

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



التغيير التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة SNVI

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (LMD) في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

من إعداد:

أ. د/ شاوش حميد

دحمان زوهرة

رئيسا	جامعة تيزي وزو	أستاذة التعليم العالي	أ.د بدالك شابحة
مشرفا و مقرا	جامعة تيزي وزو	أستاذ التعليم العالي	أ.د شاوش حميد
مشرفا مساعدا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر - أ -	د.قريمس مسعود
مناقشا	جامعة تيزي وزو	أستاذة التعليم العالي	أ.د رميشي ربيعة
مناقشا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر - أ -	د يوسف خوجة سمير
مناقشا خارجيا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د دحمان سليمان
مناقشا خارجيا	جامعة الجزائر 2	أستاذة التعليم العالي	أ.د فاصولي زينب

السنة الجامعية: 2025/2024

## كلمة شكر

أشكر الله عز وجل الذي منحني القدرة على إتمام هذا العمل، و أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف" أ.د. شاوش حميد" على ما قدمه لي من مساعدات و نصائح قيمة لإنجاح هذا العمل.

كما أشكر عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية على تعاونهم و كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

و أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين أفادوني كثيرا بمعلوماتهم القيمة و أخص بالذكر الأستاذ" قريمس مسعود".

## إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين الذين لم يبخلا علي بكل ما لديهما جزاهما  
الله خيرا و أطال في عمرهما، إلى إخوتي و أخواتي و إلى كل من ساعدني من قريب أو  
من بعيد و لو بكلمة طيبة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	كلمة شكر
ب	إهداء
ت	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	ملخص الأطروحة
س	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
6	تمهيد
7	1-الإشكالية
10	2-فرضيات الدراسة
11	3-أهداف الدراسة
11	4-أهمية الدراسة
11	5-أسباب اختيار الموضوع
13	6-تحديد المفاهيم
19	7-الدراسات السابقة
29	8-المنهج المتبع و أدواته
	<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي</b>
35	تمهيد:
36	<b>المبحث الأول: محتويات و مضامين التغيير التنظيمي</b>
36	المطلب الأول: أهمية التغيير التنظيمي، أهدافه و أسبابه
39	المطلب الثاني: خطوات التغيير التنظيمي، مراحلها و استراتيجياته
48	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي، عناصره و مستوياته
55	المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي، عوامله و مجالاته
59	<b>المبحث الثاني: التغيير و المورد البشري</b>

59	المطلب الأول: التغيير التكنولوجي و أثره على الأداء
63	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي
64	المطلب الثالث: أثر المشاركة في صنع القرار على المورد البشري
67	المطلب الرابع: النواحي الإنسانية المستهدفة من التغيير و متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير .
69	المبحث الثالث: إدارة التغيير و مقاومته
69	المطلب الأول: إدارة التغيير
74	المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
82	المبحث الرابع: نظريات و نماذج التغيير التنظيمي
82	المطلب الأول: نظريات التغيير التنظيمي
88	المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي
94	خلاصة الفصل:
	<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية</b>
96	تمهيد:
97	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
97	المطلب الأول: أهمية و أنواع الفعالية
101	المطلب الثاني: عناصر الفعالية التنظيمية و خصائصها و مواصفات التنظيمات الفعالة
106	المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات
106	المطلب الأول: بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية
107	المطلب الثاني: الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة
109	المطلب الثالث: الفرق بين الكفاءة و الفعالية
111	المطلب الرابع: التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية و أهم متطلبات زيادة الفعالية
113	المبحث الثالث: كيفية دراسة الفعالية
113	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية
119	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الحكم على الفعالية
124	المطلب الثالث: مشاكل قياس الفعالية
126	المطلب الرابع: مداخل دراسة الفعالية
136	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الرابع: الإطار التطبيقي</b>
138	تمهيد:
139	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
139	تعريف المؤسسة و تاريخها:
142	أهداف المؤسسة و مهامها
143	مديريات المؤسسة
148	فروع المؤسسة
150	تعريف وحدة السيارات VIR
152	<b>المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
152	مجالات الدراسة
154	العينة و خصائصها
158	<b>المبحث الثالث: عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة</b>
158	عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى
181	عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية
198	عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة
212	الاستنتاج العام
215	الخاتمة
216	التوصيات
218	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
79	جدول رقم 1: أساليب التقليل من مقاومة التغيير
111	جدول رقم 2: الفرق بين الكفاءة و الفعالية
121	جدول رقم 3: نماذج و معايير قياس الفعالية
124	جدول رقم 4: أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية
153	جدول رقم 5: عدد العمال في المؤسسة
154	جدول رقم 6: توزع أفراد العينة حسب السن
155	جدول رقم 7: توزع أفراد العينة حسب الجنس
155	جدول رقم 8: توزع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
156	جدول رقم 9: توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
156	جدول رقم 10: توزع أفراد العينة حسب المنصب
156	جدول رقم 11: توزع أفراد العينة حسب الأقدمية
158	جدول رقم 12: إعطاء المؤسسة للعامل سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عمله و المنصب .
159	جدول رقم (13): إعطاء المؤسسة للعامل سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عمله و علاقته بالأقدمية.
160	جدول رقم (14): أخذ المؤسسة بأفكار و اقتراحات العمال و علاقته بالأقدمية.
161	جدول رقم (15): أخذ المؤسسة بأفكار و اقتراحات العمال و المنصب

162	جدول رقم(16):أخذ المؤسسة بأفكار و اقتراحات العمال و علاقته بالشعور بالاعتزاز و الانتماء إلى المؤسسة.
163	جدول رقم(17): إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و علاقته بالمستوى التعليمي.
164	جدول رقم(18):إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و علاقته بالمنصب
166	جدول رقم(19): إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و علاقته بترك العمل في المؤسسة.
167	جدول رقم(20): إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و علاقته بالتغيب عن العمل.
168	جدول رقم(21): إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة وعلاقته بالشعور بروح الفريق و العمل الجماعي.
170	جدول رقم(22): إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة بالمؤسسة وعلاقته بالتكيف مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة.
172	جدول رقم(23): عقد الاجتماعات دوريا بالمؤسسة و الشعور بالاعتزاز و الانتماء إليها.
174	جدول رقم(24):عقد الاجتماعات دوريا بالمؤسسة و التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
175	جدول رقم(25):كيفية التصرف أثناء وجود مشكلة أثناء أداء العمل و علاقته

	بالشعور بروح الفريق و العمل الجماعي.
176	جدول رقم(26):تشكيل فرق العمل و علاقته بزيادة الأداء
178	جدول رقم(27): تشكيل فرق العمل و علاقته بالمستوى التعليمي
181	جدول رقم(28):التغيير في طريقة العمل
181	جدول رقم(29):التغيير في الهيكل التنظيمي
182	جدول رقم(30): المسؤوليات الممنوحة في العمل و علاقتها بالأقدمية.
183	جدول رقم(31):المسؤوليات الممنوحة في العمل و علاقتها ببذل الجهد الكافي لإنجاز المهام.
185	جدول رقم(32): القدرة على تحمل المسؤولية و علاقته بالأقدمية
186	جدول رقم(33): المهام المنجزة وعلاقتها بالمستوى التعليمي
187	جدول رقم(34): المهام المنجزة و علاقتها ببذل الجهد الكافي لإنجاز المهام
188	جدول رقم(35):المهام المنجزة و علاقتها بالاستعداد و الجاهزية للعمل.
189	جدول رقم(36):الشعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها العامل من قبل الآخرين و علاقته بدرجة الاستعداد و الجاهزية للعمل
191	جدول رقم(37): التمتع بالحرية في العمل و علاقته بالمستوى التعليمي
192	جدول رقم(38):التمتع بالحرية في العمل و علاقته بالاستعداد و الجاهزية للعمل
193	جدول رقم(39):التمتع بالحرية في العمل و علاقته بالاستعداد للتضحية بمبلغ من الأجر إذا تعرضت المؤسسة لأزمة مالية..
194	جدول رقم(40): اتفاق المهام مع القدرات و علاقته بالمنصب

195	جدول رقم(41): اتفاق المهام مع القدرات و علاقته ببذل الجهد الكافي لإنجاز المهام
198	جدول رقم(42): إدخال معدات و آلات جديدة في العمل و علاقته بسرعة إنجاز العمل
199	الجدول رقم(43): قيام المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا.
200	جدول رقم(44): استخدام وسائل اتصال جديدة في المؤسسة و علاقته بتنمية المهارات و المعارف.
202	جدول رقم(45): استخدام شبكة الأنترنت في المؤسسة و علاقته بسهولة استخدام و تبادل المعلومات.
203	جدول رقم(46): التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة و علاقته بتقليل الوقت و الجهد في العمل
204	جدول رقم(47): التحكم في استخدام الآلات الجديدة و علاقته بالتحكم في العمل
206	جدول رقم(48): التحكم في وسائل الاتصال الحديثة و علاقته بالمستوى التعليمي
207	جدول رقم(49): قيام المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا وعلاقته بالمنصب.
208	جدول رقم(50): التحكم في التكنولوجيا الجديدة عامل قوي لزيادة الإنتاجية
209	جدول رقم(51): استخدام المؤسسة لوسائل جديدة للاتصال و علاقته بالمنصب.

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
41	الشكل (1): خطوات التغيير التنظيمي
44	الشكل (2): آلية عملية التغيير التنظيمي.
50	الشكل (3): أنواع التغيير التنظيمي.
52	الشكل (4): سداسي التغيير
73	الشكل (5): خصائص إدارة التغيير.
81	الشكل (6): منهج كوتر Kotter و شليزنگر shelesenger للتغلب على مقاومة التغيير
89	الشكل (7): مراحل عملية التغيير المخطط (لويين lewin).
90	الشكل (8): نموذج ادجر Edger.
92	الشكل (9): نموذج ايفانوفيش Ivanovich (مراحل التغيير).
99	الشكل (10): خصائص الفعالية
100	الشكل (11): خصائص الفعالية الشخصية
119	الشكل (12): العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية
133	الشكل (13): النماذج الأربعة للفعالية
146	الشكل (14): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية
147	الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
149	الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للفروع التابعة للمؤسسة
151	الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية.

## الملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، يصفها بشكل دقيق و يعبر عنها كما و نوعا، و أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة، و تكونت عينة الدراسة من 207 عاملا و عاملة بطريقة العينة الحصصية و قد اعتمدنا على أداة الاستمارة لجمع البيانات و المعلومات و بعد جمعها قمنا بتحليلها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي(تبني الإدارة بالمشاركة، إعادة تصميم الوظائف، التغيير التكنولوجي) و الفعالية التنظيمية بأبعادها( الاستقرار الوظيفي، الأهداف التنظيمية، الأداء الوظيفي)

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، الإدارة بالمشاركة، الأهداف التنظيمية، تصميم الوظائف، الاستقرار الوظيفي، التغيير التكنولوجي، الأداء الوظيفي، الفعالية التنظيمية.

## Résumé :

L'étude visait à révéler la relation entre le changement organisationnel et l'efficacité organisationnelle. L'approche analytique descriptive a été privilégiée car elle dépend de l'étude du phénomène tel qu'il est dans la réalité de sa description précise et de son expression quantitative et qualitative. La corporation National de l'automobile industrielle de Rouïba c'était l'échantillon de l'étude, elle était composé de 207 travailleurs, hommes et femmes, utilisant la méthode d'échantillonnage par quotas, et nous sommes appuyés sur l'outil questionnaire pour collecter les données et informations après les avoir collectées, nous les avons analysées.

L'étude a révélé une relation entre les dimension du changement organisationnel, l'adoption d'une gestion participative, la refontes des tâches, le changement technologique et l'efficacité organisationnelle dans ses démentions ( stabilité de l'emploi ,objectifs organisationnels, fonctionnalité).

**Mots clés :** changement organisationnel, gestion participative, objectifs organisationnels, conception des tâches, stabilité carrière, changement technologique, performance au travail, l'efficacité organisationnelle.

مقدمة

## مقدمة:

تعد قضية التغيير قضية العالم في العصر الحديث، بسبب المتغيرات و التقنيات و الاختراعات السريعة التي تحدث كل يوم ، في عالم تتغير فيه الثوابت و هذا التغيير يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة التجارية ، الإدارية، التربوية، الاقتصادية والاجتماعية و خاصة الإنسانية منها، فالتغيير يتم بالعنصر البشري باعتباره أداة و وسيلة و غاية في الوقت نفسه، و على الجميع أن يتغير و يغير من أساليبه و أفكاره و ذلك طبعاً إلى الأفضل و الأحسن.

إن التغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسات تؤثر مباشرة على فعاليتها إلا أن هذا التأثير يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تقوم كل مؤسسة في دورة حياتها بالقيام بتغييرات في شتى أبعاد التنظيم كما تعمل على تغيير مهامها و أنشطتها.

لذا فإن التغيير عملية حتمية و لازمة لكافة المؤسسات، فبدون عملية التغيير يمكن أن تتوقف دورة حياة المؤسسة في أي وقت، بينما تتحرك المؤسسات التي تعتمد على التغيير بصورة سريعة نحو الأحسن.

ففي الآونة الأخيرة نجد أن موضوع التغيير التنظيمي قد حظي باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و كذلك علم اجتماع المنظمات باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق مؤسسات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغييرات سريعة من شأنها التأثير على أداء الأفراد و تحقيق رضاهم الوظيفي.

و نظراً لأهمية هذا الموضوع قمنا ببحثنا هذا المتمثل في التغيير التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية . و قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول، تطرقنا في الفصل الأول على الإطار العام

للدراصة، و عرضنا في هذا الفصل إشكالية الدراصة و صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم و عرض مختلف الدراصات السابقة حول موضوع البحث و أخيرا قمنا بتحديد منهج الدراصة و أدواته.

أما الفصل الثاني فتمثل في التغيير التنظيمي و قسمناه إلى أربعة مباحث و كل مبحث ينقسم بدوره إلى مطالب، تطرقنا في المبحث الأول عن مضامين و محتويات التغيير التنظيمي، عالجنا في المطلب الأول أهمية التغيير التنظيمي، أهدافه و أسبابه، و المطلب الثاني عرضنا فيه خطوات التغيير التنظيمي، مراحلها و استراتيجياتها، أما المطلب الثالث فتطرقنا فيه إلى أنواع التغيير التنظيمي، عناصره و مستوياته، و المطلب الرابع قمنا بعرض أبعاد التغيير التنظيمي، عوامله و مجالاته. أما فيما يخص المبحث الثاني تحدثنا فيه عن التغيير التنظيمي و المورد البشري قسمناه بدوره إلى أربعة مطالب، يتمثل المطلب الأول في: التغيير التكنولوجي و أثره على الأداء، و في المطلب الثاني تطرقنا إلى التغيير بصفة عامة و علاقته بالأداء ، أما المطلب الثالث فعالجنا فيه التغيير و أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري، أما المطلب الأخير فتطرقنا فيه إلى النواحي الإنسانية المستهدفة بالتغيير و متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير، فيما يخص المبحث الثالث الموسوم بإدارة التغيير و مقاومته فقسمناه إلى مطلبين تطرقنا في المطلب الأول إلى إدارة التغيير و في المطلب الثاني تناولنا مقاومة التغيير التنظيمي من مختلف نواحيه. أما المبحث الرابع و الأخير، فقد قسمناه إلى مطلبين المطلب الأول تطرقنا فيه إلى نظريات التغيير التنظيمي و المطلب الثاني حول نماذج التغيير التنظيمي وأنهينا هذا الفصل بخلص.

أما الفصل الثاني فقسمناه بدوره إلى أربعة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الفعالية التنظيمية، عالجنا في المطلب الأول أهمية و أنواع الفعالية التنظيمية، و في المطلب الثاني فتناولنا فيه عناصر الفعالية التنظيمية، خصائصها و مواصفات التنظيمات الفعالة، أما المبحث الثاني قسمناه تحت عنوان الفعالية التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات و قسمناه إلى أربعة مطالب، تطرقنا في المطلب

الأول إلى بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية، المطلب الثاني تناولنا فيه الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمات، أما المطلب الثاني عالجنا فيه الفرق بين الفعالية و الكفاءة، أما المطلب الأخير تطرقنا فيه إلى التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية التنظيمية و أهم متطلبات زيادتها، أما المبحث الثالث قسمناه بدوره إلى أربعة مطالب، تحدثنا في المطلب الأول عن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، و في المطلب الثاني تناولنا فيه معايير و مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، أما المطلب الثاني فعرضنا فيه مشكل قياس الفعالية التنظيمية و المطلب الأخير حول مشكل قياس الفعالية التنظيمية، أما المبحث الأخير تحت عنوان مداخل دراسة الفعالية الذي يحتوي على ثلاثة مطالب تناولنا في المطلب الأول المداخل التقليدية و في المطلب الثاني تحدثنا فيه عن المداخل المعاصرة و أخيرا المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية و محددات اختيار المدخل المناسب و أنهينا هذا الفصل بملخص.

أما الفصل الرابع خصصناه للإجراءات الميدانية و تطرقنا فيه إلى التعريف بميدان البحث، الدراسة الاستطلاعية، العينة و خصائصها ، عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضيات و في الأخير قمنا باستنتاج عام و خاتمة و بعض التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

**تمهيد:**

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وصياغة الفرضيات وتحديد مفاهيم الدراسة وتعريفها اصطلاحاً وإجراءياً، أسباب اختيار الموضوع وأهميته و قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث و في الأخير قمنا بتحديد المنهج والتقنيات المستخدمة.

## 1-الإشكالية:

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات في ظل بيئة تشهد تطورات و تغيرات عميقة واسعة النطاق في مختلف المجالات سواء الثقافية منها أو الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و التكنولوجية، فيجب عليها أن تواكب هذه التغييرات لفرض نفسها و بقائها.

فالمؤسسات و المنظمات الخاصة أو العامة على اختلاف حجمها و نوعها عبارة عن كيان و نظم فهي تنمو، تزدهر، تتطور و تواجه العديد من التحديات و المشكلات و تتصارع و تتكيف و تتغير حتى يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تواجهها كل منظمة(الطيفي،2011،ص24)،وسواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة، عسكرية تجارية أو صناعية تعتبر عنصرا من عناصر الرفاهية لأي مجتمع وعنصرا فعالا في تحقيق ما لا يمكن تحقيقه للأفراد والجماعات في جميع مناحي حياتهم، إن إدراك التغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من الوسائل المهمة والتي تتطلب أحيانا إعادة تنظيم المنظمات وإدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة...ولما كانت حياة المنظمة وبقاؤها يعتمدان على قدرتها على التلاؤم مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر من أهم أهداف أي مؤسسة تسعى إلى البقاء والمنافسة... (النمران العطييات.2006.ص،52).

فالتغييرات التي تحدث بصورة متسارعة قادرة على تغيير مصير الشركات و الصناعات، و هذه التغييرات غالبا ما تؤدي إلى تحولات يكون لها تأثير كبير على معدلات النمو إما بالزيادة أو بالنقصان، كما أنها تؤثر على استبدال و تغيير القواعد في مجال المنافسة أو النصيب في الأسواق، و كذلك إعادة النظر في هياكل العمل و قواعده بأكملها(العطييات، ص67).فالتغيير التنظيمي يشير إلى التغييرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمنظمة والتي تتطلب التكيف من المنظمة لكي تحافظ على كيانها ووجودها (عسكر.2005.ص.227).

إن المنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، و لأنه يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها وتتغير كي تنافس غيرها من المنظمات ولكي تبقى وتستمر، حيث أنه بدون عملية التغيير لن تستطيع هذه المنظمات

أن تنافس المنظمات الأخرى التي تتطور وتتغير وتتكيف مع ما يستجد من التقنيات و الوسائل الحديثة، حيث أنها مجبرة أن تتكيف مع البيئة التي تتواجد فيها (الطيفي، 2011ص 24).

فالتغيير كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ... إنه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة قائمة على أساس المصالح الشخصية والعامة وهذه الأهداف بانقسامها وتعددتها يمكن تحديدها في الفعالية الشخصية وهو المدى الذي يحقق به المدير أو الأفراد أهدافهم والفعالية الظاهرية التي تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم في زيادة الفعالية العامة بالتركيز على الأداء.

نجد أن "ميشال كروزيه" يرى أن التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة والفورية، أي أن استراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي، وذلك من خلال عملية صنع القرار... وقد عالج "ميشال كروزيه ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج حتما سيلقى معارضة، لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو الجماعية وبالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر بالإقناع أي نقنعهم بروح المسؤولية وبالتالي نجعلهم يؤمنون بقرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصلح والأحسن (بوشمال، 2010-2011ص ص95،96،21)).

يرى "دوبرين" بأن التغيير يمكن أن يحدث في ثلاثة مجالات وهي التكنولوجيا (التقنية) أو النشاط التجاري بمعنى تركيب نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي وميكنة طرائق الإنتاج)، الهيكل أو السياسة (بمعنى الهيكل التنظيمي، نظم المدفوعات، تصميم العمل)، والبشر بمعنى تغيير الأشخاص، تغيير القيادة (كينغ وأندرسون، 2004، ص303).

إذ يعتبر تطوير المنظمات عملية مخططة شاملة تستهدف كل جوانب المنظمة، الغاية منها في نهاية الأمر هي رفع فعالية الفرد والمنظمة ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التغيير المخطط المتضمن لمجموعة من البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق مختلف أهداف المنظمة... فحقيقة الحياة التنظيمية المعاصرة أصبحت تفرض علينا التجديد والتغيير باستمرار على مستوى العلاقات والسلوكيات والمنتجات وفي أساليب الإنتاج والتسويق والتوزيع في محاولة لمواكبة الوتيرة التي تفرض من قبل عناصر وتنظيمات تقاسمها نفس المجال، ولكن إذا كان الهدف من وراء مشروع التغيير هو تطوير المنظمة والرفع من مستوى الفعالية التنظيمية بمختلف أشكالها فإننا في المقابل وفي ظل واقع مؤسساتنا الاقتصادية نتكلم عن هذه العلاقة

بنوع من التحفظ جراء فشل كثير من المشاريع والبرامج في تحقيق أهدافها الحقيقية (الوهاب، 2004-2005، ص 5-6).

وما هو جدير بالذكر أن العامل البشري هو أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسات والعنصر المحرك لها، فعملية التغيير الحاصلة تمسه بصورة مباشرة فهو المسير والمفكر في التغيير والمصمم للاستراتيجيات التغييرية المناسبة وهو الذي ينفذ وله أن يقبل أو يعارض العملية بأكملها، لذلك فإن ترسيخ الممارسات التسييرية السليمة لا يمكن أن يكون آليا وإنما يجب التركيز على ثقافة الإطارات والقيام بتحفيظها ومسايرة تحديات التطور التكنولوجي والعولمة الاقتصادية (بوهنتالة، 2016-2017، ص 3).

إذ نجد دراسة "محمد علي محمد" التي ركزت على تحليل مظاهر التغيير التنظيمي في المصنع وهذا من خلال مقارنة بين تنظيمين صناعيين أحدهما قديم والآخر حديث من أجل التعرف على خصائص كل تنظيم فقد بينت هذه الدراسة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي... (محمد، 2005، ص 521).

فالتغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع المتجددة ذات الأهمية في مجال الإدارة والتنظيم، حيث لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة مثلما كان في السابق أين كانت المعلومات محدودة والآليات متواضعة نسبيا و كانت الهياكل أقل بساطة، و من هنا تبرز أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات و ينصب هذا الأخير على أساليب الإشراف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستعملة، العلاقات التنظيمية والأهداف التي وضعتها المؤسسة كما يهتم بالأبعاد الاجتماعية المتعلقة بالقيم و أنماط السلوك الاجتماعي داخل التنظيم، و يمكن اعتبار التغيير التنظيمي على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل و تجديده و تغييرها لممارساتها الإدارية و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني.

و في ظل التحولات المرتبطة بالتغييرات التنظيمية ركزنا اهتمامنا حول تأثير هذه التغييرات على الفعالية التنظيمية و تحسين مهارات العمال باعتبار العامل عنصرا فعالا في المؤسسة.

وقد حاولنا الاقتراب من هذا الموضوع من خلال طرح التساؤل الآتي:

ما هي طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية؟

وقد تفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة وهي على النحو الآتي:

1- هل يؤدي تبني الإدارة بالمشاركة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟

2- هل يؤدي إعادة تصميم الوظائف إلى زيادة الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟

3- هل يؤدي التغيير التكنولوجي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI؟

## 2- الفرضيات:

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية العامة:

هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

1- يؤدي تبني الإدارة بالمشاركة إلى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

2- يؤدي إعادة تصميم الوظائف إلى زيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

3- يؤدي التغيير التكنولوجي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

**3- أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف منها الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بالتغيير التنظيمي و الدور الذي يلعبه في تحقيق الفعالية التنظيمية، و محاولة التوعية بأهميته، و ترشيد السلوكات و معرفة إذا كان التغيير حقا هو أساس و مصدر لتحسين و تطوير الفعالية التنظيمية والارتقاء بالمؤسسة ككل. معرفة مدى تقبل العاملين إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها، والكشف عن المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية.

**4- أهمية الموضوع:**

تتناول هذه الدراسة التغيير التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية، و تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد مواضيع الساعة، بالإضافة إلى أنها استكمال للدراسات السابقة، كما تكمن أهميتها في التعرف على رأي العمال في التغيير التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية، و السعي إلى توضيح دور التغيير فيها في إحدى مؤسساتنا الوطنية، و السعي إلى توضيح طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية و أثر ذلك على الفعالية التنظيمية.

تبرز أهمية هذه الدراسة الكثير من المصادر والمراجع التي عالجت الموضوع والتي تعطيه أكثر أهمية خاصة على المستوى النظري.

**5- أسباب اختيار الموضوع:****5-1- الأسباب الذاتية:**

- الرغبة و الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.

**5-2- الأسباب الموضوعية:**

- الرغبة في معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة لموضوع التغيير التنظيمي.

- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

- توضيح انعكاسات التغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

- الكشف الإمبريقي حول تأثير التغيير التنظيمي على فعالية التنظيم في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على انعكاساته على سلوك الأفراد.
- التوعية بأهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة و ترشيد السلوكات.
- طبيعة التخصص الذي يتلاءم و طبيعة البحث.
- الرغبة في معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة لموضوع التغيير التنظيمي.
- رغبتنا في ربط التغيير التنظيمي كآلية و بعد لترسيخ و تعزيز فعالية التنظيم من خلال المشاركة والتنسيق بين مختلف الفاعلين الأساسيين داخل المؤسسة.
- واقع المؤسسات الجزائرية التي لم تعد في منأى عن هذا التغيير بكافة أشكاله بفعل ما فرضه علينا منطلق العولمة السياسية والاقتصادية.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار التغييرات التنظيمية في المؤسسة لمحاولة إثرائه.
- لما يلعبه التغيير التنظيمي من دور في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية منها وتأثيره على التسيير.

## 6\_تحديد المفاهيم:

## 1-6- التغيير:

## التعريف الاصطلاحي:

يرى ميشال كروزى أن التغيير ليس خطوة منطقية في التنمية البشرية الحتمية و لا فرض نموذج أفضل للتنظيم الاجتماعي لأنه أكثر عقلانية...بل هو التحولات في نسق الفعل (Crozier Friedberg,1977,p383)

## 2-6- التنظيم:

## التعريف الاصطلاحي:

يعرف الدكتور "حسن أحمد توفيق" التنظيم بأنه: "تسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة وفعالية، وبأقل تكلفة ممكنة"

يرى "بيرنو" Bernoux أن التنظيم عبارة عن بناء يتميز بتقسيم المهام وتوزيع الادوار، نظام السلطة ونظام المساهمة والمكافآت (Belaidi , 2019,p57).

ويعرفه الدكتور "إبراهيم درويش": بأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة" (شيحا،2004،ص194).

يعرف "تالكوت بارسونز" التنظيم على أنه: "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة" (بوهنتالة، مرجع سبق ذكره،ص8).

ويقصد بالتنظيم "إعداد الهيكل التنظيمي الذي يضم الأدوار المختلفة التي يجب أن يؤديها الأفراد والجماعات، مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة، العلاقة بين الأدوار المختلفة والمراكز المختلفة لاتخاذ القرارات وسبل وقنوات الاتصال بين أجزاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات داخليا وتبادلها مع البيئة بطريقة فعالة(المصري،1999،ص8)

ويعرفه برنارد" على أنه: " مجموعة من النشاطات المنسقة تنسيقا واعيا بين فردين أو أكثر(بوحفص،2007،ص23)

## 3-6- التغيير التنظيمي:

## التعريف الاصطلاحي:

يرى صلاح الدين محمد عبد الباقي أن التغيير التنظيمي: " هو في الواقع خطة إيجابية، أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب، كما يرى أيضا أن التغيير يعني إحداث تغييرات أو تعديلات في الجوانب التنظيمية من أساليب وإجراءات العمل أو في الهيكل الإداري (فني، 2004-2005، ص53)

## التعريف الاجرائي:

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي فهو عبارة عن جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية لمناخ التنظيم تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل و التركيز على الجانب التقني و التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات.

## 4-6- الإدارة بالمشاركة:

## التعريف الاصطلاحي:

يجمع مصطلح الإدارة بالمشاركة بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والثاني هي المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم ويعتبر نجوسفولد Njousfold مشاركة العاملين في المؤسسة وسيلة تساهم في حل مشاكل العمل جماعيا.

يعرفها "سوكيو Sekiou على أنها أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات و التطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات و تقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة(طباخي، 2010-2011، ص62،63).

فالإدارة بالمشاركة عبارة عن علاقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.

### التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة توصلنا إلى التعريف الاجرائي للإدارة بالمشاركة فهي أسلوب إداري يتطلب تعاون الموظفين و تطوير المبادرات من خلال تشكيل فرق العمل و تعزيز العمل الجماعي و يكون الموظفون في المؤسسة مدعويين للمشاركة في عملية صنع القرار و تقديم الاقتراحات و تعامل الإدارة بأفكار الموظفين و أخذها بعين الاعتبار.

### 5-6- الاستقرار الوظيفي:

#### التعريف الاصطلاحي:

يرى السيد "شتا" أن الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ، ويعتبر الغياب في العمل مظهرا من مظاهر عدم الاستقرار المهني.

يرى "محمد علي محمد" أن الاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و اتحادهم وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم(بن منصور، 2013-2014، ص 12).

عرف المبارك الاستقرار الوظيفي على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة و الألفة بين العاملين في المنظمة( جاسم رحيم و مجبل دواي، 2013، ص 142).

### التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة توصلنا إلى التعريف الاجرائي للاستقرار الوظيفي فهو بقاء العامل في خدمة المؤسسة عن رغبة منه دون ترك المؤسسة و تمسكه بعمله حين تتوفر له البدائل.

### 6-6- تصميم الوظائف:

#### التعريف الاصطلاحي:

يشير تصميم العمل أو الوظيفة إلى الهيكل الفعلي للوظيفة الذي يظهر من خلاله أداء الموظف، وهو يركز بشكل مباشر على العمل نفسه وعلى المهام أو الأنشطة التي يؤديها الموظفون كاملة لمؤسستهم يوميا.

ويشير كذلك Torington وآخرون إلى أن تصميم العمل هو عملية تجميع مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد ويتحملونها ويعتبرونها ملكا لهم. والغرض من تصميم العمل ليس فقط السعي لرضا الأفراد وانجاز العمل بل من الضروري إنجاز هذه المهام بكفاءة وبأقل تكلفة وبشكل موثوق وآمن (بن حواء، 2017، ص219)

يعد تصميم الوظائف مفهوما متعدد الأبعاد ينطوي على محاولات منهجية لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل لتحقيق أهداف معينة.

يرى Invacevich وآخرون أنه معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات الشخصية لشاغليها (جبلاني، 2020-2021، ص31).

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة لتصميم الوظائف توصلنا إلى التعريف الاجرائي فتصميم العمل يتعلق بالمهام والواجبات التي يقوم بها الفرد مع التركيز على النواحي الهيكلية للوظيفة من حيث العلاقات المتبادلة و حجم المسؤوليات الممنوحة ومدى أهمية الوظيفة ودرجة الحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.

### 6-7 - الأداء الوظيفي:

#### التعريف الاصطلاحي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة(عبيد، ص47).

يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة وبتفاعلا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

يعرفه توماس على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (بوعطيط، 2008-2009، ص 72).

### التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة توصلنا إلى التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي فهو السلوك الذي يبذله موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بروبية عن طريق قيامهم بالمهام الموكلة إليهم ، ومن الواجب عليهم اتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف فيتحقق رضاه وبالتالي يبذل جهده لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة.

### 8-6- التغيير التكنولوجي:

#### التعريف الاصطلاحي:

يرى Skinner أحد الباحثين الغربيين أن التكنولوجيا هي الموجه الأساسي لمحيط العمل و تطوره وزيادة فاعليته والتغيير التكنولوجي يتضمن كل ما هو جديد من مكائن تستخدم في الإنتاج من أجل زيادة الإنتاج أو تحسين النوعية (الطيفي ، 2011، ص 61).

### التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة للتغيير التكنولوجي توصلنا إلى التعريف الاجرائي فهو ذلك التغيير في المعدات والآلات والأجهزة وأساليب الاتصال في العمل بهدف رفع الكفاءة وتحسين جودة الإنتاج.

### 9-6- الأهداف التنظيمية:

#### التعريف الاصطلاحي:

يعرف "مصطفى الشاويش" الأهداف التنظيمية بأنها الأغراض أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوح نحوها.

أما "اتزيوني" فيعرف الهدف بأنه صورة لحالة مستقبلية" ويتضمن هذا التعريف تعبيرات عن الهدف حول متغير واحد لأي منظمة مثل الربح أو الرضا أو ما تطمح المؤسسة تحقيقه مستقبلا(الطراونة وآخرون، 2012، ص83).

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة توصلنا إلى التعريف الإجرائي للأهداف التنظيمية فهي تلك الغايات التي وضعتها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ركزت على رفع كفاءة العمال و زيادة الإنتاجية.

### 10-6- الفعالية التنظيمية:

### التعريف الاصطلاحي:

لقد عرفها "برنارد" على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أشار "ألفار" إلى أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، و هذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة و ظروفها الداخلية و الخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة(خيري، 2014، ص193).

عرف "اتزيوني" الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة(حريم، 2003، ص92).

يعرفها "أحمد زكي" على أنها: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها"

أما "بشير العلق" فيعرفها على أنها: "تحقيق الأهداف الصحيحة"( أندرواس و معاينة، 2008 ص229). ويعرفها معجم العلوم الاجتماعية على أنها قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف(غيث، 2006، ص288).

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة توصلنا إلى التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية فهي مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة من طرف المؤسسة مقارنة بالأهداف المحققة سواء كانت أهداف تنظيمية أو إنتاجية.

يمكن تعريفها بأنها قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة لديها في ظل التغيرات التنظيمية استخداما قادرا على تحقيق الأهداف التنظيمية والتكيف مع البيئة و تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل وزيادة أدائه و تحسين الإنتاجية.

## 7- الدراسات السابقة:

### 1-7- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

-دراسة محمد علي محمد(1969-1978):

قام بها الباحث في شركة النصر للأصواف والمنتجات الممتازة(سبتا) بالإسكندرية في الفترة ما بين 1969-1978 وقد شهد هذا المصنع مرحلتين مختلفتين من الأوضاع والترتيبات التكنولوجية والتنظيمية والتي انعكست تأثيراتها على سلوك العمال العلمي كذلك على ظروفهم النفسية والاجتماعية وهدفت هذه الدراسة إلى:

-التعريف بالواقع التنظيمي المصري من حيث مشاكله وقضاياه التنظيمية والثقافية والتغيرات الاجتماعية.  
-تطوير النظريات الخاصة بالتنظيم للتمكن من إجراء دراسات مقبلة تستلهم الظروف الواقعية في التنظيمات، وقد قامت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

1-ما مدى تأثير نوع العمل الذي يمارسه أعضاء التنظيم في ظروفهم الاجتماعية؟.

2\_ما هو دور التكنولوجيا في استقرار العامل داخل الأقسام الإنتاجية؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يخص تأثير المكونات البنائية والتنظيمية للمصنع على العمال لقد كشفت أن الاعتماد على تغيير التكنولوجيا في أداء العمل وذلك بالاستعانة بآلات حديثة قد أدى إلى مجموعة نتائج اجتماعية ونفسية، حيث زاد الطابع الترشيدي وانخفض مستوى المهارات المطلوبة لأداء العمل مما أنقص في أهمية الدور الذي يقوم به العمال. أدى تقسيم العمل والتحديد الدقيق لنطاق المسؤوليات إلى ضعف الاتصالات غير

الرسمية التي تنشأ بين العمال ومن ثم ساد جو من الرتابة والملل في العمل. إن التنظيم الداخلي لكل قسم والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتنسيق الفني السائد فيه يؤثر إلى حد ما في تشكيل اتجاهات العمال ومواقفهم من العمل والإدارة.

-فيما يخص موقف العمال من الإدارة: توصلت إلى أن شيوع الاتجاه السلبي بين معظم عمال الأقسام الإنتاجية راجع إلى المكانة المتشابهة التي يشغلونها جميعاً في البناء التنظيمي وإلى التقارب الواضح بين التنظيم الداخلي وظروف العمل في أقسامهم.

-مؤشر الإشراف داخل التنظيم: بينت دراسة محمد علي أن الإشراف داخل التنظيم موجه نحو الأداء فقط وبالتالي فهو لا يؤدي إلى نتائج مرضية فيما يتعلق بالإنتاجية والروح المعنوية بل يرفع من التوتر ويساعد على نشوء الصراع كما أن اهتمام الرؤساء بتوجيه مرؤوسيهم يمثل استراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم وبالتالي تغيير نمط الإشراف وزيادة اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين من شأنه أن يعطي نتائج إيجابية والتوصل لرضا العمال.

1- لاتصال داخل التنظيم: توصل البحث إلى أنه رغم توفر المصنع على كل المقومات الحديثة التي من شأنها تدعيم التفاعل والاتصال بين المستويات المختلفة في التسلسل الرئيسي إلا أن ذلك لم يتحقق وبالتالي حدوث خلل وعدم التكامل بين المستويات الدنيا والعليا وهذا ما أثر في مواقف العمال وعلاقاتهم الاجتماعية داخل التنظيم، فمحاولة تغيير سير الاتصالات وإتباع استراتيجية وضع خطة تنظيمية من شأنه أن يدعم العلاقات بين العمال والتواصل فيما بينهم.

وتعد هذه الدراسة أشمل الدراسات التي ألمت بالارتباطات الموجودة بين التغيرات الفنية والتنظيمية، وذلك من خلال تغطيتها لأكثر عدد من المؤشرات إضافة إلى تحليلها للبناء التنظيمي للمصنع وبنوع من التفصيل كل هذا يربطه بالعامل الذي يعد أهم عنصر في المنظمة والعملية الإنتاجية، كما ركزت على التغيرات التي طرأت على المنظمة نتيجة إدخال تقنية جديدة مغايرة (بوهنتالة، 2016-2017، ص 20، 22)

الدراسة الثانية :

دراسة "سليمة علي بن يحي" (2009-2010) تحت عنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية.

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة سيرورة التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، وقد طرحت تساؤلات وهي كالتالي: هل التغيير في نمط القيادة يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل؟، هل التغيير في النصوص القانونية يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل؟ وهل للحراك الوظيفي علاقة بالأداء الوظيفي؟. وانطلقت هذه الدراسة من فرضيات وتمثل الفرضية الأولى في أن التغيير في نمط القيادة يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل والثانية تتمثل في التغيير في النصوص القانونية يؤثر على الأداء الوظيفي، أما الثالثة فتتمثل في أن الحراك الوظيفي له علاقة بالأداء الوظيفي.

وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اختيار القيادة داخل المؤسسة عن طريق الوزارة هي السبب في ظروف العمل المتدهورة، أما النصوص القانونية المعمول بها داخل المؤسسة تكون على شكل قوانين وزارية، فهي غير ناجحة لأنها لا تشمل جميع النقاط ولا تأخذ بكل النقائص، أما فيما يخص الحراك الوظيفي أثبتت الدراسة أن له علاقة بالأداء الوظيفي (علي بن يحي، 2009، ص10، 208).

#### الدراسة الثالثة:

دراسة كرمي كريمة تحت عنوان " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز " عناية 2009-2010.

جاءت هذه الدراسة لوصف ظاهرة التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء لدى موظفي المؤسسة في ظل التغييرات الحاصلة فيها، وقد انطلقت الدراسة من هذه التساؤلات:

- ما هو اتجاه الموظفين نحو التغيير التنظيمي؟ وما مدى ولائهم؟

-ماهي العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي؟

-هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية

وتصورت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات:

-التغيير التنظيمي هو نتيجة لتغييرات خارجية وداخلية للمؤسسة .

-المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية .

-الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

وللتحقق من هذه الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة سونلغاز تقوم بإجراء التغيير التنظيمي بنفسها دون تدخل أطراف أخرى.

-التغييرات الحاصلة في المؤسسة تستهدف جميع المجالات التنظيمية في المؤسسة.

-الموظفون لديهم اتجاه رفض للتغيير التنظيمي.

-توفر عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز.

-لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدي موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز.

-عدم وجود تحفيز مادي من أجل التزام الأفراد بالعمل(كرمي، 2009-2010، ص7،8،208)

#### الدراسة الرابعة:

دراسة بوشمال أحمد تحت عنوان: "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات 2010-2011"

جاءت هذه الدراسة لإثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي في المنظمة و علاقته بفعالية التنظيم، و قد انطلقت من تساؤل محوري و هو كالاتي: باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة، و كيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف؟ و انقسم هذا الإشكال إلى أسئلة فرعية و هي كالتالي ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال، و كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي و هل دوران العمل(الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟

انطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات أهمها للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها، أما الفرضية الثانية تمثلت في: انتقال المؤسسة من طابع

العمومية إلى الشركة ذات أسهم أثر على الأداء العمالي، أما الفرضية الثالثة مفادها أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة بسبب عدم الرضا الوظيفي و تعارض الأهداف.

للتحقق من هذه الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم رضا العمال عن الأجر الحالي في ظل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، و أن من خلال نظام التقييم الجديد هناك إجماع على موافقته للأداء الفعلي فهو مرتفع نوعا ما، الرضا عن الأجر يزيد من الأداء، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي ليس له علاقة بانفصال العمال عن منظماتهم و أنه لا توجد علاقة بين تأثير التغيير التنظيمي و الأهداف الشخصية و مغادرة العمال للمؤسسة (بوشمال 2010-2011، ص286، 207، 186، 22)

#### الدراسة الخامسة:

دراسة سعيدة حمصي (2018-2019) تحت عنوان التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية .

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية والفعالية التنظيمية والتعرف على واقع و طبيعة التغيير السائد في المؤسسة الصناعية وإبراز أهمية التغيير التنظيمي في الرفع من فعالية المؤسسة الصناعية و تسليط الضوء على أهم المشاكل والعواقب التي يمكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي.

انطلق الدراسة من عدة تساؤلات وهي كالتالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية؟ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين؟ هل توجد علاقة بين التغيير والإنتاجية؟ و هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل؟.

و للإجابة على هذه التساؤلات صاغت مجموعة من الفرضيات: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية، توجد علاقة بينه وبين الرضا الوظيفي، توجد علاقة بينه وبين إنتاجية المؤسسة، توجد علاقة بينه وبين التكيف مع بيئة العمل.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه يتناسب و طبيعة الموضوع و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية فمستوى التغيير بأبعاده الأربعة ( التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام ، التغيير في الموارد البشرية و التغيير في التكنولوجيا) له علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي .

-مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة له علاقة بإنتاجية المؤسسة.

-التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة ( التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية و التغيير في التكنولوجيا) له علاقة بالتكيف مع بيئة العمل.

أظهرت كل هذه النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية ، فمستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة ( التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في المهام ، التغيير في الموارد البشرية والتغيير في التكنولوجيا) له علاقة بالفعالية التنظيمية بأبعاده ( تحقيق الأهداف التنظيمية ، الرضا الوظيفي، إنتاجية المؤسسة، والتكيف مع بيئة العمل)(حمصي، 2018-2019، ص 9، 10، 29، 152، 215، 216)

## 2-7- الدراسات الأجنبية:

### الدراسة الأولى:

دراسة دوبرين Dubrin 1974 عن كيفية التغلب على عمليات مقاومة التغيير، وهو يقول بأن التغيير يمكن أن يحدث في ثلاثة مجالات: التكنولوجيا (التقنية) أو النشاط التجاري (بمعنى تركيب نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي وميكنة طرائق الإنتاج)، الهيكل أو السياسة (بمعنى الهيكل التنظيمي، نظم المدفوعات وتصميم العمل)، والبشر (بمعنى تغيير الأشخاص، تغيير القيادة). ومستويات المقاومة سوف تكون دالة فيما إذا كان التغيير له تأثير مرتفع أو منخفض بمعيار عدد العاملين الذين يتأثرون به ومدى الأنشطة التي تتبدل، ومقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير وهو يرى بأنه يمكن تقليل المقاومة من خلال عدة استراتيجيات مرتبطة ببعضها وهي:

-اختبار الأفراد الإيجابيين:

أي توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة ومنتفحة للتعامل مع الظروف المتغيرة.

-تجنب التكتيكات القسرية:

ينبغي استخدام وسائل الإقناع التي تتجنب المواجهات مما يؤدي إلى تحييد المقاومة حال وجودها.

-عرض التغيير بشكل مؤقت:

ويقصد بذلك ترويج عمليات التغيير للجماعات التي تتأثر بها من خلال التركيز على أن التغيير المقترح أمر مؤقت ويمكن تحسينه دائما بالاتفاق مع الإدارة، وهناك استخدام لمزيد من التلاعب في هذا التكتيك في بعض المنظمات، حيث يقدم التغيير في البداية كنوع من الثورة لمواجهة كارثة، ثم إلى سيناريو للتغيير أكثر معقولة فيما بعد، ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما يكون الوضع المعدل في واقع الأمر هو الوضع الوارد في جدول الأعمال الحقيقي الذي قدمه أصحاب مبادرة التغيير.

-استخدام أسلوب المشاركة في صنع القرار:

مفاد ذلك السماح بالمشاركة في عملية صنع القرار. سواء كانت المشاركة مسموحا بها في القرارات التي تتعلق بالاستراتيجيات الجوهرية الخاصة بالتغيير أو بالتفاصيل الزائدة والدقيقة المفتوحة للجدل والمناقشة.

-استخدام الحوافز الاقتصادية:

التخلص من المقاومة باستخدام السلسلة الكاملة من التكتيك بدء من زيادة معدلات المدفوعات إلى تحسين المزايا الإضافية (كنج و أندرسون، 2004، ص303،304).

الدراسة الثانية:

دراسة **Kotter et Schlesinger**: إن المقالة الأخيرة عن المقاومة و التي انتهجت الوضع الكلاسيكي ، هي الدراسة التي قدمها Kotter and Schlesinger بعنوان "اختيار الاستراتيجيات من أجل التغيير والتي تم نشرها في عام 1979 في مجلة Harvard Business Review. وهذه الدراسة ربما تمثل أوج موضوع كيفية التغلب على المقاومة ،حيث تقدم وضعا لكل من مدى الاستراتيجيات المتاحة أمام المدراء للتغلب على المقاومة ، وكيفية استخدام كل أسلوب في ظل ظروف معينة.

وتعرض النظرية ست استراتيجيات حددها Kotter and Schlesinger على النحو التالي :

الاتصال Communication ، المشاركة Participation ، التسيير Facilitation ، التفاوض Negotiation ، التلاعب Manipulation ، القسر Coercion ، وهي موضوعة في شكل سلسلة متصلة تمثل بروز أو قوة كل استراتيجية . والأساليب الموجودة على ناحية اليمين من السلسلة تعتبر من صور التدخل الأكثر قوة ، بالرغم من أن الكاتبين يركزان على دور الاختيار الإداري فيما يتعلق باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة أو توليفة الاستراتيجيات التي تتوقف على الظروف واحتياجات القوة المتوافرة لدى المبادرين باقتراح التغيير . وإذا كان من الممكن تنفيذ التغيير باستخدام الأساليب الأقل تسربا إلى ناحية اليسار من السلسلة ، كالاتصال و المشاركة على سبيل المثال ، ويقول المؤلفان أن ذلك هو المنهج المفضل . وحيثما تكون المقاومة ذات جذور عميقة وعنيدة وحيثما يتمتع المبادر باقتراح التغيير بالقوة الضرورية والسلطة ، فإن الأساليب الأكثر بروزا مثل المفاوضات و التلاعب ، أو حتى أسلوب القسر ، ينبغي أن نلجأ إليها . ويعتبر هذا النموذج مفيدا إلى الحد الذي يجعله يركز على أن استراتيجية الإدارة يجب أن تكون متمشية مع مستويات المقاومة و احتياجات القوة التي توجد تحت أمر هؤلاء المبادرين باقتراح التغيير .

ومن هذه الكتابات الكلاسيكية عن المقاومة ، يتضح أن الاهتمام المبكر بهذا المجال كانت تسيطر عليه الاتجاهات العملية والإدارية للتغلب على عمليات مقاومة التغيير . وهناك مكون سيكولوجيا للاستفادة من هؤلاء المبادرين باقتراحات التغيير . ووراء هذه التطبيقات البدائية كان هناك اهتمام محدود بالآثار السيكولوجية للتغيير، و الأسباب التي تؤدي إلى نشوء المقاومة والعمليات التي من خلالها يمكن توحيدها في شكل هدف مشترك داخل المنظمة، أو مع الفروق بين الجماعات في المضامين السيكولوجية لمقاومة التغيير . و حديثا أصبحت هذه الاهتمامات أكثر انتشارا كما نشأت عدة قضايا ترتبط بوجه خاص بالجوانب السيكولوجية لمقاومة التغيير وتلك القضايا المعاصرة هي التي تتحول إليها الآن (كينج و أندرسون، 2004 ص305، 306).

## الدراسة الثالثة:

دراسة كوشن و فرنش **Koch et French (1989)**: تحت عنوان أثر التغيير على إنتاجية العاملين، لقد قاما بدراسة على أربع مجموعات من العاملين لمعرفة أثر التغيير في طرق وإجراءات العمل على إنتاجية العاملين و قد قدموا منهجية تتمثل في:

\*قدم التغيير للمجموعة الأولى تحت اسم "طريقة عدم المشاركة" وقام الخبراء بشرح التغيير المطلوب وأسباب التغيير، ثم أعيد العاملون إلى مكان العمل مزودين بالطريقة الجديدة في أداء العمل.

\*قدم التغيير للمجموعة الثانية وفق ما يسمى " بطريقة المشاركة خلال العرض" وهو نموذج معدل بشكل طفيف عما قدم للمجموعتين الثالثة والرابعة و الذي يبين عدم أهميته بهذا الشكل.

\*قدم التغيير للمجموعتين الثالثة والرابعة على أساس " المشاركة الكلية" إذ التقت مجموعة من العاملين مع الخبراء ، و تم الاتفاق على طرق العمل الجديدة، كما تم ترتيب العاملين حسبها ثم أعيد العاملون إلى مكان العمل.

لقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على اختلافات كبيرة في رد الفعل بين المجموعات الأولى والثانية، الثالثة والرابعة، فالمجموعة الأولى و التي سميت بمجموعة " عدم المشاركة" انخفض انتاجها فورا إلى ثلثي مستوى المخرجات السابقة، واستمر حال هذا الانخفاض إلى ثلاثين يوما بعد إجراء التعديل، وظهرت علامات العدائية ضد الإدارة، وضعف التعاون مع المشرف، وكذلك أشارت الدراسة بأن 17% من العاملين تركوا العمل خلال فترة الأربعين يوما، في حين أن المجموعتين الثالثة والرابعة لم تبدي أي مظاهر للعدائية اتجاه المشرفين و لم تسجل حالات ترك العمل خلال فترة إجراء التجربة(ضياف، 2005-2006، ص20، 21)

## الدراسة الرابعة:

دراسة **Richards 2002** بعنوان أسباب مقاومة المعلمين للتغيير. تكونت عين الدراسة من 375 معلما و معلمة في المرحلة الأساسية والثانوية بولاية كاليفورنيا الأمريكية، كانت تتراوح خبراتهم التدريسية من سنتين إلى غاية عشرون سنة ومن أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير التي خلصت إليها الدراسة هي:

-توقع أن التغيير لن يصل إلى النتائج المرغوبة منه.

-فشل تغييرات سابقة كثيرة.

-زيادة العبء في العمل.

-عدم توفر الطاقة والوقت لتنفيذ التغيير.

-فرض التغيير من خارج المؤسسة التربوية.

-الخوف من فقدان السيطرة على عملهم.

-نقص الدعم المتوفر للقيام بالتغيير.

-عدم الاقتناع بالمنافع التي سيوفرها التغيير.

-نقص الترويج لمشروع التغيير (حاتم، 2017، ص 32).

#### الدراسة الخامسة:

#### دراسة Cetin et Cerit, 2010

هدفت الدراسة إلى تقييم الأهمية النسبية لمعايير الفعالية التنظيمية في موانئ في تركيا ، باستخدام منهج النظم ، وقد استخدمت الدراسة استبانة تضمنت 33 فقرة بحيث تغطي كافة التصنيف و الأبعاد في مدخل النظم وطبقت أسلوب دلفي على 8 من الخبرات ممن يعملون في مستويات الإدارة العليا في الموانئ ،اعتمادا على ما يمتلكون من معرفة وخبرة ولديهم الرغبة في العمل ولديهم مهارات عالية في الاتصال وقد تم توزيع الاستبانة بواسطة البريد الالكتروني، الفاكس، وجها لوجه لتوضيح بعض الفقرات.

أظهر المسح بطريقة دلفي أن أكثر المداخلات أهمية هي البنية التحتية للميناء، المعدات، التكنولوجيا، وأيضا جهود الأفراد ، وقد أظهر التحليل أن العمليات الرئيسية في الموانئ هي الشحن وعمليات المحافظة على الأمن والسلامة والخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات والتسويق، وأظهرت الدراسة أن أكثر معايير الفعالية أهمية في الموانئ فقد كانت الإنتاجية والكفاءة، وجود الخدمة والقدرة على

التكيف و إدارة المعلومات والاتصالات، الربحية، نوعية الموارد البشرية ورضا العملاء(حمصي، 2018-2019 ، ص 26، 27).

### 3-7- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرضنا الوجيز لما أتيح لنا الاطلاع عليه من دراسات سابقة، يتضح على أنها اتفقت على أهمية و ضرورة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

هناك نقاط اتفاق عديدة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة منها: المنهجية المستخدمة أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما أن هذه الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة معايير إدارة التغيير التنظيمي، كما تتفق هذه الدراسة كذلك في الهدف الرئيسي و هو أهمية تطبيق مبادئ التغيير التنظيمي في المنظمات و ما تمثله من استراتيجية تنظيمية و أسلوب إداري حديث.

تبرز الدراسات السابقة تعدد معايير وقياس الفعالية التنظيمية لدرجة أنها لم تتفق على معايير محددة في تقييم فعالية المؤسسات ذات الطبيعة الواحدة كالمؤسسات الاقتصادية.

لقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث على تكوين تصور عام عن مفهوم التغيير التنظيمي الأمر الذي أدى إلى تعزيز الدراسة الحالية وإثراء إطارها النظري وأفادته كذلك في تحديد أداة الدراسة.

### 7- منهج الدراسة و أدواته:

#### 1-7- منهج الدراسة:

إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية حتى نكون على دراية واقتناع تام بالنتائج التي تم التوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات و الأرقام، فصدق النتائج و مدى مطابقتها للواقع المدروس ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه ملائما للدراسة التي نحن بصدددها، فهو ذلك المنهج الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما وكيفا، فالمنهج الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما

المنهج الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويشكل عام يمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية عن ظاهرة أو موضوع معين من خلال فترة أو فترات زمنية، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة.

## 2-7- الأداة:

الأداة هي الوسيلة التي يعتمد عليها الدارس في جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع بحثه، ويمكن للدارس أن يستخدم أكثر من أداة في جمع المادة العلمية بشرط أن تكون هذه الأداة ملائمة في الاستخدام مع الطريقة المنهجية التي يعتمد عليها، وقد أجمع العلماء على أن استخدام أكثر من أداة علمية في البحث تحقق نتائج أوفى وأعمق لموضوع الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة و الاستمارة.

### 1-2-7 الملاحظة:

الملاحظة هي محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توحد بين عناصرها (كرمي، 2009-2010 ص 14).

قد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة وهي تلك التقنية التي لا يشارك الباحث مجتمع البحث في أنشطتهم بل يقيم مسافة بينه وبينهم ويقوم فقط بدور الملاحظ.

يرى العديد من الباحثين والمهتمين بالدراسات المنهجية بان هذه التقنية مقارنة بالمشاركة تمتاز بالموضوعية والحيادية أكثر، وهذا لكون الباحث يكتفي بملاحظة سلوكيات الأفراد وتدوينها. حيث يقول "موريس أنجرس" إذ لم يكن من الضروري العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة أو على الأقل البقاء معهم لمة كافية كي نشاركهم حياتهم من أجل ملاحظتهم فبإمكاننا أن نكتفي بملاحظتهم من دون مشاركة.

ويعطينا موريس أنجرس مثالا حيا عن الحالات الممكن تطبيق فيها هذا النوع من التقنية فيقول " إذا كنا أن ندرس فريقا رياضيا فمن الممكن أن نكتفي بملاحظته من الخارج أي اثناء المنافسة".

يستعاد عادة بهذه التقنية في الدراسات الاستطلاعية ولذا فإن الموضوعات التي تنصب عليها يجب أن تتميز بالمرونة والشمول وعدم التحديد الدقيق، فدراسة ظاهرة من الظواهر يتعين على الباحث أن يتجه أولاً إلى جمع أكبر قدر من المعلومات وذلك عن طريق ملاحظة جميع الظروف المحيطة، ثم يتجه بعد ذلك إلى تصنيف نطاق ملاحظاته فيقصرها على المواقف التي تهمة فقط وهنا ينطلق الباحث من موضوع عام إلى أن يصل إلى موضوع دقيق محدد بناء على الملاحظة الهادفة.

يعطينا الدكتور "عبد الباسط محمد حسن" مثالا عن هذا فيقول: "إذا أراد الباحث مثلا أن يدرس العلاقات الاجتماعية بين العمال في أحد المصانع، فإنه قد يبدأ بالذهاب إلى المصنع ويتجول بين الأقسام، ويلاحظ العمال في عملهم أو في أوقات الراحة وقد يحضر اجتماعات مجلس الإدارة وفي ضوء الملاحظات الأولى التي يقوم بها يمكنه أن يحدد الموضوعات التي تهمة والمواقف التي تعنيه أكثر من غيرها ليقصر عليها ملاحظاته (معتوق، 2013، ص 155، 156).

## 2-2-7- الإستمارة:

الاستمارة أو الاستبيان هي إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة، بحيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام و الخاص و مواقفه و أحكام قيمة أو حول الحقائق أو الظواهر الاجتماعية أو الدوافع و المحفزات، على أن تكتب الأسئلة بلغة مبسطة و مفهومة و خالية من المصطلحات العلمية و بعيدة عن الإسهاب و الإطناب مستخدمة لغرض الدراسة و متضمنة جملا قصيرة و واضحة خالية من التكرار (عمر، 2004، ص 242).

و تعرف استمارة البحث بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، و تعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداما أو شيوعا في الدراسات الاستطلاعية الكشفية و الوصفية (شنب، 2009، ص 138).

وتعرف على أنها تقنية موجهة للمبحوثين على شكل أسئلة، تكون مباشرة عادة من أجل جمع بيانات كمية (Angers, 2014, p46)

الاستمارة تركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين، تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية، المهنية، العائلية و آرائهم

و بمواقفهم من آراء و رهانات إنسانية اجتماعية و بتوقعاتهم و بمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين (كيفي و كمبنهود، 1997، ص226).

# الجانب النظري

الفصل الثاني :

التغيير التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع المتجددة ذات الأهمية البارزة في مجال التنظيم والإدارة، فقد أصبح ظاهرة تلازم المؤسسات فالجمود والثبات والاستقرار يعبرون عن حالة التراجع للمؤسسة، فالتغيير سمة من سمات هذا العصر إذ بات من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات بحيث يخلق ضغوطات كثيرة عليها و ذلك يفرض عليها التكيف و التأقلم مع هذه التغييرات لكي تضمن بقاءها واستمرارها. ومن أجل توضيح ذلك حاولنا في هذا الفصل الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: محتويات و مضامين التغيير التنظيمي

نظرا لأهمية التغيير التنظيمي سننظر في هذا المبحث إلى أهم محتوياته و مضامينه وقد تم تقسيمه إلى أربعة مطالب سنتناول في المطلب الأول أهمية التغيير التنظيمي، أهدافه و أسبابه، أما المطلب الثاني سننظر فيه إلى خطوات التغيير التنظيمي، مراحلها و استراتيجياته، أما فيما يخص المطلب الثالث سنعرض فيه أنواع التغيير التنظيمي، عناصره و مستوياته، أما المطلب الأخير سنعالج فيه أبعاد التغيير التنظيمي و مجالاته .

## المطلب الأول: أهميته، أهدافه و أسبابه

## أولا: أهمية التغيير التنظيمي

## 1-أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال:

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعة.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والمساهمة في إنجاحه.

## 2-أهميته بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

-التموقع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.

-زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

### 3-أهميته بالنسبة للمجتمع:

-توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.

-تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة(سماتي،2017-2018، ص44،45).

### ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي ما يلي:

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

-زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة(عبوي، 2007، ص29).

-تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

-التجديد في مكان العمل.

-تطوير الموارد البشرية والمادية

-ترشيد النفقات.

-استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

-تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات(اللوزي، 2012، ص50)

**ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي**

اختلفت الأبحاث حول أسباب التغيير فمنها ما تؤكد على دور القوى الخارجية الموجودة في المحيط و أثرها على المؤسسة، وأن هذه المؤسسات في هذه الحالة لا تخضع إلا لقوانين الانتقاء الطبيعي التي يفرضها المحيط باعتباره هو السيد، حيث يختار الفعالة منها وليس القادرة على التكيف، ويهتم اتجاه ثاني في لأبحاث بالقوى الداخلية ويضع في المقدمة دور التفاعلات بين مكونات المنظمة في التغيير، أما الاتجاه الثالث...فهو يعارض فكرة التمييز بين الداخل والخارج ويتساءل عن مفهوم حدود المنظمة وعن عمليات التحديد وإعادة التحديد وبناء المنظمة وتغييراتها، فالعنصر المهم في التحليل يصبح شبكة الارتباطات والاعتماد المتبادل وليس الوحدة أو المنظمة (رقام، 2013-2014، ص110)

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير:

**1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة:**

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية...

**2-تنمية القدرة على الابتكار:**

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

**3-إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:**

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

أ-عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

ب-عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت وأصبحت قادرة على الإنتاج أو العمل.

ج-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

#### 4-التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار الاتجاهات والقوى والمصالح.

#### 5-زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

أ-اكتشاف نطاق الضعف والتغيرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، الفاقد والتالف والضائع... ومعالجتها.

ب-معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات التحفيز، تحسين مناخ العمل، زيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، الولاء والارتباط بالعمل(عبوي. ص 24-26).

**المطلب الثاني: خطوات التغيير التنظيمي، مراحلها و استراتيجياته**

**أولاً: خطوات التغيير التنظيمي:**

يقترح "دره" نموذج لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات و يتكون من الخطوات والمراحل التالية:

#### 1-معرفة مصادر التغيير:

وهنا يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية والقانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة تعقيد الأمور في المنظمة.

## 2-تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبينما تريد تحقيقه.

## 3-تشخيص مشكلات المنظمة:

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دورات العمل وغيرها من المشاكل.

## 4-التغلب على مقاومة التغيير:

المقاومة 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 الجماعي غير الرسمية.

## 5-تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

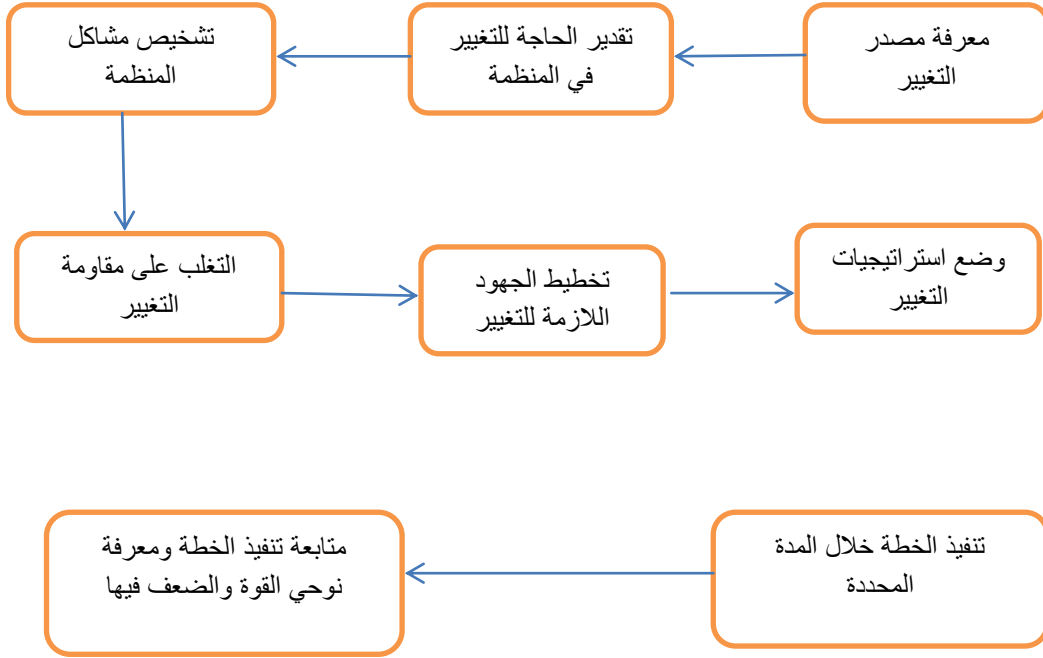
## 6-وضع استراتيجيات التغيير:

يجب 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...)، القوى البشرية (التدريب، ندوات تدريبية، تنمية فرق العمل...).

## 7-تنفيذ الخطة خلال مدة معينة

## 8-متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها (عبوي، ص 29، 30).

الشكل رقم 1 يبين خطوات التغيير التنظيمي



المصدر: عبوي، 2007، ص31.

### ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير بمراحل متعددة هي:

1- الإدراك: تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية أو خارجية ويكون الضغط إما سلوكي يتمثل بالتفاعل والأحاسيس ووجهات النظر المختلفة أو ضغط فني يتمثل في شكل إجراءات وبرامج وعدم الفعالية، فيصبح هذا الضغط مصدرا للتغيير فتبدأ الإدارة بتحديد نوع التغيير وأهميته.

2- التخطيط والتحليل. تحديد كيفية تعامل الإدارة مع التغيير.

3- تحديد أهداف التغيير: وهي مرحلة مهمة يتحدد من خلالها ما يجب عمله.

4- تحقيق التغيير: وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.

5- التقييم: ويتم خلالها تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وتقييم المخرجات الفنية وكذلك وجهات

نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير (الرحيم، 2007، ص5).

وهناك من يرى أن عملية التغيير التنظيمي تمر من خلال آلية تتضمن عدد من المراحل تنفذ بطريقة متتابعة من كل نشاط تعبيرية وهي كالتالي:

### 1-مرحلة التهيئة:

تعد المرحلة أو الشوط الأول في آلية التغيير التنظيمي وتتمثل في قيام المدير كوكيل للتغيير بتهيئة أو خلق الظروف الملائمة لإحداث التغيير التنظيمي الناجح، وتوفي متطلبات التغيير سواء من خلال إعداد الأجهزة والمعدات والحاسبات الآلية، أو تهيئة الأفراد نفسيا لتقبل التغيير، أو إصدار التعليمات المنظمة للوضع الجديد، وعقد الندوات والقيام بالاتصال التنظيمي...وتحديدا فإن هذه المرحلة تتطلب مايلي:

-توضيح أوجه القصور في الأداء الحالي.

-تحديد الهدف من التغيير.

-معالجة المقاومة التنظيمية المحتملة للتغيير.

-معالجة الصراع التنظيمي المتوقع حدوثه.

-معالجة الضغط التنظيمي الذي يسببه التغيير.

### 2-مرحلة تنفيذ التغيير :

يمثل تنفيذ التغيير المرحلة المحورية في آلية عملية التغيير التنظيمي،حيث تتطلب قيام وكيل التغيير(المدير) بتطبيق التغيير المخطط، كتبديل وظائف العاملين،أو تغيير نظم الحوافز والمكافآت إذا كان التغيير في الأفراد أو استخدام أجهزة حاسبات آلية أو معدات أو أجهزة جديدة أو وسائل إنتاجية مبتكرة إذا كان التغيير في التقنية...أو تعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية، المسؤولية،درجة الرسمية وإذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي... وتحديدا فإن هذه المرحلة تتطلب ما يلي

-تحديد السلوك التنظيمي الواجب إتباعه.

-تحديد الأنشطة التي سيطبق عليها التغيير.

-تحديد الخطوات العملية لتنفيذ التغيير .

### 3-مرحلة إعادة التجميد:

تستهدف هذه المرحلة استمرارية التغيير، حيث يقوم وكيل التغيير(المدير) بتوفير البيئة اللازمة لاستقرار النشاط أو الوضع الذي تم تغييره، ويعتمد في ذلك على نظم المكافآت لتدعيم السلوك المرغوب، ويعني ذلك أن هذه المرحلة النهائية من آلية عملية التغيير تتطلب ما يلي:

-إقناع العاملين بتقبل الوضع المعدل.

-تدعيم سلوكيات الأفراد للتصرف طبقاً للوضع المعدل.

-توفير متطلبات دعم استمرارية الوضع المعدل(طارق طه.2006.ص586-588).

هذا الشكل يوضح آلية عملية التغيير التنظيمي:

## الشكل رقم (2) يوضح آلية عملية التغيير التنظيمي

**مرحلة التهيئة Unfreezing phase**

دور وكيل التغيير هو خلق الحاجة نحو التغيير من خلال:

- توضيح أوجه القصور في الأداء الحالي
- تحديد الهدف من التغيير
- معالجة المقاومة التنظيمية المحتملة للتغيير
- معالجة الصراع التنظيمي المتوقع حدوثه
- معالجة الضغوطات التنظيمية التي يسببها التغيير

**مرحلة تنفيذ التغيير Charging phase**

دور وكيل التغيير هو تطبيق التغيير من خلال:

- تحديد السلوك التنظيمي الواجب اتباعه
- تحديد المهام والانشطة التي سيطبق عليها التغيير
- تحديد الخطوات العملية لتنفيذ التغيير

**مرحلة إعادة التجميد Refreezing phase**

دور وكيل التغيير هو استقرار التغيير من خلال:

- إقناع العاملين بتقبل الوضع المعدل.
- تدعيم سلوكيات الافراد للتصرف طبقا للوضع المعدل
- توفير متطلبات دعم استمرارية الوضع المعدل

المصدر: طارق طه ، ص 587

يتضح لنا من خلال ما سبق ذكره ان لمراحل التغيير التنظيمي أهمية كبيرة، ينبغي على القائمين بالتغيير أن يأخذوها بعين الاعتبار، لأن الإخلال بأي واحدة منها يمكن أن ينعكس سلبا على التغيير بأكمله.

### ثالثا: استراتيجيات التغيير

#### 1-الاستراتيجية الإكراهية أو القسرية:

1-استراتيجية أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، ومفاد هذه الاستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع لأي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.

2-استراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسع النطاق، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية...

3-الاستراتيجية الدكتاتورية: حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير.

#### 2-استراتيجية المشاركة والاقناع:

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

2-استراتيجية المشاركة المركزة: وتتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظرا لعدة أسباب منها: ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم وغالبا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير.

3- استراتيجية أسلوب الإقناع والتوعية: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها 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 ينوي إحداثه...

4- استراتيجية 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.

5- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا... هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستجر من وراء هذا التغيير المقترح... (علاوي، 2012-2013 ص: 44-46)

ويرى رجال الإدارة وأعلامها أن استراتيجيات التغيير تتضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي:

### 1- اتجاه التفويض:

يتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد ادخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.

### 2- اتجاه استخدام القوة : ويكون هذا الاتجاه ضمن:

أ- إجبار الإدارة العليا الإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.

ج-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

### 3- المشاركة:

أن تتم المشاركة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة. وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو تقوم الإدارة وكذلك العاملون معا بتحديد المشكلة ودراستها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه(اللوزي،2012 ص51،52).

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار استراتيجية التغيير المناسبة للتغيير منها:

-أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد اهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين، أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.

-الجهة المستهدفة: عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاث ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.

-الموارد المتاحة: تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى( هارون، 2019ص، 556).

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية مثالية يمكن استخدامها لإحداث عملية التغيير لكن كل هذه الاستراتيجيات تساهم في تأييد التغيير أو التقليل من مقاومته، و يمكن أن تكون استراتيجية المشاركة و الإقناع من أفضل و أنجح الاستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي، عناصره و مستوياته

### أولاً: أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع للتغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

#### 6-1- التغيير الشامل والجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أن قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث يركز بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال ، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

6-2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لتمكننا من التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي أي النفسي والاجتماعي، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي وغير فعال.

6-3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والسريع، وعلى الرغم من التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف (عربي ، ص: 28-29)

وهناك من قسم أنواع التغيير التنظيمي إلى:

#### 1-التغيير التطويري: Developmental change

إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات وفي هذا النوع من التغيير يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد، تحسين وتطوير للوضع القديم، فهذا النوع لا

يشتمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير ازاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح...

### 2- التغيير الاستراتيجي: Strategie change

يرتبط ويعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة... ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مراحل المشروع الأولى مثل مرحلة التكوين والتخطيط... وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد علاقات أو تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم صلاحيات أو سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل...

### 3- التغيير الوظيفي: Functional change

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب العمل معها بعناية...

### 4- التغيير النقلي أو التحولي: Transitional change

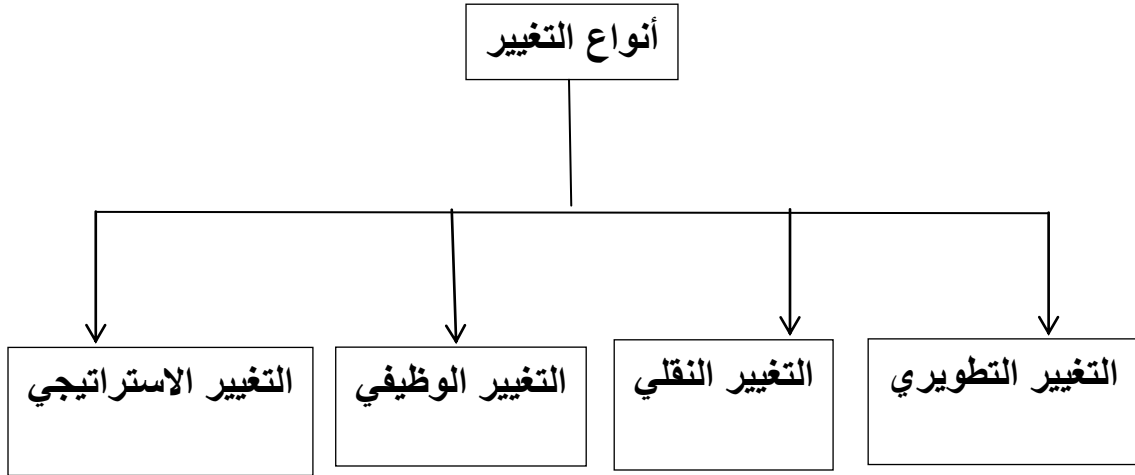
إن عملية التغيير التحولي عملية أكثر تعقيداً من باقي أنواع التغيير السالف ذكرها، فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحاً بشكل تام منها:

- يتطلب استجاب قوية لمتطلبات السوق.

-يتطلب استجابة قوية للتحولات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة.

-لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين والتطوير (مصباح الطيفي، 2011، ص99-89).

شكل رقم (3) يوضح أنواع التغيير التنظيمي:



المصدر: الطيفي، 2011، ص 89

ثانياً: عناصر التغيير التنظيمي:

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التغيير التنظيمي فيما يلي:

1-تحديد هدف التطوير:

في وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه وبسهولة استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

2-التجديد المستمر للتنظيم:

وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين انجازها لأهدافها، كذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جديدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة وتطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

3-الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:

أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

#### 4- استخدام مفهوم النظم:

وبعني ذلك النظر إلى منظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة...

#### 5- تبني استراتيجية إدارية للتطوير:

أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير دلالاته في سلوك الأفراد العاملين...

#### 6- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة:

أي أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب.

#### 7- التعامل مع قضايا حقيقية:

أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش ، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

#### 8- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:

أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة... (عبوي، ص 38، 39).

ويرى 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" "الميمات الست" ... وهذه العناصر هي:

\*موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

\*المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

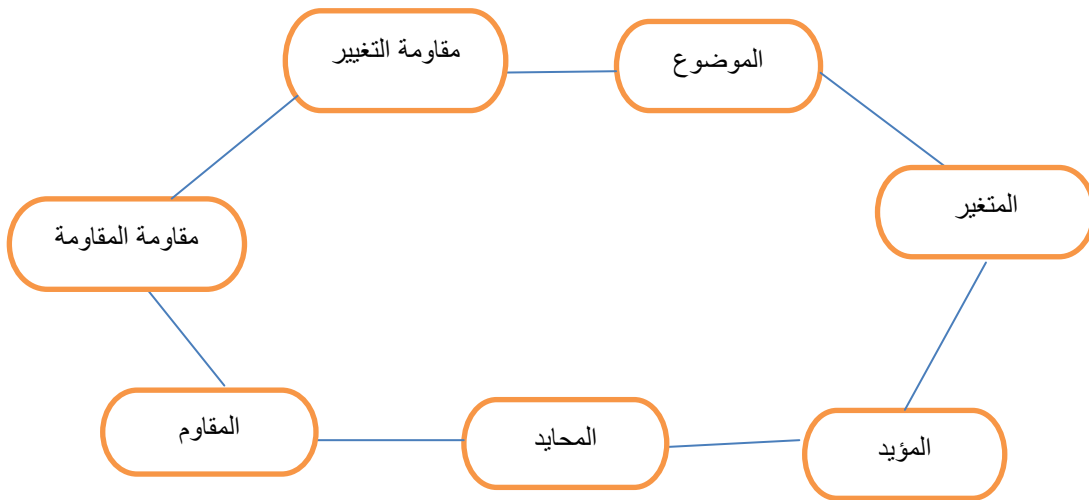
\*المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

\*المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

\*المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها تشويهاً.

\*مقاومة المقاومة: هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها (العطيات، 2006، ص100).

والشكل رقم (4) يوضح سداسي التغيير (الميمات الست)



المصدر: النمران العطيات، 2006 ص101.

ونجد أن هناك من ركز على عناصر أخرى وهي كالتالي:

-طبيعة القوى العاملة من حيث التباين في الخلفية الثقافية...

-التقدم التقني المتمثل في تطور الكمبيوتر وتزايد الأنظمة الآلية في أداء المهام.

-الأزمات الاقتصادية ونتائجها على الميزانيات.

-المنافسة على المستوى المحلي والعالمي وما تستدعيه من دمج بين المنظمات التجارية.

-الاتجاهات الاجتماعية المتمثلة بزيادة فرص التعليم الجامعي.

-السياسة العالمية ونتائجها المتمثلة في نظام القطب الواحد ومحاربة الإرهاب على المستوى العالمي والتحالفات بين الدول.

وغالبا ما يستهدف التغيير المخطط إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير في البيئة المحيطة، وتغيير سلوك الأفراد لمواجهة الأوضاع الجديدة(عسكر، 2005، ص227،228).

**ثالثا: مستويات التغيير التنظيمي:**

**1-التغيير على المستوى الفردي:** ويشمل التقنيات التالية:

أ-تغيير الفرد: ويمكن تغيير أفراد المنظمة في تفهم سلوكهم وشخصياتهم واتجاهاتهم حتى تتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة.

ب-تغيير القرارات: ويعتمد هذا الأسلوب على إصدار قرارات أو مراسيم بهدف تغيير سلوك الأفراد في المنظمة.

ج-الإعلام: ويستخدم كتقنية مدعمة لمختلف البرامج التي تهدف إلى إحداث تغيير أو تحقيق هدف معين اعتمادا على التقنيات المختلفة للاتصال الرسمي.

د-التدريب: يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة من أجل تغيير سلوكهم أو أداء المهام المناطة بتقنية أكثر فعالية.

هـ-الإرشاد والعلاج النفسي: ويهتم أساسا بدراسة شخصية الأفراد ومعالجة الاضطرابات التي تعيق إقامة علاقات جيدة مع بعضهم البعض أو قد يتعرض لها هؤلاء من أجل إحداث تغيير نوعي في نشاط المنظمة، فالإرشاد النفسي يخفف من حدة الصراع الذي يعانيه الفرد في المنظمة كوحدة ذات أبعاد نفسية اجتماعية له علاقة بمنظمات أخرى مثل الأسرة والمجتمع.

## 2- التغيير على المستوى الجماعي: ويشمل التقنيات التالية:

أ- التدريب الجماعي: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إحداث تغيير في السلوك التنظيمي للأفراد في أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشتغلون معهم، وكذا التركيز على فعالية الجماعة وتماسك أعضائها وما يطرأ عليها من نزاعات والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذا أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم وتوثيق أدائها (عبد الباقي، 2003، ص353).

ب- التغذية العكسية الجماعية: وتقوم بها الإدارة بتصميم استبيان لاستطلاع آراء الأفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة تهمهم وتهم المنظمة، ثم يتم مناقشة تلك المعلومات بعد جمعها، ثم يبدأ تحضير الجو النفسي لإحداث التغيير المطلوب.

## 3- التغيير على المستوى التنظيمي:

كما يرسميشال كروزي أن التغيير نظامي أي يتوقف على نظام العمل الذي يطره و ينطبق عليه (Grawitz,2001,p156)

و يرى أن التغيير له مبدئين الأول يكمن في الضغط الذي تمارسه المؤسسات على التنظيم...والثاني يكمن في وجود الأزمات التي تؤدي إلى إعادة النظر في التنظيم القائم(Bernoux,1985,p202).

إن التغيير على المستوى التنظيمي أشمل من المستويين الفردي والجماعي، لأنه يعيد التوازن للمنظمة وللمجتمع ويدخل التغيير من الناحية التكنولوجية والعلاقات الشخصية والإنسانية لأنه يشمل:

أ-تغيير هرم السلطة: ويحدث ذلك لتمكين مختلف الأفراد من المشاركة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي للمنظمة وفي تغيير السياسات الحاكمة للعمل وفي النظم وإجراءات العمل.

ب-توزيع الأرباح: حيث يعمل الباحثون على إقامة علاقة إيجابية بين رفع الإنتاج واشتراك المستخدمين في حصة أرباح المؤسسة، ومن أهم المخططات في هذا المجال مخطط "سكالون" الذي يتطلب إدخال تغييرات جوهرية على هيكل السلطة التنظيمية(الاختصاصات والمسؤوليات) وعلى نظام توزيع الأرباح للمؤسسة بهدف تشجيع كل الأقسام التابعة للمنظمة على العمل الجماعي لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.

ج-التناول التقني الاجتماعي للتغيير التنظيمي: ويقوم على تغيير الهيكل التقني والهيكل الاجتماعي لتنظيم ما كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي والهيكل التقني يندرج تغييره ضمن البيئة التقنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، مما يؤثر على بيئة العمل سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو هيكله التنظيمي. أما تغيير الهيكل الاجتماعي فيعني ضرورة مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لتنظيم العمل(الاتجاهات والمواقف، العادات والتقاليد...) (فني، 2004-2005 ص 59، 60).

**المطلب الرابع: أبعاد التغيير التنظيمي، عوامله ومجالاته**

**أولاً: أبعاد التغيير التنظيمي:**

للتغيير التنظيمي عدة أبعاد حددها "الخضيري 2002 المشار إليه في أبو عابد 2006" وهذه الأبعاد هي:

- 1-ملامح وأنواع التغيير المطلوب الذي نسعى إلى تحقيقه في المستقبل ونتطلع إليه من خلال الحاضر الذي نعيشه بقيوده ومحدداته.
- 2-خصائص قيادة التغيير القادر على إحداثه وعلى التحكم فيه، وتوجيهه بالشكل المناسب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من وراء التغيير.
- 3-الأدوات القيادية المناسبة والفعالة التي تحافظ على نموها وممارستها لدورها في إحداث التغيير الفعال.
- 4-أسلوب التغيير المطلوب الذي يساعد على انطلاقة التفكير والابداع الفعال، والذي يضع علامات مشرقة في طريقة التطوير.
- 5-طبيعة وظروف مجتمع التغيير، وشكل المقاومة التي تواجه قوى التغيير، وحجم الضغوط والقيود التي يفرضها أصحاب المصالح وجماعات الضغوط، وكيفية إدارة المجتمع لإحداث التكيف والتوافق.
- 6-حدود التغيير الآمنة التي يتعين تجاوزها... (الحريري، 2011، ص 114، 115)

**ثانياً: عوامل التغيير التنظيمي:**

هناك العديد من القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات وتمارس ضغوطات عليها والتي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند إحداث التغيير بفعالية وهي:

**أ-العوامل الداخلية:**

هي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية:

-الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.

-عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين و العاملين.

- بروز الحاجة إلى ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.

-الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية( النمران العطيات، 2006، ص54، 55).

-ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة.

-إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين بها.

-الحاجة إلى تحسين وزيادة التعاون والتنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل والمنظمة.

- تغيير أهداف المنظمة فإن لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة إلى المنظمة( عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 35).

**ب-العوامل الخارجية:**

هي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض. فمثلا قد تتعارض قوى تكنولوجياية مع قوى اقتصادية، أو قوى سياسية مع قوى اقتصادية، أو قوى تكنولوجياية مع قوى بيئية، ويمكن إجمالها كآآتي :

-التغيير الاجتماعي حيث أصبح معدلات توقعات الخدمات من المنظمات باتجاه تصاعدي وهذا يضغط على المنظمات المقابلة لتلك التوقعات بصورة تكاد شبه يومية( النمران العطيات، 2006 ، ص 55).

-التغيرات السياسية والاقتصادية: تستدعي التغيرات السياسية والاقتصادية سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إظهار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية.

-التغيرات الثقافية والحضارية: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية كالقيم والأعراف والتقاليد بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وذلك بإجراء التغيرات والتطورات في أنشطتها التنظيمية والإدارية وإحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات بشكل مستمر .

-التغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات: غالبا ما يحدث التغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد ولا بد من المنظمة أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات الخاصة بغية الانسجام مع مختلف تلك المتغيرات وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن ويعكس ذلك فإنها تخالف الدولة و قوانينها وهذا يعرضها للمسؤولية والمحاسبة(عبوي، ص33، ص 34).

-تغيرات في البيئة التقنية: تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم. وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامها سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي(عبد الباقي، ص 385).

ونجد Walker, Armenakis et Bernerth حددوا أربعة عوامل للتغيير :

-السياق الذي تتطور فيه المنظمة.

-طبيعة التغيير .

-عملية التنفيذ.

-الفروق الفردية بين الموظفين (Meunier, 2010 , p 2)

### ثالثاً:مجالات التغيير التنظيمي:

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية:

7-1-المجال الوظيفي:يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

-فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى...

-رسالة المنظمة: وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين...

-أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غايتها العليا...

-استراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني استراتيجية جديدة.

7-2-المجال الإنساني: يعد الموظفون جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق...حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث تغيير في الجانب البشري من خلال:

-المهارات والأداء: يستخدم لذلك عدة طرق:

-الإحلال وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن

هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظومات الحكومية.

-التحديث التدريجي للموظفين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات و امتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.

-تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم مهارات جديدة.

-الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية "اصلاح التنمية الإدارية".

-الثقافة التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

7-3- المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي، تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة...ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي...

7-4- المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء، والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تساهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت(سوفي،2010-2011،ص ص،17،18،19).

### المبحث الثاني: التغيير و المورد البشري

نظرا لارتباط التغيير التنظيمي قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب، سنتناول في المطلب الأول التغيير التكنولوجي و أثره على الأداء و في المطلب الثاني سنتطرق إلى التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي بصفة عامة، في حين سنعالج في المطلب الثالث أثر المشاركة في صنع القرار على المورد البشري ، و أخيرا سنتطرق إلى النواحي الإنسانية المستهدفة من التغيير و متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير .

#### المطلب الأول: التغيير التكنولوجي وأثره على الأداء

من أبرز ملامح الثورة العلمية والتقنية هي ربط العلم بالإنتاج و الأداء مباشرة و لضمان تحقيق زيادات في إنتاجية العمل إلى مستويات غير مسبوقة، لذلك كان اهتمام الشركات دائما حول جعل وسائل الإنتاج أكبر من دور قوة العمل وتنظيماتها الإدارية...وهنا تنشأ العلاقة الجلية بين رأس المال والتكنولوجيا. فرأس المال يتطلب التطور التكنولوجي لزيادته والتطور التكنولوجي يحتاج إلى رأس المال للحصول عليه.

أفضت التطورات العلمية إلى تغيير نمط توزيع المزايا النسبية للعمل وتغيير مفهومه ومكونات هذه المزايا، فبعد أن كان مضمون المزايا النسبية للعمل في أي بلد يتمثل في توافر عناصر العمل الفنية الرئيسية كرأس المال والموارد الطبيعية واليد العاملة وصعوبة انتقالها من بلد لآخر، أدت التطورات التكنولوجية وبخاصة المتعلقة بتطور المواصلات والاتصالات... هذه التطورات مجتمعة فسحت المجال أمام قابلية عناصر العمل العينية وخاصة عنصر رأس المال للانتقال من بلد لآخر...

إن مسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصر يجعل من الصعب على الإدارة معرفة واستيعاب الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغيير السريع في التكنولوجيا (مرسلي، 2011، ص47، 48). و هذا لتأثير التغيير في مستوى التكنولوجيا على تكوين الوحدات التنظيمية وبصفة عامة كلما ارتفع المستوى التكنولوجي (نظم الإنتاج والصنع والغدرة والتسويق...) كلما انخفضت الحاجة إلى العنصر البشري (أبوقحف، 2001، ص139).

وقد أظهرت نتائج الدراسات التي أجريت على أثر التكنولوجيا في المجتمع، أن التغييرات التكنولوجية تنعكس بصورة مباشرة على بناء المجتمع وعلاقاته ونظمه، فعندما بدأنا بالتغييرات التي تحدث في تنظيم العمال في المصنع نجد أنها تؤدي إلى تغيير كامل في النماذج الاجتماعية داخل هذا المجتمع الصغير و في المجتمع الكبير بصورة مباشرة وسريعة (عيسى، 1971، ص30)

لقد حظيت التغييرات التكنولوجية بالاهتمام الشديد من قبل دول العالم، إذ تعهدت هذه الدول بتنفيذ خطط تنمية متطورة هي في أشد الحاجة لمتطلبات التنمية ومنها التنمية التكنولوجية، ومحاولة الاستثمار فيها عن طريق استيرادها، ويؤدي ذلك إلى ضرورة توفير إدارة متطورة تعين إدارة التكنولوجيا على مواجهة مشاكلها، وتوفير الكوادر الوطنية لتشغيلها، كما أن السرعة في الإبداع والاختراعات جعل مسألة التنمية الإدارية مسألة حتمية لتواجه هذا التغيير السريع في التكنولوجيا... (مرسلي ، ص49، 48).

يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدات وآلات أو طرق الأتمنة، والحوسبة الإلكترونية... وطرائق التشغيل إذ يلاحظ أنها قد أصبحت عنصرا مهما من عناصر التنمية في الصناعة... استبدال الأفراد بالآلات أصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملا حرجا ينبغي الالتفات له من قبل المنظمات وعلى مختلف أشكالها. وأخيرا فيما يخص الحوسبة الإلكترونية فإنها أضحت أكثر أنواع التغيير التكنولوجي شيوعا في عصرنا الراهن، إذ تحتاج المنظمات إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين أفرادها

بمختلف مستوياتهم التنظيمية وباختلاف مواقعهم الجغرافية فضلا عن الحاجة إلى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجالي المعالجة والخزن للتعاطي مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الخارجية والداخلية (جلاب، 2001، ص 669-670)

والانفجار الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أوجد وسائل الحصول على نقل البيانات والمعلومات بمعدلات غير مسبوقه، مما أدى إلى الاستثمار المتعاظم في هذا المجال (كورنيل، 2007، ص 284)

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكانن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد لإنجاز مهامهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الانتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الانتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات و التغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سباق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد لأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هياكلها، وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سباق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الانتاجية وما فيها من عمليات.

ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة، حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، كما أن المكتب اليوم يختلف عن المكتب في الثمانينات بسبب الحوسبة، ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكية.

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات التالية:

1- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية.

2- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً.

3- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة.

4- اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المنظمة.

ويمكن تصنيف أسباب التغيير التكنولوجي فيما يلي:

-زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، فقد تلجأ المنظمة للتغيير لزيادة الطاقة الانتاجية نظراً لزيادة الطلب على منتجات المنظمة.

-تخفيض تكاليف الانتاج، فقد تعمل المنظمة على تقليل الأيدي العاملة من خلال احلال التكنولوجيا مكان الأفراد...

-تحسين الجودة، فقد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة.

-تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

-تمييز منتج المنظمة عن منتجات المنافسين من خلال المرونة الكافية في أداء العمل بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا الزبائن مع تنوع المنتجات.

-التقادم وتدهور المعدات حيث تصبح المكائن والعمليات دون كفاءة اقتصادية نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية.

ويختلف الباحثون حول تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري، فمنهم من يرى تأثيرها السلبي و منهم تأثيرها الإيجابي على الأداء، ويمكن تلخيص التأثير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية كالتالي:

-ترى النظرية الماركسية أن هناك تأثير سلبي للتكنولوجيا على العاملين عندما انتقدت الرأسمالية، وذلك من منطلق سيطرة الآلة على عمل الأفراد، مما يؤدي إلى انعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وتأثير ذلك على أداء العمل في المنظمة.

-يرى كثير من الباحثين الدور الإيجابي الذي يلعبه التغيير التكنولوجي، إذ لا يمكن إنكار الدور الإيجابي للتكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف، كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليل ضياع الجهد والمعلومات إلى غير ذلك. ونرى أن التغيير التكنولوجي الهادف إلى اكتساب التكنولوجيا المتطورة من شأنه إنجاح التغيير التنظيمي لأنه يسهم بطريقة مباشرة في القضاء على روتينية الأداء الوظيفي، وبالتالي رفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للمورد البشري(علاوي، ص182-184)

ويمكن القول أن التغيير التكنولوجي له بالفعل آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، على سبيل المثال فإن تبني أو شراء آلات جديدة مثلا في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقيات ، الأمان الوظيفي، وكذلك التغييرات في الأجور والرواتب وغير ذلك(عبد الباقي، 2003، ص377)

### المطلب الثاني: التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي:

#### أولاً:- مفهوم الأداء الوظيفي

مفهوم مركزي في إدارة الأعمال وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين (إدريس و آخرون، 2009، ص50).

#### ثانياً: علاقة التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي

للتغيير التنظيمي الأثر الواضح على مستويات الأداء خاصة إذا كان يشمل هذا التغيير نظم الأداء الإداري، مثل نظام اختيار وترقية يضمن سلامة اختيار المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير، كما قد يشمل التغيير التنظيمي نظام التكوين، وهو ما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التكوينية لكل موظف أو مدير بما يساهم في علاج نواحي الضعف وتعزيز نقاط القوة. بالإضافة إلى نظام الحوافز الذي يشكل مزيجا من الحوافز المادية والمعنوية، والتي تتناسب مع حاجات ورغبات واتجاهات الموظفين، إلى جانب نظام تقييم أداء الموظفين تقييما عادلا يخلو من أخطاء الرؤساء مثل اخطاء التحيز.

وتبرز الحاجة إلى نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المنظمة مع ظهور المسؤوليات والمهارات الجديدة، وهو ما يساعد على ترجمة خطط التغيير التنظيمي إلى واقع عملي ومسؤوليات واضحة، إذ يعد الأداء الهدف الجوهري للتغيير التنظيمي وليس التغيير في حد ذاته. لأن الأداء يحول هدف التغيير من مجرد فكرة إلى حيز الواقع. وعندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل، فالتصميمات الجديدة يمكن أن توضح رؤية مختلفة في كيفية أداء الأعمال. أي أنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم، وإسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التغيير. و أحسن مثال على ذلك تقرير "هامبر" عن سيرته الذاتية أثناء العمل على خط التجميع في شركة جنيرال موتورز لمدة عشر سنوات، وفي قمة الأزمة التي أحدثتها أفضل الواردات اليابانية. أدركت إدارة شركة جنيرال موتورز ومعهم صانعي السيارات الآخرين في الولايات المتحدة الأمريكية أن الجودة هي مفتاح النجاح، حيث فهموا العلاقة الوثيقة بين الأداء وبين الجودة كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي (سوفي، 2010-2011 ص111)

**المطلب الثالث: التغيير و أثر المشاركة في اتخاذ لقرار على أداء المورد البشري:**

**أولاً: تعريف اتخاذ القرار**

تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية نفسية، سلوكية، معقدة تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالدلائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب (طعمة، 2006، ص15).

ويرى "سيمون" أن القرار في حد ذاته هو أساس أي تنظيم، فيجب التركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية في دراسة التنظيم كنسق لاتخاذ القرارات وحل المشاكل عن طريق ارتباط أعضاء التنظيم وتأثيرهم وتأثرهم... (كعباش، 2006، ص ص146، 148).

ويمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية (فاشي، 2014، ص76).

ثانياً: أثر المشاركة في صنع التغيير و أثره على المورد البشري:

لا يمكن أن يحدث أي تغيير في المنظمة دون المساس بالطريقة أو الكيفية التي يتم بها العمل. فبالنسبة لما يحدث الآن من تخفيض حجم المنظمات وإعادة هيكلتها، فإن هذا يتطلب من الأفراد أن يعملوا أكثر، أسرع وأفضل، كل هذا مع تخفيض التكلفة ويعني مشاركة الأفراد معاني مختلفة للمنظمات المختلفة. ويتميز هذا النسق (اتخاذ القرار) بدرجة عالية من الثقة والتفاعل بين القادة والأتباع، كما يمنح للأتباع فرصة الواسعة في وضع الأهداف التنظيمية و ممارسة الرقابة (لوصيف، 1991، ص45)

ولكن بصفة عامة، لكي يكون الفرد أكثر نجاحاً هناك عدد من مفاهيم المشاركة التي يحتمل تطبيقها، ومن ضمن هذه المفاهيم، مفهوم التفويض، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، تحديد الأهداف تدريب المديرين وتمكين الأفراد أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات (راوية، 2000، ص34)

في العادة يصدر القرار من طرف المدير أو المسؤول المخول، ويعرف القرار على أنه اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول لهدف أو حل مشكلة أو انتهاء فرصة، أما عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات... ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد بعيد بالمعايير المستخدمة وتتعدد المعايير التي يتم اتخاذها أساساً...

وغالبا ما ينظر إلى اتخاذ العمل في المنظمة على أنها عملية فكرية من نتاج المستويات العليا ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في الإدارات الحديثة هو محصلة لمجهودات متظافرة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين، وتتخلص الفكرة الأساسية للمشاركة في صنع القرار في قيام جميع العاملين أو مجموعة منهم في المنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاده.

كما يعتبر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف عن طريق الحوار والاتفاق على صلاحيات ومهام الرئيس والمرؤوس، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقويم النتائج، والمساهم الإيجابية التي يقدمها كل مسؤول في منصبه.

لذلك يمكن القول أن هناك إلزامية في عملية إشراك العاملين في عملية صنع القرار بالتغيير التنظيمي، ومنه فإن عملية اتخاذ القرار بالتغيير هي عملية الاختيار التي تتم عن طريق اشراك العاملين

من مختلف المستويات التنظيمية من بين عدد من المقترحات البديلة حول التغيير المتاحة لهم، ويمكن تلخيص أثر اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بالتغيير التنظيمي على أداء العاملين فيما يلي:

-إن عودة العاملين للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين على الإدارة الاهتمام بها، لأن القرار يعتبر أكثر قبولا والتزاما لمن اشترك في صناعته واتخاذه، فهذه الآلية تسهم الإدارة في سد الاحتياجات النفسية للعاملين، كما تسهم في تنمية قدرات العاملين وتوسيع مدركاتهم وتحميلهم نصيبا من مسؤولية التغيير مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

-إن إشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم...

-إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة...

-التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في العصر الحالي أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أكثر دقة...

-تكمّن الأهمية التي توليها المنظمات لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري، يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار واسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل...

-تجعل المشارك في صنع قرارات التغيير التنظيمي أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد من الثقة المتبادلة بين الطرفين، هذا الأمر يمثل حافزا معنويا إيجابيا...

ونرى أن المشاركة في صنع القرار في التغيير تعطي للعامل الشعور بأهميته، مما يؤدي به إلى الاخلاص والتفاني في العمل، كما يؤدي إلى تكوين إطارات جديدة مدربة وذات خبرة في صنع القرار (علاوي ، 2012-2013ص179-182)

فمن الأمور البديهية القول بأن المشاركة تمثل شرطا مسبقا للالتزام فعندما تكون لدى الناس فرصة التأثير في الأشياء التي تدور من حولهم سيبدلون جهودهم ويعبرون اهتمامهم لعملهم بحيث يشعر كل فرد

منهم أنه موضع ثقة واهتمام، وهذا الشعور الشخصي هو المفتاح الحقيقي للأداء الفردي المنتج (حمادة، 1983، ص58).

**المطلب الرابع: النواحي الإنسانية المستهدفة بالتغيير و متطلبات نجاح دور الموارد البشرية فيه**

**أولاً: النواحي الإنسانية المستهدفة بالتغيير:**

تغير الظروف المادي و الاجتماعية تفرض تغير الأفراد من ناحية معارفهم، مهاراتهم اتجاهاتهم، دوافعهم و خبراتهم، فدوام التوافق بين الأفراد و وظائفهم لسنوات أمر مستحيل، و هنا تقوم المنظمة بمراجعة مدى التوافق بين الأفراد و الوظائف من فترة لأخرى لتحديد المشاكل الناتجة عن عدم التوافق و إجراء التدخلات بهدف إعادة الاتزان بينهم.

لعل أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد العاملين، حيث أن إدارة الآلات و الموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس و مشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد، و هذا ما يجعل الأفراد أحد أهم موارد المنظمة. كما أنه مهما تعاظم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر و المخطط و المشغل، و تظل قدرات الأفراد و معنوياتهم و مستويات انتاجهم مرهونا بسلامة إدارتهم، و مهما توفرت المنظمة على مؤهلات الموقع الممتاز و كفايتها من الاموال و أعلى مستوى من التجهيزات يظل نجاحها مرهونا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث القيم و المعتقدات والاتجاهات و السلوكيات.

القائمون على التغيير في سعيهم لإحداث التغيير الإنساني يستهدفون العديد من النواحي الإنسانية منها ما يتعلق بمهارات، اتجاهات و سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنميتها و تعديلها بما يتماشى و الأوضاع التنظيمية الجديدة و يساهم في تفعيل التغيير بها.

فتقوم المؤسسة بتغيير الأعضاء العاملين لديها بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** تغيير المحتوى الفعلي للعضوية من خلال مراجعة عملية التعيين.

**الطريقة الثانية:** تغيير العضوية من خلال التغيير في المهارات و الاتجاهات بالاستعانة بالتدريب والتطوير (خبيزي، 2016-2017، ص 70، 71).

## ثانيا: متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير:

يتعين على المنظمات إعادة النظر في العديد من الامور التي تتعلق بالموارد البشرية و لعل من أهمها ما يلي:

-إعادة النظر في مهام و صلاحيات إدارة الموارد البشرية و هياكلها لتحتل مكانة متميزة في التنظيم، مع إعادة النظر في مؤهلات و مواصفات المعينون بإدارة الموارد البشرية و من يتولون قيادتها لأن المهارات لا تكتسب بالنقادم إنما بالتعليم و التأهيل و التخصص.

-تشجيع الإبداع و الأفكار الجديدة، و نشر ثقافة المعرفة و توفير فرص تنمية المهارات.

-غرس الثقة في نفوس الموظفين و التسامح مع أخطائهم غير المقصودة.

-تمكين الموظفين من حرية التصرف و تقليص حجم التوجيهات الصارمة المقيدة للسلوك الوظيفي.

-تشجيع القيادات الشابة على الاحتكاك بالقيادات العليا للتعلم و إتاحة الفرصة لها للمشاركة في اتخاذ القرارات .

-إعادة النظر في القوانين و اللوائح التي تنظم شؤون الخدمة العمومية مع تقديم الكفاءة و الفعالية على الأقدمية.

-الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات في البلدان المتقدمة و إجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المتميزة.

-ربط البرامج التكوينية للمنظمات مع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع.

-تفعيل الأداء البشري و استثمار طاقات الموظفين الفكرية و الإبداعية، و هو التحدي الجديد أمام المنظمات المعاصرة(سوفي، 2010-2011، ص59).

## المبحث الثالث: إدارة التغيير و مقاومته

فرضت التغييرات على المنظمات العمل على توفير قيادة و إدارة فعالة في هندسة التغيير من أجل بقائها و النجاح في تحقيق أهدافها، و عليه سننترق في هذا المبحث إلى إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته.

## المطلب الأول: إدارة التغيير

## أولاً: تعريفها

يرى العالم الإداري " ستيف سميث" أن إدارة التغيير هي: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

يرى الدكتور "سعيد عامر" أن إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود(النمران العطييات، 2006، ص94، ص95).

## ثانياً: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي:

إن لإدارة التغيير مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة الالتزام بمضمونها والتنفيذ بتوجيهاتها من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير ومن بين هذه المبادئ نذكر:

-ترتبط فعالية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وانخراطهم في العملية.

-إذا كان تأييد الإدارة العليا أمر حتمي لضمان سهولة تطبيق التغيير فإن ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتي تخفف مقاومة التغيير.

-يجب الأخذ بعين الاعتبار عند البدء في عملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

-أن يقدم مجتمع التغيير الدعم المتواصل للنظام والذي يتكون من البيئة والعمليات الثقافية، الاجتماعية ، السلوكية...

-تزداد فرص انجاح الأفراد للتغيير إذا توفر فريق عمل من المختصين سواء من الداخل وإذا اقتضى الأمر الاستعانة بالخبرة الأجنبية.

-ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم إجراء التعديلات التدريجية في أجزاء المنظمة المستقرة نوعا ما.

- يزيد قبول الموظفين للتغيير إذا أتاحت لهم فرصة مناقشته وفهمه من خلال عملية الاتصال(سوفي، 2010-2011 ص 46).

### ثالثا: أساليب إدارة التغيير:

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في:

-**أسلوب دفاعي:** يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكفيه فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.

-**أسلوب الاحتواء:** وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجيهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وتوازن، وهذا يتطلب من المديرين توقع التغيير و التنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج(الزغبى، 2009، ص 79).

### رابعا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

يتميز مشروع التغيير بمجموعة من الميزات والخصائص والتي تعطيه صيغة المشروع، وهي خصائص نوجزها في نقاط أساسية أهمها:

#### 1-التغيير عملية شاملة:

يقصد بالشمولية المعنى اللغوي له، وهو أن يختص برنامج التغيير المعتمد من قبل أي منظمة بكل عناصر ومكونات التنظيم، فلا يمكن التعامل معها كل على حدة، والأصح أن ينظر إليها كوحدة متكاملة، وهو ما يكسب برنامج التغيير أكثر فعالية ونجاعة على مستوى تحقيق الأهداف، من خلال استهدافه

لكافة القوى العاملة، وأنظمة وعلاقات العمل، وكذا مختلف الهياكل التنظيمية واللوائح والقوانين المعمول بها، فالأكيد أن أي تغيير يمس جانب من جوانب المؤسسة يؤثر ولو بشكل غير مباشر على أغلب مستويات التنظيم.

### 2- التغيير عمل مخطط:

يعد التخطيط المسبق لبرنامج التغيير من بين أهم الخصائص التي تعطي للبرنامج أكبر نسب لتحقيق الاهداف المتوخاة منه، وكلما توفر عنصر المشاركة في التخطيط كانت النتائج عالية، فلا بد قبل الشروع في أي خطوة تغييرية أن نعاين الوضع الراهن، نرصد أهم السلبيات والمشاكل لنحدد أشكال التدخل المناسبة، وهي النقطة التي تميزه عن التخطيط العشوائي أو التلقائي.

### 3- التغيير عملية مستمرة:

يعد التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، إن لم يكن أهمها، ولعله الظاهرة الوحيدة غير المعرضة للزوال، وهو يجعلنا نتوقعه باستمرار ونترصده على الدوام، ومن جهة أخرى يحتم على الإداريين والعمال على حد سواء لتهيئة الظروف المناسبة للتغيير، وعدم الاكتفاء بإحداثه في فترة محددة، فهو لا يرتبط بعامل الزمن بل هو عملية مستمرة...

### 4- التغيير مسؤولية إدارية:

عادة ما ترتبط مسؤولية قيادة التغيير بالمستويات العليا في التنظيم، مع عدم إعفاء مختلف المستويات الأخرى من مسؤولية الإحداث أو الاستجابة أو التكيف على الأقل...

### 5- عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم:

تهدف مجمل برامج التغيير إن لم نقل كلها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً، على اختلاف هذه الأهداف سواء كانت استراتيجية أو إجرائية أو تشغيلية (عبد الوهاب، 2014-2015، ص 26، 27).

ويتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين بتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها (عبوي، ص: 23)

**6-المشاركة:**

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

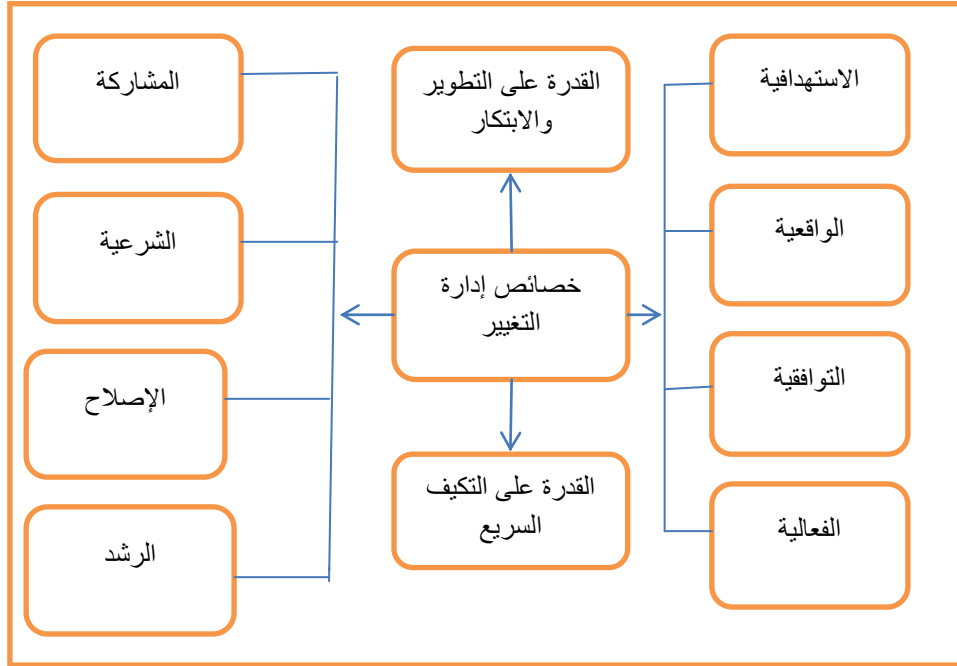
**7-القدرة على التطوير والابتكار:**

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

**8-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:**

إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة(عبوي، ص23-24).

الشكل رقم (5) : يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر : بيالة، 2018-2019، ص 113.

#### خامسا: مراحل إدارة التغيير:

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير و إدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية "أ" إلى وضعية أخرى "ب" في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة في حدود الامكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة، وتتم إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها:

-مرحلة الاستعلام: وفي هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة استطلاع لفهم وتقييم الوضعية الراهنة و وضع رؤية مستقبلية للمنظمة لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والامكانيات اللازمة لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

-مرحلة الاستجابة ورد الفعل: تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير وتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة إلى أخرى. فالمنظمة اليقظة والتي

تعمل بمبدأ المبادأة تكون مهياً لتحسين الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

-مرحلة التصميم: خلال هذه المرحلة و إذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق وعادة ما يتم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الاجنبية عند الضرورة.

-مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات و الإجراءات المتخذة ، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الالتزام بما ورد في الخطة، ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

5-مرحلة التأثير والتقييم: في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الانحراف بين ما تم التخطيط له و ما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه(سوفي،2010-2011ص 47)

### المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي:

من النتائج التي تبرزها دراسات السلوك التنظيمي مقاومة الطرفين: المنظمات والأفراد للتغيير، ويرى البعض في المقاومة بأن لها بعدا إيجابيا من منطلق الحاجة للثبات والتنبؤ وإلا سارت الأمور بعشوائية، وكما أن مقاومة التغيير يمكن النظر إليها بأنها نوع من الصراع الوظيفي أو الإيجابي حيث أن الخلاف حول إعادة التنظيم أو أداء المهام من شأنه أن يؤدي إلى جدل صحي وبالتالي الوصول إلى قرار أفضل من القرار مصدر الخلاف.

إذ تعتبر عمليات التغيير في أي جانب من جوانب التنظيم بصرف النظر عن الأسباب والأهداف هي بمثابة مواقف جديدة من وجهة نظر العاملين بالمنظمة وفي مواجهة ذلك فهناك احتمالان هما: الاحتمال الأول إدراك الفرد بأهمية وضرورة هذا التغيير لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة وبناء عليه يكون سلوك الفرد إيجابيا ومؤيدا لعملية التغيير والاحتمال الثاني إدراك الفرد بأن هذا التغيير يمثل تهديدا لأمنه واستقراره وهنا يكون سلوكه سلبيا ومقاوما لعملية التغيير .

**أولاً: عوامل المقاومة**

هناك من صنف أسباب وعوامل مقاومة التغيير إلى أربع مجموعات وهي كالتالي:

**1-عوامل وظيفية:**

- تجنب زيادة التخصص وتقسيم العمل وجعل الأنشطة أكثر روتينية.
- تجنب تحمل اختصاصات إضافية أو جديدة تتطلب مهارات ومعارف جديدة أو جهوداً إضافية.
- تجنب زيادة التعليمات والتشديد في الأنظمة الرقابية.
- تجنب استخدام أساليب وطرق عمل جديدة تتطلب قدرات ومهارات أخرى.

**2-عوامل نفسية:**

- الخوف من الملل والاحساس بعدم الأهمية نتيجة القيام بعمل بسيط ومتكرر.
- الخوف من تضيق حرية واستقلاليته في التصرف وزيادة التبعية.
- الخوف من تغييرات مجهولة لا يدري حقيقة أهدافها ومحتواها ونتائجها.

**3-عوامل اجتماعية:**

- الخوف من الإخلال بالعلاقات والأنظمة الاجتماعية القائمة والمستقرة.
- الخوف من الانتقال إل وظيفة أو عمل آخر ومن ثم إلى جماعة عمل لا ينتمي إليها.
- الخوف من تقليل مكانته الاجتماعية لفقده مركز قيادي أو لعدم صلاحية قدراته ومهاراته.

**4-عوامل اقتصادية:**

- الخوف من الاستغناء عنه أو تخفيض ساعات العمل ومن ثم فقدان الأجر أو تخفيضه.
- الخوف من تقليل فرص الترقى والحوافز والمكافآت بما يقلل سبل الاشباع وزيادة المنافع) أبو بكر، 2003-2004، ص289، 290).

وهناك من قسم هذه العوامل على شكل مصادر من البعد الفردي والبعد التنظيمي:

أ-المقاومة من جانب الفرد: تستند في أساسها على الصفات الشخصية المرتبطة بالإدراك والشخصية والحاجات التي تتمثل في الأسباب التالية:

-العادة: حيث يميل الفرد إلى القيام بما تعود عليه وردود الفعل المبرمجة بدلا من اتخاذ قرارات وسلوكيات مختلفة تتطلب جهدا مضاعفا وغير روتيني.

-الأمان : فالفرد الذي يفتقد الأمان و الضمان الوظيفي يكون أكثر مقاومة للتغيير خوفا من أن التغييرات ستؤدي إلى الاستغناء عنه أو تقليل مسؤولياته وبالتالي مكانته الوظيفية.

-الخوف من المجهول : فالتغيير يستبدل المعروف بالغموض وعدم التأكد. وتكمن المشكلة في قلق الفرد بعدم تمكنه من التعامل الجيد مع الوضع الجديد كما هو الحال في عمله الحالي. فعلى سبيل المثال، إذا صاحبت تغيير شبكة المعلومات الحاجة إلى معرفة أساليب جديدة في الرياضيات المتقدمة وتبين أن هناك من يتخوف من عدم القدرة على فهم المتطلبات بسبب المستوى العلمي أو فقدان الدافعية للتعلم بعد سنوات طويلة في الخدمة.

-عملية انتقاء المعلومات : يشكل الفرد عالمه من خلال عملية الإدراك، وحالما يخلق مثل هذا العالم لدى الفرد فإنه يقاوم تغييره. الأمر الذي يجعل الفرد ينتبه إلى ما يرغب فيه ويهمل المعلومات التي يجد بأنها لا تناسبه أو غير مقتنعة بها، كتجاهله الحاجة إلى فهم الرياضيات للمهنة الجديدة .

ب- المقاومة من جانب المنظمة ترجع إلى الطبيعة المحافظة للمنظمات ورغبتها في استمرارية الأساليب المتبعة. ويمكن إرجاع أسباب المقاومة فيها إلى:

-الجهود أو القصور الذاتي للبنية التنظيمية: تصميم المنظمات بطريقة تحافظ على الاستقرار. فعمليات الاختيار والتطبيق الاجتماعي كلها تدعم مهارات وأدورا معينة. فأى عملية تغيير تواجه بالمقاومة للاحتفاظ بالوضع الحالي للمنظمة.

-محدودية التأثير للتغيير: تتكون المنظمات من أنظمة فرعية مكملة لبعضها البعض، فمن الصعب التغيير في جزء دون إحداث تغيير في البنية التنظيمية لمواكبة التغيير الجزئي.

- الجمود أو القصور الذاتي لجماعة العمل: معايير الجماعة تقف في وجه التغيير حتى وإن رضي بها الأفراد. فإذا ما كان المعيار لدى جماعة العمل هو الموافقة الجماعية قبل إحداث أي تغيير فإن قبول قائد الجماعة على مطالب الإدارة العليا سيواجه بالمقاومة من الأفراد.

- تهديد للخبرة: يمثل التغيير نوعاً من التهديد لخبرة ومعرفة المتخصصين في المنظمة حيث يشعر البعض باهتزاز مكانته في منظومة العمل كالحصول على معلومات بشكل مباشر عن طريق الكمبيوتر الشخصي دون الرجوع إلى العاملين بإدارة المعلومات المركزية في المنظمة.

- تهديد لأصحاب النفوذ: فأى تغيير في عملية اتخاذ القرار من شأنه تهديد مراكز القوى في المنظمة ونجاحه في الإدارة الوسطى.

- تهديد لتخصيص المصادر: يتخوف البعض من أن التغيير سيقفل من الميزانية المخصصة أو تقليل عدد الأفراد في الوحدة وغيرها من المخاوف المرتبطة بعملية التغيير (عسكر، 2005، ص 229-231).

### ثانياً: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي :

تتعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداءً من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، التحفظات، عدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي.

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

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية والجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي:

### 8-1- الرفض العنيف

ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنه يهدد بقاءها مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل لإشاعة القلق، الخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية مما ينمي بينهم الأحقاد والصراعات.

### 8-2- تعطيل قوى التغيير

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

### 8-3- إبطاء سرعة التغيير:

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

ومن خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه، وبالتالي زيادة قوة مقاومته وتثبيتها، وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تجلب نتائج وخيمة على المنظمة.

وبالرغم من تعدد أنواع المقاومة وأساليبها إلا أنه يمكن مواجهتها وتلافي سلبياتها إن كان هناك قيادات فاعلة تنتهج الآليات المناسبة في إدارتها ومواجهة مثبطاته، وتبنى الوسائل الصحيحة ابتداء بإدخال التغيير وبيان أهميته وضرورته، واحتواء المقاومة في بدايتها وحسن التصدي لها في حالة تماديها (علاوي 2012-2013، ص 56.55).

### ثالثاً: تقليل مقاومة التغيير:

فيما يلي أهم الطرق الشائعة التي يمكن من خلالها تقليل مقاومة التغيير:

1- قبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم.

2- إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير .

3- تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعد على إزالة الخوف والقلق .

4- التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير: بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير. على سبيل المثال نقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء .

5- استخدام أسلوب المناورة: أي استخدام أساليب غير مباشرة وتكتيكات ملتوية لإقناع الآخرين أن التغيير في مصلحتهم... وهناك اعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب.

6- استخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح بمعنى تهديد العاملين مثلا بفقد الوظيفة، أو إسناد مهام متواضعة لهم... وذلك للحصول على موافقتهم (محمد عبدالباقي، 2003، ص367، 368).

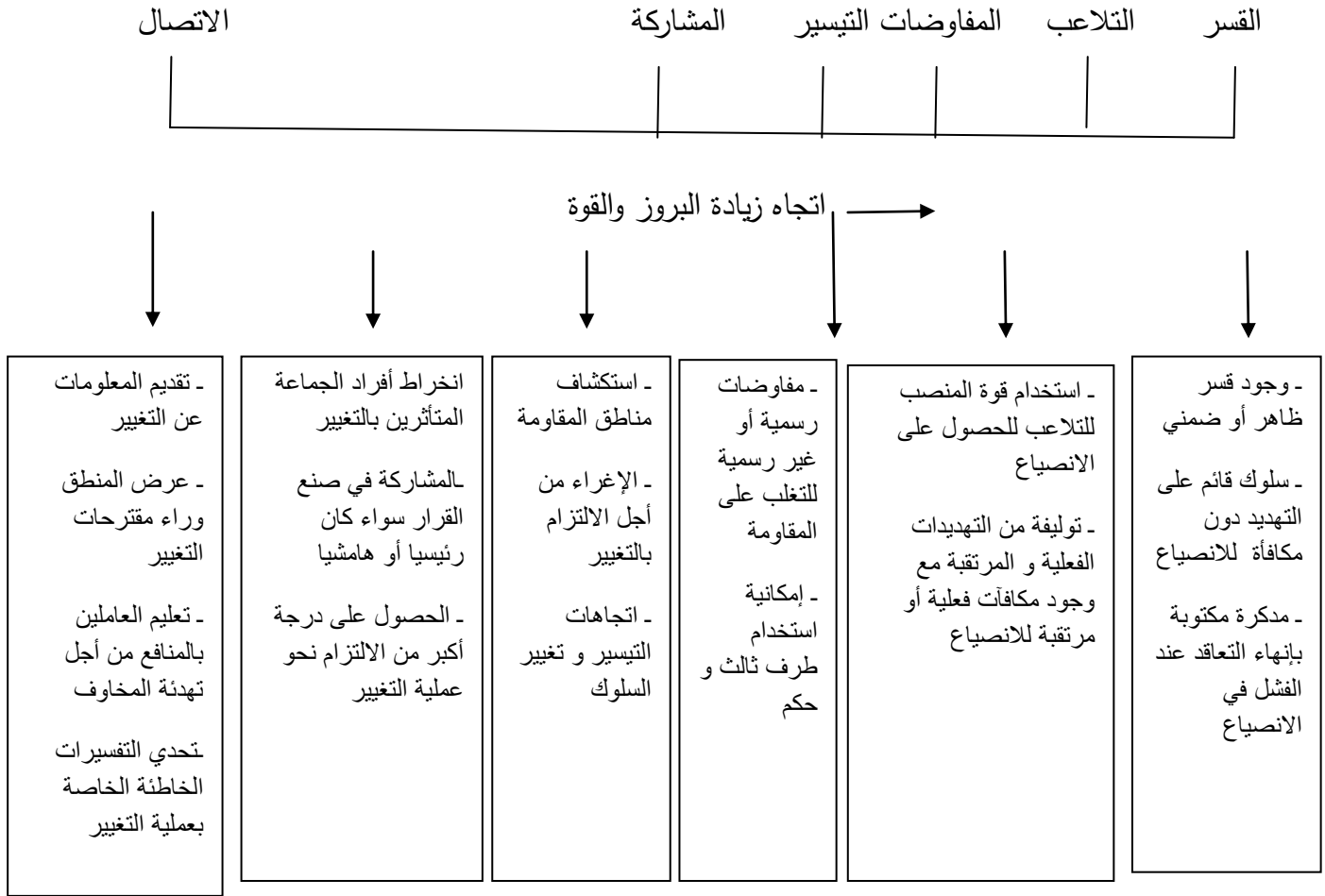
و الجدول رقم (1) يبين أساليب التقليل من مقاومة التغيير:

المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تعليم الأفراد والاتصال بهم، Education+Communication .	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات.	بمجرد أن يفتتح الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير.	قد يستغرق وقتا طويلا خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير.
أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير Participation+Involvement	عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أن الأفراد اللذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يلتزمون بالتغيير... .	الخطورة هنا في أن المشاركون يقدمون تصميما غير مناسب، كما قد يستغرق ذلك وقتا طويلا.
تشجيع الأفراد وتدعيمهم	يمكن استخدام هذا	ليس هناك أسلوب	يستغرق وقتا طويلا

<p>مكلف للغاية وقد يفشل كذلك.</p>	<p>أفضل من ذلك فيما يتصل بمشاكل التأقلم</p>	<p>الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.</p>	
<p>قد يكون أسلوبا مكلفا للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا نبه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل.</p>	<p>في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وسهلا لتجنب المقاومة العنيفة.</p>	<p>يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير، و أن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على المقاومة.</p>	<p>التفاوض والاتفاق</p>
<p>قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غدر بهم.</p>	<p>قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبيا للتغلب على المقاومة.</p>	<p>عندما لا تجدي بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.</p>	<p>أسلوب المناورة</p>
<p>يمكن أن يكون أسلوبا محفوقا بالمخاطر إذا ثار حزن الأفراد القائمين بالتغيير.</p>	<p>أسلوب سريع، وقد يتخلى أو يتغلب على المقاومة.</p>	<p>عندما يكون عامل السرعة أمرا ضروريا، وأن القائمين على التأثير لديهم قوة كبيرة.</p>	<p>التهديد الضمني أو الصريح</p>

المصدر: محمد عبد الباقي، 2003، ص396

شكل رقم (6) يوضح منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: كنج، ص308

رابعاً: مزايا مقاومة التغيير:

جرت العادة إلى أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية، والمتمثلة أساساً في:

- مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف و وسائل و آثار بشكل أفضل.

- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.

- حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او غير المباشرة.

-تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها.

-يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.

-المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين نحو قضية معينة كما تعتبر مقاومة التغيير متنفسا للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل(سوفي، 2010-2011ص120).

### المبحث الرابع: نظريات و نماذج التغيير

نظرا لتعدد النظريات التي تدخل في موضوع التغيير التنظيمي، سنتطرق في هذا المبحث على أهم النظريات المفسرة له.

#### المطلب الأول:نظريات التغيير التنظيمي:

##### 1-الإدارة العلمية:

عرفت القارة الأوربية منذ نهاية القرن 18 تطورات كبيرة في مختلف المجالات خاصة مجالات البحث العلمي والتكنولوجي، وأدى ذلك إلى حدوث تغييرات جذرية على مستوى مختلف البناءات والأنساقالاجتماعية نظرا للموارد الضخمة المتوفرة(حليس، 2008-2009، ص50).

و في ظل هذه الظروف ظهرت هذه النظرية التي اهتمت بدراسة مشاكل الإنتاج و بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتنظيم العمل وتسلسل السلطة واتباع طرق عقلانية رشيدة(الحركة والزمن والمواد التي يستخدمها العامل في تأدية العمل).

وأول روادها تاييلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي:

-الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزاء المادي.

-التخصص يمكن من رفع الإنتاج،

-العمال وأرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالية المؤسسة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل، وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة. ويرى تايلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفاذي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال)، وبالتالي فلا داعي للصراع.

وقد وضع تايلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال لقبول النظام الجديد للعمل وتأدية العمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية (كرمي، مرجع سبق ذكره، ص 36). وتوصل إلى أهمية وطرق تصميم مكان العمل ووظائف العاملين واكتشف بأن هذه الأمور تترك للمشرف والعمال وأن هناك إمكانية تصميمها وفق أسس علمية من قبل مختصين فاقترح ما يجب أن يدرس هؤلاء وكانت أفكاره الأساس لاستحداث تخصص الإدارة الصناعية في كليات الهندسة (نائف برنوطي، 2008، ص 164).

## 2- حركة العلاقات الإنسانية:

ردود فعل عديدة جاءت طعنا في الاتجاه الكلاسيكي لسليباته، وتجمعت في اتجاه أطلق عليه نظرية العلاقات الإنسانية أو مدرسة العلاقات الإنسانية... تجارب عديدة أجريت حول الإنسان في العمل أهمها تلك التجارب التي أشرف عليها ألتون مايو... (أوكيل وآخرون، 1994، ص 136).

بدأ مايو تجاربه بتجربة تغيير العمل في الإنتاج التي أجراها بمصانع النسيج، حيث كانت هذه التجربة ممهدة لتجارب عديدة متتالية أجراها في ميدان الصناعة بغرض الوصول إلى الهدف الذي رسمه والمتمثل في اكتشاف الأسباب الرئيسية التي تؤثر على الإنتاج سواء في رفعه أو خفضه، وكانت إدارة المصنع الذي أجريت فيه التجربة قد وضعت نظاما تحفيزيا حتى تصل إلى الربح المطلوب إلا أن الملاحظة المسجلة في النهاية قد أشارت إلى أن أي من العاملين لم يصل إلى الحد الموضوع من قبل إدارة المصنع، وبالتالي لم يحصل أي أحد على المكافأة التحفيزية المطلوبة، وبطبيعة الحال ضلت هذه المكافأة مجرد فكرة نظرية لم تطبق بالفعل وقد دفع هذا الوضع بمايو إلى دراسة ظروف العمل ومحاولة

كشفت تأثيرها على اتجاهات العمال، وسجل تبعاً لذلك ثلاث ملاحظات ووضعا بعد ذلك نصب عينيه لتوضيح المؤشر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج ويلخص الملاحظات الثلاث فيما يلي:

-ان تقدير العمال لعملهم كان سيئاً.

- كان العمل مملاً نظراً لروتينيته وتكراره.

-إصابة العمال بالتعب والملل بسبب العمل باستمرار.

ومن هنا أجرى مايو تجربة عن تغيير العمل وأثره على الإنتاج محاولاً تفادي السلبيات التي أوضحتها ملاحظاتها الثلاث المشار إليها ( حليس، 2008-2009 ص56، 57).

حيث اتجه إلى دراسة الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم، حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل، لها قيمها ومعاييرها الخاصة كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعات الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل، وقد توصل إلتون مايو إلى النتائج التالية:

-أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الانتاج لدى العامل.

-التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل.

-تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.

-يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات... (كرمي ، 2009-2010 ص37)

### 3-نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه:

يعود الفضل في التحليل الاستراتيجي بشكل أساسي إلى أبحاث "ميشال كروزيه" وهو عالم اجتماعي فرنسي للمنظمات تميز في أعماله الأولى من خلال البحث الميداني الذي قدمه حول الظاهرة البيروقراطية (Lallement, 1993, p207).

تطرق ميشال كروزيه إلى ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل و النسق معتبرا إياه ظاهرة قابلة للدراسة و التحليل كغيره من الظواهر الاجتماعية الأخرى...ويمكن تلخيص الأفكار التي جاء بها حول التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:

يعتبر التغيير حسب ميشال كروزيه عملية ضرورية لضمان البقاء والاستمرار في الوجود لمجموعة أو مجتمع ما، حيث نجد أن المجتمعات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم و غير ملائم، لتنتج نموذجا جديدا يساير المرحلة و يواجه متطلباتها واحتياجاتها المختلفة والمتزايدة.

وإذا كان يعتقد في بعض النظريات أن وجود التوترات و الصراعات الداخلية هي أساس التغيير في جماعة أوفي تنظيم ما كوحدة متماسكة، فإن كروزيه يؤكد غير ذلك، حيث يعتبر أن دراسة وتحليل التغيير يجب أن يكون في منظور ديناميكي وليس ستاتيكي، ذلك لأن التغيير حسب المبدأ الحتمي يبرز الانتظام المعرفي الذي يلزم ويضع قيودا على إدارة الإنسان، وهذا مايجب رفضه لأن الأمر هنا يخص نسق العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في التنظيم عبر تغيير أنماط لعب جديدة وذات طبيعة مغايرة.

إذ لا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية، حيث أنه ولكي يكون هناك تغيير حقيقي يجب أن يتحول نسق الفعل تحولا كليا، أي أن الأفراد يطبقون علاقات إنسانية جديدة تماما، وشكلا جديدا من الضبط الاجتماعي ذلك لأن الألعاب هي التي تتحكم في العلاقات الاجتماعية وفي تشكلها لهذا فإن التغيير لا يتم بوضع هيكل أو نموذج جديد، أو تقنية جديدة أو تنظيم جديد بل هو إطلاق لعملية التغيير التي تتطلب فعل ورد فعل أو مفاوضات وتنازلات وتعاون... (الحاج، 2015-2016، ص104، 105).

#### 4- نظرية اتخاذ القرارات:

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد.

والوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد. يقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد وتوضيح أبعاد الطرق اللازمة للإنجاز كمثّل القواعد الرسمية، وسائل الاتصال ونقل المعلومات، وجود برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته، والفرد يتخذ القرار باعتماده على

نوعين من المقدمات فالنوع الأول هو مقدمات واقعية وهي تعني الوسائل أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمية وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف، حيث أن القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين المقدمتين، فالسلوك الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات (كرمي، 2009-2010 ص38،39).

ويرى بأنه لإيجاد شروط تطبيق مبادئ التنظيم لابد من تحليل العملية الإدارية في قالب قراري، رشد القرارات لكن لكل قرار في الواقع حدود أساسها الإنسان والمحيط و تتمثل حدود الرشد حسبه في ردود فعل كل فرد (كفاءته)، القيم والأهداف الشخصية (الحوافز) و المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة (أو كليل وآخرون، 1994 ص139،140).

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم حيث تغطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، فمثلا رواد العلاقات الإنسانية الذين اهتموا بدراسة الجوانب غير الرسمية للبناء التنظيمي وبالتحديد نماذج السلوك والمعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، وبذلك فقد تجاهلوا النشاطات الرشيدة في التنظيم وهي النشاطات التي تتعلق بأبرز وأكثر جوانب التنظيم.

فيرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى "هربرت سيمون" الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا. لأن الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها. وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وبالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا ورئيسيا في النظرية الإدارية. بمعنى أن أعضاء التنظيمات لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات، بل أنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات (كعباش، 2006، ص142).

### 5- نظرية التطوير التنظيمي:

تستند على افتراض، بأن التطوير عادة ما يأتي بفعل إداري من داخل المنظمة، ووفقا للتفاعل مع احتياجات البيئة الخارجية و متطلباتها عن طريق التركيز على أهمية القوة والصراع والتغيير في المجالات

والميادين التنظيمية المختلفة. ومهما يكون الحال في المنظمة، فالتغيير أمر مفروض ومحتوم، ولا بد من إدارة التناقضات والمعارضات و اللاتوافقات بين الأفراد والأقسام المختلفة، وبالقدر الذي يخلق حالة من الالتزام لاتخاذ قرارات جديّة لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية على الدوام فضلا عن الاستفادة من قدرات وخبرات وتجارب المدراء وتطوير سلوكياتهم لإحداث التغيير التنظيمي المرغوب وفقا للحاجات والاهتمامات الموقفية... وتعتمد نظرية التطوير التنظيمي على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم المنظمة بعملياتها وهيكلها وأنماطها واستراتيجياتها، وتكيفها مع البيئة فضلا عن مراعاة رسم سياسات تنظيمية داخلية ملائمة ذات صلة بأنظمة التحفيز والإشراف والقيادة، الاتصال والرقابة ونظم المعلومات وتنظيم السلطة وتوزيع المسؤوليات.

وبشكل عام، يستند هذا المدخل على الافتراضات الآتية:

أ- دراسة المنظمة بشكل واف وتفصيلي من حيث تفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار في تحقيق الأهداف.

ب- التوجه باستمرار لدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمعرفة قدرته على تحقيق الأهداف المرسومة، ومدى توافقه مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ج- المعالجة الدؤوبة في تقديم جهود مضمّنة لدراسة أسباب اندثار المنظمة بالتوجه نحو التعرف على العيوب والمساوئ التي قد تكون في البيئة، مثل نقص الموارد أو وجود خلل في التركيب التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

د- أهمية توفير الالتزام الحقيقي من قبل الإدارة العليا للمنظمة اتجاه إدراك الحاجة للتغيير التنظيمي، وكيفية إحداثه لتطويرها بالاتجاه الصحيح الذي يبقياها في البيئة ويمنعها من الزوال والاضمحلال (العنزي، 2016، 359، 385)

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بان هذه النظريات في مجملها مكملّة و داعمة لبعضها البعض، فإذا ما استوعبها و فهمها القائمين على التغيير تتيح لهم مرافقة الأطراف الفاعلة في التغيير و ادماجهم في جميع مراحلها، لكن لا يحدث هذا إلا إذا انطلق هذا التغيير من فهم و تحليل السياق الداخلي و الخارجي للمنظمة.

## المطلب الثاني: نماذج التغيير التنظيمي:

## 1- نموذج لوين: Lewin

يقوم نموذج "لوين" على فكرة أن عملية تنفيذ التغيير تمر عبر ثلاثة مراحل هي مرحلة الشروع (إذابة الجليد)، ومرحلة إدارة التغيير و مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد).

تهتم مرحلة الشروع بالتغيير بجعل الأفراد يشعرون بالمشكلات و بالحاجة إلى التغيير ممهدة بذلك لمرحلة تغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن ثم المحافظة على التغيير من خلال عمليات التعزيز والمكافأة بقصد دعم السلوكيات والتوجهات الجديدة (دهش جلاب، 2001، ص 692، 693).

ف نجد نظرية الميدان التي قدمها يشار إليها باسم "تحليل قوة الميدان"، حيث أن النموذج يرتبط بالمقاومة، نجد "لوين" ينظر إلى قوى المقاومة باعتبارها عاملا مباشرا موازنا ومضادا لقوى التغيير أو القوى الدافعة، وفي جوهرها نجد أن حجته تقول بأنه لكي نتغلب على الجمود ينبغي أن نقوم بدراسة قوى المقاومة وتقليلها إلى الحد الأدنى وذلك قبل زيادة القوى الدافعة إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود. إن أية محاولة غير ناضجة أو متسلطة لزيادة القوى الدافعة من جانب واحد سوف تواجه زيادة مكافئة ومضادة من قوى المقاومة، فنموذج "لوين" يقدم طريقة سهلة الفهم لرؤية القوى المرتقبة للمقاومة وقوى الدفع داخل إطار سيناريو التغيير المخطط. إنه يقدم نموذجا عاما لكيفية إدراك القوى المعارضة المرتقبة للمقاومة، ولذلك يمكن أن يساعد المديرين على التعرف على هذه القوى وتحليلها بشكل منطقي، إنه لا يقدم تفسيراً للأسباب التي تكمن وراء مقاومة جماعات معينة ، كما أنه لا يقدم أكثر من تصنيف علمي عام للمناهج الخاصة بعمليات التغيير (كينغ وأندرسون، ص 300، 301).

الشكل رقم (7) : يوضح مراحل عملية التغيير المخطط من وجهة نظر Lewin



2- نموذج "كوتر":

يتكون نموذج "كوتر" من ثمانية خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطويرا لنموذج "لويين" إذ تمثل الخطوات الأربعة الأولى مرحلة إذابة الجليد، والخطوات 5، 6، 7 مرحلة إدارة التغيير ، والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد والأتي خطوات نموذج "كوتر":

-خلق إحساس بالحاجة إلى التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة.

-حشد التحالفات للمباشرة بعملية التنفيذ.

-العمل على إيصال الرؤية الاستراتيجية والاستراتيجية التنظيمية لجميع المستويات التنظيمية لا سيما تلك التي تشملها عملية التغيير.

-تمكين الأفراد بقصد تنفيذ الرؤية الاستراتيجية والاستراتيجية التنظيمية.

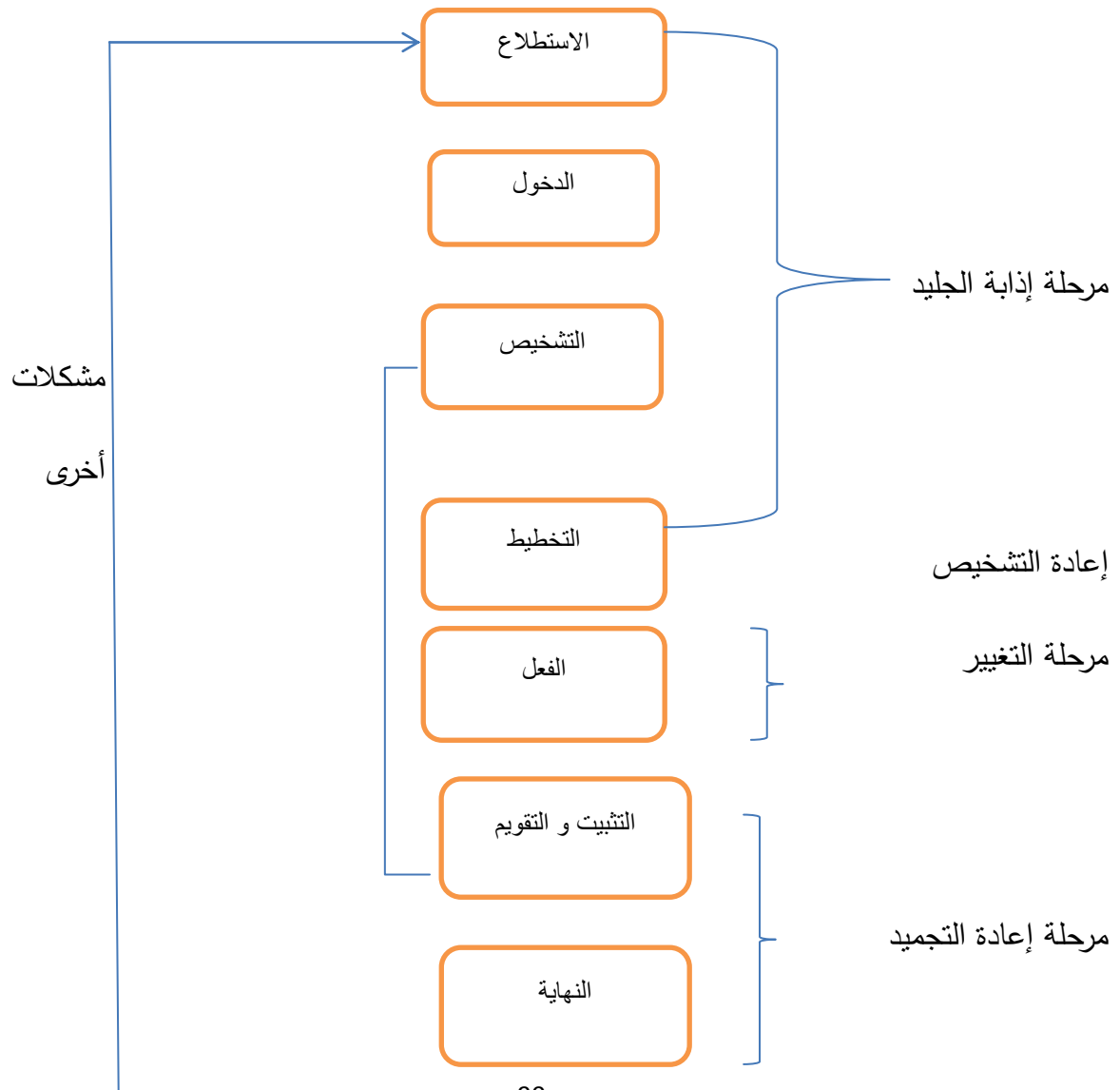
-السعي لتحقيق مكاسب في الأمد المنظور وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقدم ملموس في الأداء ناجم عن التغيير.

تعزيز المكاسب المحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة.

-الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المديرين بين السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي، وضرورة النظر إلى أن التغيير يمثل جزء مهما من عمل المنظمة واعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك (دهش جلاب، 2001ص693).

3-نموذج إدجر هاوس: EdgerHuse

يعتبر هذا النموذج هو نموذج كيرت لوين المطور حيث قدم "هاوس" هذا النموذج والمتكون من سبع مراحل أساسية كما يوضح ذلك الشكل رقم (8):



المصدر: (حاتم ، ص 70).

لقد بين لنا هذا النموذج مراحل مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي فلقد وضح إدجر الخطوات السبع في عناصر مهمة وهي:

1-الاستطلاع: هي مرحلة إدراك المؤسسة للمشاكل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.

2-الدخول: في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض لإحداث عملية التغيير وتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.

3-التشخيص: يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن و الوضع المأمول ومحاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير.

4-التخطيط: بعد أن يتأكد الوكيل بأن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.

5-الفعل: بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة لامتناس أكبر عدد من الأفراد المقاومين.

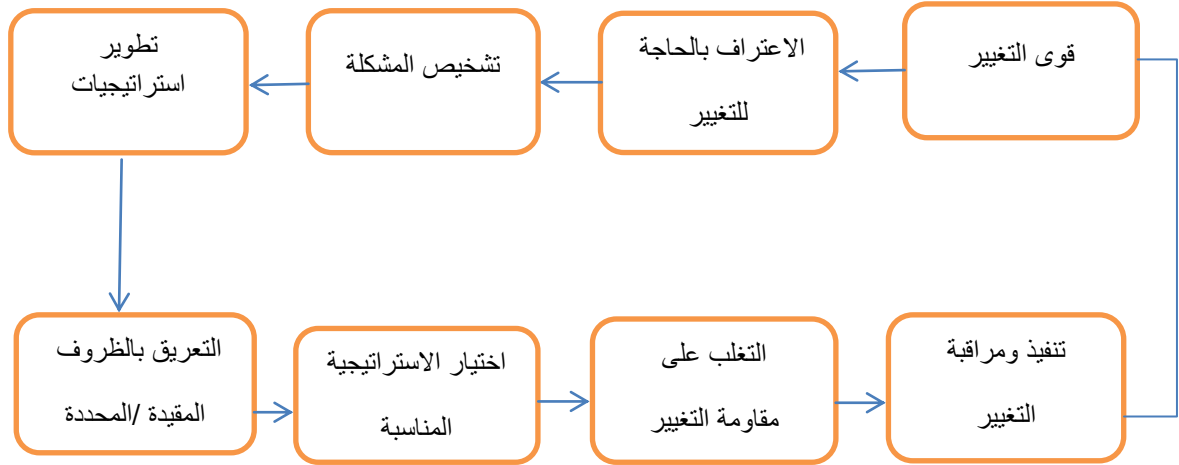
6-التثبيت والتقييم: بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.

7-النهاية: بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى(سماتي،2017-2018 ص70،71).

4-نموذج إيفانسييفيش:

يعتبر إيفانسفيس و زملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات مترابطة بتسلسل منطقي كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (9): مراحل عملية التغيير حسب أنموذج IVANCEVICH.



المصدر: (هبال، 2015-2016، ص96).

من خلال الشكل السابق يتكون هذا النموذج من المراحل الآتية:

أولاً: قوى التغيير: وهي قوى داخلية وأخرى خارجية

ثانياً: الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع الإدارة أن تعرف حاجاتها للتغيير من خلال التقارير والاحصاءات و المعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، انخفاض معدلات الأداء، هبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ثالثاً: تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وتهدف مرحلة التشخيص إلى تحديد أهداف التغيير.

رابعاً: تطوير بدائل واستراتيجيات (أساليب التغيير): تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً لتحقيق النتائج المرجوة، وهذه الاستراتيجيات يمكن أن تشمل:

- البناء التنظيمي مثل تصميم الوظائف وعلاقتها بالسلطة.

-تغيير الأفراد: وتشمل هذه الاستراتيجية الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم و اتجاهاتهم.

-التغيير التقني: وتتضمن هذه الاستراتيجية استخدام فنون وأساليب ومعدات جديدة.

خامسا: تقرير المحددات ( الظروف المقيدة): يتوقف اختيار استراتيجية ( أسلوب) التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة منها:

مناخ كل من القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمرا ضروريا لنجاحه، ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، ويدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، تصميم المنظمة ونظام الرقابة وهي لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية(ثقافة المنظمة).

سادسا: مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

سابعا: تنفيذ التغيير ومتابعته: تنفيذ التغيير يتوقف على بعدين هما:

-التوقيت: ويعني معرفة متى يتم إحداث التغيير ويتوقف هذا على عوامل كثيرة منها: دورة المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير فأى تغيير رئيسي يجب أن لا ينافس ويعرض العمليات اليومية وقد يكون من الأسهل تنفيذه في فترة ركود العمل ومع ذلك إذا كان التغيير حتميا وحيويا لبقاء المنظمة فلا مناص من التنفيذ الفوري.

-النطاق: ويتوقف هذا البعد على استراتيجية التغيير ونوعه ( جذري، جزئي، بسيط...)، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة أو تنفيذه على مراحل، ومن مستوى إلى آخر ومن إدارة إلى أخرى ومتابعة التغيير فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية(هبال، 2015-2016، ص96،97).

**خلاصة الفصل:**

إن عملية التغيير أمر مهم بالنسبة للمؤسسات وأن الانفتاح عليها ومعرفة أسبابها والعناصر المكونة لها وكذلك استخدام المبادئ السليمة لإحداثها هو من السبل المهمة للحفاظ على وضعها التنافسي لتحقيق النمو والتقدم المطلوب وللوصول إلى آفاق جديدة تساعد على الاستمرار. أما بالنسبة للأفراد والعاملين فإن حدوث التغيير والفرص الناتجة عنه تساهم في إثراء الحياة العملية والشخصية لهم ويعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق اشباعهم المهني.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هناك نماذج عديدة للتغيير، تختلف أساليب تصنيفها حسب الباحثين. و قد ركزنا في بحثنا هذا على البعض منها فقط.

الفصل الثالث:

الفعالية التنظيمية

**تمهيد:**

تطرق الكثير من الباحثين إلى إشكالية الفعالية في أداء التنظيمات خاصة علماء الاقتصاد الذين كان مهمهم الأكبر كيفية التحكم في الإنتاج كما و نوعا، هذا زيادة على اهتمام علماء الاجتماع والمختصين في علوم التسيير وغيرها بالبحث في الطرق المختلفة لزيادة فعالية التنظيمات، فالفعالية موضوع هام في علم الإدارة وهي ترتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وجهد، فالفعالية مفهوم يتعلق بقدرة التنظيمات المختلفة على تحقيق أهدافها وترتبط الفعالية بالنشاطات الممارسة والتي تساعد في القدرة على الإنجاز وترتبط بالأفراد وقدرتهم على الانسجام مع التنظيم.

**المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية**

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية و أنواع الفعالية التنظيمية، عناصر الفعالية التنظيمية و خصائصها و مواصفات التنظيمات الفعالة.

**المطلب الأول: أهمية و أنواع الفعالية****أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية:**

تتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- تعتبر الفعالية التنظيمية أداة قياس رئيسية للحكم على أداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- تعتبر الفعالية التنظيمية أداة فاعلة للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة في ظل البيئة المعاصرة التي تمتاز بسرعة التغيير وشدة التعقيد.

-قدرة المنظمة على الموازنة ما بين أهداف الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة.

وتتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في أنها أداة نقيس من خلالها عملية الحكم داخل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، كما أنها مهمة في الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة بالإضافة إلى أن الفعالية تحدد قدرة المنظمة على الموازنة بين أهداف الأطراف داخل المنظمة:

-زيادة قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة المستوى العام ومستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي لمساعدتها على تحقيق أهدافها على هذه المستويات الثلاثة من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينها.

-تعد الفعالية التنظيمية أداة تقييم مناسبة لأداء المنظمة الكلي.

-يوظف مفهوم الفعالية في المنظمات لحل المشكلات التي تواجهها و يعتبر أداة قياس فاعلة لمدى تفوقها.

كما أن من أهمية الفعالية التنظيمية أنها تزيد من قدرة المنظمة على التخطيط وتقييم أداء العمال فيها وتساهم في حل المشكلات داخل المنظمة ( شافعي، 2021-2022، ص 98، 99).

## ثانياً: أنواع الفعالية:

الفعالية موضوع هام في علم الإدارة و هي ترتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، و تقاس فعالية أي منظمة إدارية بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة و جهد، و تدل الفعالية الإدارية على مدى التفاعل و النشاط داخل المنظمة و مدى التعاون المثمر و الفعال بين الأجزاء الإدارية، و فعالية المنظمة تعتبر معياراً لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف و إنجازها، و هنا تظهر أهمية و فعالية الإداريين وقدراتهم في العمل على تحقيق الأهداف المرسومة، و تزداد فعالية المنظمات إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية مرتبطة مباشرة بأهداف المنظمات الإدارية، و هذا يدل على أن هناك أنواع من الفعالية يذكرها "ردن" و هي:

1-الفعالية الإدارية: وهذه الفعالية ترتبط بنشاط الإداريين و تحقيق الأهداف المطلوبة(نشوان،2004،ص213،214)

وتعرف الفعالية الإدارية من وجهة نظر استعمال الموارد بمقدار تحقيق هدف المنظمة(هاشم حمدي،2010،ص38)

و تتوفر الفعالية الإدارية على عدة خصائص أهمها:

أ-المعرفة: و هي الإلمام بالمعارف و النظريات الإدارية القديمة و الحديثة و إدراك أهميته له في حياته الشخصية و العملية و في رأي الباحث تنقسم المعرفة إلى معرفة فنية،إدارية و تفاعلية ثم القدرة على المزج بينهما جميعاً.

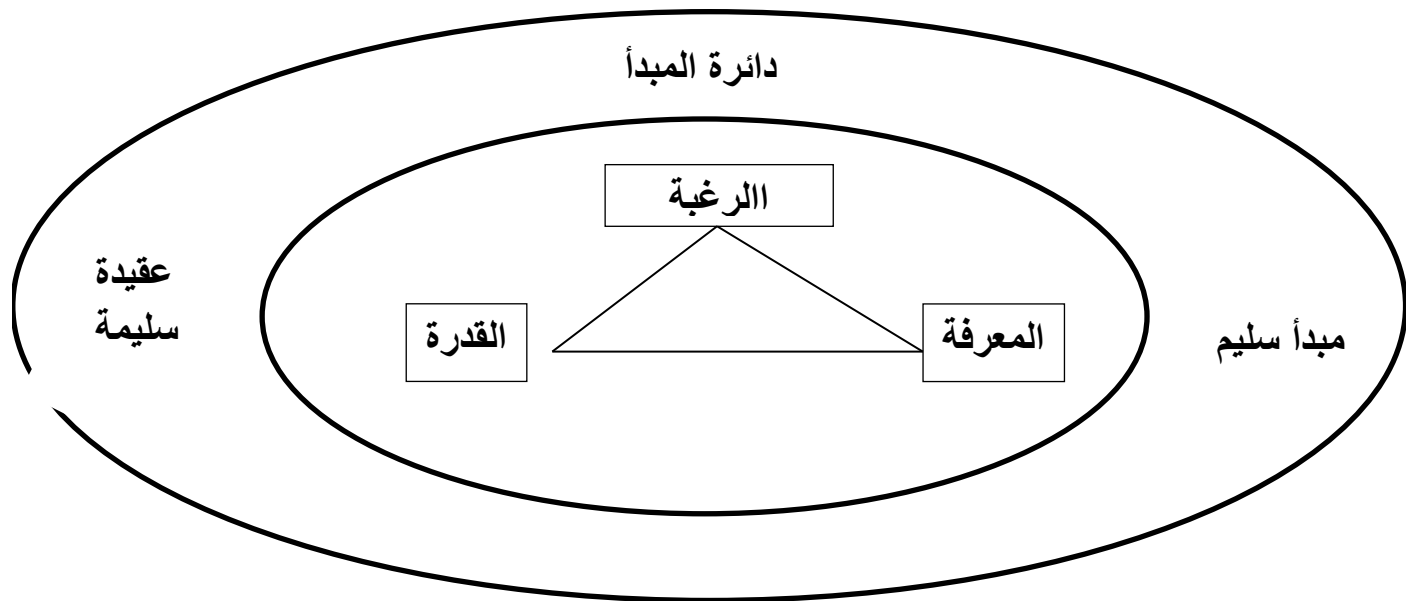
ب-الرغبة: و هي الشعور الداخلي المتحمس و المندفع للقيام بالأعمال و النشاطات التي يتوجب عليه القيام بها حاضراً و مستقبلاً و تحركها دوافع و رغبات الإنسان اتجاه أمر ما.

ج-القدرة: و هي استخدام القدرات العقلية و البدنية من خلال تنسيق دقيق للقيام بالأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية.

و لقد مثلت خصائص الفعالية الإدارية بثلاث دوائر، تقع كل دائرة في رأس مثلث، ثم لا يمكن أن تقوم هذه الخصائص بدورها الإيجابي الفعال ما لم يتقنها و يمارسها الإداري عملياً في حياته العملية و الخاصة كما أنه يجب أن تحيط هذه الخصائص جميعاً دائرة كبيرة أسميتها دائرة المبدأ و التي تنطلق من مبادئ و قيم

حضارتنا الإسلامية، عند طرح و تطبيق الجوانب الإدارية و السياسية و الاقتصادية، و هو ما يمكن أن نمثله بالشكل التالي:(النمران العطيات، 2006ص183،184)

10) ( يوضح خصائص الفعالية الإدارية



المصدر: النمران العطيات، 2006ص 184

2- الفعالية الشخصية: وهذه الفعالية تظهر عندما يتم إنجاز أهداف المنظمة بما يحقق نجاحا خاصا للشخص على حساب نجاح المنظمة نفسها، و لكن يفترض عدم وجود تناقض بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة على إنجاز الأهداف(نشوان و آخرون، 2004ص2014)

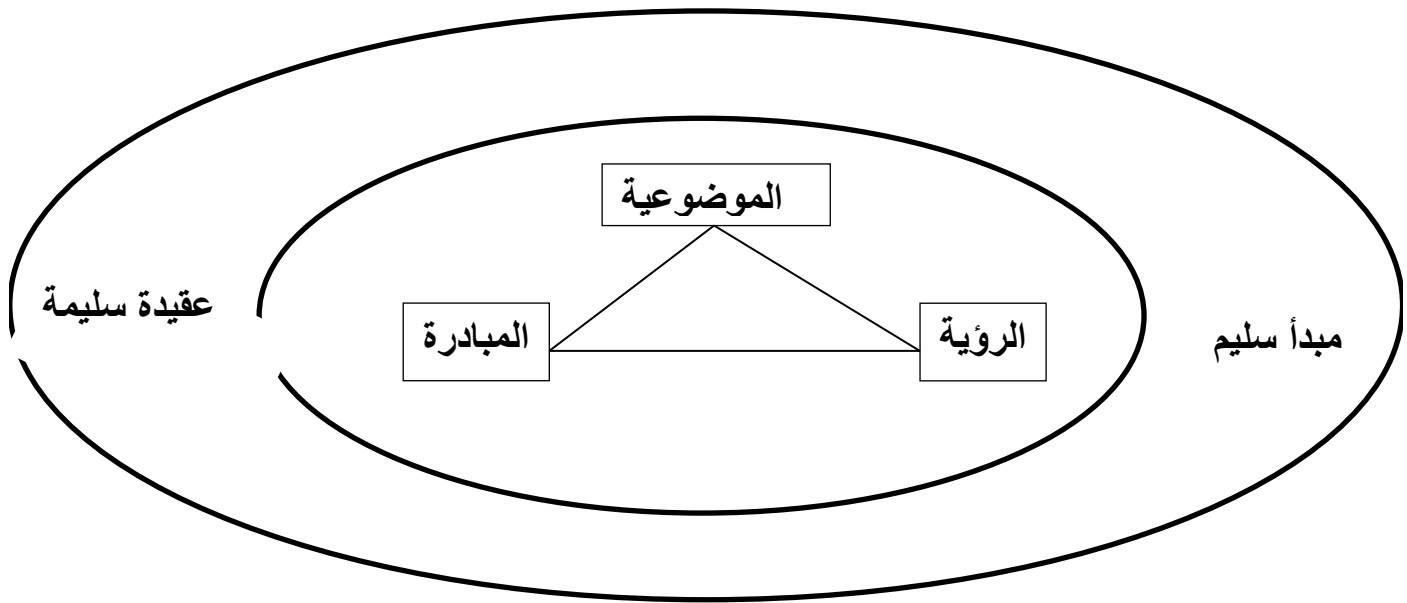
و تتوفر الفعالية الشخصية على عدة خصائص أهمها:

أ- الموضوعية: وهي اعتبار ودراسة المعلومات ذات الصلة بالموقف بدون التأثير الزائد بعناصر مثل التجارب الماضية و الميول و الأهواء الشخصية لأن التأثير الزائد يخرجنا عن دائرة تعاليمنا...

ب- الرؤية: و هي أن يضع الإداري أو القائد في الاعتبار المواضيع أو الأمور الأكثر شمولا والأبعد مدى...

ج-المبادرة: و هي البدء بأخذ زمام الأمور و الخطوات اللازمة اتجاه الهدف و المثابرة على ذلك حتى النهاية. و لقد قال أحد الحكماء " إن أفضل طريقة للتغلب على الصعاب هو اقتحامها". و لقد مثلت لهذه الحصص أيضا بثلاث دوائر... و هو ممثل في الشكل التالي: (النمران العطيات ،2006،ص185)

11) ( يوضح خصائص الفعالية الشخصية



المصدر: النمران العطيات،ص

3-الفعالية الظاهرية: وهذه الفعالية تعتمد على سلوك الأفراد الظاهري بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف، وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفعالية اعتمادا على السلوك الملاحظ و إهمال النتائج و المخرجات المطلوبة.

و بغض النظر عن أنواع الفعالية فإن الفعالية هي التي تميز القائد الناجح و القادر على تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة(نشوان وآخرون ، ، 2004ص214)

المطلب الثاني: عناصر الفعالية التنظيمية و خصائصها ومواصفات التنظيمات الفعالة

**أولاً: عناصر فعالية التنظيم:**

تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية، يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت، حيث تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

**أ- الإنتاج:**

يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج ( مهما كان ذلك ) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

**ب- الكفاءة:**

يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

**ج- الرضا:**

يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحرص عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملاتها. و تتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوي.

إن فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على اشباع حاجاتهم تماماً، كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في اشباع حاجات عمالها ( خيري، 2012، ص 215).

**ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية:**

أ-الفعالية خاصة نسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوما بالزمان والمكان حينئذ. ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.

ب- الفعالية خاصة تراكمية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

ج-الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه متعدد(يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة) شامل(يتضمن العديد من الأبعاد)،متباعد أو متنوع(يتعلق بمستفيدين مختلفين)،إيجابي(يستشير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل)، ومعقد(لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد).

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي " مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد" مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية(بنات،2002،ص81،82).

**ثالثا: مواصفات التنظيمات الفعالة:**

تتمثل هذه الخصائص في ثلاثة عناصر أساسية، و هي تكنولوجيا متطورة و موارد بشرية و إنتاج وافر ذا جودة عالية.

أ-تكنولوجيا متطورة و جودة التصاميم:

1-تكنولوجيا متطورة: من مميزات الصناعة المعاصرة، اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم.

2-تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة، يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائما للخصائص الجسدية و الاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

ب-موارد بشرية كفاءة:

1-يد عاملة ذات كفاءة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.

2-سيولة الاتصالات : إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، و من الأسفل إلى الأعلى و أفقيا بين مختلف المصالح.

3-فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة و التعاون و استخلاص الدروس من التجارب المهنية و القدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي و التدريب المستمر للعمال.

4-المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في سيرورة اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية و مشاركة العمال، أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات و في مختلف المستويات، مما يشعرهم بأهميتهم و حاجة التنظيم إليهم.

5-حل مشاكل العمال و تحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال و حل مشاكلهم إلى كسب رضاهم و رفع مستوى رضاهم المهني، و هو ما يؤدي إلى:

-ارتفاع مستوى الرضا المهني.

-انخفاض مستويات التغيب و ترك العمل.

-الشعور بالاعتزاز و الانتماء إلى التنظيم.

ج-كمية الإنتاج و مستوى جودته:

تؤدي كل من تطور التكنولوجيا المتطورة و اليد العاملة الكفأة و المتحفزة إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في:

1-ارتفاع مستوى الإنتاج: إن توفر التكنولوجيا المتطورة و اليد العاملة المؤهل عوامل أساسية، تساعد على رفع مستوى الإنتاج.

2- جودة الإنتاج: إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج و توفر المورد الخام بال نوعية المطلوبة، عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.

3- انخفاض تكاليف الإنتاج: يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف و ضعف مستوى الضياع.

4- القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج، يؤدي إلى المرونة و القدرة على التكيف مع الواقع و مواجهة الصعوبات و المستجدات. كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات و السرعة المناسبة.

أن لم نتمكن من تحديد كل خصائص و مميزات التنظيمات الفعالة، و اختلاف شروط و متطلبات نجاح و فعالية مختلف التنظيمات و المؤسسات، حسب الخدمات التي تقدمها، إلا أن اعتبار الخصائص المذكورة ساهم دون شك في التعرف على مستوى الفعالية لتدعيم إيجابياتها و تقويم سلبياتها.

و بالرغم من البحوث التي أجريت في مجال فهم الفعالية التنظيمية و طرق تقييمها إلا أنها لازالت بعيدة عن تحقيق الهدف. إذ يتغلب الجانب النظري على غالبية الدراسات و قليلة هي البحوث الميدانية التي أجريت في التنظيمات المعقدة. (بوفلجة، 2014، ص 102، 103، 104)

و يمكن استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثان "سعيد يسر عامر" و "علي محمد عبد الوهاب" بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة:

- وجود هدف محدد و متفق عليه، يعرفه الأفراد و المديرون، و توفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية و طرق العمل و توجيه الموارد و توزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل و متطلباته، و ليس رغبات الأشخاص.

- توجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، و لا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل و حاجات الاحترام و الاستقلال و إثبات الذات.

-النظرة الإيجابية للأفراد و حسن توجيه طاقاتهم و التعرف على دوافعهم، و تأكيد مفهوم الوضعية و الالتزام.  
-تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، و التصدي للنزاع و اتخاذ العلاج السريع.

-القياس الدقيق للإنجازات و التعرف على نواحي القوة و الضعف، و تحليل الأسباب و تطبيق الإجراء المناسب.

-التطلع إلى فرض التحسين، و البحث عن الجديد و تشجيع المبادأة و الابتكار، و انتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة، و تطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات (بن نوار، 2006، ص221)

وكما يمكن سرد ملامح التنظيم الفعال الجيد فيما يلي:

-وحدة القيادة، فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل كفي.

-تسلسل القيادة.

-النطاق المناسب للإشراف.

-أولوية النشاطات أي إعطاء الأهمية للنشاطات الأساسية أولاً.

-عدم الإسراف بالتشكيلات التنظيمية.

-الوضوح في تحديد المسؤوليات.

-المرونة والبساطة.

-استقرار وثبات التنظيم.

-شبكة فعالة للاتصالات (عبوي، 2006، ص28).

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه يصعب تحديد كل خصائص و مميزات التنظيمات الفعالة و اختلاف متطلبات و شروط نجاح و فعالية مختلف المؤسسات، إلا أننا يمكن الاعتماد على هذه الخصائص و الموصفات للتعرف على مستوى فعالية المنظمة من أجل تحديد إيجابياتها و سلبياتها.

### المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات

نظرا لتعدد المتغيرات المرتبطة بالتغيير التنظيمي حاولنا في هذا المبحث اسقاط الضوء على البعض منها.

#### المطلب الأول: بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها: مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها و تنقسم إلى بيئة داخلية و أخرى خارجية".

-البيئة الداخلية: و تتمثل في المستوى الحضاري، الثقافي و القيمي الذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين و سلوكياتهم، فالمدراء يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم و تستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها. و تحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة و مستوى نجاحها.

-البيئة الخارجية: و يقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة و تقسم إلى نوعان:

أ-البيئة العامة: تأثير طويل الأجل و غير مباشر، مثل الظروف السياسية، القانونية، الاقتصادية والتكنولوجية و التغيير الاجتماعي و العالمي...

ب-بيئة النشاط: و تشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات، الشركاء...

و عليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن.

و للعلاقة بين المنظمة و البيئة بعض الخصائص أهمها:

-البيئة تمد المنظمة بالمدخلات و هي المستهلكة لمخرجاتها:

فمصنع الغزل و النسيج مثلا يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد و خامات، أموال و معلومات، وبعد تحويل الخامات إلى منتج(مخرجات) خيوط الغزل، تعود هذه المخرجات إلى البيئي حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج و تقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة، و تعود إلى البيئة حيث

يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة و بعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة...تناسب فئات المجتمع المختلفة يقوم الأفراد بشرائها مقابل دفع مبالغ محددة من المال...

-استمرار البيئة في مد المنظمة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة مخرجات المنظمة لمتطلبات البيئة...

و سيبقى موضوع الفعالية التنظيمية مفتوحا للنقاش و البحث بسبب وجود و تأثير العوامل الخارجية على سيرورة و نمو المنظمات... (تاوريريت، 2009، ص 208-210)

مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمنظمة عنصرين هامين هما: المال لشراء المدخلات والسوق لتصريف وتسويق المخرجات وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق الموارد بين المنظمة والبيئة لإحداث التوازن وضمان الاستمرار (تاوريريت، 2005-2006، ص 154)

### المطلب الثاني: الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو إلى وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم- و لما لا خارجه أيضا- و ذلك خلال كل المراحل و العمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالي من العمل الذي يتم أداءه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة، كما قد يتبادر إلى الأذهان .فمقدار الفعالية و الكفاءة في أداء الجماعة لعملها و مختلف وظائفها، و كذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة و المقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم و نجاح المنشأة. وإذا أردنا التأكد من ذلك نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية." و لعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح و تقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي". إن هذا ليس غريبا على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته و قيمه المختلف (الدينية و الاجتماعية)، فهي مصاحبة له أينما اتجه و أينما حل. و من بين هذه القيم حبه للعمل و الاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله. لذلك و على سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أقول أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل و شن الإنتاج، و إنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه.

فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، و إنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج و تحسينه بالتعاون و التوافق و التفاهم البناء و التحلي بروح الفريق يمكن من تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

و هناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة أكتفي بذكر القليل منها فقط:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم و بيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين و الاقتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

- أن تكون قيم و أهداف الجماعة مشبعة و متكاملة و معبرة عن قيم و حاجات أعضائها.

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة و ذلك لتطوير و تدعيم علاقات سليمة و بناءة بين أعضائها.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة و يساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

- قبول كل عضو برغبة و بدون معارضة الأهداف و التوقعات التي يتم تشكيلها بواسطته و بواسطة الجماعة.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء(بن

نوار. 2006 ص 217، 218

## المطلب الثالث: الفرق بين الكفاءة والفعالية:

## أولاً: تعريف الفعالية التنظيمية:

عرف "دافت" الفعالية على أنها: "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها" (الكسافية، 2011، ص90) وهي الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها والهدف كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء(عبدربه.2013.ص35)

هذا الاصطلاح يشير إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف محدد مسبقاً. كما تعرف على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويمكن تعرف الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة(عاطف،2010،ص92،93)

كما أنها تعني تحقيق أهداف المنظمة ومن مؤشرات التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية و إنتاج السلع وتقييم الخدمات بجودة عالية(دره و جودة،2011،ص23).

## ثانياً: تعريف الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل من الفرد بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت(كافي،2013 ص50)

وتشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، والموارد تشير إلى الأموال، الأفراد، المباني، الأراضي، الآلات والخامات... (ماهر، 2003-2004، ص22)

وتعرف أيضاً على أنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية"(أبو الحجاج،2010،ص40).

الكفاءة تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعلياً، مقارنة مع الموارد المتاحة والمستخدمة في تحقيق الأهداف، كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الانتاجية أي أنها تسهم في الإنتاجية( المعايضية و الحموري،2012، ص235).

وتعني الكفاءة استخدام أقل الموارد في المنظمة لإنتاج حجم معين من الناتج، وتتضمن الكفاءة أيضاً الحصول على انتاج كبير بأقل المدخلات(درة و جودة، 2011، ص23).

وتعني كذلك مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في ميادين مختلفة(ابراهيم حسن،2012،ص161).

## ثالثا: الفرق بين الفعالية و الكفاءة.:

الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات(عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال والوقت والآلات...) والناتج. أما الفعالية فهي اصطلاح أكثر شمولاً من الكفاءة. فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة... (أبو قحف، 2005، ص34).

فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمرجع(الطيب ، 1995.ص25،26).

القيوتي يميز بين هذين المصطلحين بقوله: "الكفاءة هي محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد، و أسرع وقت ممكن.

أما الفعالية هي الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة... (أندراس وآخرون، ص229).

ويمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفئاً، لكنه يمكن أن يكون الأداء جيداً وليس فعالاً وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد... (ماهر، ص23).

وبهذا المعنى يجري النظر إلى الفعالية باعتبارها مفهوماً أوسع وأشمل(المهيرات، 2014، ص46) فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح مؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية(دادي عدون. 2004، ص95) مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها. فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من الكفاءة(تاويريرت، ص148)

وهناك من يميز بين الكفاءة والفعالية من خلال الجدول رقم (2) الآتي:

محاو الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الوسائل،الإمكانيات،المدخلات.	الرسالة،الأهداف،المخرجات.
المتغيرات	متغيرات تشغيلية للعمليات.	متغيرات استراتيجية للأهداف.
السلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة.	فعل الشيء الصحيح.
قياس الإنتاجية	معادل المدخلات والمخرجات الفعلية.	معادلة المخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة.
نقاط الاهتمام	مؤثرات داخلية،التكاليف والمواصفات.	مؤشرات خارجية،المنافسة ورضا المجتمع.
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء في المدى القريب.	قياسه على المدى البعيد.
اتجاهات الكفاءة	أحيانا تسمى الكفاءة الداخلية.	أحيانا تسمى الكفاءة الخارجية.

المصدر : قاسمي،2013،ص70

#### المطلب الرابع: التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية التنظيمية و أهم متطلبات زيادة الفعالية

##### أولاً: التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية

التغيير واحد من حقائق الحياة، وهو الثبات الوحيد في عالم اليوم ذلك لأن التغيير هو سنة العصر ولأن كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير، بذلك يؤثر على المجتمعات والمنظمات والمجموعات والأفراد.

والتغيير بهذا المفهوم يؤثر على المنظمة كونها وحدة اجتماعية أساسية ولأن التغيير يعتبر عنصراً حيوياً من عناصر المنظمة، ويكمن ذلك في أن التغيير يضمن أداء المنظمة وبقائها واستمرارها كونه يجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية وحيوية في أدائها مما يجعلها بشكل دائم متواكبة مع حركة المجتمع ومتطلباته.

التغيير يؤثر على أداء المنظمة عبر الزمن وهذا يشير إلى أن المنظمة لا بد أن تتغير لتواكب التغيرات في القيم والمبادئ والاتجاهات الاحتياجات التي يفرضها المجتمع، وكذلك لمواكبة حركة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية لكي تكون أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وتحقيق أهدافها. فالتغيير سمة ملازمة للمنظمة ولا بد أن تتعايش معها وتوجهها بشكل مستمر، ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل أو أي جزء من أجزائها وبهذا الاتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها راضية عن التغيير بشكل مستمر، وعليه فلا بد أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها.

وعليه فالتغيير يمثل فعالية أساسية من فعاليات المنظمة كونه يمثل حركة المنظمة في مواجهة عناصر التأثير الداخلية والخارجية على المنظمة، والتعامل معها والتأقلم مع اتجاهاتها بما يحقق كفاءة وفعالية أعلى للمنظمة في تحقيق أهدافها.

كما أن مجمل برامج التغيير تهدف إلى تحقيق الفعالية من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً، على اختلاف هذه الأهداف سواء كانت استراتيجية أو جزئية أو حتى تشغيلية.

و مما لا شك فيه أن هذا العامل الأخير يعد أهم خصائص التغيير التنظيمي، فمحاولة تحقيق الفعالية هي ما قد يعطي لمشروع أكثر مصداقية وأكثر تأييداً من طرف عناصر التنظيم(حمصي، 2018-2019، ص147، 148).

### ثانياً: متطلبات زيادة الفعالية:

هناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية:

-اللامركزية والتفويض وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي (Sears Roebuck et Company) وشركائهم مثالا مهما : فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

-توسيع العمل: رواده هما شركتي اي.بي. أم (I.B.M) فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

-تقييم الإدارة: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه خاضع للتفتيش والمراقبة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهجا تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم أدائه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جينيرال ميلز وشركة أنسوال للكيمياويات.

-الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

-زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

\*إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات .

\*إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

\*تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

\*الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد على تنفيذها على الاتصالات.

\*تسهيل الحصول التغذية العكسية: والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها بما أمكن(مازري، 2017-2018، ص197،198).

### المبحث الثالث: كيفية دراسة الفعالية

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

- 1-درجة التخصص، وتقسيم العمل التي تعتمدها المؤسسة.
- 2-كثافة أساليب التكنولوجيا و رأس المال و كفاءة العمال.
- 3-درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- 4-التنسيق أفقياً و عمودياً.
- 5-قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة.
- 6-نظم الرقابة المتبعة و المعتمدة في شكل عقاب و جزاء.

من خلال ما تقدم نستخلص أن الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المنظمة على البقاء و التنافسية(خيري، ص220)

و يحدد "ليكرت" عوامل الفعالية فيما يأتي:

**العوامل الأولية:** و هي القيادة، الهيكل التنظيمي، الرقابة و سياسة الإدارة.

**العوامل الوسيطة:** و هي الرضا، الاتجاهات، الإدراك، الولاء، الدوافع و جماعة العمل.

**النتائج:** الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضا الأفراد، معدلات الغياب، الشكاوي و دوران العمل، مع ملاحظة عدم التركيز على الإنتاجية و المبيعات و الأرباح لأننا بصدد دراسة تنظيم إداري غير إنتاجي(قاسمي، 2013 ص70).

و يمكن التعرف على مدى فعالية المنظمة في أربع أقسام رئيسية:

أ-النظام الاقتصادي:

إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، و عليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات و الخصائص التالية:

إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة. و إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

ب-النظام السياسي:

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

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية و مضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة و محددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

#### ج-النظام الرقابي:

- إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات و يمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:
- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- لكن من جهة أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردية للوهلة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة و موضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها و في كل الاتجاهات (رأسية، أفقية ودائرية).

#### د-النظام البيئي:

- نقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان و البيئة و منه تكون محددات فعالية المنظمة على النحو التالي:
- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

-إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها و لا يوجد لها امتداد طبيعي و اجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه.

و انطلاقا مما تقدم يمكن النظر إلى المعايير الخاصة بفعالية المنظمة باعتبارها مجموعة من الأهداف التي تود هذه المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة و البعيدة أو بمعنى آخر فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء ثم النمو و على ذلك أيضا يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بقدرتها على البقاء و النمو ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات منها على سبيل المثال: عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة و التقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها و مواجهة مشكلاتها... ( بن نوار. 2006، ص200-202).

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو التالي:

1-عوامل فنية: وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل.

2-عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل: وتتمثل في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها.

3-عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي: ... الشبكات التي تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الفعالية التنظيمية مثل الدقة في عملية الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة وضوح القائد.

4-عوامل متعلقة بعملية بتحديد الأهداف: حيث يعتبر تحديد الأهداف العملية للمنظمة بشكل كمي ونوعي يوفر مؤشرا هاما لقياس فعالية المنظمة، وبناء على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة وبين الفعالية من جهة أخرى.

5-عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية: فتوافر الأفراد بالأعداد والتأهيل المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فعالية المنظمة.

6-توافر الموارد المالية: في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيأثر بشكل مباشر على الفعالية.

- 7- المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بصورة فردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها...
- 8- طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة: تؤثر التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية، فالتكنولوجيا الروتينية تعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد و الإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها أما التكنولوجيا الديناميكية فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة والثقة والابتكار وتحمل المسؤوليات الشخصية في إنجاز العمل.
- 9- سياسة وتصرفات الإدارة: لها تأثير على الفعالية التنظيمية للمنظمة، فالمدير الذي يستخدم أساليب إرجاع الأثر عند اتصاله بالمرؤوسين يسمح لهم بقدر معقول من الاستقلال...
- 10- تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرارة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازمين لتحمل المخاطر (مشير، 2008-2009، صص 61-63).

### عوامل سوء الفعالية التنظيمية:

- يمكن إرجاع أسباب سوء فعالية التنظيمات إلى ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في: أخطاء التصميم وسوء التنظيم وعدم التكيف مع المحيط.
- أ- أخطاء في التصميم:
- إن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء التنظيم ومستوى فعاليته وتتمثل أهم تصميم التنظيمات في سوء الإضاءة، كثرة الضوضاء، ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها، ارتفاع مستوى الرطوبة... وهكذا فإن سوء تصميم أماكن العمل وسوء ظروفه عوامل تؤدي إلى مجموعة من المشاكل النفسية والعضوية من تعب وملل وأمراض مهنية وحوادث العمل.
- ب- سوء التنظيم:
- إلى جانب صعوبات تصميم أماكن العمل، هناك صعوبات تنظيمية وتسييرية وتتمثل أهم مظاهرها في:
- عدم كفاءة المشرفين: عادة ما يرتقي العمال في مساره المعني إلى مناصب المسؤولية دون أن يكون لديهم التكوين المناسب والكفاءة الضرورية لتحمل المسؤوليات الجديدة التي تتطلب مهارات تسييرية .
- سوء قنوات الاتصال: إن سوء قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، يؤدي إلى كثرة الإشاعات وسوء العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل التنظيم.

-انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية: تتمثل مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم وال فشل في تكوينهم وتحديد علاواتهم. وهكذا يؤدي سوء التنظيم وسوء العلاقات البشرية داخل التنظيم إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية على فعالية التنظيم.

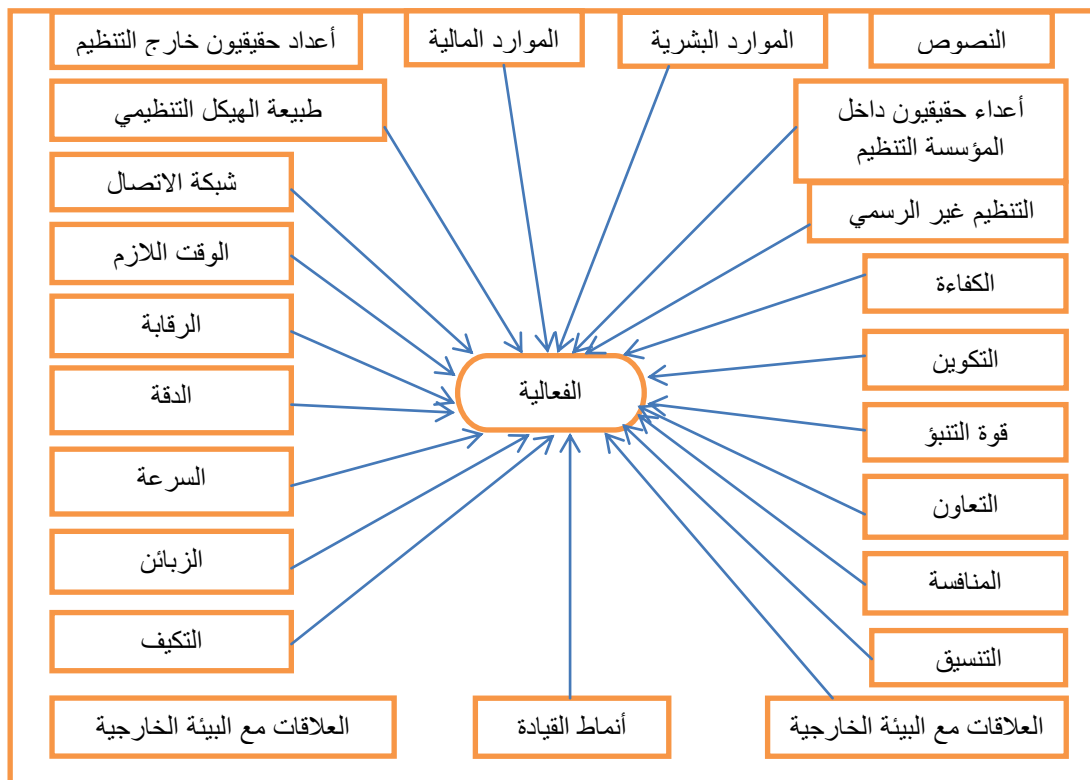
ج-سوء التكيف مع المحيط:

تعيش التنظيمات وسط محيط متقلب ومتغير، وتعاني من نفائسه وسلبياته، فالتغيير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغيير التنظيم وتغيير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي وخاصة بعد عولمة الاقتصاد جعل التنظيمات في حاجة إلى تغيير مستمر للتكيف مع المستجدات.

تؤثر مجموع من العوامل على مستوى فعالية التنظيم منها قلة الموارد وصعوبات التسويق وارتفاع النفقات، نقص الهياكل داخل المحيط، كما أن عدم ملائمة الامكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط وبالتالي إلى آثار سلبية على فعاليته (بوفلجة، ، 2015، ص، 105، 106، 107)

و يمكن أن نلاحظ من خلال التخطيط الآتي الكثير من العوامل التي تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية، و هي في غالبها إما أن تصبح عائقا وظيفيا أو تصبح أدوات تساعد على تحقيق الفعالية لأجل ذلك يدافع التنظيم عن أهدافه، هذا من خلال جملة من المضادات المتوفرة لديه مثل التعاون والتنسيق أو استمالة العناصر المضادة له ليعيد توجيهها في خدمة مصالحه و الشكل رقم(12) يبين العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية.

الشكل رقم (12) يوضح العوامل التي تعيق الفعالية



المصدر: قاسمي، 2013، ص 69.

المطلب الثاني: معايير و مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

أولاً: المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية:

- معدل الإنتاجية.
- الكفاية.
- معدل الربح.
- نوعية الخدمة المقدمة.
- معدل حوادث العمل.
- نسبة النمو.
- معدلات التغيب عن العمل.
- نسبة الدوران الوظيفي.
- مستوى الرضا الوظيفي.

- مستوى الدافعية لدى العاملين.
- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- مستوى الرقابة.
- درجة التماسك والتناقض.
- درجة المرونة والتكيف.
- التخطيط وتحديد الأهداف.
- مستوى الإجماع على الأهداف.
- إيمان العاملين بأهداف التنظيم.
- درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية.
- درجة المهارة في العلاقات الشخصية.
- مستوى المهارات الوظيفية.
- طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات.
- درجة الاستعداد والجاهزية للعمل.
- التحكم بالبيئة المحيطة.
- اعتماد التقييم على الجهات الخارجية.
- الثبات والاستقرار وأهمية الموارد البشرية.
- مشاركة العاملين وقدرتهم على العمل.
- التأكيد على أهمية التدريب والتوظيف والتأكيد على الإنجاز.
- الفاعلية الشاملة (عبوي وآخرون، 2014، ص 92، 93)

كما قام ستيرز (Steers) بتحديد نماذج لقياس الفعالية التنظيمية و صنفها على حسب عدد مرات الاستعمال على النحو التالي:

الجدول رقم (3) يبين نماذج ومعايير قياس الفعالية: (Steers)

معايير التقييم	عدد المرات	النسبة المئوية
المرونة والتكيف	10	59%
الإنتاجية	06	35%
الرضا المهني	05	29%
الربح	03	18%
الحصول على موارد نادرة ومثممة	03	18%
غياب الضغوط التنظيمية	02	12%
التحكم في المحيط الخارجي	02	12%
تطوير اليد العاملة	02	12%
النجاحة	02	12%
الاحتفاظ بالعمال	02	12%
النمو أو التوسع	02	12%
إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم	02	12%
اتصالات مفتوحة	02	12%
البقاء	02	12%
معايير أخرى	01	06%

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي استخدمها لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها، كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية. على العموم نلخص مجمل تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية في ثلاث عناصر أساسية يمكن أن يعتمد عليها الباحث في الموضوع وهي:

أ- الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

ب-تدفق العمليات الداخلية.

ج-البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية(عبد الوهاب،2014-2015،ص 70-71)

### ثانيا: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية:

يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

#### 1-مؤشرات داخلية:

ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

-المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين،يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

-المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية، فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز العمل.

-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

-المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

-تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

-التأخر والغياب بين العاملين: يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

-كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

-الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر انتاجية من غيره(خيري،2012،ص217،2018).

-الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الانسانية والاقتصادية للمنظمة...

- الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو الأقسام وكذلك في التقليل من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعاليتها التنظيمية (تاويريت، 2006، ص157).
- 2- المؤشرات الخارجية: ترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات:
  - إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
  - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
  - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار...
  - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
  - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
  - المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
  - البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة ملائمة للبيئة التي تعيش فيها.
  - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحديثة في البيئة (خيري، ص218، 219).
  - النمو: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح والحصة التسويقية.

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول رقم (4) الموالي:

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1- إنتاج السلع والخدمات	1- التخطيط وتحديد الأهداف
2- الجودة	2- المهارات العملية للمدير
3- تحقيق الأرباح	3- المهارات الاجتماعية للمدير
4- القدرة على التكيف	4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة
5- النمو	5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة
6- تحقيق أهداف جديدة	6- المشاركة في اتخاذ القرارات
7- التأهب للإنجاز	7- تدريب وتنمية الأفراد
8- المسؤولية الاجتماعية	8- الإدارة السليمة للصراع
9- البقاء	9- الحوادث
	10- الغياب

وهذا ما تؤكدُه وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية (تاويريرت، ص: 155، 156).

### المطلب الثالث: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية بعض الصعوبات تتمثل في النقاط التالية:

إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود، و إمكانية التنبؤ و التخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية التنظيمية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحقيق النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة

المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا، وهذا ما يعبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق.

هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة (عبد الوهاب، ص 72، 73).

و بناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة ، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

-عدم وجود اجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عمليات قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميما كبيرا، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟...  
-مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المؤشرات الكمية أو السلوكية.

-مشكلة تعميم المؤشرات المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات لسلوكية ومتغيرات محيط المنظمة التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.  
-إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الريح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن ارجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

أ-الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الاهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

ب-تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المنظمة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليس مؤشرا للفعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية (مازري، 2017-2018، ص 200، 201).

**المطلب الرابع: مداخل دراسة الفعالية:**

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مداخل رئيسية كما يلي:

### أولاً: المداخل التقليدية

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

إذ يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة وكل على حدا، و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث الحصول على الموارد و تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها، و ذلك على النحو التالي:

أ-مدخل موارد النظام(مدخل النظم):

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

و يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، و من أهم هذه المؤشرات القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة(خيري،2014،ص200،201)

و يمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية، و لذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد. ومن عيوب هذا المدخل أنه

يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها(مسلم2001-2002،ص171)

ويصب مدخل النظام اهتماماته على دراسة مكونات النظام، وهي المدخلات و المخرجات و العمليات بالإضافة إلى أهداف النظام ومحدداته و التغذية و البيئة المحيطة به. ويفحص نتيجة هذا التفاعل وأثره على فعالية المنظمة، وبعبارة أخرى فهو يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة-الداخلية والخارجية والاقتصادية و الاجتماعية. وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية(عبد الوهاب و آخرون.1998.ص:217)

يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا وفقا لهذا المدخل إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

-القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

-المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

-كفاءة العمليات الإنتاجية والتحويلية.

-وضوح خطوط الاتصالات.

-درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها(بن نوار ، 2006،ص204)

ب-مدخل العمليات الداخلية:

يضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات: الاتصال و درجة مقبولة من المنافسة و حتى الصراع و كذا الرضا الوظيفي، و كلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، و هي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة وجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، و تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذ اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. و العنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

و من مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل وجود مناخ إيجابي و شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين الأعضاء، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية(بن نوار، 2006ص:204)

ج-مدخل تحقيق الأهداف:

يهتم مدخل الأهداف بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضى منه و هو يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها.

و يعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس، و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال هي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق(مسلم، 2001-2002ص172،173)

ومن المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي:

-تعدد الأهداف التنظيمية: وفي بعض الأحيان تعارضها، مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.

-وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي: وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية، وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها (خيرى، 2014، ص202، 203) ولا تقتصر على فئة الإداريين المركزيين، والسؤال المطروح هنا هو: كيف يمكن توحيد الآراء جميعها حول فعالية ما تم تحقيقه من أهداف؟-مع العلم أن كل واحد ينظر إلى ما تم تحقيقه من زاويته الخاصة-( بن نوار ،ص206)

و من المشاكل التي تبرز عند القيام بقياس الفعالية التنظيمية، الافتراض أن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها، و أن الذين يحددون هذه الأهداف هم فئة الإدارة المركزية من مديرين عامين و نوابهم. ولكن المعروف هنا أن هناك أطرافا عديدة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية.

و يهتم مدخل الأهداف للفعالية بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة. وإذا حقق مدير المبيعات غزو سوق جديدة وبيع سلعته فهل بالمقدار الذي حدده، كان أيضا فعالا. وهكذا إذا وصل الأفراد إلى أهدافهم وكذلك الإدارات و الأقسام... ثم المنظمة فهذه هي الفعالية (علي محمد عبد الوهاب. يس عامر. ص 215)

### ثانيا :المدخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد أطراف التعامل معها، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

**1-مدخل أطراف التعامل**(مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم): يركز هذا المدخل على الأخذ بالاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

-الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

-المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.

-العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة.

-الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

-المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة و النفوذ.

-الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح.

-المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

إن المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟ وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

أ-النموذج النسبي: يرى أنه على المنظمة أن تعطي أوزانا متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على أخرى، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية(خيرى،2014ص203،204).

ب-نموذج القوة: ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة وبالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.

ج-نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن المنظمة وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د-النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضا يتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق، بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لابد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة...وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

ومن أهم ما يميز مدخل أطراف التعامل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أن النموذج يأخذ في الحسبان أيضا مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية لقياس الفعالية، وإن كان كل مدخل من المداخل التقليدية للفعالية قد اهتم بأحد جوانب العمل في المنظمة فإن مدخل أطراف التعامل قد تناول هذه الجوانب مع وفي نفس الوقت (مسلم، 2001-2002، ص 175، 176).

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن المدخل الاستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها و نجاحها في المستقبل. والمشكلة الرئيسية هنا هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان، مما يجعل إمكانية تلبيتها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية، ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة و القدرة على إدارة التناقضات و الخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر. ومن الجهات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه "ستيفان روبنس" وهم: المالكون للمنظمة، العاملون، أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)، اتحادات العمال والجهات الحكومية.

إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل بهدف التعرف على فعالية المنظمة، لابد أولا بسؤال هذه الفئات لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ثم يقوم بعد ذلك بتجميع العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها. فكل واحدة من هذه الجهات الاستراتيجية لديها أهداف خاصة تسعى إلى تحقيقها (بن نوار، 2006، ص 207).

## 2-مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية، بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض (خيري، 2014، ص205).

قدم مدخل القيم المتنافسة أربع نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

أ- **نموذج العلاقات الإنسانية:** و يعكس هذا النموذج، التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل، الوسيلة في تحقيق ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

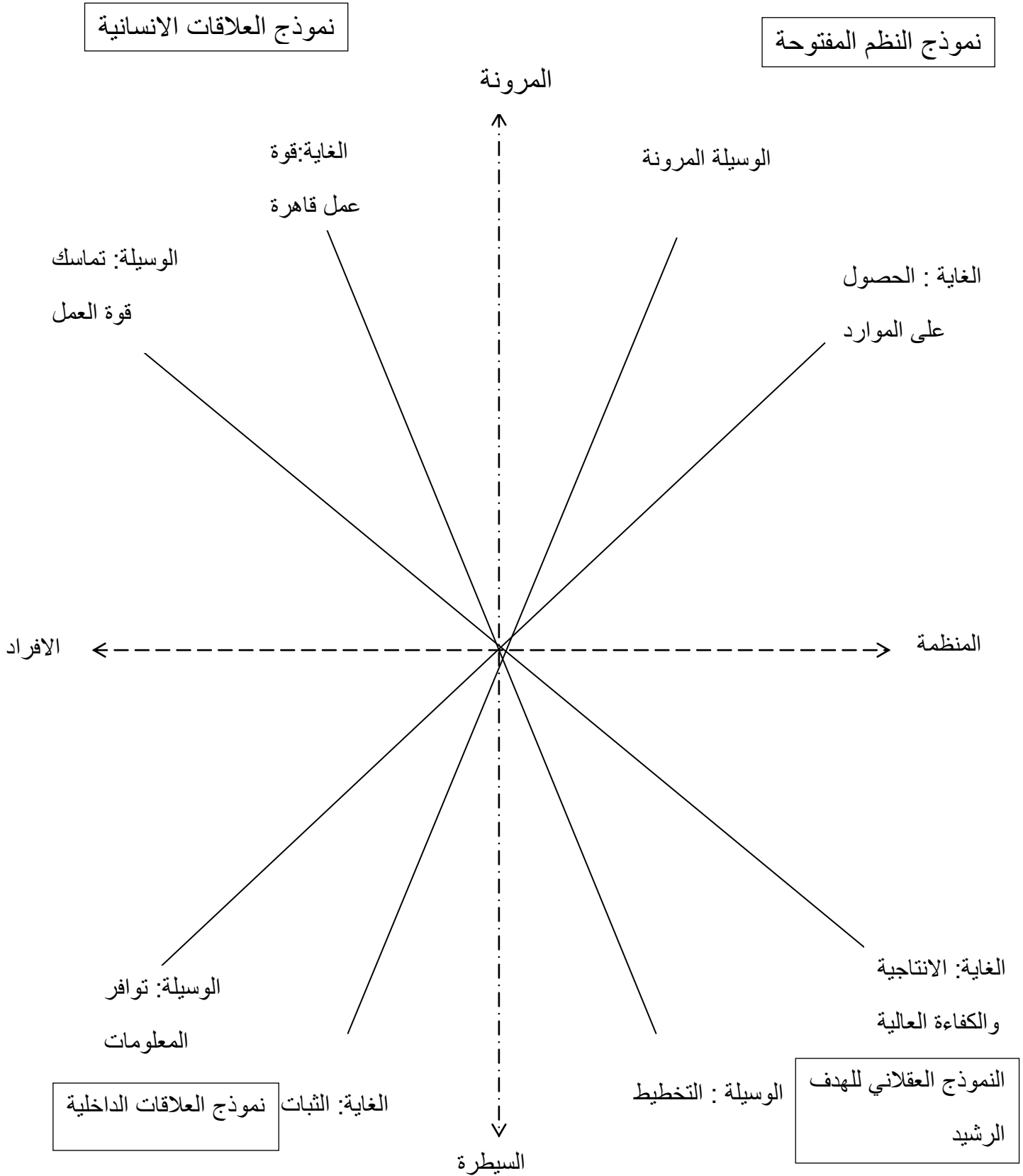
ب- **نموذج النظم المفتوحة:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج- **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد. وتهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق و تعظيم الأهداف.

د- **نموذج العلاقات الداخلية:** و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات.

نخلص إلى أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي. و بالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي و الاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم، قد تنقلب إلى اللامبالاة و الاستهتار في التعامل معهم. كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة (بن نوار ، 2006، ص210، 211)

الشكل رقم (13) يوضح النماذج الأربعة للفعالية:



المصدر: بن نوار، 2006، ص211.

### ثالثا : المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية و محددات اختيار المدخل المناسب

#### -المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية:

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي. وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لابد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع. وتتمثل هذه الأسباب خصوصا في العناصر التالية:

أ-الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.

ب-الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في شرحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة(التيار الكلاسيكي أو التيار الحديث...).

ج-تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث بأن المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة.

د-يعود الاختلاف أيضا إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية، وهذا ما نؤكد عليه في البحث الذي تم تناوله.

هـ-لوحة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت...

و-اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر(ملاك، زبائن، موردون، بنوك...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية آخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف الأطراف فالأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية( عبد الوهاب،2014-2015،ص74،75)

**-محددات اختيار المدخل المناسب:**

- 1-تفصيلات الإدارة العليا للمنظمة: الإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.
- 2-مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما أكثر تناسبا لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.
- 3-الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية(عاطف، 2006، ص103).

**خلاصة الفصل:**

تعد الفعالية التنظيمية من أحد المواضيع البارزة في مجال التنظيم، حيث تعكس الأداء العام لمنظمات الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، فهي مفهوم واسع و متعدد الجوانب، و عموماً فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة الفعالية التنظيمية و النظرة إليها بنظرة شاملة و التركيز على جميع الأبعاد والجوانب التنظيمية.

الفصل الرابع: الجانب

التطبيقي

**تمهيد:**

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة بهدف إعطاء الصبغة العلمية والموضوعية للدراسة و هذا الجانب مكمل للجانب النظري، ومن أجل ذلك تم التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة ومجتمع الدراسة حدود الدراسة. وسيتم فيه أيضا تسليط الضوء بشكل دقيق على نتائج الدراسة التي أجريت على عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، فبعد جمع الاستمارات التي تم توزيعها و تفرغ البيانات التي تم جمعها بالاستعانة ببرنامج SPSS سنناقشها و نفسرها بالتفصيل في هذا الفصل.

**المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة**

تعتبر الدراسة الميدانية متكاملة للفصول السابقة، و بما أن هذه الدراسة مقتصرة على التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، فقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية لكونها عرفت عدة تغييرات تنظيمية منذ نشأتها.

و في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI و تاريخها، فروعها ووحداتها، أهداف المؤسسة و مهامها، مديرياتها و هيكلها التنظيمي.

**أولاً: تعريف المؤسسة وتاريخها:****1-تعريف مركب السيارات الصناعية بالروبية:**

يعد مركب السيارات الصناعية بالروبية أهم الوحدات الإنتاجية في الجزائر في مجال إنتاج السيارات الصناعية . وهذا المركب هو الذي يزود المؤسسات العمومية و الإنتاجية والخدماتية بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية و وسائل نقل متنوعة يقوم بإنتاجها كما يعد النواة الأساسية المحركة لتلك المؤسسات، حيث تبرز أهميته في القيمة الاستثمارية والقاعدة التكنولوجية التي يضمنها.

**2-الحكومة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:**

إن الاهتمام الذي توليه الحكومة للمؤسسة وإيمانها بقدرتها وإرادتها لرفع تحديات العولمة أدى إلى اتخاذ قرارات هامة تستوجب تعبئة و التزام الجميع.

تجسدت هذه القرارات من خلال مرافقة المؤسسة بتدابير مالية هامة خاصة مسح الديون لدى الخزينة العمومية في مجال الاستثمار . وعلى أساس ملف التطوير الذي قدمته المؤسسة وقبلته الحكومة، فإن مبلغ 12.5 مليار دينار قد خصص لاقتناء الأجهزة اللازمة لرفع مستوى المعدات وكذا الموارد البشرية.

توجيهات الحكومة والأوامر الصادرة عن المساهم الرئيسي وهو الدولة المرتكزة على الاتجاهات الرئيسية للسوق يستوجب على المؤسسة وضع استراتيجية للتنمية والنجاحة على أساس إعادة الهيكلة و إعادة تنظيم أعمالها الصناعية، التجارية والمالية على حد سواء وكذا إعادة تنظيم مواردها البشرية ويرمي

إلى عدة أهداف كالتخصص الذي يمليه نوع التكنولوجيا الموجودة في كل مواردها البشرية ويسعى إلى تحقيق عدة أهداف كالتخصص الذي يمليه نوع التكنولوجيا الموجودة في كل موقع فضلا عن التحكم في المهن الخاصة بكل واحدة منها وهي:

-زيادة الفعالية في التنظيم من خلال التركيز على الأنشطة(قلب الأعمال).

-التخصص وترشيد التصنيع في المؤسسة الصناعية بروبية مع تطوير الأعمال والتكنولوجيا الاستراتيجية ذات الصلة مع السوق.

وهكذا اعتمد مجلس إدارة المؤسسة في اجتماعه المنعقد بتاريخ 26 ديسمبر 2010 بموجب القرار رقم 1 نظام ومراحل التفرع، تمثل المرحلة الأولى في إنشاء ثلاث شركات تابعة وهي كالتالي:

-الفرع الأول: مسبكة روبية "فور"

-الفرع الثاني: السيارات الصناعية بالروبية "فير"

الفرع الثالث: الهيكلة الصناعية بالروبية " سير"

ينبغي الانتهاء من هذه المرحلة الأولى في موعد لا يتجاوز 30 مارس 2011. وفي المرحلة الثانية سيتم إجراء دراسات لتفرع النشاطات التالية:

-تجديد المركبات الصناعية(سيدي موسى).

-تخليص الجمركية والنقل.

-الشاحنات والنقل.

زيادة على الامتثال للتوجيهات الحكومية أصبح هدف المؤسسة جعل هذه الفروع كيانات ذات كفاءة اقتصادية و قابلة للحياة وذات مكانة في السوق وقوية بتكنولوجياتها وخبراتها.

**تنظيم المؤسسة وعلاقتها بالشركات التابعة:**

تحل المديرية العامة للمؤسسة إلى مجموعة صناعية منشأة كشركة التي تجعلها لا تدير هياكل الإنتاج وإنما كيانات قانونية فعلية ذات شخصية معنوية وهي هذه الفروع.

إن هذه المجموعة الصناعية ستكون إذن مجموعة شركات وأهداف كل فرع من هذه الفروع التابعة وتمثل الأهداف الاستراتيجية مجموعة وتمثيل خطة عمل بنجاحة.

لتجنب الانغلاق الممكن حدوثه بفعل التنظيم المقترح، فإن المؤسسة ستقوم بتطوير عمليات التنسيق، التوجيه والمراقبة خاصة في المجالات الاستراتيجية كالتمويل والضرائب وتنمية الموارد البشرية.

إن تنظيم المؤسسة إلى شركات تابعة لا يولد أي تأثير على المنجزات الاجتماعية للعمل وكذا مؤهلاتهم ومكان تواجدهم.

عمليات اتصال واسعة النطاق ستخوضها إطارات المؤسسة من أجل التوصل إلى فهم والتزام المشتركين.

### 3- تاريخ المؤسسة:

يمكن تلخيص تاريخ المؤسسة كما يلي:

**المرحلة الأولى: 1957-1966** بناء مصنع وتركيب السيارات ذات الوزن الثقيل من طرف الشركة الفرنسية في روبيبة

**المرحلة الثانية: 1967-1980** إنشاء سوناكوم التي تبنت مخططا تنظيميا يجمع بين شركات مستقلة .

**المرحلة الثالثة: 1981-1994** إعادة تنظيم المؤسسة سوناكوم وأصبحت تسمى شركة ذات طابع اجتماعي (شركة عمومية) تدعى SNVI.

**المرحلة الرابعة: 1995-2011** تغيير الطابع القانوني، أصبحت شركة ذات أسهم مسيرة من طرف القانون العام.

**المرحلة الخامسة: 2012-2015** SNVI أصبحت مجمعا صناعيا مركبا من شركة الأم أربعة فروع.

**المرحلة السادسة: 2015** إلى يومنا هذا في إطار مواصلة القطاع العمومي المريح ذات دخل لدولة أضيف فرع خامس إلى المجمع الذي أصبح مكونا من خمسة فروع .

ثانيا: أهداف المؤسسة ومهامها:

1-أهدافها:

- تلبية الحاجات داخل الوطن من حيث إنتاج السيارات الصناعية.
- تغطية الإنتاج.
- سرعة اكتساب الأصناف التكنولوجية.
- سد الفجوات بين الإنتاج والطلب.
- تسويق المنتجات المحلية.
- استعمال التكنولوجيات الحديثة.
- ضمان امكانية تغيير قطع غيار السيارات الصناعية المنتجة أي ضمان وجود القطع في السوق.
- تخفيض تكاليف السلع أو الخدمة مع ضمان المردودية.
- تخفيض سعر التكلفة.
- التمويل الجزئي لتطوير المؤسسة وهذا عن طريق المبيعات.
- التكوين المكثف للأفراد.
- المساهمة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي.
- ضمان التوسيع الصناعي والتجاري على كامل التراب الوطني.
- امكانية توفير منتجات على مستوى الوطن وبالسعر الواحد.

2-مهام المؤسسة:

- البحث و التنمية والتطوير لجميع أصناف السيارات الصناعية.
- تأمين و ترقية خدمات ما بعد البيع للسيارات الصناعية.

-التصدير والاستيراد.

-تزويد المؤسسات الإنتاجية الخدمائية بأنواع ضرورية من السيارات.

-دعم ومراقبة الجودة.

-القيام بتصليح وصيانة وتجديد منتجات وسيارات المؤسسة.

**ثالثا: مديريات المؤسسة:**

**1-مديرية الموارد البشرية:**

مهمتها الرئيسية تسيير الموارد البشرية وتنفيذ المخططات المسطرة من أجل تطوير ورفع كفاءة الأفراد العاملين بها وهي القاعدة الأساسية لرسم هيكل المؤسسة وتنظيم آلياتها وذلك بالتركيز على المهن وإعادة النظر في الأجور من أجل الوصول إلى أحسن تسيير للأفراد ومساوهم المهني ومن أبرز مهامها:

-تحديد محاور واتجاهات سياسات الأفراد.

-العمل على وضع نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية.

-ضمان المناخ الاجتماعي الجيد والترابط بين العاملين والحفاظ على روح التضامن الذي يربط بينهم.

-رسم خطة خاصة بعملية التسيير داخل المؤسسة تخص التكوين وترقية العمال.

-التعريف ببرنامج التكوين داخل المؤسسة لتمكين الأفراد من التعرف على طرق وآليات التسيير، التنظيم

بغية تطوير منتجات المؤسسة والتحسين المستمر للجودة.

-إدارة الاتصالات الداخلية والعلاقات مع المدير العام.

-التنسيق والتعاون مع مختلف المديريات الأخرى.

-تحديد الميزانية الاجتماعية للمؤسسة.

## 2- المديرية التجارية:

تتمثل وظيفتها في رسم السياسة التجارية للمركب وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتنظيم المديرية كل من:

-مركز التسويق

-مركز المبيعات

-مركز ما بعد البيع

## 3- مديرية الشراء والتموين:

تتمثل مهمة هذه المديرية في تحقيق مشتريات من التجهيزات والمنتجات وذلك طبقا للبرنامج المحدد من سياسة المركب وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة مع مراعاة الكمية والنوعية إضافة إلى تحديد تقنيات الشراء الداخلي والخارجي وتتكون هذه المديرية من أربع دوائر:

-دائرة خاصة بدراسة طرق وتقنيات الشراء.

-دائرة الشراء والإنجاز.

-دائرة خاصة بتقنية الشراء التجاري.

-دائرة الشراء والاستثمار.

## 4- مديرية الإدارة والمالية:

تختص بالعمليات المالية للقسم، كما تقوم يوميا بإجراء عمليات المحاسبة العامة والتحليلية وهذا لتحقيق الموازنة للميزانية العامة. فهي تعتبر من أهم المديريات لأنها تقوم بتجميع أنشطة المحاسبة المالية وتمويل جميع العمليات لتفادي الوقوع في مشاكل مالية وهي أيضا تقوم بتسطير ووضع المبادئ العامة للسياسة المالية وتقوم بعدة مهام كحساب مختلف التكاليف وسعر التكلفة لجميع المنتجات، تقييم حركة المخزون والرقابة على المنتجات ونوعيتها وعلى تنفيذ الميزانية التقديرية للأجور.

### 5-مديرية البرمجة المركزية (التنظيم والإعلام الآلي):

تهتم بالبرمجة ومراقبة الأنشطة والمساعدة للتسيير الأمثل للقسم بالإضافة إلى التوجيه في مجال التنظيم والإعلام الآلي التقني وتتكون هذه المديرية من :

-مديرية التنظيم العام.

-دائرة طرق الاعلام الآلي.

-دائرة استغلال الاعلام الآلي.

-دائرة إنجازات الاعلام الآلي.

### 6-مديرية الوسائل العامة: وهي بدورها تنفرع إلى دوائر:

-دائرة الوسائل المشتركة

-دائرة الوقاية والأمن.

-دائرة النقل.

-دائرة الاتصال والمكتبة.

7-المديرية التقنية: مهمتها إعداد الدراسات والبحوث ومتابعة ومراقبة البحث التقني والابداع والتطور التكنولوجي ومواكبة برامج التنمية والتصنيع وهي أيضا مكلفة بتعريف التقنيات ووضع الوسائل اللازمة لضمان السير الجيد للعملية الإنتاجية وتتكون من أربعة فروع وهي:

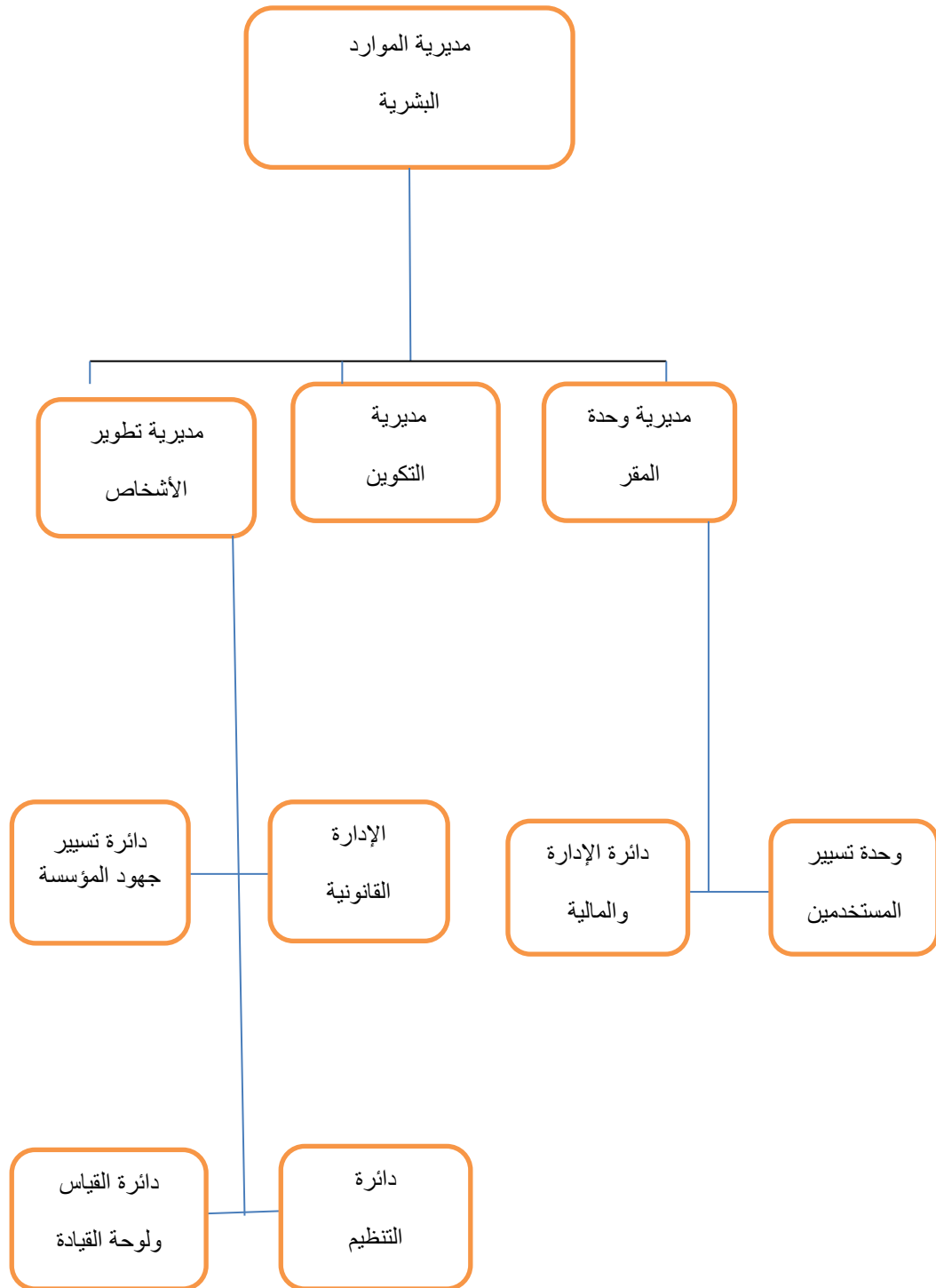
-دائرة الدراسات والبحث.

-دائرة التنمية.

-دائرة التصنيع

-دائرة الإبداع التكنولوجي

## الشكل رقم (14): لهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



## رابعاً: فروع المؤسسة :

- 1- فرع المركبات الصناعية-روبية-VIR ويعد أهم الوحدات بالنسبة للمؤسسة نظراً لقدرتها الكبيرة على الإنتاج وتم تحويلها إلى فرع سنة 2011.
- 2- فرع الهيكلية الصناعية-CIR: بدأ نشاط الوحدة في 1979 وهي مرتبطة بفرع الهيكلية الصناعية مهمته الأساسية إنتاج القطع الخام من الألمنيوم ومختلف المواد المحمولة وتم تحويلها إلى فرع سنة 2011.
- 3- فرع المسبكة-FOR : ووظيفته الأساسية إنتاج القطع الخام من الألمنيوم و الحديد.
- 4- فرع الهيكلية الصناعية-CIT : مقره ولاية تيارت وتم تحويله الى فرع سنة 2014.
- 5- فرع الوحدة التجارية و مصلحة ما بعد البيع-UCAV: مكلف بتسويق و توزيع المنتجات محلياً ودولياً. و الشكل رقم(12) يوضح الفروع التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية' روية':



فرع المركبات الصناعية بالروبية VIR هي الوحدة محل الدراسة.

سيتم في هذا العنصر تقديم وحدة السيارات الصناعية VIR و ذلك بتعريفها و عرض أهم مهامها و أهم مديرياتها و هيكلها التنظيمي.

### 1-تعريف وحدة السيارات الصناعية VIR:

تعتبر هذه الوحدة أهم وحدة إنتاجية تابعة لمؤسسة SNVI نظرا لإمكانياتها التشغيلية و التكنولوجية الهامة، حيث بدأت هذه الوحدة في العمل بداية من سنة 1971 بموجب المخطط الرباعي الأول للتنمية (1970-1974).

أسندت إليها مهمة تركيب الشاحنات و الحافلات مع صناعة بعض قطع الغيار للسيارات الصناعية، حيث خرجت أول دفعة سنة 1974 إلى السوق المحلية تقدر ب 4750 سيارة صناعية منها 4300 شاحنة و 250 حافلة، و قد تم في الثمانينات إعادة هيكلتها من طرف سوناكوم SONACOM، و ذلك من خلال توسيع نشاطاتها إلى مصنع كامل للشاحنات و السيارات الصناعية و قطع الغيار، فهو ينتج أكثر من 20 نوعا من الشاحنات و الحافلات، كما تغير اسمها من مجتمع السيارات الصناعية إلى قسم السيارات الصناعية سنة 2001 .

مقره بالمنطقة الصناعية بروبية بالتحديد على الطريق الوطني رقم 15- الجزائر.

### 2-وظائف و مهام مركب السيارات الصناعية VIR:

كلفتم هذه الوحدة بعدة مهام، و يعمل على إنجازها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و هذه المهام تتمحور حول:

-القيام بنشاطات الإنتاج و هي تحت إدارة المديرية الصناعية، و تتولى الوحدات الإنتاجية مهمة إنتاج السيارات الصناعية من عمليات إنتاج قطع السباكة و الحديد و القيام بعملية التركيب.

-تأمين و ترقية خدمات ما بعد البيع للسيارات الصناعية.

-التصدير و الاستيراد.

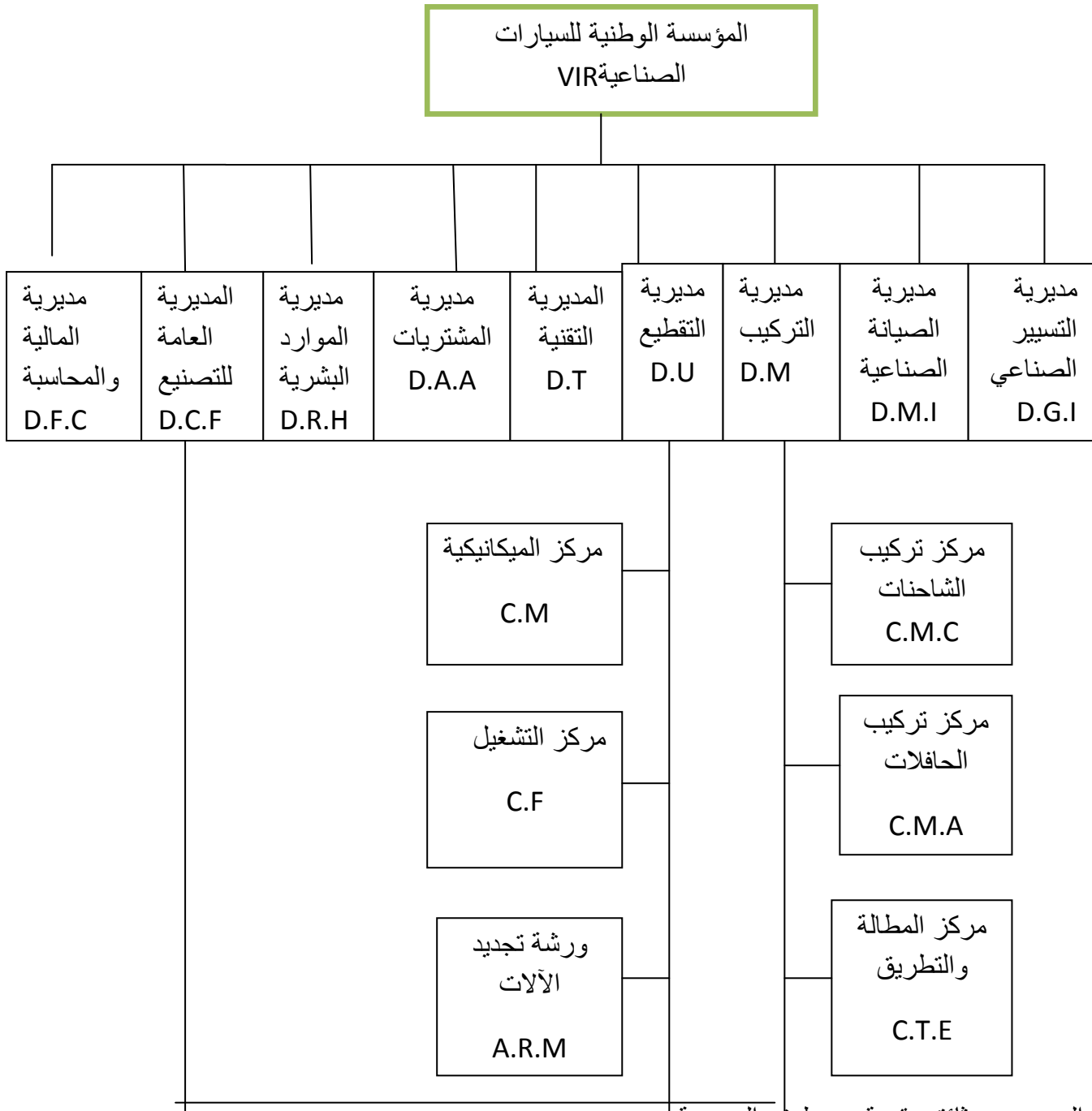
-دعم و مراقبة الجودة.

-تزويد المؤسسات الإنتاجية بالخدماتية بأنواع ضرورية من السيارات.

-القيام بتصليح و صيانة و تجديد منتجات و سيارات المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية VIR:

الشكل رقم (17) : يمثل الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية VIR:



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

**المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة**

قبل إجراء الدراسة الميدانية ، قمنا بتحديد مجالاتها ، وصف مجتمع الدراسة، و يحتوي هذا المبحث على مجالات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، صعوبات البحث و العينة و خصائصها.

**أولاً-مجالات الدراسة:**

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أنه هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي المجال المكاني أو الجغرافي، فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكون لمجتمع البحث، في حين أن المجال الزمني هو الوقت الذي يتم من خلال إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث.

**1-المجال المكاني:**

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بروبية SNVI وهي مؤسسة اقتصادية عمومية يسيرها القانون الخاص تابعة لمؤسسة تسيير المساهمات تتواجد في الطريق الوطني رقم 5 صندوق بريد 15 روية- الجزائر -

**2-المجال الزمني:**

يمكن تقسيمه إلى مرحلتين:

قبل التحقق من صحة الفرضيات و الإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بالدراسة الاستطلاعية التي تم بفضلها تحديد منهج الدراسة و كذلك العينة التي سوف يتم تطبيق الدراسة عليها علاوة على ذلك تحديد الأدوات و التقنيات المستخدمة لجمع البيانات و الأساليب الإحصائية لتفريغها.

**المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة تمهيدية قبل البدء في مرحلة الدراسة الأساسية في منهجية البحث، حيث تهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع البحث، وذلك من أجل سلامة التقنية المستعملة وكذلك سلامة العينة وأسلوب اختيارها وتقدير الوقت اللازم للتطبيق، أما فيما يخص بحثنا هذا المتمثل في التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قد قمنا

بزيارة المكان وسمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية بالتعرف عن قرب على ميدان الدراسة والتعرف على مختلف المصالح المتواجدة فيها ولقد كان لنا أول لقاء مع المسؤول المكلف بمكتب الموارد البشرية الذي أخذنا في جولة داخل المؤسسة.

وبعدها قمنا بإجراء مقابلات أولية مع العمال قصد التعرف على اتجاهاتهم وبعد التأكد من توفر العينة التي نحتاج إليها طرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة وهذه المقابلات ساعدتنا كثيرا في صياغة استمارة البحث.

والهدف من إجراء هذه الدراسة معرفة إذا كانت العينة متوفرة والوقت مناسب لإجراء البحث وتحديد المنهج المناسب و اختيار التقنية والتأكد من مدى قدرتها على إيصال المعلومة بوضوح إلى المبحوثين.

### المرحلة الثانية: مرحلة البحث الميداني

طبقت أدوات الدراسة على عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بروجيبة، وذلك في الفترة الممتدة بين 2 مارس إلى 20 أبريل 2019.

### 3-المجال البشري:

يشير المجال البشري إلى عدد الموظفين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية التي تحتوي على 2024 عاملا. و الجدول رقم (5) يوضح ذلك:

المجموع	أنثى	ذكر	الفئة / الجنس
237	35	202	إطار
%100	%14.76	%85.23	
564	102	462	عون تحكم
%100	%18.08	%81.91	
1223	400	823	عون تنفيذ
%100	%32.70	%67.29	
2024	537	1487	المجموع
%100	%26.53	%73.46	

## ثانياً: العينة:

من أهم الصعوبات التي يلقاها الباحث اختيار العينة لأنها في غاية الأهمية وتتوقف على أمور كثيرة، في بعض الأحيان يضطر الباحث إلى إجراء بحثه على عينة صغيرة من المجتمع لأن إجراء البحث على المجتمع كله يكلفه جهداً وملا كبيرين (عبد المجيد، 2000، ص157). العينة تمثل جزء من المجتمع الأصلي وغرضها الحصول على معلومات حول ذلك المجتمع.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة الحصصية التي تعتبر عينة غير عشوائية، وتكون عن طريق تقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات على أساس بعض المتغيرات وانتقاء عدد معين (حصّة) في الحالات من كل فئة، وجدير بالذكر أن هذه العينة تستخدم في نطاق واسع.

هي نوع من أنواع العينات تركز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات، حيث يجب أن يكون حجم العينة متناسباً مع حجم مجتمع البحث والتعداد الأصلي لكل شريحة.

## ثالثاً: خصائص العينة:

جدول رقم 6: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
26.1%	54	35-25
48.8%	101	45-36
13%	27	55-46
12.1%	25	56 فما فوق
100%	207	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 بنسبة 48.8% و تليها الفئة ما بين 25-35 بنسبة 26.1% و أخيراً الفئة من 46-55 و 56 فما فوق بنسب متقاربة.

ونستنتج من هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الفئة الشابة لكون هذا النوع من المهنة يتطلب هذه الفئة فهذه المؤسسة تعتمد على فئة الشباب التي تمتلك المؤهلات العلمية والطاقات الفكرية والقدرات البدنية لتحقيق أهدافها وفرض وجودها وسيطرتها في ظل بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر.

جدول رقم 7: بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	152	73.42%
أنثى	55	26.57%
المجموع	207	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الذكور و تقدر نسبتهم ب 73.42% أما الإناث فتقدر ب 26.57%، وهذا راجع لطبيعة العمل ، فميدان صناعة السيارة ميدان الرجال بامتياز ، فالرجل يفضل العمل في هذا الميدان، و يرى البعض أن ذلك شكل من أشكال الاستبعاد المهني للمرأة في هذا المجال، وينسبه البعض الآخر إلى التمثلات الاجتماعية المتعلقة بالعمل في الجزائر.

جدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	59	28.5%
متزوج	130	62.8%
مطلق	13	6.3%
أرمل	5	2.4%
المجموع	207	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة متزوجين و تقدر نسبتهم ب 62.8% أما العازبين فتقدر نسبتهم ب 28.5%، و المطلقين بنسبة 6.3% وأخير الأرمال بنسبة 2.4%.

يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة متزوجين وهذا يساهم في تحقيق معدلات الاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم وبالتالي مساهمتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بصفة عامة وأهداف المؤسسة بصفة خاصة. وهذا ما أكدته نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو

حيث أن تحقيق الحاجات البيولوجية يؤدي إلى الالاحاح والاصرار على تحقيق باقي الحاجات الأخرى والتي من بينها تحقيق الذات في العمل.

جدول رقم 9: يبين توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
0.48%	1	ابتدائي
5.8%	12	متوسط
25.1%	52	ثانوي
68.6%	142	جامعي
100%	207	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي بنسبة 68.6% لأنه أصبح من متطلبات المهنة أما الثانويون يقدرون بـ 25.1%، أما أصحاب المستوى المتوسط تقدر نسبتهم بـ 5.8% و أخيرا المستوى الابتدائي 0.48% و هذه النسب الأخيرة بالنسبة للعمال القدامى.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها على خريجي الجامعات خصوصا وأن مختلف الأعمال والمهام تتطلب ذلك، مما يجعل المؤسسة متطورة وتقوم بالتغيير والتجديد الذي يكسبها المكانة المطلوبة.

جدول رقم 10: يبين توزع أفراد العينة حسب المنصب:

النسبة%	التكرار	المنصب
11.59%	24	إطار
28.01%	58	عون تحكم
60.38%	125	عون تنفيذ
100%	207	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن أغلبية أفراد العينة يعملون كأعوان تنفيذ بنسبة 60.38% و تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 28.01% وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 11.59%.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بروبية تتطلب تنفيذ الأعمال أكثر من إدارتها والتحكم فيها وأن طبيعة الأعمال الإنتاجية تفرض على المؤسسة تخصيص الكثير من العمال وإدماجهم في فئة التنفيذ.

جدول رقم 11: يبين توزع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
5-0	155	%74.9
10-6	45	%21.7
15-11	5	%2.4
16-1 فما فوق	2	%1
المجموع	207	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 5-0 بنسبة %74.9 وتليها الفئة ما بين 10-6 بنسبة %21.7 و أخيرا 15-11 و 16 فما فوق بنسبة ضئيلة. فالنسبة الكبيرة من أفراد العينة حديثة التوظيف.

## المبحث الثالث: عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة

## 1- عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى:

سيتم في هذا المبحث عرض، تحليل و تفسير الفرضية الأولى التي مفادها أن تبني الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال إجابات موظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

الجدول رقم 12: مدى إعطاء المؤسسة للعامل سلطة اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله و المنصب

المجموع	لا	نعم	إعطاء المؤسسة سلطة اتخاذ القرارات للعامل المنصب
24	3	21	إطار
%100	%12.5	%87.5	
58	9	49	عون تحكم
%100	%15.51	%84.48	
125	89	36	عون تنفيذ
%100	%71.2	%28.8	
207	101	106	المجموع
%100	%48.79	%51.20	

نلاحظ من خلال الجدول أن 51% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعطي لهم سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و أن 84.48% من مجموع 58 من أعوان التحكم صرحوا بذلك.

في حين نجد 48.79% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تعطي لهم سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و أن 71.2% من مجموع 125 من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تعطي السلطة لفئات معينة فقط رغم أهمية هذا سواء على الفرد أو المؤسسة، فعندما يكون للأفراد فرصة التأثير في الأشياء التي تدور حولهم سيبدلون جهودهم ويعيرون اهتماما أكثر لعملهم بحيث يشعر كل فرد منهم أنه موضع ثقة واهتمام وهذا الشعور هو المفتاح الحقيقي للأداء.

جدول رقم 13: مدى إعطاء المؤسسة للعامل سلطة اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله و علاقته بالأقدمية

المجموع	لا	نعم	إعطاء المؤسسة سلطة اتخاذ القرارات الأقدمية
155 %100	85 %54.83	70 %45.16	0-5 سنوات
45 %100	15 %33.33	30 %66.66	6-10 سنوات
5 %100	1 %20	4 %80	11-15 سنة
2 %100	/	2 %100	16 فما فوق
207 %100	101 %48.79	106 %51.20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 51.20% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تمنحهم سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و أن 66.66% من مجموع 45 من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6-10 سنوات أكدوا على ذلك.

في حين نجد 48.79% من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة لا تمنحهم سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و أن 54.83% من مجموع 155 من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 0-5 سنوات أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة غير عادلة في توزيع الصلاحيات والسلطة على عمالها إذ نجدها تقتصرها على العمال القدامى و هذا يعتبر اجحافا في حق العمال الجدد. و هذا يؤدي حتما إلى شعور العامل بعدم أهميته في المؤسسة و هذا سيؤثر حتما على أدائه و يمنع من إبراز قدرات العمال.

الجدول رقم14: أخذ المؤسسة بأفكار و اقتراحات العاملين و اقتراحاتهم علاقته بالأقدمية

الأخذ بأفكار العاملين و اقتراحاتهم الأقدمية	نعم	لا	المجموع
5-0 سنوات	75 %48.38	80 %51.61	155 %100
6-10 سنوات	37 %82.22	8 %17.77	45 %100
11-15 سنة	3 %60	2 %40	5 %100
16 سنة فما فوق	2 %100	/	2 %100
المجموع	117 %56.52	90 %43.47	207 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.52% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تأخذ باقتراحاتهم و أفكارهم وأن 82.22% من مجموع 45 من الذين تتراوح أدميتهم من 6-10 سنوات أكدوا على ذلك. في حين نجد 43.47% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تأخذ بأفكارهم و اقتراحاتهم و أن 51.61% من مجموع 155 من الذين تتراوح أدميتهم من 0-5 سنوات أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تأخذ باقتراحات العمال الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية و الأقدمية في العمل .

جدول رقم 15: أخذ المؤسسة بأفكار العاملين واقتراحاتهم و المنصب

المجموع	لا	نعم	الأخذ بأفكار العاملين واقتراحاتهم المنصب
24	2	22	إطار
%100	%8.33	%91.66	
58	11	47	عون تحكم
%100	%18.96	%81.03	
125	77	48	عون تنفيذ
%100	%61.6	%38.4	
207	90	117	المجموع
%100	%43.47	%56.52	

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.52% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تأخذ بأفكارهم و اقتراحاتهم و أن 38.4% من مجموع 125 من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

في حين نجد 43.47% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تأخذ بأفكارهم و أن 61.6% من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تأخذ بأفكار واقتراحات المستويات العليا و تهمل اقتراحات المستويات الدنيا وهذا يدل على أن المؤسسة ليس عادلة و كل هذا راجع إلى أن المدير لا يستدعي كل إدارته أثناء قيامه بتغيير أو اجتماع ما ، بالإضافة إلى أنهم أكدوا على أنه لا يراعي أوضاعهم الشخصية و المهنية ، فاخياره لبعض الفئات يعتبر اجحافا في حق الأخرى، كما أنه لا يأخذ بأفكار كل العاملين و هذا كله حتما يؤثر على أداء العاملين و بالتالي التأثير على انتاجية المؤسسة.

الجدول رقم16: يوضح العلاقة بين أخذ المؤسسة بأفكار العاملين والشعور بالاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة

المجموع	لا	نعم	أخذ المؤسسة بأفكار واقترحات العاملين الاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة
187 %100	74 %39.57	113 %60.42	نعم
20 %100	16 %80	4 %20	لا
207 %100	90 %43.47	117 %56.52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 56.52% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم الأخذ بأفكار واقترحات العاملين و أن 60.42% من مجموع 187 يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى الاعتزاز و الانتماء إلى المؤسسة

في حين نجد 43.47% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم الأخذ بأفكارهم واقترحاتهم و أن 39.57% من مجموع 187 صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى الشعور والانتماء إلى المؤسسة.

فإعطاء الفرص للعامل لإبراز قدراته ومكانته يجعله يشعر بمكانته داخل المؤسسة ويؤثر ذلك على حياته السوسيو مهنية والتي لها أبعاد على مستوى علاقته بالآخرين داخل المؤسسة، فالاهتمام بالبعد الإنساني للعامل داخل التنظيم يؤدي إلى خلق التأثير الإيجابي على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل.

إن مشاركة العاملين الملائمة تزيد من اتحادهم مع المنظمة بشكل عام لأن العاملين يتحققون بأن وجهات نظرهم ومسائلهم الخاصة وقضاياهم ستكون مسموعة، فعندما يجعل المديرين العاملين معنيين بطلب المعلومات الراجعة حول سير الأمور في إطار الموقف الكلي للعمل، فهم يقومون ضمناً بعملية

اتصال تعطي للعاملين الانطباع بان أفكارهم قيمة، فالمرء يميل لأن يفسر الطريقة التي يتم بها الإشراف عليه ويتجاوب مع الإشراف الذي يزيد من صلته بالعمل الذي يقوم به، وطلب المشرف للمعلومات يعني ضمناً قوله "سأسمع لك وأتجاوب مع أفكارك وقضاياك" فالأخذ بأفكار العاملين يعتبر شرطاً أساسياً لالتزامهم.

من خلال التحليل الاحصائي يتضح لنا أن الشعور بالاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة مرتبط بأشراك العمال فنجد نظرية "2" (نظرية يابانية لوليام أوسي) الذي أجرى عدة دراسات و أبحاث ميدانية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة و أسماها بالنظرية 2 و التي تقوم بالاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، توصل إلى أن مؤشرات ثقافة المؤسسة أدت إلى زيادة الأداء و الإنتاج معاً، من بين هذه المؤشرات نجد: المشاركة في اتخاذ القرار، بث روح العمل الجماعي، التعاون وتنمية الولاء الوظيفي.

ف نجد المؤسسات التي تسعى إلى جذب عمالها و الحصول على رضاهم تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات.

جدول رقم 17: العلاقة بين إشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و المستوى التعليمي

المجموع	لا	نعم	إشراك العمال المستوى التعليمي
1 %100	1 %100	/	ابتدائي
12 %100	9 %75	3 %25	متوسط
52 %100	29 %55.76	23 %44.23	ثانوي
142 %100	44 %30.98	98 %69.01	جامعي
207 %100	83 %40.09	124 %59.90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 59.90% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم إشراكهم و أن 69.01% من مجموع 142 من الجامعيين أكدوا على ذلك.

في حين نجد 40.09% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بإشراكهم و أن 30.8% من الجامعيين أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بروبية لا تشرك كافة عمالها بل تكتفي بالمستويات المتعلمة.

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين اشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و المنصب

المجموع	لا يشرك	يشرك	اشراك العمال المنصب
24	4	20	إطار
%100	%16.66	83.33%	
58	7	51	عون تحكم
%100	%12.06	%87.93	
125	72	53	عون تنفيذ
%100	%57.6	%42.4	
207	83	124	المجموع
%100	%40.09	%59.90	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 59.90% صرحوا بأنه يتم اشركهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة وأن 42.4% من مجموع 125 من فئة عمال التنفيذ يؤكدون على أنه يتم اشركهم.

في حين نجد 40.09% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم اشركهم وأن 57.6% من أعوان التنفيذ من مجموع 125 يؤكدون أنه لا يتم اشركهم.

من خلال التحليل الإحصائي لهذا الجدول يتضح لنا أن رأي العمال مختلف فقال البعض بأن المؤسسة لا تتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما تدعمه فئة عمال التنفيذ وأرجعوا السبب إلى سوء تسيير العمل من طرف الإدارة كذلك تكبر الرؤساء ما يجعلهم لا يأخذون برأي العامل، والبعض الآخر فأرجعوا ذلك إلى أنهم جدد في العمل وليس لديهم الخبرة لإشراكهم في أي قرار. وتأتي فئة الإطارات

الذين قالوا بأن المؤسسة تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرار لبعض المسائل والسبب وراء ذلك هو أدائهم الجيد وقدراتهم العالية ومستواهم التعليمي.

فيجب على إدارة المؤسسة التفكير في تغيير الاتجاه نحو الأحسن و ذلك بخلق نوع من المساواة بين مختلف الفئات، و ذلك عن طريق التأكيد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال، وكما أشار أغلب الباحثين إلى ان المشاركة في صنع القرار يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي و ذلك لأن المشاركة في صنع القرار تعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى التفاني في العمل و الاخلاص و زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم فنجد نظرية" المحددات الموقفية " قد توصلت إلى أن العمال ينسجمون أكثر مع المؤسسة التي تتميز باللامركزية في التسيير.

ويجب على المؤسسة أن تسعى إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وينبغي على المؤسسات الابتعاد على التسيير المركزي والأخذ بالتسيير اللامركزي لكون هذا الأخير يؤثر على إيجابا على أداء الفرد فنجد"هنري فايول" أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين يعد شكلا من اشكال اللامركزية في التسيير.

نستنتج أنه رغم أهمية اشراك العمال في اتخاذ القرار إلا أن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بروفية تميل إلى المركزية في التسيير.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين اشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة وترك العمل في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	اشراك العمال ترك العمل
116 %100	62 %53.44	54 %46.55	نعم
91 %100	21 %23.07	70 %76.92	لا
207 %100	83 %40.09	124 %59.90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه ، أن 59.90% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم اشراكهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة و أن 76.92% من مجموع 116 عاملا يؤكدون على أن ذلك لا يدفعهم إلى ترك العمل .

في حين نجد 40.09% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم اشراكهم في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و أن 53.44% من مجموع 116 صرحوا بأن ذلك يدفعهم إلى ترك العمل.

يتضح لنا من خلال التحليل الاحصائي للجدول أنه كلما زاد اشراك العمال كلما تعلقوا بالمؤسسة، إذ نجد النموذج الياباني يركز على تطبيق عدة مبادئ من أهمها مشاركة جميع العمال في عملية صناعة القرارات وتشجيعهم على الابتكار والابداع اعطائه الثقة إذ تؤمن الإدارة اليابانية إيماناً تاماً بقدرة الفرد على العمل باستقلالية، وكذا تحرص على توظيف الفرد مدى الحياة فلا يحاول التنظيم الاستغناء عن العاملين فيه إلا لظروف استثنائية مما يعطي للعمال شعوراً بالأمن و الاستقرار الوظيفي كما يجب الاهتمام بالعنصر البشري وبحاجاته الفردية و التنظيمية إذ تشجع الإدارة اليابانية العمال على تكوين علاقات السند

الاجتماعي وتطورهم المهني وتحفيزهم وتطوير سلوكهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية (بوفحص. 2017. ص285).

فالتركيز على مشاركة العاملين والعمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة واقتراح حلول لها يعمل على خلق روح الانتماء والاعتزاز إلى المؤسسة وصعوبة التخلي عنها. الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين اشراك العمال في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و التغيب عن العمل.

المجموع	لا تشرك	تشرك	اشراك العمال التغيب
11 %100	6 %54.54	5 %45.45	غالبا
70 %100	34 48.57	36 %51.42	أحيانا
126 %100	43 %34.12	83 %65.87	نادرا
207 %100	83 %40.09	124 %59.90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 59.90% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم اشراكهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة و ان 65.87% من مجموع 126 عامل يؤكدون أن ذلك يؤدي إلى ندرة الغيابات.

في حين نجد 40.09% صرحوا بأنه لا يتم اشراكهم في وضع حلول لمشاكل المؤسسة وأن 34.12% من مجموع 126 يرون بأنهم نادرا ما يتغيبون عن العمل.

من خلال التحليل الاحصائي يتضح لنا أن التغيب مرتبط باشراك العمال ، حيث نجد أن العمال الذين يتم اشراكهم صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل و العكس صحيح.

فعدم اشراك العمال يؤدي إلى نقص الالتزام في العمل، لأن ذلك يخلق فيهم الشعور بعدم الأهمية والاجحاف. فظاهرة التغيب عن العمل إحدى مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، وصرح الباحثين بأن ذلك راجع لعدم قدرتهم على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل لأن المؤسسة لا تقوم بإشراكهم وتهملهم.

يعتبر التغيب مؤشرا من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، فيجب على المؤسسة إعادة النظر في عملية اشراك العمال وعدم الاقتصار على أفراد معينين، إذ نجد دراسة "كوشن و فرانش" أكدت على ذلك حيث قاما بدراسة حول التغيير التنظيمي في مصنع سنة 1948 حيث توصلا إلى أن شرح عمليات التغيير ومشاركة العاملين في هذه العمليات له أهمية حاسمة في تقليل المقاومة إلى حدّها الأدنى، كما نادا بالتدخل على مستوى الجماعة من أجل التغلب على المقاومة وكانت هذه الدراسة ذات تأثير كبير في تشجيع المديرين على استخدام طرائق تقوم على أساس مشاركة الجماعة في عمليات التغيير (كينغ و اندرسون، ص 298، 299، 300).

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين اشراك العمال في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة و الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي:

المجموع	لا	نعم	اشراك العمال الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي
164 %100	47 %28.65	117 %71.34	نعم
43 %100	36 %83.72	7 %16.27	لا
207 %100	83 %40.09	124 %59.90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه 59.90% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم اشراكهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة و أن 71.34% من مجموع 164 يؤكدون بأن ذلك يؤدي إلى الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي.

في حين نجد 40.09% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يتم اشراكهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة وأن 28.65% يؤكدون أن ذلك يشعرهم بروح الفريق والعمل الجماعي.

من خلال كل هذه المعطيات الإحصائية توصلنا إلى أن المشاركة في وضع الحلول يؤدي إلى الشعور بروح الفريق و العمل الجماعي ، فالمشاركة تؤدي دورا كبيرا في دفع العمال إلى أداء أفضل و هذا ما أكدته اغلب المبحوثين ، فمن المؤكد أن تنمية المؤسسات تعتمد على تطوير الأفراد و هذا يتطلب اشراكهم في رسم سياستها العامة وزيادة فرص مشاركتهم في وضع معايير العمل و ذلك يضمن أيضا تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم ، نجد "هنري فايول" يرى أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين يعد شكلا من أشكال اللامركزية والعكس صحيح.

يتضح لنا أن طرح الآراء والأفكار يلعب دورا مهما في تنمية روح الفريق لدى العمال وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين خاصة إذا كانت الأفكار تسهل من تنفيذ العمليات الإدارية وتمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة عالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية مما يزيد ذلك من تنمية الثقة بالنفس بين العاملين بالدرجة الأولى ويساهم في تحفيز العاملين و تحسين مستوى أدائهم و ذلك يؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل، فاشراك العامل يؤدي إلى تشجيعه على التعاون والتنسيق بين فرق العمل بالإضافة إلى أن اي عمل يؤثر على المنظمة بطريقة ما وذلك بالربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة، والذي تتمكن المنظمة من خلاله من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم ، فالمشاركة في عملية اتخاذ القرار يولد لدى العمال زيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة. و يتضح لنا أن ذلك يؤدي إلى تكييف العامل مع عمله كما أنه يحدد نوعية العلاقات بين المستويات الإدارية أي أنه يشجع الأفراد على بناء علاقات جيدة مع كل أعضاء التنظيم باختلاف المستويات و هذا ما يؤدي حتما إلى خلق روح التعاون داخل التنظيم و بالتالي تبسيط المهام وتسهيلها، وهذا من شأنه ان يؤدي إلى الرضا الوظيفي و بالتالي الزيادة في الأداء و الشعور بروح الفريق و العمل الجماعي.وقد توصل "ليكرت لوين" إلى ضرورة العمل الجماعي وعلى المؤسسة أن تقوم باجتماعات وأن تتكون من مجموعات وفرق عمل ومن ناحية أخرى فإن

أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب ان يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة فليكيرت يقترح أن تتخلى التنظيمات عن العلاقات بين الأفراد واعتماد تنظيم يقوم على الجماعات.

فيرى "كروزيه" بأنه لا يمكن فهم التغيير داخل المؤسسة إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية حيث أنه كي يكون هناك تغيير حقيقي يجب أن يتحول نسق الفعل تحولا كليا ويصبح الأفراد يطبقون علاقات إنسانية جديدة تماما وشكلا جديدا من الضبط الاجتماعي، كما يرى أن التغيير ليس وضع هيكل أو نموذج جديد أو تقنية جديدة أو تنظيم جديد بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتنازلات والتعاون.

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين اشراك العمال في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة

المجموع	لا	نعم	اشراك العمال القدرة على التكيف
177	60	117	نعم
%100	%33.89	%66.10	
30	23	7	لا
%100	%76.66	%23.33	
207	83	124	المجموع
%100	%40.09	%59.90	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 59.90% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم اشراكهم في وضع حلول لمشاكل المؤسسة و أن 66.10% من مجموع 177 يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى التكيف مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة.

في حين نجد 40.09% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم اشراكهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة و أن 33.89% من مجموع 177 يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى التكيف مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة.

من خلال التحليل الاحصائي للجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال الذين يتم اشراكهم في وضع الحلول قادرين على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.

فعندما تعلم الإدارة العمال بالتغيرات التي ستحدث في المؤسسة يشعرون بأهمية دورهم في إنجازها فذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

فيرى "ليكرت" أن إشراك العمال يساعد الأفراد على تحقيق حاجاتهم و المنظمات على تحقيق أهدافها التنظيمية وهو أحسن نسق يحدث فيه التفاعل بين الأفراد والجماعات ويضيف "عشوي" أن أهم خصائص هذا النسق هو شعور الفرد بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها هي عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية وتوحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها كما أن هذا يؤدي إلى تحقيق جو نفسي مريح يساعد على الاندماج الحسن والتكيف للعمال والمستخدمين وهذا الاندماج يحقق غرضين أساسيين هما تحقيق المزيد من الفعالية في الأداء وبالتالي رفع الأرباح وتلليل المشاكل النفسية الاجتماعية في المؤسسة (لوصيف. 1991 ص 46ن48).

يرى الباحث "دروكر" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية للمؤسسات الراغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفي الذي يقوم على التكيف مع الظروف والتغيرات التي تمر بها المؤسسة فهذه الثقافة تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد والمرونة في إنجاز العمل إذ يشجعهم على تقديم أحسن الخدمات كما أن الثقافة المثالية تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات.

فإشراك العمال يؤثر مباشرة على الأداء و القدرة على التكيف فنجد "سانسوليو" أكد على أن المشاركة من العناصر الأساسية لنجاح التغيير

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين دعوة المؤسسة للعمال أثناء عقد الاجتماعات دوريا بالمؤسسة و الشعور بالاعتزاز والانتماء إليها.

المجموع	لا	نعم	عقد الاجتماعات دوريا في المؤسسة الشعور بالاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة
187 %100	40 %21.39	147 %78.60	نعم
20 %100	8 %40	12 %60	لا
207 %100	48 %23.18	159 %76.81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن المبحوثين صرحوا بأنه يتم عقد الاجتماعات دوريا في المؤسسة بنسبة 76.81% و 78.60% من مجموع 187 عامل يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى الشعور بالاعتزاز والانتماء إلى المؤسسة.

في حين نجد 23.18% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية بنسبة و أن 21.39% من مجموع 187 عامل يرون أن ذلك يؤدي إلى الشعور بالاعتزاز و الانتماء إلى المؤسسة.

نلاحظ أن هناك علاقة بين عقد الاجتماعات في المؤسسة و الشعور بالاعتزاز والانتماء إليها، حيث نجد أن الاتجاه العام صرح بأن المؤسسة تعقد الاجتماعات دوريا و ذلك جعلهم يشعرون بالاعتزاز والانتماء، فعقد الاجتماعات يؤدي إلى تسهيل الاتصال و العمل الجماعي و انسياب الجهود في اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كما أنها تؤدي إلى زيادة مشاركة الأفراد وبالتالي التأثير الايجابي على التنظيم الاجتماعي للعمل.

يمثل العمل الجماعي حسب ليكرت أساس تكوين العلاقات الإنسانية و على الإدارة العمل على تنميته من خلال القيادة المرنة لخلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق ونظم الاتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والاحساس بالمسؤولية (بوفحص.2017.ص97).

فالمشاركة في الاجتماعات تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة وفيها يتم إعطاء المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط كأن تعقد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بأرائهم و هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث.

ونجد أحد الباحثين الإداريين المعاصرين توصل إلى أن معظم المنظمات التي درسها كانت تتصف بحس الاعتزاز الجماعي إذ اشارت هذه الدراسة إلى أن العامل الحاسم في أداء المنظمات هو مدى اللقاءات المنعقدة بين موظفيها ومدى تعارفهم وسعيهم إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تضافر جهودهم، واتاحة الفرصة للجمع بين الأفراد دوريا يساعد على تحقيق اشباع الحاجة الانسانية للانتماء، وهذا التجمع لتبادل المعلومات والتجارب يساعد كل فرد منهم ليس على تأدية وظيفته بصورة أفضل فحسب بل على تحسين التعامل والاتصال فيما بينهم أيضا(حمادة،1983،ص39).

الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات دوريا بالمؤسسة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة فيها

المجموع	لا	نعم	عقد الاجتماعات دوريا التكيف مع التغيرات الحاصلة
177 %100	31 %17.51	146 %82.48	نعم
30 %100	17 %56.66	13 %43.33	لا
207 %100	48 %23.18	159 %76.81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بعقد الاجتماعات دوريا في المؤسسة بنسبة 76.81% وأن 82.48% من مجموع 177 عاملا صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

في حين نجد 23.18% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بعقد الاجتماعات دوريا، و أن 17.51% من مجموع 177 يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

نستخلص بأن المؤسسة التي تقوم بعقد اجتماعات دورية تساهم وتساعد في تكيف العامل للتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في عمله، إذ نجد "بارسونز" يرى التنظيم بأنه نسق مفتوح ولكي يقوم هذا النسق الاجتماعي بوظيفته على أكمل وجه فهو بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات من أهمها الملاءمة والتكيف، تحقيق الأهداف، التكامل والكمون ويشمل التكيف والملاءمة كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم ليحصل من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمراريته، وهذه هي أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه التنظيم أو بصفة أدق المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة الذين يهتمهم معرفة المشاكل وتحديدها

حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة لحلها من أجل ضمان الاستقرار والاستمرارية التي تعتمد أساسا على فكرة تحقيق الأهداف.

فمطلب التكيف والملاءمة في التنظيم يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف. ويرى "زيميل" أن التغيير يتمثل في الضبط الداخلي لتحقيق التكيف والتوازن والاستقرار.

جدول رقم 25: يوضح العلاقة بين كيفية التصرف أثناء وجود مشكلة في تأدية العمل و الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي

المجموع	تتعاون مع الآخرين	تتصرف لوحدهم	ترجع إلى المسؤول	كيفية التصرف الشعور بروح الفريق
164 %100	61 %37.19	40 %24.39	63 %38.41	نعم
43 %100	2 %4.65	9 %20.93	32 %74.41	لا
%207	63 %30.43	49 %23.67	95 %45.89	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 45.89% من المبحوثين صرحوا بأنهم يرجعون إلى المسؤول أثناء وجود مشكلة في تأدية العمل وأن 38.41% من مجموع 164 يؤكدون على ان ذلك لا يشعرهم بروح الفريق و العمل الجماعي .

في حين نجد 23.67% صرحوا بأنهم يتصرفون لوحدهم وأن 20.93% من مجموع 43 يؤكدون على أن ذلك لا يشعرهم بروح الفريق والعمل الجماعي.

في المقابل نجد 30.43% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتعاونون فيما بينهم أثناء وجود مشكلة في تأدية العمل و 37.19% من مجموع 164 يؤكدون على أنهم يشعرون بروح الفريق والعمل الجماعي.

يتضح لنا من خلال الجدول أن تعاون العمال فيما بينهم يؤدي إلى التحلي بروح المسؤولية وهذا ما أكدته معظم إجابات المبحوثين ، حيث يهدف العمل التعاوني إلى تحقيق الفعالية بفعل تضامن العمال وتكثيف مجهوداتهم و التكيف في الجماعة و الذي يزيد من دافعيتهم إلى التحلي بروح المسؤولية كما أن التعاون يستند على ضم مجموعة من الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك، ويتأثر التعاون بجملة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية خاصة عامل التوازن بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد وهذا ما أكدته النظرية التعاونية لشيستر برنارد وهي تنظر إلى التنظيم على أنه نسق يقوم على تظافر جهود أعضائه وتعاونهم فيما بينهم. فتعاون أفراد التنظيم فيما بينهم دون الاعتماد على السلطة الآمرة يحفزهم أكثر على الأداء الجيد والحصول على نتائج أفضل منها الانضباط في العمل الذي يترتب عنه اشباع للحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية و هذا ما توصلت إليه التجارب التي قام بها "ألتون مايو".

في هذا السياق نجد كروزيه يرى أن التعلم في المؤسسة هي عملية جماعية اجتماعية فيتعلمون ضمن تفاعلهم وتعاملهم وعلاقاتهم مما يسمح للنسق بالتوجه نحو تحقيق غاياتهم كمجموعة بشرية وليس كآلة فإنه من الضروري أن يكون التغيير نابعا من داخل التنظيم.

ونجد مدخل النظم الاجتماعية التعاونية حيث اعتبر التنظيم بمثابة نظام اجتماعي تعاوني يتعاون فيه الأفراد والجماعات من أجل تحقيق هدف مشترك(المصري، 1999، ص31،30)

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين تشكيل فرق عمل بالمؤسسة وزيادة الأداء

المجموع	لا	نعم	زيادة الأداء
			تشكيل فرق العمل
135	44	91	نعم
%100	%32.59	%67.40	
72	46	26	لا
%100	%63.88	%36.11	
207	90	117	المجموع
%100	%43.47	%65.52	

يتضح لنا من خلال الجدول أن 65.52% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تقوم بتشكيل فرق عمل وأن 67.40% من مجموع 135 عاملا أكدوا على أن ذلك يؤدي زيادة في أدائهم.

في حين نجد 43.47% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بتشكيل فرق عمل وأن 63.88% من مجموع 72 أكدوا على أن ذلك لا يؤدي إلى زيادة أدائهم.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتشكيل فرق و هذا الأسلوب يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم أعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية. حيث نجد "سانسوليو" يرى بأنه يجب إحياء ديناميكيات اجتماعية كالإختراع والاستقلالية والتطوير والمشاركة وهذا التطوير الاجتماعي يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. كما ركز "كروزيه" على ضرورة مراعاة نسق العلاقات الاجتماعية ضمن التغيير.

يحتاج الفرد إلى الانتماء لجماعة مرجعية يستمد الدعم منها ويستطيع تحقيق التوحد مع جماعة العمل التي ينتسب إليها باكتسابه مع الوقت كل صفات عضوية الفريق والجماعة وتقييم الأمور في إطار العمل الجماعي، فتشكيل الفرق يساعد على قدرة الجماعة على التصرف كشخص واحد والخروج بنتيجة أكبر من مجموع أجزاء ما يقدمه أشخاص هذه الجماعة.

ففرق العمل ظاهر من ظواهر مشاركة الأفراد فلم يعد الآن للمنظمات الاعتماد على الهيكل البيروقراطي الذي يشمل خطوط واضحة وقاطعة للسلطة وسلسلة الأوامر، فالأفراد من تخصصات مختلفة قد يضطرون للعمل معا لإتمام مهمة معقدة.

وقد ساعدت مناهج الإدارة اليابانية على ترسيخ مفهوم فرق العمل، فأسلوب الإدارة اليابانية بشكل عام يعامل الأفراد العاملين وفقا لمعايير شبيهة بمعايير الأسرة ومن ضمن هذه المعايير معيار فريق العمل وتلاحم المجموعة

جدول رقم 27: تشكيل فرق العمل وعلاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	لا	نعم	تشكيل فرق العمل المستوى التعليمي
1 %100	1 %100	/	ابتدائي
12 %100	8 %66.66	4 %33.33	متوسط
52 %100	30 %57.69	22 %42.30	ثانوي
142 %100	33 %23.23	109 %76.76	جامعي
207 %100	72 %34.78	135 %65.21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 65.21% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتشكيل فرق و أن 76.76% من مجموع 142 من الجامعيين أكدوا على ذلك.

في حين نجد 34.78% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بتشكيل فرق عمل و أن 23.23% من مجموع 142 أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تقوم بتشكيل فرق عمل على أساس المستوى التعليمي.

## تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى التي مفادها أن تبني الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي قد تحققت إذ نجد 85.36% بأنهم يشعرون بروح الفريق والعمل الجماعي بفضل الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة.

إذ تعتبر المشاركة عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم بطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحضى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية، فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية. كما نجد أن 82.48% من المبحوثين أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى تكيفهم مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة فاستدعاء المؤسسة للعمال أثناء قيامها باجتماعات يساعد العامل على الإلمام بمختلف جوانب التنظيم و يشعر الفرد بان قيم وأهداف المنظمة عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه وكل هذا يؤدي إلى اندماجه وتكيفه مع المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك نجد 64.17% من المبحوثين أكدوا على أن إشراكهم في وضع الحلول لمشاكل المؤسسة يشعروهم بالاعتزاز بالمؤسسة والانتماء إليها، فالمشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيقومون بتنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم والمدير، كما أن المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم لأهداف التنظيم ويجعلها أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما نجد أن 65.21% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة تقوم بتشكيل فرق عمل وهذا يؤدي إلى تبادل الأفكار والمعلومات و الآراء والمشاعر وبالتالي رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، إذ يعتبر تشكيل فرق عمل داخل التنظيمات الإدارية أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام ما يعرف بفرق العمل فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على

تكوين فرق عمل من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين الأداء ونوعية وجودة الخدمات.

أصبح من الواجب على المؤسسات مشاركة الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية وقد دلت الدراسات على أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الولاء والانتماء والاستقرار الوظيفي، فالأفراد يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بأن لهم اعتبار وأهمية فترتفع روحهم المعنوية ويبدون نتيجة لذلك استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية والعمل بكل ما لديهم لتحقيق أهداف التنظيم ويولد عند العاملين إحساسا وشعورا بأنهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي القائم.

## 2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الثانية التي مفادها أن إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي من خلال عرض، تحليل و تفسير إجابات موظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بروبينة.

الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التغيير في طريقة العمل

تغيير طريقة العمل	التكرار	النسبة
نعم	165	79.71%
لا	42	20.28%
المجموع	207	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 79.71% من المبحوثين أكدوا على أنه تم تغيير طريقة عملهم وأن 20.28% منهم أكدوا العكس.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تقوم بتغييرات فيما يخص طريقة العمل فلمواكبة التغيرات الحاصلة في التنظيمات وجب على المؤسسة إعادة هيكلة وتصميم وظائفها بالشكل الذي يتناسب مع القائمين عليها ويجب أن تراعي أثناء تصميم الوظائف مختلف الجوانب التي تؤثر على الوظيفة.

الجدول 29: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التغيير في الهيكل التنظيمي

التغيير في الهيكل التنظيمي	التكرار	النسبة
نعم	59	28.50%
لا	148	71.49%
المجموع	207	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 71.49% من المبحوثين صرحوا أن هناك تغيير في الهيكل التنظيمي و28.50% منهم أكدوا العكس.

يتضح من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة لديها هيكل عضوي، حيث يرى الباحثان "بورن" و "ستالك" وهما من رواد النظرية الموقفية أن هذا النوع من الهياكل يتسم سلوك عناصرها بالتغيير وعدم الاستقرار وحددا مجموعة من الخصائص له وهي التحديد العام للوظائف وعدم الفصل بينها والمعلومات متاحة للجميع وليست محتكرة في قمة الهيكل التنظيمي، كما يعطي هذا النوع من الهياكل مسؤولية واسعة للموظف، فإذا كانت المؤسسة ترغب بالنجاح فعليها أن تتوفر على هذا النوع من الهياكل فالهياكل المرنة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية ويمكن أن تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجيع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في زيادة الأداء الوظيفي وبالتالي مساعدة التنظيم للوصول إلى الأهداف المرسومة.

الجدول رقم 30: المسؤوليات الممنوحة في العمل و علاقته بالأقدمية

المجموع	ناقصة	متوسطة	كافية	المسؤوليات الممنوحة في العمل الأقدمية
155 %100	19 %12.25	117 %75.48	19 %12.25	0-5 سنوات
45 %100	2 %4.44	4 %8.88	39 %86.66	6-10 سنوات
5 %100	/	1 %20	4 %80	11-15 سنة
2 %100	/	/	2 %100	16 سنة فما فوق
207 %100	21 %10.14	122 %58.3	64 %30.91	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 58.3% من المبحوثين أكدوا بأن المسؤوليات الممنوحة لهم متوسطة و أن 75.48% من مجموع 155 من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 0 إلى 5 سنوات أكدوا على ذلك. في حين نجد أن 30.91% من المبحوثين صرحوا بأن المسؤوليات الممنوحة لهم كافية و أن 86.66% من مجموع 45 من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن هناك علاقة بين المسؤوليات الممنوحة للعامل و أقدميته في العمل، و يتضح لنا أن مؤسسة SNVI تمنح مسؤوليات أكثر للعمال الذين لهم أقدمية أكثر وذلك بحكم الخبر التي اكتسبها خلال تلك السنوات.

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين المسؤوليات الممنوحة في العمل وبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام

المجموع	ناقصة	متوسطة	كافية	المسؤوليات الممنوحة في العمل بذل الجهد الكافي
197	19	117	61	بيذل
%100	%9.64	%59.39	%30.96	
10	2	5	3	لا يبذل
%100	%20	%50	%30	
207	21	122	64	المجموع
%100	%10.14	%58.93	%30.91	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 58.3% من المبحوثين أكدوا على المسؤوليات الممنوحة لهم متوسطة وأن 59.39% من مجموع 197 أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى بذل الجهد الكافي في العمل.

في حين نجد أن 10.14% أكدوا على أن المسؤوليات الممنوحة في العمل ناقصة وأن 9.6% من مجموع 197 عاملا أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى بذل الجهد الكافي.

ونجد 30.91% من المبحوثين أكدوا على أن المسؤوليات الممنوحة لهم غير كافية و ان نسبة 30.96% من مجموع 197 عاملا أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى بذل الجهد الكافي في العمل.

إتاحة فرصة تحمل المسؤولية للأطراف الفاعلين داخل المؤسسة يؤدي إلى اظهار قدراتهم و مهاراتهم اللازمة، فتحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار وهذا ما أكده أغلب افراد العينة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن اغلبهم يتحملون المسؤولية لكونهم تعودوا على تفويض السلطة والجدية في العمل و التحلي بضمير مهني و أخلاقي في التنظيم كما أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة مستوى اتقان العامل لعمله وتكون لديه زيادة في المعرفة الفنية و المهارات الإدارية كما أن للمسؤولية علاقة مباشرة بالبناء التنظيمي و بناء الشخصية فكلما شعر العامل بالحرية في أداء عمله كلما شعر بالارتياح و الرغبة في بذل جهد أكبر وزاد فهمه لأدواره وارتباطه بالعمل مما يحقق له الاستقرار.

المسؤوليات الممنوحة في العمل متعلقة بخلق روح الحماس في العامل، إذ نجد "سانسوليو" يرى بأنه يجب إحياء الديناميكيات الاجتماعية في التغيير كالاختراع وخلق روح المسؤولية، الاستقلالية والمشاركة، فيجب على المؤسسة أن تمنح للعامل عدة مسؤوليات وهذا الأمر من شأنه أن يفتح المجال للعنصر البشري للإبداع و ابراز الافكار و التخطيط لمستقبل المؤسسة.

فمنح خيارات واسعة للفرد تنمي فيه شعورا بالمسؤولية اتجاه اختياراته وواجباته فيصبح الفرد ملزما بالقيام بواجباته.

الجدول رقم 32: القدرة على تحمل المسؤولية و علاقته بالأقدمية

المجموع	لا	نعم	القدرة على تحمل المسؤولية الأقدمية
155 %100	96 %61.3	59 %38.06	0-5 سنوات
45 %100	2 %4.44	43 %95.55	6-10 سنوات
5 %100	1 %20	4 %80	11-15 سنة
2 %100	/	2 %100	16 سنة فما فوق
207 %100	99 %47.82	108 %52.17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 52.17% من المبحوثين صرحوا بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية فيما يخص أعمالهم و أن 95.55% من مجموع 45 من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات أكدوا على ذلك.

في حين نجد 47.82% صرحوا بانهم غير قادرين على تحمل المسؤولية فيما يخص أعمالهم و أن 61.3% من مجموع 155 من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 سنوات أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن تحمل المسؤولية لها علاقة بالأقدمية لأن الخبرة تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى كفاءة العمال و بالتالي القدرة على تحمل المسؤولية .

جدول رقم 33: المهام المنجزة و علاقتها بالمستوى التعليمي

المهام المنجزة	مهمة واحدة	مهام متعددة	المجموع
المستوى التعليمي			
ابتدائي	1 %100	/	1 %100
متوسط	7 %58.33	5 %41.66	12 %100
ثانوي	34 %65.38	18 %34.61	52 %100
جامعي	7 %4.92	135 %95.07	142 %100
المجموع	49 %23.67	158 %76.32	207 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن 76.32% من الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بمهام متعددة و أن 95.07% من مجموع 142 من الجامعيين أكدوا على ذلك.

في حين نجد 23.67% من الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بمهمة واحدة و أن 65.38% من مجموع 42 من الثانويين أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة عندما تقوم بتوزيع المهام تعتمد في ذلك على المستوى التعليمي، فهي تعتمد على الفئات المتعلمة.

الجدول رقم 34: يوضح العلاقة بين المهام المنجزة وبذل الجهد الكافي لانجاز المهام

المجموع	مهام متعددة	مهمة واحدة	المهام المنجزة بذل الجهد الكافي
197 %100	152 %77.15	45 %22.84	بيذل
10 %100	6 %60	4 %40	لا يبذل
207 %100	158 %76.32	49 %23.67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 76.32% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بمهام متعددة وأن 77.15% من مجموع 197 أكدوا على أن ذلك يدفعهم إلى بذل الجهد الكافي لتأدية مهامهم.

في حين نجد 23.67% صرحوا بأنهم يقومون بمهمة واحدة وأن 22.84% من مجموع 197 صرحوا بأن ذلك يدفعهم إلى بذل الجهد الكافي لتأدية مهامهم.

نجد نظرية "هيرزبرغ" التي ترى بأن تغيير نظام العامل بإثرائه أو توسيع المهام يزيد من الأداء وتجنب الرتابة في العمل.

فتعدد المهام تحفز الفرد على الإبداع والابتكار من خلال الحد من قيود البيروقراطية، التكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم التي تساعد على تحفيز الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد بما يحقق تطورات هائلة في معدلات ومستويات أداء الأفراد العاملين.

فعندما يشعر الفرد العامل أن وظيفته صممت كما ينبغي يشعر بالرضا اتجاه عمله وذلك يؤدي إلى رفع روحه المعنوية مما يشكل له دافعا للإبداع والابتكار فيحرص على زيادة نسبة إنتاجيته مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد والوقت اللازم لإنجاز المهام وبالتالي زيادة العائد بالنسبة للمنظمة وتحسين الإنتاجية وجودة المخرجات والأداء المتميز.

فنتقل الفرد العامل من مهمة إلى أخرى يهدف إلى الحد من الرتبة الوظيفية وتقليص الضجر والملل وزيادة الدافعية وتحسين الأداء من خلال تنوع المهام والواجبات.

الجدول رقم 35: يوضح العلاقة بين المهام المنجزة ومدى الاستعداد والجاهزية للعمل

المهام المنجزة	مهمة واحدة	مهام متعددة	المجموع
قوية جدا	9	24	33
	%27.27	%72.72	%100
قوية	20	86	106
	%18.86	%81.13	%100
نوعا ما	19	46	65
	%29.23	%70.76	%100
ضعيفة	1	2	3
	%33.33	%66.66	%100
المجموع	49	158	207
	%23.67	%76.32	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 76.32% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بمهام متعددة وأن 81.13% من مجموع 106 عاملا يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى تقوية درجة استعدادهم للعمل.

في حين نجد 23.67% صرحوا بأنهم يقومون بمهمة واحدة و أن 18.86% من مجموع 106 صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى تقوية درجة استعدادهم للعمل.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن العمال الذين يقومون بمهام متعددة أكثر استعدادا وجاهزية للعمال مقارنة بالذين يقومون بمهمة واحدة.

فنتنوع المهام يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد العاملين من اكتساب المعارف والمهارات لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية

إحداث التغيير والتطوير وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية. فتنوع المهام تشير إلى مدى ما يتطلبه العمل من نشاطات مختلفة لأدائه وتشمل على استخدام الفرد العامل العديد من المعارف والخبرات والقدرات والمهارات المختلفة للقيام بالأنشطة والمهارات التي يتطلبها العمل.

وهذا يعني أن المؤسسة تولي اهتماما بأفرادها من خلال اكسابهم مهارات متنوعة وجديدة بشكل مستمر والتي لها علاقة بوظائفهم ومن شأنها تطوير قدراتهم الوظيفية وذلك من خلال فرص التنوع في أداء مهامهم وواجباتهم اليومية واستخدام مهارات متنوعة وعديدة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية مما يدل على تنوع طرق وأساليب أداء المهام الوظيفية في المؤسسة والهدف من كل هذا هو تعزيز القدرات التنظيمية و الزيادة من رغبة الأفراد في العمل.

جدول رقم 36: يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة التي يقوم بها العامل من قبل الآخرين و درجة الاستعداد والجاهزية للعمل

المجموع	لا	نعم	الشعور بأهمية الوظيفة درجة الاستعداد
33 %100	2 %6.06	31 %93.93	قوية جدا
106 %100	9 %8.49	97 %91.50	قوية
65 %100	11 %16.92	54 %83.07	نوعا ما
3 %100	3 %100	/	ضعيفة
207 %100	25 %12.07	182 %87.92	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 87.92% من المبحوثين أكدوا على أنهم يشعرون بأهمية وظيفتهم من قبل الآخرين وأن 91.50% من مجموع 106 أكدوا على ان ذلك يؤدي إلى تقوية درجة استعدادهم للقيام بعملهم.

في حين نجد 12.07% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بأهمية وظيفتهم من قبل الآخرين و أن 16.92% من مجموع 65 عاملا أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى الاستعداد للعمل نوعا ما.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن العامل يتأثر بالجماعة التي يعمل معها، إذ نجد أن "التون مايو" قد توصل في دراساته إلى أن الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من أجل زيادة أدائهم و إنتاجهم فالخبرات الاجتماعية هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح و المكانة الاجتماعية وأنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية والقيم التي تحكمها فالعامل ليس فردا وإنما يتعامل مع الآخرين ويعمل ضمن جماعات و أقسام ومن ثم فإن المصلحة الشخصية و المنفعة الخاصة ليست هدفا أساسيا على الفرد الركض وراءه دائما فجماعات العمل لها دور مؤثر في حياة العمال وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأفق و الراحة و الطمأنينة (بوفحص، 2017، ص81) ، فحفظ إنسانية العامل و الاهتمام به وصيانة كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الانتاج في العمل فالاهتمام بالعمال واشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء.

جدول رقم 37: التمتع بالحرية في العمل و علاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	لا	نعم	التمتع بالحرية المستوى التعليمي
1 %100	1 %100	/	ابتدائي
12 %100	4 %33.33	8 %66.66	متوسط
52 %100	10 %19.23	42 %80.76	ثانوي
142 %100	31 %21.83	111 %78.16	جامعي
207 %100	46 %22.22	161 %77.77	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول أن 77.77% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بالحرية في عملهم و أن 78.6% من مجموع 142 من الجامعيين أكدوا على ذلك.

في حين نجد 22.22% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتمتعون بالحرية في عملهم و أن 21.83% من مجموع 142 من الجامعيين صرحوا بذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة عندما تمنح لعمالها هامشا من الحرية تعتمد في ذلك على المؤهل العلمي للعامل.

جدول رقم 38: يوضح العلاقة بين التمتع بالحرية في أداء العمل و درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل

التمتع بالحرية درجة الاستعداد	نعم	لا	المجموع
قوية جدا	28 %84.84	5 %15.15	33 %100
قوية	85 %80.18	21 %19.81	106 %100
نوعا ما	46 %70.76	19 %29.23	65 %100
ضعيفة	2 %66.66	1 %33.33	3 %100
المجموع	161 %77.77	46 %22.22	207 %100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 77.77% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بالحرية في تأدية مهامهم وأن 80.18% من مجموع 106 يؤكدون على ان ذلك يؤدي إلى تقوية درجة استعدادهم للعمل.

في حين نجد 22.22% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتمتعون بالحرية في تأدية مهامهم وأن 19.81% من مجموع 106 عاملا يؤكدون على أن ذلك يؤدي إلى تقوية درجة استعدادهم للعمل.

يتضح لنا من خلال التحليل الاحصائي للجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن تمتعهم بالحرية في العمل يدفعهم إلى العمل أكثر ، فاستقلالية الوظيفة هي الدرجة التي توفرها المؤسسة للفرد شاغل الوظيفة من حرية على قدر عال واستقلالية وخصوصية في تنظيم وجدولة عمله وتقرير الإجراءات التي سوف يطبقها، وهذا ما أكده "ميشال كروزي" في تفسيره للعلاقة بين الفرد والمنظمة والتي تقوم على مسلمات من أهمها الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك، إذ يرى أن سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم كما أن مجال الحرية يعطي استقلالية في الاختيار.

تمنح الحرية للفرد فرصة إبراز قدراته ومهاراته الإبداعية والفكرية وتعزيزها والرغبة في الامتياز والنجاح والتفوق في إتمام المهام الموكلة إليه.

جدول رقم 39: يوضح العلاقة بين التمتع بالحرية في أداء العمل و الاستعداد للتضحية بجزء من أجرك في حالة تعرض المؤسسة لأزمة مالية.

المجموع	لا	نعم	التمتع بالحرية الاستعداد للتضحية
111 %100	13 %11.71	98 %88.28	نعم
96 %100	33 %34.37	63 %65.62	لا
207 %100	46 %22.22	161 %77.77	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 77.77% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتمتعون بالحرية في تأدية مهامهم وأن 88.28% من مجموع 111 عاملا يؤكدون على ان ذلك يؤدي إلى الاستعداد للتضحية بجزء من أجرهم إذا تعرضت المؤسسة لأزمة مالية.

في حين نجد 22.22% من المبحوثين صرخوا بأنهم لا يتمتعون بالحرية في تأدية مهامهم وأن 34.37% من مجموع 96 عاملا يؤكدون على أن ذلك لا يؤدي إلى الاستعداد للتضحية بجزء من أجرهم إذا تعرضت المؤسسة لأزمة مالية..

نستخلص أن هناك علاقة بين التمتع بالحرية داخل المؤسسة ومدى القدرة على التضحية من أجلها، إذ نجد دراسة "جوفمان" قد ركزت على مفهوم الدور و الحرية في إحداث التغيير داخل المؤسسة، حيث أن الأفراد يميلون دائما إلى تحقيق الحرية ولاحظ الباحث أن الفاعلين محافظين على استقلاليتهم الذاتية وكذا على هامش من الحرية رغم محاولة الإدارة تقليصه وقد توصل من خلال دراسته إلى وجوب النظر إلى الفرد على أنه منظم لسلوكه الواقعي في علاقته مع الأدوار القائمة وأن الإنسان يسعى دائما إلى

الحرية حتى في أصعب الظروف وقد يستعمل أي وسيلة للحصول على هامش منها، فهذا الشعور بالحرية يؤدي إلى التعلق بالمؤسسة والتضحية من أجلها.

الجدول رقم 40: اتفاق المهام مع القدرات و المنصب

المجموع	لا	نعم	اتفاق المهام مع القدرات المنصب
24 %100	/	24 %100	إطار
58 %100	2 %3.44	56 %96.55	عون تحكم
125 %100	28 %22.4	97 %77.6	تنفيذ
207 %100	30 %14.49	177 %85.50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 85.50% من المبحوثين صرحوا بأن المهام الموكلة إليهم تتفق مع قدراتهم وأن 77.6% من مجموع 125 من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

في حين نجد 14.49% من المبحوثين صرحوا بأن المهام الموكلة إليهم لا تتفق مع قدراتهم و أن 22.4% من مجموع 125 من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الاحصائي للجدول ان المهام الموكلة إلى العمال داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تتفق مع قدراتهم، فمؤسسة SNVI أثناء التوظيف تراعي قدرات الفرد و توزع المهام على هذا الأساس.

جدول رقم 41: يوضح العلاقة بين اتفاق المهام الموكلة مع القدرات و بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام

المجموع	لا	نعم	اتفاق المهام مع القدرات	
			بذل الجهد	
			نعم	
197	25	172		
%100	%12.69	%87.30		
			لا	
10	5	5		
%100	%50	%50		
			المجموع	
207	30	177		
%100	%14.49	%85.50		

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 85.50% من المبحوثين صرحوا بأن المهام الموكلة إليهم تتفق مع قدراتهم وأن 87.30% من مجموع 197 عاملاً أكدوا على أن ذلك يدفعهم إلى بذل الجهد الكافي لتأدية مهامهم.

في حين نجد 14.49% من المبحوثين أكدوا على أن المهام الموكلة إليهم لا تتفق مع قدراتهم وأن 12.69% من مجموع 197 يؤكدون على أن ذلك يدفعهم إلى بذل الجهد الكافي.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن هناك علاقة بين اتفاق القدرات مع المهام و بذل الجهد الكافي في العمل، فنجد المدخل السلوكي يرى أن التركيز فقط على الكفاءة لا يحقق أهداف الموارد البشرية، فالاتجاهات الأكثر حداثة في تصميم الوظائف لم تعد تقتصر على الأخذ بها فحسب بل يجب مراعاة الجانب الإنساني في التصميم لذا وجه هذا المدخل اهتمامه بمحور الفرد والوظيفة التي يشغلها أثناء تصميم الوظيفة، حيث قام رواده بتحليل حاجات ودوافع الفرد وقدراته وكذلك تحليل الوظيفة وتحديد متطلباتها التي تتسجم مع خصائص الفرد الذي يشغلها.

قد ركز هذا المدخل السلوكي على تفضيلات الأفراد مع مراعاة الحاجة الاجتماعية والنفسية وأهميتها في التصميم و أكد على ضرورة توافر القناعة والقدرات عند ذلك الفرد للقيام بمهامه وشعوره باكتساب خبرات جديدة في حياته الوظيفية، كما تجسدت مجموعة من الأبعاد في هذا المدخل كالتنظيم غير

الرسمي والقيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين والاهتمام بحاجات الأفراد وغير ذلك (جيلاني، 2020-2021، ص 43).

فكل هذا ينعكس إيجابيا على الفرد والمؤسسة، فالفرد يشعر بالرضا وبالتالي يبذل جهده للقيام بالمهام الموكلة إليه والمؤسسة تحقق بذلك أهدافها التنظيمية.

## مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية التي مفادها إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي قد تحققت، إذ نجد أن 72.32% من المبحوثين أكدوا بأنهم يقومون بمهام متعددة وذلك أدى إلى تقوية درجة استعدادهم للعمل فتنوع المهام يؤدي بطبيعة الحال إلى تنوع المهارات فتصميم الوظائف تحقق الأداء الجيد والدافعية للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفصلة من قبل العاملين عند تصميمها، كما نجد 91.50% من المبحوثين أكدوا بأنهم كلما شعروا بأهمية وظيفتهم من قبل الآخرين كلما دفعهم ذلك إلى بذل جهد أكبر في العمل فيجب التركيز على النواحي الهيكلية للوظيفة من حيث العلاقات المتبادلة و مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على الأداء.

كما نجد 80.18% من المبحوثين أكدوا بأن تمتعهم بالحرية يؤدي إلى تقوية درجة استعدادهم للعمل فيجب التركيز أيضا حجم المسؤوليات الممنوحة ودرجة الحرية التي يتمتع بها العامل و كل هذا يؤثر على حماس الفرد ودافعيته وأدائه وعلى الرضا الوظيفي، فتصميم الوظائف يشمل عدة عناصر وهي الحرية الكاملة في العمل، حيث يحتاج الأفراد إلى الإحساس بالتوجيه الذاتي وحرية التصرف وفرص التعلم والاستمرار في التعلم وذلك من خلال وضع الأهداف القابلة للتحقق وقدرة الأفراد على معرفة النتائج وتوفر مستوى أفضل من التنوع الذي يحتاجه الأفراد في العمل و إحساس الأفراد بأن مساهمتهم ذات معنى.

كما يشمل تصميم الوظائف تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة الواحدة و تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة والظروف المحيطة والمتغيرات البيئية وهذا كله يساهم في خلق مناخ مساعد للعمل.

## 3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال عرض و تحليل إجابات موظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بروبية.

الجدول رقم 42 يوضح العلاقة بين إدخال معدات وآلات جديدة في العمل وسرعة إنجاز العمل.

سرعة إنجاز العمل إدخال معدات وآلات جديدة في العمل	نعم	لا	المجموع
نعم	96 %85.71	16 %14.28	112 %100
لا	46 %48.42	49 %51.57	95 %100
المجموع	142 %68.59	65 %31.40	207 %100

نلاحظ من خلال الجدول المبين 68.59% صرحوا بأن المؤسسة قامت بإدخال معدات وآلات جديدة

وأن 85.71% من مجموع 112 أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل.

في حين نجد أن 31.40% صرحوا بأنه لم يتم إدخال آلات جديدة في عملهم وأن 51.57% من مجموع 95 عاملاً أكدوا أن ذلك لا يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بمواكبة التغيير والتطور التكنولوجي حيث صرح أغلب المبحوثين على أن المؤسسة تقوم بإدخال آلات جديدة ، فالتغيير التكنولوجي يشمل على تعديل الوسائل والماكنات التي تستخدمها المنظمة. حيث يتضح لنا ذلك من خلال سعي المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات باستبدال معدات القديمة بأخرى جديدة وهذا كله يؤدي إلى رفع مهارات العمال وبالتالي تحسين أدائهم والسرعة في إنجاز الأعمال حيث أكد العمال أن عملهم في السابق

كان يدويا بالتالي احتاج ذلك إلى جهد كبير للقيام بالمهام ومع إدخال الآلات الجديدة قلص ذلك من نسبة الجهود المبذولة وبالتالي الرفع من مستوى الأداء. ونجد رواد النظرية السوسيو تكنولوجية أمثال "تريست" و "برونفورد" يرون أن على المؤسسة أن تختار تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات الاجتماعية وأن تحليل المتغيرات السوسيو تكنولوجية يساعد في تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية، كما أن التكنولوجيا متغير من أجل ملاءمة طبيعة التنظيمات المتغيرة بشكل عام.

جدول رقم 43: يوضح قيام المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا

قيام المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا	التكرار	النسبة
نعم	105	50.72%
لا	102	49.27%
المجموع	207	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 50.72% من الباحثين أكدوا على أن المؤسسة تقوم ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا، في حين نجد 49.27% منهم أكدوا العكس.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تقوم بحصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا فالتدريب عبارة عن الجهود التنظيمية التي تستهدف إجراء تغيير السلوكات والمعارف والمهارات لتطوير الأداء، فمسايرة التطور التكنولوجي يستدعي ذلك كما أنه مصدر مهم من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير و تطوير كفاءاتهم وأدائهم وزيادة الإنتاج لذا يعد التدريب استثمارا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فصله عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

لكن رغم أهمية التدريب في زيادة التحكم في التكنولوجيا وبالتالي التحكم في العمل إلا أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لا تولي اهتماما للتدريب بالقدر المطلوب إذ نجد 49.27% من الباحثين أكدوا على أن المؤسسة لا تقوم بتدريبهم و لا توفر لهم فرصا.

نستنتج أن المؤسسة تقتصر برامج التدريب على فئات معينة وتهمل الفئات الأخرى وهذا ما أدى بعض الباحثين إلى عدم التحكم في هذه الوسائل. حيث أن التدريب اشتمل على مجموعة من العمال

أغلبهم من موظفي المناصب العليا بالمؤسسة وهذا يؤدي إلى نقص روح الانتماء إلى المؤسسة كما أنهم يشعرون بأن المؤسسة غير عادلة بالرغم من أن التدريب حق مشروع لكل الموظفين. فالتدريب له دور أساسي في تنمية المهارات التقنية للفرد. فالاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين أو للعمل وفق فرق...، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة لأنه مهما توفرت كل الامكانيات للمنظمة فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب.

الجدول رقم 44: يوضح العلاقة بين استخدام وسائل اتصال جديدة في المؤسسة وتنمية المهارات والمعارف.

المجموع	لا	نعم	تنمية المهارات والمعارف استخدام وسائل اتصال جديدة في المؤسسة
120 %100	22 %18.33	98 %81.66	نعم
87 %100	46 %52.87	41 %47.12	لا
207 %100	98 %32.85	139 %67.14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 67.14% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة قامت باستخدام وسائل اتصال جديدة وأن 81.66% من مجموع 120 عاملاً صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى تنمية المهارات والمعارف.

في حين نجد 32.85% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لم تقوم باستحداث وسائل الاتصال وأن 52.87% من مجموع 87 أكدوا على أن ذلك لا يؤدي إلى تنمية المعارف والقدرات.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المؤسسة تقوم بمسايرة التكنولوجيا ،حيث نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بان التغيير التكنولوجي وخاصة وسائل الاتصال من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات والأفراد من بناء وتوليد المعارف واستخدام الحلول التكنولوجية لحل المشاكل، كما تساهم في بروز الإبداع التكنولوجي الذي يعتبر الاختيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت، حيث نجد المؤسسة الوطنية لصناعات السيارات الصناعية برؤية لها مديرية خاصة بالتقنية وهي تهتم بإعداد دراسات وبحوث ومتابعة ومراقبة البحث التقني كما يتفرع من هذه المديرية فرع الإبداع التكنولوجي.

في هذا الصدد نجد النظرية الماركسية تعطي أهمية كبير للتغيير التكنولوجي في المجتمعات والتنظيمات باعتباره هو العامل الذي يحدد تطورهما ويحدد التنظيم الاجتماعي بالإنتاج، كما نجد أن الماركسية تجمع بتحديد قوى الإنتاج بين ثلاثة عناصر وهي آلات الإنتاج، الأفراد، الأفراد المستخدمين للآلات والمعارف التنظيمية في الإنتاج وبالتالي إضافة معارف للأفراد. فحسب نظريات المحددات الموقفية وكما أشارت "وودوارد" إلى أنه كلما تطورت التكنولوجيا تنتج الهيكله نحو المهارة المهنية.

ونجد "إيريك تريست" توصل إلى أهمية تتبع الأثر المتبادل بين النظام الفني والنظام الجماعي فمتطلبات ومحددات النظام الفني للإنتاج يؤثر كل منهما على الآخر ومن الضروري أن يتحقق التكامل بين النظامين حتى تتحقق الأهداف المشتركة المرغوبة. ولم تتوقف دراسته على هذه الآثار فقط بل امتدت إلى الآثار التي يمكن أن تحدث مستقبلا، فعندما ترغب الإدارة في استحداث نظام فني أو تكنولوجي فمن الضروري تتبع ليس فقط أثر هذا النظام على سلوك الأفراد والجماعات التي في المواجهة وقت التحديث، ولكن من الضروري توقع أقر النظام الفني والتكنولوجي على سلوك الأفراد في المستقبل بعد مرحلة الاستحداث(المصري، 1999ص 31).

جدول رقم 45: يوضح العلاقة بين استخدام شبكة الانترنت في المؤسسة وسهولة تبادل واستخدام المعلومات.

المجموع	لا	نعم	سهولة تبادل المعلومات استخدام شبكة الانترنت في المؤسسة
127 %100	16 %12.59	111 %87.40	لا
80 %100	35 %43.75	45 %56.25	نعم
207 %100	51 %24.63	156 %75.36	المجموع

نلاحظ أن 75.36% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم باستخدام شبكة المعلومات "الانترنت" وأن 87.40% من مجموع 127 عاملا أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى سهولة تبادل واستخدام المعلومات.

في حين نجد 24.63% صرحوا بأن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات لا تقوم باستخدام شبكة المعلومات "الانترنت" و أن 43.75% من مجموع 80 عاملا أكدوا على أن ذلك لا يؤدي إلى سهولة استخدام المعلومات وتبادلها.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تستخدم الشبكة الداخلية "الانترنت" وتعد هذه الأخيرة من الثورات التكنولوجية إذ تعطي هذه الشبكة مظهرا منظما لقواعد البيانات وملفات الاتصال والمعلومات كما تسير إلى الحوسبة حيث أن أغلب المنظمات لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين بالمنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية والمكتب اليوم يختلف عن مكتب الثمانينات بفضل الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط ببعضها البعض من خلال أنظمة شبكية تتضمن التغييرات التكنولوجية، فقد سهلت الانترنت في المؤسسة استخدام المعلومات وتبادلها من خلال التقليل من التنقلات بين الإدارة ومختلف الأقسام والمصالح وسهلت وسرعت الاتصال فيما بينهم أي أنها

اختصرت الوقت والجهد والمسافة، وحققت التكامل والتنسيق بين المصالح والفروع، ومن هنا يمكن القول أن الانترنت تقلص الوقت والجهد في الاتصال بين الأفراد.

فتتيح شبكة الانترنت للمنظمة ما تحتاجه من بيانات ومعلومات بالسرعة والكلفة والدقة المناسبة متجاوزة كل القيود والحدود و التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات.فشبكة الانترنت تلعب دورا مهما في نقل المعرفة والتشارك فيها.

جدول رقم46: يوضح العلاقة بين التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتقليل الجهد والوقت.

المجموع	لا	نعم	تقليل الجهد و الوقت التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة
118 %100	29 %24.57	89 %75.42	نعم
62 %100	33 %37.07	56 %62.92	لا
207 %100	62 %29.95	145 %70.04	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 70.04% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتحكمون في وسائل الاتصال الحديثة وأن 75.42% من مجموع 118 عاملا أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى التقليل من الجهد و الوقت.

في حين نجد 29.95% صرحوا بأنهم لا يتحكمون في وسائل الاتصال الحديثة وأن 24.57% من مجموع 62 أكدوا على أن ذلك يؤدي التقليل الجهد والوقت.

يتضح من خلال التحليل الإحصائي للجدول بأن هناك علاقة بين التحكم في وسائل الاتصال الحديثة و التقليل من الوقت والجهد حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا بذلك حيث ان التمكن منها يساعد على تقليل الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية مثل البحث في الملفات التقليدية كما يساهم هذا

التحكم في تقليل وسائط نقل المعلومات وحذف بعض الإجراءات والخطوات في العمل. حيث أن وسائل الاتصال الحديثة تجلب الراحة والرفاهية لمستخدميها لما توفره لهم من جهد ووقت حيث أتاحت لهم أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات كما أنها وفرت لهم كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ولنقلها.

نجد النظرية السلوكية ترى بان التكنولوجيا ساهمت في التقليل من تكلفة المعلومات التي يتم الحصول عليها وتوسيع دائرة توزيع المعلومات، فالتكنولوجيا يمكن أن توصل وتجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل إلى المديرين في الإدارة العليا ولذا تختصر الإدارات الوسطى والذين يقومون بمساعدتهم ودعمهم من العمال والوظائف الكتابية وبالتالي فإنها تختصر الوقت والجهد.

جدول رقم 47: يوضح العلاقة بين التحكم في استخدام الآلات الجديدة والتحكم في العمل

المجموع	لا	نعم	التحكم في استخدام الآلات الجديدة
			التحكم في العمل
88	28	60	نعم
%100	%31.81	%68.18	
119	63	56	لا
%100	%52.94	%47.05	
207	91	116	المجموع
%100	%43.96	%56.03	

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.03% من المبحوثين أنهم يتحكمون في استخدام الآلات الجديدة وأن 68.18% من مجموع 88 عاملا من مجموع 88 أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى التحكم في العمل. في حين نجد 43.96% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتحكمون في الآلات الجديدة و أن 52.94% من مجموع 119 عاملا أكدوا على أن ذلك لا يؤدي إلى التحكم في العمل.

يتضح لنا من خلا التحليل الإحصائي للجدول أن التحكم في الآلات الجديدة يؤدي إلى التحكم في العمل، فالتحكم في التكنولوجيا يزيد من إنتاج المؤسسة وهو ما يؤكد بأن أهمية التكنولوجيا تكمن أساسا في المورد البشري ومدى تحكمه في هذه التكنولوجيا تكمن أساسا في المورد البشري ومدى تحكمه فيها سواء كانت آلات أو أجهزة من أجل النهوض بإنتاج المؤسسة وذلك ما يؤكد أن المؤسسة على دراية بمدى ضرورة تنمية مواردها البشرية فالتغيير التكنولوجي ضروري لزيادة التحكم في العمل وبالتالي الرفع من أداء العاملين وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين إنتاجية المؤسسة وهذا ما بين إذا كانت أهداف المؤسسة قد تحققت وهذا كله يجعل من التغيير التكنولوجي عاملا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه. في هذا الصدد نجد دراسة "طه حسين نوري(2010-2011) تحت عنوان التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة وكيفية الاستفادة من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارتها ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي سعي المؤسسة إلى تطوير وتكييف أدواتها وآلياتها لتخزين المعلومات والبيانات مع التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا وهذا أدى إلى وجود مختصين في مجال المعلومات وهذا كله يساهم في تدريب العمال على التحكم فيها لأن وجود المختصين سيؤثر حتما على تعلم الأفراد وبالتالي تحسين أدائهم(نوري،2010-2011،ص13، 208).ونجد "منتزيرغ" الذي قام بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والنظام الفني والهيكل التنظيمي توصل إلى أنه كلما زادت درجة انتظام النظام الفني والتكنولوجي زادت درجة فعالية نظام التشغيل وهيكل القوى الإنتاجية.

الجدول رقم 48: التحكم في وسائل الاتصال الحديثة و علاقته بالمستوى التعليمي

المجموع	لا	نعم	التحكم في وسائل الاتصال الحديثة المستوى التعليمي
1 %100	1 %100	/	ابتدائي
12 %100	3 %25	9 %75	متوسط
52 %100	34 %65.38	18 %34.61	ثانوي
142 100	51 %35.91	91 %64.08	جامعي
207 %100	89 %43	118 %57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 57% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتحكمون في وسائل الاتصال الحديثة وأن 64.08% من مجموع 142 من الجامعيين أكدوا على ذلك.

في حين نجد 43% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يتحكمون في وسائل الاتصال الحديثة و أن 35.91% من مجموع 142 من الجامعيين أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن التحكم في وسائل الاتصال الحديثة مرتبط بالمستوى التعليمي.

جدول رقم 49: قيام المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا و علاقته بالمنصب

المجموع	لا	نعم	قيام المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا المنصب
24 %100	/	24 %100	إطار
58 %100	8 %13.79	50 %86.20	عون تحكم
125 %100	94 %75.2	31 %24.8	عون تنفيذ
207 %100	102 %49.27	105 %50.72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50.72% من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا و أن 86.20% من مجموع 58 من أعوان التحكم أكدوا على ذلك.

في حين نجد 49.27% من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التحكم في التكنولوجيا و أن 75.2% من مجموع 125 من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم ببرمجة حصص تدريبية للفئات المهنية العليا و تهمل

الدنيا منها.

جدول رقم 50: التحكم في التكنولوجيا الجديدة عامل قوي لزيادة الإنتاجية.

النسبة	التكرار	التحكم في التكنولوجيا الجديدة عامل قوي لزيادة الإنتاجية
66.66%	138	نعم
33.33%	69	لا
100%	207	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 66.66% من المبحوثين أكدوا على أن التحكم في التكنولوجيا عامل قوي لزيادة إنتاجية المؤسسة 33.33% أكدوا العكس.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن التحكم في التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فمواكبة التطور التكنولوجي أساس عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن إدخالها في عمليات التصنيع ستؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، بالإضافة إلى امتداد أثرها لتطوير القطاعات الأخرى، حيث تكتسب المنشآت الصناعية من خلال التكنولوجيا مزايا تنافسية وتميزها عن غيرها من عدة جوانب.

فنتكنولوجيا الاتصال الحديثة تؤثر بصورة كبيرة على الإنتاجية من حيث أداء العمل بدقة، الرفع من جودة المنتج وتخفيض تكاليف الأداء مع تقليص الوقت المستغرق، حيث تمكن التكنولوجيا من ممارسة عدة نشاطات في وقت واحد وتقليل الجهد المبذول من طرف الموظفين لما تتطلبه بعض الأعمال من جهد عضلي وذهني إضافة إلى قدرة التقنية على تحسين مردودية العمل وأدائه بصورة أفضل.

يرى "سامولسون" بأن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى تزايد الطلب على ساعات الفراغ ويبرز ذلك بأن التقدم التكنولوجي يرتبط بارتفاع الإنتاجية ومن ثم الحصول على نفس المخرجات من عمل أقل فضلا عن ارتفاع الدخل الناتج عن زيادة الإنتاجية .

جدول رقم 51: يوضح العلاقة بين استخدام المؤسسة لوسائل جديدة للاتصال والفئة المهنية

المجموع	لا	نعم	استخدام المؤسسة لوسائل جديدة للاتصال المنصب
24	4	20	إطار
%100	%16.66	%83.33	
58	23	35	عون تحكم
%100	%39.65	%60.34	
125	60	65	عون تنفيذ
%100	%48	%52	
207	87	120	المجموع
%100	%42.42	%57.97	

نلاحظ من خلال الجدول أن 57.97% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تقوم باستخدام وسائل جديدة للاتصال وأن 52% من مجموع 125 من أعوان التنفيذ أكدوا على ذلك.

في حين نجد 42.42% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة لا تستخدم وسائل الاتصال الحديثة و أن 48% من عمال التنفيذ أكدوا العكس.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن استخدام وسائل الاتصال الحديث غير مقتصر على المستويات العليا فقط بل حتى المستويات الدنيا، ففيما يخص الإطارات و أعوان التحكم يستخدمونها في الأنشطة التي يقومون بها كتخزين المعلومات أو الاتصال مع الموظفين ومراقبتهم، أما عمال التنفيذ يستخدمونها لاستقبال الأوامر والمعلومات حول العمل وطبيعته، كما يمكن أن يأتي التغيير التكنولوجي في سياق أفكار ومن مبادرات من مستويات تنظيمية تشغيلية لتذهب إلى المستويات العليا للمصادقة عليها ومتابعتها، فالمؤسسة تحتاج إلى التكنولوجيا للربط بين أفرادها بمختلف مستوياتهم التنظيمية أو باختلاف مواقعهم الجغرافية (جلاب، 2001، ص 674).

## تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة التي مفادها أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية قد تحققت، فالتغيير التكنولوجي في المؤسسة فكل تقنية منها تلعب دورا فعالا في المؤسسة، فالتغيير التكنولوجي له بالفعل آثار هيكلية وسلوكية بعيدة المدى على المنظمة وعلى سبيل المثال فإن تبني أو شراء آلات جديدة مثلا في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في محتوى الوظيفة، تقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين ، ظروف العمل المادية و غير ذلك. فنجد 67.60% من المبحوثين أكدوا بأن إدخال معدات وآلات جديدة في العمل أدى إلى السرعة في إنجاز العمل، ونجد شبكة الانترنت من أكبر التكنولوجيات إبداعا نتيجة لقدرتها الواسعة التي أدت إلى تنوع المجالات التي تستخدم فيها وخدماتها المتنوعة التي عادت على المؤسسة بالفائدة القصوى خاصة في تنفيذ أعمالها كما أكد 67.68% من المبحوثين على أن استخدام شبكة الانترنت أدى إلى تسهيل وسرعة استخدام المعلومات وتبادلها. بالإضافة إلى الحسب الآلي الذي لا يقل أهمية نظرا لإمكانياته الهائلة في تخزين المعلومات مع مرونة استرجاعها بالدقة والسرعة المطلوبة وتفعيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة وبالتالي فإن تكامل هذه الأدوار فيما بينها يضمن تحقيق الاستقرار للمؤسسة وبقائها إذ نجد 70.50% أكدوا على أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تستخدم وسائل جديدة للاتصال وأن ذلك يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين.

لكن لا يجب على المؤسسة إغفال دور التدريب فالآلات الحديثة تحتاج في تشغيلها إلى عمال ذات درجة أعلى من التدريب والمهارة إذا ما قورنت بمتطلبات الآلات القديمة وتحتاج إلى درجة أكبر من الرعاية والانتباه في أعمال الصيانة كما تحتاج إلى مزيد من المهندسين والفنيين في عمليات التشغيل والتصميم، فنجد 49.27% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم فرصا للقيام بحصص تدريبية على الآلات والأجهزة الجديدة، فلا يمكن الوفاء باحتياجات الآلات الحديثة إلى بعد تلقي برامج تدريبية ومنتطورة.

التغييرات التكنولوجية تؤدي إلى الارتقاء بمستوى المهارات الفنية، والمستوى المتقدم من التكنولوجيا يتطلب عمالة أكثر تخصصا وذات درجة عالية من العلم والمعرفة.

ترى النظرية البنائية الوظيفية بأن التكنولوجيا هي أداة تساهم في ترابط العمليات الأساسية في المنظمة حيث تستخدم التكنولوجيا بغرض اتخاذ القرارات الفعالة في أداء مختلف العمليات والوظائف الإدارية إذ

تتفاعل هذه الأخيرة وتتفاعل و تتكامل من خلال توفر تقنيات المعلومات والاتصال حيث أن استخدام هذه الوسائل يساهم في فعالية التنظيم الإداري من خلال سهولة وتحسين الاتصال والرقابة.

## الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن الفرضية الأولى التي مفادها أن تبني الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تحقيق الاستقرار قد تحققت إذ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن إشراك المؤسسة لهم ساهم في خلق الحماس لديهم وبالتالي تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، فالمشاركة تعطي لهم الشعور بأهميتهم داخل التنظيم مما يؤدي إلى التفاني والإخلاص في العمل وزيادة التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، كما أن تنمية المؤسسات تعتمد على تطوير الأفراد وهذا يتطلب إشراكهم في رسم سياستها العامة و زيادة فرص مشاركتهم في وضع معايير العمل واتخاذ القرارات الإدارية في عملية التغيير و إعطاء الموظف ثقة في العمل فكل هذا يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والاستقرار الوظيفي للعامل .

أما الفرضية الثانية التي مفادها أن إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي قد تحققت، لأن أغلب العمال يرون أن المؤسسة عند تصميمها للوظائف قامت بمراعاة الخصائص الوظيفية و خلقت مناخا تنظيميا مبنيا على أساس الحرية وعلى تطلعات أفراد التنظيم وبالتالي شعورهم بأهمية وظيفتهم وهذا الشعور دفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم، كما أكد أغلب المبحوثين أن المهام الموكلة إليهم تتوافق مع قدراتهم وهذا يدفعهم إلى تحسين أدائهم.

أما الفرضية الثالثة التي مفادها أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة قد تحققت فالاهتمام بالعنصر التكنولوجي شيء هام وضروري خاصة عندما يتعلق الأمر بتحسين أداء العمال وتنمية قدراتهم فالتكنولوجيا تساعد على سهولة الاتصال وانسياب المعلومات بين جميع المستويات الإدارية كما ساهمت في توفير الجهد والوقت معا كما أدى هذا التغيير إلى تنمية مهارات الأفراد خاصة المهارة التقنية إلا أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لا تهتم بقدر كبير بتدريب الموظفين كلهم بل تقتصر على فئات معينة.

إن التغيير التنظيمي يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية، فالتغييرات التي أحدثتها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (تبنى الإدارة بالمشاركة، إعادة تصميم الوظائف، التغيير التكنولوجي) تعتبر عوامل ضرورية تسعى إلى تحقيق التكامل و التكيف بين العامل ووظيفته والعمل على تحقيق المساواة بين الموظفين وإعطائهم فرصاً تتيح لهم المجال لإبراز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الوصول إلى أعلى كفاءة وأحسن أداء.

خاتمة

## الخاتمة:

لقد اهتمت هذه الدراسة بالتغيير التنظيمي باعتباره من بين المواضيع البارزة في الدراسات التنظيمية و الذي جاء كنتيجة للتطورات و التحولات التي يشهدها العالم، فالتغيير ظاهرة تلازم المؤسسات التي تود البقاء والاستمرار، فالجمود والثبات والاستقرار يعبرون عن حالة التراجع للمؤسسة. فالهدف الرئيسي للتغيير هو تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحسين أداء أفرادها.

ولهذا كانت دراستنا تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على الفعالية التنظيمية ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التغيير التنظيمي من بين أهم المواضيع المعقدة والصعبة في التنظيمات وهذا نظرا لتعدد الاتجاهات التحليلية والتفسيرية الخاصة به، كما قد توصلنا إلى أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده على الفعالية التنظيمية فهو يعمل على دفع العمال لتنمية قدراتهم ومهاراتهم والتطلع نحو الأحسن لتحقيق أهداف المنظمة. كما حاولنا الإحاطة بمختلف جوانب التغيير التنظيمي بما فيها الجانب الإنساني، الجانب التنظيمي و الجانب التقني.

ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا ضرورة اهتمام المؤسسات بالتسيير التشاركي واللامركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء حرية أكثر للعمال من أجل الرفع من مستوى أدائهم وكذلك العمل على تحقيق العدالة والمساواة بين كل المستويات.

وفي الختام يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في تخصص علم الاجتماع "تنظيم و عمل" ، و نأمل أن تكون هناك دراسات مستقبلية في هذا الموضوع قصد التعمق فيه والاهتمام بعوامل أخرى ذات علاقة بالتغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

## التوصيات:

و على ضوء النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة قدمنا مجموعة من التوصيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة و هي كالتالي:

- ضرورة تطبيق أشكال وأساليب متطورة للمشاركة في الإدارة.
- توضيح فكرة المشاركة على أنها ترفع من روح الفريق بين كافة المستويات الإدارية ولا تعني المشاركة الصراع بين العاملين.
- العمل على تحقيق التنسيق والتعاون بين كل أعضاء التنظيم من موظفين وإداريين عن طريق توزيع المهام فيما بينهم.
- إن فكرة تحقيق أهداف المشاركة يكمن في فكرة الانتماء إلى المؤسسة .
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي.
- توسيع نطاق التدريب في مجال التغيير التكنولوجي.
- تحسيس الموظفين بأهمية تطوير مهاراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة من أجل التوافق مع متطلبات التغيير التكنولوجي من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.
- تعزيز المؤسسة لشبكة الانترنت وهذا بما يتناسب وطبيعة وحجم المؤسسة.
- الاستمرار في مواكبة التغيرات التقنية الحاصلة في مجال التكنولوجيا لتحقيق أقصى حد من الفعالية للاتصال الداخلي.
- إلزامية التدريب والتكوين لجميع العمال حول التقنيات المستحدثة وهذا لوضع حد لصعوبات فهم التقنية والتعامل معها.
- منح حرية أكثر للعاملين في نطاق إشرافهم على وظائفهم وذلك للتحكم أكثر في العمل والسيطرة عليه، فكلما كان العامل مستقلا في تحديد طريقة العمل والمساهمة في اتخاذ القرار كلما كان أمثر مسؤولية اتجاه وظيفته.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا. (2004). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر.
- 2- إبراهيم مذكور. (1975). معجم العلوم الاجتماعية. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 3- إحسان دهب جلاب. (2001). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- أحمد بوشمال. (2010-2011). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ورقة.
- 5- أحمد ماهر. (2003-2004). الإدارة بالمبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 6- أسامة خيربي (2014). التميز التنظيمي. عمان: دار اليا لالنشر والتوزيع.
- 7- أسامة خيربي. (2012). القيادة الإدارية. عمان: دار اليا لالنشر و التوزيع.
- 8- آسيا سايج، (2006). إدارة الوقت والميزة التنافسية . أطروحة لنيل شهادة الماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبيدة.
- 9- أمل أحمد طعمة (2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي . عمان : دار ديونو للنشر والتوزيع.
- 10- أياد محمود عبد الكريم الرحيم (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف. مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2.
- 11- بلقاسم الحاج. (2015-2016). أثر التغيير التنظيمي على عمال وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
- 12- بن علي عبد الوهاب. (2014-2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم .رسالة ماجستير منشورة في علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وهران.
- 13- بوفلجة غياث. (2015). القيم الثقافية و فعالية التنظيمات. ديوان المطبوعات الجامعية.

- 14- جاسم رحيم و مجبل دواي (2013). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد 33. المجلد 99. ص 142.
- 15- جمال الدين بوعطيط (2009.2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 16- جمال محمد أبو شنب. (2009). قواعد البحث العلمي و الاجتماعي. المناهج و الطرق و الأدوات. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 17- جميلة ولباني. (2014- 2015). عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بظهور القلق لدى الإطارات المسيرة في القطاع الاقتصادي العام والخاص. تيزي وزو.
- 18- جهيدة جيلاني (2020-2021). تصميم الوظائف وعلاقته بالدافعية لدى الموارد البشرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عمار تليجي الاغواط.
- 19- حاتم سماتي (2017-2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- 20- حسام إبراهيم حسن. (2012). إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- 21- حسن راوية. إدارة الموارد البشرية (2004). رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 22- حسن شحاتة. زينب النجار. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
- 23- حسين أحمد الطراونة. أحمد يوسف عريقات. توفيق صالح عبد الهادي. شحادة العرموطي. (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 24-حسين حريم(2003). إدارة المنظمات. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن.
- 25-خالد قاشي.(2014). نظام المعلومات التسويقية. مدخل اتخاذ القرار. الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 26-خضر مصباح الطيفي.(2011).إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 27-خضير كاظم حمود. (2000).إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 28-خليل عمر معن(2004). مناهج البحث في علم الاجتماع. الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 29-رابح كعباش.(2006).علم اجتماع التنظيم. مخبر علم اجتماع الاتصال.: جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- 30-رافدة عمر الحريري. (2011).إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 31-رافيق بن مرسلي.(2011).الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. كلية العلوم السياسية. تيزي وزو.
- 32-رامي جمال أندرواس و عادل سالم معاينة.(2008).الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 33-رائد محمد عبد ربه.(2013).نظرية المنظمة والمؤسسات. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 34-رفيقة بن منصور(2013-2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية. جامعة الحاج لخضر. باتنة.
- 35-رولا نايف المعايطية. صالح سليم الحموري(2012).إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- 36-ريمون كفي و لوك فان كمنهود(1997). تعريب يوسف الجباعي. دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. بيروت: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 37-زاهر عبد الرحيم عاطف.(2010).الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- 38-زبيدة مشير.(2008-2009).البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية. لنيل شهادة ماجستير منشورة في علم الاجتماع عمل وتنظيم. الجزائر.
- 39-زهور بن حواء(2017), تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد3، العدد2،ص (217-234).
- 40-زيد منير عبوي وآخرون (2014).إدارة وتنظيم الأعمال. عمان: المعتر للنشر والتوزيع.
- 41- زيد منير عبوي (2006).التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 42- زيد منير عبوي (2007).إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 43-سعاد نائف برونوطي(2008). أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 44-سامية خبيزي(2016-2017). التغيير التنظيمي و فعالية الاتصال في المؤسسة. رسالة دكتوراه منشورة في علوم الاعلام و الاتصال. كلية علوم الاعلام و الاتصال. جامعة الجزائر 3.
- 45-سعد علي العنزي(2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- 46-سعيد أوكيل ، محمد صالح، محمد بوتين، علاوي لعلاوي.(1994).استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. تسيير اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. الجزائر: المعهد العلوم الاقتصادية.
- 47-سعيد لوصيف.(1991).أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي. جامعة الجزائر.
- 48-سعيد محمد المصري.(1999).التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

49-سعيدة أعراب. (2005-2006). التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. قسنطينة.

50-سعيدة حمصي(2018-2019).التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية. رسالة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الوادي.

51-سليمة حلب بن يحيى.(2009).التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة في علم اجتماع الجريمة والانحراف، البليلة.

52-سمير حليس (2008-2009). التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة.

53-سميرة ببالة.(2018-2019). مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية. رسالة دكتوراه منشورة في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.

54-سناء طباحي.(2010-2011). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

55-سوفي نبيل.(2010-2011).دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. للحصول شهادة ماجستير منشورة في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.قسنطينة.

56-صالح بن نوار.(2006).فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال. للبحث و الترجمة.

57-صلاح الدين محمد عبد الباقي.(2003).السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة .

58-طارق حمادة.(1983).المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية. عمان: جامعة الدول العربية.

- 59- طارق طه.(2006). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت .الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 60- طارق عبد الرؤوف. إيهاب عيسى.(2014). أخلاقيات العمل والمهنة. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- 61- عبد الباري ابراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، (2011). الأساسيات في الإدارة المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر .
- 62- عبد السلام أبو قحف.(2005). إدارة الأعمال(مدخل بناء المهارات). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 63- عبد السلام أبو قحف.(2001). أساسيات التنظيم والإدارة. بيروت: دار المعرفة الجامعية.
- 64- عبد الفتاح علاوي.(2012-2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة الجزائر3.
- 65- عبد الكريم بوحفص (2017). تطور الفكر التنظيمي. الرواد والنظريات. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 66- عبد الله حسين جوهر.(2011). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 67- عبد المالك هبال(2015-2016). دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف.
- 68- عز الدين بوكربوط .(1996-1997). نقل التكنولوجيا وتنظيم العمل في المجتمع الجزائري.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علم الاجتماع الصناعي. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر.
- 69- علي عبد الهادي مسلم.(2001-2002). تحليل و تصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

- 70- علي عسكر. (2005). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 71- علي فلاح الزعبي (2009). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد 7. ص 79.
- 72- علي محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري
- 73- عماد علي المهيرات. (2014). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. الأردن: دار جليس الزمان.
- 74- عمرو غنايم. عبر الشرفاوي. (1980). تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 75- عوني فتحي خليل عبيد، (2009)، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة.
- 76- غادة اسماعيل حسن عبيد. (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. غزة. فلسطين.
- 77- غنية فني. (2004-2005). التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. باتنة.
- 78- فريد كورتل. (2007). الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11. ص 284.
- 79- فهيمة بوهنتالة. (2016-2017). التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق. أطروحة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، باتنة.

- 80-كريمة كرمي. (2009-2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. عنابة.
- 81-ليلي مهني ومحي الدين مغزاوي(2020).تشخيص العلاقة بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي. مجلة التنظيم والعمل. المجلد 8. العدد 4. معسكر. ص 27-42.
- 82-ليندة رقام. (2013-2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية. سطيف.
- 83-ماهر صالح بنات.(2002).الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية. غزة:الجامعة الإسلامية.
- 84-محمد بن يوسف النمران العطيات.(2006).إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان :دار حامد للنشر والتوزيع.
- 85-محمد حسين الرفاعي(2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانتكليمانس العالمية. بريطانيا.
- 86-محمد رفيق الطيب.(1995). مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 87-محمد طلعت عيسى.(1971).فلسفة التغيير المخطط. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- 88-محمد عاطف غيث.(2006).قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 89-محمد محمود الجوهري.(2009).علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 90-مراد خلاصي.(2006-2007).اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. قسنطينة.
- 91-مروان عبد المجيد(2000). أسس البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

- 92-مصطفى محمود أبو بكر.(2003-2004)-.الموارد البشرية.مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 93-مصطفى يوسف كافي.(2013).إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 94-مصطفى شافعي(2021-2022). أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الحاج لخضر. باتنة1.
- 95-مكرم زاوي.(2017-2018). دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مذكرة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد لمين دباي. سطيف 2.
- 96-منيرة مازري(2017-2018).أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية.رسالة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- 97-موسى اللوزي(2012).التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 98-ناصر دادي عدون.(2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر. دار المحمدية العامة.
- 99-ناصر قاسيمي.(2013).الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 100-نور الدين بشير تاويريت.(2009).الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق. الأردن: عالم الكتب الحديث.

101-نور الدين تاويريت.(2006-2005).قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة في علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسنطينة.

102-هارون جمعة (2019). استراتيجيات إدارة التغيير واثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ص556.

103-هاشم حمدي رضا.(2010).إدارة التحول والقيادة الفعالة. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.

104-وائل محمد صبحي إدريس. طاهر محسن منصور.(2009).الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

105-وصفي عبد الكريم الكساسبية. (2011).تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

106-يعقوب حسين نشوان و جميل عمر نشوان.(2004). السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر و التوزيع.

107-يوسف أبو الحجاج.(2010). إدارة وتنمية الموارد البشرية(مهارات وفنون إدارية).سوريا :.دار الوليد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية:

108-Ali Belaidi(2019). Introduction à l'étude du travail et de l'organisation. Offices des publication universitaires.

109-Angers Maurice.(2014).Initiation pratique à la methodologie des sciences humaines .Canada :les éditions CEC .

110-Madelène Grawitz.(2001).Méthodes des sciences sociales Paris : Ed Dalloz.

111–Michel Crozier, Erhard Friedberg.(1977).**l'acteur et le système.**  
Paris:édition du seuil.

112–Michel Lallement .(1993). Histoire des idées sociologiques.paris : édition  
Nathan.

113–Philippe Bernoux(1985). La sociologie des organisations . Paris : édition du  
seuil.

114–Sophie Monier(2010) . Le changement organisationnel. Université Montréal.

الملاحق

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

## استمارة:

هذه الاستمارة تدخل في إطار بحث لتحضير شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع "تنظيم وعمل"  
فالرجاء منكم الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية وشفافية، وتأكدوا أن هذه المعلومات لن  
تستعمل خارج إطار الدراسة و نشكركم على تعاونكم.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1-السن:

2-الجنس:

ذكر  أنثى

3-الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5-المنصب:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6-الأقدمية:

.....

## المحور الثاني: التغيير التنظيمي

7- هل حدثت تغييرات في مؤسستكم؟

نعم  لا

8- إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا تتمثل؟

.....

9- هل تعقد الاجتماعات دوريا بالمؤسسة؟

نعم  لا

10- هل تقوم الإدارة بإشراك العمال في وضع الحلول لمشاكلها؟

نعم  لا

11- ما هي الإجراءات المتبعة في المؤسسة لحل المشاكل؟

.....

12- كيف تتصرف أثناء وجود مشكلة في عملك؟

ترجع إلى المسؤول  تتصرف لوحدهك  تتعاون مع الآخرين في حلها

13- هل تأخذ المؤسسة بأفكار العاملين أثناء وضع الحلول؟

نعم  لا

أخرى.....

14- هل تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل؟

نعم  لا

15- هل تغيرت طريقة العمل؟

نعم  لا

16- هل حدث تغيير في الهيكل التنظيمي؟

نعم  لا

17- هل في عملك الذي تقوم به تنجز:

مهمة واحدة  مهام متعددة

18- هل العمل الذي تقوم به:

محدد بدقة  محدد نوعا ما  لديك مجال للتصرف

19- هل المسؤوليات الممنوحة لك في عملك:

كافية  متوسطة  ناقصة

20- هل تشعر بأهمية الوظيفة التي تقوم بها من قبل الآخرين؟

نعم  لا

21- هل تتمتع بالحرية في أداء عملك؟

نعم  لا

22- هل تتفوق المهام الموكلة إليك مع قدراتك؟؟

نعم  لا

23- هل تشعر بوجود كثافة في العمل؟

نعم  لا

24- هل تستخدم طرائق مناسبة لإنجاز أعمالك؟

نعم  لا

25- هل تشعر أن وظيفتك تكمل عمل الآخرين؟

نعم  لا

26- هل انت قادر على تحمل المسؤولية فيما يخص عملك؟

نعم  لا

26- هل تم إدخال معدات و آلات جديدة في العمل؟

نعم  لا

27- هل تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة؟

نعم  لا

28- هل تستخدم المؤسسة شبكة الأنترنت؟

نعم  لا

29- هل تتحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة؟

نعم  لا

30- هل تتحكم في استخدام الآلات و المعدات الحديثة؟

نعم  لا

31- هل تقوم المؤسسة ببرمجة حصص تدريبية لزيادة التكم في التكنولوجيا؟

نعم  لا

32- هل التحكم في التكنولوجيا عامل قوي لزيادة الإنتاجية؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

33- هل تشعر بالاعتزاز و الانتماء إلى المؤسسة؟

نعم  لا

34- إذا أتاحت لك الفرصة للعمل في مكان آخر هل تترك المؤسسة؟

نعم  لا

35- هل تشعر بروح الفريق و العمل الجماعي في المؤسسة؟

نعم  لا

36- هل زاد أداؤك؟

نعم  لا

37- هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامك؟

نعم  لا

38- ما مدى درجة استعدادك وجاهزيتك للعمل؟

قوية جدا  قوية  نوعا ما  ضعيفة

39- هل أنت مستعد بالتضحية بجزء من أجرك في حالة تعرض المؤسسة لأزمة مالية؟

نعم  لا

40- هل لديك الحماس الكافي للقيام بالمهام الموكلة إليك؟

غالبا  أحيانا  نادرا

41- هل تتغيب عن عملك؟

غالبا  أحيانا  نادرا

42- إذا كانت الإجابة بلا لماذا، برر:

.....  
.....

43- هل أنت سريع في انجاز العمل؟

نعم  لا

44- هل تعمل على تنمية مهاراتك و قدراتك؟

نعم  لا

45- هل يسهل تبادل و استخدام المعلومات في المؤسسة؟

نعم  لا

46- هل تتحكم في عملك؟

نعم  لا

47- هل تعمل المؤسسة على تقليل الجهد و الوقت؟

نعم  لا

## التلخيص:

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، يصفها بشكل دقيق و يعبر عنها كما و نوعا، و أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة، و تكونت عينة الدراسة من 207 عاملا و عاملة بطريقة العينة الحصصية و قد اعتمدنا على أداة الاستمارة لجمع البيانات و المعلومات و بعد جمعها قمنا بتحليلها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي(تبني الإدارة بالمشاركة، إعادة تصميم الوظائف، التغيير التكنولوجي) و الفعالية التنظيمية بأبعادها( الاستقرار الوظيفي، الأهداف التنظيمية، الأداء الوظيفي)

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، الإدارة بالمشاركة، الأهداف التنظيمية، تصميم الوظائف، الاستقرار الوظيفي، التغيير التكنولوجي، الأداء الوظيفي، الفعالية التنظيمية.

## Résumé :

L'étude visait à révéler la relation entre le changement organisationnel et l'efficacité organisationnelle. L'approche analytique descriptive a été privilégiée car elle dépend de l'étude du phénomène tel qu'il est dans la réalité de sa description précise et de son expression quantitative et qualitative. La corporation National de l'automobile industrielle de Rouïba c'était l'échantillon de l'étude, elle était composé de 207 travailleurs, hommes et femmes, utilisant la méthode d'échantillonnage par quotas, et nous sommes appuyés sur l'outil questionnaire pour collecter les données et informations après les avoir collectées, nous les avons analysées.

L'étude a révélé une relation entre les dimension du changement organisationnel, l'adoption d'une gestion participative, la refontes des tâches, le changement technologique et l'efficacité organisationnelle dans ses démentions ( stabilité de l'emploi ,objectifs organisationnels, fonctionnalité).

**Mots clés :** changement organisationnel, gestion participative, objectifs organisationnels, conception des tâches, stabilité carrière, changement technologique, performance au travail, l'efficacité organisationnelle.