



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة تخرج مكملة لشهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغوميا

الموسومة بـ:

## التكوين وعلاقته بالتغير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-تيارت

إشراف الأستاذ:

\* سماتي حاتم

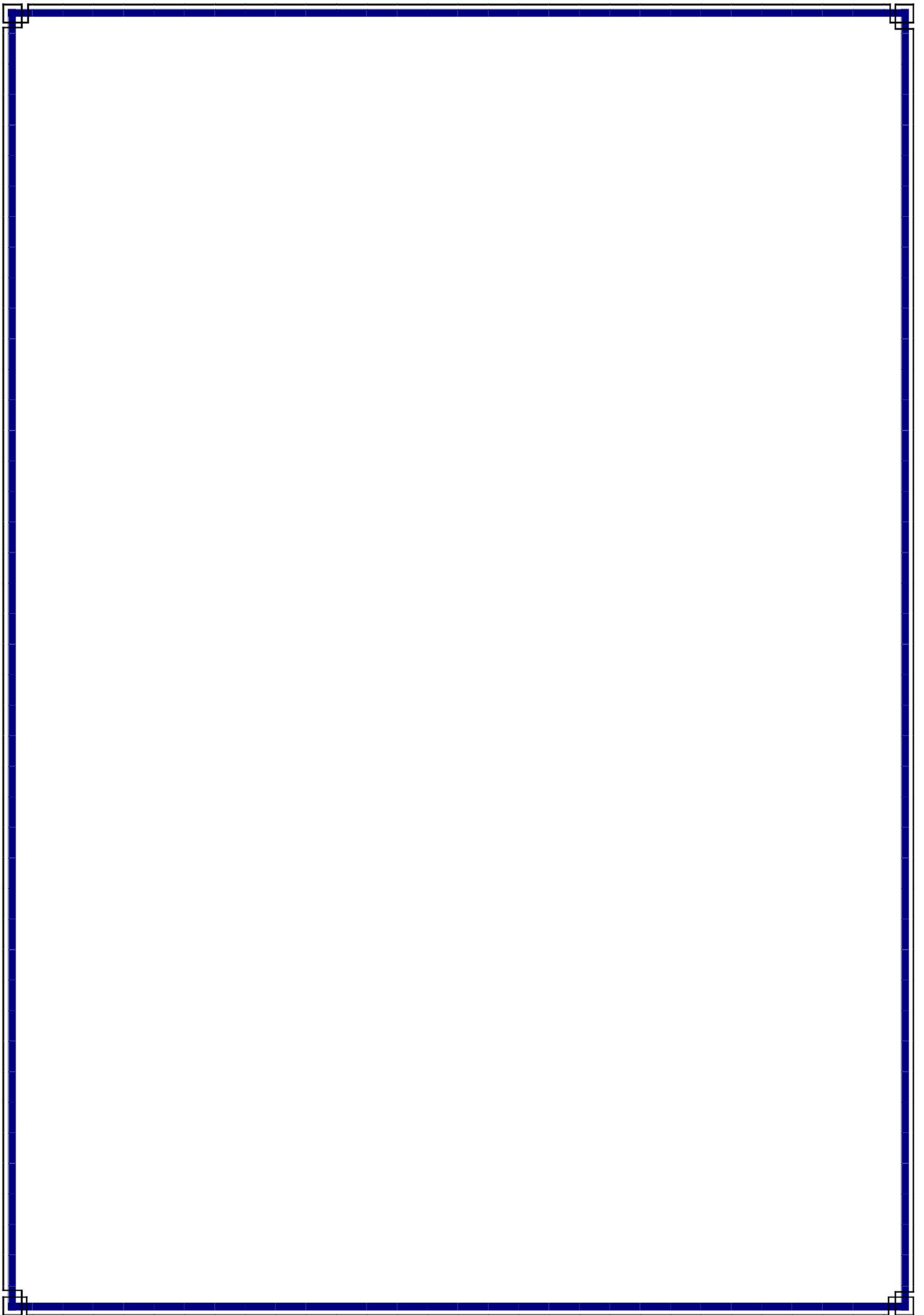
إعداد الطالبتين:

• صبيحي خديجة

• بولفراد دنية

الموسم الجامعي

1436هـ / 1437هـ / 2015م - 2016م



## كلمة شكر و عرفان

الحمد لله وحده والصلوة والسلام على من لا نبي  
بعده وعلى اله

وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين، نحمد حمدا  
كثيرا

ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل  
المتواضع

ونرجو حسن الختام وحسن الجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف: سماوي حاتم على  
التوجيهات

والنصائح السديدة التي قدمها لنا طيلة فترة انجاز هذه  
المذكرة.

والشكر الى السيد الأستاذ مرزوقي محمد الذي كان  
له الدور في تزويدنا

بالمعلومات التي تخص موضوع دراستنا.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من قدم لنا المساعدة مر  
قريب أو بعيد ولو

بالدعاء.

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز - تيارت- والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين التكوين وكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي، وما إذا كانت هناك فروق في مستوى التكوين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (60) عامل من أصل (161) عامل ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي أما الأدوات التي استعملت فتمثلت في الاستبيان، وبعد التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبيان وتطبيقه في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً بتطبيق نظام SPSS للتحليل الإحصائي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الهيكلي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير البشري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التغيير التنظيمي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	الشكر والعرفان
ت	ملخص الدراسة
ث	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
ذ	فهرس الملاحق
01	مقدمة
<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>	
05	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- أسباب اختيار الموضوع
08	4- أهمية الدراسة
08	5- أهداف الدراسة
09	6- تحديد المفاهيم الإجرائية
11	7- الدراسات السابقة و التعقيب عليها
21	8- الجانب النظري:
21	8-1- التكوين
21	تمهيد
21	8-1-1- مفهوم التكوين
22	8-1-2- المفاهيم المكملة للتكوين

23	8-1-3- أهمية التكوين
23	8-1-4- فوائد التكوين
25	8-1-5- مداخل التكوين
27	8-1-6- أسباب اهتمام المنظمات بالتكوين
28	8-1-7- أساليب التكوين الإداري
28	8-1-8- طرق التكوين
29	8-1-9- مبادئ التكوين
30	8-1-10- تصميم و تخطيط البرنامج التكويني
30	8-1-11- مزايا التكوين
31	8-1-12- معوقات التكوين
31	8-1-13- من المسؤول عن التكوين
32	8-1-14- تقييم التكوين
32	خلاصة
33	8-2- التغيير التنظيمي
33	تمهيد
33	8-2-1- تعريف التغيير التنظيمي
35	8-2-2- مفاهيم مرادفة للتغيير التنظيمي
36	8-2-3- خصائص التغيير التنظيمي
37	8-2-4- أسباب التغيير التنظيمي
42	8-2-5- أهداف التغيير التنظيمي
42	8-2-6- أهمية التغيير التنظيمي
44	8-2-7- أنواع و أنماط التغيير التنظيمي
45	8-2-8- أبعاد أو عناصر التغيير التنظيمي
46	8-2-9- مجالات التغيير التنظيمي
48	8-2-10- مراحل (نماذج) التغيير التنظيمي
52	8-2-11- إستراتيجيات التغيير التنظيمي
53	8-2-12- مقاومة التغيير التنظيمي

54	8-2-12-1- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي
54	8-2-12-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
55	8-2-12-3- أساليب التخفيض من مقاومة التغيير التنظيمي
57	8-2-12-4- مزايا مقاومة التغيير التنظيمي
57	8-2-13- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
58	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية</b>	
61	تمهيد
61	1- منهج الدراسة
61	2- الدراسة الاستطلاعية
61	2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
62	2-2- مكان الدراسة الاستطلاعية و مدتها
63	2-3- عينة الدراسة الاستطلاعية
64	2-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية
65	2-5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
77	3- الدراسة الأساسية
77	3-1- مكان الدراسة الأساسية و مدتها
77	3-2- مجتمع و عينة الدراسة الأساسية
77	3-3- خصائص العينة الأساسية
81	3-4- أداة الدراسة الأساسية
82	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
83	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة</b>	
86	تمهيد
86	1- عرض و تحليل نتائج الدراسة
86	1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
87	1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

88	3-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
89	4-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
90	5-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
91	6-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
92	7-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة
94	2- مناقشة نتائج الدراسة
94	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
94	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
95	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
95	2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
96	2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
97	2-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة
97	2-7- مناقشة نتائج الفرضية العامة
100	3- توصيات
101	4- خاتمة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	خصائص التغيير التنظيمي	01
41	أهمية التغيير التنظيمي	02
43	أسباب التغيير التنظيمي	03
47	مجالات التغيير التنظيمي	04
50	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	05
50	نموذج درة لإدخال التغيير المخطط له في المنظمات	06
51	نموذج لورنس ولورش	07
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	09
80	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	11

قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
استبيان التكوين والتغيير التنظيمي	01
الهيكل التنظيمي	02
صدق الاتساق الداخلي للتكوين	03
ارتباط كل فقرة من استبيان التغيير بالبعد والدرجة الكلية والاول والدرجة الكلية	04
ارتباط كل فقرة من استبيان التغيير بالبعد الثاني وبالدرجة الكلية والبعد بالدرجة الكلية	05
ارتباط كل فقرة من استبيان التغيير التنظيمي بالبعد الثالث وبالدرجة الكلية والبعد بالدرجة الكلية	06
ارتباط كل فقرة من استبيان التغيير التنظيمي بالبعد الرابع وبالدرجة الكلية والبعد بالدرجة الكلية	07
قيمة معامل ثبات الفا كرونباخ لاستبيان التكوين	08
قيمة معامل التجزئة النصفية لاستبيان التكوين	09
قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الاول	10
قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثاني	11
قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثالث	12
قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الرابع	13
قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان التغيير التنظيمي	14
معامل التجزئة النصفية لاستبيان التغيير التنظيمي	15
العلاقة بين التكوين والبعد الأول	16

العلاقة بين التكوين والبعد الثاني	17
العلاقة بين التكوين والبعد الثالث	18
العلاقة بين التكوين والبعد الرابع	19
العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي	20
الفروق بين العمال تعزى المؤهل العلمي	21
الفروق بين العمال تعزى للدرجة الوظيفية	22

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الدولي، ولكون الحاجة إلى التغيير مستمرة نجد من بين القضايا التي تشغل المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي وذلك من خلال القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية، ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي والذي رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فهذا الأمر يستدعي أن يكون لدى المنظمة العنصر البشري الكفاء والمؤهل القادر على التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة.

فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسات عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتتمو. وبناءً على ما تقدم و موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسات إلى ضرورة اعتماد التكوين، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسات أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها.

ومن ثم يبرز دور التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، فقد دفع التحول الكبير في بيئة أعمال مؤسسة إلى ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية بهدف اكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التغيرات، فأصبح الإعداد لبرامج تكوينية والعمل على تنفيذها عاملاً أساسياً لبناء قوى بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب.

انطلاقاً من أهمية التكوين ومساهمته في إنجاح التغيير التنظيمي جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-تيارت- وحتى تتحقق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول موزعة على قسمين نظري وميداني.

وقد تضمن القسم النظري على إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة وهما متغير التكوين من مفهوم وأهمية ومبادئ ومداخل و أهم مزاياه ومعوقاته أما المتغير الثاني

التغيير التنظيمي فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم وأسباب ومجالات واستراتيجيات كما تم التطرق إلى مقاومة التغيير التنظيمي.

أما الجانب الميداني فيتكون من فصلين: الأول خاص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة أما الفصل الثاني خاص بعرض وتحليل ومناقشة النتائج.

## الإشكالية:

التغيير سنة الحياة فكل شيء من حولنا يتغير ويتطور، ويتم هذا التغيير بإيقاع متسارع ففي كل لحظة تظهر ظروف جديدة، أفكار جديدة، منتجات جديدة، مفاهيم إدارية جديدة لذلك لا يمكن تجاهل المحيط الجديد وما فرض فيه من رهانات صعبة، وتحديات لم نعهدها من قبل، مما يدفعنا إلى التفكير بجدية إلى تصور حضاري جديد، وشامل من أجل التكيف مع مختلف التغييرات.

و التغيير التنظيمي الذي نقصده هو استجابة للظروف الجديدة التي يصعب تجاهل أحداثها والوعي بمختلف مشكلاتها الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتقنية لذلك أولى العالم المتقدم للتغيير التنظيمي أهمية كبرى وجعلها المحرك الأساسي للتقدم، والتميز والإبداع فهي تخلق الأساليب المناسبة للخروج من المأزق، والمخاطر، والتحديات بكفاءة.

لذلك من الواجب علينا توعية الموظفين بدور التغيير التنظيمي بأنه وسيلة نعالج عن طريقها الاختلالات، والنقائص داخل المنظمة، والتكيف مع المستجدات، ونسعى من خلالها إلى الحفاظ على الكيان التنظيمي نفسه وتحقيق مصلحة الإنسان بصفة شاملة، فإن لم تواجه المؤسسات هذا التغيير المتسارع بالمرونة اللازمة من خلال إحداث التغييرات الأساسية من تكنولوجية، وهياكل تنظيمية، ونظم، وأساليب عمل، علاقات إنسانية، فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتتزوي مبكرا.

لكن لاشك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيطة والحذر مهما كانت حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا الحدث الجديد، إلا أنه كثيرا ما يقاوم العاملين هذا التغيير لأسباب مختلفة، كون الإنسان في الغالب يركن إلى المألوف والخوف من الانتقال إلى أوضاع جديدة غير مألوفة قد يكون لها آثار سلبية في اعتقادهم، وكل ذلك يكلف المنظمات كثيرا، ويشكل عقبة كبيرة في طريق تقدمها، وهذا ما يدعو المنظمات إلى اعتماد الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير المطلوب والتعامل الجيد مع مقاومته، ومن ضمنها التكوين.

إن التكوين أساس التغيير التنظيمي حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل يساهم في إنجاح التغيير من خلال إزالة الغموض والتخلص من عقدة الخوف عن طريق شرح الأهداف والمكتسبات المحتملة، بما يضمن بقائها واستمراريتها فبالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي منظمة، إلا أن الفرد يبقى العنصر الرئيسي الذي يستطيع أن يوظف تلك العناصر لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، لذا على المنظمات أن تسعى بشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري من خلال التكوين. فقد أصبحت عملية التكوين أكثر شرعية لتحقيق نجاح المنظمة

المعاصرة، ويلعب هذا الأخير الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات وأصبح جزءا من تنفيذ الإستراتيجية، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات، والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها.

وطموح شركة سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، لذا تجد نفسها اليوم أمام واقع حتمي يتمثل في ضرورة إحداث التغيير التنظيمي وتكوين مواردها البشرية فهي تعتبر أحد عوامل النجاح الثمينة الواجب إعلاء شأنها لمواكبة المتغيرات والمفاهيم الجديدة والتعامل معها بما يضمن تحقيق أهدافها.

لذا فإن مشكلة الدراسة تنحصر في معرفة دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي.

### وعلى ضوء ذلك تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز - تيارت- .

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الهيكلي.
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الوظيفي.
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التغيير البشري.
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

### فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز -تيارت- .

### 2- الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الهيكلي.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير البشري.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل فيما يلي:

#### 3-1- الأسباب الموضوعية:

- 1- قلة الدراسات والبحوث التي تدرس العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- 2- المزايا العديدة التي تتولد من تكوين الأفراد و المؤسسة ككل و الأرباح المحققة من التغيير التنظيمي وعدم الجمود.
- 3- أهمية موضوع التكوين والتغيير التنظيمي في البحوث العلمية الحديثة وارتباطه المباشر بالواقع.
- 4- محاولة معرفة الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسة الجزائرية مواكبة التغيير بكل أنواعه وأسباب عدم نجاحه.
- 5- ازدياد الحاجة إلى إدارة التغيير التنظيمي وكيفية تسييره في المؤسسة الجزائرية.

#### 3-2- الأسباب الشخصية:

- 1- إثراء الرصيد الفكري بخصوص التكوين والتغيير التنظيمي.
- 2- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية.
- 3- معرفة واكتشاف العوائق التي تواجه الأفراد جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته.

#### 4- أهمية الدراسة:

##### 4-1- الأهمية العلمية:

1- معرفة اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين حيث يعد استثمار حقيقي لتطوير الموارد البشرية و الوصول إلى مستوى الكفاءة وبالتالي يؤدي إلى إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب.

2- تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين والتغيير التنظيمي وعرضهما بصورة مبسطة وسهلة الاستيعاب، وهكذا يصبح في تناول الباحثين ومن أجل دراسات نظرية مكتملة.

3- الربط بين التكوين كمنهج و أسلوب تنمية وتطوير المورد البشري والتغيير التنظيمي كاستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.

##### 4-2- الأهمية العملية:

1- تزايد الاهتمام بموضوع التكوين للعنصر البشري كأصل من الأصول المستعملة في العملية الإنتاجية إلى جانب الأصول المادية.

2- أهمية الدراسة بالنسبة لمؤسسة سونلغاز في كون التكوين منوها لتغيير الفرد في مؤسسات تقوم أساسا على المهارات والمعارف البشرية.

3- التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي وتحديد المجالات التي يمسها التغيير من هياكل تنظيمية و التقنيات المستخدمة وسلوكيات الأفراد.

#### 5- أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نتطلع لها من خلال هذه الدراسة تتمثل فيمل يلي:

1- تسليط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي في كل ما يتعلق به من مفاهيم و أسباب.

2- جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين و حتمية تبنيه كوظيفة في المؤسسة الجزائرية.

3- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مؤسسة سونلغاز -تيارت- .

4- معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري التكوين و التغيير التنظيمي.

5- معرفة العلاقة بين التكوين و التغيير الهيكلي.

6- معرفة العلاقة بين التكوين والتغيير التكنولوجي.

7- معرفة العلاقة بين التكوين و التغيير الوظيفي.

8- معرفة العلاقة بين التكوين والتغيير البشري.

9- معرفة مدى اختلاف مستوى التكوين بين العمال بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية:

6-1- تعريف التغيير التنظيمي:

6-1-1- التعاريف الاصطلاحية:

**التغيير التنظيمي:** هو إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في مناخ محيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى (ماهر، 2000، ص 432).

6-1-2- التعاريف الإجرائية:

**تعريف التغيير التنظيمي:**

التغيير التنظيمي هو عملية انتقال مؤسسة سونلغاز من الحالة الراهنة إلى حالة أخرى أفضل من سابقتها، وذلك في فترة زمنية محددة ، وذلك من خلال إحداث التغيرات المناسبة في الهيكل التنظيمي والجانب الوظيفي و التقنيات المستخدمة والموارد البشرية، وذلك من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- التغيير الهيكلي:

ويشمل التغيير الهيكلي على علاقات السلطة ، إعادة توزيع الاختصاصات ، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، نطاق الإشراف بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة و هو المعبر عنه من خلال إجابات أفراد العينة حول استبيان التغيير التنظيمي.

- التغيير التكنولوجي:

يشمل التغيير التكنولوجي مجمل أنواع التجهيزات التي تساعد العاملين على انجاز أعمالهم فهو يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المؤسسة لأعمالها ، وجميع التحسينات

والتغييرات في الخدمات المقدمة ، وكذلك التوسع في استخدام تكنولوجيا معلومات الاتصال والإعلام الآلي.

#### - التغيير البشري (الإنساني):

يشمل هذا النوع من التغيير على رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكهم من خلال التكوين وأنظمة الحوافز ويشمل كذلك الاستغناء عن بعض العمال وإحلال غيرهم محلهم و هو المعبر عنه من خلال إجابات أفراد العينة حول استبيان التغيير التنظيمي.

#### - التغيير الوظيفي:

ويشمل هذا التغيير هدف المؤسسة ورسالتها ويكون إما بتغيير المؤسسة لإستراتيجيتها الحالية أو تبني إستراتيجية جديدة و هو المعبر عنه من خلال إجابات أفراد العينة حول استبيان التغيير التنظيمي.

#### 6-2- تعريف التكوين:

#### 6-2-1- تعريف الاصطلاحي:

التكوين هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديدانكتيكية التي يكون هدفها إكساب وتنمية معارف من أجل ممارسة مهمة أو أعمال وتشمل مجموع المعارف النظرية (مفاهيم ومبادئ) والمهارات والمواقف التي تجعل الشخص قادرا على ممارسة شغل أو مهنة أو وظيفة. (فرحاتي، 2012، ص265).

#### 6-2-2- تعريف الإجرائي:

- هو ذلك التكوين الذي يوجه العاملين في مؤسسة سونلغاز في موقع العمل وداخل وحداتهم التابعين لها عن طريق المدربين المؤهلين ذوي الخبرة والاختصاص بهدف تنمية مهاراتهم لتحقيق المهام المناطة به على أكمل وجه.

- التكوين هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية من خلال اكتساب المعارف والمهارات وتنمية القدرات التي يحتاجها لرفع كفاءته وزيادة إنتاج مؤسسة سونلغاز تيارت.

#### 7- الدراسات السابقة:

للاثرء موضوع دراستنا تم الاعتماد على بعض الدراسات من بينها دراسات عربية وأخرى أجنبية سواء تلك التي تناولت موضوع التكوين أو تلك التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي و ذلك للاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات في بعض النقاط البحثية لدراستنا هذه.

## 7-1- الدراسات المرتبطة بالتكوين:

### أ- الدراسات الجزائرية:

\* - دراسة: كمال، ظلطي.2002. دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: دراسة بالروبية evi حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء الميداني فقد استخدم المنهج التحليلي المقارن لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية، كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على المقابلة، حيث تم إجراء العديد منها المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع، كما اعتمد أيضا على التقارير وتمت فيه عملية لمسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديریات.

### أهم النتائج المستخلصة:

1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.

2- هناك قصور في التخطيط للتكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

\* - دراسة: بوقطف، محمود.2014.التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظف وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية، يضم مجتمع الدراسة 46 موظفا إداريا فقد اعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث.

### النتائج المستخلصة:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.  
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

### ب- الدراسات العربية:

\* - دراسة: ناصر، أكرم. في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية. أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات من إنتاج وبحث وتطوير وإدارة وتضيف نفس الدراسة أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في الثمانينات

وبداية التسعينات ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية.

كما تقدم الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة حيث تظهر الفروق واضحة من حيث الكم والنوع وبمقارنة ما هو متوفر في البلدان العربية مع متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، تتأكد ضرورة تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والبحث والتطوير (إبراهيمي والمختار، 2005، ص6).

**\*- دراسة: مركز البحوث الصناعية بليبيا** لقد أوصى مركز البحوث الصناعية الواقع مقره بليبيا عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم الصناعي فأول ما أوصى به في خلاصته من هذه التجربة بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمر، أن بيئة العمل الفعلية والمتغيرات التي تحدث تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الذي تلعبه إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات، وهناك تجربة علمية فعلية ناجحة من تجارب عديدة قامت بها شركة جنرال موثورز مصر عندما قررت بدء العمل بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق وفيها لقيت إدارة التكوين دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصح والاستشارات وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة (إبراهيمي والمختار، 2005، ص7).

#### ج- الدراسات الأجنبية:

**\*- دراسة: Teresa brannich et al (2002).** لمعرفة أثر ممارسات التدريب على

مستوى تقديم الخدمة وقام الباحثون بجمع البيانات من 143 شركة خدمتية في أيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم يساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عال وبالتالي زيادة رضا الزبائن. (الطراونة، ب د، ص7)

**\*- دراسة: (Daniels 2003)** لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في 10 بنكا بريطانيا وتوصلت الدراسة أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم أفراد العاملين وبناء فرق العمل الفاعلة وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب .

#### 7-2- الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

أ-الدراسات الجزائرية: نذكر من بينها:

\* - دراسة: عباس، سمير.(2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، دراسة ميدانية: بجامعة باجي مختار عنابة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة حيث بلغ حجم العينة (200) فرداً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد و يعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجزائرية باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة و الدراسات العلمية غير أن تفضيل النموذج التكيفي في الاتصال و تبادل المعلومات و النموذج الذاتي في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل يدل على وجود بيئة بيروقراطية مركزية نوعاً ما تعيق عمليات الاتصال و تبادل المعلومات و تفضيل النموذج القانوني في بعض الأبعاد جاء لتجنب المشاكل الناجمة عن غياب القانون أو عدم تطبيقه.

2- إن تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه ما نعكس على الاتصالات و علاقات العمل بين أطراف الأسرة الجامعية ، كما تؤكد نقص الجانب التكويني و نقص الإعلام و التوجيه بما يتيح الاطلاع على مضامين هذا النظام و آليات تنفيذه وهو ضرورة لنجاح في تطبيقه.

3- إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير و التنفيذ.

4- إن تأثير الخصائص الشخصية لأساتذة و إداري جامعة عنابة على استجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر و حسب الخصائص.

5- للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير حيث ظهر و تؤكد بشكل بارز أنها تختلف باختلاف سنوات خبرة الفرد و كذلك كلياتهم ووظائفهم مما يدعو إلى مراعاة هذه الخصائص في وضع آليات تنفيذ هذا التغيير.

\* - دراسة: لعراي، كريمة.(2009). دور القيادة في التغيير التنظيمي :دراسة نظرية مقارنة بين الدول المتقدمة و الدول النامية.

قامت الباحثة بدراسة نظرية مقارنة بين الدول المتقدمة و الدول النامية من حيث نظرتها للتغيير و كيفية إدارتها له ، كما تطرقت إلى مشروع تحديث الإدارة العمومية الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 1989 و 2008. وتوصلت إلى أن الدول المتقدمة تسعى إلى

تفعيل إدارتها العمومية باعتماد تغييرات جذرية ، في حين تتميز الدول النامية بكثرة الاقتراحات و البرامج الحكومية دون أن تجسد ذلك على أرض الواقع.

ب- الدراسات العربية:

\*- دراسة: الزهراني، حسن بن جمعان.(2001).التغيير التنظيمي وعلاقته بخصائص المنظمة: دراسة مسحية على الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ووزعت استبانة على الضباط من ذوي الرتب العسكرية: رائد ، مقدم ، عقيد البالغ عددهم (360) ضابط و تمت استعادة (264) استبانة صالحة لتحليل والمعالجة الإحصائية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يتسم التغيير التنظيمي الذي يحدث في الأجهزة الأمنية المركزية بأنه تغيير تنظيمي مخطط.

2- يجري التغيير التنظيمي في مجالات التنظيم المختلفة (التقنية، الهيكل التنظيمي، العنصر البشري).

3- تميل وجهات نظر العاملين بصفة عامة نحو الموافقة على تأييد وإيجابية التغيير التنظيمي.

\*- دراسة: العنزي، مبارك بنه ضامن.(2004).التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكان حجم العينة الاجمالي (826) واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).

1- تحقيق مبدأ التخصص في العمل الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية و عدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية.

2- وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

3- أن التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 سنة فما فوق)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير، دكتوراه).

#### ج- الدراسات الأجنبية التي تناولت التغيير التنظيمي:

\*- دراسة: نيوريك (Nurick .1982). تأثير عملية المشاركة في تطبيق التغيير على العوامل التالية: (الرضا الوظيفي، و الاندماج في العمل و المنظمة، والثقة في المنظمة، والرغبة في ترك العمل): دراسة في أحد أقسام شركة أمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد بينت نتائج الدراسة: أن المشاركة المباشرة في تطبيق التغيير كان له أثره الايجابي على العوامل التالية: رضا العامل الوظيفي، الالتزام في العمل والمنظمة، الثقة في المنظمة وانخفاض الرغبة في ترك العمل.(العنزي،2004،ص103).

\*-دراسة: تينجشو( Tengchu .2003 ). دراسة إدارة التغيير التنظيمي: دراسة لشركة شبه موصلة في تايوان: دراسة حالة.

هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة المنظمات بفاعلية و التأثيرات السلبية والايجابية على فعالية المنظمات، والسيطرة الداخلية، ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة، وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل وركزت الدراسة على شكل الهيئة الإدارية، واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الإستراتيجية لهذه الشركة ، وقد استخدمت المقابلة ومراجعة المستندات المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي، وتغيير الهيئة الإدارية في الوقت نفسه، ومحاولة فهم تطور الجماعة داخل الشركة وتقديم الاقتراح لتشكيل هيئة إدارية تتناسب تغيير المنظمة،

وإصلاح العيوب الحالية، ومن أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير و بحاجة إلى تغيير، ليتفق مع متطلبات العمل. (شقورة، 2012، ص 69).

### 7-3- الدراسات التي تربط بين التكوين و التغيير التنظيمي:

\* - دراسة: منصور بن براهيم، عبد الله التركي. (2004). دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي: دراسة في القطاع العام بكل من مدينة جدة ومدينة الدمام.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي و تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية (1254) مفردة منها (373) ضابط و (881) صف ضابط.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك تأثير مرتفع جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي على مجالات تحسين الأداء و إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي.

2- إن أهم المجالات التي تحسنت تحسناً واضحاً من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في ابتكار أساليب متطورة في العمل، زيادة السلوك الايجابي في التكامل مع الرؤساء والجمهور، تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه الزملاء وزيادة الرغبة في استمرار العمل بالقطاع الأمني.

3- إن أهم المجالات التي تحسنت قليلاً من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في سهولة التعامل مع التقنيات الحديثة ونظم المعلومات، إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار، زيادة الارتياح النفسي والشعور بحيوية العمل الأمني، تحسين المشاركة في اتخاذ القرار الأمني و رفع مستوى الرضا الوظيفي.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو برامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات جهة العمل والعمر والرتبة العسكرية.

\* - دراسة: عكوش، عقيلة . (2013) . اثر التكوين على التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي على عينة مقصودة بلغ عددها (100) فرد وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعتين من النتائج: الأولى خاصة بالجانب النظري و الثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

### 1- النتائج النظرية:

\*- التغيير التنظيمي ظاهرة مرافقة لنمو المؤسسة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المؤسسة أكثر قابلية للبقاء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

\*- تشمل عملية التغيير التنظيمي فضلا عن الجوانب المادية و التنظيمية على جوانب إنسانية وسلوكية قد تكون أكثر أهمية من الجوانب الأخرى.

\*- ينبغي على إدارة المؤسسة أن تكون مدركة لطبيعة الأفراد المقاومة للتغيير والميل إلى

القبول والارتياح للوضع الراهن، وعليها الإعداد والتهيئة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي

من قبل العاملين، ويمكن أن نعتمد على تكوين الموارد البشرية كأسلوب للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

\*- تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل الإضراب والبعض الآخر يكون ضمناً أو غير ظاهر كضعف الولاء للمؤسسة، فحتى لو كان التغيير التنظيمي يعود بالفائدة على الأفراد إلا أن خوفهم من عدم القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب أو عدم إدراك فوائده يؤدي بهم إلى مقاومته بشكل أو بآخر وهذا ما تثبتته صحة الفرضية الثانية.

\*- التكوين يساهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ التغيير التنظيمي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

\*- لكي يحدث التكوين أثره في تنمية الأفراد لابد من تنفيذ برامج تكوينية تتوافق مع التغييرات التي تحدث.

\*- من الضروري أن يسبق تكوين العاملين التغيير التنظيمي حتى يكون الأفراد مؤهلين للقيام بالمهام الجديدة الموكلة إليهم.

\*- يعتبر التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة لذلك ينبغي ربطها بمفهومى الاستشراف واليقظة ، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد وحتى

تتعاطم فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات ومستجدات بيئة المؤسسة.

\*- يمكن القول أن الاهتمام بالتكوين سمة من سمات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير.

## 2- النتائج التطبيقية:

\*- قبل أن تصل جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس" للصورة التي هي عليها الآن عرفت عدة تغيرات، خاصة فيما يتعلق بالإمكانيات المادية (التغير في التكنولوجيا المستخدمة والتغيير على مستوى الهياكل البيداغوجية). والإمكانيات البشرية (التغيير في الأفراد) أما فيما يخص التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي فهو غير ملحوظ حيث أن الهيكل التنظيمي للجامعة لا يتصف بالمرونة.

\*- تعتمد جامعة أمحمد بوقرة في "بومرداس" في تكوينها للموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح على مختلف أنماط التكوين المنصوص عليه في المراسيم التنفيذية.

\*- تقوم مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لدى رئاسة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس" بتحديد الموظفين الواجب تكوينهم كما تقوم بمتابعة دورية للموظفين المكونين على مستوى المؤسسات المستقبلية لهم، من أجل ضمان التكوين الجيد لهم.

\*- وجود علاقة ارتباطية موجبة، بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس، حيث قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.350 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

\*- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح بجامعة بومرداس، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي وهذا ما تثبته صحة الفرضية الخامسة.

## 7-4- التعقيب على الدراسات السابقة:

اشتمل العرض السابق لدراسات عربية وأجنبية تناولت التكوين والتغيير التنظيمي حيث ركزت هذه الدراسات على أهمية التكوين بالنسبة لمختلف المؤسسات ودوره في تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم بالإضافة إلى تحسين إنتاج المؤسسة. كما ركزت على أهمية التغيير التنظيمي لنمو المؤسسة وتطورها ومواكبة مختلف التطورات في التكنولوجيا المستخدمة والتغيير على مستوى الهياكل التنظيمية، والإمكانيات البشرية، وهناك دراسات تم فيها ربط التكوين ببعض المواضيع الأخرى مثل الأداء، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة. وهنا سنقوم ببيان

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة).

**أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة: (بوقطف، 2014) ودراسة (الزهراني، 2001) ودراسة (العنزي، 2004) ودراسة (التركي، 2004) واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (طلطي، 2002) ودراسة (لعراي، 2009) حيث استخدم المنهج التحليلي المقارن واعتماد منهج دراسة حالة في دراسة كل من (تينجشو، 2003) ودراسة (نيوريك، 1982) ودراسة (عباس، 2009) ودراسة (عكوش، 2013).

**ثانياً: من حيث أداة الدراسة:**

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية مثل دراسة (عكوش، 2013) ودراسة (التركي، 2004) ودراسة (العنزي، 2004) ودراسة (الزهراني، 2001) ودراسة (عباس، 2007). وقد اختلفت مع دراسة (تينجشو، 2003) ودراسة (طلطي، 2002) حيث استخدمت المقابلة ومراجعة المستندات والتقارير.

**ثالثاً: من حيث المجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة الراهنة من عمال شركة "سونلغاز" حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدرتها ب(60) مفردة، وهذا ما يتفق مع دراسة (التركي، 2004) ودراسة (عباس، 2007) في اختيارهم للعينة بطريقة عشوائية لكن طبقية. واختلفت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة، لكون بعض الدراسات السابقة اعتمدت على المسح الشامل كدراسة (بوقطف، 2014) ودراسة (العنزي، 2004) ودراسة (الزهراني، 2001) ودراسة (طلطي، 2002). أما دراسة (عكوش، 2013) فاعتمدت على العينة المقصودة.

**رابعاً: من حيث النتائج المتعلقة بالتكوين والتغيير التنظيمي:**

توصلت معظم الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- أكدت الدراسات أن البرامج التدريبية الفاعلة تساهم إلى حد كبير في تحسين قدرات الأفراد العاملين.

- كما أكدت على أهمية التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا.
- أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة ارتباطية بين التكوين والتغيير التنظيمي.

#### 7-5- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي.
- بناء أداة الاستبيان لجمع المعلومات حول أفراد العينة.
- تحديد أبعاد التغيير التنظيمي المناسبة للدراسة.
- تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة للمعالجة الإحصائية مع تفسير نتائج الدراسة .

#### 8- الإطار النظري:

#### 8-1- التكوين:

#### تمهيد:

يهدف نشاط التكوين إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد نشاط التكوين أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن نشاط التكوين يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسنحاول في هذا الفصل الإحاطة ببعض المعلومات حول التكوين من تعاريف وأهمية ومداخل وفوائده على الفرد والمنظمة والمزايا التي يحققها.

#### 8-1-1- تعريف التكوين:

للإحاطة بمفهوم التكوين لوصفه أحد الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته ومن هذه التعريفات:

\* - يعرفه محمد مسلم: التكوين هو مجموعة الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى إلى تعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء الوظائف أو مهام معينة(مسلم،2010،ص74).

يقصد هنا بالتكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب ما، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته.

\* - يعرفه فرحات: هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديدانكتيكية التي يكون هدفها إكساب وتنمية معارف من أجل ممارسة شغل أو مهمة أو أعمال وتشمل مجموع المعارف النظرية(مفاهيم، مبادئ) والمهارات والمواقف التي تجعل الشخص قادرا على ممارسة مهنة أو وظيفة.

ويعرفه على أنه إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية(فرحاتي،2012،ص265).

من خلال هذا التعريف يعني أن العملية التكوينية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة، وينطبق هذا على العاملين المعينين حديثا وكذلك القدامى.

\* - يعرفه بوحفص: هو مجموعة نشاطات التعلم المبرمجة يهدف إلى إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية(بوحفص،2010،ص37).

حسب هذا التعريف فإن التكوين المهني لا يقتصر على اكتساب المعلومات فحسب وإنما أيضا اكتساب الاتجاهات والقواعد الملائمة لأداء الفرد في العمل.

\* - تعريف المكون: يعرفه محمد مسلم إن المكون هو إنسان له مهمة تكوين الآخرين، إن مهمته تكمن في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمتكونين(مسلم،2010،ص74).

## 8-1-2- مفاهيم مكملة للتكوين:

يحدد كل من مفهوم التعلم والتعليم والتدريب والتربية وتربية الكبار الفروق الكامنة بينها وبين مفهوم التكوين على النحو التالي:

\* - مفهوم التعلم: هو تغيير في الأداء وهذا التغيير نابع من التدريب والخبرة.(عبد الفتاح،2001،ص46).

\* - مفهوم التعليم: هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتغيير المعرفة من خلال تنمية قدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتغيير الظواهر. (منير، 2011، ص85).

\* - تعريف التدريب: يعرفه "ألفريد مارشال فيري" أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق يستطيعون أن يستثمر كل القوى الطبيعية ومصادرهما لمصالحهما، وبهدف الارتقاء لمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع. (الكالدة، 2011، ص100).

\* - تعريف التربية: يعرفها بوحفص: أنها عملية منظمة لإحداث تغييرات مرغوب فيها لسلوك الفرد لأجل تطوير متكامل لشخصيته في جوانبها الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية. (بوحفص، 2010، ص35).

\* - تعريف تربية الكبار:

يعرف "نادلر" (Nadler 1970) هي تلك النشاطات التي ترمي إلى تحسين مهمة الكفاءات في مهمة يؤديها الموظف أو عين لتأديتها وهدف التكوين هو إما تعلم سلوكا جديدا أو تغيير في السلوك الحالي بحيث يؤدي إلى ظهور نمط خاص متخصص من السلوك. (بوحفص، 2010، ص39).

من الملاحظ أن التعريفات لا تختلف في المعنى فكلها تشير إلى تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

### 8-1-3- أهمية التكوين:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين ضرورة ملحة و لازمة أبرزها ما يلي:

1- يحسن أداء الفرد، و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته، بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت. (الكالدة، 2011، ص100).

2- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

3- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه.

4- يحسن التكوين خدمات المنشأة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة و عملائها.

5- التكوين يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل. (الكلالدة، 2011، ص101).

6- يحقق التكوين الاستقرار الوظيفي في المنشأة، ويكسبها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع. (الكلالدة، 2011، ص 102).

#### 8-1-4- فوائد التكوين:

##### أولاً: فوائد التكوين للمنظمة:

يساهم التكوين مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد التالية:

1- تحسين ربحية المنظمة .

2- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

3- يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.

4- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.

5- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

6- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.

7- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

8- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

9- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة و الحفاظ على مكانتها.

10- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير. (السالم، 2014، ص272)

##### ثانياً: فوائد تدريب الأفراد:

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:

1- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

2- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة و بالتالي تحسين معنوياتهم.

3- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.

4- يفتح المجال نحو الفرد للترقية و التقدم الوظيفي.

5- يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.

6- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

7- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز.

8- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها. (السالم، 2014، ص173).

#### 8-1-5- مداخل التكوين:

إن تعدد مفاهيم التكوين هو في واقع الأمر انعكاس لاختلاف المناهج الفكرية التي تستخدم في هذا المجال، والكلام عن التكوين لا يكتمل بدون استعراض المداخل والمنطلقات المنهجية التي طرحت في إطار كل هذه المداخل، ويمكن في هذا الصدد تمييز المداخل التالية:

#### أولاً: المدخل القانوني:

يؤكد البعض وخاصة المتأثرين منهم بالاتجاه القانوني والتشريعي، وأولئك الذين ينظرون إلى السلوك الإداري على أنه تصرف قانوني قبل كل شيء ضرورة البدء بتغيير القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التي تضبط وتنظم التدريب الإداري، وتوضح المسؤوليات وتقسّم الصلاحيات والسلطات إذا ما أريد إحداث أي تغيير في مجال التدريب الإداري، ولكي تصبح عملية التغيير هذه منسجمة مع روح التشريعات، ومع سيادة القوانين، ومع طبيعة تقسيم السلطات، وهم يحذرون من التصرفات والتعديلات الجوهرية قبل صياغتها أو الحصول على الموافقات الأصولية لتشريعها. (عبد الله، 2009، ص26)

وعلى الرغم من أن لهذا المدخل إسهاماته المتعلقة بتفهم الإطار القانوني لعملية التدريب الإداري، وتحديد الشرعية التي تستند عليها، إلا أنه قد يعاب عليه أنه يقوم على افتراض أنه يمكن بالقوانين وحدها إحداث التغيير المطلوب في النظام التدريبي. (عبد الله، 2009، ص 27).

### ثانيا: المدخل التنظيمي الهيكلي:

يؤكد أنصار هذا المدخل على ضرورة البدء ببناء المؤسسات والأطر التنظيمية الجديدة، وعلى إعادة بناء التنظيم الإداري بجميع وحداته و أقسامه لجعلها أكثر تخصصا من ناحية، وإزالة الازدواجية والتضارب بين أعمالها ووظائفها من ناحية أخرى، إضافة إلى تبسيط إجراءاتها وتتميط نظمها، ووضع النماذج والمعدلات القياسية لتقييم الأداء وقياس العمل فالمنظمات والأطر الهيكلية ما يراه هؤلاء تعتبر البيئة الداخلية المحيطة مباشرة بالأفراد والعاملين. (عبد الله، 2009، ص 30).

ويعتبر المدخل التنظيمي من أكثر مداخل التدريب غنى وذلك لتعدد المدارس والنظريات التي طرحت في إطاره، ويمكن أن تعتبر نظريات الإدارة على اختلاف اتجاهاتها ومدارسها الفكرية بمثابة العمود الفقري لحقل الإدارة العامة (عبد الله، 2009، ص 31).

### ثالثا: المدخل البشري: السلوكي:

من خلال الانتقادات التي لازمت المدخل القانوني والمدخل التنظيمي، والتي انتهت إلى القول، أن العبرة والفائدة من التدريب لن تتحقق بمجرد تغيير القوانين أو إعادة بناء المنظمات ما لم يصاحب ذلك تغيير جوهري في سلوك الفرد والجماعة، ويرى أنصار هذا الاتجاه وأغلبهم من المختصين بالدراسات الإنسانية وحقول المعرفة الاجتماعية أن الفرد هو القوة الحية والوحيدة داخل التنظيم، وأنه المحرك الديناميكي لكل المتغيرات المادية والقانونية والتنظيمية وعليه فإن أي جهد يبذل في اتجاه تدريبيه وتنميته يؤدي لا محالة إلى زيادة كفاءة التنظيم ورفع فعاليته. (عبد الله، 2009، ص 32).

- لقد كانت لإسهامات المدخل السلوكي آثار واضحة على عملية التدريب في المجتمعات المعاصرة على اختلاف أنواعها ولاشك أن في أن التركيز على سيادة قيم التعاريف والمشاركة في السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين وانسجام ذلك مع القيم الديمقراطية الإنسانية دليل كافي على الإسهامات التي أضافها هذا المدخل. (عبد الله، 2009، ص 38)

### رابعا: المدخل البيئي "الايكولوجي":

يهتم هذا المدخل بإبراز أثر البيئة الخارجية التي تعمل في إطار هذه البيئة وذلك بدراسة وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية التي تكسب مجتمعا معيناً صفاته وخصائصه وأثر هذه العوامل على المنظمات الإدارية في هذا المجتمع وعلى الأفراد العاملين فيها (عبد الله، 2009، ص39).

وكغيره من المداخل فقد أسهم المدخل البيئي بدور هام في تطور مفهوم التدريب، وذلك بإضافته بعداً جديداً إلى حصيلة المعرفة في هذا المجال بتركيز على أهمية إدراك تأثير الظروف البيئية المختلفة على سلوك المنظمات الإدارية، وبالتالي سلوك العاملين فيها (عبد الله، 2009، ص40).

#### خامساً: مدخل النظم:

التدريب الإداري وفقاً لهذا المدخل هو نظام فرعي شأنه في ذلك شأن النظام السياسي والنظام الاجتماعي، أما طبيعة العلاقة بين النظم الفرعية والنظام الكلي فإنها تتحقق وفقاً لمقتضيات هذا المدخل من خلال ما يسمونه المدخلات التي تمثل كل ما يعطيه المجتمع من طاقات بشرية، ومادية، ومعنوية وترفيهية وقانونية وغيرها من المنظمات الإدارية (عبد الله، 2009، ص42).

ويعتبر هذا المدخل امتداداً للمدخل البيئي من حيث اهتمامه بالمتغيرات البيئية ولكنه يختلف عن المدخل البيئي في تركيزه على العلاقات التبادلية بين الجهاز الإداري والبيئة المحيطة.

هذه هي أهم المداخل المستخدمة في التدريب استعرضت خصائصها الرئيسية ونقاط التركيز فيها ويتضح من خلال التحليل السابق أن كل مدخل من هذه المداخل يتضمن بعض عناصر الأبعاد التي تشكل محور اهتمام التدريب الإداري وبعبارة أخرى فإن المدخل المتكامل للتدريب يجب أن يحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تتضمنها جميع المداخل السابقة مجتمعة (عبد الله، 2009، ص44).

#### 8-1-6- أسباب اهتمام المنظمات بالتكوين:

إن أسباب اهتمام المنظمات بالتكوين يمكن تلخيصه في حاجة المنظمة إلى التنافس و في الوقت الحالي، يكون للمنظمة مكانة سوقية ملائمة، فإنها يجب أن تتنافس عالمياً و ليس محلياً، كما اعتادت المنظمات سابقاً هناك العديد من العوامل التي تظهر حاجة المنظمات إلى التكوين من أهمها :

**1- مصدر العمالة:** تتألف مصادر العمالة من الأشخاص المتوفرين و اللذين يرغبون في الحصول على العمل.

**2- التنافس العالمي:** على سبيل المثال، تكاد تجد أصغر الشركات الأمريكية نفسها تتنافس تنافسا شديدا في السوق العالمية، فمصنع صغير لقطع غيار السيارات في إحدى الولايات الأمريكية قد يجد نفسه يتنافس مع شركات من كوريا، واليابان وتايوان وأوروبا وحتى الولايات المتحدة نفسها.

**3- التغيير المستمر والمتسارع:** إن التغيير هو حقيقة من حقائق بيئات العمل الحديثة. ومن المهم جدا تحديث المعلومات ومهارات الموظفين وتطويرها بحيث تتماشى مع هذه التغييرات (حمود والشيخ، 2010، ص206).

**4- مشاكل نقل التكنولوجيا:** يقصد بنقل التكنولوجيا نقلها من ناحية إلى أخرى حيث تتم هذه العملية على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** هي عندما يتم تطوير هذه التكنولوجيا في المختبرات ومن قبل المبتكرين وهذه المرحلة، مرحلة التطوير لا تتطوي على أي عمليات تكوينية.

- **أما المرحلة الثانية:** وهي تعرف بنشر التكنولوجيا ، فإنها تعتمد بشكل مباشر على التكوين وتعتمد على نشر التكنولوجيا إلى بيئة العمل. (حمود والشيخ، 2010 ص207)

#### **8-1-7- أساليب التكوين الإداري:**

يتم التكوين الإداري بأساليب متنوعة و مختلفة:

**1- التكوين أثناء العمل:** إذ يتعلم الفرد العمل من خلال ممارسته له.

**2- أسلوب المحاضرة:** وذلك بقيام المدرب بإلقاء المحاضرة أمام المتكلمين ويعتبر هذا اتصال من طرف واحد وهو المكون.

**3- أسلوب الندوة:** الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد يتناقشون فيه ويصلون إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون، ويكشف لهم الاختلاف مزايا و عيوب موضوع معين.

**4- أسلوب دراسة الحالة:** وهو أسلوب يقسم بموجبه المتكلمين إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليهم تقديم حل لها ثم تشرح كل مجموعة القرار التي توصلت إليه أمام الجميع.

**5- أسلوب البريد الوارد:** وهو أسلوب يهدف إلى تكوين المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي و في نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل متدرب الحلول و الآراء التي يراها.

**6- المباريات الإدارية:** بحيث يقسم المتكويين إلى جماعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة، تعطي المجموعات معلومات و بيانات عن الوحدة الإدارية التي يمثلونه و يطلب من كل مجموعة اتخاذ قرار.

**7- أسلوب تقمص الأدوار:** وهو أن يقوم المتكون بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي من خلال تقمصه للدور و تتم المناقشة بين المتدربين.

**8- أسلوب تكوين الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب لتعريف المتكون على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحواجز الاجتماعية، ويتم التكوين من خلال النقاش و تدخل المكون. ( رضا، 2010، ص96)

### **8-1-8- طرق التكوين:**

يتم تكوين العاملين أو الموظفين أو المدراء المطلوب تكوينهم وتأهيلهم إداريا بعدة طرق نستعرض منها ما يلي:

**1- التكوين أثناء العمل:** وهذا يعني أن يتعلم الفرد وهو يعمل، أي من خلال وجوده في مكان العمل في المكتب أو العمل أو المصنع وعلى الآلات و المعدات الموجودة فعلا و لكن هذا الأسلوب لا يلائم تكوين عدد كبير من العاملين.

**2- اللجوء إلى إعداد أماكن خاصة بالتكوين:** أي ليس التكوين في مكان العمل بل في مكان آخر يتم اختياره لأغراض التكوين سواء داخل المنشأة أو خارجها أو لدى مؤسسات متخصصة في التكوين أو مكاتب أو معامل أو مصانع مشابهة وهذه الوسيلة تلائم عدد كبير.

**3- التكوين عن طريق التلمذة الصناعية:** وتهدف هذه الوسيلة إلى إعداد أفراد من مستويات فنية أعلى، ويتم هذا النوع من التكوين في مدارس مهنية متخصصة نظريا ثم عمليا في المصانع و المكاتب (رضا، 1010، ص95)

**4- برامج إعادة التكوين:** وهي برامج نظام لمواجهة التطورات التكنولوجية و بصفة أساسية التطورات الآلية. أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح ضروريا إعادة تدريبهم و تأهيلهم. (رضا، 2010، ص96)

### **8-1-9- مبادئ التكوين:**

- يجب أن يكون التكوين هادفا.

- الشمولية بحيث يشمل جميع مجموعات و مستويات الوظيفة.

- التدرج في تقديم المادة التكوينية.

- التطوير المستمر في المادة و الأسلوب. (حجازي،2010،ص8)

- المنطقية: يجب أن يتم التكوين ببناء وفهم منطقي وواقعي للاحتياجات التكوينية.

- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفق القوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

- الاستمرارية: يتم التكوين مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير و تنمية حتى يساعد الفرد على التكيف مع التطورات و التغيرات الحالية و المستقبلية. (عبد الرحمان،2010،ص94).

### 8-1-10- تصميم و تخطيط البرنامج التكويني:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يتم تصميم البرنامج التكويني الذي يأتي مسائرا و متماشيا مع هذه الاحتياجات، وتصميم البرنامج التكويني يمر بمراحل متعددة.

1- تحديد أهداف البرنامج.

2- تحديد نوع المهارات التي سيتم التكوين عليها و التي حددت في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.

3- وضع المنهاج التكويني أي ماذا سيتلقى المتدربين من مواد و دروس و نظريات و آلات سيتكفون عليها.

4- اختيار أسلوب أو أساليب التكوين الذي سيتم اختيارها و اعتمادها في مجال التكوين وتكون أفضل من غيرها.

5- تحديد مكان التكوين وهل هو في مكان العمل داخل المنشأة أخرى أو في مكان معد للتكوين من قبل المنشأة أو منشأة أخرى متخصصة في التكوين.

6- تحديد فترة برنامج التكوين، فلا بد من تحديد الوقت والساعة و التاريخ و المدة الزمنية اللازمة لإكمال البرنامج التكويني حتى يتسنى تقييمه.

7- توفير مستلزمات التكوين من أدوات و معدات و لوازم و وسائل سمعية وبصرية. (رضا،2010،ص97)

## 8-1-11- مزايا التكوين:

هناك بعض المزايا للتكوين تعود على المتكونين، ومزايا أخرى تعود على المنظمات نتيجة قيامها بتكوين العاملين فيها وهي تتمثل في:

### أولاً: مزايا التكوين للمتكونين:

- 1- إكساب المتكون الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- 2- إكساب المتكون خبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات في العمل.
- 3- زيادة ثقة المتكون بنفسه نتيجة اكتساب معلومات ومعارف وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

### ثانياً: مزايا التكوين للمنظمات:

- 1- تنمية كفاءات وخبرات القيادات بالمنظمة، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير دورهم بهذه المنظمات.
- 2- إعداد قيادات جديدة على جميع المستويات بالمنظمات.
- 3- زيادة القدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاجتماعية و الاقتصادية ومواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات. (محمد، 2008، ص255).

## 8-1-12- معوقات التكوين:

بالرغم ما ذكرناه عن أهمية التكوين في تحسين ورفع الكفاءة للعاملين، إلا أنه من الضروري أن نحذر رجال الإدارة من أن هناك معوقات ومشاكل تعاني منها العملية التكوينية ومن أهم المشاكل:

- 1- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- 2- غياب السياسات التي ترشد العمل، وتوجه اتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساساً الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل.
- 3- سوء التخطيط أو اعتماد على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها .
- 4- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم.
- 5- منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.
- 6- ضعف المشرفين على إدارة التكوين في التصميم الجيد لبرنامج التكوين وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه. (عبد الرحمان، 2010، ص96).

## 8-1-13- من المسؤول عن التكوين:

أخيرا من المسؤول عن التكوين، هل هي الإدارة العليا أم إدارة الموارد البشرية أم قسم التكوين أم المشرف المباشر، أم الموظف المتدرب. الواقع أن هؤلاء جميعا مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب وهذا ما سنلاحظه.

**13-1- الإدارة العليا:** إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين وأهميته كاستثمار بشري ويجب أن يجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة.

### **13-2- إدارة الموارد البشرية:**

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التكوين) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت و المكان المحددين .

**13-3- المشرف المباشر:** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع المرشح لتكوين على ضرورة الاستفادة من البرنامج التكويني وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت و المكان المحدد وتوفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.

**13-4- الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتبعها لهم المنظمة.(السالم،2014،ص288).

### **8-1-14- تقييم التكوين:**

يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء ما ومفهوم التكوين من الناحية التكوينية يقصد به العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة بجمع المعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التكوين الموضوعه بغرض تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

ويعتبر تقييم مردود التكوين والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات ، وقد كانت البداية الطبيعية للكتابة في مجال تقييم التكوين تركز أساسا على الأعمال التي قدمها باتريك "دونالد" ( kirk patrik donal ) في مقالاته أربعة في مجلة التكوين و التنمية التي تصدرها الجمعية الأمريكية لمديري التكوين.(حمود والشيخ،2010،ص219).

**خلاصة:**

خلاصة القول شهد التكوين تطورا من حيث الدور والأهمية في العصر الحديث، فانقل من مجرد التكوين على مهارات فنية إلى عملية أوسع لنطاق التكوين وتنمية الأداء و السلوكيات والاتجاهات في كافة المستويات التنظيمية فانقلت من الخصوصية إلى العمومية، فأصبحت غير قاصرة على الموارد البشرية التشغيلية فقط، إنما امتدت لتشمل تنمية المديرين في المستويات التنظيمية العليا، فالتكوين هو المسؤول على خلق كوادر بشرية قادرة على مواجهة واستلام مسؤولية كبيرة من خلال إعدادها وتنميتها.

## 8-2- التغير التنظيمي:

### تمهيد:

أصبحت قضية التغير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، ولما كانت أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار لتعظيم عناصر القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها.

ولما أصبح التغير التنظيمي من القضايا الهامة والملحة في المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل توضيح الأطر النظرية للتغير التنظيمي من ماهية وأهمية، وبعد ذلك تشخيصا للأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى إحداث التغير وكذا مجالاته واستراتيجياته وأخيرا نتطرق لمقاومة التغير التنظيمي أسبابها ووسائل التخفيف من حدتها.

## 8-2-1- مفهوم التغير التنظيمي:

أ- **المفهوم اللغوي:** جاء في المعجم الوسيط "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير مكان عليه".

ويتضح مما سبق أن التغير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفا عما كان عليه.

ب- **المفهوم العلمي:** يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على مفهوم محدد للتغير التنظيمي وذلك على النحو الذي نوجزه فيما يلي:

\* - يرى كيرت لوين Kurt Lewin أن التغيير التنظيمي عبارة عن "عملية توازن

ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي و الاجتماعي و النفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة و نتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة". (الصيرفي، 2009، ص126).

يوضح هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو حالة من التوازن تصل إليه المنظمة نتيجة لتفاعل القوى في المجال المادي و الاجتماعي و النفسي للعمل.

\* - ويرى الدكتور سعيد عطوي: أن التغيير التنظيمي هو " عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. (الصيرفي، 2009، ص127).

يوضح هذا التعريف مجالات التغيير التنظيمي والمتمثلة في التغييرات البشرية، والهيكلية، والوظيفية، والتكنولوجيا بغرض التكيف مع البيئة المحيطة.

\* - تعريف كامل محمد المغربي: التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد لأمرين:

1- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

2- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر. (السلمي، 1983، ص256).

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو إحداث التعديلات الملائمة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي قصد التفاعل والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.

\* - التغيير التنظيمي: "هو عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة. (المرسي، 2006، ص47).

يشير هذا التعريف إلى أن الهدف من التغيير التنظيمي هو زيادة فعالية التنظيم.

\* - التغيير التنظيمي: عبارة عن عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ و بيئة التنظيم الداخلية والخارجية. (عطيات، 2006، ص53).

يشير هذا التعريف إلى المدخل المعتمد لإحداث التغيير المرغوب والمتمثل في السلوك التنظيمي الخاص بتحقيق التكيف مع متطلبات البيئة.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للتغيير التنظيمي:

هو عملية تحول من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف من خلال إحداث التغييرات المناسبة في أي عنصر من عناصر التنظيم قصد مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية مما يحقق ميزة تنافسية للتنظيم سبقا على التنظيمات الأخرى.

#### 8-2-2- بعض المفاهيم المرادفة:

\* - **التحديث الإداري:** ويعني إتباع ومواكبة أحدث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية أي أن الحدثة تعني مواكبة الأوضاع السائدة في مختلف المراحل الزمنية من عمر المنظمة.

\* - **التطور التنظيمي:** وهو يعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقا للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها و طوال فترة عمرها أي أنه يتضمن سردا موضوعيا لوقائع الأحداث و الظروف التي تشهدها المنظمة و كيفية انتقالها من مرحلة لأخرى.

\* - **التطوير التنظيمي:** وهو يعني إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغير المعتقدات والقيم و الاتجاهات و هياكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية والاقتصادية .

\* - **التنمية الإدارية :** هي تلك الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية وهي تعتبر جزء من التنمية القومية الشاملة و تتفاعل معها بتأثير ايجابي متبادل (الصيرفي، 2009، ص 128).

\* - **إعادة التنظيم:** هو مفهوم يشير إلى العمليات الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات و الاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية.

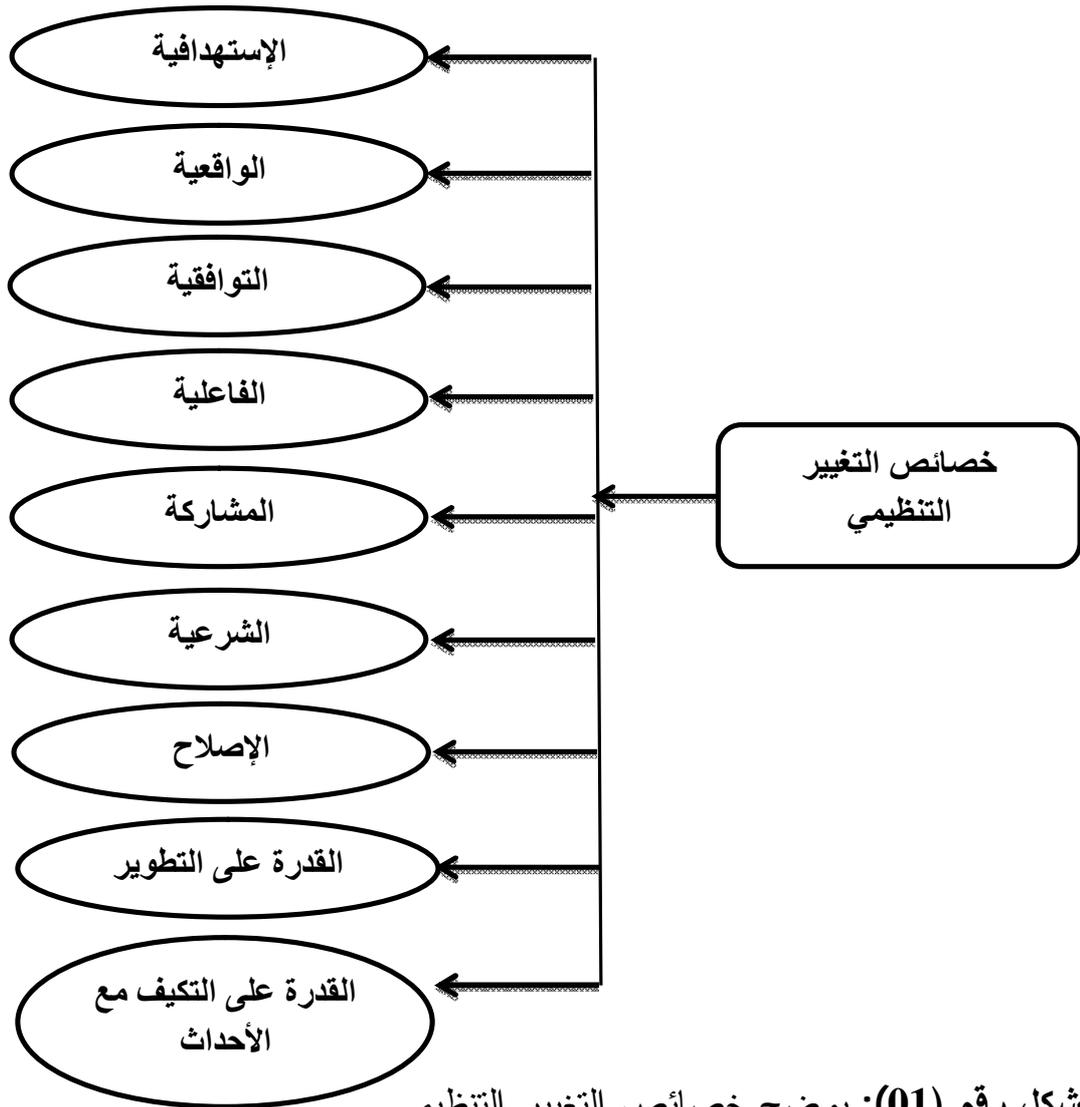
\* - **الإصلاح الإداري:** هو مفهوم يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري بشكل يحقق أهداف السياسات الإدارية بكفاءة و فعالية من خلال التغيير الشامل في سلوكيات و قيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية و التشريعية لإحداث

التغيرات السلوكية و يثبتها و يعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري لإنجاح تلك التغيرات هذا و يلاحظ أنه بالرغم من التمايز النسبي بين المصطلحات المذكورة أعلاه فإنها مترابطة و منسجمة مع بعضها في تناول ظاهرة التغيير التنظيمي و نقائها في هدف واسع يتمثل في تحسين فعالية و كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها. (الصيرفي، 2009، ص129).

### 8-2-3- خصائص التغيير التنظيمي:

- 1- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و مواقف عليها و مقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار إمكاناتها و مواردها و ظروفها التي تم بها.
- 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها. (مشهور، 2010، ص80).
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد.
- 7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- **القدرة على التطوير و الابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلى فقد مضمونه.

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط و لكن أيضاً تتوافق وتتكيف معها. (مشهور، 2010، ص81).



الشكل رقم (01): يوضح خصائص التغيير التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثتان.

8-2-4- أسباب التغيير التنظيمي أو العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي في المؤسسة:

إن حتمية وضرورة التغيير في المنظمات تتجم عن عوامل مختلفة منها ما يمكن للمنظمة التحكم و السيطرة عليها، وبهذا تقوم بتغييرها لصالحها ومنها ما لا يمكن السيطرة عليها، ولهذا وجب إحداث تغييرات على المنظمة للتأقلم و الاستمرار في ظل هذه الظروف، ومجمل هذه العوامل يطلق عليها " القوى الدافعة للتغيير".

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير لمجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، و الثانية عوامل خارجية أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

**1- العوامل الداخلية:** تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

( حامد، 2012،ص160)

\* - **أهداف جديدة:** إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

\* - **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، إذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها .

\* - **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات و مهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

\* - **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا و محاولة إيجاد الحلول لإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين، و بتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام و بالتالي يبذلون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها. ( حامد، 2012،ص 161).

\* - **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.

**2- العوامل الخارجية:** تنقسم العوامل الخارجية إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل من البيئة غير المباشرة أو العامة.

**أ- عوامل من البيئة المباشرة:** يقصد بهم:

\* - **مجموع الزبائن والمستهلكين:** إذا ما تقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما. أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم و متطلباتهم وإجراء التعديلات و

التحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، و إنما سيظل دائما يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتتها أو يستهلكها.

\* - **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة، وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد (حامد، 2012، ص162).

\* - **الموردون:** للموردين أيضا دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

ب - **عوامل من البيئة غير المباشرة:** تتمثل هذه العوامل فيما يلي

\* - **عوامل اجتماعية وثقافية:** يعتبر الوضع الاجتماعي و الثقافي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة معياران أساسيان لتحديد سلوك المستهلكين، ونمط معيشتهم و الكشف عن عاداتهم وتقاليدهم.

وتتمثل التغييرات الاجتماعية أيضا في نمو السكان و تفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، و غير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة ( عبد الباقي، 2000، ص339).

\* - **عوامل اقتصادية:** تعتبر التحولات الاقتصادية من أهم العوامل الداعية للتغيير ومن بين أهمها:

- تحرير التجارة العالمية (حامد، 2012، ص163).

- التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة و اتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.

- انتشار و توسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات و الفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية.

كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية (حامد، 2012، ص164)

\* - **عوامل سياسية:** تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة وهي:

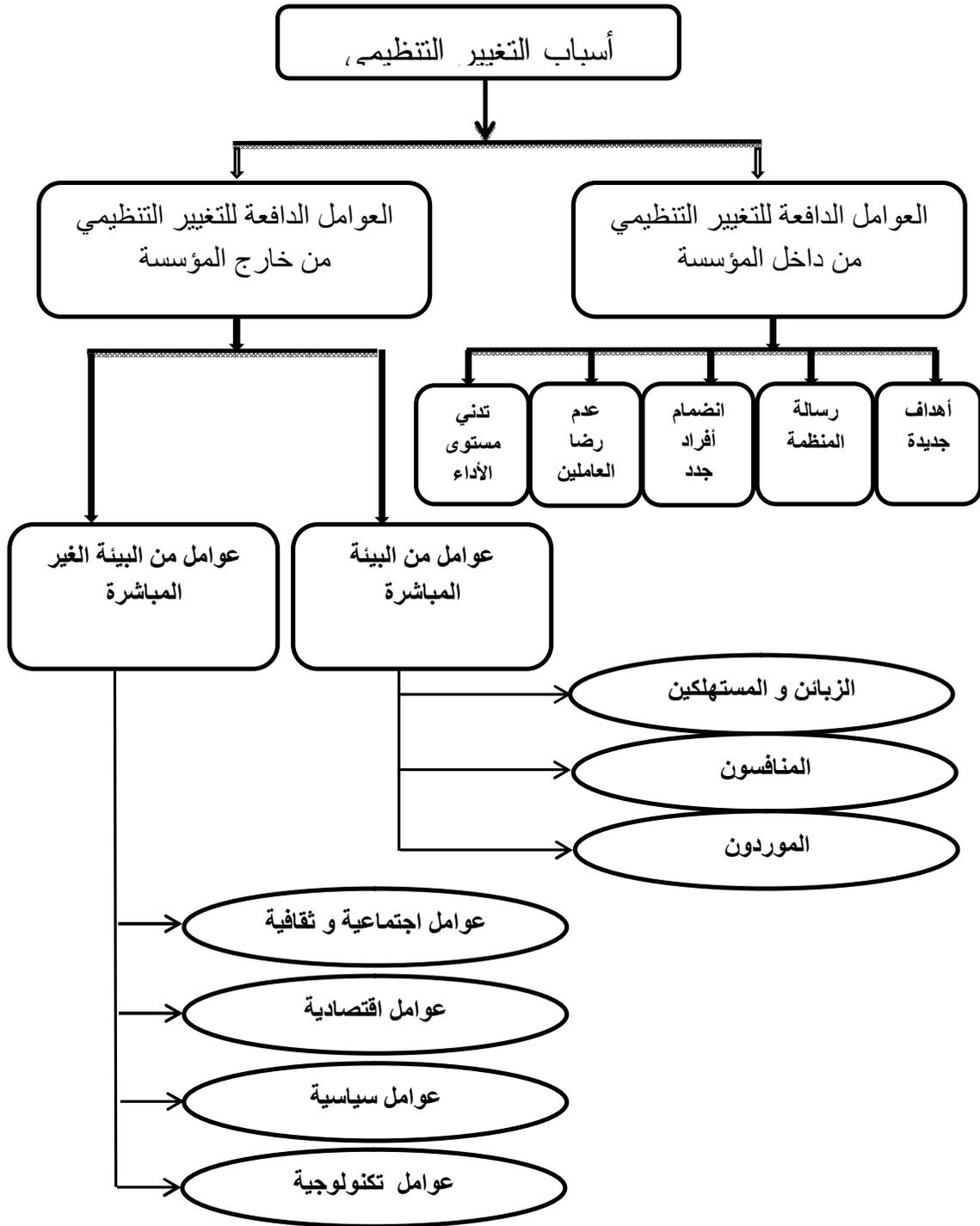
- التشريعات الحكومية.

- الضرائب ( حامد، 2012، ص164) التي من شأنها تنشيط بعض القطاعات بواسطة إعانات أو إعفاءات ضريبية، كذلك إصدار قرارات تضبط التجارة، إلى جانب تحديد معايير الجودة، تحديد الأسعار وتأثير قوانين المنظمات المالية كالبنوك وشركات التأمين) عبد الباقي، 2000، ص339).

- النظام القضائي.

- النظام السياسي.(دودين،2014،ص55).

**\*- عوامل تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات و التطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفاذي الأخطاء البشرية، إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك فأصبحت الأخبار و المعلومات تصل وتعم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الانترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية و المسموعة، كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الانترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة. (حامد،2012،ص165).



الشكل رقم (02): يوضح أسباب التغيير التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثتان.

8-2-5- أهداف التغيير التنظيمي:

ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- 1- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها.
- 2- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة وذلك من خلال نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة إلى النظام الحيوي القائم على اللامركزية في السلطة.
- 3- تغيير سلوكيات العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- 4- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- 5- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة.
- 6- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.
- 7- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- 8- زيادة ثقة الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض.
- 9- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط ديمقراطية تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 10- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال (الصيرفي، 2009، ص133).

#### 8-2-6- أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية، سياسية، اجتماعية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و تمتد إلى المستقبل، ويمكن الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية في الآتي:

- 1- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فهو يؤدي: إلى انتعاش الآمال وتحريك الثوابت وسيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية، والآراء والاقتراحات، حيث يزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية والتشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار منذ فترة طويلة من الزمن .

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد لتعامل معه سواء التعامل الايجابي للتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلاهما يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

3- إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك التطوير والتحسين المتلازم في كل شيء ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والهواء والرغبات والدوافع. (بربخ، 2012، ص23).

4- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجهه المؤسسات والشركات والمنظمات والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق.

5- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض هذا الأداء ومعرفة مجالات نقاط القوة وتأكيدا وتوكيدها.

ويمكن تمثيل أهمية التغيير من خلال الشكل رقم (03).



الشكل رقم (03): يوضح أهمية التغيير.

(بربخ، 2012، ص24).

## 8-2-7- أنواع وأنماط التغيير التنظيمي:

أولاً: التغيير حسب درجة التخطيط: ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

**1- التغيير المخطط:** هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

**2- التغيير غير المخطط:** ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

**ثانياً: التغيير حسب درجة الشمولية:** ويكون في شكلين:

**1- التغيير الجزئي:** ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات.

**2- التغيير الشامل:** يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقسام أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات. (جودة، 2004، ص38).

**ثالثاً: التغيير حسب وقت التنفيذ:**

**1- التغيير التدريجي:** يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجياً، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة.

**2- التغيير السريع:** ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئياً أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة. (جودة، 2004، ص39).

**رابعاً: حسب ما يتم تغطيته:**

**أ- كل المنظمة:** مثل الاندماج، الاستحواذ وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

**ب- إدارة أو قسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلاً (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كلياً، فقد يعاد تنظيمها، أو دمجها أو تنشيط فرق العمل فيها.

**ج- مصنع:** بسبب فشل أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصانع من كافة جوانبه، حيث يعاد بناؤه، أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو غلقه للأبد.

د- أفراد: كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثل مهم في هذا المجال كما تعتبر قرارات الترقية، و النقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.(ماهر،2010،ص17).

**خامسا: من حيث موضوع التغيير:** ويصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى:

أ- التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

ب- التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

**سادسا: حسب الأسباب:**

أ- تغيير استجابة للظروف الخارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة متطورة.

ب- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ت- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث التغيير بدافع من المنظمة، وفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.(دودين،2014،ص30).

**8-2-8- أبعاد أو عناصر التغيير:**

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي الممات الست وهذه العناصر هي:

**1- موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

**2- المحايد:** هو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.

**3- المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها أو يبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

**4- المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

**5- المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها و القضاء عليها وتأخيرها و تشويهها.

**6- مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها. (العطيات، 2006، ص100).

### **8-2-9- مجالات التغيير التنظيمي:**

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

**1- التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها

الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجية الوظيفية وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية:

- الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المستوى البعيد .

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة، ومن أمثلة هذا

التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

**2- التغيير الهيكلي:** يتمثل التغيير الهيكلي في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة. (حامد، 2012، ص154).

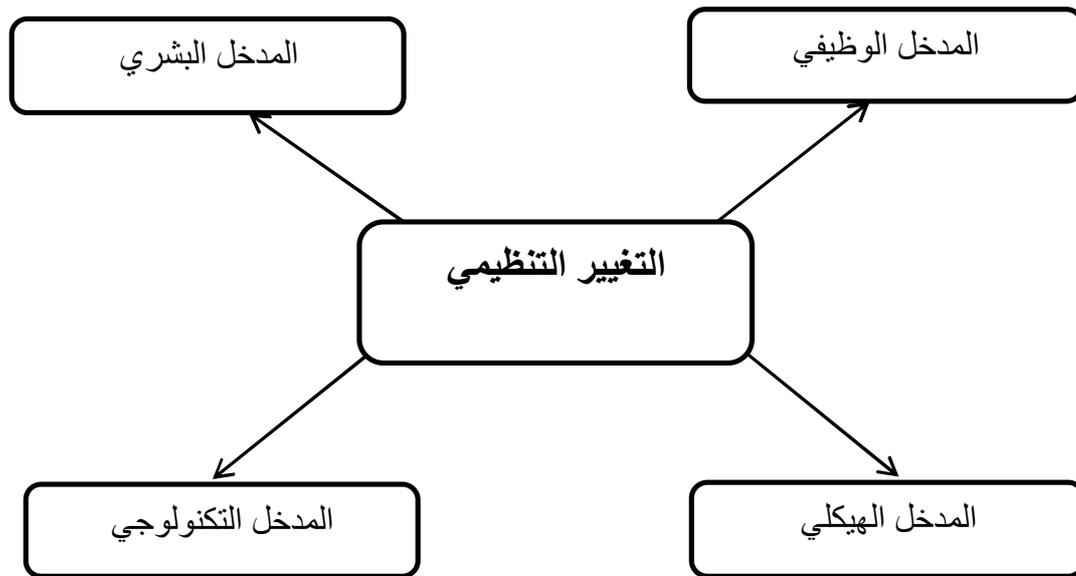
**3- التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير

طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق و وسائل 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 الإلكترونية وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت.(التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم و التدريب .(حامد،2012،ص155)

#### 4- التغيير البشري: يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

أ- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم .

ب- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.(حامد،2012،ص156).



الشكل رقم (04): يوضح مجالات التغيير التنظيمي.

المصدر: (شريف،سلطان،1998،ص33).

#### 8-2-10- مراحل (نماذج) التغيير التنظيمي:

نموذج كيرت لوين: ( Kurt Lewin 1951 ) حضي نموذج ليفن باهتمام كبير وقبول واسع من قبل العديد من الكتاب، حيث يرى أن التغيير التنظيمي عبارة عن ظاهرة تنظيمية تصاحب المؤسسة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي

يتم من الجامد إلى السائل، ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير. (بن زروق، 2010، ص410).

وستنطلق فيما يلي إلى مراحل التغيير التنظيمي التي حددها ليفن في ثلاثة مراحل تبدأ بمرحلة الإذابة ثم مرحلة التغيير، ثم مرحلة التجميد.

**1- مرحلة الإذابة:** وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف الحالي ما يلي:

\* - منع أي مدعّمات ومعززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء مرغوب فيه.

\* - انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل و التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب .

\* - إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيير التي تحدث مستقبلاً بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .

\* - نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعنية.

\* - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي التأخير والغياب والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية فإن التغييرات، التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الانصراف وعدد ساعات العمل والراحة. (رحيم وعلوي، 2010، ص14).

**2- مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل و تغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

**3- إعادة التجميد:** في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة (رحيم و علاوي، 2010، ص15) أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

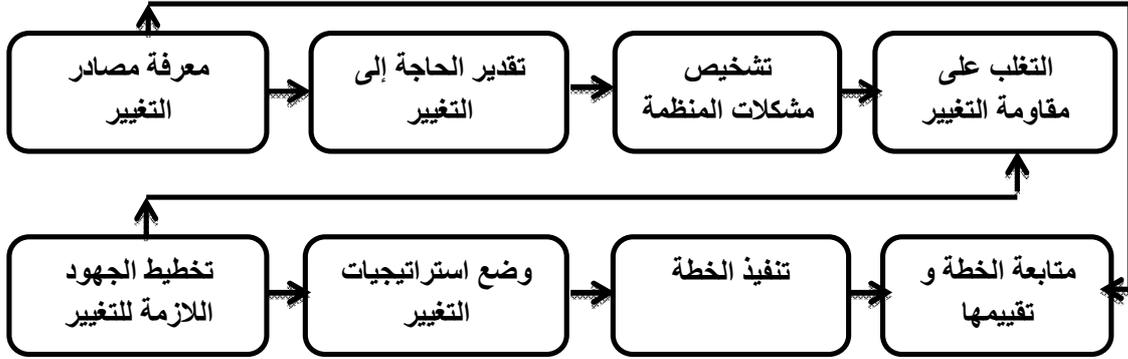
- 1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- 2- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- 3- بناء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- 4- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير. (رحيم و علاوي، 2010، ص16).

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناء.

الشكل رقم (05): يوضح نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي.

المصدر: (المؤمن قيس وآخرون، 1997، ص161).

ثانياً: ولقد أورد "درة" النموذج الذي تبناه كلا من "هل ريجل وسلوكوم" بعد أن أجرى عليه بعض التعديلات وهذا النموذج يتكون من ثمان خطوات.



الشكل رقم (06): يوضح نموذج "درة" لإدخال التغيير المخطط له في المنظمات.

المصدر: (دودين، 2014، ص34)

1- **معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر (دودين، 2014، ص32) التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3- **تشخيص مشكلات المنظمة:** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجية المستخدمة، نسبة الغياب، أو الدوران العمل وغيرها من المشاكل.

4- **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

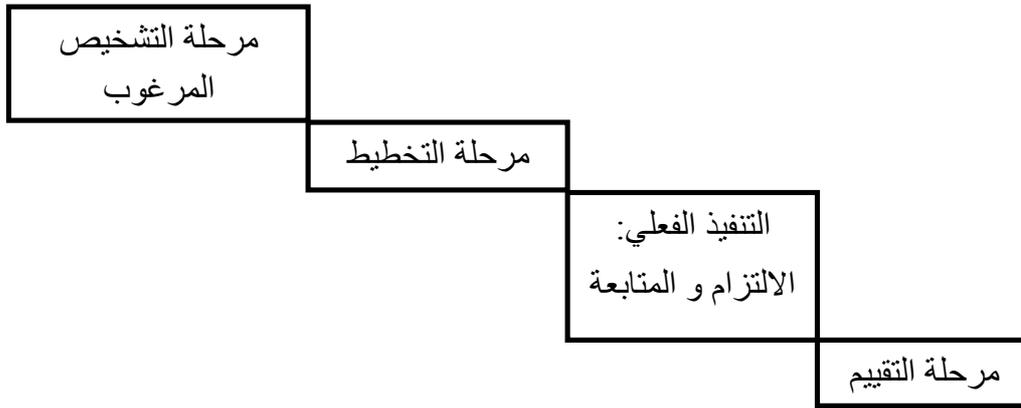
6- **وضع إستراتيجية التغيير:** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال

تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة) (دودين، 2014، ص33) القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد).

7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها. (دودين، 2014، ص34)

ثالثاً: نموذج لورنس ولورش (Lawrence et Lorsch)



الشكل رقم (07): يوضح نموذج Lawrence et Lorsch لإدارة التغيير التنظيمي.

المصدر: (الصيرفي، 2004، ص81)

قد ميز (لورنس ولورش) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1- مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3- مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4- مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف. (دودين، 2014، ص35).

8-2-11- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

## أولاً: إستراتيجية المشاركة والإقناع:

1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: وتتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية تخطيط للتغيير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة.

2- إستراتيجية المشاركة المركزة: وتتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظراً لعدة أسباب منها: ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم وغالباً ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير. (العطيات، 2006، ص210).

3- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه (العميان، 2004، ص354).

4- إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب (العطيات، 2006، ص211).

5- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن (طريق التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. (دودين، 2014، ص38).

ثانياً: الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية:

**1- إستراتيجية أسلوب الإجبار:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون الحالة بالنسبة للمدير أو القائد عندما يرى أن الطرق الإقطاعية لا تجدي نفعاً، أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً، ومنه يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم إغفال المداومة على الاتصال بالأفراد العاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير (بوفاتح، 2012، ص161).

**2- إستراتيجية الإلزام:** في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب المشاركة الموسعة إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب الأزيمة في المنظمة، في هذه الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين (العسكري، 2010، ص44).

**3- إستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):** يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرضاً على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم هذه الإستراتيجية وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير (العميان، 2004، ص354).

**8-2-12- مقاومة التغيير التنظيمي:** تعد مقاومة التغيير التنظيمي، أمراً طبيعياً تواجهه المؤسسات عند قيامها بعملية التغيير، فكثيراً ما يمتنع الأفراد أو يرفضوا التحول من وضع قائم يعرفونه إلى وضع آخر جديد يجهلونه وبشكل عام فإن مقاومة التغيير تظهر عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة للأطراف الذين سيتأثرون به مما يجعلهم يقاومون حدوثه بشتى الطرق والوسائل.

#### **8-2-12-1- تعريف مقاومة التغيير:**

- عرف حريم مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية، سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004، ص384).

- وتعرف أيضاً أنها عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب (حامد، 2012، ص167) القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة تستفيد الإدارة من ذلك (حامد، 2012، ص168).

- يعني أن مقاومة التغيير التنظيمي تعتبر استجابة أو رد فعل الأفراد اتجاه التغيير القائم في المنظمة.

#### **8-2-12-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:**

## من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

**1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبهم من أوضاع جديدة غير مألوفة.

**2- العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً لتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

**3- سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

**4- المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به. (دودين، 2014، ص44).

**5- الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف. (دودين، 2014، ص45).

**8-2-12-3- أساليب التخفيض من المقاومة:** مقاومة التغيير سمة طبيعية متوقعة، ولذلك على المدراء إتباع الطرق اللازمة لخفض مقاومة التغيير، ولقد وضع (مصطفى، 2005) سبعة مراحل للتغلب على مقاومة التغيير، وهي:

\* **الاتصال للإقناع:** تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعاً، حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال، طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه، وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير، وشن حماسهم وهمهم للإسهام الإيجابي فيه. (شقورة، 2012، ص36).

\* **المشاركة:** إذا أردنا التخفيف من حدة مقاومة العاملين للتغيير ينبغي إشراك هؤلاء العاملين في عملية التغيير، وخاصة من يتأثر أكثر منهم بعملية التغيير ونتيجة لتنفيذه

وإزالة القلق الذي قد ينتاب بعضهم من التغيير حتى يعطى لهم بعض الإحساس (حامد، 2012، ص161) بأنهم أصحاب القرار والمصلحة في ذلك التغيير فيزداد التزامهم بالعمل والتنفيذ، كذلك يجب مراعاة المرحلة التي يجب على العاملين الاشتراك فيها في عملية التغيير (حامد، 2012، ص162).

**3- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:** قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدرُوا على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات و المهارات الجديدة، وهنا يمكن أن يبد مخطو التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب وهكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، بما يهيئ أداءً فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير (شقورة، 2012، ص36)

**4- التفاوض:** من خلال إقناع العاملين والمعارضين منهم بصفة خاصة بفوائد إدخال التغييرات على تحقيق المنظمة لأهدافها، فإن ذلك قد يقلل من معارضتهم (حامد، 2012، ص162).

**5- المناورة وفرض الواقع:** في حالة تعذر التقليل أو الحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير عن طريق الإقناع أو التفاوض، فقد تلجأ المنظمة إلى سلوك التكتيك والمراوغة حول موضوع التغيير لكسب مزيد من الوقت باعتبار أن الزمن يمكن أن يقلل من حدة المقاومة وقد تلجأ الإدارة إلى تخفيض حدة المقاومة بفرض الأمر الواقع وجعل التغيير إجباري دون استشارة أي من العاملين بالمنظمة إلا أن هذا الأسلوب يحمل الكثير من عنصر المخاطرة في بعض الأحيان (حامد، 2012، ص164).

**6- الإلزام الضمني أو الصريح:** يبدو هذا المدخل عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير، بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مداً زمنياً لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني تمثل في أي صيغة غير مكتوبة، أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين الالتزام به. وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير أيّاً كانت صيغته، اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به، بحيث يبدوا الأمر إلزاماً له بالتغيير ولديه إكراهاً عليه. (شقورة، 2012، ص37).

وقد تم تلخيص أدوات تخفيف حدة هذه المشكلات في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01):** يبين أساليب التخفيض من المقاومة.

الأسلوب	المواقف التي	المزايا	العيوب
---------	--------------	---------	--------

		تستخدم فيها	
يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	التعليم والتبليغ
مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
أخذ وقت أطول ومكلف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	عند وجود مقاومة بسبب عدم التكيف	التسهيل والدعم
قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون	طريقة سهلة نسبياً	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	التفاوض والاتفاق
إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية	خلل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المناوراة والاستقطاب
يمكن أن يؤدي للمخاطرة	سريع على كافة أنواع المقابلة	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	الترهيب الصريح والضمني

المصدر: (عبوي، 2009، ص128)

#### 7-2-12-4- مزايا مقاومة التغيير التنظيمي:

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

1- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

2- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة. (دودين، 2014، ص45).

4- تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة. (دودين، 2014، ص46).

#### 8-2-12-5- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

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

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- 2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.
- 4- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- 5- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- 6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين. (دودين، 2014، ص48).
- 7- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 10- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- 11- تحديد هدف التطوير: بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
- 12- التجديد المستمر للتنظيم.
- 13- الاهتمام بالبعد الانساني للعاملين بالمنظمة. (دودين، 2014، ص49).

### خلاصة:

من خلال ما تم التطرق اليه يتضح أن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية وإنما ينبغي التخطيط لها وخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي ستعرض لها من قبل العاملين وبالتالي على المؤسسات ان تعي بالكامل ظروف التغيير ومسبباته ومجالاته وأن تتخذ القرارات الصائبة المتعلقة به .

## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

تمهيد.

1- منهج الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.

2-2- مكان الدراسة الاستطلاعية ومدتها.

2-3- عينة الدراسة الاستطلاعية.

2-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية.

2-5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

3- الدراسة الأساسية:

3-1- مكان الدراسة الأساسية ومدتها.

3-2- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية.

3-3- خصائص العينة الأساسية.

3-4- أداة الدراسة الأساسية.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعدما طرحنا أهم الأطر المعرفية وتعرضنا إلى المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض، نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات البحث الميداني التي تقودنا إلى اختبار مدى صدق هذه الفروض والتساؤلات وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة، وهنا تكمن أهمية توضيح منهج البحث وكذا عينة البحث، إضافة إلى وسائل جمع البيانات والمعلومات في الدراسة، وأخيراً الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج المتحصل عليها.

### 1- منهج الدراسة:

مناهج البحث العلمي هي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية. (عبيدات وآخرون، 1999، ص35).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً.

لذلك فإن الدراسة الراهنة والموسومة بـ التكوين وعلاقته بالتغيير التنظيمي في مؤسسة سونغاز اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي.

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات المكتملة للدراسة فهي تتيح للباحث فرصة التعرف على الظروف الميدانية للدراسة الأساسية وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء.

#### 2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

1- التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد أفراد العينة المراد دراستها.

2- تحديد المنهج الملائم للدراسة.

3- بناء أداة الدراسة وتحديد الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).

4- محاولة اكتشاف الأخطاء وتحديد الصعوبات وبالتالي تجنبها في الدراسة الأساسية.

## 2-2- تحديد مكان الدراسة ومدتها:

### مكان الدراسة:

المؤسسة التي اخترناها والتي أجريت فيها الدراسة الميدانية تعد وحدة تستدعي الاقتراب منها وتشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التكوين وعلاقته بالتغيير التنظيمي بدقة وموضوعية هي مؤسسة "سونلغاز وحدة تيارت".

### تقديم عام للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

وتم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة ب EGA التي أسند إليها ابتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز.

وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت "لوبون" تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

أما الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي فرع من فروع سونلغاز ذات طابع تجاري وتعتبر من أكبر الشركات في الجزائر التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد من خلال تزويدها بمختلف القطاعات الاقتصادية مثل المصانع، الشركات، المواطنين بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية.

## 1- التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ونشأتها:

\* الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء أنشئت في يناير 1978، ولها حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 "ميغاواط" تتألف من أربع شعب ذات أنماط ومستويات مختلفة من حيث القوة.

وتتألف حظيرتها الانتاجية من:

\* عنفة بخارية 2740 م. و

\* عنفة غازية 3576 م. و

\* عنفة مائية 249 م. و

\* عنفة ديازال 175 م. و

كما أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تحتوي على مجموعة من الوحدات أو الفروع التابعة لها موزعة على مختلف ولايات الوطن وكل وحدة تتحكم في فروع تابعة لها، ومن بين هذه الوحدات وحدة تيارت.

\* وحدة تيارت: هي وحدة إنتاجية طاقوية مقسمة إلى وحدتين "ALSTHOM" و "FIAT"

إنتاجها الإجمالي 450 ميغاواط تحتوي و حدة FIAT على أربع مجمعات "TG20B2 بقوة 30 ميغاواط لكل مجمع ، أما وحدة ALSTHOM" تحتوي على ثلاث مجمعات TG 9001 ED4 بقوة 100 ميغاواط لكل مجمع .

\* موقعها الجغرافي: تقع وحدة إنتاج الكهرباء في جنوب ولاية تيارت على الطريق الوطني رقم :23 الواقع بين ولاية تيارت ودائرة السوقر.

مدة الدراسة:

امتدت الدراسة الاستطلاعية في شركة سونلغاز حوالي خمسة أيام من 13 مارس 2016 إلى غاية 17 مارس 2016.

## 2-3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية، حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته، لذلك كان لا بد من مراعاة مختلف الجوانب الهامة، لتمثل عينتنا التمثيل الجيد لمجتمع الدراسة في مختلف خصائصه.

## - حجم العينة:

بما أن العينة تتمثل في اختيار وسحب مجموعة من الأفراد من المجتمع الأصلي في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتوفرة، تم تطبيق هذه الدراسة على هذا الجزء ومحاولة تعميم النتائج على المجتمع الأصلي الذي سحبت منه، فقد اعتمدت الدراسة على اختيار

العينة بطريقة عشوائية بسيطة من عمال شركة سونلغاز، ذكورا، وإناثا من المجتمع الأصلي للدراسة الذي يتكون من (161) عامل، حيث تم اختيار (20) عامل لتمثيل الدراسة الاستطلاعية.

## 2-4- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية والتطبيقية ويختلف استخدامها من بحث لآخر، وبكيفية مختلفة وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات وطبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميدانيا.

وفي هذه الدراسة تم إعداد استبيان حول التكوين وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة سونلغاز بولاية تيارت و تتكون استبانة الدراسة من قسمين أساسيين هما:

- **القسم الأول:** هو عبارة عن البيانات الأولية أو الشخصية عن المستجيب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن متغيرات الدراسة، ويتكون من محورين رئيسيين هما:

- **المحور الأول:** وهو متغير التكوين ويتكون من (13) فقرة .

- **المحور الثاني:** وهو متغير التغيير التنظيمي، ويتكون من (27) فقرة موزعة على أربعة (04) أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** الهيكل التنظيمي، ويتكون من (08) فقرات.

- **البعد الثاني:** المدخل التكنولوجي ويتكون من (07) فقرات.

- **البعد الثالث:** المدخل الوظيفي ويتكون من (04) فقرات.

- **البعد الرابع:** المدخل البشري ويتكون من (08) فقرات.

أما توزيع فقرات المقياس على هذه الأبعاد الأربعة فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (02):** يبين توزيع فقرات المقياس على أبعاد التغيير التنظيمي.

المجموع	الفقرات	البعد
08	8-7-6-5-4-3-2-1	الهيكل التنظيمي
07	-13-12-11-10-9 15-14	المدخل التكنولوجي
04	19-18-17-16	المدخل الوظيفي
08	-24-23-22-21-20 27-26-25	المدخل البشري

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (03).

**الجدول رقم (03): يبين درجات مقياس التكوين والتغيير التنظيمي.**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

وتعطى أوزان للدرجات (1،2،3،4،5) على التوالي للفقرات الايجابية والعكس للفقرات السلبية.

## 2-5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

حتى يمكن للباحث أن يثق بالأداة التي استعملها من أجل جمع البيانات يجب عليه أن يتحقق من صلاحية الأداة و مدى ملائمتها لقياس الظاهرة التي اعدت لها، ويلجأ إلى قياس صدق و ثبات هذه الأداة وهذا لكي تصبح الأداة مقننة وصالحة للبحث العلمي.

### 2-5-1- صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

تم استخدام نوعين من مقاييس الصدق هما: صدق الاتساق الداخلي و صدق المحكمين.

#### أ- صدق المحكمين:

حيث تم عرض أداة الدراسة (استبيان التكوين والتغيير التنظيمي) على (07) محكمين وهم أساتذة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت - الذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى ملائمة ووضوح محتويات الاستبانة

لقياس ما وضعت له، وكذلك حول مناسبة العبارات للمحور والبعد الذي تنتمي إليه، ثم تم مناقشة هذه الملاحظات والاقتراحات واستخراج الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.

حيث تم حساب معاملات الاتفاق لكل عبارة من عبارات استبيان التكوين من خلال المعادلة التالية :

$$\text{صدق المحكمين} = \text{عدد المحكمين الموافقين على العبارات} * 100 / \text{عدد المحكمين}$$

وكانت نتائج معاملات الاتفاق بالنسب التالية:

#### 1- استبيان التكوين:

الجدول رقم(04): يبين معاملات الاتفاق لاستبيان التكوين لكل عبارة بالنسبة المئوية.

معامل الاتفاق بالنسبة المئوية	رقم العبارات
85%	01

100%	02
100%	03
80%	04
100%	05
100%	06
85%	07
100%	08
100%	09
100%	10
100%	11
100%	12
100%	13

وقد أجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين وانطلاقاً من ذلك قمنا بالتعديل كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05):** يبين العبارات والتعديلات التي أجريت عليها:

رقم العبارة	العبارة	تعديلها
01	أعتقد أن للبرامج التكوينية دور كبير في تعريفي بعلمي	ساعدتني البرامج التكوينية على التحكم أكثر في إجراءات العمل
04	أرى أن إدخال تكنولوجيا الجديدة يتوافق مع الدورات التكوينية للموظفين	أرى أن البرامج التكوينية ساعدتني على التحكم في التكنولوجيا الجديدة
07	تولي المؤسسة أهمية للبرامج التكوينية قصد مواكبة التغيرات الهيكلية والوظيفية	تولي المؤسسة أهمية للبرامج التكوينية قصد مواكبة التغيرات الهيكلية

**2- استبيان التغيير التنظيمي:**

**الجدول رقم (06):** يبين معاملات الاتفاق لاستبيان التغيير التنظيمي لكل عبارة بالنسبة المئوية.

معامل الاتفاق بالنسبة المئوية	رقم العبارات
50%	01

100%	02
80%	03
85%	04
100%	05
100%	06
100%	07
100%	08
85%	09
100%	10
100%	11
100%	12
100%	13
100%	14
100%	15
85%	16
100%	17
100%	18
100%	19
100%	20
100%	21
100%	22
100%	23
85%	24
85%	25
100%	26
85%	27

وقد أجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين وانطلاقاً من ذلك قمنا بالتعديل كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (07):** يبين العبارات والتعديلات التي أجريت عليها:

رقم	العبارة	تعديلها
-----	---------	---------

العبارات		
01	أرى أن الهيكل التنظيمي ملائم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	أرى أن الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات المستحدثة
03	يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين	الهيكل التنظيمي المستحدث يتيح فرص أكثر لتفويض الصلاحيات
04	أشعر أن تغيير الهيكل التنظيمي كان وفقا لحاجة ومتطلبات الواقع	أعتبر أن الهيكل التنظيمي المستحدث كان وفقا لحاجة ومتطلبات الواقع
09	أرى أن المؤسسة تعتمد في عملها على الاستخدام التكنولوجي المناسب لإنجاح عملية التغيير	أرى أن التغيير الجديد ساهم في استخدام تكنولوجيا جديدة
16	أرى أن المهام والأنشطة الوظيفية واضحة بالنسبة لي	أرى أن المهام والأنشطة الوظيفية الجديدة واضحة بالنسبة لي
24	أعتقد أنه يتم اعتماد طرق غير قانونية في عملية التوظيف	أعتقد أنه يتم اعتماد طرق غير موضوعية في عملية التوظيف
25	تتم عملية الترقية بناءً على تحسين أداء الموظف	تتم عملية الترقية بناءً على كفاءة الموظف
27	أتخوف من سياسة الاستغناء عن العمال في بعض الأحيان	أتخوف من سياسة الاستغناء عن العمال بالمؤسسة في بعض الأحيان

ب - صدق الاتساق الداخلي:

1 - حساب صدق استبيان التكوين:

الجدول رقم (08): يبين ارتباط درجة كل فقرة من استبيان التكوين مع الدرجة الكلية.

المتغير	الفقرات	العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية
	01	**0.18
	02	*0.53

**0.83	03	التكوين
**0.63	04	
*0.49	05	
-0.11	06	
**0.68	07	
**0.71	08	
**0.77	09	
-0.07	10	
**0.61	11	
**0.70	12	
*0.49	13	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل فقرات استبيان التكوين بتناسق داخلي قوي لذلك تعتبر كل العبارات صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء حذف العبارتين (06- 10) وهي ممثلة في الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (09): يبين الفقرات المحذوفة في الاستبيان الخاص بالتكوين.**

العبارات المحذوفة	رقم العبارة
أعتقد أن تكوين الموظفين يحد من مقاومتهم للتغيير التنظيمي	06
أرى أن المدة المخصصة للتكوين غير كافية	10

**2- حساب صدق استبيان التغيير التنظيمي:**

وقد تم حساب صدق الأداة من خلال طريقة الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معاملات الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق معاملات الارتباط بين الفقرة ودرجة البعد، وبين الفقرة والدرجة الكلية وبين البعد و الدرجة الكلية وهو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(10): يبين الارتباط بين الفقرة ودرجة البعد وبين الفقرة والدرجة الكلية وبين البعد والدرجة الكلية.**

معامل الارتباط بدرجة البعد الكلية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة البعد	الفقرات	البعد
	**0.68	**0.77	01	

**0.85	**0.74	**0.80	02	الهيكل التنظيمي
	**0.60	**0.81	03	
	**0.61	**0.83	04	
	**0.55	**0.83	05	
	**0.71	**0.81	06	
	**0.78	**0.74	07	
	**0.65	**0.75	08	

من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة على البعد والدرجة الكلية وتقدير الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للأداة جاءت جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

الجدول رقم(11): يبين العلاقة بين فقرات البعد الثاني بدرجة البعد وبالدرجة الكلية والعلاقة بين البعد والدرجة الكلية.

معامل الارتباط بدرجة البعد الكلية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة البعد	الفقرات	البعد
**0.69	**0.61	**0.56	09	التغيير التكنولوجي
	**0.75	**0.72	10	
	0.73	**0.63	11	
	0.16	**0.71	12	
	*0.52	**0.83	13	
	0.37	**0.73	14	
	*0.52	**0.74	15	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الفقرة و البعد الثاني التغيير التكنولوجي، كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أما معامل الارتباط بين الفقرة و الدرجة الكلية فهي دالة عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) ما عدا الفقرة (13) و الفقرة (15) فهي دالة عند (0.05) والفقرة (11,12,14) فهي غير دالة، أما فما يخص ارتباط البعد مع الدرجة الكلية دالة عند (0.01) إذ بلغت (0.69).

الجدول رقم(12): يبين العلاقة بين فقرات البعد الثالث بدرجة البعد وبالدرجة الكلية والعلاقة بين البعد والدرجة الكلية .

البعد	الفقرات	معامل الارتباط بدرجة البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة البعد الكلية
التغيير الوظيفي	16	**0.72	**0.71	**0.87
	17	**0.95	**0.88	
	18	**0.91	**0.72	
	19	**0.83	**0.70	

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين الفقرة و البعد الثالث وارتباط الفقرة بالدرجة الكلية كلها تتراوح ما بين (0.70) الى (0.95) اي دالة عند (0.01) أما فما يخص ارتباط البعد بالدرجة الكلية فهي دالة عند (0.01) وقد بلغت (0.78).

الجدول رقم(13): يبين العلاقة بين فقرات البعد الرابع بدرجة البعد وبالدرجة الكلية و العلاقة بين البعد و الدرجة الكلية.

البعد	الفقرات	معامل الارتباط بدرجة البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة البعد الكلية
التغيير البشري	20	0.26	0.37	**0.81
	21	**0.76	**0.56	
	22	0.43	*0.49	
	23	**0.85	**0.74	

	0.36	0.31	24
	**0.59	**0.73	25
	**0.66	**0.80	26
	-0.32	-0.05	27

نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرات (21,23,25,26) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين الفقرة و البعد و الدرجة الكلية، أما الفقرات (20,24,27) فهي غير دالة إحصائياً و بالتالي يتم حذفها، أما فما يخص الفقرة (22) فهي غير دالة إحصائياً بين الفقرة ودرجة البعد، ودالة عند (0.05) بين الفقرة و الدرجة الكلية، وفما يخص ارتباط البعد بالدرجة الكلية فهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبلغت (0.81).

حساب الاتساق الداخلي لأبعاد التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (14): يبين الاتساق الداخلي لأبعاد التغيير التنظيمي.

أبعاد التغيير التنظيمي	معامل الارتباط بدرجة البعد الكلية
التغيير الهيكلي	**0.85
التغيير التكنولوجي	**0.69
التغيير الوظيفي	**0.87
التغيير البشري	**0.81

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الأبعاد المكونة لاستبيان التغيير التنظيمي تتميز بتناسق داخلي قوي، ولذلك تعتبر كل الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء حذف بعض العبارات من المدخل البشري وهي ممثلة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (15): يبين العبارات المحذوفة من استبيان التغيير التنظيمي.

العبارات المحذوفة	رقم العبارة	البعد
أرى أن تعديل السلوك العمال يؤدي الى تكيفهم مع المستجدات.	20	التغيير البشري

تسعى المؤسسة لتنظيم برامج تدريبية على أي تغييرات جديدة في العمل.	22	
أعتقد أنه يتم اعتماد طرق غير موضوعية في عملية التوظيف.	24	
أتحوف من سياسة الاستغناء عن العمال بالمؤسسة في بعض الاحيان.	27	

## 2-5-2- حساب ثبات الأداة:

تتنوع الأساليب لتقدير ثبات أداة القياس ولقد تم الاعتماد على أسلوبين والمتمثلة في الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وفيما يلي عرض لكل طريقة على حدى والنتائج المتوصل إليها.

### 1- طريقة ألفا كرونباخ لاستبيان التكوين:

قدر الثبات بواسطة الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التكوين.

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
11	0.87

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل مرتفعة حيث بلغت (0.87) وهذا ما يدل على أن الأداة على قدر من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعطيات.

### 2- طريقة التجزئة النصفية لاستبيان التكوين:

في هذه الطريقة تم حساب معامل لتجزئة وتصحيحها بمعادلة سبيرمان براون ومعادلة قوتمان، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يبين قيمة معامل التجزئة النصفية لاستبيان التكوين.

التجزئة النصفية	معامل سبيرمان	معامل قوتمان
0.68	0.81	0.79

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التجزئة النصفية بلغ (0.68) وارتفع إلى (0.81) في معادلة سبيرمان براون، وكذلك عند تصحيحه في معادلة التصحيح قوتمان بلغ (0.79) وعليه فإن الأداة على قدر من الثبات.

**حساب ثبات استبيان التغيير التنظيمي:**

### 1- طريقة ألفا كرو نباخ:

قمنا بحساب معامل ثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد استبيان التغيير التنظيمي.

**الجدول رقم (18):** يبين معامل ثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد التغيير التنظيمي والاستبيان ككل.

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات الأداة ككل
التغيير التنظيمي	التغيير الهيكلي	0.91	0.93
	التغيير التكنولوجي	0.81	
	التغيير الوظيفي	0.88	
	التغيير البشري	0.82	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات عن طريق الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ كانت عالية ومرتفعة إذ بلغت (0.91) عند البعد الأول الهيكل التنظيمي و البعد الثاني المدخل التكنولوجي (0.81) أما البعد الثالث المدخل الوظيفي (0.88) أما فيما يخص البعد الرابع والآخر المدخل البشري بلغت (0.82) في حين أن ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (0.93) هذا مؤشر جيد يدل أن الاداة على قدر عالي من الثبات، هذا ما يبرر استخدامها لغايات هذه الدراسة.

**حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية للاستبيان التغيير التنظيمي:**

**الجدول رقم (19):** يبين معامل التجزئة النصفية للاستبيان ككل.

المتغير	التجزئة النصفية	معامل سبيرمان	معامل قوتمان
التغيير التنظيمي	0.91	0.95	0.95

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل التجزئة النصفية على أساس التقسيم الزوجي والفردى هو (0.91) وقد ارتفع إلى (0.95) في معادلة سبرمان براون وبقي ثابتاً بعد تصحيحه بمعادلة قوتمان ب (0.95) وعليه يمكننا القول ان الاداة على قدر عالي من الثبات.

بالنظر إلى معاملات الصدق ومعاملات الثبات يتبين لنا أن جميع المعاملات تميل إلى الارتفاع بما يضمن استيفائها لكل الشروط السيكومترية وبالتالي يمكن الاطمئنان لاستخدامها لجمع المعلومات ولتطبيق في الدراسة الأساسية.

### 3- الدراسة الأساسية:

#### 3-1- مكان الدراسة الأساسية ومدتها:

مكان الدراسة: تم تطبيق الدراسة الأساسية في شركة سونلغاز وحدة -تيارت- وهي نفس المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الاستطلاعية.

مدة الدراسة: امتدت مدة الدراسة الأساسية ابتداءً من 11 أبريل 2016 إلى غاية 14 أبريل 2016.

#### 3-2- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون من جميع الموظفين العاملين بشركة سونلغاز بتيارت.

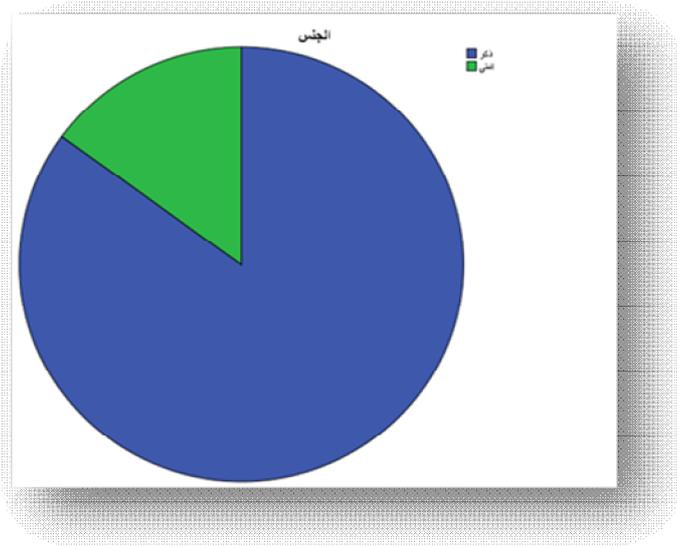
عينة الدراسة: تمت عن طريق المعاينة العشوائية وشملت (60) عامل من أصل (161) من مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة.

#### 3-3- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
85%	51	ذكر
15%	09	أنثى
100%	60	المجموع



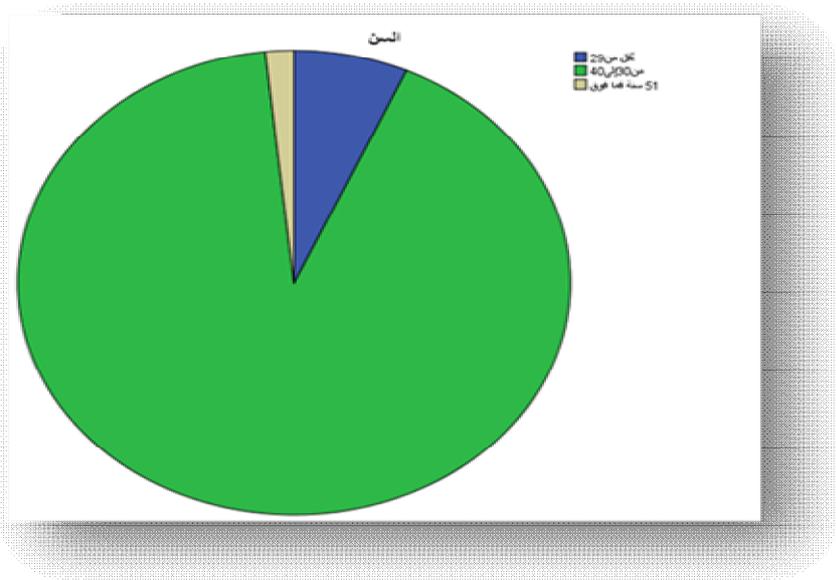
**الشكل (08):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين أن عينة البحث الممثلة تغلب عليه نسبة الذكور حيث تمثلت (51) ذكر بنسبة (85%) بينما بلغت نسبة الإناث (15%) بمعدل (09) إناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

**خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن:**

**الجدول رقم (21):** يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29	04	6.7%
من 30 إلى 40	55	91.7%
51 سنة فما فوق	01	1.7%
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



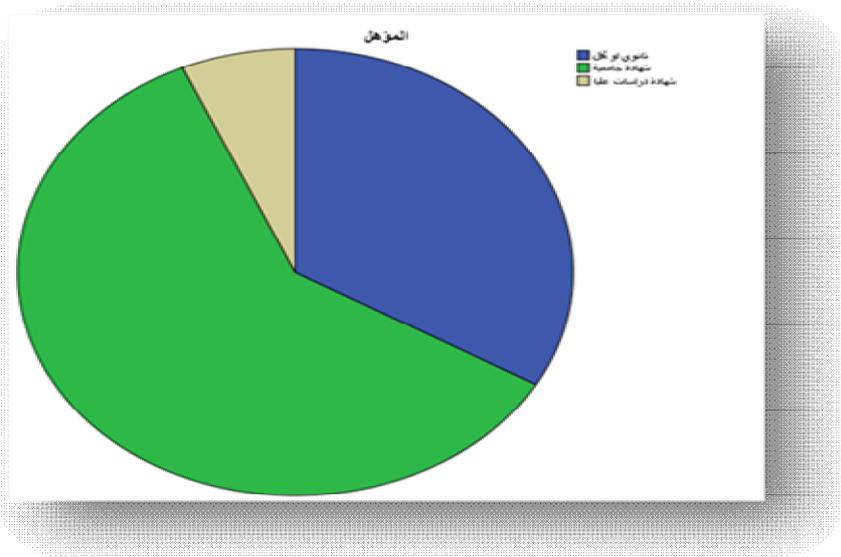
### الشكل (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول و الشكل أعلاه تبين لنا بأن نسبة (91.7%) من عينة الدراسة بتقدير (55) فرد من الفئة التي تتراوح أعمارهم من (30-40)، تليها نسبة (6.7%) بتقدير (4) أفراد التي تقل أعمارهم أقل من (29) سنة و تأتي في الأخير فئة (51) سنة فما فوق بتقدير فرد واحد أي ما يعادل (1.7%).

### خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (22): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
33.3%	20	ثانوي أو أقل
60%	36	شهادة جامعية
6.7%	04	شهادة دراسات عليا
100%	60	المجموع



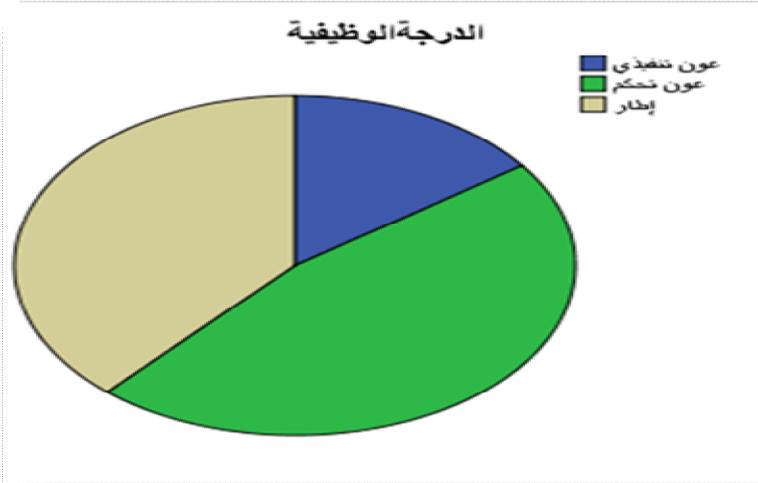
الشكل (10): يوضح توزيع أفراد حسب المؤهل العلمي .

يتبين لنا من الجدول والشكل الموضح أعلاه بأن نسبة (60%) بتقدير (36) فرد متحصلين على شهادة جامعية، في حين (33.3%) بتقدير (20) فرد لديهم مستوى ثانوي أو أقل، أما نسبة العمال المتحصلين على شهادة في الدراسات العليا قدرت ب (04) أفراد أي ما يعادل نسبة (6.7%).

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية:

الجدول (23): يبين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية .

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	08	13.3%
عون تحكم	28	46.7%
إطار	23	38.3%
إطار سامي	01	1.7%
المجموع	60	100%



الشكل (11): يوضح توزيع لأفراد حسب الدرجة الوظيفية.

نلاحظ من خلال الجدول أن (46.7%) بتقدير (28) من أفراد العينة التي تشغل منصب عون تحكم، تليها نسبة (38.3%) التي تمثل إطارات بتقدير (23) فرد، أما فئة عون تنفيذي هم ثمانية (08) أفراد أي ما يعادل نسبة (13.3%)، ليأتي في الأخير فرد واحد ليشغل منصب إطار سامي بنسبة (1.7%).

### 3-4- أداة الدراسة الأساسية:

كما لاحظنا في الدراسة الاستطلاعية تم الاعتماد على أداة الاستبيان المكونة من متغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يبين كل الفقرات التي تنتمي لمتغيري الدراسة.

المتغير الأول (التكوين)	المتغير الثاني (التغيير التنظيمي)
13 فقرة	08 التغيير الهيكلي
	07 التغيير التكنولوجي
	04 التغيير الوظيفي
	08 التغيير البشري
	27 المجموع

وبعد ما تم التعديل في أداة الدراسة وطبعاً هذا بعد التأكد من الخصائص السيكمترية من خلال حساب الصدق والثبات، تم حذف بعض العبارات، فأصبح عدد فقرات المتغير الأول

التكوين (11) فقرة من أصل (13) فقرة، وعدد فقرات المتغير الثاني التغيير التنظيمي (23) فقرة من أصل (27) فقرة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يبين الفقرات المعدلة التي تنتمي لمتغيري الدراسة

المتغير الثاني (التغيير التنظيمي)		المتغير الأول (التكوين)
08	مدخل الهيكل التنظيمي	مكون من 11 فقرة
07	المدخل التكنولوجي	
04	المدخل الوظيفي	
04	المدخل البشري	
23	المجموع	

وعليه نستطيع القول أن الأداة في شكلها النهائي أصبحت قابلة للتطبيق.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفريغ الاستبيانات وترميز البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss واستخدام بعض الأساليب الإحصائية وأهمها:

1- التكرارات و النسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة.

2- معامل الارتباط بيرسون Pearson corrélation لحساب صدق الادوات المستخدمة للدراسة.

3- اختبار "F" او تحليل التباين الاحادي one – way anova لبيان الفروق في المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية.

الخلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة ثم عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية وقدرت ب (60) مفردة من عمال مؤسسة سونلغاز، وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة، كما تطرقنا إلى وصف أداة الاستبيان المستعملة في جمع البيانات وخصائصها السيكمترية التي تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، كذلك تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج التي سوف نعرضها في الفصل الموالي.

### الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

#### 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

1-6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة.

1-7- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

#### 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

1-2- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

3-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.

4-2- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة.

5-2- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة.

6-2- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة.

7-2- مناقشة الفرضية العامة.

3- خلاصة عامة.

4- التوصيات والاقتراحات.

### تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات التي طرحت في هذا البحث، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

### 1- عرض نتائج وتحليل بيانات الدراسة:

#### 1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: العلاقة بين التكوين و التغيير الهيكلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التغيير الهيكلي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التغيير الهيكلي.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكوين و التغيير الهيكلي، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

الجدول رقم (26): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير الهيكلي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الاحصائية
التكوين	45.40	6.36	**0.34	0.01
التغيير الهيكلي	28.71	7.36		

انطلاقاً من الجدول رقم (26) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتكوين قد بلغ (45.40) بانحراف معياري قدر ب (6.36) كما قدر المتوسط الحسابي للتغيير الهيكلي (28.71) بانحراف المعياري (7.36) أما معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير الهيكلي قدر (\*\*0.34) وهو معامل ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى دالة.

#### الخلاصة الإحصائية:

نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي مفاده أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الهيكلي.

#### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الهيكلي.

**1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** التكوين وعلاقته بالتغيير التكنولوجي.

**الفرضية الصفريّة H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير التكنولوجي، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

الجدول رقم (27): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير التكنولوجي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الاحصائية
التكوين	45.04	6.36	**0.56	0.01
التغيير التكنولوجي	29.21	5.00		

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للتكوين قد بلغ (45.40) بانحراف معياري قدر ب (6.36) كما بلغ المتوسط الحسابي للتغيير التكنولوجي (29.21) بانحراف معياري قدر ب (5.00) أما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير التكنولوجي قدرت ب (\*\*0.56) وهو معامل ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية دالة.

#### الخلاصة الاحصائية:

نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي مفاده بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.

#### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الاحصائية للنتائج تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير التكنولوجي.

**1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:** العلاقة بين التكوين والتغيير الوظيفي.

**الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التغيير الوظيفي.

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير الوظيفي.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير الوظيفي، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

**الجدول رقم (28):** يبين العلاقة بين التكوين والتغيير الوظيفي.

المتغيرات	المتوسط	الانحراف	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-----------	---------	----------	----------------	---------------

الاحصائية	بيرسون	المعياري	الحسابي	
0.01	**0.53	6.36	45.40	التكوين
		3.97	15.28	التغيير الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للتكوين قدر ب (45.40) بانحراف معياري (6.36) كما بلغ المتوسط الحسابي للتغيير الوظيفي (15.28) بانحراف معياري قدر ب (3.97) أما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير الوظيفي قدرت ب (\*\*0.53) وهو معامل ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة دالة.

#### الخلاصة الاحصائية:

نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي مفاده أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير الوظيفي.

#### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الاحصائية للنتائج تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير الوظيفي لدى أفراد العينة المدروسة.

#### 1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: التكوين وعلاقته بالتغيير البشري.

الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التغيير البشري.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير البشري.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير البشري، وقد أسفرت نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين التكوين والتغيير البشري.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الاحصائية
التكوين	45.40	6.36	**0.33	0.01
التغيير البشري	13.83	4.37		

يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر ب (45.40) في التكوين بانحراف معياري بلغ (6.36) وقدر المتوسط الحسابي للتغيير البشري ب (13.83) بانحراف معياري بلغ (4.37) أما معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير البشري قدر ب (0.33)\*\* وهو معامل ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه الفرضية الجزئية الرابعة دالة.

#### الخلاصة الإحصائية:

نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي مفاده أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير البشري.

#### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج تبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتغيير البشري بمؤسسة سونلغاز.

**1-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :** الفروق بين عمال سونلغاز في مستوى التكوين باختلاف المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفريّة H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين باختلاف المؤهل العلمي.

**الفرضية البديلة H1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التكوين باختلاف المؤهل العلمي.

لدراسة مدى الاختلاف بين أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في مستوى التكوين تم إجراء تحليل التباين ( one- way anova ) كما هو مبين في الجدول رقم (30).

**الجدول رقم (30):** يبين الفروق بين العمال في مستوى التكوين تعزى للمؤهل العلمي:

اسم المتغير	خصائص العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة -ف-	مستوى الدلالة
التكوين	المؤهل العلمي	داخل المجموعات	52.34	2	26.17	0.63	0.53
		بين المجموعات	2338.05	57	41.01		
		المجموع	2390.40	59	/		

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التكوين حسب المؤهل العلمي، حيث أن مستوى الدلالة للمؤهل العلمي قدرت ب 0.53 وهي قيمة غير دالة عند 0.05.

#### الخلاصة الاحصائية:

نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي مفاده أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى للمؤهل العلمي.

#### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الاحصائية للنتائج تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى التكوين تعزى للمؤهل العلمي.

**1-6- عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة:** الفروق بين عمال سونلغاز في مستوى التكوين باختلاف الدرجة الوظيفية.

**الفرضية الصفريية H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التكوين باختلاف الدرجة الوظيفية.

**الفرضية البديلة H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التكوين باختلاف الدرجة الوظيفية.

لدراسة مدى الاختلاف بين أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية في مستوى التكوين تم إجراء تحليل التباين (one-way anova) كما هو مبين في الجدول رقم (31).

**الجدول رقم (31):** يبين الفروق بين العمال في مستوى التكوين تعزى للدرجة الوظيفية.

اسم المتغير	خصائص العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة -ف-	مستوى الدلالة
-------------	--------------	--------------	----------------	-------------	----------------	----------	---------------

0.32	1.15	46.66	2	93.32	داخل المجموعات	الدرجة الوظيفية	التكوين
		40.3	57	2297.0 7	بين المجموعات		
		/	59	2390.4 0	المجموع		

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التكوين حسب الدرجة الوظيفية حيث أن مستوى الدلالة للدرجة الوظيفية قدر ب (0.32) وهي قيمة غير دالة عند 0.05.

#### الخلاصة الاحصائية:

نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي مفاده أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التكوين تعزى للدرجة الوظيفية.

#### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الاحصائية للنتائج تبين أنه لا توجد فروق بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية لدى عمال سونلغاز في مستوى التكوين.

عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة: العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير التنظيمي.

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية العامة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير التنظيمي وخلصت النتائج إلى ما يلي:

الجدول رقم (32): يبين العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الاحصائية
التكوين	45.40	6.36	**0.53	0.01

		16.65	87.05	التغيير التنظيمي
--	--	-------	-------	---------------------

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتكوين بلغ (45.40) بانحراف معياري قدر ب(6.36) و المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي ككل بلغ (87.05) بانحراف معياري بلغ (16.65) أما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التكوين والتغيير التنظيمي قدرت ب (0.53\*\*) وهو معامل ارتباط دال، وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة دالة.

### الخلاصة الاحصائية:

نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل الذي مفاده انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير التنظيمي.

### الخلاصة البيداغوجية:

من خلال المعالجة الاحصائية للنتائج تبين انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

## 2- مناقشة النتائج:

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال عرض النتائج يتضح أنه توجد علاقة دالة احصائية بين التكوين والتغيير الهيكلي لأن الطابع الاقتصادي لشركة إنتاج الكهرباء وتغطية هذه الأخيرة كامل تراب الولاية والفروع التابعين لها يتطلب هيكلًا تنظيميًا فعالًا مرنا يتضمن تحديد المهام واختيار الصلاحيات وسهولة وسرعة حركة المعلومات، فمنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولين بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو أبعاد أخرى ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة يدفع بالمؤسسة للقيام بالتكوين لتكيف مع التغييرات الهيكلية المستحدثة، وقد اختلفت دراستنا مع دراسة (عكوش، 2013) التي توصلت إلى أن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة ببومرداس غير ملحوظ حيث أن الهيكل التنظيمي للجامعة غير مرن.

### 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (27) يتضح أنه توجد علاقة دالة احصائياً بين التكوين والتغيير التكنولوجي بالمؤسسة، فقد اتضح من خلال دراستنا الميدانية أن مفهوم التغيير التكنولوجي وارد في سياسة التكوين لدى مؤسسة سونلغاز بحيث تصمم برامج تكوينية بشكل يتيح فرصة الابتكار وتطوير المتكويين وهكذا فقد استثمرت المؤسسة في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات من أجل اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية وكذا دمج التكنولوجيا و الدراية الفنية وكل هذا لمسايرة التطور العلمي ومن هنا فإن للتكوين أهمية كبيرة في الميدان التقني وتزداد الحاجة إليه تدريجياً لتعقد الآلات والماكنات وزيادة الاختراعات الحديثة التي بدورها تتطلب تكويناً دقيقاً للعمل بها ونظراً لهذه الأهمية فقد وجدنا من خلال بحثنا الميداني أن جل عمال مؤسسة سونلغاز يتلقون عمليات تكوينية لتحكم في التكنولوجيا الحديثة أي سهولة التعامل مع الآلات وهذا ما جعل المؤسسة تملك إطارات نشطة لها القدرة على تكوين عمال المؤسسة وهذا ما يساهم في زيادة الإنتاج وتطور المؤسسة، وهذا ما تؤكد دراسة مركز البحوث الصناعية عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم في التكنولوجيا وتوصل إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التكوين، وتتفق أيضاً مع دراستنا دراسة الدكتور (ناصر) الذي ركز على دور تكوين الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، كما أوضحت دراسة (التركي، 2004). أن أهم المجالات التي تحسنت تحسناً ملحوظاً من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في سهولة التعامل مع التقنيات الحديثة ونظم المعلومات.

## 2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (28) أنه توجد علاقة دالة احصائياً بين التكوين والتغيير الوظيفي، لأن التكوين جزء لا يتجزأ من العملية الادارية تمارس فيه وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة ويرتبط التكوين بالرؤية المستقبلية للمؤسسة والتي تعني تلك الصورة التي تضعها مؤسسة سونلغاز في السنوات القادمة ويرتبط التكوين أيضاً باستراتيجية المنظمة وفي هذا الخصوص تقوم مؤسسة سونلغاز في الاشتراك في الأسهم مع شركات متعددة للإنتاج، كما تتبنى استراتيجية المبادأة والتنافس والابتكار وهذا يتطلب أن تقوم بالتكوين وذلك لتنمية المهارات الابتكارية للعاملين. إن استراتيجية المؤسسة تتضمن التوجه إلى الأسواق العالمية وذلك بتحديد الوسائل في التعامل مع هذه المتغيرات وذلك بتحليل القدرات الذاتية للمنظمة والعوامل البيئية المحيطة بها، بالإضافة إلى إمكانية تدخلها في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. وكل هذا يتفق مع دراسة (عكوش، 2013) التي أوضحت في دراستها أن التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة لذلك ينبغي ربطها بمفهوم الاستشراف واليقظة حتى لا تفقد هذه

العملية عنصر التجديد وتتعاظم فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات ومستجدات بيئة المؤسسة.

## 2-4- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أنه توجد علاقة دالة احصائيا بين التكوين والتغيير البشري، وذلك من خلال تكوين جماعات العمل بتطوير دوافعهم وسلوكياتهم على مختلف مستوياتهم ثم الاستفادة من تلك القيم والسلوكيات الجديدة المتعلمة في إعادة بناء التنظيم الرسمي والهدف الرئيسي هنا هو شيوع روح الفريق وتحسين المناخ التنظيمي من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي، وذلك من خلال زيادة القدرات على معالجة المشكلات، فطموح مؤسسة سونلغاز تستمد قوتها من التلاحم الاجتماعي ومن هوية الخدمة العمومية التي هي راسخة في ثقافة كل أجير من أجراءها، وبما أن طموح شركة سونلغاز هو التوجه نحو الاسواق العالمية فإن التكوين لابد أن يعد هؤلاء العاملين الذين يمكنهم التعامل مع هذه الأسواق ليس فقط من حيث إجاد اللغات الأجنبية ولكن أيضا فهم الثقافات المختلفة، وصقل مهارة التعامل مع الجنسيات المتنوعة والتكيف معها، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين التكوين والتغيير البشري وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات مثل دراسة الدكتور (طلطي، 2002) الذي خلصت دراسته أن الهدف من التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، كما اتفقت مع دراسة (بوقطف، 2014) حيث ركز على عملية التكوين أثناء الخدمة ودوره في تطوير قدرات وسلوك الموظف وأيضا اتفقت مع دراسة (دانيل، 2003) التي ترى أن عملية تكوين الأفراد يسهم وبشكل في تطوير مهاراتهم، وكل هذا تؤكد دراسة (عكوش، 2013) التي ترى أنه من الضروري أن يسبق تكوين العاملين التغيير التنظيمي حتى يكون الأفراد مؤهلين للقيام بالمهام الجديدة الموكلة إليهم.

## 2-5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

من خلال عرض النتائج يتضح أنه لا توجد فروق دالة احصائيا بين العمال في مستوى التكوين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن اختلاف المستوى التعليمي لا يؤثر على مستوى التكوين، فالتكوين هو عملية مستمرة ملازمة لكل العمال منذ تعيينهم حتى نهاية مسارهم المهني دون مراعاة الفروق والاختلافات بين العمال في مستواهم التعليمي، فالتكوين في مؤسسة سونلغاز يمس كافة العمال فالشركة تقوم كل سنة بإشعار مصالحتها بتحديد احتياجاتهم التدريبية وبعد تحديد الاحتياجات تقوم بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل دروس نظرية وتطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراس مضغوطة وكتب، أي أن العملية التكوينية موكلة لمؤسسات خاصة بالشركة، وبالتالي فعلمية التكوين

تمس جميع العمال دون النظر إلى مؤهلاتهم العلمية وهذا ما تفتت عليه دراستنا مع دراسة (التركي، 2004). الذي توصلت دراسته إلى أن العاملين بقطاع الأمن مهما اختلفت مؤهلاتهم التعليمية لديهم رؤية متشابهة نحو الأهمية النسبية لدور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المطلوب.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة (عكوش، 2013) أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لتغير المؤهل العلمي هذا يعني أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير لإجاباتهم على محاور الاستبيان.

## 6-2- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة:

من خلال نتائج الجدول رقم (31) يتضح أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين العمال في مستوى التكوين تعزى لتغير الدرجة الوظيفية لأن التكوين يعتبر عملية منظمة ومستمرة وضرورية لجميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بهدف رفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والوسائل التكنولوجية، فعمال مؤسسة سونلغاز مهما اختلفت درجاتهم الوظيفية فهم يتلقون نفس الدورات التكوينية، فالتكوين عملية يخضع لها كل العمال لاكتساب مهارات ومعارف جديدة سواء تعلق الأمر بالمناصب التي يشغلونها حالياً أو المناصب المراد الانتقال إليها، فالمؤسسة تقوم بتقييم احتياجاتها التكوينية دون الأخذ بعين الاعتبار درجاتهم الوظيفية، وتقوم أيضاً بتكوين عمالها الجدد من أجل تزويدهم بالمهارات والخبرات في مجال عملهم وذلك من أجل تسهيل اندماجهم في المؤسسة، وهذا ما توصلت له دراسة (عكوش، 2013) أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لتغير الدرجة الوظيفية وهذا يعني أن الدرجة الوظيفية لأفراد العينة ليس لها تأثير في إجاباتهم على محاور الاستبيان.

## 2- مناقشة الفرضية العامة:

اتضح من نتائج الجدول رقم (32) أنه توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والتغيير التنظيمي فتأتي أهمية التكوين من كون أن الفرد على الرغم من امتلاكه مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات عند التحاقه بأي وظيفة، إلا أن هذه المعارف والمهارات والسلوكيات غالباً ما تكون غير كافية لأداء وظيفته بالشكل المطلوب، حيث تحتاج دوماً إلى تنشيط وتجديد وإضافة مستمرة حتى يستطيع الفرد القيام بأداء وظيفته على أكمل وجه وإلا سيجد نفسه جامداً غير قادر على التكيف مع التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، ومن ثم يمكن القول أن التكوين يساهم في تطوير الأفراد لتنفيذ التغيير التنظيمي.

فمؤسسة سونلغاز تهتم بتكوين عمالها وذلك من خلال تطوير قدراتهم ومعارفهم للحفاظ على مكانتها وبقائها في السوق العالمية خاصة في ظل التغيرات المحيطة بها مما يفرض عليها في بعض الأحيان إحداث التغيير التنظيمي المناسب، لهذا يعتبر تكوين الموارد البشرية من الركائز الأساسية لأي مؤسسة، لكن من الضروري أن يسبق تكوين العاملين التغيير التنظيمي حتى يكون الأفراد مؤهلين للقيام بالمهام الجديدة الموكلة إليهم، ولكي تتوفر في المؤسسة الكفاءات اللازمة للإقدام على التغيير وتنفيذه، والخطأ الشائع الذي تقع فيه المؤسسات هو القيام بالتكوين بعد التغيير، ومهما كان نوع التغيير التنظيمي والمدخل الذي تنتهجه المؤسسة في إحداثه فإنه لا بد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها، كما أنهم يؤثرون فيه، ويظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة، وهذا يتحقق من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجية تكوين المورد البشري، عن طريق توفير برامج تكوينية تتوافق مع احتياجاتها. واتفقت دراستنا مع دراسة (عكوش، 2013) التي تقول أن التكوين في جامعة أحمد بوقرة ببومرداس تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي.

أما دراسة (التركي، 2004). الذي يرى أن هناك تأثير مرتفع جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي في مجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي.

خاتمة

### 3- الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات لتوعية العاملين بأهمية تطوير كفاءاتهم وقدراتهم لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وتمثل فيما يلي:

- 1- التخطيط الفعال للبرامج التكوينية.
- 2- تنشيط البيانات المكلفة بجرد وتنظيم وتقويم ومتابعة كل انواع التكوين.
- 3- النظر إلى التكوين بنفس الأهمية لأي وظيفة أخرى في المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 4- استشارة إدارة التكوين عند صياغة أهداف المنظمة.
- 5- تخصيص مدربين يقومون بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- 6- إشراك إدارة التكوين في التخطيط للأعمال.
- 7- إيجاد قسم خاص للتكوين.
- 8- التكوين يكون قبل إحداث أي تغييرات في المؤسسة.
- 9- إحداث التغيير في المكان والتوقيت المناسب.
- 10- من الضروري أن يكون للتكوين سياسة و خطة ومخصصات مالية معقولة التي تكون قادرة على تفعيل التغيير.
- 11- بناء برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات العمال.
- 12- ينبغي على المعنيين بالتغيير توضيح أسباب التغيير وإقناع الموظفين بضرورة القيام بها.

#### 4- خاتمة:

إن التغيير ينبغي أن يكون جهدا ونشاطا لعمل مخطط ومنظم يهدف إلى تغيير وضعية تنظيمية أو تقنية وتكنولوجية غير مرضية أو تعديل في ثقافة المؤسسة لتحسين قدرتها على تطوير رؤيتها، وجودة إنتاجها وتحسين أدائها وتطوير نفسها اعتمادا على مساهمة العاملين فيها كما أنه أيضا أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو فب أي عنصر من عناصر التنظيم لمواكبة التطورات المحلية والعالمية والمعايير والمقاييس الدولية المعمول بها.

وبما أن المؤسسة مطالبة بالنمو والتطور، وهذا لا يتم دون تنمية الموارد البشرية التي تتطلب تغييرا بالدرجة الأولى في الذهنيات والتي بدورها تعتمد على التكوين.

فمؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحقيق أهدافها برفع إنتاجها وتحسين جودتها والقضاء على حوادث العمل وتحسين صورتها وإبراز مكانتها.

إن هذه الأهداف كلها لا تتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة ولذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا، لأن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها وهو أيضا يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء كما يلعب دورا حاسما في التسيير حسب التغييرات في المؤسسة. وبالتالي التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي المحلي والعالمي. وفي النهاية فإن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي كالتالي:

1- الهدف العام من عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز هو تنمية الأفراد والمؤسسة للمساعدة على إحداث التغيير المطلوب.

2- التكوين هو عام وممارسة تتبعية ترافق كل الأفراد في عملهم بالرغم من وجود الفروق البسيطة في مستواهم التعليمي أو درجتهم الوظيفية فهو شامل لكل الأفراد وأي فشل لأحد العمال يولد اثر راجعا على المؤسسة.

3- التكوين يساعد على التكيف مع مناصب الشغل الحالية والمستقبلية وأيضا تطوير الحركية داخل المؤسسة وبين المناصب.

4- للتغيير مظاهر مختلفة تتمثل في الانتقال من مرحلة إلى أخرى أو من تكنولوجيا إلى تكنولوجيا أكثر تعقيدا وعلى هذا الأساس يجب الاعتماد على التكوين في ظل هذه التغيرات التكنولوجية

# قائمة

# المراجع

## قائمة المراجع:

01. إبراهيمي، عبد الله و المختار، حميدة.(2005). دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة.
02. بن زروق، جمال.(2010). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، العدد الثاني، دمشق.
03. بربخ، فرحان حسن.(2012). إدارة التغيير وتطبيقاته في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة.
04. بن عنتر، عبد الرحمان.(2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري.
05. بوحفص، عبد الكريم.(2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
06. جودة، محفوظ أحمد.(2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل.
07. حامد، فداء محمود.(2012). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار البداية.
08. حريم، حسين.(2004). السلوك التنظيمي. الأردن: دار حامد.
09. خضير، كاظم حمود و روان، منير الشيخ.(2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. الأردن: دار صفاء.
10. دودين، أحمد يوسف.(2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ط2. عمان: دار اليازوري.
11. سالم، مؤيد سعيد.(2014). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ط2. الأردن: دار إثراء.
12. السلمي، علي.(1983). إدارة السلوك الإنساني. مصر: دار الغريب.

13. شريف، علي وسلطان، محمد. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الاسكندرية: دار الجامعة.
14. الصيرفي، محمد. (2004). إدارة التغيير. مصر: دار الفكر الجامعي.
15. الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
16. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعة.
17. عبد الفتاح، رأفت. (2001). سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية.
18. عبد الله، سعد الدين خليل. (2009). صناعة التدريب. مصر: دار الفكر العربي.
19. عبوي، زيد منير. (2009). التخطيط والتطوير الإداري. الأردن: دار الولاية.
20. العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير و تحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الولاية.
21. العميان، محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان دار وائل.
22. فرحاتي، العربي بلقاسم. (2010). تأهيل الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة.
23. المؤمن، قيس وآخرون. (1997). التنمية الإدارية. عمان: دار الزهران.
24. ماهر، أحمد. (2010). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعة.
25. محمد، عبد الفتاح محمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مصر: دار الفتح للتجديد الفني.
26. المرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر: الدار الجامعة.
27. مسلم، محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. الجزائر: دار طليطلة.
28. مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة.
29. منير، نوري. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
30. هاشم، حمدي رضا. (2010). التدريب والتأهيل الإداري. دمشق: دار الولاية.
31. عبيدات وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي. ط2. الأردن: دار عمان.
32. الكلالدة، طاهر محمود. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري. مصر: دار الفكر العربي.

33. الطراونة، تحسين أحمد. (ب د). الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، المجلد 26، العدد 51.

34. بوفاتح، فريحة. (2012). مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الاعمال المعاصر: حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط. رسالة ماجستير منشورة في قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

35. شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية: دراسة ميدانية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر. غزة.

36. عباس، سمير. (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD: دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة. الجزائر.

37. العسكري، بهاء الدين المنجي. (2010). إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجا. رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية. الأكاديمية العربية بالدنمارك.

38. العنزي، مبارك بنيه ضامن. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

39. رحيم، حسين و علاوي، عبد الفتاح. (12-13 ماي 2010). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه و مداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المركز الجامعي: برج بوعريريج.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

### إستمارة الإستبيان

السادة الأفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم للحصول على بعض البيانات التي تخدم الدراسة التي نقوم بإعدادها بعنوان:

**التكوين وعلاقته بالتغيير التنظيمي** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا.

نأمل من سيادتكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستبيان المرفق وقراءة كل البيانات التي يتضمنها بدقة ووضع علامة ( ) في المكان المناسب والذي يعبر عن رأيكم، كما نحيطكم علماً أن جميع الإجابات ستكون موضع الاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي الأخير تقبلو منا فائق التقدير والاحترام

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

- أنثى

الجنس: - ذكر

51 سنة فما فوق

من 30 إلى 40 سنة

السن: أقل من 29 سنة

شهادة دراسات عليا

شهادة جامعية

المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل

إطار سامي

إطار

عون تحكم

الدرجة الوظيفية: عون تنفيذي

الجزء الثاني: فيما يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها.

\*المحور الأول : التكوين

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- ساعدتني البرامج التكوينية على التحكم أكثر في إجراءات العمل.					
2- أرى أن التكوين يؤدي إلى التغيير في سلوك الموظفين .					
3- أشعر أن التكوين أكسبني عادات و اتجاهات جديدة .					
4- أرى أن البرامج التكوينية ساعدتني على التحكم في التكنولوجيا الجديدة .					
5- أرى أن محتوى البرامج التكوينية غير مناسب لحاجتي المهنية.					
6- أعتقد أن تكوين الموظفين يحد من مقاومتهم للتغيير التنظيمي.					
7- تولي المؤسسة أهمية للبرامج التكوينية قصد مواكبة التغيرات الهيكلية .					
8- أرى أن البرامج التكوينية تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي.					
9- تتوفر بالمؤسسة الإمكانيات المادية الضرورية لتطبيق البرامج التكوينية .					
10- أرى أن المدة المخصصة غير كافية.					
11- أعتقد أنه يوجد بالمؤسسة مكونين ذوي كفاءة .					
12- يساعدني التكوين على حب العمل .					
13- الدورات التكوينية تعزز من كفاءة الموظفين .					

\*المحور الثاني : التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1- أرى أن الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغييرات المستحدثة
					2- يساعد الهيكل التنظيمي المستحدث على سهولة التعامل مع المستجدات
					3- الهيكل التنظيمي المستحدث يتيح فرص أكثر لتفويض الصلاحيات
					4- أعتبر أن الهيكل التنظيمي المستحدث - كان وفقا لحاجة و متطلبات الواقع
					5- أرى أن المؤسسة تدرك الحاجة لتطوير اللوائح و أنظمة العمل لإنجاح عملية التغيير.
					6- أعتقد أن الهيكل التنظيمي المستحدث يسمح بتوزيع المهام حسب التخصص
					7- يوفر الهيكل التنظيمي المستحدث شبكة اتصال لتبادل المعلومات بين الإدارة و العاملين .
					8- يسمح الهيكل التنظيمي المستحدث بالتغيير بعلاقات السلطة
					9- أرى أن التغيير الجديد ساهم في استخدام تكنولوجيا جديدة
					10- يوفر التغيير الجديد فرصة استعمال تكنولوجيا معلومات الاتصال في الإعلام الآلي بشكل مناسب
					11- أعتقد أن التغيير الدوري للأجهزة يساعد في تحسين طرق العمل .
					12- أرى أن التقنية المستخدمة تؤدي إلى زيادة مهارات و خبرات العاملين .
					13- يتضح لي أن التكنولوجيا المتاحة أدت على تقليل الجهد و اختصار الوقت .
					14- تساهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء العمال .
					15- أرى أن الوسائل التكنولوجية الجديدة ملائمة لإنجاز عملي
					16- أرى أن مهام و الأنشطة الوظيفية الجديدة واضحة بالنسبة لي
					17- تولي المؤسسة تركيزها على أهمية التكامل بين جميع الوظائف و الأقسام من أجل تحقيق الأهداف.
					18- تعمل المؤسسة على إضافة مهام و أنشطة جديدة في العمل كلنا كان ذلك ضروريا

					19- يرسم المسؤولون في المؤسسة أهداف متجددة
					20- أرى أن تعديل سلوك العمال يؤدي إلى تكيفهم مع المستجدات
					21- يتم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات و القدرات التي يملكها الموظف
					22- تسعى المؤسسة لتنظيم برامج تدريبية على أي تغييرات جديدة في العمل
					23- تسعى المؤسسة إلى توظيف عمال جدد حسب متطلبات التغيير
					24- أعتقد أنه يتم اعتماد طرق غير موضوعية في عملية التوظيف
					25- تتم عملية الترقية بناء على كفاءة الموظف
					26- يتم تقديم حوافز مادية و معنوية لرفع مستوى أداءهم
					27- التخوف من سياسة الاستغناء عن العمال في المؤسسة.

