنتاج فقط بل هي جزء من نظام شامل و هي فيه نظام فرعي ، فهي تقيم علاقات متعددة مع كل عناصر هذا المحيط. إضافة إلى أن التغيير في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ، و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة خاصة مرة بمرحل متعددة من مرحلة ما قبل التسيير الذاتي إلى مرحلة التسيير الإشتراكي ، مرحلة إعادة الهيكلة ، استقلالية المؤسسات و الخوصصة و ذلك ببيعها إلى أطراف خاصة قد يكون من المستثمرين الخواص المحليين أو الأجانب.
2017-02-07	إلى غاية 11:30	المرحلة الأولى: اهتمت بمجال الصناعة و تنمية الإنتاج ، الإستيراد و التوزيع و نشاطات ما بعد البيع. المرحلة الثانية : ربط المؤسسة بفكرة الخوصصة و الشراكة الأجنبية و فتح رأس مال المساهمين الأجانب و أصبحت شركة ذات أسهم . المرحلة الثالثة: أعيدت في هذه المرحلة إلى الشركة الأم كفرع للعمليات الصناعية.	و نظرا لعدم قدرة المؤسسات على تحقيق النتائج المرجوة و نظرا للانفتاح على اقتصاديات العالم الخارجي إرتأت الدخول في مرحلة جديدة من التسيير ألا و هو الدخول إلى عالم الشراكة لتحقيق أهداف و غايات إستراتيجية لكل الأطراف المعنية.و أخيرا إنبثقت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية و تضمنت عدة وحدات منها وحدة الهياكل الصناعية بتيارت

المقابلة رقم (02)

البيانات الشخصية

الجنس: أنثى

السن: 33

الفئة المهنية: عون تحكم

التاريخ القابلة	مدة المقابلة	عرض المقابلة	التحليل السيسولوجي للمقابلة
2017-02-12	من 13:30 إلى غاية 14:00	كان حديث المقابلة حول التغيير التكنولوجي أو التقني ، و ذلك من خلال إحضار آلة جديد تثبت حضور العامل ، كما تم استحداث وسائل الوقاية من حوادث العمل إضافة إلى إدخال آلة جديدة تساعد العامل في قلب الخزانات بينما كان في السابق العمال هم الذين يقومون بقلب الخزانات و كان ذلك يأخذ وقت و جهد من العمال. و مع الوقت ستظهر تكنولوجيا جديدة ستعتمدها المؤسسة .	من خلال هذه المقابلة إستنتجنا بأن المؤسسة تقوم بتغيرات تكنولوجية و ذلك نظرا لامتداد دوائر العمل و تعقد ظواهره و أصنافه و نظرا لما يطرأ عليها من تغير و تجدد مستمرين و هذا تحت تأثير التطور التقني و التكنولوجي لعصرنا ، هذا ما مد مفهوم العمل نحو ممارسات لم يكن بالإمكان لولا التقدم التكنولوجي ، فاستحداث التقنية تشير إلى مدى المعرفة و الأساليب و الأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ( سلع و خدمات ) كما ترتبط بمفهوم المكننة أي إنتاج السلع و الخدمات باستخدام المكائن و الآلات لكسب الوقت و تفادي الأخطاء كما إستنتجنا من خلال هذه المقابلة أن التكنولوجيا في المؤسسة مرة عبر مراحل أو تغييرات من خلال ما يلي: من مرحلة الصناعات اليدوية إلى مرحلة الآلية أو المكننة وصولا إلى مرحلة الإنتاج الكبير، ثم مرحلة التحم الألي أو الأتمتة .

المقابلة رقم (03)

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر

السن: 50

الفئة المهنية: إطار

التحليل السيسولوجي للمقابلة	عرض المقابلة	مدة المقابلة	تاريخ القابلة
التغيير عملية إدارية تنطلق من قمت الهيكل التنظيمي لتشمل كافة أو كل المستويات الأخرى ، فهذا النوع من التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير في علاقات العمل ، توزيع السلطة ، تغيير في تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ، تغيير في أساليب و طرق العمل و غيرها من التغييرات التي تشمل الهيكل التنظيمي.	كان الحديث في هذه المقابلة حول المستويات التي يمسه التغيير ، فكان الجواب الجانب الإداري أكثر من خلال تغيير مهام بعض الموظفين ، إضافة إلى إدخال تغييرات على مستوى الهيكل من خلال إدماج بعض المصالح زيادة أقسام إضافة إلى زيادة في بعض المهام. و في نفس هذه المقابلة طلبنا منهم إعطاءنا الهيكل الجديد إلا أنه قال بأنه لم يتم المصادقة عليه بعد من طرف المؤسسة الأم لهذا لم يتم تزويدنا بالهيكل لكنه لمح بأنه تم إدماج بعض المصالح كما أخبرنا بأن المؤسسة سبق و أن قامت بتغيير الهيكل التنظيمي.	من 10:00 إلى 11:00	2017-02-13

المقابلة رقم (04)

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر

السن: 41

الفئة المهنية: إطار

التحليل السيولوجي للمقابلة	عرض المقابلة	مدة المقابلة	تاريخ القابلة
إن التغيير ضرورة حتمية و استراتيجية لا مفر منها و هذا في ظل الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة ، و هو الذي يفرض عليها إحداث و تبني التغيير ، و التي يمكن إرجاعها لعدة أسباب منها الانفجار التكنولوجي ، ظهور الشركات العملاقة ، المنافسة الشديدة و غيرها. و حتى يحدث التغيير قفزة نوعية يجب أن يتفاد بعض السلبيات كسوء التخطيط و التحضير و عدم إشراك الفاعلين الإستراتيجية في عملية التغيير و هذا بطبيعة الحال سينجر عنه مقاومة و عدم الإمتثال للتغيير ، و التماطل في أداء العمل من أجل المحافظة على الوضع القائم و عدم تغييره.	كان محور المقابلة حول سؤالين هامين هما: - ماذا يعني لك التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ؟ - إلى أي مدى يمكن أن يسهم التغيير التنظيمي في إحداث قفزة نوعية في المؤسسة؟ كانت إجابة رئيس المصلحة وضحة من خلال تأكيده على أهمية التغيير لكل مؤسسة من أجل ضمان بقائها مع المنافسين و السير مع الظروف الخارجية و المحيطة بها و لتحقيق غايتها. أما فيما يخص مدى إسهام التغيير في إحداث قفزة نوعية هو أن يكون مسير بطريقة صحيحة و منظمة مع مشاركة العمال في عملية التغيير و ذلك حتى لا ينتج عنه جوانب سلبية كضياع الوقت من خلال إقناع الموظفين	من 10:00 إلى 11:00	02-14-2017

## المقابلة رقم (05)

## البيانات الشخصية

الجنس: أنثى

السن: 39

الفئة المهنية: إطار

التحليل السيسولوجي للمقابلة	عرض المقابلة	مدة المقابلة	تاريخ القابلة
إتضح من خلال هذه المقابلة مدى إستعمال الأساليب و التقنيات الحديثة التي تسمح بتطبيق المعارف في مختلف سيرورات التنظيم و مدى إعتماها على الكمبيوتر و التجهيزات الآلية و هو على تحقيق الفوائد الإنتاجية ، كما يؤدي إلى التقليل من حجم العمل الإضافي ، و ظهور مؤهلات جديدة.	تضمنت المقابلة مستوى التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة حيث وضحت لنا أن التكنولوجيا التي ساعدت على تطور العمل هي أجهزة الإعلام الألي (الكمبيوتر ) و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من خلال تسريع وتيرة العمل و تخفيض الضغوطات عن العمال حيث أنه و قبل إحضار أجهزة الإعلام الألي كان كل مكتب يحتوي على مجموعة من العمال ينجزون نفس المهمة و مع إحضار هذه الأجهزة قلصت الجهد و الوقت و أصبح في كل مكتي عامل و جهاز كمبيوتر خاص به	من 14:00 إلى 15:00	2017-02-16

**3-الاستمارة :** تعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات شائعة الاستخدام في ميدان

البحوث الاجتماعية ، كما أنها " وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات قوامها الاعتماد على

مجموعة من الأسئلة ، التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة ".<sup>(1)</sup>

و قد أعطيت عدة تعريفات للاستمارة من بينها :

"أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص

الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث ".<sup>1</sup><sup>1</sup>سماح سالم سالم : نفس المرجع السابق،ص 144

كما تعرف بأنها " مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ".<sup>(1)</sup>

و تعرف أيضا بأنها " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يتم تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ".<sup>(2)</sup>

وقد تم تصنيف أسئلة الاستمارة إلى أربعة محاور رئيسية هي :

✓ **المحور الأول:** تتضمن البيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ،

الاقدمية ، الوضعية المهنية ) و احتوت بذلك على (05) أسئلة .

✓ **المحور الثاني:** تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الأول و هي **تغيير مهام**

**العامل و زيادة معدلات الرضا عن العمل.**

✓ **المحور الثالث:**تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية و هي **التغيير**

**الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي و التنسيق في الأداء.**

✓ **المحور الرابع:** تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة **دور التغيير**

**التكنولوجي في زيادة حدة المنافسة.**

و كإجراء منهجي تم عرض الاستمارة على أساتذة محكمين في التخصص و ذلك

بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات .

**رابعا : العينة ، كيفية اختيارها و خصائصها :**

تقوم فلسفة الاعتماد على عينة من مجتمع البحث و الذي يعني " جميع مفردات الظاهرة

التي يدرسها الباحث ، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع

البحث".

و في دراستنا يتكون مجتمع البحث ككل من 471 عامل، قمنا باختيار عينة منه و ذلك

لعدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع الأصلي ، و عليه يقصد بالعينة أنها "

<sup>1</sup>احمد عارف العساف ، محمود الوادي : نفس المرجع السابق،ص 254

<sup>2</sup>إبراهيم ابراش :، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان،2008، ص

جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة و بطريقة تمثل المجتمع الأصلي و تحقق أغراض البحث و تغني الباحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي " (1).  
و يقصد أيضا بالعينة على أنها " عدد محدود من مفردات مجتمع البحث المراد دراسته". أو بعبارة أخرى " العينة هي جزء يتم اختياره بمواصفات خاصة لنخضعه للدراسة، لكي نحكم به على الكل الذي اخذ منه".(2)

و نظرا لعدم تجانس المجتمع البحث قمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية " و يتم اختيار هذا النوع من العينات عندما يكون مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يقسم إلى طبقات " (3).

أو " به وحدات أو فئات أو مجموعات مختلفة فيما بينها ، و تسمى الوحدات أو الأقسام التي ينقسم إليها المجتمع بالطبقات ، و هذه الطريقة تعطي تأكيدا لإمكانية تمثيل العينة لكل طبقات المجتمع ".(4)

و تم حسابها بالكيفية الآتية :

$$471 \leftarrow \%100$$

$$x \leftarrow \%13$$

$$\text{و منه } 61 \text{ مفردة} = \frac{13 \times 471}{100}$$

حجم العينة المختارة 61 مفردة

و من اجل حساب حجم عينة كل طبقة اتبعنا الطريقة التالية :

مجموع الاطارات  $x$  حجم العينة المختارة

المجتمع الكلي

$$\text{فئة الإطارات: } \frac{61 \times 91}{471} = 12 \text{ مفردة.}$$

<sup>1</sup>جودت عزت عطوي : نفس المرجع السابق،ص85.

<sup>2</sup>إبراهيم البيومي غانم : نفس المرجع السابق ، ص 125.

<sup>3</sup>جودت عزت عطوي : نفس المرجع،ص89.

<sup>4</sup>إبراهيم البيومي غانم: نفس المرجع السابق ، ص132

–فئة أعوان التحكم:  $\frac{61 \times 34}{471} = 4$  مفردات

–فئة أعوان التنفيذ:  $\frac{61 \times 346}{471} = 45$  مفردة

جدول رقم(6): يمثل عينة الدراسة

النسبة المئوية	عينة الدراسة	مجتمع البحث	الفئات المهنية
19%	12	91	إطارات
7%	4	34	عون التحكم
74%	45	346	عون التنفيذ
100%	61	471	المجموع

جدول رقم(7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئات الجنس	
	%	ت	%	ت	%	ت		
85	51	100	44	50	2	67،41	5	ذكر
15	9	-	-	50	2	33،58	7	أنثى
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس فرقا واضحا بين جنس المبحوثين حيث

أن أكبر نسبة هي من فئة الذكور و التي قدرة بنسبة (85%) و هي نسبة مرتفعة جدا دعمتها فئة عون التنفيذ و التي تمثلت في نسبة (100%) من مجموع 44 مفردة ، ثم تليها نسبة (50%) من مجموع 4 مفردات من فئة عون تحكم ، مقارنة بنسبة الإناث التي تمثلت في نسبة (15%) من إجمالي العينة و التي تدعمت بنسبة (58،33%)الذين ينتمون إلى فئة الإطارات و هي نسبة أعلى من الذكور في نفس الفئة، و ذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و الذي يتطلب توفر عنصر الذكور على حساب عنصر الإناث، حيث أن معظم العمال هم أعوان التنفيذ الذين يتركزون على مستوى وحدات التصنيع باعتبار أن المؤسسة ذات طابع صناعي تعتمد بالدرجة الأولى على الجهد العضلي و الأشغال الشاقة كما أن المؤسسة لا تحوي عددا كبيرا من الوظائف المكتبية التي تشغلها عادة فئة الإناث.

الجدول رقم(8):يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات السن	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
[29-20]	1	8,33	1	25	12	27,27	14	23,33
[39-30]	8	66,67	1	25	24	54,55	33	55
[49-40]	3	25	2	50	8	18,18	13	21,67
[50 فأكثر]	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

تبين المعطيات الكمية أن هناك بعض الاختلافات في فئات العمر، حيث أن غالبية أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين [39-30] و هذا بنسبة قدرة بـ(55%) من مجموع 60 مفردة حيث كانت الغالبية التي دعمت هذه النسبة من فئة الإطارات بنسبة (66,67%) من مجموع 12 مفردة ، ثم تليها نسبة (54,55% ) من مجموع 44 مفردة ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ.

كما تبين لنا من خلال نفس الجدول أن مجموع أفراد عينة البحث الذين تتراوح أعمارهم ما بين [29-20] كانت بنسبة (23,33%) غالبيتهم عمال أعوان التنفيذ بنسبة (27,27%)، في حين تأتي في المرحلة الثالثة نسبة (67,21%) الذين تتراوح أعمارهم ما بين [49-40] سنة تمركزت أغلبيتهم في فئة أعوان التحكم في نسبة (50%)

من خلال هذه البيانات الإحصائية تبين لنا أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب و هذا عائد لخصوصية و نوع النشاط و الذي تختص به المؤسسة ، كما أنهم في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة و كذا تتحمل الأعباء الشاقة التي يتطلبها العمل لتمتعهم بطاقة جيدة و نشيطة حيث تعتبر الفئة الشابة نقط و مركز قوة بالنسبة للمؤسسة إذ أحسن الاستثمار فيها و المحافظة عليها و جعلها قدرة على الإبداع و الابتكار.

الجدول رقم (9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئات المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13,33	8	18,18	8	-	-	-	-	ابتدائي
31,67	19	36,36	16	50	2	8,33	1	متوسط
26,67	16	31,82	14	-	-	16,67	2	ثانوي
28,33	17	13,64	6	50	2	75	9	جامعي
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه إلى المستوى التعليمي لدى أفراد عينة البحث ، حيث تمثلت أعلى نسبة في

( 31.67% ) مثلتها أعلى نسبة في فئة عون تحكم ب ( 50% ) من مجموع

( 4 مفردات ) أن لديهم مستوى تعليمي متوسط

كما تشير نسبة ( 50% ) من نفس الفئة ( أعوان التحكم ) أن لديهم مستوى جامعي،

في حين تليها نسبة ( 36.36% ) من فئة أعوان التنفيذ حاملين لمستوى تعليمي متوسط

و نجد نسبة ( 28.33% ) تمثلها غالبية عمال فئة الإطارات بنسبة ( 75% )

حاملين لشهادات جامعية، كما نجد نسبة ( 31.82% ) من فئة أعوان التنفيذ لديهم

مستوى تعليمي ثانوي .

و من خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح لنا أن هناك تباين في المستويات التعليمية ،

حيث نجد أن معظم عمال فئة أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حاملين لمستوى تعليمي متوسط

و ثانوي و هذا ما يجعلنا نستنتج أن العمل على الآلات في قسم الإنتاج لا يتطلب قدرات

فكرية و مستويات تعليمية عالية بقدر ما يتطلب قدرات جسدية ، في حين نجد العمال

الحاملين لشهادات جامعية أغليتهم فئة إطارات و نسبة متقاربة في فئة أعوان التحكم ، و هذا

نتيجة لتمرکز و توظيف الفئة الجامعية في الإدارة و الإشراف و يمكن الاستفادة منها في مجال الإدارة أكثر من غيرها، و بالتالي فإن المؤسسة تستقطب أفراد يختلفون في الشهادات باختلاف الفئات السوسيو مهنية .

الجدول رقم (10):يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13,33	8	15,91	7	-	-	8,33	1	أقل من 4 سنوات
40	24	43,18	19	25	1	33,33	4	[09-05]
36,67	22	31,82	14	75	3	41,67	5	[15-10]
10	6	9,09	4	-	-	16,67	2	[21-16]
-	-	-	-	-	-	-	-	أكثر من 22
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الرقمية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مئوية و التي مثلت اقدمية العمل لدى أفراد عينة البحث قدرت ب ( 40% ) لهم مدة من 09-05 سنوات، مثلتها أغلبية فئة عون التنفيذ بنسبة ( 43.18 % ) في حين نجد نسبة ( 36.67 % ) و الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة غالبيتهم من فئة أعوان التحكم بنسبة ( 75%).

و من خلال هذه البيانات الإحصائية المتوصل إليها نجد أن عمال فئة أعوان التنفيذ لديها اقدمية نسبية و ذلك لاعتمادها الفئة الشابة و هي الغالبة في أفراد العينة لان الفئة العمرية الكبيرة لا تلبى لها احتياجاتها مقارنة بالفئة الشبابية ، في حين نجد فئة عون التحكم لها اقدمية عمل مكنتهم من اكتساب خبرة جيدة في مختلف التعاملات مع العمال و التفهم السريع لكل تعديلات أو إحداث تغييرات على المستوى الفردي أو الهيكل أو التكنولوجيا و بالتالي إحداث التطوير و التغيير الفعال و الإيجابي بحكم أنهم أصبحوا أعضاء دائمين لهذه المؤسسة و لديهم الخبرة و القدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل .

**خلاصة :**

من خلال معالجتنا لهذا الفصل , الذي يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة كناقد استفدنا من الجانب الميداني للدراسة و معرفة كيفية تحديد المنهج و أدوات البحث العلمي، و كيفية اختيار العينة و خصائصها ، و هذا ما ساعدنا على القيام بالدراسة و الوصول إلى النتائج المرجوة .

# الفصل الرابع

عرض و تحليل و مناقشة

نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصول الأولى إلى الجانب النظري و الإجراءات المنهجية للدراسة، سنعرض في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال التعرف على آراء و استجابات أفراد العينة المدروسة، و في سبيل التحقق من ذلك قمنا بحساب تكرارات و النسب المئوية للتحقق من إجابات أفراد العينة على الاستمارة و تحليل البيانات الميدانية و مناقشتها و تحليل نتائجها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة وصولاً إلى صياغة النتيجة العامة للدراسة .

**أولاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية**

**المحور الثاني: تغيير مهام العامل و زيادة معدلات الرضا عن العمل.**

الجدول رقم(11): يمثل تغيير نوع المهام الموكلة للعاملين حسب الفئات السوسيو

مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئات		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
68,33	15	9	9,09	4	-	-	41,67	5	تهديدا للاستقرار	نعم
	31,67	19	38,64	17	25	1	8,33	1	الخوف من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديدة	
	21,66	13	25	11	25	1	8,33	1	تضييع الفرص التي قد تحقق مكانة اجتماعية	
31,67		19	27,27	12	50	2	41,67	5	لا	
100		60	100	44	100	4	%100	12	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه و المتعلق بقيام المؤسسة بتغيير نوع المهام الموكلة للعاملين أن

أغلبية إجابيات المبحوثين كانت **(بنعم)** و ذلك بنسبة **(68,33%)** حيث أن أغلبية المبحوثين

كانت إجاباتهم بأن هذا التغيير للمهام أدى بهم إلى الخوف من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديدة و التي مثلتها نسبة (31,67%) حيث تلتها نسبة (21,66% ) و الذي كانت إجابتهم بأن هذا النوع من التغيير قد يضيع لهم فرص التي قد تحقق مكانة اجتماعية لهم. أما من أجابوا بأن المؤسسة لم تغيير نوع المهام الموكلة إليهم فكانت نسبتهم تقدر بـ (31,67%) من مجموع أفراد عينة البحث.

من خلال البيانات المتعلقة بالجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين يخافون من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديدة و ذلك راجع إلى الخوف من صعوبة التكيف مع الآلات الجديدة و هذا ما يستدعي ضرورة توجيه سلوك العامل و تكثيف حصص النقشات و الاجتماعات حول ضرورة التغيير و أهميته من أجل تشجيع العامل و تحفيزه على مواجهة العقبات و بالتالي الرفع من روحه المعنوية للتأقلم مع طبيعة عمله. إضافة إلى ضرورة إرسال العمال إلى تربية مستمرة من أجل اكتساب مهارات علمية و عملية يستطيعون توظيفها في أعمالهم الموكلة إليهم .

الجدول رقم (11) يمثل الاستفادة من البرامج التدريبية نتيجة لتغيير في المهام حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	4	33,33	3	75	24	54,55	31	51,67
لا	8	66,67	1	25	20	45,45	29	48,33
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ (51,67%) و الذين أقروا بأنه يتم الاستفادة من البرامج التدريبية نتيجة تغيير مهامهم، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية أخرى مثلتها نسبة قدرت بـ (75%) من فئة أعوان التحكم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة (54,55%) في حين نجد نسبة (48,33%) أكدوا بأنه لا يتم الاستفادة من البرامج التدريبية نتيجة تغيير المهام ،و تمثلت أغلبيتهم في فئة الإطارات بنسبة (66,67%).

و من خلال هذه النسب نجد أن هناك تفاوت في الآراء بين إجابات أفراد عينة البحث أي أن الفئات الذين أكدوا على الاستفادة من البرامج التدريبية تمثلت في فئة أعوان التحكم

و فئة التنفيذ ، فالعمل حسب كل فئة سوسيو مهنية يتطلب التدريب المباشر على الآلات و المعدات و الأجهزة لرفع المستوى الفني و المهني ، فالتفكير في إجراء أي تغيير في أحد هذه النظم يتطلب تدريب كآلية لإحداث هذا التغيير لأن أثر التدريب يكون بصورة أكثر تركيزا على الأفراد للتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية ، كمنشأ إنساني مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات من ناحية المعلومات و المهارات و الاتجاهات و معدلات الأداء، طرق العمل و من شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على وجه المطلوب ، و هذه التصورات حول الاستفادة من البرامج التدريبية تساهم في إحداث تغييرات إيجابية من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة التي يعملون بها .

حيث يرى تايلور من خلال النظرية الكلاسيكية و التي صنفها في إحدى مبادئه العلمية على اختيار و تدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أسس علمية بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً ، و كذلك ترك العامل يدرّب نفسه حسب ما يراه خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج ، التخطيط ، اتخاذ القرارات . فالتدريب يساهم في زيادة المهارات و الكفاءات و خبرات و تسهيل أداء العمل في الوقت المحدد و بأقل جهد، كما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بأحداث برامج تدريبية بعد كل تغيير .

**الجدول رقم (12) :** يمثل أهم الطموحات التي يتطلع إليها العامل من خلال تغييره

للمهام حسب الفئات السوسيو مهنية .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28.33	17	27.27	12	25	1	33,33	4	زيادة امتيازات
48,33	29	47.73	21	50	2	50	6	فتح فرص ترقية
15	9	18.18	8	25	1	-	-	تحسين العلاقات مع المسؤولين
8.34	5	6.82	3	-	-	16.67	2	تحسين ظروف العمل
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى الطموحات التي يتطلع لها العامل نتيجة تغييره للمهام حيث تبين لنا من خلال البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة ( **48.33%** ) يتطلعون إلى فتح مناصب ترقية مثلتها فئة الإطارات ب ( **50%** ) من مجموع **12** مفردة و فئة أعوان التحكم بنسبة ( **50%** ) من مجموع **4** مفردات وهي نسب متساوية. كما نجد في نفس الجدول أعلاه نسبة ( **28.33%** ) من مجموع **60** مفردة يتطلعون إلى زيادة امتيازات ، دعمتها نسبة ( **33.33%** ) من فئة الإطارات تلتها نسبة ( **27.27%** ) من فئة أعوان التنفيذ.

و بناء على هذه النسب نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة يفضلون فتح فرص ترقية حيث أنها تعتبر إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية إذ أن كل فرد عند التحاقه بوظيفة ما فانه يتوقع أن تحقق له طموحاته و تشعره بالأمان و الاستقرار ، و إتاحة الفرصة للتجديد بتغييره للمنصب ، و خلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود و الروتين و الملل، و من خلالها يمكن خلق الرغبة في العمل و كما اشرنا في التحاليل الإحصائية إلى أن نسبة فتح فرص الترقية كانت أعلى نسبة اتبعتها في المرتبة الثانية نسبة الحصول على العديد من الامتيازات مادية و معنوية و توفير القدر الكافي من الإشباع و بالتالي خلق الإبداع و التطوير و التغيير و الابتكار .

الجدول رقم (13) يمثل تشجيع هذا النوع من التغيير على العمل بروح الفريق حسب

الفئات السوسيو مهنية.

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	83.33	3	75	35	79.55	48	80
لا	2	16.67	1	25	9	20.45	12	20
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة ( **80%** ) من أفراد عينة الدراسة اقرروا بان هذا النوع من التغيير يشجع على العمل

بروح الفريق ، دعمتها أعلى نسبة من فئة الإطارات قدرت ب ( **83,33%** ) في حين نجد نسبة ( **79,55%** ) مثلتها أعوان التنفيذ ، و نجد اقل نسبة ( **20%** ) من المبحوثين اقروا بان هذا النوع من التغيير لا يشجع العمل بروح الفريق .

من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين حول هذا السؤال نجد أن معظم أفراد العينة يرون بان هذا النوع من التغيير في المهام يشجع على العمل بروح الفريق ، و ذلك من اجل التقليل من الجهد و رغبتهم في عدم تحمل المسؤولية، و خلق التعاون بين الأفراد العاملين ، و ذلك من خلال نظرية التوازن التنظيمي التي تقوم على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي و أن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم من اجل تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و تحقيق أهداف الأفراد ، كما نجد نظرية النظام التعاوني تقوم على ثلاث أساسيات هي اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد و المنظمات التنظيم الرسمي و النظام التعاوني ، التنظيم غير رسمي و النظام التعاوني و هذا بدوره يخلق نوع من العمل بروح الفريق و الجماعة .

الجدول رقم ( 14 ) :يمثل تغير علاقات العامل بتغيير المهام حسب الفئات السوسيو

مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.67	46	27.27	34	75	3	75	9	نعم
23.33	14	22.73	10	25	1	25	3	لا
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن علاقات العامل في العمل تتغير حسب تغيير المهام وذلك بنسبة قدرت بـ ( **76,67%** ) من مجموع مفردات عينة البحث مثلتها أعلى نسبة و كانت متساوية بين الإطارات و أعوان التحكم قدرت بـ ( **75%** ) في حين نجد نسبة ( **23.33%** ) من مجموع أفراد العينة أن علاقات العامل لا تتغير بتغيير المهام.

و من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن هناك تفاوت في إجابات المبحوثين حيث أن أعلى نسبة مثلتها تغير علاقات العامل في العمل حسب تغيير المهام و هذا نتيجة التغييرات التي تطرأ على الأفراد فهناك تغيير مادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم ، و هذا ما ينتج عنه عدم تكوين علاقات وطيدة و إنما تنتهي بانتهاء أو تغيير المهام . وعلى هذا فإنه و لتغيير المهام يستوجب الأمر تغيير الظروف و الأفراد التي تسببت في السلوك القديم ، إضافة إلى تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم و فهمهم للظروف المحيطة بهم فقد يكون هناك تأثير بعض الأفراد على نجاح أو فشل التغيير .

**الجدول رقم (15) يمثل التغيير المستمر للعامل حسب الفئات السوسيو مهنية.**

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18.33	11	18.18	8	25	1	16.67	2	يعمل بشكل أفضل
58.34	35	59.09	26	50	2	58.33	7	يكتسب خبرات
23.33	14	22.73	10	25	1	25	3	فرص تدريبية
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموضح أعلاه بان نسبة ( **58.34%** ) من أفراد عينة الدراسات قد صرحوا بان التغيير المستمر للمهام يجعل العامل يكتسب خبرات مثلتها أعلى نسبة من فئة أعوان التنفيذ قدرت بـ ( **59,09%** ) من مجموع **44** مفردة قاربتها نسبة ( **58,33%** ) من فئة الإطارات و تأتي في المرتبة الثانية نسبة ( **23,33%** ) من أفراد عينة الدراسة ترى بان هذا التغيير للمهام يجعل العامل يكتسب فرص تدريبية أخرى دعمتها النسب المتساوية في فئة الإطارات و أعوان التحكم قدرت بـ

( **25%** ) و هو أمر طبيعي و منطقي كون أن العامل من خلال تغييره المستمر للمهام، و ممارسته لمختلف الوظائف المكلف بأدائها ، يجعل منه عامل مكتسب لخبرات عديدة في مختلف المجالات ، و تطوير القدرات و المهارات المكتسبة مما يزيد شعوره بالثقة و روح المبادرة ، و بذلك يكون هذا التغيير في صالحه و صالح المؤسسة ، كون أن هذه

الأخيرة تشجع على هذا النوع من التغيير و التطوير في المهام من اجل إكسابهم مهارات جديدة و متجددة ، و حتى يكون الموظفون ناجحون في عملهم عليهم توسيع خبراتهم و هذا يحقق للعامل مستويات عالية من الأداء المتميز .

أما الفئة الثانية التي ترى بان التغيير المستمر للمهام يكسب فرص تدريبية و هذا من خلال اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية بعد أي تغيير .

**الجدول رقم (16):**يمثل الشعور بالرضا أثناء تأدية المهام بناء على هذا التغيير حسب

الفئات السوسيو مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	5	41.67	2	50	27	61.36	34	56.67
لا	2	16.66	-	-	7	15.91	9	15
أحيانا	5	41.67	2	50	10	22.73	17	28.33
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (56,67%) و هو ما يعادل 60 مفردة من أفراد عينة البحث أكدوا على شعورهم بالرضا أثناء تأدية المهام بناء على هذا التغيير ، حيث نجد أعلى نسبة مثلتها فئة أعوان التنفيذ قدرت بـ(61,36%) من مجموع 44 مفردة و تأتي في المرتبة الثانية فئة أعوان التحكم بنسبة (50%) من مجموع 4 مفردات ، و من خلال نفس الجدول نجد نسبة (28,33%) من مجموع عينة البحث أفروا بأنه أحيانا يكون هناك شعور بالرضا بعد التغيير في المهام دعمتها أعلى نسبة قدرة بـ(50%) من فئة أعوان تحكم ، أما اقل نسبة قدرة بـ(15%) من الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالرضا بعد تغييرهم لمهامهم و من خلال التفسير أعلاه نجد أن غالبية الباحثين يؤكدون على شعورهم بالرضا في العمل بناء على هذا التغيير ، و هذا نتيجة استفادتهم من التغيير الذي حصل في مهامهم و هذا إما بترقيتهم أو امتيازات قدمت لهم أو نتيجة لاكتسابهم خبرات أو فرص تدريبية ، عكس الذين يرون بأنهم أحيانا يشعرون بالرضا و هذا يعود لعدم تلقينهم تدريب أو وجدوا صعوبة في التأقلم و التكيف مع الوظيفة أو المهام الجديدة في حين

نجد من أجابوا بـ(لا) و هذه نسبة قليلة و هذا يعود أصلا لعدم تقبلهم التغيير ، و قد كان هذا السؤال متبوعا بـلماذا لمعرفة أسباب ذلك فكانت تبريراتهم تبريرات مختلفة ، فمنهم من أجابوا لأن التغيير يشعرهم بالرضا هذا لان التغيير يساعدهم على العمل بشكل أفضل مم قد ينتج عنه فرص ترقية في حين نجد من أجابوا بأن التغيير هو كسر للروتين و الملل و كسب خبرات و مهارات جديدة أما من أجابوا بأحيانا فإنهم يشعرون بالرضا على حسب علاقة العمل بينهم و بين المسؤول المباشر، و أجابوا أيضا بأنهم لا يشعرون دائما بالرضا و ذلك خوفا من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل و أنه قد يكون تهديدا للاستقرار ، أما من أجابوا بـ(لا) أرجعوا سبب عدم الرضا لان هذا التغيير غير مرغوب أصلا و هو مجرد ضياع للوقت و المجهودات.

الجدول رقم (17) يمثل مدى تركيز المؤسسة على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق

الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الإحتمالات
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
45	75	36	81,82	4	100	5	41,67	نعم
15	25	8	18,18	-	-	7	58,33	لا
60	100	44	100	4	100	12	100	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة (75%) أي ما يعادل 60 مفردة أكدوا على أن المؤسسة تركز على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي، دعمتها نسبة فئة أعوان التحكم قدرة بـ(100%) من مجموع 4 مفردات تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرة بـ(81,82%) من مجموع 44 مفردة أما النسبة البالغة (25%) من مجموع 60 مفردة أجابوا بأن المؤسسة لا تركز على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي.

و من خلال البيانات المذكورة أعلاه نجد أن المؤسسة تسعى لتوفير التكامل بين الوظائف و ما تتضمنه من أقسام و فروع ، و الأنشطة التي تنهض بها بحيث يكون هذا التغيير بعيدا عن العشوائية ، و أن تأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة و ارتباطها مع الوظائف الأخرى من خلال إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف و إعادة تصميم

طرق الاتصال بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى ، فهذه الوظائف مرتبطة مع بعضها البعض و لا يجب التفكير في إجراء أي تغيير في أحد هذه الوظائف دون النظر في أثاره على الوظائف الفرعية الأخرى، و هذا من أجل ضمان المؤسسة نوع من توافق الأهداف و قيم المنظمة مع بعضها البعض و بالتالي سير التغيير في منحى إيجابي.

الجدول رقم (18) : يمثل كيف هي المهام التي تم نقلك إليها حسب الفئات السوسيو

مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ممتعة	5	41,67	1	25	14	31,82	20	33,33
مملة	2	16,66	-	-	12	27,27	14	23,33
سهلة	5	41,67	1	25	13	29,55	19	31,67
صعبة	-	-	2	50	5	11,36	7	11,67
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

تؤكد معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (33,33%) من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن المهام التي تم نقلهم إليها ممتعة دعمتها نسبة (41,67%) من فئة الإطارات تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة (31,82%) في حين نجد نسبة (31,67%) من مجموع 60 مفردة أكدوا على أن المهام التي تم نقلهم إليها سهلة تدعمت بنسب جزئية أخرى مثلتها فئة الإطارات بنسبة (41,67%).

هذه النتائج تؤكد على وجود نوع من الرضا و القبول في تغيير المهام و هذا راجع لعدم تلقيهم صعوبة في العمل ، مم يعني أن المهام التي أوكلت إليهم تتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم الشخصية و عليه نجد هناك تقبل لهذا النوع من التغيير لأنه يساهم في إحداث تجديدات في العمل و لا يجدون فيها صعوبة أو نوع من الروتين ، إذ يمكن القول أن المؤسسة تسعى لإحداث التغيير في إطار يقبله الجميع دون الخوف من زيادة عبء العمل أو فقدان الوظيفة ، أو تضييع فرص قد تحقق مكانة اجتماعية و بالتالي تحقيق طموحات العامل و خلق لديه روح التجديد و التغيير بشكل فعال يحقق الأهداف المنشودة .

الجدول رقم (19): يمثل الأخذ بآراء العاملين قبل تغييرهم للمهام حسب الفئات السوسيو

## مهنية

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	الشعور بالانتماء إتجاه المؤسسة	5	41,67	3	75	5	11,36	13	21,67
	الرفع من الروح المعنوية	-	-	-	-	10	22,73	10	16,67
	تجعلك منضبط أكثر	3	25	-	-	8	18,18	11	18,33
لا		4	33,33	1	25	21	47,73	26	43,33
المجموع		12	100	4	100	44	100	60	100

تبين المعطيات البيانية الخاصة بهذا الجدول أن نسبة (56,67%) أكدوا على أن المؤسسة تأخذ بآرائهم قبل تغييرهم للمهام ، حيث تدعمت هذه النسب بنسب جزئية أخرى مثلتها نسبة (21,67%) الذين أقرروا بأنه يتم الأخذ بآرائهم قبل تغييرهم المهام و هذا يجعلهم يشعرون بالانتماء إتجاه المؤسسة حيث نجد نسبة فئة أعوان التحكم أعلى نسبة قدرة بـ(75%) من مجموع 4 مفردات ، و نجد في نفس الجدول نسبة (43,33%) من مجموع 60 مفردة أكدوا بأنه لا يتم الأخذ برأيهم قبل تغييرهم المهام.

و من خلال هذه البيانات الكمية نستنتج أن فتح المؤسسة باب التشاور و الأخذ بآراء وأفكار العمال من شأنه أن يفعل عملية التغيير ، و يعزز ثقة العامل بنفسه و بالتالي لن يكون هناك مقاومة من قبل العاملين الذين يمسه التغيير ، و التي غالبا ما تكون تعبيراً عن الخوف من المجهول، أو اعتقادهم بفشل هذا التغيير و ذلك نتيجة عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، حيث أن بمشاركتهم سوف يزول الغموض لديهم و يتزودون بالمعلومات اللازمة التي قد تتيح لهم فرصة المشاركة بأفكارهم في هذا التغيير ، و بالتالي الشعور بالانتماء إتجاه المؤسسة .

المحور الثالث: التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي والتنسيق في الأداء.

الجدول رقم (20) :يمثل مساعدة التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم

خدمة متميزة حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	48	84,09	37	100	4	58,33	7	نعم
20	12	15,91	7	-	-	41,67	5	لا
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة (80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة متميزة دعمتها نسبة (100%) من فئة أعوان التحكم من مجموع 4 مفردات ، قاربتها نسبة (84,09%) من فئة أعوان التنفيذ من مجموع 44 مفردة في حين نجد نسبة (20%) من مجموع 60 مفردة يرون بأن هذا التغيير لا يساعد على تقديم خدمة متميزة .

تفسر هذه النتائج أهمية التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي في تقديم خدمة متميزة حيث تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير أي أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية و ذلك بإعادة تصميمه بشكل يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها و بالتالي فإن أي تغيير في الهيكل أو ما يطلق عليه اصطلاحا من خلال المدخل الهيكلي بإعادة التنظيم أو إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة لأهداف المؤسسة و تطويرها بحيث يمتد لمختلف الأنشطة ، و ذلك من أجل التنسيق في الأداء و تقديم تغييرات هيكلية متميزة .

## الجدول رقم (21) يمثّل التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

الفئة الإحتملات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
زيادة مصالح	5	41,67	-	-	9	20,45	14	33,23
زيادة أقسام	-	-	1	25	3	6,82	4	6,67
إدماج في المصالح	6	50	-	-	6	13,64	12	20
إدماج في الأقسام	-	-	2	50	10	22,73	12	20
الزيادة في المهام	1	8,33	1	25	16	36,36	18	30
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول فقد أكد (30%) من الأفراد العاملة أ، التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي أدى إلى زيادة في مهام العاملين و أكدة نسبة (23,33%) أن هذا التغيير أدى إلى زيادة مصالح جديدة و التي دعمتها نسبة (41,67%) من الإطارات فيما تساوت نسبة الإدماج في المصالح و الإدماج في الأقسام بـ(20%).

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن التغيير في الهيكل التنظيمي شمل عدة مصالح و أقسام تمثلت في الزيادة في المهام فهو الإطار الذي يوضح توزيع المهام و الواجبات و المسؤوليات التي يتبعها كل موظف فتغيير في الهيكل يمكن أن يكون بصور مختلفة منها تصميم الوظائف و إعادة توزيع الاختصاصات كما يشمل تغيير في أنظمة التخطيط و الرقابة و إجراءات العمل و الترتيب الداخلي للمكاتب و أماكن الإنتاج و تصميم طرق الاتصالات و قنوات السلطة و المسؤولية بالإضافة إلى إستحداث وحدات تنظيمية أو إستبعاد أخرى و بالتالي فإن أي تغييرات تطرأ على الهيكل التنظيمية ينتج عنه زيادة في المهام و هذا ما أثبتته النتائج المتواصل إليها.

## جدول رقم(22)يمثل التغيير يؤدي إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	9	75	4	100	31	70,45	44	73,33
لا	3	25	-	-	13	29,55	16	26,67
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

تبين الشواهد الإحصائية أن (73,33%) من أفراد عينة البحث أجابوا بأن التغيير يؤدي إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام و هذا ما تبين من إجابات فئة الإطارات التي كانت بـ(75%) و أن (100%) من فئة أعوان التنفيذ أجابوا بـ(نعم) فيما تمثل نسبة (26,67%) من أجابوا بأن التغيير لا يؤدي إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام مدعته فئة أعوان التنفيذ بـ(29,55%) .

من خلال البيانات الواردة في الجدول نستنتج أن التغيير يؤدي إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام. و ذلك لتبادل المعلومات و الأفكار حول أداء العمل أو المشاكل التي تعترضها و تغطيتها بمختلف جوانبها و ذلك بغرض مناقشتها و التوصل إلى حلول و قرارات و منه يمكن القول أن التغيير الذي أحدثته المؤسسة داخل الوحدات التنظيمية الخاصة بها قد أدى إلى تنسيق الأعمال بين مختلف هذه الوحدات و الأقسام كما ساهم في ربط المهام و الوظائف بشكل متكامل لإنجاز العمل و التحكم فيه و منه تتمثل المؤسسة من ضبط الأداء و تحسينه من خلال التقليل من الوظائف و المهام الزائدة .

## الجدول رقم (23):الشعور بعدم الإرتياح في أداء العمل أثناء التغيير على مستوى

الهيكل حسب الفئات السوسيو مهنية

	المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
45	15	9	18,18	8	25	1	-	-	لا ترى أهمية لهذا التغيير	نعم
27	30	18	29,55	13	-	-	41,67	5	لا تتلقى توضيح كاف عن عملية التغيير	لا
	55	33	52,27	23	75	3	58,33	7		لا
	100	60	100	44	100	4	100	12		المجموع

من خلال هذا الجدول يتوضح لنا أن (55%) من المبحوثين أجابوا بأن التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل تشعرهم بالارتياح. أما (45%) أجابوا بأن هذه التغييرات لا تشعرهم بالارتياح. حيث أن (41,67%) من الإطارات أرجعوا ذلك إلى أنهم لا يتلقون توضيحا كافيا عن عملية التغيير. و هو ما أكد عليه أعوان التنفيذ أيضا و ذلك بنسبة (30%).

تفسر النتائج أعلاه أن العمال يشعرون بالارتياح في أداء العمل نتيجة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي هذا راجع لإشراك العمال و مساعدتهم للتعرف على سياسة التغيير الحاصلة و فهم أهدافه و كيفية سير هذه العملية قبل البدء بتطبيقه من خلال عقد ندوات و القيام ببرامج تدريبية من خلال إختيار الوقت المناسب و الأساليب و الطرق المناسبة لكل من العمال و الرؤساء على العمل الجديد لتهيئتهم على العمل بمقتضيات العمل الجديدة.

الجدول رقم(24):يمثل التغيير في الهيكل بناء على ماذا حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رغبة المؤسسة و مسيرتها	7	58,33	2	50	23	52,27	32	53,33
أوامر من الإدارة المركزية	2	16,67	2	50	17	38,64	21	35
تغييرات في الظروف الخارجية	3	25	-	-	4	9,09	7	11,67
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

توضح معطيات هذا الجدول أن معظم أفراد عينة البحث أجابوا بأن التغيير في الهيكل

التنظيمي جاء بناء على رغبة المؤسسة و مسيرتها و ذلك بنسبة قدرة بـ(53,33%) و التي دعمتها نسبة (58,33%) من الإطارات غير أن (35%) من أفراد البحث أجابوا بأن التغيير في الهيكل التنظيمي جاء بناء على أوامر من الإدارة المركزية و التي وضحتها نسبة (50%) من فئة الإطارات و (38,64%) من فئة أعوان التنفيذ . أما من أجابوا بأن التغيير في الهيكل جاء بناء على تغييرات في الظروف الخارجية فكانت نسبتهم (11,67%) من أفراد العينة .

و من خلال الشواهد الإحصائية فإن التغيير في الهيكل التنظيمي جاء بناء على رغبة المؤسسة و مسيرتها لعلم هذه الأخيرة أن التغيير التنظيمي حتمية داخل كل مؤسسة تسعى من خلالها تطوير أدائها نتيجة لظروف داخلية أو خارجية من أجل التكيف مع هذه الظروف. و تحسين قدرتها على البقاء و الإستمرار في بيئة تسعى دائما إلى تحقيق الأفضل و ذلك بتطوير كفاءتها لمواجهة التحديات و الظروف التي تواجهها على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية.

الجدول رقم (25) :يمثل مقاومة التغيير على مستوى الهيكل حسب الفئات السوسيو

مهنية

		المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات	
56,67	20	12	20,45	9	25	1	25	3	الخوف من فقدان الوظيفة	نعم	
	25	15	29,55	13	-	-	25	3	زيادة عبء العمل		
	11,67	7	13,64	6	-	-	8,33	1	تشديد الرقابة		
34	43,33	26	36,36	16	75	3	41,67	5	لا		
	100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة (56,67%) من أفراد عينة البحث أجابوا بأنه سبق و تم مقاومة التغيير فكانت نسبة (25%) بمن أجابوا بأ، ذلك يرجع إلى زيادة عبء العمل مدعمة ببنية (25%) من الإطارات أم (20%) من أجابوا بأن هذه المقاومة كانت نتيجة للخوف من فقدان الوظيفة وضحتها نسبة (29,55%) لأعوان التنفيذ و (11,67%) من المبحوثين أرجعوا ذلك إلى تشديد الرقابة . أما (26%) من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يتم مقاومة التغيير من قبل . بينها نسبة (75%) لأعوان التحكم و (41,67%) بالنسبة للإطارات .

تفسر هذه البيانات الإحصائية أنه سبق و تم مقاومة التغيير في الهيكل و ذلك لزيادة عبء على العمال لأن مقاومة التغيير في كل مؤسسة تعتبر حالة طبيعية تساعد القائمين في المؤسسات على توفير درجة من الاستقرار للتنبؤ لسلوك العمال من خلال طرحهم لوجهات النظر مم يساهم في التوصل إلى طرح أفكار أو قرارات جديدة و إعداد خطة جديدة لإعادة التنظيم ، و ذلك من خلال إشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير لتشجيعهم على طرح أفكار جديدة و قبولها و ذلك لتحقيق مستوى عال من الأداء و الرضا عن العمل.

## المحور الرابع: دور التغيير التكنولوجي في زيادة حدة المنافسة

الجدول رقم (26): يمثل إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية

الإحتملات	الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	8	66,67	4	100	33	75	45	75	45	75
لا	4	33,33	-	-	11	25	15	25	15	25
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100	60	100

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (75%) من المبحوثين أجابوا بأنه سبق و تم إدخال تكنولوجيا جديدة إلى المؤسسة و التي أكدتها نسبة (100%) من أعوان التحكم و التي تليها نسبة (75%) من فئة أعوان التنفيذ و (66,67%) من فئة الإطارات .

أما (25%) من أفراد عينة البحث أجابوا أنه لم يسبق و أن تم إدخال تكنولوجيا جديدة إلى المؤسسة و التي دعمتها نسبة (33,33%) من فئة الإطارات .

تبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أو تم إدخال تكنولوجيا جديدة و ذلك لأهمية التغيير في أي مؤسسة ، و هذا ما ينطبق على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فقد أكدت الشواهد الواقعية و أهمها الملاحظة أن هذه الأخيرة قد أدخلت مجموعة واسعة من التغييرات أهمها إدخال آلات جديدة ( آلات لقلب الخزانات تكنولوجيا لإثبات الحضور ، آلات جديدة لصيانة الخزانات... الخ) بالإضافة إلى تغيير في الهيكل التنظيمي و ذلك من خلال زيادة مصلح جديدة و زيادة أقسام و تغيير على مستوى الأفراد من خلال جذب كفاءات ومهارات جديدة تستطيع مواكبة التغيير .

## الجدول رقم (27): يمثل نوع التكنولوجيا حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55	33	54,54	24	100	4	41,67	5	بسيطة
38,33	23	38,64	17	-	-	50	6	متوسطة التعقيد
6,67	4	6,82	3	-	-	8,33	1	معقدة
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه ان (55% ) من المبحوثين اجابو بان التكنولوجيا التي تم إدخالها الى المؤسسة كانت بسيطة و هذا ما أكدته فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرت بـ ( 54,54% ) اما فئة الإطارات فقدرت بنسبة ( 41,67% ) اما ( 38,33% ) من المبحوثين فقد اجابو بانها متوسطة التعقيد و التي وضحتها نسبة ( 50% ) من فئة الإطارات اما ( 6,67% ) من افراد عينة البحث فقد اجابو بان التكنولوجيا التي تم إدخالها الى المؤسسة كانت معقدة .

و مما سبق نستنتج ان نوع التكنولوجيا التي تم إدخالها كانت بسيطة و ذلك لتحكم العمال في هذه التكنولوجيا لان المهارات و الخبرات التي تم اكتسابها من البرامج التدريبية على الآلات و التعريف بالتغييرات الجديدة من حيث أهميتها للمؤسسة و ذلك لتحسين قدرتها على التوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و ذلك لتحقيق الاستمرار في ظل بيئة ديناميكية ما يستلزم توفر قدرة عالية على التحكم في التغييرات و ظروف الجديدة و سرعة التعامل معها و هذا مل يحفز العمال على تقبل التغيير و فهم دوافعه الحقيقية بحيث تكون اكثر مرونة في التعامل مع الظروف الجديدة .

الجدول رقم (28) يُمثل التكيف مع التكنولوجيا الجديدة تتطلب مساعدة من طرف

المسؤول المباشر حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71,67	43	70,45	31	100	4	66,67	8	نعم
28,33	17	29,55	13	-	-	33,33	4	لا
100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه ان ( 71,67% ) من افراد عينة البحث كانت إجاباتهم بان التكيف مع التكنولوجيا الجديدة تتطلب المساعدة من طرف المسؤول المباشر تدعمت بنسبة ( 100% ) من فئة أعوان التحكم و ( 70,45% ) من فئة أعوان التنفيذ .

اما ( 28,33% ) من المبحوثين فقد اجابو بان التكيف مع التكنولوجيا الجديدة لا تتطلب المساعدة من المسؤول المباشر وضحتها نسبة ( 33,33% ) من فئة الإطارات . و منه نستنتج ان التكيف مع التكنولوجيا الجديدة يتوجب المساعدة و الاشراف من طرف المسؤول المباشر و الدعم من اجل معرفة و فهم دلالة التغيير و ذلك لدعم العاملين على فهم طبيعة عمل هذه التكنولوجيا مما يزيد من مستوى تبادل المعلومات بينهم ما يؤدي الى السرعة في الإنتاج و تقليص الأخطاء الممكن حدوثها من عدم فهم طبيعة عمل هذه التكنولوجيا و تحقيق التوافق في مناخ العمل و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة .

الجدول رقم (29) :يمثل تقديم المؤسسة دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين

على استخدام التكنولوجيا الجديدة حسب الفئات السوسيو مهنية

		المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات	
		60	36	56,82	25	75	3	66,67	8	نعم	
40		10	6	9,09	4	25	1	8,33	1	عدم الارتياح	
	24	18,33	11	18,18	8	-	-	25	3	صعوبة التكيف مع هذه التكنولوجيا	
		11,67	7	15,91	7	-	-	-	-	الخوف من حلول التكنولوجيا محل العامل	
		100	60	100	44	100	4	100	12	المجموع	

تشير البيانات الإحصائية من خلال الجدول أعلاه ان نسبة ( 60% ) من مجموع افراد عينة البحث أي ما يعادل 60 مفردة اكدوا على ان المؤسسة تقدم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين من اجل استخدام التكنولوجيا الجديدة حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية أخرى قدرت بـ ( 75% ) مثلتها فئة اعوان التحكم ، في حين نجد نسبة ( 40% ) من الذين اقرروا بانه لا يوجد دورات تدريبية تقدمها المؤسسة لتنمية قدرات العاملين لاستخدام التكنولوجيا الجديدة ، تفرعت عنها نسب جزئية أخرى تمثلت في اعلى نسبة قدرت بـ ( 18,33% ) الذين اقرروا بانه لا يتم تقديم دورات تدريبية و هذا ما يجعلهم يجدون صعوبة في التكيف مع هذه التكنولوجيا .

و من خلال هذه البيانات الإحصائية نستنتج ان اغلب المبحوثين خضعوا للتدريب مكنهم من التحكم اكثر في أساليب العمل ، و تنمية قدراتهم و مؤهلاتهم الفردية و فنياتهم الادائية ، خاصة من خلال تعاملهم مع التقنية الجديدة و السيطرة عليها من ناحية أخرى ،

هذا ما جعلهم لا يجدون صعوبة في التكيف مع هذه التكنولوجيا او عدم الارتياح . و لهذا فان التغيير التكنولوجي المتمثل في الأدوات و المعدات و الأجهزة و البرمجيات و غيرها يتطلب اعداد برامج تدريبية و في مختلف الفئات السوسيو مهنية .

الجدول رقم (30) :يمثل مساهمة التكنولوجيا الجديدة حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
انجاز العمل في الوقت المطلوب	4	33,33	2	50	15	34,09	21
انجاز العمل بالمواسفات المطلوبة	3	25	1	25	7	15,91	11
التقليل من جهد العامل	-	-	1	25	7	15,91	8
السرعة في الإنتاج	-	-	-	-	10	22,73	10
تحقيق الربح	5	41,67	-	-	5	11,36	10
المجموع	12	100	4	100	44	100	60

يوضح الجدول أعلاه ان نسبة ( 35% ) من افراد عينة البحث أجابوا بان التكنولوجيا الجديدة ساهمت في انجاز العمل في الوقت المطلوب و التي تداعمت بنسبة ( 50% ) من فئة أعوان التحكم اما ( 18,33% ) من المبحوثين اجابوا بان استخدام التكنولوجيا الجديدة تساهم في السرعة في الإنتاج و تحقيق الربح فقد تساوت النسبتين بـ ( 16,67% ) من افراد عينة البحث . و منه فان التكنولوجيا الجديدة تسعى الى انجاز العمل في الوقت المطلوب و ذلك لتحقيق مجموع الأهداف و السياسات في ظل التغييرات في البيئة الخارجية و الذي يتوجب توفر قدرة عالية على ضبط الوقت من خلال سرعة التعامل معها . بتغيير استراتيجياتها لتكون قادرة على التجاوب السريع مع المتغيرات الحالية بحيث ان نجاحها يعود الى سرعة ضبط العاملين لمجموع المشاكل الحاصلة في بيئة العمل .

## الجدول رقم (31) يُمثل التغيير التكنولوجي في المؤسسة ضروري من اجل زيادة

حصتها السوقية حسب الفئات السوسيو مهنية

الإحتمالات	الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	9	75	4	100	38	86,36	51	85		
لا	3	25	-	-	6	13,64	9	15		
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100		

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه ان التغيير التكنولوجي في المؤسسة ضروري من اجل زيادة حصتها السوقية . فكانت اكبر نسبة و المتمثلة في(85%) من اجابوا " بنعم " . و التي اكدتها نسبة (100%) من أعوان التحكم تليها نسبة (75%) من فئة الإطارات بينما كانت نسبة الإجابة بـ "لا" (15%) و صحتها نسبة (25%) من فئة الإطارات .

و هذا ما يؤدي الى ان التغيير في التكنولوجيا لديه أهمية كبيرة في إعادة تركيب و تدفق العمل و على تحسين أنماط العمل و اساليبه . وذلك بغرض زيادة الإنتاجية و خفض التكاليف و تقليل عبء العمل و علاج مشاكل الأداء و تحسين جودة الإنتاج هذا ما أكده المدخل التكنولوجي في دراسة التغيير مما يساهم في زيادة الحصة السوقية من خلال توفير متطلبات السوق و ذلك لإيجاد مكانة لها

بين المؤسسات الأخرى التي تعتبر من أهم الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة محل الدراسة فهذه التعديلات الحاصلة تهدف لملاءمة الأوضاع الجديدة و تحقيق نوع من التنافس مع غيرها من المؤسسات.

**الجدول رقم (32):** يمثل مدى الموافقة على إدخال المزيد من الآلات الأكثر تطوراً في

العمل حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	91,67	4	100	33	75	48	80
لا	1	8,33	-	-	11	25	12	20
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

توضح الشواهد الإحصائية أن (80%) من أفراد عينة البحث أقرّوا بأنهم يوافقون على إدخال المزيد من الآلات الأكثر تطوراً مقسمة إلى فئات السوسيو مهنية الثلاث ، فإن نسبة أعوان التحكم كانت (100%) تليها نسبة الإطارات بـ (91,67%) و نسبة أعوان التنفيذ بـ(75%) أما (20%) من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يوافقون على إدخال المزيد من الآلات مدعمة بنسبة (25%) لأعوان التنفيذ و (8,33%) من الإطارات .

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية أن العمال يوافقون على إدخال المزيد من الآلات الأكثر تطوراً و ذلك لأن استخدامها يؤدي إلى كسب الوقت و الجهد و تقادي الأخطاء و ذلك للالتزام بمواعيد تسليم الإنتاج بالمعايير و المقاييس التي تتناسب مع طبيعة المنظمة و عملها الجديد للوصول إلى درجة أعلى من الأداء.

**الجدول رقم (33):** يمثل التغيير يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة حسب الفئات

السوسيو مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	8	66,67	3	75	29	65,91	40	66,66
لا	3	25	-	-	7	15,91	10	16,67
نوعاً ما	1	8,33	1	25	8	18,18	10	16,67
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

يتضح من خلال الجدول المتعلق بأن التغيير يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة . أن (66,66%) أجابوا بنعم أكدتها نسبة (75%) لأعوان التحكم و (66,67%) للإطارات أما

المبحوثين الذين أجابوا بـ لا و نوعا ما تساوت نسبتهما بـ (16,67%) فنسبة الإطارات الذين أجابوا بـ لا (25%) أما أعوان التنفيذ ممن أجابوا بـ لا كانت نسبتهم بـ (15,91%) فإن العمال يسعون إلى تحقيق أهدافهم بالموازاة مع أهداف المؤسسة فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق البقاء و النمو و الإستمرار و ذلك من خلال التغيير في ظل القواعد الجديدة المنتجة فيعتبر هذا الأخير أداة لتحقيق كفاءة المؤسسة و آلية لزيادة فعاليتها من خلال تقبل جميع الأطراف للوضع الجديد و الاتصال فيما بينهم لتحقيق التنسيق من خلال إشراك العاملين بحيث يكون كل عضو فاعل فيها يسعى لتحقيق دوره.

**الجدول رقم (34):** يمثل أنه مع كل هذه التغييرات تحقيق مدى الاستقرار في أداء العمل

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	8	66,67	3	75	33	75	44	73,33
لا	1	8,33	-	-	5	11,36	6	10
نوعا ما	3	25	1	25	6	13,64	10	16,67
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة (73,33%) من المبحوثين أكدوا أنه و مع كل التغييرات الحاصلة في المؤسسة أنهم مستقرون في أداء العمل كانت موزعة على الفئات السوسيو مهنية كالتالي: (75%) لكل من أعوان التحكم و أعوان التنفيذ و (66,67%) من الإطارات. أما (16,67%) أجابوا بأنهم مستقرون نوعا ما . أ:دتها نسبة (25%) للإطارات و أعوان التحكم .

أما (10%) من المبحوثين فقد أجابوا بأنهم غير مستقرين في أدائهم لأعمالهم مع كل التغييرات الحاصلة وضحتها نسبة (11,36%) بالنسبة لأعوان التنفيذ و (8,33%) من فئة الإطارات .

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية السابقة الذكر أن غالبية المبحوثين يرونا أنفسهم مستقرين في أداء العمل مع كل التغييرات الحاصلة لأن التغيير شيء ضروري و إيجابي في المؤسسة و لكل فرد دخلها حيث أن التغيير في أساليب العمل يحدث معه امتيازات و حوافز للعمال بالإضافة إلى تسهيل سير العمل بحيث يزيد من الدافعية اتجاه العمل فتتحقق الاستقرار

داخل المؤسسة يساعدها على التوافق مع المتغيرات البيئية من خلال مواكبة التغييرات الحاصلة فيها لتحقيق الاستمرار.

**الجدول رقم (35):** يمثل الإنتقل من المؤسسة إذا أتاحت الفرصة حسب الفئات السوسيو

مهنية

الفئة الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	25	2	50	21	47,73	26	43,33
لا	9	75	2	50	23	52,27	34	56,67
المجموع	12	100	4	100	44	100	60	100

تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (56,67%) من أفراد العينة أجابوا بأنهم لن ينتقلوا من المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة مدعمة بنسبة (75% من الإطارات و (52,27%) لأعوان التنفيذ و (50%) من أعوان التحكم. أما المبحوثين الذين اجابوا بأنهم سينتقلون من المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة قدرت بنسبة (43,33%) مقسمة إلى فئات السوسيو مهنية (50%) لأعوان التحكم (47,33%) لأعوان التنفيذ و (25%) للإطارات.

و منه نستنتج بأن العمال يسعون إلى البقاء في المؤسسة و ذلك لسعيهم إلى الإرتقاء بمستوى المؤسسة في ظل التغييرات الحاصلة و لتحقيق أهدافهم من خلال زيادة الحوافز و الامتيازات ، فنجاح المؤسسة يعني نجاح المجتمع بما أنها نسق فرعي من النسق العام و ذلك لتحقيق الاستقرار في العمل و هذا ما يفسر انتماء العمال و ولائهم للمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

للتأكد من صحة الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها مدى مساهمة تغيير مهام العامل في زيادة معدلات الرضا عن العمل ، يتضح لنا من خلال التحليلات الإحصائية أن نسبة (68,33%) من العمال أقرروا بأنه سبق و أن قامت المؤسسة بتغيير نوع المهام الموكلة لهم ، كما نجد أن نسبة (51,67%) من إجمالي إجابات أفراد عينة البحث أنه تم استفادتهم من البرامج التدريبية نتيجة لهذا التغيير ، ذلك لأهمية و ضرورة هذه البرامج في تعزيز قدرة العمال على القيام بعملهم على الوجه المطلوب فالمؤسسة ترى بأن التدريب آلية لإحداث تغيير إيجابي.

و يتضح من خلال الشواهد الميدانية التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة أن نسبة (48,33%) من العمال يتطلعون إلى فتح مناصب ترقية باعتبارها إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية و بالتالي خلق الإبداع و التطوير و التغيير ، كما أوضحت الشواهد الكمية أن نسبة (80%) من أفراد العينة أقرروا بأن هذا النوع من التغيير يشجع على العمل بروح الفريق و ذلك تقريبا للجهود ، و خلق التعاون بين أفراد المؤسسة ، كما أن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم و ذلك من أجل تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و تشير نسبة (58,34%) أن التغيير المستمر للمهم تجعل العامل يكتسب خبرات و هذا من خلال ممارسته لمختلف الوظائف في مختلف المجالات و بالتالي تطوير قدراته و مهارته و هو تغيير في صالحه و صالح المؤسسة كما أثبتت الشواهد الإحصائية أن نسبة (56,67%) و هو ما يعدل 60 مفردة من أفراد عينة البحث أكدوا على شعورهم بالرضا أثناء تأديتهم لمهامهم بناء على هذا التغيير ، و هذا نتيجة استفادتهم من التغيير. كما نجد نسبة (75%) من إجمالي عينة البحث أكدوا على أن المؤسسة تركز على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي بعيدا عن

العشوائية و أن تأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة و ارتباطها مع الوظائف الأخرى من أجل سير التغيير في منحى إيجابي.

في حين نجد نسبة **(33,33%)** من أفراد عينة الدراسة يقرون بأن المهام التي تم نقلهم إليها ممتعة و نجد نسبة **(31,67%)** ممن أكدوا على أن المهام التي تم نقلهم إليها سهلة ، و هذا راجع لعدم تلقيهم صعوبة في العمل و تقبلهم للتغيير فهم لا يجدون فيه صعوبة أو نوع من الرتين و الملل ، إذ يمكن القول أن المؤسسة تسعى لإحداث التغيير في إطار يقبله الجميع، حيث أكدت نسبة **(56,67%)** على أن المؤسسة تأخذ بأراء العاملين قبل تغييرهم للمهام و هذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء اتجاه المؤسسة.

و بناء على ما تقدم يتضح بأن الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها مدى مساهمة تغيير مهام العامل في زيادة معدلات الرضا عن العمل ثبت صدقها الميداني .

#### نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

يتضح من خلال تحليل نتائج المحور الثالث من الإستمارة و الذي مفادها التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي و التنسيق في الأداء ما يلي :

تشير الشواهد الإحصائية المتحصل عليها أن نسبة **(80%)** من أفراد عينة الدراسة يرون أن التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة متميزة و نجد نسبة **(30%)** من إجمالي عينة الدراسة أن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي نتج عنه زيادة في المهام، باعتبار أن التغيير الهيكلي شمل عدة مصالح و أقسام تمثلت في زيادة المهام و يمكن أن يكون بصور مختلفة دمج أو زيادة .

كما بينت الشواهد الإحصائية أن **(73,33%)** من أفراد عينة البحث أجابوا بأ، التغيير أدى إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام و ذلك من خلال تبادل المعلومات و الأفكار حول أداء العمل كما ساهم هذا التغيير في الهيكل في ربط المهام و الوظائف بشكل متكامل كما اتضح من خلال الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها من إجابات المبحوثين أن نسبة **(55%)** من أفراد العينة أجابوا بأن التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل تشعرهم بالارتياح و هذا نتيجة إشراك المؤسسة عملها و مساعدتهم على التعرف على

سياسة التغيير الحاصلة ، و فهم أهدافه و كيفية سيره قبل البدء بتطبيقه ، في حين توضح نسبة **(53,33%)** من إجمالي عينة البحث أن التغيير في الهيكل جاء بناء على رغبة المؤسسة و مسيرها في إحداث نوع من التغيير باعتبارها حتمية داخل كل مؤسسة تسعى من خلالها تطوير أداؤها و التكيف مع المستجدات و الظروف الداخلية و الخارجية.

و نجد نسبة **(56,67%)** أجابوا بأنه سبق و تم مقاومة التغيير و ذلك نتيجة خوفهم من زيادة عبء العمل إلا أن المؤسسة واجهت هذه المقاومة و اعتبرت أمر طبيعي تساعد القائمين على التغيير في المؤسسات على التنبؤ بسلوك العمال من خلال طرحهم لوجهات النظر و طرح أفكار و قرارات جديدة و بالتالي قد ينتج عنه تغيير إيجابي أفضل من ذلك الذي تم مقاومته.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي و التنسيق في الأداء ثبت صدقها الميداني

#### نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بالاستناد إلى البيانات الميدانية المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة و المترجمة بأسئلة الاستمارة و التي مفادها دور التغيير التكنولوجي في زيادة حدة المنافسة نجد أن نسبة **(75%)** من أفراد عينة البحث أجابوا بأنه سبق و تم إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة و نجد نسبة **(55%)** من إجمالي العينة بأن هذه التكنولوجيا التي تم إدخالها إلى المؤسسة كانت بسيطة و ذلك لتحكم العمال في هذه التكنولوجيا و ذلك نتيجة تلقيهم تدريبات أكسبتهم مهارات و خبرات و هذا ما جعلهم يتقبلون التكنولوجيا الجديدة . و أثبتت الشواهد الإحصائية التي تحصلنا عليها من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة **(71,67%)** كانت إجابتهم بأن التكيف مع التكنولوجيا الجديدة تتطلب المساعدة من طرف المسؤول المباشر و هذا من أجل فهم طبيعة عمل هذه التكنولوجيا الجديدة و تبادل المعلومات و بالتالي تخفيض الأخطاء الممكن حدوثها و ربح الوقت و الجهد وبالتالي السرعة في الإنتاج ، حيث تشير البيانات الإحصائية أن نسبة **(60%)** من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تقدم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين من أجل استخدام التكنولوجيا الجديدة أي أن أغلب المبحوثين

تلقوا تدريبات مكنتهم من التحكم الأكثر في أساليب العمل و تنمية قدراتهم و مؤهلتهم الفردية و فنيهم الأدائية .و تبين الشواهد الإحصائية المتحصل عليها أن نسبة (35%) من إجمالي عينة البحث أقرروا بأن التكنولوجيا الجديدة ساهمت في إنجاز العمل في الوقت المطلوب و نسبة (18,33%) كما ساهمت هذه التكنولوجيا على إنجاز العمل بالموصفات المطلوبة و بالتالي يمكنها الدخول في التنافس و التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية كما اتضح لنا من خلال الشواهد الكمية أن نسبة (66,66%) من أفراد عينة البحث أكدوا بأن التغيير يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك بالموزات مع أهداف المؤسسة أي أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف كلا الطرفين من أجل إحداث تغيير تضمن لها البقاء في ساحت المنافسة و الاستمرار في ظل بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة.

و كشفت الشواهد الإحصائية المستقاة من الميدان أن نسبة (80%) من أفراد العينة أقرروا بأنهم يوافقون على إدخال المزيد من الآلات للمؤسسة الأكثر تطورا لإكسابهم الوقت و التقليل من الجهد ، و التزامهم بمواعيد تسليم الإنتاج بالمعايير و المقاييس ذات جودة و درجة عالية من الأداء. و تبين المعطيات المتحصل عليها أن نسبة (85%) يرونا بأن التغيير التكنولوجي في المؤسسة ضروري من أجل زيادة حصتها السوقية و بالتالي إيجاد مكانة لها و بين المؤسسات الأخرى التي تعتبر من أهم الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة محل الدراسة. و توضح النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة (73,33%) يؤكدون فيها على أنه مع كل هذه التغيرات الحاصلة في المؤسسة مستقرونا في أداء العمل أي لا يرونا هناك إشكال في هذه التغيرات لأنها تعود عليهم بالفائدة كما أنهم و إن قاوموا هذا التغيير في إحدى المجالات فإنها مقاومة طبيعية قد تكون نتيجة عدم تفهمهم له و لن تكون عائقا للمؤسسة .

و تثبت الشواهد الإحصائية أن نسبة (56,67%) من أفراد عينة الدراسة أنهم لن ينتقلوا من المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة و هذا ما يفسر انتماء العمال و ولائهم للمؤسسة محل الدراسة .

و بناء على ما تقدم يتضح بأن الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها دور التغيير التكنولوجي في زيادة حدة المنافسة ثبت صدقها الميداني.

#### نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الركائز العالمية التي يستعين بها الباحث في توضيح مسرات البحث ، و في هذه الدراسة كانت هناك عدة تشابهات و تقاطعات مع الدراسات الأخرى في العديد من الجوانب.

حيث اشتركت دراستنا إلى حد ما مع دراسة شيباني فوزية و التي جاءت بعنوان دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي و التي توصلت إلى أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير و هو ما توصلت إليه دراستنا من خلال مدى استفادة العمال من البرامج التدريبية نتيجة للتغيرات الحاصلة لإحداث نوع من التوازن بين أهدافها و أهداف العاملين فيها.

و تعتبر دراسة سوفي نبيل من أهم الدراسات التي توصلت إلى جانب مهم من دراستنا و هو اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حيث توصلت إلى أن بعض الموظفين يسودهم نوع من التفاؤل إزاء هذا التغيير و هم يتطلعون إلى العديد من المزايا و المكاسب في حين يسود بعض التشاؤم لفئة الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل و النقاط السلبية للتغيير التنظيمي. و يمكن القول أن دراستنا تشابهت معها في النقطتين الأولى من خلال شعور العاملين بالرضا أثناء تأديتهم لمهمهم بناء على هذا التغيير و هم يتطلعون إلى مزايا و التي تمثلت في فتح فرص ترقية و زيادة امتيازات ، كما نجد أن هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين و هذا لخوفهم من زيادة عبء العمل و هي مقاومة طبيعية لأي تغيير. كما تشبهت دراستنا مع دراسة بوديب دنيا من خلال خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه و كذا عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل أكثر إصرارا على معارضة و مقاومة عملية التغيير التنظيمي و هذا ما توصلت إليه دراستنا من خلال الأخذ بآراء العاملين قبل تغييرهم للمهام ، و ذلك من خلال فتح باب التشاور و الأخذ بآراء و أفكار العاملين و الذي من شأنه أن يفعل عملية التغيير و لن يكون هناك مقاومة من قبل العاملين .

و اختلفت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة الباحث خليل بن علي و ذلك من خلال الدمج في الهيكل يؤدي إلى الصعوبة في العمليات الإدارية من خلال الرقابة و التوجيه على عكس دراستنا التي ترى ان التغيير في الهيكل بصفة عامة سواء دمج او زيادة في الأقسام و المهام يؤدي الى التنسيق في العمل و من خلال تبادل المعلومات و الآراء ، توزيع الاختصاصات كما ساهم في ربط المهام و الوظائف بشكل متكامل.

كما نجد الدراسات التي اهتمت بالفعالية دراسة صالح بن نوار و التي توصلت الى ان الاتصال يساعد على إشاعة روح الجماعة و هو ما تطابق مع نتائج دراستنا من خلال خلق التعاون بين الافراد العاملين و العمل بروح الفريق من اجل تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة و اهداف الافراد. في حين نجد دراسة نسيمه احمد الصيد ان المعايير الموضوعية للترقية تساعد على زيادة الرضا الوظيفي للعامل ، و بالتالي تحقيق الفعالية و هو ما توصلت اليه دراستنا من خلال اهم الطموحات التي يتطلع اليها العمال وهي فتح فرص الترقية بالإضافة الى زيادة امتيازات باعتبارها احدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية و التي تخلق الرغبة في العمل و بالتالي خلق الابداع و التطور في المؤسسة . نفس الامر بالنسبة لدراسة عبد العزيز شنيق التي توصلت الى ان توفير المؤسسة للحوافز المادية و المعنوية يؤدي الى تحقيق فعالية التنظيم .

**ثالثا : النتيجة العامة :**

بما ان الفرضيات الأولى و الثانية و الثالثة ثبت صدقهم ميدانيا بالإضافة الى تشابه بعض نتائج دراستنا مع بعض الدراسات السابقة ، فانه يمكن القول بان الفرضية العامة التي مفادها " مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية " تحققت بشكل كبير .

خاتمة

## خاتمة :

في ختام بحثنا هذا و الموسوم " بالتغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية " ، و من خلال الفصول الأربعة التي احتواها و في ضوء ما استخلصناه من نتائج قد حاولنا الارتكاز على مدى مساهمة التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة ناجحة في التعامل مع محيط متغير ، و مواجهة احتياجاتها من عوامل تقنية او سلوكية ، او أساليب عمل ، و مساعدة المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة و احداث تحسينات بغية تطوير الإنتاج و نوعية العمل ، و بناء فريق عمل ، التقليل من الصراعات و زيادة الثقة بين العاملين ، و تحقيق نوع من الفعالية و ذلك من خلال اهم ماجاء به التراث النظري و الدراسات الامبريقية المتناولة لدراستنا ، لأنه من الضروري لأي باحث ان يستعين بدراسات و مؤلفات و مراجع سابقة حيث تبرز أهميتها في إعطاء الباحث الماما كاملا و شاملا بالموضوع و الذي يكون بصدد دراسته ، فتجميع المعلومات من مصادر مختلفة و متنوعة تساعد و بشكل كبير على الوصول الى ادق التفاصيل و النتائج ، مدعمة في ذلك بإجراءات منهجية و التي لا يستطيع الباحث الاستغناء عنها فبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع و بناء على هذا التسلسل المنهجي تم التوصل الى عدة نتائج المرتبطة بمدى مساهمة التغيير في تحقيق الفعالية التنظيمية و التي تمخض عنها صدق الفرضية العامة .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- الكتب

- 1- احمد ماهر: إدارة التغيير ، ط1 ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2010.
- 2- احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2012.
- 3- احمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي ، ط1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2011.
- 4- احمد العارف العساف ، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية، مفاهيم والادوات ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2015.
- 5- احمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 6- إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 7- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، الاردن، 2010.
- 9- جمال محمد عبدالله: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 10- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي - مفاهيمه - أدواته طرقه الإحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- 11- حسن التهامي: التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، 2013.
- 12- حسن محمد احمد مختار: ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.
- 13- خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 14- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 15- رشاد احمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل لطريقة التنظيم المجتمع، ط1، دار الوفاء للنشر، مصر، 2010.
- 16- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 18- سماح سالم سالم : البحث الاجتماعي - أساليب - المناهج - الإحصاء ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 19- عيد عريفج واخرون: مبادئ في العلوم الإدارية - الأصول والمفاهيم المعاصرة، ط1، دار نهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 20- علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 21- عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 22- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 23- عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
- 24- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 25- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر: علم تحليل وتصميم منظمات - مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، ط1، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 26- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 27- فريد كورتل: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن، 2011.
- 28- فرحان حسن بربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 29- محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 30- محمد أزهر سعيد السماك: طرق البحث العلمي ، أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 31- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 32- محمد الصرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي \_ التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

- 33- نصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 34- هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 35- ياسين جبار: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - المتطلبات والمعوقات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، دن.

#### المذكرات والرسائل

- 1- بعالج لهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004.
- 2- فاطمة الزهراء بن قايد: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 3- حمزة لمقابلة: ادارة الموارد وعملية التغيير، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009 - 2010.
- 4- خليل بن علي: تصميم التغيير التنظيمي وأثره في صنع القرار، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2006 - 2007.

- 5- دنيا بوديب: **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.
- 6- سعاد بعجي: **تقييم نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة، مسيلة، 2006-2007.
- 7- صالح بن نوار: **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنموية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 8- عبد العزيز شنيق: **الحوافز والفعالية التنظيمية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- 9- عبد الوهاب سويسي: **الفعالية التنظيمية- تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في علوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 10- فوزية شيباني: **دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2010.
- 11- فاطمة بوقيرط: **فعالية التغيير التنظيمي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 12- نور الدين تاويريريت: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

13- نسيمة احمد الصيد: **الترقية والفعالية التنظيمية**، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية ،كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

14- نبيل سوفي: **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.

### المجلات والمؤتمرات

1- خالد بوشارب بولوداني: **البعد الثقافي كميزة تنافسية لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة الدراسات الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد6، 2013.

2- سنوسي علي: **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، (دن).

3- سعيد منصور فؤاد، وسرير منور: **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.

4- شرف إبراهيم الهادي: **إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد11، (دن).

5- عامر خضيرة الكبيسي: **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، عميد كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مؤتمر الخامس، شرطة دبي، الامارات، 2010.

6- محمد علي الانباري: **إدارة التغيير**، قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، جامعة بابل، 2011.

7- ماهر صبري: القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78، 2009.

8- هديل داهي عبد الله وآخرون: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات ، مجلة جامعة كركوك، للدارسات الإنسانية، العدد21، المجلد4، 2004.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

## التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

(SNVI)-تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ. بلجوهر خالد

إعداد:

سعداوي أسماء

منزول أمال

ملاحظة:

- 1- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .
- 2- إن المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الأقدمية:

5- الوضعية المهنية:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: تغيير مهام العامل بزيادة معدلات الرضا عن العمل

6- هل سبق و أن قامت المؤسسة بتغيير نوع المهام الموكلة للعاملين؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب(نعم) هل أدى ذلك إلى؟

- تهديد الاستقرار
- الخوف من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديد
- تضييع الفرص التي قد تحقق مكانة إجتماعية
- أخرى تذكر.....

7- هل إستفدت من برامج تدريبية نتيجة لتغيير في المهام؟

نعم  لا

8- ماهي أهم الطموحات التي تتطلع إليها من خلال تغييرك للمهام؟

- زيادة الامتيازات
- فتح فرص ترقية
- تحسين العلاقات مع المسؤولين
- تحسين ظروف العمل
- أخرى تذكر.....

9- هل يشجعك هذا النوع من التغيير على العمل بروح الفريق؟

نعم  لا

10- هل علاقات العامل في العمل تتغير حسب تغيير المهام؟

نعم

11- هل ترى بأن هذا التغيير المستمر للمهام يجعلك؟

- تعمل بشكل أفضل
- تكتسب خبرات
- فرص تدريبية

- أخرى تذكر.....  
12- هل تشعر بالرضا أثناء تأديتك لمهامك بناء على هذا التغيير؟

نعم  لا  أحيانا

- لماذا؟  
13- هل تركز المؤسسة على توفير التكامل بين الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة بعد مرحلة التغيير التنظيمي؟

نعم  لا

14- كيف تجد المهام التي تم نقلك إليها؟

ممتعة  مملة  سهلة  صعبة

- أخرى تذكر.....  
15- هل سبق و تم الأخذ برأيك قبل تغييرك للمهام؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل هذا يجعلك؟

- تشعر بالانتماء إتجاه المؤسسة   
- الرفع من روحك المعنوية   
- تجعلك منضبطا أكثر

- أخرى تذكر.....

المحور الثالث: التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي و التنسيق في الأداء

16- هل تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة؟

نعم  لا

17- هل أدى التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي إلى ؟

- زيادة مصالح   
- زيادة أقسام   
- إدماج ي المصالح   
- إدماج في الأقسام   
- زيادة في المهام

- أخرى تذكر.....

18- هل أدى هذا التغيير إلى التنسيق في أداء العمل بين مختلف الأقسام؟

نعم  لا

19- هل تشعرك هذه التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل بعدم الإرتياح في أداء العمل؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب(نعم) لأنك؟

- لا ترى أهمية لهذا التغيير

- لا تتلقى توضيح كافي عن عملية التغيير

- أخرى تذكر.....

20- هل التغيير في الهيكل جاء بناء على ؟

- رغبة المؤسسة و مسيرتها

- أوامر من الإدارة المركزية

- تغييرات في الظروف الخارجية

- أخرى تذكر.....

21- هل سبق و تم مقاومة التغيير في الهيكل؟

لا

نعم

في حالة الإجابة ب (نعم) هل يرجع ذلك إلى؟

- الخوف من فقدان الوظيفة

- زيادة عبء العمل

- تشديد الرقابة

المحور الرابع: دور التغيير التكنولوجي في زيادة حدة المنافسة

22- هل سبق و تم إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة؟

لا

نعم

23- ما نوع هذه التكنولوجيا؟

معقدة

متوسطة التعقيد

بسيطة

24- هل التكيف مع التكنولوجيا الجديدة تتطلب منك المساعدة من طرف مسؤولك المباشر؟

لا

نعم

25- هل قدمت المؤسسة دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين بإستخدام التكنولوجيا

الجديدة؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة ب (لا) هل تشعرك هذه التكنولوجيا؟

- بعدم الإرتياح

- صعوبت التكيف مع هذه التكنولوجيا

- الخوف من حلول التكنولوجيا محل العامل

- أخرى تذكر.....

26- هل ترى أن إستخدام التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة تساهم في ؟

- إنجاز العمل في الوقت المطلوب

- إنجاز العمل بالموصفات المطلوبة

- التقليل من جهد العمل

- السرعة في الإنتاج

- تحقيق الربح

- أخرى تذكر.....

27- هل ترى أن هذا التغيير التكنولوجي في المؤسسة كان ضروريا من أجل زيادة حصتها السوقية؟

نعم  لا

28- هل توافق على إدخال المزيد من الآلات الجديدة أكثر تطورا في عملك؟

نعم  لا

29- هل ترى أن التغيير الحاصل في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة؟

نعم  لا  نوعا ما

30- مع كل هذه التغييرات هل أنت مستقر في أداءك للعمل؟

نعم  لا  نوعا ما

31- إذا أتاحت لك الفرصة هل تفكر في الانتقال من هذه المؤسسة؟

نعم  لا

- دليل المقابلة

س1- قطاع النشاط :

س2- التصنيف القانوني :

س3- عدد العمال:

س4- تاريخ انجاز المؤسسة:

س5- ماذا يعني لك التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ؟

س6- الى أي مدى يمكن ان يسهم التغيير في احداث قفزة نوعية في المؤسسة ؟

س7- ماهي طبيعة هذا التغيير ؟

س8- من هم المكلفون باحداث التغيير ؟

س9- ماهي المستويات التنظيمية التي يمسه التغيير؟

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

