

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 08

رقم التسجيل: 2014/05

التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية

- دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG بقسنطينة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD

في علم الاجتماع تخصص: إدارة وعمل

إشراف: أ. د. كمال بوقرة

إعداد الطالبة: سعيدة حمصي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
لامية بوبيدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	رئيسا
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
سهى حمزاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا
الأزهر ضيف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
رضا قجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
عبد الباسط هويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019 - 1439/1440

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف على العلاقة بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية والفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية والفعالية التنظيمية ؟ ووضع افتراضاً رئيسياً مفاده توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية والفعالية التنظيمية .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على الواقع ويصفها بشكل دقيق ويعبر عنها كمياً وكيفياً ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإدارة الوسطى في مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة البالغ عددها (107) . و قد اعتمدت الباحثة على أداة الاستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبعد تجميع البيانات تم معالجتها إحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة .
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل .
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية .

Abstract

This study aimed to explore the relationship between organizational change in cement Based on a major question that is there a institutions and organizational effectiveness. correlation relationship with statistical significance between organizational expression in industrial institutions and organizational effectiveness? And made a major assumption that there is a statistically significant correlation between organizational change in industrial institutions and organizational effectiveness and in order to achieve the goals of the study, we used the descriptive approach because it depends on studying the phenomenon as it is on the reality and describes it accurately and expresses it quantitatively and qualitatively

Community of study consisted of all the workers of the middle management of the (107) farm tractor organization in Constantine ,The researcher relied on an academic information form to collect study data. After collecting the data, it was statistically processed using the Social Sciences Statistical Package (spss).

The most important results of the study were as follows:

- 1- There is a statistically significant correlation between organizational change and the achievement of organizational goals
- 2- There is a statistically significant correlation between organizational change and employee satisfaction
- 3- There is a statistically significant correlation between organizational change and enterprise productivity
- 4- There is a statistically significant correlation between organizational change and adapting to the work environment
- 5- There is a statistically significant correlation between organizational change and organizational effectiveness



قال تعالى " وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿التوبة 105﴾

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "

حديث شريف

شكر وتقدير

انطلاقاً من قوله تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ " أتقدم

بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومشرفي : "كمال بوقرة " .

فكان له نصيب في إثراء بحثي وأشكره على جهوده العلمية والموضوعية وأمانته العلمية

وتوجيهاته ونصائحه.

وكما وأشكر جامعتي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي و كافة هيئة التدريس والعاملين

بالجامعة.

وأخص بالشكر لأساتذتي الأفاضل : الدكتور : "هويدي عبد الباسط " و الدكتورة : " لمياء

بويدي " على كل ما قدموه لي من علم ونصائح وتوجيهات في مشواري الدراسي.

فهرسة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
ب	Abstract
ت	آية قرآنية
ث	شكر وتقدير
ج	فهرس الموضوعات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
01	مقدمة
04	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
06	أولاً: إشكالية الدراسة
10	ثانياً: أهمية الدراسة
10	ثالثاً: أهداف الدراسة

11	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
11	خامساً: المفاهيم الأساسية والإجرائية لدراسة
17	سادساً: الدراسات السابقة
29	سابعاً: فرضيات الدراسة
30	ثامناً: أنموذج الدراسة
31	الفصل الثاني : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي
33	تمهيد
34	أولاً: ماهية التغيير التنظيمي
52	ثانياً: استراتيجيات التغيير التنظيمي
57	ثالثاً: مراحل ونماذج التغيير التنظيمي
63	رابعاً: مجالات ومداخل التغيير التنظيمي
77	خامساً: مقاومة التغيير التنظيمي
89	سادساً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي
91	خلاصة الفصل
92	الفصل الثالث: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وطرق قياسها

94	تمهيد
95	أولاً: ماهية الفعالية التنظيمية
99	ثانياً: خصائص التنظيمات الفعالة
101	ثالثاً: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
106	رابعاً: مؤشرات وأساليب قياس الفعالية التنظيمية
120	خامساً: الاتجاهات النظرية المبلورة لفعالية التنظيمية داخل المنظمة
147	سادساً: التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية التنظيمية
149	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
150	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
151	تمهيد
152	أولاً: منهج الدراسة
152	ثانياً: مجالات الدراسة
160	ثالثاً: مجتمع الدراسة
160	رابعاً: أداة جمع البيانات

162	خامسا: الخصائص السيكمترية
169	سادسا: تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة
185	سابعا: أساليب المعالجة الإحصائية
186	خلاصة الفصل
187	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة
188	تمهيد
189	أولا: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات
215	ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة
217	ثالثا: توصيات الدراسة
220	رابعا: مقترحات لدراسات السابقة وبحوث مستقبلية
221	خاتمة
223	قائمة مراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
61	جدول يوضح مجالات التغيير في المنظمات	01
86	جدول يوضح أساليب التعامل مع المقاومة التغيير التنظيمي	02
134	جدول يوضح مضامين نظرية (x) و (y)	03
162	جدول يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الجنس	04
163	جدول يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الفئة العمرية	05
165	جدول يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير المؤهل العملي	06
167	جدول يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الخبرة	07
169	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في الهيكل التنظيمي	08
171	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في المهام	09
172	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في الموارد البشرية	10
175	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في التكنولوجيا	11
177	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال تحقيق الأهداف التنظيمية	12
179	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال الرضا الوظيفي لدى العاملين	13
181	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال إنتاجية المؤسسة	14
183	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التكيف مع بيئة العمل	15
189	جدول يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية .	16
190	جدول يوضح مقياس مجالات المتوسط الحسابي لمتغير التغيير التنظيمي ومستوى	17

	لواقع ممارسته	
18	جدول يوضح مقياس مجالات المتوسط الحسابي لمتغير التغيير تحقيق الأهداف التنظيمية ومستوى تصور المبحوثين لممارسته.	191
19	جدول يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين	195
20	جدول يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة .	200
21	جدول يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وبيئة العمل	206
22	جدول يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية	210

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح أنموذج الدراسة	30
02	شكل يوضح الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي	42
03	شكل يوضح الغايات التنظيمية للتغيير التنظيمي	48
04	شكل يوضح خطوات عملية التغيير المخطط	51
05	شكل يوضح مراحل التغيير التنظيمي	60
06	شكل يوضح خيارات التغيير التنظيمي	62
07	شكل يوضح أنموذج النظم للتغيير التنظيمي	63
08	شكل يوضح مصادر المقاومة التنظيمية للتغيير التنظيمي	80
09	شكل يوضح المصادر الفردية لمقاومة التغيير التنظيمي	82
10	شكل يوضح سلم الحاجات عند ماسلو	135

146	شكل يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية (Z)	11
163	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	12
165	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	13
166	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	14
168	شكل يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة	15

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
233	استمارة الدراسة	01
238	قائمة المحكمين	02
240	مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
241	مخطط الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	04

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات وتطورات في مختلف الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والإدارية ، مما ينعكس أثرها على طبيعة المؤسسة باعتبارها تنظيم مؤسسي مفتوح ، وأهم أهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة ، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسات الحكومية والخاصة على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من التنظيمات والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية .

إن التغيير التنظيمي يعني باختصار جهود المنظمة التي تهدف من خلاله إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة ببيئته عن طريق استخدام العلوم السلوكية ، وهو يمثل إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات وتعديلات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية¹ .

ومما لا شك فيه أن لهذه التغيرات والتطورات أثر كبير على مستوى فعالية المؤسسات إلا أن هذا الأثر يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث تعمل كل منظمة خلال حياتها العملية بأجراء تغييرات داخلية سوء في أنشطتها أو أهدافها أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو أنظمتها وإجراءاتها الإدارية وكل ذلك لمواكبة التطورات الحديثة إضافة إلى استجابة لضغوطات التغيرات في البيئة الخارجية.

فالمؤسسات تتأثر بالبيئة المتواجد فيها على اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تسعى إلي ضمان استقرارها ونموها ، ولا بد أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه، وهذه البيئة هي داخلية ضمن حدود المنظمة وخارجية كالوسط الاجتماعي و الظروف الاقتصادية خارج المنظمة ، وهذه البيئة قد تؤثر على حياة المنظمة أو تزيد أو تقلل من استقرارها بحسب البيئة نفسها . ونظر للتأثيرات البيئية المهمة للمنظمة، فإن التغيير التنظيمي يصبح أمرا ضروريا من اجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة، طالما أن البيئة التي تحيط بالمنظمة غير ثابتة وغير مستقرة فإنها تتطلب من المنظمة إحداث تغيير من اجل إن تكيف المنظمة وتستمر.

وهنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي ، كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات الصناعية ، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة ، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها ، أو من حيث عملياتها ومهامها ، أو من حيث هياكلها التنظيمية ، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة ، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين الأداء الإداري وتغييرات المحيط .

¹ محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، ط4 ، 2010، ص 87.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات الصناعية، فبدون عملية التغيير والتطوير نتوقف حركة تلك المؤسسات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة ، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية ، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أساس عملية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمؤسسة الصناعية في حدودها وأهدافها المسطرة في خطتها التطويرية ، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته ، وإنما وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

وقد جاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

وللإلمام بجوانب موضوع الدراسة تم تقسيمها إلى جانبين ، نظري وميداني كالتالي:

الجانب النظري : قد تضمن هذا الجانب ثلاثة فصول نظرية وهي كما يلي :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة: وتم في هذا الفصل تحديد إشكالية الدراسة و فرضيات الدراسة و وضع أهمية الدراسة ، وأهداف الدراسة ، إضافة إلى مبررات اختيار الموضوع ، ومن ثم تحديد المفاهيم الأساسية والإجرائية لدراسة ، و الدراسات السابقة وأخيرا أنموذج الدراسة.

الفصل الثاني : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي : وقد احتوى على ماهية التغيير التنظيمي ، ومن ثم استراتيجيات التغيير التنظيمي، وبعدها نماذج ومراحل التغيير التنظيمي، ومجالات ومداخل التغيير التنظيمي، ثم مقاومة التغيير التنظيمي، وأخيرا عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وطرق قياسها:

احتوى على ماهية الفعالية التنظيمية، و ثم خصائص التنظيمات الفعالة، وبعدها مداخل الأساسية للفعالية التنظيمية، و الاتجاهات النظرية المبورة لفعالية التنظيمية داخل المنظمة، و ثم تحديد مؤشرات وأساليب قياس الفعالية التنظيمية، و أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، و أخيرا التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية التنظيمية .

الجانب الميداني : وقد احتوى على فصلين نوردهم كالتالي :

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وتم التطرق فيه إلى منهج الدراسة و ثم مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية و ثم إلى مجتمع الدراسة، و ثم أداة جمع البيانات، وأخيرا التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات الدراسية

وتم فيه عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة، ثم عرض النتائج العامة للدراسة المتوصل إليها، ثم توصيات الدراسة، وأخيرا مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

خامساً: المفاهيم الأساسية والإجرائية لدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: فرضيات الدراسة

ثامناً: أنموذج الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

يواجه العالم اليوم العديد من التطورات والتحديات في مختلف المجالات ، الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية ، و القانونية ، والتكنولوجية ، والثقافية ، وهذا التحديات في حالة تغير مستمر .

وإن المنظمات في يومنا الحاضر يسرى عليها ما يسرى على الكائنات البشرية ، فهي تواجه التحديات والمصاعب وتشهد العديد من التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة لها ، وتنمو وتتطور وتتقدم وتصارع للبقاء والتكيف ، وبالتالي فإنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ، ونتيجة هذا التفاعل فإن المنظمة تبقى في دوامة صراع مع التغيير ، تواجه أيضا المنظمات تغييرات بسبب عوامل في بيئتها الداخلية ، وتتفاوت درجة هذه العوامل ودرجة الاستجابة لها من منظمة إلى أخرى ، فإن المنظمات لا تتغير وتتطور من أجل التغيير والتطوير نفسه ، بل من أجل التفاعل مع التغييرات ، وانتهاز الفرص ، مواجهة التهديدات في بيئة العمل .

وانطلاقا من أن التغيير حقيقة حتمية تواجه تواجهها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الدينامكية التكيف والتوازن ، لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن ينعكس بتغييرات إستراتيجية تشمل الهيكل التنظيمي الذي اعتباره السلمي على أنه عملية تغيير تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، كما يمكن أن يشمل مصادر اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية واللا رسمية ، و يتم التغيير على الأفراد من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم ، من ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وادوار المنظمة ، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن إسهام هؤلاء من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل ، إضافة للتغيير في التكنولوجيا فكثيرا ما يتم تركيز على التكنولوجيا كمدخل لأحداث التغيير من خلال إعادة تركيب وتدفق العمل وأساليب وطرقه ، أو الوسائل المستخدمة .

فتطوير 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 أهداف المنظمة و على أن نكون هذه الأهداف في غاية الوضوح والمرونة والواقعية ، فهي تعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم والغالب أن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس من خلال درجة تحقيقه لأهدافه المسطرة ، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف وخصائصه

سواء كانت تنظيمية، إنتاجية، وغيرها أو حتى إستراتيجية، فهي في الأخير تضمه حدود لنشاط التنظيم، وترسم معالم خطته المستقبلية، كما أنها تعطيه أكثر مصداقية وسببا مقنعا لوجوده، ومن خلالها يمكن للفرد العادي داخل التنظيم تقييم مستوى فعاليته، فالفعالية هي قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات.

وإن حقيقة الحياة التنظيمية المعاصرة أصبحت تفرض علينا التجديد والتغيير باستمرار على مستوى العلاقات والسلوكيات والمنتجات، وفي أساليب الإنتاج والتسويق والتوزيع في محاولة مواكبة الوتيرة التي تفرض من قبل عناصر وتنظيمات تقاسمنا نفس المجال.¹ وهذا ما يجعل عملية التغيير تصبح ضرورة لازمة لكافة المؤسسات الصناعية، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أساس عملية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمؤسسة الصناعية في حدودها وأهدافها المسطرة في خطتها التطويرية، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ولقد بين "Frohman" أن نجاح المنظمات استمراريته يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها، ويتطلب عملية التأقلم مع هذه التغيرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة، أو في الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد، أو في الأهداف والسياسات.²، وإذا كان التغيير المستهدف يشمل كافة نواحي المنظمة فإن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المنظمة لأهدافها³. ويعتبر التغيير التنظيمي سمة أساسية في المؤسسات الناجحة حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في قطاعي

¹ علي عبد الوهاب : مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم " دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران " ، رسالة ماجستير ،

نخصص علم النفس ، منشورة ، جامعة محمد بن احمد ، وهران ، 2014/2015 ، ص 5.

² مبارك بنيه ضامن العنزي : التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، تخصص ، العلوم الإدارية ، منشورة ، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 4

³ خليل محمد حسين الشماخ ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، ط2 ، عمان ، 2005 ، ص 372

العام والخاص ، لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المشاركة ، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في مغزل عن التغييرات ، والجزائر كإحدى الدول سعت بكل جهودها إلى تغيير البنية التنظيمية تحقيق التكيف على مستوى التنظيمي المؤسسات ، والنسق الاجتماعي الكلي بشكل عام، فلم تكن هذه التغيرات التي أثرت على المنظمات الجزائرية خاصة الإنتاجية يحدث بمحض الصدفة أو الفجائية ولكنها تغيرات مقصودة وهادفة من أجل إدخال نوع من الديناميكا على تنظيمات العمل ، وذلك عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بجديدة معاصرة تتماشى والظروف المستجدة وكذلك النظام الاقتصادي الأكثر رواجاً ، حيث تمثلت هذه الأساليب في تغيير شكل السلطة الإدارية التكنولوجية المستخدمة في الإيصال وما يترتب عنها من بروز مهن جديدة وموت بعضها ¹.

وبالرغم لما سعت إليه الدولة الجزائرية من تعديلات وتغييرات من أجل تنظيم العمل بسبب الأزمات العقلنة التي مرت بها ابتداءً من فترة الاستقلال إلى يومنا هذا فهي تقوم بتغييرات تنظيمية مستمرة ، بهدف تغيير بناء المجتمع الجزائري على مختلف المستويات و الأصعدة الاقتصادية أو اجتماعية ولم تركز على التغييرات الشكلية ، كما حدث فالتنظيمات العمل الصناعي آنذاك في مرحلة التسيير الذاتي في مارس 1963 إلى 1965 ، ظهر هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة : المؤسسة المسيرة ذاتياً: ، والتي تترتب عنها تناقضات على مستوى علاقات العمل ليستمر إلى مرحلة التسيير البيروقراطي ، أين تدنى حجم المشاركة العمالية بنسبة كبيرة ، ويعبر عنها المؤسسة أو المشروع العام ، إلى مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وذلك سنة 1971، والتي كانت تهدف إحداث تغييرات على مستوى أبنية السلطة ، واتخاذ القرارات من خلال المشاركة الفعالة للعمال في اتخاذ قرارات المصيرية على مستوى المؤسسة الصناعية إلا أن تحقيق هذا الهدف كان صعباً جداً ، لوجود العديد من العراقيل التي كانت تضعها القيادات العليا والمسيرين ، وهذا ما نتج عنه ما يسمى بالمقاومة التنظيمية داخل هذه المؤسسات الصناعية، تعبيراً عن رفضهم للواقع التنظيمي السائد في تلك الفترة ، مما أدى إلى فشل التسيير الاشتراكي ² ، ومن ثم عملت الدولة والهيئات الرسمية على تغيير هيكل المؤسسات من خلال مشاريع

¹ بن عسى محمد المهدي : تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي دراسة حالة الجزائر ، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 1995 - 1996 . (بتصرف)

² بعلي محمد الصغير : تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 10.

إعادة الهيكلة والتحول نحو تغيير برامج تغيير جديد وإدارية من خلال الخوصصة (1988) وهذا ما شهدته مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة حيث سعت الجزائر بعد استرجاع استقلالها السياسي سنة 1962م إلى إرساء أسس اقتصاد وطني متطور ومتكامل يعتمد على قاعدة صناعية لتمكنها من تحقيق استقلالها الاقتصادي والتخلص من التبعية للدول المتقدمة، كما استطاعت أن تنشأ صناعة قوية ومتنوعة مركزة على الصناعات الثقيلة وانتشرت هذه الصناعات عبر أنحاء البلاد. حيث تم تأسيس أول شركة وطنية للآلات الميكانيكية في الجزائر بموجب القانون 67/15 المؤرخ في 1967/08/09م أي بعد الاستقلال حيث احتكرت صناعة الآلات الميكانيكية وهذا بتوفيرها لمتطلبات الأساسية والأدوات الصناعية، في 1969/03/23م تم تأسيس شركة SONACOME مع شركتين ألمانيتين أحدهما بالبناء والأخرى بالرخصة الصناعية، DIAD التي تولت إنشاء المشروع و KHD والتي منحت الرخصة الصناعية، وفي سنة 1981م تم تقسيم الشركة الأم إلى مؤسسات بمقتضى الأمر 75/81 المؤرخ في: 1981/12/15م المتضمن تأسيس المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ENPMA إلى أن تم إعادة هيكلة ثانية في ظل التطورات الاقتصادية حيث نشأت المؤسسة الاقتصادية العمومية CMT-SPA سنة 1998م حيث شهدت تقسيم آخر لأن الوضع الاقتصادي يتطلب تقسيما أكثر رزانة وتجديد استراتيجي للتنمية في المستقبل، حيث تم تقسيم المؤسسة الأم CMT في 2009/09/27م إلى ثلاثة مؤسسات برأس مال خاص بكل واحدة، حيث انبثقت مؤسسة المحركات EMO ومؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG و المؤسسة الجزائرية للجرارات ATC، وهذه الأخيرة حديثة التأسيس (شراكة مع مؤسسة بالولايات المتحدة الأمريكية)، وهذه التغييرات كانت تغييرات جذرية ومهمة جدا للمؤسسة محل الدراسة، مما سينعكس حتما على فعالية هذه المؤسسة، مما سيجعل مفارقات كبيرة بين الأسباب والنتائج المترتبة على هذه التغييرات وعليه مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية؟

وتتبع عن التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات الفرعية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

- 3- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة ؟
- 4- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل ؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك على النحو الآتي:

1- **الأهمية العلمية لدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي يُنظر إليه الآن أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وهو المفتاح كذلك لتمييز المنظمات في حل مشكلاتها والتنبؤ بالمشكلات المتوقعة ، مما يحافظ على كيانها ويضمن استمراريتها من خلال زيادة في فعاليتها . وكذلك من خلال النتائج المتوقعة منه ، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية .

2- الأهمية التطبيقية لدراسة :

- تأتي أهمية الحالية في تقديم توصيات حول علاقة التغيير التنظيمي المتعلق بتغيير الهيكل وتغيير المهام، تغيير الموارد البشرية والتكنولوجيا في المؤسسات الصناعية وفعالية المنظمة من حيث تحقيق الأهداف، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، التكيف مع البيئة العمل.

- قد يساعد المسؤولين على التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف للمؤسسة والعمل على تلافيها ، لاسيما أنه سيسعى لاختيار مؤشرات واضحة تساعد في رؤية واضحة وهادفة للمؤسسة وأهدافها ، بما ينسجم مع بيئة المؤسسة .

ثالثا: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لدراسة، في معرفة علاقة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية وفعالية التنظيمية، ويندرج من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على واقع وطبيعة التغيير السائدة في المؤسسة الصناعية .
- 2- أبرز أهمية التغيير التنظيمي في الرفع من فعالية المؤسسة الصناعية
- 3- لمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التغيرات التنظيمية بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- 4- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعواقب التي يمكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي.

5- لتقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة الباحثين والمهتمين بهذا المجال.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع:

لعل من بين أهم أسباب اختيارنا لهذا موضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به بعض الباحثين حول موضوع التغيير التنظيمي ، الذي يعتريه بعض الغموض مع توضيح أهميته داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرار و من خلال كشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية ويمكن حصر الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي :

1- لأهمية موضوع التغيير التنظيمي داخل المؤسسات بمختلف أنواعها ومدى نجاحه في المساهمة في القضاء على موجة الجمود وتفعيل مرونة التنظيم.

2- الكشف الميداني حول طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات الصناعية الجزائرية، ومعرفة مدى نجاح التغيير في تحقيق التوازن والاستقرار وبقاء منظمة.

خامساً: المفاهيم الأساسية والإجرائية لدراسة:

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد التعريفات لجمع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها، وذلك حسب ما يعنيه كل مصطلحات في الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة الحالية، كما يلي:

1- التغيير التنظيمي:

هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.¹ وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها كما يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً .²

يعرفه علي السلمي : بأنه إحداث تعديلات في الأهداف وسياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع

¹ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2003 ، ص 49.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 339.

تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.¹

وسيتم قياسه وفق لأبعاد التالية :

1-1- التغيير في الهيكل التنظيمي : هو أن يشمل العناصر الهيكلية التي تتعلق بأنماط السلطة، والمستويات التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات، وحرية الوصول للمعلومات، وأنماط الاتصال ونوعية التكنولوجيا المستخدمة.²

ويتم كذلك من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، بإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى ، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسيات وإمكانات ونظم وإجراءات ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة ، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها ، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأفراد (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.³

وعليه فالتغيير في الهيكل التنظيمي: يرتبط بإعادة توزيع الاختصاصات ، وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشمل عملية تصميم الهيكل التنظيمي استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى.

1-2- التغيير في المهام: ويقصد به أن يشمل التغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمهام ، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات ، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء ، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة ، وشكل ظروف العمل.⁴

1-3- التغيير في الموارد البشرية : إن الهدف الرئيسي للمنظمات في التغيير التنظيمي المخطط في مجال الموارد البشرية، يتركز على كيفية تغيير سلوك الأفراد في المنظمة من حيث الفروق الفردية

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 256.

² محمد قاسم القريوني : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2006، ص343.

³ سيد أحمد حاج عيسى ، إيمان إيرايين : اتجاهات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البلدة نحو دور إدارة التغيير في الرفع من كفاءة العاملين ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر دولي حول إدارة التغيير في عالم متغير ، بالأردن ، 2014 .

⁴Cisco .A: Change Management: Best Practices White Paper ,2004,p7

والشخصية واتجاهاتهم وإدراكا تهم وخصائصهم ، وحاجاتهم وتحفيزهم للمشاركة والمساهمة في عمليات اتخاذ القرار وتحديد وحل المشاكل و الاتصالات ¹.

تعد الموارد البشرية عامل أساس ومهم جدا في أي مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها سواء إنتاجية، خدماتي، تعليمية، لأن أي مؤسسة تعتمد على العامل البشري بالدرجة الأولى، لكون هذا الأخير يتميز بقدرات ومهارات وخبرات تزود المؤسسة بمستوى أداء جيد مما يعطيها ميزة التنافسية . وهذا يكون بعد إجراء تعديلات على هيكل المؤسسة بالتحديد على عنصر البشري الذي يعتبر مفتاح لتحسين فعالية المؤسسة .

1-4- التغيير في التكنولوجيا: تشمل التغييرات التكنولوجية التغييرات في المعدات أو أساليب المستعملة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل ².

كما هو إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج بأخرى أكثر تطورا، تطوير طرق وتقنيات ووسائل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا تطوير طرق المعاملات كالاتماد على طرق تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية ³.

والمقصود بالتغيير التنظيمي في دراستنا هذه أنه فعل اجتماعي مقصود وهادف يقوم به الفاعلون في مؤسسة الجرات بقسنطينة مجال الدراسة لإحداث نقلة نوعية وكمية للمؤسسة من خلال تغيير في عناصرها الإدارية والسلوكية والتقنية (الهيكل التنظيمي ، المهام ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا) ، عن طريق تطبيق منهج شمولي علمي ، بهدف رفع من مستوى فعالية المؤسسة .

2- الفعالية التنظيمية: هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسم مع مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم ⁴.

¹ كريم نايف العايدي ، نعيمة عباس الخفاجي : استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام ، ط ع ، عمان ، 2013، ص 73

² محمد قاسم القريوني : مرجع سابق ، ص 347

³ سميرة صالح، موسى عبد الناصر: التغيير التنظيمي بين المفاهيم الأبعاد ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الدولي " إدارة التغيير في عالم متغير " ، إعداد سعاد الكسواني ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ط1، رماح الأردن ، 2016، ص 297.

⁴ نفس المرجع : ص 133

ويعرفها Bernard Chester هي تحقيق الأهداف المصلحة عن طريق التعاون بين الأفراد والإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء وتتناول المشاكل التنظيمية تتحقق عبر التفاعل مع البيئة ومتغيراتها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من بقاء وتكيف والذي يضمن لها استمرارية.¹ وسيتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية :

2-1- تحقيق الأهداف التنظيمية: ترتبط الفعالية التنظيمية، كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وعليه فان من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وقدرتها على التخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف.²

وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة وبصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، واضحة قابلة للقياس، ومحددة في زمن معلوم. يكون للمنظمة قدرة لتحقيقها وتكون بذلك منظمة فعالة.

وعليه فتحقيق الأهداف يعني مدى اهتمام المنظمة بتحقيق أهدافها بكفاءة من خلال القيام بعملية التغيير.

2-2- الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.³

وكما يعرف على أنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقدير العامل لبيئته في العمل، وهو محصلة لتقييم العديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الفرد. قد يرتبط التقييم بالمقارنة مع توقعات السابقة مما ينتج إما رضا في حالة الفرق الإيجابي بين التقييم الفعلي (الأداء المحقق) والتقييم المخطط (التوقعات: الأشياء، مستوياتها التي يريد أن يحصل عليها)، أما الاستياء في حالة الفرق السلبي بين التقييم الفعلي والتقييم المتوقع.⁴

2-3- إنتاجية المؤسسة : إن مصطلح الإنتاجية كمفهوم يعود إلى قرون عديدة حيث أشار إليه الاقتصادي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم في عام 1776 م . وادخله رواد الإدارة الأوائل مثل فردريك

¹ زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل لتسيير المؤسسات) ، دار الخلدونية ، ط1، الجزائر ، 2012 ، ص 188.

² احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (ب ط)، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 237.

³ بلقاسم سلاطينه وآخرون : الفعالية التنظيمية "مدخل سوسيولوجي" ، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، 2013 ، ص 34.

⁴ خالد قاشي، سفيان لراد : أثر الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على اتجاهات المستخدمين نحو التغيير " دراسة ميدانية في المضمون " ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الدولي إدارة التغيير في عالم متغير ، إعداد سعاد الكسواني ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ط1 ، رماح الأردن ، 2016، ص 264.

تايلور، وهنري فاييل إلى الحياة العملية كمقياس مع بداية القرن العشرين لقياس الإنتاجية في القطاع الخاص الصناعي، وخاصة استخدامه في احتساب إنتاجية الآلات. وتطور هذا المفهوم لاحقاً مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ليركز على إنتاجية العمل ، ففي حين تعرف الإنتاجية في المنظمات الخاصة أو الصناعية بأنها نسبة مخرجات نشاط ما إلى مداخلاته ،. كما أنها عرفت بأنها مستوى استخدام الموارد (المداخلات) في تحقيق إنتاج السلع والخدمات (المخرجات) في ظل العوامل البيئية المحيطة.

ولقد أشارت الكثير من المراجع إلى أن مفهوم الإنتاجية في الإدارة العامة له معاني و تعاريف كثيرة ومتباينة. ولقد عرفت بعض أدبيات إنتاجية القطاع العام الإنتاجية بأنها الكفاءة والفعالية و أضافت أدبيات أخرى إلى ذلك : تقليل التكاليف ، وإعادة الابتكار ، وإدارة الجودة الشاملة ، وتحسين الطرائق أو الوسائل المستخدمة ، وإعادة الهندسة (الهندرة) ، وقياس العمل ، و تقييم البرامج ، والتطوير الإداري .¹

فالإنتاجية هي قدرة المنظمة على إنتاج مخرجات بالكمية المجردة المقبولة في ظل ظروف المنظمة وقياس الإنتاجية يتضمن، جودة المنتجات (مطابقة المواصفات)، نوعية، الأرباح، وتحسين الطرائق أو الوسائل المستخدمة ومدى تطور العملية الإدارية لمنظمة.

2-4- التكيف مع بيئة العمل : ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والمتطلبات الحادثة في البيئة .²

فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية " أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها ، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف ، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف .³

فالتكيف المنظمة مع بيئة العمل قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في بيئة العمل وأن يكون أفراد المنظمة قادرين على التعامل والتوافق والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

¹ كاسر نصر المنصور ، طلال عايد الأحمد : قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي مقترحة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، " إدارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة الأردنية ، أبريل 2004/28/20 ، ص 8.

² بلقاسم سلاطينه وآخرون : مرجع سابق ، ص 35.

³ احمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 230.

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا بأنها قدرة المؤسسة على استخدامها للموارد المتاحة لديها في ظل التغيرات التنظيمية والسلوكية والبيئية، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف التنظيمية والتكيف مع البيئة وكذلك تحقيق الرضا لدى العاملين وتحسين إنتاجيتها.

3- المؤسسة الصناعية: إن التنظيم يشير بمعناه الشامل إلى المؤسسة المنظمة، المنشأة، أما بمعناه المحدود، فيقتصر على التركيب أو التكوين الداخلي وتوزيع الأنشطة والأفراد لتحقيق الفعالية التنظيمية.

فالمؤسسات الصناعية هي تنظيمات تجمع الأفراد والوسائل المالية والتكنولوجية والمعلوماتية وغيرها من الموارد التنظيمية التي تستخدم لإنتاج السلع والخدمات التي تعرض للبيع أو الاستخدام.

اعتبرها البعض الآخر على أنها كبناءات رسمية، تعد أحد معالم الاقتصادي والتكنولوجي السريع، ووسيلة من وسائل التقدم وتغيير الأنساق القائمة في كثير من البلدان النامية.

وتعتمد هذه المنظمات في عملياتها الصناعية على استخدام منتجات المنظمات الإستراتيجية لتحويلها إلى مواد وسلع بأحجام وأشكال خاصة ويمكن استخدامها كمواد أولوية في صناعات لاحقة أو استخدام بعضها مباشرة من قبل المستهلك النهائي.

وتتميز هذه المنظمات بما يلي :

- ارتفاع رأس المال حسب نوع الصناعة
- الاعتماد على تقنية عالية ومتنوعة
- الاعتماد على الجهود التسويقية لمواجهة المنافسة
- الاعتماد على الطاقة بشكل كبير
- تعدد أوجه نشاطات هذه المنظمات، فهناك المنظمات الصناعية للصناعات التحويلية والصناعات التجميعية والصناعات التركيبية¹

و بالنظر إلى أهمية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية ودورها في تلبية الحاجات اجتماعية فهناك من فضل تسميتها حديثا بـ " مصنع المستقبل". مختلف نشاطاته تتجه نحو السوق أي للمستهلك، كما أن أدوارها تمتاز بالمرونة سعيا لتحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة حيث يعتمد على تنظيم مجموعة

¹ زايد مراد : مرجع سابق ، ص 20

كبيرة من الوحدات و الورشات المترابطة الأدوار والوظائف والمدعمة بقنوات اتصالية فعالية وتكنولوجيا متطورة تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية وكلمة مؤسسة في علم الاجتماع تعني مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع ، كما استعمل مصطلح المؤسسة في العديد من المجالات ، فهناك مؤسسة نقابية، عائلية، تربوية، اقتصادية وتختلف طبيعة المؤسسة باختلاف المجال الذي تنتمي إليه، فهناك خدماتية، زراعية، صناعية، ...

كما تعرف المؤسسة الصناعية على أنها " وحدة اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج".

كذلك تعرف بأنها كيان ذو حدود مكانية وأبعاد زمنية محدودة مزودة بمعدات فنية، قائمة على تعاون العاملين، حيث تصدر عنها علاقات وعمليات اجتماعية وأشكال معينة.

وعليه فالمؤسسة الصناعية هي مزيج معقد من العمليات والعلاقات المتداخلة فيما بينها والتي تحكمها ظروف اقتصادية، سياسية وثقافية سائدة وهي منظمة اقتصادية واجتماعية تضم وسائل بشرية مالية ومادية تؤخذ فيها القرارات بشكل يخدم أهدافها المسطرة.

سادسا: الدراسات السابقة:

يطلق مصطلح الدراسات السابقة على الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي ، وهذا النوع من الدراسات يوجد في الجرائد أو في المجلات أو البحوث أو في المكتب أو في الكتب أو المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو الأطروحات الجامعية ، إذ تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع الدراسات و الاستفادة . منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية ، ولتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة . ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج بنتائج الدراسة الحالية .

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث ، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه ، وسيم عرض مجموعة من الدراسات التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية لدراسة الحالية ، وكذا البحوث القريبة من موضوع البحث والتجارب العلمية ذات العلاقة من مجالات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية .وقد وجدت وفرة من الدراسات المتعلقة بالبحث بشكل مباشر في مجال التغيير التنظيمي، أما مجال الفعالية التنظيمية فكانت الدراسات السابقة قليلة . في ما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

1- الدراسات المحلية:

1-1- دراسة علي السنوسي ، (2011) بعنوان: " تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر تطبيقية على المستشفيات العمومية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين والتطوير المستمر لكفاءة أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة . وقد اعتمدت الدراسة على الاستقصاء في جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لكل من الأطباء والممرضين والإداريين والمديرين والمستفيدين من خدمات العلاج. واستخدم الباحث أحد عشر مقياسا للفعالية وهي : مقياس الرسالة والأهداف ، مقياس دور الإدارة العليا في المستشفيات ، مقياس خصائص البيئة التنظيمية ، مقياس نمط الإدارة السائدة في المستشفيات ، التخطيط الاستراتيجي ، مقياس برامج وخطط التطوير التنظيمي ، مقياس مستوى التعامل مع الضغوط ، مقياس التكيف مع البيئة الخارجية ، مقياس سياسات تنمية المواد البشرية ، مقياس التكنولوجيا ، وأظهرت الدراسة تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية في ولاية البويرة.¹

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة السنوسي (2011) في المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية ، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على معايير التالية تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي و الإنتاجية في حين اشتركت معها في معيار التكيف مع البيئة . كما تختلف الدراسة في بيئة الدراسة إذ طبقت دراسة السنوسي في المستشفيات بولاية البويرة بينما طبقت الدراسة الحالية في المؤسسة الصناعية للجرارات بقسنطينة .

1-2- دراسة أحمد بوشمال (2011) ، بعنوان : " سيسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي " .

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على أهداف المنظمة من خلال تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات ، وكذلك تحقيق أهداف . ومعرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي . و قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي كون انه المنهج الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه ، حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً .

¹ علي سنوسي : تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة المسيلة ، 2011 ، ص 289-304.

وقد اعتمد الباحث على أداه الملاحظة كتقنية لجمع المعلومات ، حيث كانت من نوع الملاحظة البسيطة وبالمشاركة ، لضبط الفرضيات ، وتحديد سلوك الفاعلين ، ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم ، لكن هذا غير كافي لاستقراء الوقائع الاجتماعية ، وموضوع الدراسة حيث قام الباحث باستعمال المقابلة كأداة مكتملة لها في حالة عدم فهم بعض أفعال المبحوثين ، لذا يتوجب على الباحث إن يقوم بمقابلات استكشافية ، قصد تحديد مؤشرات بحثية جيدا ، وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة بصفة نهائية . وتم توزيعها على عينة قوامها 118 عاملا . إلا أن عملية توزيع الاستمارات تمت على 92 عاملا فقط. وأظهرت الدراسة أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال مؤسسة مطاحن الاغواط ، تدل على عدم اهتمام الفاعلين الاجتماعيين والمخططين لعملية التغيير بالبعد الإنساني وأن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي باعتباره العمل الجماعي المنظم داخل المؤسسة . وإن دوران الوظيفي سببه التغييرات التنظيمية في مؤسسة الصناعية .¹

أفادت الباحثة من هذه دراسة في التعرف على متغيرات التغيير التنظيمي ومدى انعكاساتها على أهداف المنظمة ورفع من مستوى أداء المنظمة والعاملين بها واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة بوشمال (2011) في الهدف حيث هدفت الدراسة إلى كشف لعلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية المنظمة في حين اعتمد دراسة أحمد بوشمال (2011) في مدخل التحليل الاستراتيجي كما اختلفت معها في بيئة مجتمع الدراسة .

1-3- دراسة بوهنتالة فهيمه (2009) " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة " :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يخلقه التغيير التنظيمي على العامل ومدى إحساسه بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية وقد أظهرت عدة النتائج من أهمها أن كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة فقد شكل التغيير داخل المؤسسة عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي ، ظروف العمل المادية ، الإشراف ، الاتصال ، فرص الترقية باعتبارها عوامل مؤثرة في رضا العمال. وكما أظهرت هذه الدراسة أهمية الأجور والمكافآت المادية بالنسبة للعامل ومدى تأثيرها على رضاه.²

¹ أحمد بوشمال: " سببولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي "، رسالة ماجستير ، منشورة ، تخصص علم

اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010/2011.

² بوهنتالة فهيمه : التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 .

لقد هدفت (دراسة بوهنتالة 2009) إلى اختبار انعكاس التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل من خلال الدراسة التطبيقية داخل المؤسسة المخصصة بباتنة ، وقد أفادت من الدراسة الباحثة في مجال متغيرات الفعالية التنظيمية المتعلقة في الرضا الوظيفي والتي هدفت الباحثة إلى اختياره ضمن متغيرات الدراسة الحالية إلى جانب المتغيرات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي.

1-4- دراسة عبد العزيز شنيق ، (2008) بعنوان : الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نمونجا.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على حقيقة الحوافز المعمول بها في المؤسسات الاقتصادية، والكشف على العلاقة بين الحوافز المادية المعنوية والفعالية التنظيمية. وقد اعتمد الدراسة المنهج الوصفي بصورة عامة حيث تم اختيار 10 من كل مديرية من مؤسسة المينائية بسكيدة ليبلغ إجمالي أفراد العينة كلها 103 فردا وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة ، وكانت الاستمارة هي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة . كما جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي والكيفي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية ، وقد أكدت الدراسة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روح المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونيه من أجل أهداف المؤسسة تارة أخرى ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها .

وأكدت الدراسة على مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية مما دفع بالكثير من المؤسسات إلى أخذها بعين الاعتبار في كل عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف وإنجاز المهام كما وكيفا.¹

لقد جاءت دراسة عبد العزيز شنيق (2008) لتؤكد أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية مما يدفعهم بإنجاز مهامهم كما وكيفا مما يحقق الأهداف ، وقد أفادت دراسة عبد العزيز شنيق (2008) في اختبار متغير الحوافز المادية أو المعنوية التي تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم والتي كانت احد مؤشرات أبعاد التغيير في المواد البشرية كأحد أبعاد متغير التغيير لتنظيمي للدراسة الحالية ، إلا أن الدراسة الحالية قد سعت إلى اختبار مؤشرات أخرى تتعلق بالموارد البشرية كالتدريب و العلاقات الإنسانية إضافة إلى أبعاد أخرى لتغيير التنظيمي كالهيكلة التنظيمي و التكنولوجيا وكما اختلفت الدراستين كذلك في أبعاد متغير الفعالية التنظيمية .

¹ عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، تنمية الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة 20 اوت 55 سكيدة ، 2008/2007 .

1-5- دراسة بن نوار (2005)، بعنوان: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين".

كان يهدف من خلالها الإجابة على جملة من الأسئلة تدور حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسة الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟ حيث قام بإجابة مؤقتة عن تساؤله بفرضية عامة صاغها كالآتي: " إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف الدراسة "، حيث استخدم الباحث **المنهج الوصفي**، لأنه يعمل على وصف الواقع الميداني لمشكلة الدراسة ثم تفسيرها وتحديد العلاقات بين المتغيرات .

وقد اختار الباحث **العينة الطبقية العشوائية** لدراسته والتي بلغ عددها **156 عاملا** داخل المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة، من بينهم 36 مشرفا ومديرا ، والباقي عمالا بسطاء ، مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف على أهداف الدراسة . مستعينا في ذلك بأداة الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة بلغ عددها 49 سؤالا مغلقا ومفتوحا، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد تحليل المعطيات والمعلومات هي كالآتي: لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية هناك عدة مؤشرات وعوامل تساعد على ذلك:- الرجل المناسب في المكان المناسب - الحرية في اتخاذ القرارات العامة - توسع مجال التشاور - الصرامة في تطبيق العقوبات (للمتهانين) . - جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة . - تحديد المسؤوليات . - الانضباط في العمل . - التكوين الجيد في مجال الاختصاص . - الاتصال الهادف . - توفير الحوافز . - منح السلطة لشخص واحد والتقليل من نظام الديمقراطية . - الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.¹

لقد أسهمت دراسة صالح بن نوار (2005) في إلقاء الضوء على العوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية مما يضمن تحقيق المؤسسة لجميع أهدافها ، في حين اختلفت دراسة صالح بن نوار (2005) في كونها درست الفعالية من جانب العلاقات الإنسانية على عكس الدراسة الحالية التي قامت بدراسة الفعالية المنظمة باعتبار الأخيرة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية وإذ أن تطبيق كلا الدراستين قد تم في بيئة واحدة بقسنطينة مع وجود اختلاف القطاع المستهدف وكما اختلفت في مجتمع الدراسة.

¹ صالح بن نوار : **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين** ، رسالة دكتوراه ، تخصص : علم اجتماع التنمية ، منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2004/2005 .

2- الدراسات العربية:

2-1- دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (2013) ، بعنوان: " أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت " .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير قدرة إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ،وقد تم جمع البيانات من (180) شركة عامة كويتية ، حيث تم تكونت عينة الدراسة (280) مديرا من الإدارات العليا. وأظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.¹

إفادة الباحثة من الدراسة يوسف صالح الحمد العنزي (2013) في التعرف على بعض أبعاد التغيير لتنظيمي التي تعد أهم أبعاده والتي تسعى المنظمة إلى إحداث تغييرات فيها . كما تشابهت المتغيرات الرئيسية في دراسة العنزي مع الدراسة الحالية مع أبعاد الدراسة الحالية وهي على التوالي تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، الإنتاجية ، التكيف مع البيئة و اختلفت الدراسة لحالية عن الدارسة لعنزي في الهدف ، إذ هدفت الدارسة الحالية إلى كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية التنظيمية للمؤسسات الصناعية ، كما اختلفت أيضا في مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة.

2-2- دراسة إلهام حمود علي الفاعوري (2012)، بعنوان: " دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية " .

هدفت الدراسة إلى بيان دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية داخل الشركات الصناعية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن ، حيث بلغ مجتمع البحث 3444 عاملا في الشركات التي بلغ عددهم 10 شركات ، وقد اعتمدت الباحثة في توزيع الاستمارات أسلوب العينة العشوائية .كما استخدمت المنهج الوصفي ، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذاكرة التنظيمية (الكلي) على فاعلية المنظمة (الكلي) في الشركات المبحوثة. في حيث يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وأبعادها

¹ يوسف صالح الحمد العنزي : أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، تخصص : إدارة، منشورة ، جامعة المشرق الأوسط ، دمشق ، 2012/2013 .

(المستوى، الانتشار، المحتوى، الشكل، التشكيل، التوجه) وفاعلية المنظمة وأبعادها (التكيف، تحقق الأهداف، التكامل، والإدامة) في الشركات المبحوثة.¹

لقد ربطت دراسة (إلهام حمود علي الفاعوري) بين الذاكرة التنظيمية والفاعلية للمنظمات، بينما سعت الدراسة الحالية إلى كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة في ما يتعلق بالمؤشرات قياس الفعالية التنظيمية تحقيق الأهداف و تكيف مع البيئة داخل المؤسسات الصناعية اللتان كانا من بين مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية، إلى جانب اختبار متغيرات أخرى وهي الرضا الوظيفي و الإنتاجية التي استخدمت في الدراسة الحالية، حيث استخدمت الدراسة الحالية المسح الشامل لمجتمع البحث بينما الدراسة السابقة اعتمدت على العينة العشوائية، إضافة إلى اختلاف في بيئة الدراسة.

2-3 - دراسة : المحمدي (2011) : بعنوان : العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية :

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز، والكلفة الأدنى، والتمايز كخيارات إستراتيجية، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص)، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعادها الستة (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية). تمت الإجابة عن تساؤلات جرى في ضوءها بلورة النظري وصياغة تسع فرضيات رئيسة اختبرت العلاقات ارتباطا، وتأثيرا، واختلافا واستندت الدراسة في قياسها للمتغيرات إلى مجموعة من المقاييس الجاهزة والمتطورة، وقام الباحث بتوزيع الاستمارة على عينة قوامها 130 مديرا بدرجة مختلفة في ست شركات صناعية عامة ذات أنشطة متنوعة. و أعتمد الباحث على أساليب إحصائية في اختباره للفرضيات تمثلت في معامل ارتباط الرتب واختبار أنموذج الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت الدراسة إن الشركات العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز)، إذ تعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال:

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين . - تأهيل الموارد البشرية. - زيادة نمو الشركات وتطورها - تحسين ثباتها واستقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.¹

¹ إلهام حمود علي الفاعوري : دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية أعمال، جامعة عمان، 2012.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية كون أن الهيكل التنظيمي أحد أبعاد التغيير التنظيمي الذي هو متغير المستقل لدراسة الحالية ، إلا أن الدراسة الحالية قد اختبرت الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية في بيئة الأعمال الجزائرية في حين أجريت الدراسة السابقة في الشركات الصناعية العراقية .

2-4- دراسة صالح بنات (2002)، بعنوان: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة - دراسة حالة -

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ، وبيان أثر اختلاف كل من : الوظيفة ، سنوات الخبرة في الجامعة ، نوع الكلية ، والرتبة الأكاديمية ، في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة . و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (223) عضوا من أعضاء الهيئتين : الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت (123) من الهيئة الأكاديمية و(99) الهيئة الإدارية ، وقد مثلت تلك العينة ما نسبته 40 من المجتمع الأصلي للدراسة .

ولأغراض الدراسة طور الباحث استبانته (مقياس) لقياس الفعالية التنظيمية تكونت من (112) فقرة موزعة على عشرة أبعاد هي : الرضا التعليمي للطالب ، النمو الأكاديمي للطالب ، النمو المهني للطالب ، النمو الشخصي للطالب ، رضا الموظفين عن العمل ، النمو المهني لهيئة التدريس ، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ، القدرة على استقطاب الموارد ، الصحة التنظيمية ، مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته. ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) . وأظهرت الدراسة ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده العشرة.²

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (صالح بنات) في المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على معايير التالية تحقيق الأهداف و الإنتاجية و التكيف مع البيئة في حين اشتركت معها في معيار الرضا الوظيفي (العاملين والطلبة) . كما تختلف الدراسة في بيئة الدراسة إذ طبقت دراسة (صالح بنات) بالجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة) بينما طبقت الدراسة

¹ سعد علي ربحان المحمدي : العلاقة بين الخبر الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على تحقيق فاعلية الشركة الصناعية ، رسالة دكتوراه ، تخصص : إدارة الأعمال ، منشورة ، جامعة سانت كليمنتش العالمية ، 2011 .

² صالح بنات : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، تخصص : إدارة الأعمال ، منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2002 .

الحالية في المؤسسات الصناعية (مؤسسة الجرارات بقسنطينة) وكذلك نوعية مجتمع لدراسة وتشابهت معها في الأساليب الإحصائية .

5-2 - دراسة كريم نايف العايدي ونعمة عباس الخفاجي (2000) ، بعنوان : " إستراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي " .

ناقش الباحثان في هذه الدراسة مدى تأثير التغيير البيئي والتنظيمي في تحديد الاستجابة المناسبة للإستراتيجيات التدريب والتطوير في الكليات والمعاهد التقنية التابعة لهيئة التعليم التقني في جمهورية العراق. مركز في ذلك على الربط بين التغيرات و الإستراتيجيات وفق منظور الموارد البشرية ، حيث تم اختيار أربعة أبعاد لتغيير (التغيير في تصميم العمليات ، تغيير في التركيب التنظيمي ، تغيير في التكنولوجيا والعمليات ، تغيير في الموارد البشرية) ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والمقابلة والتي تم إجرائها على بعض العمداء الكليات المختلفة (الطبية والزراعية و الهندسية والإدارية) لتعرف على مصطلحات المتداول في مجالها . وبعد التحليل والمناقشة الفرضيات تم التوصل إلى عدة نتائج نوردها كالآتي : توجد علاقة إيجابية بين التغيير البيئي والتغيير التنظيمي بشكل عام في الكليات والمعاهد التقنية في حين نجد محدودية التوافق بين التغيير في التهديدات مع التغيير التنظيمي ، وكانت العلاقة إيجابية بين التغيير البيئي وإستراتيجيات التدريب في حين لا يوجد توافق بين التغيير البيئي وإستراتيجيتي النمو الداخلي والانكماش وكذلك يوجد لا توافق بين متغير إستراتيجيات التطور . وجود حالة من التوافق بين التغيير التنظيمي وكل من إستراتيجيات التدريب و التطور، في حين لا يوجد توافق مع إستراتيجيتي التركيز والانكماش. وهناك توافق عام لتأثيرات التغيير البيئي والتغيير التنظيمي في إستراتيجيات.¹

إن دراسة كريم نايف العايدي ونعمة عباس الخفاجي (2000) تقدم إسهام ذا قيمة في مجال معرفة تأثير التغيير البيئي والتنظيمي في تحديد الاستجابة المناسبة للإستراتيجيات التدريب والتطوير في الكليات والمعاهد وفق منظور الموارد البشرية، كما تشابهت المتغيرات الرئيسية في دراسة كريم نايف العايدي ونعمة عباس الخفاجي (2000) مع الدراسة الحالية مع أبعاد الدراسة الحالية لمتغير التغيير التنظيمي وهي على التوالي التغيير في الهيكل والمهام ولتكنولوجيا والموارد البشرية و اختلفت الدراسة لحالية عن الدارسة كريم نايف العايدي ونعمة عباس الخفاجي (2000) في الهدف ، إذ هدفت الدارسة الحالية إلى

¹ كريم نايف العايدي ونعمة عباس الخفاجي: إستراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط ع ، الأردن ، 2015.

كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي وفعالية التنظيمية للمؤسسات الصناعية ، كما اختلفت أيضا في مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة.

2-6- دراسة إياد محمود عبد الكريم الرحيم (2000) ، بعنوان : " التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف"

هدفت الدراسة إلى إظهار أهم العوامل والمتغيرات التي تعد أكثر تأثيرا في القيام بعمليات التغيير التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المتمثلة في البقاء وإدامة واستمرار الحياة فيها والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع ، واختبار فرضيات البحث اخترت شركة المنتجات النفطية في العراق لتكون مجتمع البحث . وأظهرت الدراسة أن المنظمة في الوقت الذي تعمل على تحقيق الاستقرار في بعض الجوانب مثل توصيف الأعمال ، نظم الرقابة ، النظم المحاسبية فهي تعمل على تغيير الجوانب الأخرى مثل هيكل الشركة ، خطط وسياسات المنظمة ونظم الحوافز وأساليب العمل والآلات والأجهزة وإجراءات العمل وتغيير مهارات العاملين وأساليب عملهم إضافة إلى تغيير مخرجاتها ¹.

أفادت الباحثة من دراسة إياد محمود عبد الكريم الرحيم (2000) الدراسة في التعرف على العوامل التنظيمية والمتغيرات التي تعد أكثر تأثيرا في القيام بعمليات التغيير التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المتمثلة في البقاء وإدامة واستمرار الحياة فيها والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الهدف ، إذ هدفت الدراسة الحالية إلى كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية ، وتختلف في بيئة الدراسة وعينيتها ومنهجيتها .

3- الدراسات الأجنبية:

3-1- دراسة (Cetin & Cerit ;2010) بعنوان Organizational Effectiveness at Seaports a Systems Approach

هدفت الدراسة إلى تقييم الأهمية النسبية لمعايير الفاعلية التنظيمية في موانئ في تركيا ، باستخدام منهج النظم ، وقد استخدمت الدراسة استبانة تضمنت 33 فقرة بحيث تغطي كافة التصنيفات والأبعاد في مدخل النظم ، وطبقت أسلوب دلفي Delphi على 8 من الخبراء ممن يعملون في مستويات الإدارة العليا في الموانئ ، اعتمادا على ما يمتلكون من معرفة وخبرة ، ولديهم الرغبة في العمل ، ولديهم مهارات عالية

¹ إياد محمود عبد الكريم الرحيم : التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية ، مجلة التقني ، المجلد العشرون ، العدد 2 ، الكلية التقنية الإدارية ، 2007.

في الاتصال ، وقد تم توزيع الاستبانة بواسطة البريد الالكتروني ، الفاكس ، والمقابلات وجها لوجه لتوضيح بعض الفقرات.

وأظهر المسح بطريقة دلفي أن أكثر المداخلات أهمية هي البنية التحتية للميناء ، المعدات والتكنولوجيا ، 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 الفاعلية أهمية في الموانئ فقد كانت الإنتاجية والكفاءة ، وجودة الخدمة ، والقدرة على التكيف ، وإدارة المعلومات والاتصالات ، الربحية ، نوعية الموارد البشرية ، ورضا العملاء.¹

وقد أفادت الباحثة من دراسة (Cetin&Cerit ;2010) في التعرف على مدخل النظم كأحد مداخل تقييم الفعالية التنظيمية ، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Cetin&Cerit ;2010) في الهدف ، إذ تدرس الباحثة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية ، كما تشابهت الدراسات في بعض الأبعاد تقييم الفعالية التنظيمية وهي القدرة على التكيف ، الإنتاجية ، الرضا ، وقد كانت أداة الدراسة الاستمارة ، بينما استخدمت دراسة (Cetin&Cerit ;2010) الاستمارة وأسلوب النوعي من خلال أسلوب دلفي ، كما وتمثل مجتمع البحث الدراسة الحالية مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة ، بينما دراسة (Cetin&Cerit ;2010) عل الموانئ في تركيا.

3-2- دراسة (Alinaitwe et al ; 2009) بعنوان Organizational Effectiveness of Ugandan building firms as viewed by craftsmen

هدفت الدراسة إلى تحليلي خصائص الفاعلية للمنظمات في شركات البناء في أوغندا من وجهة نظر الحرفيين ، حيث استخدمت الدراسة استبانة اشتملت على 34 خاصية ، والتي تمثل وسائل لتحقيق الفاعلية وزيادة الإنتاجية في المنظمة ، وقد تم تصنيفها ضمن الأبعاد الرئيسية الآتية : التماسك والروح لدى العاملين ، التكيف ، التخطيط و وضع الأهداف ، المعلومات والاتصال ، وقد أظهرت الدراسة عدم رضا العاملين من المكافآت المالية ، عدم الرضا عن مستوى المكانة والمنزلة التي يتمتعون بها في المنظمة ، والتي تحول دون تحقيق الأهداف الشخصية ، وأظهرت أيضا عدم رضا العاملين عن مستوى

¹Cetn, C.K, and Cerit,A,G : **Organizational Effectiveness at Seaports a Systems Approach: a systems approach .Maritime Policy &Management** , The flagship journal of international shipping and port research . 37 ,2010,p 195 – 219

التدريب في منظماتهم وبكافة أشكاله ، وعدم الرضا لدى الأفراد عن مستويات المشاركة في صنع القرارات ، وأشارت الدراسة عدم الرضا عن المتغيرات السابقة تعتبر نقاط ضعف تواجه فاعلية المنظمة .

قد أفادت الباحثة من دراسة (Alinaitwe et al ; 2009) في التعرف على بعض المتغيرات دراسة على بعض الثغرات تواجهها المنظمة في تحقيق فاعليتها (Alinaitwe et al ; 2009) ، كما أن كلا الدراستين قد درستا المتغير الذي يتعلق بالتكيف ، واختلفت الدراسة الحالي عن الدراسة السابقة في الهدف ، إذ هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفاعلية التنظيمية وكما اختلفت في مجتمع البحث وبيئة الدراسة.¹

وقد استفادت الباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة :

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- اختيار المنهج المناسب لدراسة .
- من الدراسات منها التي ساهمت في إبراز أهمية التغيير التنظيمي داخل المنظمات وقد ساعد ذلك في اختيار المجالات الأساسية باعتبارهم أهم المجالات التي تساهم في إحداث التغيير مما ينعكس على المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تصميم وتطوير أداة الدراسة التي تم الاستعانة بها للإجابة على تساؤلات الدراسة.
- المساعدة في تحليل وتفسير بيانات ونتائج الدراسة الحالية .
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسب لدراسة.

¹Alinaitwe Henry , Jackson A , Mwakkali Bengt Hansson : **Organizational Effectiveness of Ugandan building firms as viewed by craftsmen**, Journal of civil engineering and Management , 15(3), 2009, p 281 -288.

سابعا: فرضيات الدراسة :

إن الفروض هي صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كافة الجوانب ، وهي تعطي تفسيراً صادقا للمشكلة بعد تحقيقها ، فهي التي تحدد الاتجاهات التي يمكن البحث فيها ، حيث لا يمكن أن نسير في خطوات البحث ما لم نبدأ بتفسير مقترح للظاهرة أو المشكلة موضوع البحث .¹

ويعرف أحمد عياد : " الفرضيات بأنها أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة والبحث والعوامل الموضوعية المؤثرة فيها "²

الفرضية الرئيسية: استرشاد بمشكلة وعناصرها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية .

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية على النحو الآتي :

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده و تحقيق الأهداف التنظيمية .

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل.

¹ فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، إسكندرية ، 2002 ، ص 36.

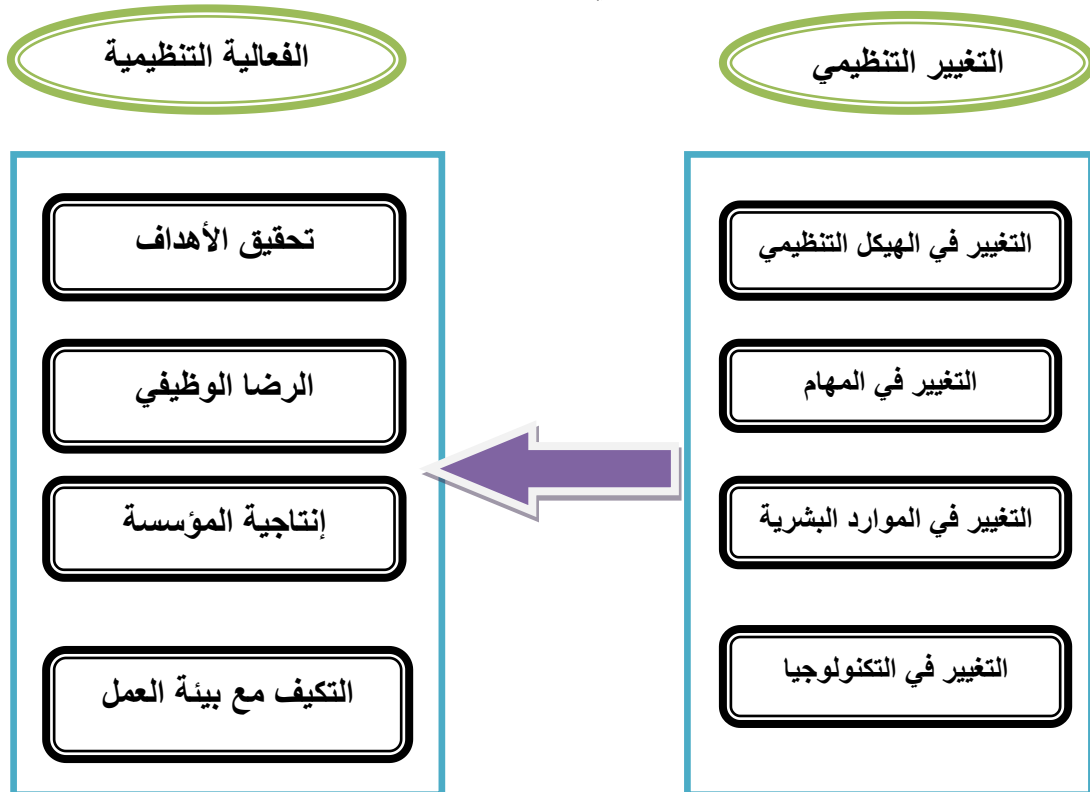
² أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة بن عكنون ، 2006 ، ص 48 .

ثامنا: أنموذج الدراسة :

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المرجوة في التعرف إلى ما إذا كان هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد تم بناء أنموذج الدراسة بمحتواه كما في الشكل (1) :

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

علاقة التغير التنظيمي بالفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبة

الفصل الثاني

سوسيولوجيا التغيير التنظيمي

الفصل الثاني

سوسيولوجيا التغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي

ثانياً: استراتيجيات التغيير التنظيمي

ثالثاً: نماذج ومراحل التغيير التنظيمي

رابعاً: مجالات ومداخل التغيير التنظيمي

خامساً: مقاومة التغيير التنظيمي

سادساً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التغيير لدى المنظمات من مظاهر الحياة في وقتنا الحاضر ، فقد حصلت تغييرات وتطورات، وبالتالي تحديات في مختلف نواحي الحياة ، بسبب التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر .

مما لا شك فيه أن لهذه التغييرات أثر كبير على العاملين أفرادا كانوا أو جماعات ، إضافة إلى أثره على المنظمات، إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى حيث تعمل كل منظمة خلال حياتها العملية بأجزاء تغييرات داخلية سواء أنشطتها أو أهدافها أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو أنظمتها أو إجراءاتها الإدارية ، وكل ذلك لمواكبة التطورات الحديثة إضافة إلى استجابتها لضغوط التغييرات الخارجية.

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي:

لم يعد هناك شيء ثابت إنما الشيء الثابت الوحيد هو التغيير ، هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم ، فقد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات ، لذلك من الأهمية التعرض إلى المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومحاولة معرفة مكونات وحدات التغيير وفهمها.

1- مفاهيم التغيير والتغيير التنظيمي:

نظرا للأهمية الكبيرة للتغيير وأثره على المؤسسات، والأفراد فقد تم التطرق إليه من خلال دراسته من عدة جوانب، تتمثل في ما يلي:

1- 1 - مفهوم التغيير لغة : ورد فعل غير بمعنى بدل ، وتأتي بمعنى تغير الحال ، وتغير الشيء عن حاله أي تحول وغيره ، أي حوله وبدله ، كأنه جعله غير ما كان وجاء في تنزيل العزيز : ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكْ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (الأنفال ، 53) ، ومعناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله ، والغَيْرُ هو الاسم من التغيير ، وغير عليه الأمر أي حوله ، وتغايرت الأشياء اختلفت ¹ ، وغير فلان عن غيره إذ حط عنه رحله وأصلح من شأنه . ويقال نزل القوم يغيرون . وغير الشيء: بدل به غيره، يقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي ².

وبخلاصة ما ذكر سابقا: فإن معاني التغيير لغة تدور في والتبديل و التحول من وضع إلى وضع آخر بشكل مقصود، عكس التغيير الذي يحدث بطريقة غير مقصودة بدون تدخل الإنسان لإحداثه.

1- 2 - مفهوم التغيير اصطلاح:

تفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والانتساع ، أو النظرة الجزئية أو الكلية ، وتعددت مفاهيمه واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين ، فالبعض يُعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير ، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً ، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل ، هناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ، من حيث العلاقات التبادلية والنسبية ، ومن حيث الاتجاه والتأثر ، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير لذا فقد وردت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي :

¹ سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، عالم المكتب الحديث، ط1، عمان، 2008، ص 5.

² مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، ط4 ، 2004 ، ص 668.

إذ تعرفه رواية حسن التغيير التنظيمي بأنه طريقة من خلالها تتم إحداث التغييرات أو التعامل معها، وهذا يمثل أهمية خاصة بالنسبة لكل من العملاء والأعضاء.

بينما يعرفه: (Judith & Gordan) على أنه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

أما (Hellriegle) فيعرفه بأنه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة و إدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كان داخلية وخارجية¹.

ويعرفه بيكارد (Bécharde) التغيير بأنه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم ، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

أما فرنش وبل (French&Bell) فيعرفان التغيير بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل .

أما روبنسون (Robinson) فيعرف التغيير بأنه : التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية .

فالتغيير ميزة ثابتة في الحياة التنظيمية ، إنه عملية شائعة في جميع المؤسسات بغض النظر عن الموقع الجغرافي والحجم والعمر علاوة على ذلك، وفي ظل العولمة والابتكار المستمر للتكنولوجيا بالإضافة إلى ثورة المعلومات ، تواجه المنظمات تغييرا سريعا مثلما لم يحدث من قبل حتى الآن . و يبدو أن إدارة منظمات وتغييرها أصبحت أكثر من كونها أقل صعوبة وأقل أهمية. و عليه فالتغيير التنظيمي هو الانتقال الفعال بين الحالة الحالية والمستقبلية للمنظمة.²

ويعرف أحمد ماهر ظاهر : على أنه : خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ،

¹ زيد منير عوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق ، ط 1 ، 2006 ، ص 173 .

²Tai Mei Kin & Omar Abdull Kareem : **Organizational Change and Leadership**, Journal of Scientific Research, 23(1), 2015, p 135.

وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي ، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.¹

وفيما يلي شرح لجوانب هذه التعاريف للتغيير التنظيمي فهو :

أ- **خطة طويلة الأجل:** فلا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة، حيث يعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين. في خطة التطوير والتغيير تحتاج إلى أكثر من سنة وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير.

ب- والتغيير أيضاً هو **لحل المشاكل وتجديد الممارسات**. حيث يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ت- **مجهود تعاوني للإداريين :** فالتغيير يحتاج إلى تعاون والإداريين والتنسيق بينهم .

ث - **التأثير ببيئة المنظمة:** فالتغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويُقصد ببيئة المنظمة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بنوعها (البيئة العامة والبيئة الخاصة).

ج- **التدخل الخارجي:** وتعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة و الإدارة المتخصصين في هذا المجال، حيث يلتزم الأمر أحيانا تدخلهم كعنصر محرك ودافع للتغيير في المنظمة.

ح- **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** أي يجب على المنظمة أن تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات الفنية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم²

وعرف اللوزي التغيير " بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل³ .

¹ أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار البازوري ، الطبعة العربية ، الأردن ، 2012 ، ص ص 18 - 19

² أحمد يوسف دودين : مرجع سابق ، ص 20

³ موسى اللوزي : التمية الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان (الأردن) ، 2002 ، ص 224

أما اندرودي سيزولاقي ومارك جي والأس (Andrew .S & Mark .G) فقد عرفا التغيير التنظيمي بقولهما : " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹ .

وبناء على ما سبق، يتضح عدم وجود تعريف متفق عليه حول التغيير التنظيمي ، إذ أن المصطلح نفسه لا يزال موضوع خلاف ، فهناك من يطلقون عليه **بالتغيير التنظيمي المخطط** ، وآخرون يطلقون عليه **التطوير التنظيمي** ، بالرغم من أن **التغيير التنظيمي** يعتبر أشمل وأعم من **التطوير التنظيمي** .

وفي ذات السياق يفرّق (محمد حسن) بين التغيّر التنظيمي والتغيير التنظيمي :

فالتغيّر التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيّر هو عملية تلقائية وعفوية، قد تتجم تحت تأثير التغييرات البيئية ذات الصلة بمداخلات المنظمة أو بعمليات أو بمخرجاتها.

أما التغيير التنظيمي: فهو تغيير موجه وهادف ويسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) ، بما يتضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل .

ومن خلال ما سبق نستخلص الحقائق التالية لتغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي هو عملية إرادية موجهة ومقصودة وهادفة يديرها الإنسان يسعى من خلالها إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها بطرق حديثة توائم البيئة الداخلية والخارجية.

- كما أن لتغيير أثر كبير على المنظمة من خلال إحداث تغيير على مستوى البناء التنظيمي للمنظمة ، وتبديل لأساليب الإنتاج المواكبة لتطور التكنولوجيا الحاصل في البيئة الخارجية ، والعلاقة بين المدراء والعاملين في مختلف مستويات الإدارية ، وكذا طرق وأساليب العمل وغيرها

- وإن التعديل في أي عنصر من المنظمة سوء كان في الأهداف ، أو الاستراتيجيات أو الهيكل التنظيمي أو الأفراد أو التكنولوجيا، لأن أي تعديل في عنصر من عناصر المنظمة يستوجب تعديل عناصر الأخرى للمنظمة ، ويكون التغيير في هذه الحالة تغييراً شاملاً كون إن المنظمة نظم مفتوح .

¹ أندرودي سيزولاقي ومارك جي والأس : **السلوك التنظيمي والأداء** ، ترجمة ، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، الرياض ، 1991 ، ص 544.

- التغيير عملية يجب أن تكون لها هدف ، ولا أن يصبح عملية عشوائية تلقائية ، ولا طائل لها ، ولا هدف لكنها استجابة لتغييرات خارجية مفروضة على المنظمة.

2- مفهوم التغيير التنظيمي و المفاهيم المتداخلة معه :

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى مجموعة من المصطلحات ، التي لها تداخل مع المفهوم التغيير التنظيمي:

2-1- مفهوم التطور التنظيمي:

فالتغيير بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى آخر أو من حالة لأخرى بغض النظر عن طبيعة الانتقال أو مداه وآثاره وأسبابه وغيرها من التفاصيل ، والتغيير بهذا المعنى قد يكون مخططا أو عشوائيا ، شاملا أو جزئيا ، إيجابيا أو سلبيا ، سريعا أو تدريجيا ، أو ماديا أو معنويا . أما التطور فيعني الوصف التاريخي للأوضاع التنظيمية وفقا للمراحل الزمنية التي تمر فيها المنظمة منذ نشأتها وطول فترة عمرها، وبالتالي فإن التطور التنظيمي يتضمن سردا موضوعيا لوقائع الأحداث والظروف التي تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها من مرحلة لأخرى¹.

كما يعرفه ريش (H.Rush): بأنه عملية التخطيط والإدارة العملية ، التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها ، وتحقيق أهدافها.

ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة ، والتركيز على السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالأخرين ، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم ، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة .

وهناك تعريف مماثل لكل من فرينش وبيبل (W. French & W. Bell) هو جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد ، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة - خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية - وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي².

¹ سميرة صالح ، موسى عبد الناصر : التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد ، مداخلة من المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير ، من إعداد سعاد الكسواني ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ط1 ، رماح الأردن ، 2016 ، ص 288.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات - ، دار حافظ ، ط4 ، 2009 ، ص 61.

2-2- مفهوم التطوير التنظيمي:

برغم من إن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي ، وأبر ما يذكر في مجال التفرقة بينهما أن التغيير أو تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة بأكملها ، أما التطوير فهو عملية تستهدف تحويل أو تحويل جزئي ، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات ، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة ، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من اجل مواكبتها أو التأثير فيها ، فهو إذن نوعان : النوع الأول هو التغيير المخطط أما الثاني هو التغيير العشوائي ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط) فالتطوير¹ هو جهد مخطط ، ومستمر ، لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية ، وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية ، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير ، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة² .

2-3- مفهوم الإصلاح الإداري أو التنظيمي : يشير إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات ، وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها ، بالتالي تحسين لفعاليتها وكفاءتها في انجاز الأهداف المرسومة لها ، أي أن الإصلاح الإداري ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها³ .

كما يعرف بأنه عملية هادفة مخططة ومرسومة هدفها يتحرك دائما مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصلي في الأشخاص وفي المفاهيم تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها⁴ .

فنقول إن هناك تماثلا وتقاربا بين الإصلاح الإداري والتغيير الإداري حين يكون التغيير جزئيا وتدرجيا وموجها لحل الإشكاليات وتبسيط الإجراءات أو تعديل بعض اللوائح أو الهياكل أو إدخال بعض التحسينات⁵ .

¹ بلال خلف السكارنه : التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة ، ط2 ، عمان ، 2013 ، ص 56.

² راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2002، ص 353.

³ سميرة صالح و موسى عبد الناصر: مرجع سابق، ص 288.

⁴ سامي محمود أحمد البحيري : مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، 2011 ، ص 17.

⁵ عامر خضير حميد الكبيسي : الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 6 .

2-4- مفهوم التحديث الإداري: هو إتباع ومواكبة إحداث الأساليب والتقنيات والنظم والمعلومات الإدارية في مختلف جوانب المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية¹.

رغم التمايز النسبي بين هذه المصطلحات، إلا أنها مرتبطة ومنسجمة مع بعضها البعض في تناول عملية التغيير التنظيمي والتقاءها في هدف واسع يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة. لكن يبقى المصطلح الشامل لهذه المفاهيم ، والذي يحققها جميعا بل قد يكون من أساليبه ونماذجه هو التغيير التنظيمي هو المفهوم الذي تم تبنيه وإيضاحه حتى لا يتم الخلط بينه وبين المفاهيم الأخرى المتشابهة له.

3- أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية ، فهو ظاهرة اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية مركبة تتعدى أهميتها ، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية :

3-1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، وإلى تحريك الثوابت ، إلى سيادة روح من التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

3-2- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ، وفي الشكل وفي المضمون².

3-3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء ، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي :

- عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

¹ سميرة صالحى وموسى عبد الناصر: المرجع السابق، ص 288.

² محمود سلمان العميان : السلوك في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005، ص 347

- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية ، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين ، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي و الداخلي وترتقي مستويات إشباعهم ، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء لتصبح العملية تياراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه ، فالتغيير يدفع نحو التطوير ، والتطوير يدفع نحو التغيير .

3-4- التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول و الأفراد من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أي أن كان حجمها بوظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة البيئة المحيطة بالمنظمة .

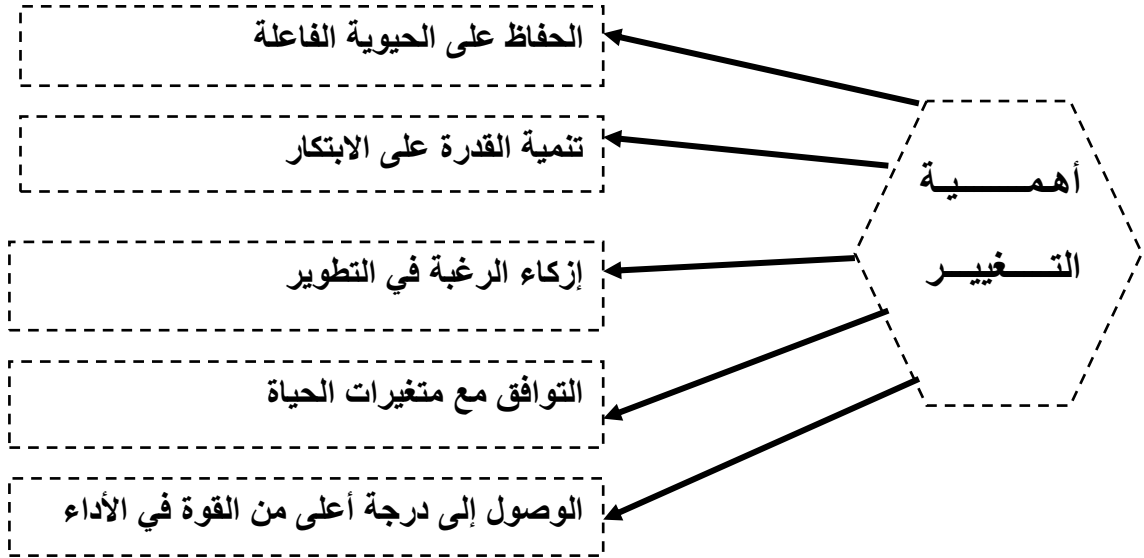
3-5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة : حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما :

المحور الأول : اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.

المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيد مثل: تحفيز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل¹. والشكل رقم (02) يبين جوانب أهمية التغيير .

¹ محسن الخضيرى : إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للسوسيولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز في المستقبل للمشروعات "، دار الرشا للنشر ، ب ط ، سوريا (دمشق)، 2003 ، ص 23 .

شكل رقم (02) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي



المصدر: عامر وقنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 275.

4- خصائص التغيير التنظيمي: ومن خلال التعريفات السابقة للتغيير التنظيمي يمكننا إبراز أهم خصائص التي يتميز بيه وهي كالآتي :

4-1- التغيير عملية مستمرة : هناك قاعدة تقوم أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق على قفزات عشوائية استجابة للظروف البيئة ، كما قد يكون سريانه منظماً كجريان الماء ، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية ، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً ، أو جذرياً أو تدريجياً ، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر ، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق ، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائماً ، ويعتبروه رحلة لا نهائية لها ، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ، ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل عملية مستمرة ، وكون التغيير عملية مستمرة فهو مرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

4-2- التغيير عملية شاملة : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار ، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها (بكامله) ، أي

باعتبارها نظاماً كاملاً ، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها ، وهو يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة ، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة ، فتغيير نظام الرواتب والأجور ، نظام الحاسب الآلي ، إجراءات تقييم العمل ، ساعات العمل ، وما شابه به ، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر ، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز ، الصراع ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة¹ .

4-3- التغيير عملية مخطط: لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة، وهذا ما يميز عن التغيير غير المخطط أو التلقائي. ومن جانب آخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو توسع في الخدمات وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق وتدبير الأموال.

وثمة حقيقة هامة وهي أن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها والظروف التي تعمل بها².

4-4- التغيير مسؤولية إدارية : يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا ، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا . فإن لم تكون الإدارة العليا هي القائمة الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندته في المراحل المختلفة . و إن مسؤولية التغيير مسؤولية جماعية داخل المنظمة فإن التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجب إنسان المسؤولية إلى شخص مسئول، وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير.

4-5- التغيير عملية تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم : إن عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت¹.

¹ جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعنز، ط1، عمان، 2014، ص ص 20-21

² أحمد مصطفى تركي: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1406 هـ، ص 368

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي يتعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا متكاملا فهو عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكمله تسعى لإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والسلوكيات الأفراد والجوانب التقنية. وعليه فالتغيير لا يحدث بطريقة تلقائية ، إنما ينظر للمنظمة بأنها كائن متكامل يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية ، لذا فإن التغيير إحداث أي تغيير في أي جزء من لمنظمة سيؤثر حتما على أجزاء المنظمة الأخرى .

5- عوامل التغيير التنظيمي:

الحاجة للتغيير مستمرة وترفق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد لمنظمة سيما وإنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة ، ومتغيرات ذات أبعاد مختلفة ، ويمكن طرح تبويب رئيسين لمصادر وأنوع التغيير هما :

5-1- العوامل الداخلية:

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل لمنظمة بسبب عمليات المنظمة ولعاملين فيها وغيرها. ويمكن أن تتمثل الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين ، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة ، وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها .

ويرى كرتينز وكينكي (Kreiner&Kinicki) إن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان :

- مشكلات، إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم) .

- سلوك ، قرارات المديرين ، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرووسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع ² .

يشير (Internal & Forces) أن هناك قوى ومسببات تدفع باتجاه لتغيير تشمل تغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ، وهيكلها التنظيمي ، والأساليب السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام ، وتتضمن ما يأتي :

¹ مبارك ضامن العنيزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة نايف،الرياض ، 2004 ، ص ص20-

21

² زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص 173 .

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة.

- ادراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد فيها .

- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة .

- ادراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة في المنظمة¹ .

أما Ivancevich وزملاؤه فيرون أنه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى: العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، والاتصالات، العلاقات بين الأفراد. أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدنى المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها².

5-2- القوى الخارجية: وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها، وتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة³.

تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. فأى تغيير يحصل في هذه العوامل (المتغيرات) من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة⁴. وكذلك العولمة والتغيرات في نظام لعالمي لسياسي والاقتصادي وكافة الجوانب والتغيرات الحياتية، وكذلك التشريعات والقوانين الحكومية التي تشرع لتنظيم حياة الناس تؤثر على إجراء التغيرات في المنظمة لان المنظمة تعمل في بيئة هذه الحكومات التي تشرع وتسنع القوانين، كذلك الأوضاع الاقتصادية والأزمات الخارجية، ولانفجار لمعرفي والثورة التكنولوجية والسياسة والاجتماعية والديمقراطية، وزيادة الضغط لذي تمارسه الجماعات، وكذلك توقعات وتقييم الجمهور للمنظمة⁵.

ويحدد (هاريجل) أهم القوى الخارجية فيما يلي:

1- التطور التكنولوجي السريع

¹ خليل محمد شماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2005، ص ص 375 - 376.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار لحامد، ب ط، عمان، 2004، ص ص 365-366

³ زيد منير عوي: مرجع سابق، ص 173

⁴ خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 374.

⁵ حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، الأردن، 1997، ص 49.

2- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة

3- التقدم السريع للمنتجات سواء كان سلع أو خدمات

4- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة

5- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل

6- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة ، مثل فلسفة الإدارة اليابانية¹

وعليه فإن هناك جملة من العوامل تدفع المنظمات نحو عملية التغيير، تتمثل في:

العوامل الداخلية: وترتبط قوى التغيير الداخلية بالعمليات والأنظمة والأفراد والهيكل وتشمل الأسباب المتعلقة بالعمليات اللوائح والإجراءات وأنظمة الاتصالات والرقابة والجودة واتخاذ القرارات ، أما الدافع المتعلقة بالأفراد تشتمل على التفاوت في الهيكل القيم بين مجموعات العاملين و الأقليات والمجموعات العرقية وعدم رضا الوظيفي وازدياد نسبة دوران معدل العمل ، أما المتعلقة بالهيكل فتكون نتيجة لعدم قدرة الهيكل على مواجهة التطورات الحديثة أو بسبب تطور عمل المنظمة وتشمل الجوانب التالية : الرسمية والمركزية وتفويض السلطة وتقسيم العمل وغيرها من الجوانب الإدارية للمنظمة .

العوامل الخارجية: فهي تلك القوى الخارجية الناتجة عن التطور الحاصل على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة سوى كانت متغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية فإنها تؤثر على المنظمة مما يدفعها إلى دراستها وتحليل أسبابها ومدى تأثير التنظيم بها. وهذه الدراسة تساعد المنظمة في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها من أجل الاستمرارية والبقاء .

6- أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما هي عملية هادفة ومدروسة ومخططة ذات أهداف محددة ، فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه ومن الممكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة ، وقد لخص أحمد ماهر أهداف التغيير التنظيمي فيما يلي :

1- فحص مستمرا لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.

2- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

¹ زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص 173

- 3- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
 - 4- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
 - 5- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
 - 6- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
 - 7- بناء مناخ محايد للتغيير والتطوير والإبداع¹.
- ويضيف **موسى اللوزي** أهداف أخرى منها :
- 1- الارتقاء بمستوى الأداء .
 - 2- تحقيق درجة عالية من التعاون .
 - 3- تقليل معدلات دوران الوظيفي.
 - 4- التجديد في مكان العمل² .
- كم توجد أهداف أخرى يسعى القائمين على التغيير على تحقيقها نذكر منها:
- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة .
 - 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء و النمو.
 - 3- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 - 4- مساعدة الأفراد على تحديد وتشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين .
 - 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

¹ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، 2005، ص416.

² موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1 ، 1991 ، ص 50 .

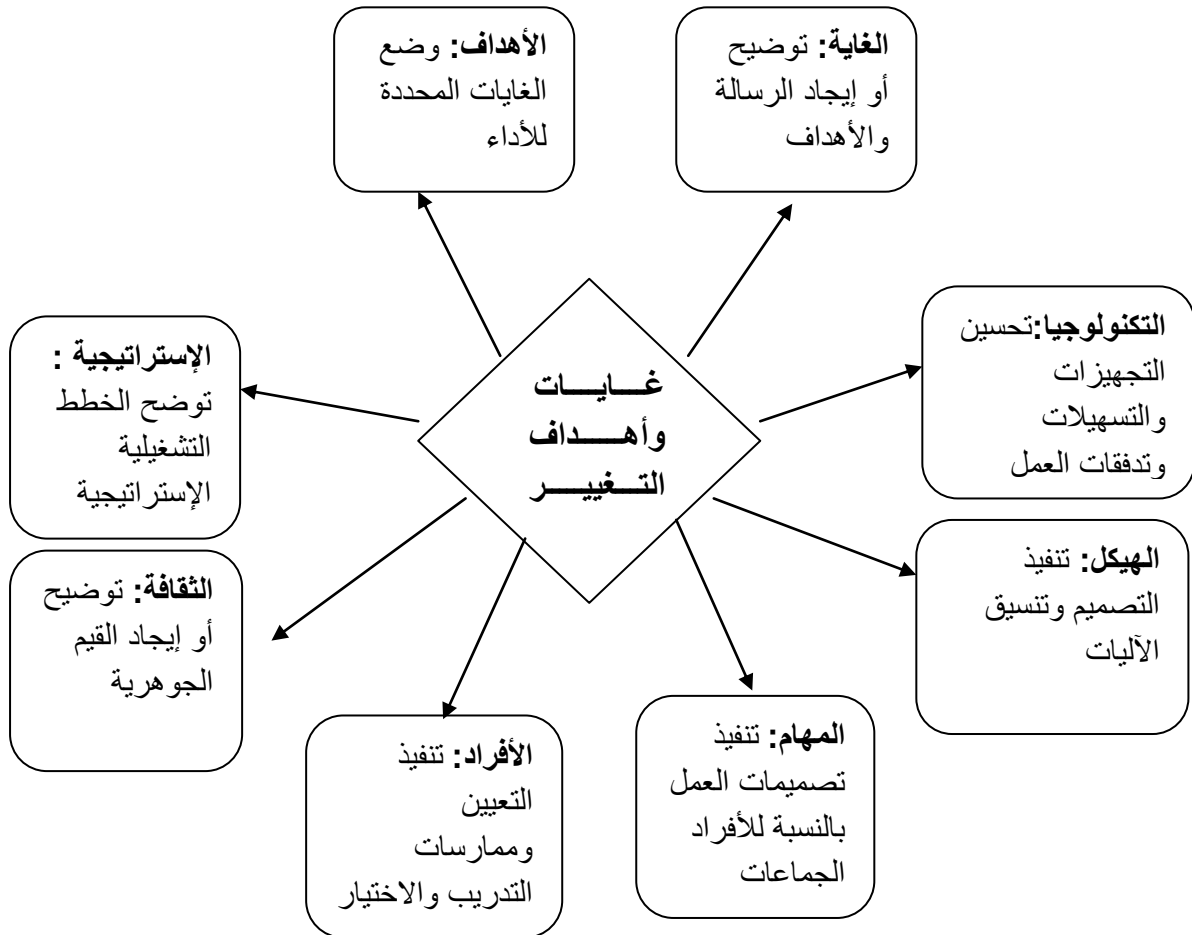
6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين بالمنظمة والمجموعات الأخرى من المتعاملين.

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

8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها¹.

كما يمكن أن تتضح لنا الأهداف والغايات من التغيير التنظيمي ، من خلال الشكل (03) المتعلق بالغايات التنظيمية للتغيير المخطط:

شكل رقم (03) يوضح الغايات التنظيمية للتغيير المخطط



المصدر: عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية - في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2014، ص 84

¹ عبد الوهاب حفيان: دور إدارة الموارد البشرية - في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2014، ص 83.

إن الشكل أعلاه يظهر الغايات التنظيمية للتغيير ، وتتضمن هذه الأهداف والغايات التنظيمية الإستراتيجية والأفراد ، بالإضافة للثقافة والمهام والتكنولوجيا ، وأحيانا فإن هذه الأهداف يمكن أن تعنون للتغيير بشكل خاطئ من قبل الإدارة ، دون تفكير في الوضع الحقيقي أو تحديد للأفراد المطلوبين .

ويتطلب المنطق في التغيير الاستعداد الإداري والقدرة على تحديد المشكلات بشكل منظم ومدرّس وتجنب الميل للاطمئنان والراحة ، علاوة على ذلك يجب على المديرين أن يدركوا أن الغايات المتنوعة للتغيير التنظيمي تكون متغيرة بشكل كبير ، فعلى سبيل المثال التغيير في المهام الأساسية المنجزة من قبل المنظمة يمثل تعديلا لما تقوم به المنظمة ، فمثلا هل يتم التغيير في التكنولوجيا ؟ فإن كان ذلك صحيحا فإن ذلك يعد تعديلا في طريق انجاز المهام وتتطلب التغييرات في المهام والتكنولوجيا تغييرات في هيكل المنظمة متضمنة التغييرات في الهيكلية والتكنولوجيا تغييرات في الأجزاء التي يؤديها أعضاء معارف إضافية ويطورا المهارات الجديدة لكي ينجزوا أدوارهم وأعمالهم المعدلة مع التكنولوجيا الجديدة¹ .

7- أنواع التغيير التنظيمي: يرى القريوتي أنه يمكن تقسيم التغيير على أساس شمول ما يتركز عليه جهود التغيير إلى أنواع التالية :

7-1- التغيير على مستوى المنظمة :

ويعتبر هذا النوع من التغيير بالشمولية إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسموحات (Surveys) لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة .

- التغيير على مستوى التفاعل بين الأفراد والتنظيم :

ويشمل هذا النوع من التغيير إعادة تصميم الوظائف، والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف والنتائج.

التغيير على نمط العمل الفردي: ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث (Third&Party) لنقدم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة² .

- **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل (Planning&Career) على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة¹ .

¹ عبد الوهاب حفيان: المرجع السابق، ص 85

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، ط2 ، عمان ، 1993، ص246

ويمكن تصنيف أنواع التغيير وفقاً لعدة أسس آخر نوردتها كما يلي:

7-2- حسب الشمولية :

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** يشتمل التغيير الشامل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، أما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل فاعلية التغيير . فعلى سبيل المثال : يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغيرها .

7-3- حسب الموضوع :

التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي هو التغيير في الهيكل و التكنولوجيا، أما التغيير المعنوي فيصيب سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وطرق أداء العاملين.

7-4- حسب مدى السرعة أجراء التغيير :

التغيير السريع والتغيير التدريجي : يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته ، وهو يشمل البطيء والتغيير السريع ، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ ، ألا أن اختبار السرعة المناسبة لإحداث تغيير يعتمد على طبيعة الظروف² .

7-5- حسب العشوائية والتخطيط :

التغيير غير المخطط : هو عملية تلقائية تحدث في بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة ، كما قد يحدث بفعل الوقت وتراكم التعديلات الصغيرة في المنظمة³ .

التغيير المخطط هو وهذا النوع من التغيير محور دراستنا ، لأنه يحدث عن قصد ونتيجة جهد و خطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير ، ونتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم ،

¹ جمال الدين لعويصات : **السلوك التنظيمي و التطوير الإداري**، دار هومة ، ط3 ، الجزائر ، 2009 ، ص 60 .

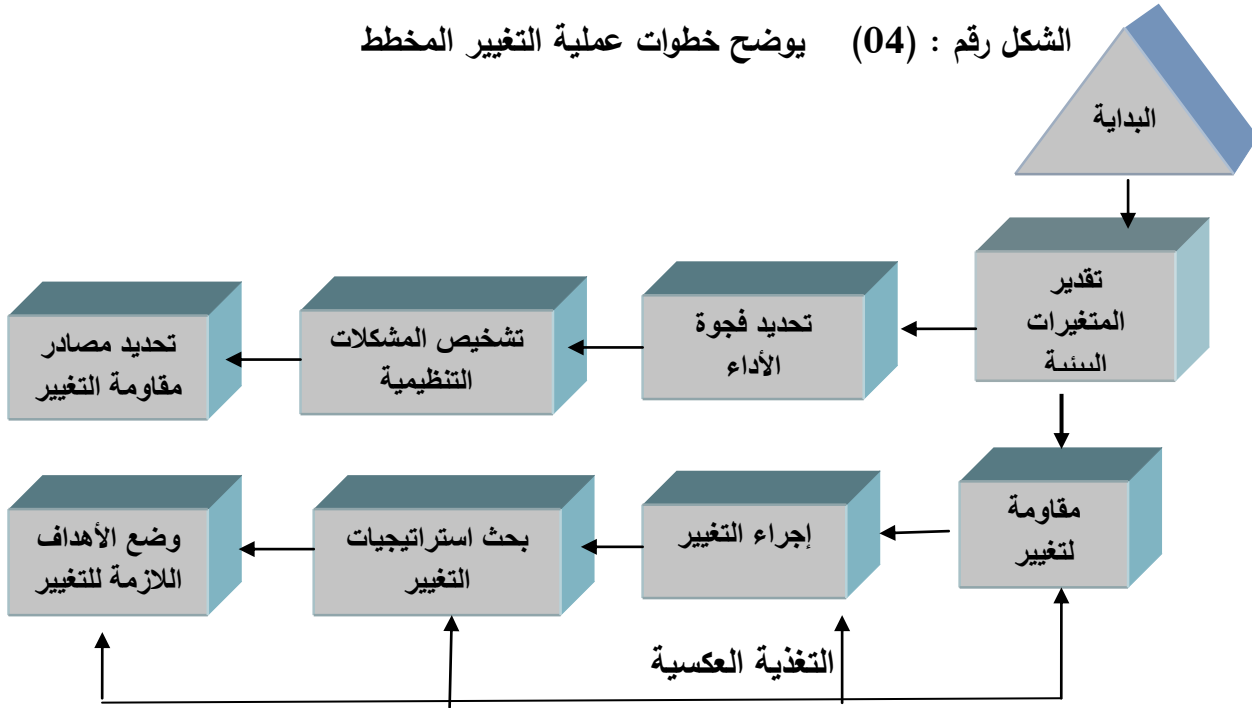
² محمود سلمان العميان : **مرجع سابق** ، ص 350 - 351

³ سميرة صالحى ومحمد خضير : **مرجع سابق** ، ص 299

حيث يمثل الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدايل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء¹.

ولكي يتم التغيير الإداري المخطط يقوم لمديرون في المنظمة بثماني خطوات أساسية كما هو مبين بالشكل وهي كالآتي :

الشكل رقم : (04) يوضح خطوات عملية التغيير المخطط



المصدر : سيد محمد جاد ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، 2009 ، مصر ، ص 8

يتضح من خلال الشكل أن عملية التغيير التنظيمي المخطط تمر بعدة خطوات مهمة من البداية بتقدير المتغيرات البيئية التي تؤثر على أداء المنظمة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ومن ثم تحديد فجوة الأداء ويعني الفرق بين الأداء الذي ترغب المنظمة فالوصول إليه ولأداء الفعلي والحقيقي لها وقد يكون هذا الفرق إيجابيا أو سلبيا ، وبعد ذلك تشخيص المشكلات التنظيمية والهدف منه التعرف على أسباب المشاكل الإدارية التي تعاني منها المنظمة والبحث على حلول مناسبة لها . ليتم بعد ذلك تحديد مصدر مقاومة لتغيير و لابد من بذل مجهودات متضاعفة من اجل المقاومون للتغيير لتصدي لهذه المقاومة . وضع أهداف من اجل تحقيق تغيير فعالة لابد من تحديد أهداف مسبقا قبل لبدء بإجراءات التغيير المطلوبة وقد تكون هذه الأهداف داخلية متعلقة بـ (الأفراد وتغيير اتجاهاتهم أو زيادة وتنمية مهارات العمل ، الإشباع الوظيفي ... وغيرها) ، من الأهداف وقد تكون خارجية تشمل (تأثيرات

¹ عبد الله عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي " المفاهيم النماذج الاستراتيجية " ، دار حافظ ، ط5 ، جدة ، 2009 ، ص 28-29

البيئة على أداء ووظائف المنظمة والفرد ومعدل الدوران العمل والإرباح والشكاوى ومعدل الغياب) ، إجراء التغيير وفي هذه الخطوة يجب أن يتم التغيير في فترة زمنية معينة ، ومن ناحية أخرى القدرة على التنفيذ السليم للتغيير . وفي النهاية متابعة التغيير التنظيمي وهي الخطوة الأخيرة في برنامج التغيير التنظيمي الذي تقوم المنظمة بتنفيذه وذلك لتعرف على نواحي لقوى ونواحي الضعف وعلاج أسباب التي أدت إلى الحد من نجاح البرنامج ، ويعتمد قياس مدى نجاح برنامج التغيير على مستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة ، ودرجة ومستوى الإنتاجية بعد التغيير ومدى التطور الذي حدث في أساليب وطرق وأنواع الإنتاج ثم التعرف على مقدار أو حجم التحسين أو درجة الانحراف في مستويات الإنتاج¹ .

إن الهدف من استعراض أنواع التغيير التنظيمي في المنشآت هو التعرف عليها واختيار الأفضل منها وما يلاءم حاجة المؤسسات لاستخدامها ، فقد تختار القيادة الإدارية نوعا واحدا أو أكثر من أنواع التغييرات عندما تكون لديها المبررات الكافية لذلك ، وعليه فمن الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية وغير المقصودة والتأكيد على التغيير المخطط والذي هو من أهم الأنواع استخداما نظرا لمزاياه الإيجابية لكافة المؤسسات ولما يحققه من ترشيد للمواد المادية والبشرية والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة .

ثانيا : استراتيجيات التغيير التنظيمي :

مع تزايد التغييرات المخطط لها قام بعض الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، بتطوير عدة استراتيجيات ومداخل عديدة ليتم تحقيق التغيير المخطط له في المنظمات ، وتم تصنيفها كآلاتي:

1- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد :

ويصنفها (Harold Leavitt) إلى ثلاثة أصناف :

1-1- تغيير في البناء التنظيمي:

لقد استخدمها أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة ، وكان محور الاهتمام في تلك الإستراتيجية تحسين إدارة العمل عن طريق إيجاد علاقات مناسبة للأعمال ، وتحديد السلطات ونطاق الأشراف.

1-2- مداخل التغيير التقني: ركز تلك الإستراتيجية على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات وهذه الإستراتيجية لم تتجح في الإدارة في الثلاثينات والأربعينيات.

¹ سيد محمد جاد : مرجع سابق ، (بتصرف)

1-3- مراحل تغيير الأفراد: عن طريق تعديل وتغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمة¹.

إن التفاعل لأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ينتج عنه البناء الكامل للمنظمة، وقد يكون التغيير في جانب وإهمال الجوانب الأخرى، ولكن يجب أن تدمج هذه الجوانب الثلاثة.

2- استراتيجيات العقلانية وإعادة التعليم والإكراه : ويقترح (Benne&Chi) إلى الاستراتيجيات:

1-2- استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية : وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي و الخرافات ، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة على تزويد المتدربين بالعلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجع البعثات الدراسة والبحوث والدراسات العلمية .

2-2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية إن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين اتجاهات الفرد ومواقفه.

2-3- إستراتيجية القوة القسرية : وفقا لهذه الإستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم . وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير².

3- استراتيجيات كيفية إحداث التغيير : ولقد صنف (Larry&Greiner) لاستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير بثلاث استراتيجيات :

¹ خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص343

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق ، ص ص 354 - 355 .

3-1- إستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون القرارات المتعلقة بذلك ، ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو استرشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم . وتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري. ويعد هذا الاتصال ذا اتجاه واحد ، من الأعلى للأسفل ، ويحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث ، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير ، وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم و امتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا القرار ، فمثلاً قد يقوم مدير الإنتاج بإحدى الشركات بإقرار جدول لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف ويحدد القرار أن أي تأخير و أي غياب دون عذر مقبول يؤدي إلى حرمان من الحوافز الإنتاج الشهرية ، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلا من ستة أيام عمل في الأسبوع.

ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يحدث على معظم العناصر المكونة للمنظمة ، فعلى سبيل المثال تمثل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

- **إحلال الأفراد :** من خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين ، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم ، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل¹ .
- **تغيير ممارسات الجماعات :** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان ، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والأدوات وجماعات العمل ، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي .
- **تغيير هياكل التنظيم :** ويضم ذلك التغييرات مثل أنماط التخطيط و الرقابة وإجراءات العمل ، والأدوات والآلات ، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج و الهياكل التنظيمية والوظيفية ، ومثل هذه التغييرات لها تأثير في مصير التنظيم .

3-2- إستراتيجية المشاركة بالقوة : تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير . وتعتمد هذه الإستراتيجية في التغيير على افتراض أن العاملين

¹ أحمد ماهر : التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، ب ط، الإسكندرية، 2007، ص 596.

والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وقد يكون في الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويتم مشاركة العاملين في تطوير التنظيمي بأحد الشكليات الآتية:

- **اتخاذ القرار الجماعي :** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها ، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول ، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها . وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم .

- **حل المشاكل الجماعي :** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة ، وجمع معلومات عنها ، وتعريف المشكلة بدقة ، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل .

3-3- استراتيجيات السلطة المفوضة : وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب ، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها مناسبة لحل مشاكلهم.¹

- ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتية:

- **مناقشة الحالة:** ويتم اخذ مشكلة إحدى الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين مهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

- **تدريب الحساسية :** يقوم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها ، كما يتم التركيز أساسا على إكساب العاملين مهارة التبصير بالذات والوعي لما يحدث من حولهم ، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين ، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة

¹ أحمد ماهر (2007): المرجع السابق، ص 597.

وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال ، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين¹ .

وهناك فرق كبير بين التفويض والتمكين، **فالتفويض** هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة، من أمثلة التفويض تكوين لجان للدراسة، فرق حلقات الجودة.... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير . أما **التمكين** فيحدث عندما يعطي الأشخاص الميزانيات والأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي ترونها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى² .

4- استراتيجيات مجالات إحداث التغيير : وقد صنف العالم هيكرمان (Hichman) مجالات إحداث التغيير في الآتي :

- **التمكين والمساءلة:** تعمل على تطوير الأفراد والتزامهم وبالمسؤولية عن النتائج أعمالهم.
- **بناء العمل الفريقي :** حيث يتم هيكلة الفريق بدلا من إسناد جزء محدد من العمل لكل فرد ، ويساعد ذلك على تحسين الأداء ورضا العاملين .
- **إعادة الهندسة العمليات:** إي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة ولا بد من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات.
- **إدارة الجودة الشاملة.**
- **المقارنة المنظمة بالمنظمات المتميزة في نفس المجال .**
- **الاستقلالية واللامركزية.**
- **تغيير ثقافة المنظمة .**
- **تغيير في عمليات المنظمة (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصالات)³.**

¹ المرجع نفسه: ص 598

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية ، ط1، المنصورة ، 2007، ص 88

³ كاظم حمود الفريجات ، وآخرون : **مرجع سابق** ، ص 345

و بناء على ما سبق يتبين أن استراتيجيات التغيير التنظيمي متعددة ومختلفة ، وانه لا يمكن أن توجد إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، فقد تتفق إستراتيجية تغييره مع ظرف في المنظمة ولكنه قد لا تنجح في ظرف آخر ، وعليه فيجب دراسة وفي هذه الحالة يجب دراسة البيئة الداخلية والخارجية لاستخدام الإستراتيجية المناسبة إلا أننا يمكن المزج بين الاستراتيجيات قد يكون هو الأفضل و الأمثل للمنظمة مثلا: الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية (إستراتيجية التقيف والتوعية الموجهة) ، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة والقسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير .

ثالثا: مراحل و نماذج التغيير التنظيمي:

على ضوء استراتيجيات التغيير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التغيير التنظيمي تتمثل بما يلي :

يتطلب التغيير التكيف والتدخل والتخطيط من قبل وكلاء التغيير ممن يتحملون مسؤولية التغيير من المديرين والعاملين في المنظمة أو المنظمة من جهات استشارية متخصصة، وتحقق الاستشارات الخارجية تقويما موضوعيا رغم الضعف في فهم حضارة ، وتاريخ المنظمة والأفراد العاملين فيها والطرق المتبعة في الأداء¹.

يشير كل من **Patterson & Conner** إلى إن نجاح عملية التغيير يتوقف على اتفاق الأطراف الثالثة التالية:

- دعاة التغيير أي من يملك السلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونوا مدراء أو قادة المؤسسات .
 - ممثلي التغيير أي المسؤولين على إحداث التغيير.
 - المستهدفين من التغيير وهم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد.²
- وتعد كثير من الدارسات التغيير كصيرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أفضل ، لكن كورت لوين (Kurt Lewin) يرى أنه مفهوم أعمق من ذلك ، فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة

¹ عبد الوهاب حفيان: مرجع سابق، 77.

² Jean Birlman : **Les Meilleures pratiques de Management**, 4 ed, Edition d'Organisation, paris, France, 2003, p425.

استجاب لتحولات ومتطلبات البيئة ، وقد تشبه التحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير ¹ .

1- نموذج كيرت لوين : لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير ، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات ، فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير نجاح من خلال المراحل التالية ²:

1-1- إذابة الجليد: Unfreezing: يعتقد لوين أن أفضل طريقة يمكن أن تمر بها المنظمة من خلال التغيير هي إلغاء التجميد هذه الخطوة تحطيم الطرق القائمة للتشغيل قبل أن تتمكن المنظمة من التوصل إلى طريقة جديدة للعمل. ³

وتبدأ بخلق شعور لدى العاملين بالحاجة إلى التغيير ، ثم عملية إقلاق لحالة الوضع الراهن بكل ما يشمل عليه من قيم واتجاهات سلوكية ، والعمل على أن تكون المقاومة التغيير منخفضة أو معدومة ، حتى يكون التغيير أكثر قبولا ، وهذه المرحلة تتطلب أن يكون هناك قناعة وميل لدى العاملين بإمكانية التغيير ⁴. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - إخفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح ،،، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة ⁵.

ومن ضمن أساليب تحرير و إذابة الموقف ما يلي :

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل ، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب .
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

¹ جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول + الثاني ، 2010 ، ص 410 .

² علي السلمي: تحليل النظم السلوكية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، ط3 ، القاهرة 2002 ، ص 227.

³ Rachel Mourfield : Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board , April 2014, p11

⁴ عبد الله عبد الغني الطحيم: التطوير التنظيمي ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، 2003 ، ص 53 .

⁵ حسين حريم (2004): مرجع سابق، ص 369.

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة ، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية ، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف و عدد ساعات العمل والراحة¹.

1-2- مرحلة التغيير : عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة ، لتحريك المنظمة أو أعضائها إلى مرحلة تحقيق رضا أكبر ، ويتراوح مدى التغيير ، من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري ، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات ، أو تغيير إجراءات التعيين ، يعد تغييراً محدوداً ، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد ، قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل ، أو إعادة الهيكلة ، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات² .

1-3- مرحلة إعادة التجمد: وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث، تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول بعد حدوث التغيير في السلوك و الاتجاهات ، وخلق الظروف المناسبة للاستقرار على لوضع الحالي والمحافظة عليه ، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير ، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير³ .

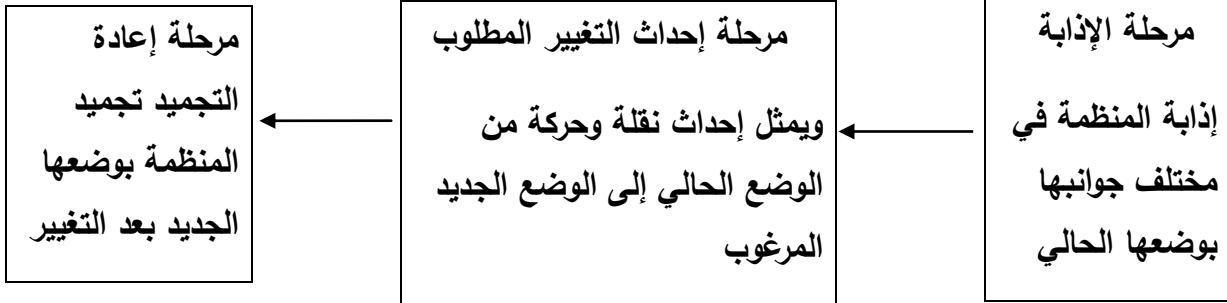
ويمكن القول : إن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي عما توصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة مما يعني فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه . ويوضح الشكل رقم (05) المراحل الثلاثة لعملية لتغيير وفقاً لنموذج كيرت ليفن Kurt Lewin:

¹ أحمد ماهر (2007): مرجع سابق، ص 440

² رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2003، ص 349.

³ صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 54.

شكل : (05) يوضح مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي : نظرية المنظمة - مدخل العمليات - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، 2010، الأردن. ص 125.

كما يستند هذا النموذج على بعض الافتراضات ومنها:

- أن الهدف من عملية التغيير هو تعلم مهارات جديدة أو تغيير الاتجاهات ولسلوكيات القديمة.
- لابد من توفر لرغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين .
- أن العاملين هم لمحور الأساسي في عملية التغيير وبالتالي لابد من تغيير اتجاهاتهم ولسلوكياتهم.
- لابد أن يؤخذ في الاعتبار أن التغيير يقاوم من قبل الأفراد.¹

2- أنموذج: Griffin 1999

أشار هذا الأنموذج إلى أن التغيير الذي تقرره الإدارة العليا للمنظمة يركز على التغييرات الآتية:

2-1- التغيير في هيكل وتصميم المنظمة لأي عنصر من عناصر التركيب التنظيمي : مثلاً الاتصالات وتوزيع الصلاحيات و آليات التنسيق ونظام إدارة الموارد البشرية في مجال الاختيار وأساليب تقويم الأداء ، وكذلك فإن التغيير في مجال التصميم قد توجه إلى التصميم الوظيفي أو تقسيم العمل والتصميم الشامل والثقافة .

2-2- التغيير في التكنولوجيا والعلميات نتيجة تزايد معدلات الإبداع والتغيرات التكنولوجية مثلاً في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات والوسائل الإنتاجية ، كما أن التغيير في العمليات نتيجة استخدام أجهزة

¹ صلاح بن قالح عبد الله البلوى: مرجع سابق، ص ص 55 - 56.

ومواد جديدة أو لإنتاج منتجات جديدة ، كما أن التغيير في تدفق العمل في الترتيب الداخلي أو متطلبات المسار التقني للمنتجات أو الخدمات الجديدة .

2-3 - التغيير في الموارد البشرية في مجال تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم والجدول يوضح ذلك¹:

الجدول (01) يوضح مجالات التغيير في المنظمات

التصميم والتركيب التنظيمي	التكنولوجيا والعمليات	الموارد البشرية
تصميم وظيفي - تقسيم العمل - الاتصالات - توزيع الصلاحية - الخط الإشرافي - التصميم الشامل - الثقافة - إدارة الموارد البشرية	- تكنولوجيا المعلومات - الأجهزة والمعدات - عمليات التشغيل - تدفق العمل - نظم الرقابة	- القدرات والمهارات - الأداء - الإدراك - التوقعات - الاتجاهات - القيم

المصدر: كريم نايف العايدي وآخرون ، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام ، ط ع ، الأردن، 2015، ص67.

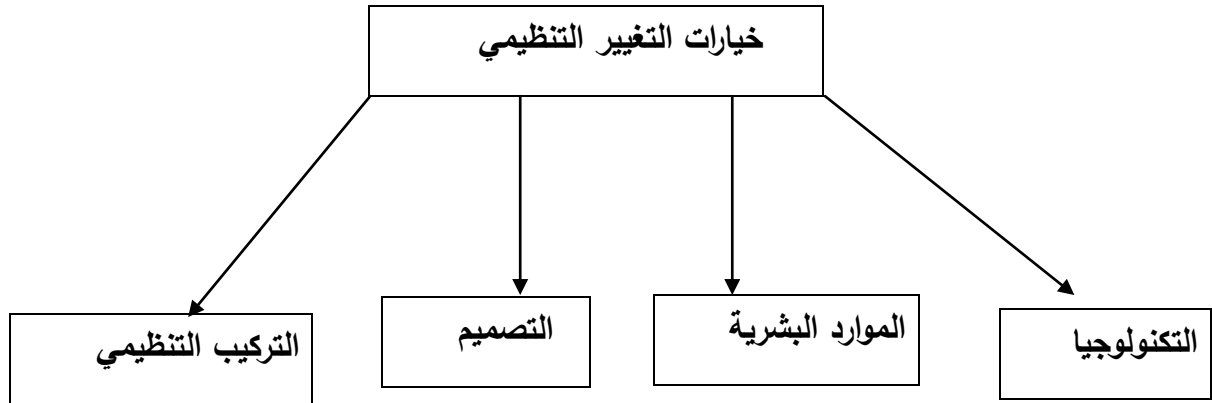
3- أنموذج (Robbins. 2001) :

يطرح الكاتب تساؤلاً مفاده ماذا يمكن يغير قائد التغيير (المدير) ؟ ويجب أن الخيارات المهمة التي يمكن أن تكون محلاً للتغيير تمثل بأربع فئات (مجاميع) هي التركيب والتكنولوجيا والترتيبات التكنولوجية فهو يتضمن التحويلات التي تطرأ المادية والموارد البشرية ، حيث أن التغيير في التركيب التنظيمي يشمل التغييرات في الصلاحيات وآليات التنسيق والاتصالات ، أما التغيير في التكنولوجيا فهو يتضمن التحويلات التي تطرأ على طرائق العمليات والأساليب والمعدات والأجهزة المستخدمة ، كما يشير التغيير بالترتيبات المادية إلى التغييرات التي يمكن أن تحدث في مجال المباني والمساحات والتصميم الداخلي لموقع العمل ، أما التغييرات في الموارد البشرية فتقع في مجال تغيير اتجاهات الموارد البشرية ومهاراتهم وتوقعاتهم ومدرعاتهم وسلوكهم والجدول (06) يوضح ذلك² .

¹ كريم نايف العايدي وآخرون : استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام ، ط ع ، الأردن، 2015، ص67

² المرجع السابق: ص68

شكل رقم (06) يوضح خيارات التغيير التنظيمي



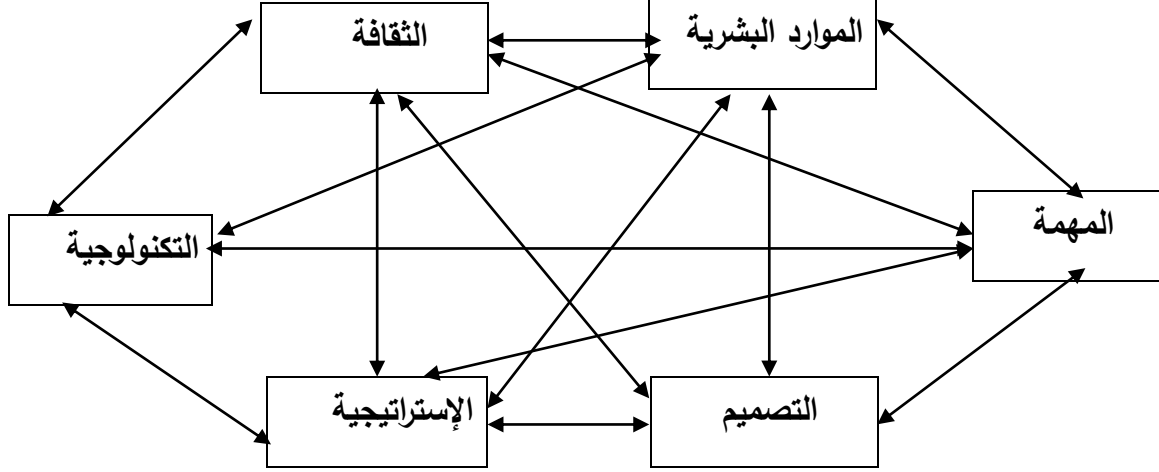
المصدر: كريم نايف العايدي وآخرون ، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام ، ط ع ، الأردن، 2015، ص68.

3- أنموذج Hellriegel. Et. Al :

يوضح هذا الأنموذج تداخل واعتمادية المتغيرات الستة (الموارد البشرية والثقافية والمهمة والتكنولوجيا والإستراتيجية والتصميم) ، حيث أن التغيير في واحد منها يقود إلى تغييرات عديدة مع متغير أو متغيرات أخرى ، فمثلا التغيير في الإستراتيجية يؤدي إلى التغيير في التصميم التنظيمي لغرض التكيف مع ذلك التغيير ، ومن ثم التغيير في إعادة توزيع الموارد البشرية أو التغيير بالثقافة المستخدمة في المنظمة ، وهذا التغيير يقود بدوره إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين ، كما أن هذه التغييرات تجري ضمن حدود ثقافة المنظمة والتي قد تعزز ذلك أو مقاومه ، وتبرز أهمية هذا الأنموذج في نوعية المديرين بأهمية فهم حركته ، ومن ثم معرفة علاقاته المتداخلة المعتمدة على بعضها ببعض والشكل (07) يوضح ذلك ¹:

¹ كريم نايف العايدي وآخرون : مرجع سابق ، ص69

شكل رقم (07) يوضح أنموذج النظم للتغيير التنظيمي



المصدر: كريم نايف العايدي وآخرون ، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام ، ط ع ، الأردن، 2015، ص 69

يتضح من النماذج أعلاه أن هناك تعدد في نماذج التغيير التنظيمي على حسب الباحثين وأساليب تصنيفاتهم لاستجابة المنظمات في مواجهة التحديات البيئية ، وما تتطلبه من إشكال التوافق والملائمة معها ، وقد تم التركيز على بعض النماذج القائم تصنيفها على أساس الشمولية والاعتيادية وكونها تمثل تكيفا وتوافق تنظيميا ، وتغييرات إستراتيجية وكون أنها تعتمد على المدخل التكيفي الشمولي في دراساتها الذي يعتبر المنظمة نظاما مفتوحا ، وهو ما يتلاءم وطبيعة وتوجهات ومسار الأطروحة .

رابعا: مجالات و مداخل التغيير التنظيمي :

إن نجاح عملية التغيير لا يتوقف فقط على التشخيص الصحيح للمشكلة أو المشاكل التي تسبب وجود فجوة في أداء المنظمة وتخفيف حدة العوامل التي تسبب مقاومة التغيير بل أيضا على الاختيار السليم للمدخل أو الإستراتيجية التي سوف يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب ، وفي هذا الصدد فإنه من الممكن القول بوجود العديد من مجالات التغيير المختلفة في المنظمة ، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه ، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية :

1- المدخل الوظيفي:

يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة ، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى ، ويتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1-1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد واستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها ، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد ، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر ، أما الأهداف في الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة(مثل : التمايز ، أو التركيز ، أو القيادة في التكاليف) ، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش ، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال فإنه يمكن أن تغيير هذه توليفة هذه الوحدات ، وذلك من خلال ضم أو بيع الوحدات ، ومثال ذلك تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية .¹

وعليه فالتغيير في المهام يشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء قائمة ، والتغيير في السياسات المتبعة أو تعديلها أو إلغائها ، كما يشمل التغيير في طرق إجراءات العمل كتنقيح التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال .

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تكمن المنظمة من انجاز أهدافها الجزئية والمرحلية ، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفية وتحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمهام ، وكذلك تغيير في حجم المسؤوليات والصلاحيات ، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة ، وشكل ظروف العمل المحيطة ، وإضافة إلى إحداث التغيير في إجراءات وأساليب

¹ عبد الفتاح علاوي : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص ص 26 -27.

العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل وأساليب العمل المختلفة.¹

2- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المجال الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومثال ذلك : إحداث تغييرات في الخريطة ، أو في خطوط السلطة ، أو الإجراءات المتبعة : أو في السياسات والقواعد والترتيبات : أو في التخصصات والعلاقات والأدوار .

وهناك مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين الذين اهتموا بدراسة الهيكل التنظيمي لتحديد العوامل المؤثرة فيه وتحديد أفضل شكل لهذا الهيكل يمكن من خلاله تحقيق الفعالية التنظيمية²، ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي :

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي الملائم.
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة ، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها المنظمة مثل اكتشاف عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي .
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
- حدوث تغيير في الأهداف المنشأة³.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يعتبر الهيكل حقا مدخلا أصيلا مستقلا لإحداث التغيير التنظيمي ؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول :

¹ يوسف صالح الحمد العنزي : أثر التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص إدارة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 39.

² محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص 46.

³ محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 232 .

بالرغم من أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية إلا أن أحدا لم يقل إنه في حد ذاته يحقق الفعالية ، ولكنه عبارة عن أداة تساعد فقط على تحقيق الفعالية التنظيمية ، فإن الذي يحدد الهيكل التنظيمي وبصممه ويلزم به وينفذه هو الإنسان ، ومن ثم لا يمكن القول بأنه مدخل أساسي للتغيير التنظيمي ، بقدر ما يعتبر عاملا مساعدا ومهياً لإحداث التغيير التنظيمي من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، ولقد أيدت ذلك نتائج إحداث الدراسات المهمة في هذا الصدد ، حيث أوضحت هذه النتائج أن التغيير في النظم الهيكلية ينتج عنه عمليات تفاعلية تؤدي إلى زيادة المخرجات بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من الطاقات الكامنة للأفراد .

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي فإننا نجد أن أبسط تعريف له : " أنه المجموعة الكلية للطرق التي يمكن بها تقسيم العمل إلى مهام مميزة ، وفي نفس الوقت تحقيق التنافس والتكامل بينها " فهو بهذا المفهوم أداة مساعدة ومهيئة لآبد منها لتنظيم وتنسيق جهود أي جماعة منظمة لتحقيق أهدافها المحددة ، فمن خلال هذا التنظيم والتنسيق تحديد المهام والأدوار والعلاقات والسلطات والأهداف إلى غير ذلك مما يساعد على تفجير أقصى الطاقات البشرية والاستفادة منها وعدم تعويقها أو شلها ، وليس هناك هيكل نمطي يمكن تطبيقه والنصح به لجميع المنظمات ولا حتى للمنظمة الواحدة في جميع الظروف والأوقات ، فالهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته ، وإنما هو أداة تساعد على تحقيق غاية ، وهو يمثل استجابة لظروف وعوامل أخرى تحدد شكله ونمطه فطبيعة الموقف الذي تمر به منظمة ما في وقت معين هو الذي يحدد الهيكل التنظيمي المناسب لها ، ليس فحسب ، بل يجب أن يكون لكل جزء من أجزاء المنظمة المختلفة ، هيكل تنظيمي يتناسب مع ظروفه المحيطة ، وهذا ما وصلت إليه أحدث نظريات التنظيم فيما يتعلق بالهيكل¹ ، وقد أشار الخبير الأمريكي Peter Drucker إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي :

- **طريقة تحليل الأنشطة :** وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها و تحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل منظمة ، وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة ، وتقادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها .

¹ محمد المحمدي الماضي: مرجع سابق، ص ص 47-48.

- **طريق تحليل القرارات :** وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار ، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام .
- **طريقة تحليل العلاقات:** وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم¹.
- ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري ، فإنه لابد من اتسامه بالخصائص التالية:
- ✓ **التوازن :** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد ، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية ، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة .
- ✓ **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- ✓ **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها ارتبائه.
- ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وكفاءة².

ويمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأية منظمة من خلال الكيفية التي توزع فيها المهام رسميا وتجمع وتنسيق ، والتغيير هنا قد يشمل عنصرا أو أكثر من عناصر تصميم المنظمة مثلا الدمج بين المسؤوليات الوحدات ، أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي ، أو توسيع نطاق الإشراف من أجل جعل المنظمة أفقية وأقل بيروقراطية³ ، بالإضافة إلى استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة ، أو

¹ صبحي العتيبي: تطوير الفكر الأنشطة والإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص 121 .

² عبد الرزاق سالم الرحالة : نظرية المنظمة ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص ص 55- 56 .

³ إحسان دهاش جلاب : السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011 ، ص 673 .

تغيير خطوط الاتصال ، أو هيكل السلطة / المسؤولية ، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية ، أو عدد الموظفين في كل قسم ، أو تغيير في السياسات والإجراءات .¹

• التغيير في شكل أو حجم السلطة :

ويكون ذلك من طريق إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية حيث يفترض أن المنشأة تعاني من الكثير من المشكلات نظرا للتوزيع غير العادل للسلطات ، فقد تتركز السلطة في بعض الحالات بينما في حالات أخرى تكون موزعة ومشتتة تسعى المنظمة إلى إيجاد هيكل تنظيمي جديد يعتمد على تغيير مراكز السلطة الحالية والاتجاه نحو لا مركزية السلطة بدرجة أكبر .

وتساعد اللامركزية على توسيع نطاق السلطات وتكوين مراكز اتخاذ قرارات مرتبطة بالهيكل التنظيمي ، وليس بالأفراد وهنا يمكن تغيير الهيكل بإيجاد مراكز جديدة للسلطة.

والتغيير في شكل السلطة أو الاتجاه نحو اللامركزية لا يتم بمعزل عن التغيير في المجالات الأخرى فعادة ما يستلزم اللامركزية إحداث تغيير في فلسفة وثقافة المنظمة ، كما قد تتطلب إحداث تغييرات في اتجاهات وميول الأفراد وتغييرات في بيئة العمل ونظم وأساليب الرقابة الحالية .²

• التغيير نظم الاتصالات :

وتعتبر طرق ووسائل الاتصال إحدى مكونات الهيكل التنظيمي ، وهذه الوسائل عندما تتصف بكفاءتها ودقتها ووضوحها قناة لنقل المعلومات والتعليمات من أعلى إلى الأسفل ، ومن الأسفل إلى الأعلى ، بحيث تتيح للعاملين فرصة الوقوف على ما يجري في المنظمة على ما يتطلبه الدور من كل منهم ضمن مستواه الوظيفي ، أما عملية نقل المعلومات بالاتجاهين فيتم عن المشاركة للأفراد في العملية الإدارية داخل المنظمة ، وهذا ما يسمى باللامركزية في صناعة القرار التي تعتبر عملية إنسانية تجعل الفرد يشارك في صناعة القرار حسب خبرته ومؤهلاته وثقافته ، وهذا ما يجعل الأفراد يميلون نحو التجمع والتعاون والابتعاد عن الصراع ، وعندما تجد الإدارة أن وسائل الاتصال لا تفي بالغرض المطلوب فعلى

¹ على السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر ، ط3 ، القاهرة ، 1988 ، ص 329 .

² محمد ربيع زناتي : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات " ، مكتبة المتنبي ، المملكة العربية السعودية ، ص 398

الإدارة أن تعمل على تغييرها خدمة لأهداف المنظمة وتسهيلاً لعملية نقل المعلومات بين العاملين والإدارة حتى تلاقي الرضا بين العاملين والحد من تذمرهم¹.

وعليه فإنه لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل اتصال سواء اتصال داخلية في المنظمة أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، وقد تكون الاتصالات الداخلية لفظية مثل المقابلات والاجتماعيات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب ، وقد تكون غير لفظية مثل حركة العين والقدم وتعبير الوجه ، وقد تكون مكتوبة مثل الرسائل والمذكرات والتقارير الاستبانة والرسوم البيانية فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها ، كذلك الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل .²

• التغيير في السياسات :

ولعل السياسات التي تدير عليها المنظمة وتعمل من خلالها على إيجاد الآلية المناسبة لصناعة القرار إحدى الركائز الأساسية في المنظمة التي تتأثر بالتغييرات ، وقد تتصف هذه السياسات بأنها فعالة أو غير فعالة ، لذا يجب بيان كيفية وضع السياسة الفعالة في المنظمة من خلال التعرف على أبعاد ومقومات تلك السياسة يجب أن تتصف بالشمولية والتسويق والأخلاقية والوضوح والمرونة ، وتعتبر المرونة بتوازنها مع الاستقرار أمر ضروري لملائمة السياسات مع التغييرات التي تجري في عناصر البيئة الخارجية³ . فالأفراد العاملون في المنظمات يتخذون قرارات باستمرار ويختارون من بين البدائل ، ومن الاتجاهات الحديثة هو اتجاه الإدارة نحو تمكين العاملين غير الإداريين وتحويلهم صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم⁴.

3- مدخل السلوكي:

وهو ذلك المدخل الذي يرى أصحابه أن التغيير التنظيمي ، إنما يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم ، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات ، والدوافع والمهارات السلوكية ، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب ، مثل : تدريب الحساسية ، والشبكة الإدارية ، والبرامج الجديدة للتدريب ، وإجراءات الاختبار ، وأساليب تقييم الأداء وغيرها .

¹ خليل أحمد خضر خليل : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في

محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، 2003 ، ص 21.

² حسين حريم: مرجع سابق، ص 243.

³ خليل أحمد خضر خليل: مرجع سابق، ص 21

⁴ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 190.

ولقد أصبح الاتجاه الغالب الآن - خاصة بعد غلبة الاتجاه الإنساني في الإدارة - هو الاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاولة فهمه باعتباره¹ ، أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها ، ولذلك لابد من التأكيد المنظم على إن الإنسان هو المورد الحقيقي والإلهام في المنظمة ، حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان وهو يخطط و ينظم ويستخدم هذه الموارد² . ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في فهم وإدراك سلوكهم وشخصيتهم ، ومن ثم العمل على تطوير وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة وكذلك روح العصر . ومتغيرات الحياة، وإن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن : مثلاً : أنماط شخصياتهم ، دوافعهم ، مواقفهم ، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات ، لهم دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها³ ، وكذلك التركيز يجب أن يكون على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات ومستوى الحافز على الأداء لدى العاملين عادة عن طريق التدريب والتنمية الإدارية⁴ .

ولقد ركز العديد من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل ويتمثل ذلك في ناحيتين هما :

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد :** وذلك بالتركيز على رفع المهارات ، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية⁵.

كما وأنه هناك عدة سبل لتعديل أو تغيير سلوكيات واتجاهات العاملين نذكر منها:

- **تغيير في الاتجاهات والسلوكيات :** تعتبر أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في القيم واتجاهات سلوكيات العاملين حيث إن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر ، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية ، بعكس الأفراد ، وهذا ما

¹ محمد المحمدي الماضي: مرجع سابق، ص 51.

² صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ب ط، عمان، 2001، ص 10.

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، عمان، 2000، ص 352.

⁴ زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص 196.

⁵ أحمد ماهر (2005): مرجع سابق، ص 431.

يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة باعتبار ، أنه مهما تعاظم دور الآلة وتطورت ، يظل الفرد هو المبتكر المخطط والمشغل ، تظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستوياتهم إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم ، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات ، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين ، من حيث الكم ، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات .

• نمط القيادة :

يجب على القائد أن يتسم بالقوة الحسنة في قيمه ، واتجاهاته وسلوكياته ، وكذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين ، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل في تعديل سلوك العاملين¹.

• نظام الحوافز:

يجب أن يكون نظام الحوافز يثير دوافع العمل الجاد ، فالمدبر يجب أن يكون قادرا على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب ، كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغيير تحفيز العاملين بتغيير الوقت والظروف والأشخاص ، وطبيعة العمل ، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون أو المهنيون² .

• التدريب:

يعتبر التدريب العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد أي أنه يرمي إلى تحسين أداء تلك الموارد البشرية في العمل ليكون أداء فعالا. فهو يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها ، ويزود الموارد البشرية في المنشأة بكفايات تحسين من أدائهم ، وتعاونهم على استيعاب المستجد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل³ .

¹ حسين حريم (2004): مرجع سابق، ص 197

² فريد نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 249.

³ عبد الباري درة ، زهير الصباغ : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص ص 304 - 310 .

وعليه فالتدريب يؤثر تأثيراً حيوياً سوى كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل ، ولا شك في أن يعزز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكينهم في الأداء الفردي والجماعي المثمر¹ .

وكما يؤدي التدريب كذلك إلى :

➤ **زيادة الإنتاجية :** حيث تنعكس زيادة مهارات الفرد والنتاج عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته ، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والإعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال .

➤ **رفع معنويات الأفراد :** لا شك أن اكتساب المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فإن يتحقق الهدف ، تلخص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة ، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية .

➤ **يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره :** استمرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المديرين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل ، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم ، فالأفراد المديرين ولديهم الحافز أو الدافع هم أصل استثماري فعال في التنظيم² .

¹ حمود خضير و الخرشة ياسين : مرجع سابق، ص 127.

² عبد الغفارحنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 283 – 284 .

- **قنوات الاتصال:** يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد السلوك الإنساني ، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين ، إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات ، مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود¹.

4- مدخل التكنولوجيا:

يحدد مدخل التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع ، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب ، إما لإنتاج سلع أو تقديم خدمة جديدة ، مثل استخدام الأساليب الجديدة ، ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال ، وإن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات في استبدال مكائنها ومعداتنا القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيير في تصميمها الداخلي ، إذن هي إجراء التركيز على تعديل أساليب العمل والإنتاج من خلال إعادة تقييم العناصر المادية من آلات ومعدات وطرق عمل² ، وعلى إعادة ترتيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه ، وعلى توصيف الوظائف ، وعلى الوسائل المستخدمة في أداء العمل ، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على فعالية المنظمة³.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة ، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما فيما يلي :

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

الاتجاه الثاني: يركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي⁴.

وكما ترتبط التغييرات التكنولوجية بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها ، وجميع التغييرات التكنولوجية تصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات وكذلك يشمل

¹ يحي سعيد ، سمير عماري : التطوير التنظيمي كآلية لإحداث التغيير المنشود بالمؤسسة ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الدولي بعنوان : " التغيير في عالم متغير " مرجع سابق ، ص 651 .

² محمد حازم إسماعيل الغزالي : أحمد سمير نايف الثابت ، إدارة التغيير وأساليب علاجها ، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الحكومية العراقية ، ضمن ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدولي حول " إدارة التغيير في عالم متغير " ، الأردن ، 2015 ، ص 7 .

³ محمد المحمدي الماضي : مرجع سابق ، ص : 48 .

⁴ رجب حسن وعلاوي عبد الفتاح : التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال - دوافعه ، أهدافه ، ومداخله - ، مداخله مقدمة للملتقى الدول حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، 12-13 /05/2010 ، ص 12 .

التغييرات على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة ، وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي تأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ، ومتابعة تنفيذها ، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة ، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا ، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات¹.

حيث يرى " سانسوليو " أن التكنولوجيا الحديثة تفتح فرصا كبيرة لتطوير المؤسسة ولكن سياسة التحديث التقني يجب أن تأخذ في الاعتبار آثار متعددة في مجالات المشروع وذلك بإضفاء الشرعية على التنشئة الاجتماعية للأفراد والهيكل التنظيمية " . و عليه نستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل يتطلب دورات تكوينية التي من شأنها أن ترفع من مهارات وخبرات العاملين داخل المؤسسة، ومنه يتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين. و هذا ما أكدته المبحوثين في إجاباتهم حول تغيير المؤسسة في طرق عملها بإدخال تقنيات حديثة، وأنها ترفع هذه التقنيات بدورات تدريبية. وهذا ما يفسر على وجود اهتمام واستجاب مقبولا للعاملين لدورات التدريبية التي تكسبهم مهارة جديدة في العمل. وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي .

وينتج على هذه التغييرات التكنولوجية آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة وينطوي على تغييرات في محتوى الوظيفة ، وتقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين ، ظروف العمل المادية ، أنماط الوظيفية ، إجراءات الترقيات ، الأمان الوظيفي ، وكذلك تغييرات في الأجور والرواتب وغيرها².

تمثل التغييرات التكنولوجية كذلك تهديدا للمصالح الشخصية والمكتسبات للأفراد داخل المنظمة سينطوي عليه وجود المقاومة من جانب الأفراد لهذا التغيير ، ولكن قد يلاقي هذا التغيير الدعم والمساندة من جانب الأفراد إذا كان يمثل إزالة عائق أو تهديد للأفراد في المنظمة ، وقد تقوم المنظمة عند إدخالها التغييرات التكنولوجية خفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، الأمر الذي يؤدي لتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي ،

¹ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة والأعمال ، دار وائل ، ط1، عمان ، 2007 ، ص396.

² صلاح الدين عبد الباقي (2000) : مرجع سابق ، ص 331.

والمحافظة على الأفراد ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو والازدهار وتوفير الموارد ، أو في أوقات التدهور والتراجع ، وأن يكون مبدأ المشاركة في السراء والضراء للكل دون استثناء ، وأن يتحمل الكل مسؤولياته في تقدم وتراجع المنظمة ، وقد تتجنب الإدارة الاستغناء وفصل بعض الأفراد العاملين من خلال خفض ساعات العمل اليومية ، وإلغاء ساعات العمل الإضافية سعياً وراء خفض تكاليف العمالة¹ .

• خطوات التغيير التكنولوجي:

لقد حدثت التغييرات التكنولوجية بشكل واسع بسبب الطاقة العالية لرفع الإنتاج وتطوير النوعية وبالرغم من أن الكمبيوتر وتقنيات الروبوت لها تأثير على نصف أعمال الأمريكيين الفنية التنفيذية في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تناقصت كثيراً في بعض المشاريع ، وذلك بسبب بعض التغييرات التكنولوجية ، وعدم الحصول على نتائج موفقة والعديد من الملاحظين يؤمنون أن الأداء المخبى للآمال في هذا النوع من التغييرات التكنولوجية يعزى إلى الإهمال الإداري للتغييرات الهيكلية والسلوكية التي يجب أن تتبعها المنظمة .

وتساهم التغييرات التكنولوجية في تحسين صورة المنظمة في النهاية، وكذلك أجزاء التغيير على المهن، وتأتي بفرض أكثر وتنمي الخبرات.

وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب على المنظمات القيام بها عند إجراء التغيير التكنولوجي وهي:

إعادة التصميم: أن تنفذ خطة إعادة التصميم تأخذ كفاء وإستراتيجية متطورة للتدخل وتتم عملية إعادة التصميم بأربع خطوات هي:

- يجب على المنظمة أن تقرر من سيعمم التغيير بالاعتبار على الظروف الخارجية.
- يجب تعيين الفريق الذي سوف يأخذ على عاتقه التصميم الحقيقي للتغيير المبني على نظرية تصميم العمل والاحتياجات والأهداف وظروف المنظمة.
- الفريق يقرر التوقيف للتنفيذ الذي يمكن أن يتطلب فترة انتقال رسمي.

¹ جيرالد جرينتبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني ، دار المريخ ، 2004 ، ص 738.

المخطط الاستراتيجي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن تغييرات العمل تتطلب تعديل وتزويد التغيير بعناصر منظمة ، مثل علاقات مسجلة ونظام التعويض¹

• مجالات التغيير التكنولوجي: يشمل التغيير التكنولوجي المجالات التالية:

- التغيير في المعارف : وهذا يكون من خلال زيادة الاهتمام بالتعليم .
- التغيير في المهارات: وهذا يكون من خلال زيادة الاهتمام بتدريب العمال على التكنولوجيا المتطورة.
- التغيير في السلوك: وهذا يكون من خلال التربية ومدى ملائمة هذه التكنولوجيا لهذه البيئة².

• أسباب التغيير التكنولوجي في المنظمات :

لقد حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير التكنولوجي هي :

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة ، فقد تلجأ المنظمة للتغيير لزيادة الطاقة الإنتاجية نظرا لزيادة الطلب على منتجات المنظمة .
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، فقد تعمل المنظمة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد ، كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الفاقد .
- تحسين الجودة، قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات جودة المقدمة، فقد يتم الحجز آليا لمراجعة الطبيب، مما يقلل وقت المرضى.
- 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 والعملية ، حيث تصبح المكائن والعمليات غير كفئة اقتصاديا نتيجة ضعف الصيانة ، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية³ .

¹ سالم عرفة: اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار دارية، ب ط، 2012، ص 98.

² عبد اللطيف مصطفى: دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 6 ، غرداية ، 2009 ، ص 78.

³ غسان قاسم داود اللامي: إدارة التكنولوجيا ، دار المناهج ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 104.

بعد استقراء المجالات السابقة برؤية واضحة، يتضح أن التغيير التنظيمي يعمل على ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح، وليس فقط تطويرها ولكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المواتية للنمو. ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم لتوافق أساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة مع متطلبات البيئة المحيطة ، وأن العمل بإحدى المجالات دون الأخرى لن يحقق النجاح المنشود ، بل يزيد من المقاومة ويسبب العلل لكثير من الجوانب الأخرى بالمنظمة مما يؤكد أن المنظمة نظام متكامل ولا بد أن ننظر للكل وليس للجزء وقد أوضح (Leavitt) هذا التفاعل بين أجزاء المؤسسة المختلفة أي المستوى التكنولوجي والهيكل والواجبات والأدوار والأفراد ، بمعنى إي تغيير في أحد هذه العناصر تمتد آثاره إلى العناصر الأخرى متصلة متفاعلة . فعلى سبيل المثال حين يتم الاهتمام بالتقنية داخل المنظمة فهذا حتما يتطلب إلى إعداد برامج تدريبية على هذه التقنية بهدف تغيير اتجاهات ومهارات الأفراد بما تلائم مع التجهيزات الحديثة ، كما يتطلب كذلك على تغييرات في الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بالدمج الوحدات الإدارية أو الاستغناء عن بعض العاملين ، وبالتالي فالتفاعل الحاصل بين هذه المجالات والعلاقة الوثيقة بينهم تؤكد عدم الاستفادة من مجال دون العمل بالمجالات الأخرى .

خامسا: مقاومة التغيير التنظيمي:

ظهرت مقاومة التغيير ، تاريخيا ، بأشكال مختلفة ، وهذه المقاومة موثقة بكثافة ، وبشكل جيد ، في تاريخ علاقات العلاقات العمل وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحادق ، وبنيت تلك المقاومة في حينه - على أساس مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والأجور ، وفقدان مكان القوة ، ولكن هذه الأشكال اتصلت بشكل رئيس بالعاملين في المستويات الدنيا ، وليس مستوى الإدارة العليا ، والتي - إذا ما قاومت التغيير - فإنها تقوم بذلك بطرق مختلفة نسبيا ، لأسباب مفهومه¹.

1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

يعد Zandler من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير وعرفها على أنها: السلوك الهادف إلى وقاية وحماية من آثار تغيير حقيقي أو مفترض. أما Zaltman and Lunan فقد عرفا المقاومة على أنها: أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن أو في وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع².

¹ وائل محمد جبريل: مدى استخدام أساليب التعامل مع مقاومة بالمصارف التجارية للبيئة العامة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي لإدارة التغيير في عالم متغير، ص 47.

² عبد العزيز بن محمد الخميس : المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 ، ص 50 .

وهناك آراء متشابهة في الأدبيات العربية حول مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي فنرى على سبيل المثال أن الكبيسي قد عرف المقاومة بأنها : " استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو للزبائن".

ويضيف الكبيسي بأنه : " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها " . أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة¹.

2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي : أما الأسباب الدافعية لمقاومة التغيير أو المبررة لظهوره في المنظمات العامة فهي عديدة لكنها تختلف باختلاف القطاعات المؤسسة، وطبيعتها وأهدافها وأنشطتها وقياداتها ومستويات العاملين فيها ويمكن إيجاز أهمها بالاتي :-

2-1- المصادر الثقافية والاجتماعية: وتنقسم هذه المصادر إلى قسمين هما:

أ - مصادر مقاومة التغيير الإيجابية : وهي التي تقف في وجه التغيير الذي يتعارض مع توقيت المجتمع الراسخة ، في معتقداته وقيمه ومبادئه التي تشكل البُنى الأساسية في بنائه وتلاحمه ، وهنا يظهر دور المصلحون الاجتماعيون الذين يقودون مسيرة التغيير نحو الإصلاح الاجتماعي والمناداة بالتطوير والتغيير الذي لا يتعارض مع ثوابت المجتمع ومبادئه ، وذلك يتفهم الأفراد والجماعات إلى أهمية تطوير العلاقات الاجتماعية وإيجاد نسيج مشترك من التعاون والعمل الجماعي يساهم في توجيه هذه القوى المعارضة إلى قوى أساسية تفعل عملية التغيير وتتبنائها .

ب - مصادر المقاومة السلبية :

وهي التي تقاوم التغيير النافع لأسباب مردها اللاوعي أو التخلف الثقافي والاجتماعي ، لذا ينبغي على قادة التغيير نشر ثقافة التغيير وإفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه وأسبابه ، بحيث يدركون ويفهمون الأسباب من ورائه وإشعار الجميع أن التغيير سيققق لهم نقلة نوعية جديدة تعمل على تحسين ظروف المعيشية ، أو الارتقاء بالعمل إلى الأفضل .

2-2- المصادر المؤسسية (المنظمة) :

¹ عامر خضير الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 30 .

وهذه المصادر منها ما يتعلق بأهداف المنظمة، ومنها ما يتعلق بالتطورات الجديدة والمتلاحقة في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي، ومنها ما يتعلق بطبيعة البيئة التنظيمية للمنظمة¹.

وقد قدمت ستة مصادر أساسية للمقاومة التنظيمية :

أ- **قصور التركيب** : تملك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات ، إذ أن عملية الاختيار مثلا، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة ، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات ، كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محدودة للدور والمهارات ، كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل . والقواعد و الإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها ، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة ، فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة ، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة².

وحيثما تواجه المنظمة بالتغيير، فإن هذا القصور التركيبي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات .

ب- **التركيز المحدود للتغيير** : تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها ، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى ، و إذا ما غيرت الإدارة مثلا ، والعمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير ، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي ، وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر .

ج- **قصور الجماعة** : حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم ، فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير ، فالشخص الذي يكون عضوا في النقابة مثلا ، قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة ، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد ، فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير .

د- **تهديد الخبرة** : إن تغيير النماذج التنظيمية قد تهدد خبرة الجماعات المتخصصة ، حيث إن إدخال الكمبيوترات الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجري الرئيسي للشركة.

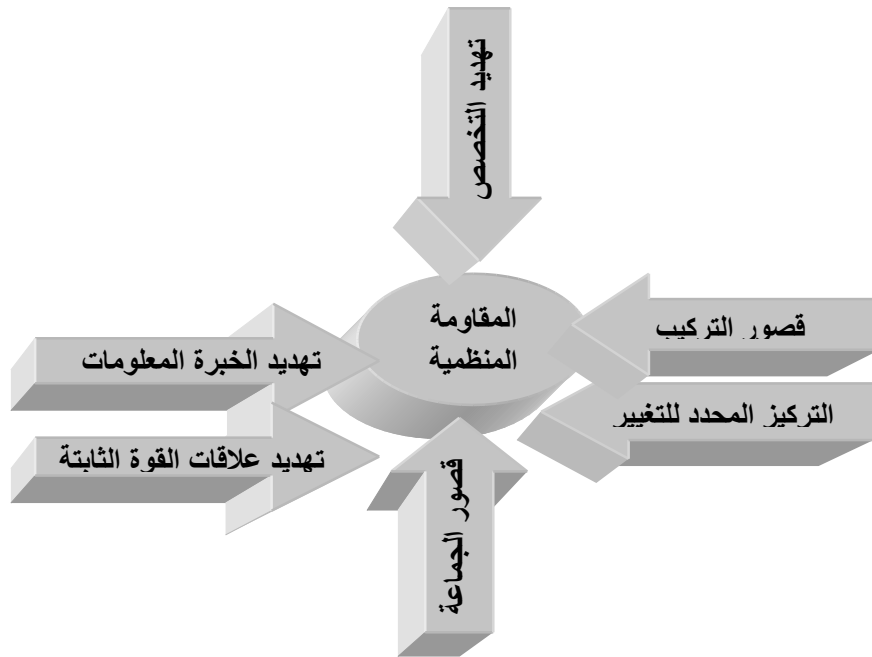
¹ إبراهيم بن عبدالله بن عبد الرحمن الزعبي : إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2011 ، ص 140 - 141

² ابتسام إبراهيم مرزوق : فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 43

هـ- **تهديد العلاقات الثابتة للقوة** : إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار ، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة ، حيث إن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار ، أو فرق العمل المدارة ذاتيا ، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين من مدراء الإدارة الوسطى .

و - **تهديد التخصيص الحالي للموارد** : الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد ، غالبا ما تتظر على انه تهديد لها فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي ، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازناتها أو تقليص عدد العاملين فيها وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون اكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد¹.

شكل رقم (08) مصادر المقاومة المنظمة للتغيير التنظيمي



المصدر: ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 351.

¹ ابتسام إبراهيم مرزوق: المرجع السابق، ص44.

2-3- المصادر الفردية لمقاومة التغيير : قد يقاوم في أي منظمة لأسباب فردية بحتة ذات علاقة شخصية بطبيعة الأفراد وقدراتهم، إما لعدم قدرتهم في التعامل مع الجديد. أو خوفهم من التغيير، أو تقويت مصالح محققة في الوضع الراهن، أو ما إلى ذلك من توقعات شخصية.

فهناك أسباب ومصادر عديدة لمقاومة التغيير منها :

- عدم وضوح أهداف التغيير .
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخر بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- إذا تجاهل التغيير العادات و أنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، وتهديد للمصالح الشخصية والوظيفية.
- وإذا كان التغيير سريعاً جداً، ولا يمر بمراحل وخطوات متأنية، كما قد يقاوم التغيير إذا كان مفروضاً من الخارج عن طريق قوى خارجية لها مصالح عملية من عملية التغيير¹.

ويعزو آخرون مصادر مقاومة التغيير إلى أسباب التالية :

أ- الخوف : وهو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو المكانة (الدور) ، وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الوقاية نتيجة التغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة .

ب- الطباع والعادات : بتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت مسبقاً يطلق عليها لقب " طباع أو " عادات « وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدراً مهماً للرضا الشخصي.

ج - الرغبة في الاستقرار و الأمان : جميعنا يرى أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاول الإبقاء عليها حيث أن نمطية الحياة أو العمل ، قد تقررت بالإجراءات والقوانين التي رسيت قواعدها ، وإن إدخال إي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها.

د- عوامل اقتصادية:

¹ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي: مرجع سابق ، 142

✓ التخوف من البطالة التكنولوجية

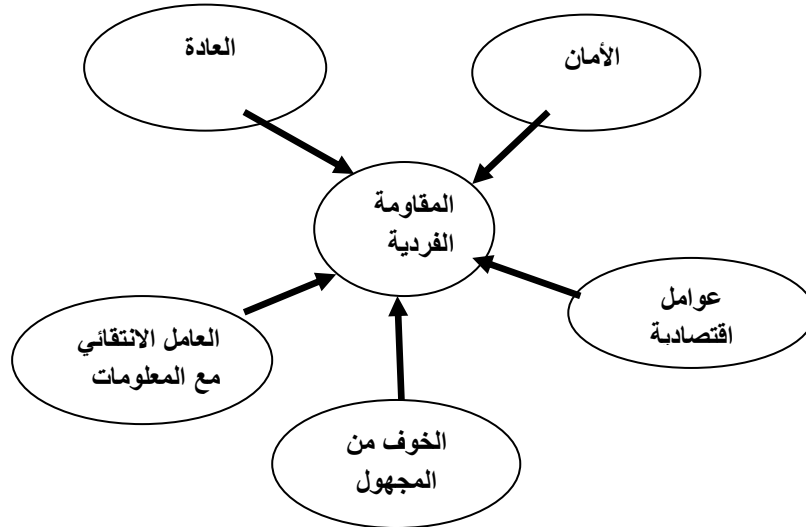
✓ التخوف من تخفيض ساعات العمل المدفوعة .

✓ التخوف من التتزليل وتخفيض الحدود الدنيا للأجور .

✓ التخوف من رفع معدلات الإنتاج المعيارية وتخفيض المكافآت والحوافز المادية¹.

هـ - **التعامل الانتقالي مع المعلومات** : الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم ، إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه ، و يهتمون بالمعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص ، مثال عمال الإنتاج الذين يواجهون مشكلة إدخال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهتمون مناقشات مدراء هم أثناء محاولاتهم تفسير أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية ، أو المنافع المحتملة التي ترافق التغيير².

الشكل رقم (09) يوضح المصادر الفردية لمقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص

352.

2-4- **المصادر التقنية** : التقنية بمفهومها الواسع كما ورد في المعارف الأمريكية : " هي مجموع العمليات المرتبطة بالتعامل مع المواد " ، وعلى ضوء ذلك يمكن أن تشمل مصادر التقنية كل ما له

¹ كيث ديقبز : السلوك الإنساني في العمل "دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي" ، نهضة مصر ، ط2 ، القاهرة ، 1990 ، ص 219.

² ابتسام إبراهيم مرزوق: مرجع سابق، ص 43

علاقة بالوسائل والأدوات المرتبطة بالعمل التنظيمي والإنتاجي بالمنظمة ، ويمكن تحديد مقاومة التغيير التقنية في المجالات التالية :

- المجالات عقلية سواء في جانب الاختراعات والابتكارات.
- المجالات الفنية وهي ذات طابع مهاري أو خبرة علمية ووظيفية .
- مجالات المادية وتشمل بقية المواد الأخرى المادية¹ .

لذا فعند افتقار إدارة التغيير وعملياتها إلى النخبة من المتخصصين في المجالات التقنية والذين يمتلكون المهارات الأساسية التي تعمل على التأثير والإبداع في إحداث التغيير ، فقد يساهم بدرجة كبيرة في إبطاء أو تغيير عمليات التغيير المقصود كما قد تحتاج هذه العملية إلى الاستعانة ببعض المواد التقنية كالاتصالات والمواصلات وغيرها².

إضافة إلى ذلك فقد يعمل الموظفون بفاعلية ضد مبادرة التغيير لأنهم يشعرون بأنهم ليس لديهم أي مصلحة في عملية التغيير التنظيمي ولا يرغبون في اتخاذ المزيد من التغيير في خلق العمل ، فهم قلقون بشأن افتقارهم للمهارات اللازمة للنمو في المؤسسة بعد التغيير ، أو قلقون من أنهم قد يفقدون وظائفهم ، التغيير يعني التخلص من الوضع الراهن مما يؤدي إلى فقدان الأفراد والجماعات لسلطتهم في مؤسسة ما ، سيقاوم هؤلاء الموظفون ضد التغيير لضمان الحفاظ على قوتهم ، لأن التغيير في الغالب يخلق حالة من عدم اليقين مما يجعلهم يشعرون بالتهديد . وحتى تتفاد المؤسسة هذه المقاومة من طرف موظفيها لابد عليها من تنفيذ التغيير ببطء ، وفهم الأسباب وراء مقاومة الموظف ، وإشراك الجميع في المنظمة ، إنشاء نظام الحوافز ، ودوران الموظفين³.

4- إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير :

هناك عدة استراتيجيات لمعالجة مقاومة التغيير بحيث تسهيل تنمية التنظيم وتشمل الإستراتيجية الإدارية:

¹ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير: مرجع سابق ، ص 143

² نفس المرجع : ص 145 - 146

³ Jason Martin , **Organizational Culture and Organizational Change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library**, Paper presented at the Association of College and Research Libraries Conference, Indianapolis, IN , 2013, p 461.

4-1- المشاركة في التغيير :

تعتمد فعالية التنظيم ونجاحه في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على مدى مشاركة العاملين ، وبالنسبة للنجاح في معالجة مقاومة التغيير يجب على التنظيم أن يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق خطة التغيير وإداريا ، ولكي تكون المشاركة فعالة يجب على التنظيم أن يضع سياسة تنظيمية وإدارية تحث وتزيد مشاركة العاملين . ولكي يشارك العاملين يجب أن يكون في متناول أيديهم المعلومات الكافية الخاصة بتفاصيل خطة التغيير المفتوحة هذه المعلومات يجب أن تشمل على أسباب التغيير ودوافعه، وفوائده، ناتجة المتوقعة حتى يتحقق لهم المشاركة بشكل جدي وعن اقتناع وتعتمد المشاركة الفعلية على:

- مدى اقتناع العاملين بأن اشتراكهم ومساهماتهم في خطة التغيير سيؤتي ثماره في النهاية.
- مدى اقتناع العاملين وثقتهم بخطة التغيير المقترحة .
- خبرة العاملين بمخطط التغيير السابق.

هناك عدة أساليب إدارية تتبع لمنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات واحد هذه الأساليب الإدارة بالأهداف وهذا موضوع آخر للدراسة ، ومما شك فيه أن مساهمة العاملين ومشاركتهم في خطة التغيير وتؤثر بشكل إيجابي في معنويات العاملين ، واتجاهاتهم ، ودوافعهم للعمل وتفتح قنوات الاتصال بين العاملين والإداريين لتبادل المعلومات الخاصة بخطة التغيير المقترح تطبيقها وتقلل المشاركة من حجم الخوف الذي قد ينتاب العاملين ويدفعهم إلى المقاومة ، وتؤدي المشاركة إلى الالتزام والشعور بالمسؤولية تجاه نجاح خطة التغيير التنظيمي.

4-2- عدم تقييم الأداء خلال التغيير :

يجب قد المستطاع أثناء وضع وتطبيق خطة التغيير أن تتضمن في ثناياها فترة زمنية إثرائها لا يتم تقييم أداء العاملين بشكل سلبي وان لا يؤثر مستوى أدائهم أثناء التغيير . إذا كان أقل من المستوى المطلوب على دخلهم المادي ، ومراكزهم الإدارية ، وصلاحياتهم أو أي امتيازات أخرى يحصلون عليها ، والهدف من عدم تقييم الأداء خلال فترة تطبيق التغيير هو إعطاء العاملين فسحة من الوقت ليتمكنوا من التكيف مع الأوضاع والظروف الجديدة في العمل ومتطلباته من خلال اكتساب المهارة اللازمة لتأدية العمل دون الخوف من فقدان الوظيفة أو الامتيازات إن قل مستوى الأداء عن المستوى المطلوب ¹.

¹ مصطفى احمد تركي: مرجع سابق ، ص 379

4-3- تقسيم البرنامج إلى وحدات متصلة :

إن مقدرة العاملين على التكيف والتلاؤم مع الأوضاع الجديدة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بكمية وحجم التغيير الذي يتم تقديمه أو حدوثه في فترة زمنية معينة ، إن بعض الإداريين يفشلون في تفهم هذه الحقيقة ويقومون بتطبيق خطة التغيير دفعة واحدة في فترة زمنية قصيرة ، ويؤدي مثل هذا الأسلوب في تطبيق خطة التغيير إلى ازدياد المقاومة أنه خوفاً من الفشل الذي قد تزداد نسبته الخطة ، لذلك من الأفضل أن يقوم الإداريون المسؤولون عن تطبيق خطة التغيير بتقسيم الخطة إلى وحدات متصلة يمكن تطبيقها واحدة تلو الأخرى بعد أن يتم التأكد من أن العاملين قد تكيفوا وأصبحوا على دراية بوحدة التغيير السابقة وتزيد هذه الطريقة في تقديم خطة التغيير من خلال وحدات متصلة من فرض نجاح العاملين في التكيف .

4-4- التوقيت: التوقيت في التقديم خطة التغيير له أهمية ويجب دراسة العوامل التالية قبل تقديم الخطة وتطبيقها:

- العوامل الخاصة بالتنظيم

- العوامل الخاصة بالعاملين

- العوامل الخاصة بالعمل

- العوامل الخاصة ببيئة العمل

من خلال دراسة هذه العوامل سوف يتضح للإداريين أوضاع وظروف التنظيم والعمل والعاملين قبل تطبيق الخطة ، وبالتالي يستعدون تفهم أهمية التوقيت الملائم لتقديم الخطة المقترحة لتغيير حسب أوضاع وظروف العاملين ، إن عامل التوقيت مهم جداً خاصة أن كانت خطة التغيير معقدة وتحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتطبيقها وتضع مسؤوليات جسيمة على أكتاف العاملين تفوق إمكانياتهم الحالية ، وسيزيد دون شك من فرص القلق في التكيف مع التغيير وبالتالي يزيد من المقاومة له .

4-5- التغذية الراجعة : لكي يتم تخفيف حدة المقاومة خطة التغيير التنظيمي المقترحة من

الأفضل أن تتضمن الخطة طريقاً رسمياً يسمح للعاملين بالتغيير ردود فعلهم ، وعن شعورهم ومشاكلهم مع التغيير ، هذا الطريق يجب أن يسمح للعاملين بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا لكي يعبروا عن عدم رضاهم تجاه بعض عناصر خطة التغيير أو بعض الأساليب المتبعة إلى أخرى ، وجود تغذية استرجاعية

في الخطة المقترحة للتغيير من العوامل الهامة في تحديد مدى فاعلية وجدول خطة التغيير التنظيمي ومشاكلها¹.

وأضف (عبد الباقي صلاح) ستة أساليب مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير نوردتها في الجدول التالي².

جدول رقم (02) يوضح أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تعليم الأفراد والأمثال بهم	في حالة نقص المعلومات أو التغيير والتحليل والخطئ للمعلومات	بمجرد أن يفتح الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر لهم من المهتمين بالتغيير.
أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير	عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، عندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم.	الخطورة هنا في أن المشاركين يقدمون تصميمات غير مناسبة، كما قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً.
تشجيع الأفراد وتدعيمهم	يمكن لاستخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتصل بمشاكل التأقلم	يستغرق وقتاً طويلاً مكلف للغاية وقد يفشل كذلك
التفويض والأنفاق	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصاً ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية في وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على المقاومة	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة.	قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا نبه الآخرين للمطالبة بالعاملة بالمثل.
أسلوب المناورة:	عندما لا تجدي بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة	قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا يشعر الأفراد أنهم قد غرّبهم
التهديد الضمني والصريح:	عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً، أن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة	يمكن أن يكون أسلوباً محفوفاً بالمخاطر إذا أثار حمق الأفراد القائمين بالتغيير.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 323.

¹ مصطفى أحمد تركي: مرجع سابق، ص 380

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 322

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ستة من الأساليب التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير وهي أساليب شائعة الاستخدام وتشمل:

- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

- **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير ، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور " بالملكية " الذي يمكن أن يكتسبه الموظف ¹.

- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير، في أحد قوانين العمل.

- **المنافرة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية ، أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة ، أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط ، أو تنفيذ التغيير لأفراد و مجموعات معينة .

- **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون - كآخر محاولة - إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو التقليل فرص الترقية ، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير .

• اشتراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير .

• تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعد في إزالة الخوف والقلق.

- **التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير:** بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء الأفراد إلى 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.

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

¹ صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 323.

- استخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح: بمعنى تهديد العاملين مثلاً يفقد الوظيفة، أو إسناد مهام متواضعة لهم.... الخ وذلك للحصول على موافقتهم¹.

وبالإضافة لهذه الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتغلب وتفادي عملية المقاومة التي يقوم بها الموظفين اتجاه عملية التغيير التنظيمي من خلال العمل بفاعلية ضد مبادرة التغيير لأنهم يشعرون بأنهم ليس لديهم أي مصلحة في عملية التغيير التنظيمي ولا يرغبون في اتخاذ المزيد من التغيير في خلق العمل ، فهم قلقون بشأن افتقارهم للمهارات اللازمة للنمو في المؤسسة بعد التغيير ، أو قلقون من أنهم قد يفقدون وظائفهم ، فالتغيير يعني التخلص من الوضع الراهن مما يؤدي إلى فقدان الأفراد والجماعات لسلطتهم في مؤسسة ما ، سيعمل هؤلاء الموظفون ضد التغيير لضمان الحفاظ على قوتهم ، إن التغيير في الغالب يخلق حالة من عدم اليقين مما يجعلهم يشعرون بالتهديد . وحتى تتفاد المؤسسة هذه المقاومة من طرف موظفيها لابد عليها من تنفيذ التغيير ببطء ، وفهم الأسباب وراء مقاومة الموظف ، وإشراك الجميع في المنظمة ، إنشاء نظام الحوافز ، ودوران الموظفين.

ومما سبق يمكن أن نستنتج إن لمقاومة التغيير إبعاد عديدة ، فقد تأخذ الصفة الفردية بمعنى أن اتجاهات الموظفين قد تكون مؤيدة للتغيير أو معارضة للتغيير وذلك للروية الشخصية للفرد ، أو الجماعية بمعنى أن مقاومة التغيير تأخذ طابع جماعي ، وقد تكون المقاومة سرية أو ظاهرة مع الأخذ بالاعتبار أن التعامل مع المقاومة الظاهرة يكون أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية وذلك لصعوبة تصدى الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة لا يمكن معرفة أفراده أو استراتيجياته.

وبالرغم من ما تسببه مقاومة التغيير من عدم نجاح التغيير إلا أن هناك من الباحثين من يعتقد أنه ليست كل أنواع المقاومة سيئة أو سلبية بل هناك إيجابيات لا يمكن إغفالها ومن أهمها ما يلي:

- أن لمقاومة تجبر الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل أدق وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير.

- تساعد المعارضة في الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال داخل التنظيم وعن مدى توافر لمعلومات لواجب توافرها.

- تساعد مقاومة التغيير في إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : المرجع السابق ، ص 323.

سادسا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

بمراجعة أدبيات إدارة التغيير ستخلص العوامل التي تعتبر أهم مقومات نجاح عملية التغيير ومنها:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
 - توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
 - وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية و إنسانية وفنية ترتبط بالتغيير .
 - إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه وللتخطيط له وتنفيذه.
 - توفر الموارد لبشرية ولمادية والفنية التي تهئ للتغيير ، وتسعد على تنفيذه .
 - تشخيص عوامل مقاومة للتغيير ومركزه.
 - عدم إغفال دور الجماعات غير لرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.
 - عدم وتأکید القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
 - بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير .
 - شرح و توضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين².
- إضافة إلى هذه العوامل يضيف كين ديسون (Ken Desson) أن من أهم الضروريات التي يتطلبها التغيير الناجح هي :

- 1- أن يكون هناك خطة جيدة للعمل من خلال أهداف ومهام واضحة
- 2- توفر أسباب مقنعة للتغيير المحدد
- 3- إظهار قيادة التغيير القوي وغير المستقرة
- 4- الالتزام على مستوى الإدارة العليا
- 5- الإصرار على ملكية الإدارة الوسطى للعملية
- 6- تنفيذ برنامج الاتصالات والتدريب المستمر
- 7- توفير الوصول إلى موارد الخبراء والدعم المستمر

¹ صالح بن ففالح عبد الله البلوى : مرجع سابق ، ص 82.

² سالم عرفة: مرجع سابق، ص 96.

8- التغيير على مستوى الموظفين

9- قياس التقدم نحو الأهداف وضبط باستمرار.¹

¹Ken Desson : **Achieving Organizational Change: The Importance of Organizational Culture**, symposium , Ottawa, Canada, 2010, p16.

خلاصة الفصل :

وما نخلص إليه في هذا الفصل أن التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، قد أصبح مسألة مصيرية بالنسبة لكافة أنواع المؤسسات كون انه عملية إدارية منظمة تمر بعدة مراحل متسلسلة ومتراطة ، وعليه فلا بد من التغيير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

و هذا التغيير لا بد أن يتم وفق منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكنه أن يحدث من مداخل - وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجيا، كل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير داخل المنظمة.

الفصل الثالث

سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وطرق قياسها

الفصل الثالث

سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وطرق قياسها

تمهيد

أولاً : ماهية الفعالية التنظيمية

ثانياً : خصائص التنظيمات الفعالة

ثالثاً : مداخل الأساسية للفعالية التنظيمية

رابعاً : مؤشرات وأساليب قياس الفعالية التنظيمية

خامساً : الاتجاهات النظرية المبلورة لفعالية التنظيمية داخل المنظمة

سادساً : أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

سابعاً : التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

على الرغم من التاريخ الطويل نسبيا من البحث ، مازال كثير من الالتباس قائما حول مفهوم الفعالية التنظيمية . ولا تزال هناك أسئلة قائمة حول بعض المفاهيم مثل : " ماذا نقيس؟" بدلا من : " كيف نقيس الفعالية؟" ، و " كيف نحدد العوامل المختلفة؟" و " كيف نربط هذه العوامل في عملية التقييم بأهداف المنظمة وغاياتها ووظائفها؟" ، وهكذا ، فإن التحديات الثلاثة الأساسية التي يجب التصدي لها عند تعريف الفعالية سيكون متعدد الأبعاد ، إذ إن منظورا واحدا لن يكون كافيا لتحديد فعالية أية منظمة.

أولاً : ماهية الفعالية التنظيمية :

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن الماضي ويمكن القول أن أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال ، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل والأبعاد في تناول موضوع الفعالية التنظيمية وتداخلها مع مفاهيم أخرى ، ومن الصعوبات أيضا اختلاف نظرياتها وتعدد مؤشراتها من باحث لآخر وسنحاول فيما يأتي إبراز الملاح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية وذلك من خلال توضيح مفهومها وأهم التعاريف الخاصة بها ، وكذلك معايير قياسها ، والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها.

1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه ، حيث عرفها فروم على أنها : "صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي" ¹

جاءت في معجم المصطلح التربوية والنفسية بأنه الفعالية: "مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة في نشاط المؤسسة" ²

أما أبو قحف فيعرفها : على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة ، بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من تغييرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف ، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة ³.

عرفها برنارد Barnard أن الفعالية هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ⁴.

يتضح من خلال هذه التعريفات أنها تركز على الأهداف ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

و كما ركز بعض الباحثين في تعريفاتهم للفعالية التنظيمية على البيئة وقدرة المنظمة على تكيفها مع البيئة والظروف الداخلية والخارجية ، كي تصبح المنظمة أكثر فعالية.

¹ بلقاسم سلاطينه وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، 2013 ، ص 13

² بلقاسم سلاطينه وآخرون : الفعالية الإدارية في المؤسسة ، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، 2013 ، ص 115

³ أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 327.

وأشار الفار (Alvar. 1976) إلى أن الفاعلية تعني «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها». من هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية ، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء ، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة ، مما يعني أن الإمكانية التي تنظمها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، ومن مستلزمات وجودها ، كما تظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بعداً اشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف. وتستمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة تتطوي على العديد من الجوانب غير المستقرة (أو غير المؤكدة) لذلك لابد أن تسعى المنظمة بكل إمكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية ، وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود ، وعليه فإن الفاعلية ، بموجب هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يلي :

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار .

ومن هنا يتضح جلياً بأن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة ، استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.¹

ويرى باحثين آخريين بأن الفعالية التنظيمية تحقق إرضاء مختلف المنتفعين من المنظمة وذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة ، ومن هؤلاء نجد كل من **ميلز وكيلي** اللذان يعرفان الفعالية بأنها : درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية ، وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة المتعاملين² .

كما عرفت على أنها: " قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها " ³

¹ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود : **مرجع سابق** ، ص ص 327 - 328.

² بلقاسم سلاطينية وآخرون : **الفاعلية التنظيمية في المؤسسة** ، مرجع سابق ، ص 18 .

³ بلقاسم سلاطينية وآخرون : **المرجع نفسه** ، ص 19 .

يتضح من خلال هذا التعريف أنه جمع بين الأهداف والبيئة فالعاملون والعملاء يعتبرون أطراف من البيئة يؤثرون ويتأثرون بالمنظمة ، وكما ركز على الأهداف باعتبارها تمثل مدخل لهدف .

وقد نظر إليها كل من بينز وليكرت وارجيرس على اعتبره مفهوما موازيا للصحة التنظيمية ، أي قدرة المنظمة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف¹ .

يركز هذا التعريف على الأنشطة أو العمليات للتنظيم ، ويؤكد أن نجاح التنظيم وفعاليتيه عندما يكون يتميز بصحة تنظيمية جيدة .

يعرفها علي الشريف في قوله بأن: " الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب ، وبالطريقة الملائمة " ²

ويتبين من خلال التعريف السابقة للفعالية التنظيمية الاختلاف الواضح بينهم ، وقد كانت منطلقة من مناهج ومداخل متعددة ، حيث ركز كل اتجاه على جانب تنظيمي معين ، حيث أدى هذا إلى الغموض والتعقيد حول هذا المفهوم ، في حين نظر إليها البعض من مدخل الأهداف والبعض الآخر من مدخل الموارد والآخر من مدخل البيئة وكذلك المستفيدين والبعض الآخر من خلال مدخل العمليات الداخلية ، يمكن الاستفادة من كل إتجاه لتقادي الصعوبة في تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية التنظيمية حيث يشمل الأهداف والموارد والبيئة على حد سواء .

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية يشوبه الكثير من المخاطر والإشكاليات، مما يجعل محاولة معالجته من بُعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية³ .

ملاحظات على الفعالية من خلال التعاريف السابقة :

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين ، لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة .

¹ موسى توفيق وآخرون : تحليل السلوك التنظيمي ، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، المركز العربي لخدمات الجامعية ، ب ط ، عمان ، 1995، ص 535.

² علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997، ص 39

³ ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين، 2002، ص 66.

- درجة تحقيق الفعالية يتم التعرف عليه من خلال أحكام نابعة من فئات الناس التي لها علاقة بالمؤسسة (جمهور / جماهير المؤسسة).

- تتنوع جماهير المؤسسة التي تصدر أحكام على الفعالية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة، وجمهور كل مؤسسة يختلف تبعاً لمجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة¹.

وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالترابط والتعقيد، وحتى الآن لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد يمكن تعميمه².

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الفعالية التنظيمية على النحو التالي : هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء المطلوب ، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية .

2- الفعالية والكفاءة:

- **الفعالية:** يشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً³. كما تعتبر أنها هي استخدام القدرات والإمكانات والموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة ، من حيث إدارة الوقت وسرعة الإنجاز وغدارة النوعية وتحفيز المهارات البشرية ودفعها إلى الإبداع والابتكار ، مما يحقق الاستمرار والنمو والتطور الدائم⁴.

- **أما الكفاءة :** تشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المداخلات للمخرجات⁵. كما تعتبر استخدام واستثمار كافة الموارد والعلوم التي تستطيع المنظمات امتلاكها : إن عقدة الكفاءة الإدارية أيضاً في كيفية تحويل تلك القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين بحيث تجعلهم أكفاء وقادرين على إدارة مستقبلهم المهني من خلال عملية ، التأقلم مع مستلزمات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة⁶.

¹ ماهر صالح بنات: مرجع سابق، ص 67.

² عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، ج1، دار لمعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2001، ص 25.

³ جون هـ ، جاكسون : مرجع سابق ، ص 53

⁴ موسى خليل : الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة -، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005، ص 8 .

⁵ جون هـ جاكسون : مرجع سابق ، ص 53.

⁶ موسى خليل: مرجع سابق، ص8.

وعليه يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مفهومين مختلفان المدلول ، فمن ناحية إدارية تعني عمل الأشياء بشكل صحيح و يشير هذا المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، وهي تحقق إما بزيادة المخرجات من خلال نفس المقدار أو إنتاج نفس المقدار من المخرجات من خلال حجم مدخلات أقل بينما تعني الفعالية الشيء الصحيح .

ورغم اختلاف المدلول لكل من الكفاءة والفعالية ، فإنهما ليستا فكرتين متناقضتين أو متضادتين حيث إن زيادة الكفاءة لا تؤدي إلى نقص في الفعالية كما أن نقص الكفاءة لا يؤدي إلى زيادة الفعالية ، وفي الواقع لا توجد علاقة مباشرة بين هذين المفهومين فهما مفهومان غير مترابطين ، حيث إن كلا منهما يهتم بشكل رئيسي يختلف عن الشيء الذي يهتم به الآخر .

فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات الفعالة ولكن كفاءتها منخفضة ، وفي مقابل فقد تتمتع بعض المؤسسات بدرجة عالية من كفاءة في استخدام لموارد دون أن تكون فعالة .

وعلى أية حال تبقى الكفاءة والفعالية مؤشران اثنان لظاهرة هي نجاح المؤسسة ، وإن الاختلاف بينهما يمثل الفترة الزمنية المحددة لكل منهما ، فالكفاءة تعتبر مؤشراً على نجاح المؤسسة في المدى القصير ، من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات ، أما الفعالية فتعتبر مؤشراً على نجاح المؤسسة في المدى البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها ¹.

واستناداً لما سبق، فلا بد من الاهتمام بالمفهومين الفعالية والكفاءة والحرص على تحقيقهم بدرجة عالية داخل لمؤسسة لأنهما المؤسسة ، تضمن نجاحها وتقدمها وبقاءها في بيئة عملها، بمدى تحقيقه للكفاءة والفعالية.

ثانياً: خصائص التنظيمات الفعالة:

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الفعالية التنظيمية ، نتطرق فيما يلي إلى أهم مميزات وخصائص التنظيمات الفعالة ، والتي يهدف كل مدير مسير إلى وضعها كأهداف واستراتيجيات يطمح في تحقيقها.

وتتمثل هذه الخصائص في ثلاثة عناصر أساسية ، وهي تكنولوجيا متطورة وموارد بشرية كفأة ومتحفزة و إنتاج وافر ذا جودة عالية :

1- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم :

¹ ماهر صالح بنات: مرجع سابق، ص 68.

- أ- تكنولوجيا متطورة : من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة ، اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة والتي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم.
- ب- تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة، يجب أن تكون تصميم الآلات والأجهزة و أماكن العمل ملائمة للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

2- موارد بشرية كفأه :

- أ- يد عاملة كفئة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
- ب- سيولة الاتصالات: إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى و أفقيا بين مختلف المصالح¹.
- ج- فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها قدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاف الدروس من التجارب المهنية والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي ولتدريب المستمر للعمال.
- د- المساهمة في اتخاذ القرارات : يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها ، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال . أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات و في مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم .
- هـ- حل مشاكل العمال وتحفيزهم : تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم المهني ، وهو ما يؤدي إلى :
- ارتفاع مستوى الرضا المهني.
 - انخفاض مستويات التغيب و ترك العمل .
 - شعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم.

3- كمية الإنتاج ومستوى جودته :تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطور واليد العاملة الكفئة والمتحفزة إلى مجموعة من الانعكاسات ، تتمثل في :

- أ- ارتفاع مستوى الإنتاج: إن توفير التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية، تساعد على رفع مستوى الإنتاج.

¹ بوفلجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، بن عكنون الجزائر ، 2015، ص 102.

ب- **جودة الإنتاج:** إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفير المواد الخام بالنوعية المطلوبة، عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.

ج- **انخفاض تكاليف الإنتاج:** يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع

د- **قدرة على التكيف لمواجهة المستجدات :** إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج ، يؤدي إلى مرونة على التكيف مع واقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات ، كما أن الفعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والسرعة المناسبين¹.

وإن لم نتمكن من تحديد كل خصائص ومميزات التنظيمات الفعالة، واختلاف شروط ومتطلبات نجاح وفعالية مختلف التنظيمات والمؤسسات، حسب الخدمات التي تقدمها، إلا أن اعتبار الخصائص المذكورة أعلاه تسهم بشكل كبير على التعرف على مستوى الفعالية وتدعيم إيجابياتها و تقويم سلبياتها.

ثالثا : المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية :

لم يتوقف الأمر حقيقة عند صعوبة تحديد المفهوم الخاص والنهائي للفعالية التنظيمية واتساع الجدل حول المفهوم الحقيقي لها.. بل هناك نقص عام في الاتفاق حتى على المدخل المناسب لقياسها ، فهناك عدد متزايد من المداخل لدراسة ظاهرة الفعالية التنظيمية ، ومحاولة ترسيخ أطر محددة لها ، وتحديد العوامل التي تؤثر عليها ، والمعايير التي يمكن من خلالها قياس مستواها ، ويؤدي هذا التعدد في مداخل دراسة الفعالية إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن مدخل يعطي تفسيراً شاملاً لمفهوم الفعالية ، حيث إن كل مدخل من هذه المداخل يركز على جانب أو آخر من جوانب الفعالية أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل .²

وبالتالي سوف يتضح لنا من خلال استعراض هذه المداخل أن المشكلة في تفهم مداخل الفعالية التنظيمية ليست في تفضيل مدخل على آخر ، أو إثبات صحة أو خطأ أي من هذه المداخل المتعددة ، ولكن المشكلة هي المجال أن يخرج في النهاية بنموذج أو إطار نظري يصلح أساساً لتفسير قضية الفعالية التنظيمية ، ووضع المعايير وتحديد مستواها .

¹ بو فلجة غياث : مرجع سابق ، ص 103.

² صالح ماهر بنات: مرجع سابق، ص 73.

وفيما يلي سنسلط لضوء على أهم المداخل ومحاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذه المداخل هي:

1- مدخل الأهداف: يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخدام في قيام الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، وكذلك موازنة المخرجات بالمدخلات.¹

وطبقا لهذا المدخل فإنه ينظر إلى التنظيم على أنه يتسم بالرشد فكل منظمة تبرز وجودها كعنصر من عناصر المجتمع، بتحقيق أهداف تتناسب مع احتياجات ورغبات المجتمع ككل أو جزء منه. وبالتالي فإن قياس فعالية أي منظمة يجب أن يكون مبنيا على مدى تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها.²

ويعتبر هذا المدخل من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، حيث يرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق مثل: الربحية، نمو الأصول، معدل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، وعلى المنظمة الفعالة أن تحدد مجموعة المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية، كما على المنظمة أن تفك التعارض بين المقاييس مثل التعارض بين الربحية والجودة مثلا. كما أن عليه أن تبحث عن مقاييس لأهداف قد تأخذ غير كمي مثل رضا العملاء والروح المعنوية للعاملين.³

افتراضات مدخل تحقيق الأهداف: وضع روبينز عدة افتراضات لجعل هذا المدخل مفيدا:

- أن يكون للمنظمات هدف أو أهداف نهائية
- أن تكون تلك لأهداف محددة جيدا ومفهومة جيدا من قبل كل أعضاء التنظيم، أو بعبارة أخرى أن تكون تلك الأهداف بحيث يمكن التعرف عليها وتميزها وتحديدتها حتى يمكن فهمها.
- أن يتوفر إجماع عام على هذه الأهداف.
- أن تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها.
- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلا للقياس.⁴

تساؤلات حول هذا المدخل:

¹ محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، ب ط، عمان، 2008، ص 105.

² علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 451.

³ أحمد ماهر (2007): مرجع سابق، ص 35.

⁴ ماهر صالح بنات: مرجع سابق، ص 74.

على الرغم مما يتمتع به هذا المدخل - مدخل الأهداف - من وجهه ورغم أن تحقيق الأهداف يمكن أن يكون بوجه عام معياراً من معايير الفعالية التنظيم ، إلا أن هناك شكوكاً قد جاءت حول هذا المعيار منها :

- هل نتعامل مع الأهداف الرسمية أم الأهداف المعمولة بها؟
- وإذا كان هناك أكثر من هدف فكيف نوفق بين هذه الأهداف المتعارضة ؟
- وإذا أخذنا بمنهج الأهداف فهل يمكن أن نصل إلى مقياس عام للفعالية ويمكن تطبيقه على جميع المنظمات باختلاف أنواعها أم مقاييس متخصصة وليست عامة؟

2-2- مدخل موارد النظم :

إذا كان مدخل الأهداف ينظر للفعالية من زاوية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أو النتائج التي ترغب في الوصول إليها فإن مدخل موارد النظم يتناولها من زاوية النظم ، إذ ينظر للمنظمة باعتباره نظاماً اجتماعية يوجد في بيئة معينة ، وتتشأ علاقة تداخل وتفاعل مستمر¹. ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تستغل بيئتها باستقطاب الموارد النادرة والقيمة منها وبالتالي فإن فعالية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها والحفاظ على أسس بقائها ، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص في عملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية كلما اقتربت من الفعالية².

يعتمد مدخل الموارد النظم في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ، وأهم مؤشرات مدخل النظم : " القدرة على التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيه المنظمة " ³

وأهم الجوانب التي يركز عليها أصحاب هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية ما يلي:

- قياس قدرة المؤسسة على تأمين المداخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها .
- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص ص 453 - 453.

² ماهر صالح بنات: مرجع سابق، ص 75

³ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 171

- قياس الصحة التنظيمية، والتي تحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.
- الاستقرار والتوافق الداخلي من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية خلق مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تحصل .
- الإنتاجية أو الانجاز ، والإنتاجية هي المخرجات إلى المداخلات ، أما الانجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة ، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة .
- التطوير التنظيمي ، يرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسه ، ووجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق وظروف العمل .. الخ.
- الروح المعنوية، و ترتبط بقدرة المنظمة على خلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها ولرضية عن عملها.¹

مشاكل وانتقادات في مدخل موارد النظام :

- صعوبة التطبيق وخاصة عند قياس عديد من المتغيرات مثل: درجة تكيف التنظيم مع المتغيرات البيئية.
- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية.
- يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، بدلا من التركيز على غايات محددة قابلة للقياس، فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه² .

3- مدخل العمليات الداخلية :

يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها ، وتعتبر المؤسسة وفقا لهذا المدخل إذ اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات فيها ، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين ، ويتميز هذا المدخل في

¹ ماهر صالح بنات: مرجع سابق، ص76

² علاء الدين عبد الغني: مرجع سابق، ص 455

قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدرية¹.

وعلى حسب هذا المدخل أنه يقيم الفعالية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلا من التركيز على النتائج أو النهايات².

مؤشرات مدخل العمليات الداخلية :

- وجود مناخ إيجابي
- شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء
- وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيّتهم وولائهم للمنظمة .
- ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية³.

الصعوبات والانتقادات في مدخل لعمليات الداخلية :

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالإزدواجية في الأقسام ، أو الصراع بين الأفراد مثلا .
- التركيز على عنصر العمليات وحده ، وإهمال بقية عناصر النظام كالمداخلات والمخرجات⁴.

4- مدخل البيئة :

يعد هذا المدخل حصيلة للتطور الذي طرأ على مدخل الأهداف بعد انتقادات عديدة وجهت إليه ، وذلك بهدف تلاقي عديد من أوجه القصور الموجودة فيه⁵.

وتعرف الفعالية بموجب مدخل البيئي ، واستنادا لرأي ميلز و كيلي بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة . فكلما كانت

¹ بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 25

²Cameron K : Measuring organizationl Effectiveness in Institutions of Higher Education. Administrative – Science- Quarterly 1987 p605.

³ علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، 172

⁴ بلقاسم سلاطنية وآخرون:الفعالية التنظيمية في المؤسسة : مرجع سابق ، ص 27

⁵ ماهر صالح بنات: مرجع سابق، 78

الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعا من التوازن في المصالح فإن تتمكن من تحقيق أداء أفضل¹.

وبرغم من أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد واختلاف مصالح وأهداف وحجة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة ، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد حجة كل طرف ولتوفيق بينها².

رابعا: مؤشرات و أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المنظمات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والمهتمين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات أو معايير علمية لقياس فعالية المنظمة. فيكف نحكم على منظمة ما بأنها فعالة ومنظمة أخرى بأنها فعلة ومنظمة أخرى بأنها غير فعالة ؟ ما هو المعيار أو المعايير التي على أساسها أو في ضوءها يمكن الحكم على فعالية المنظمة ؟

فالفعالية التنظيمية هي بحث على نطاق واسع حيث بدأ العمل في الفعالية التنظيمية في عام 1930 ، ثم توسعت بعد ذلك بواسطة العديد من النظريات وتم الموافقة عليها في عام 1970 وما بعده ، وقد تم اعتماد على مؤشرات عديدة ومختلفة معظمها وجهات نظر مماثلة لتقييم الفعالية في مجال التعليم العالي.

و لقد اكتفت النظريات المبكرة في التنظيم بالكلام عن: تعظيم الربح - توفير خدمات جيدة - إنتاجية أعلى - تحسين الروح المعنوية، كمعايير كافية للفعالية. ولكن مكانة مثل هذه المعايير قد ضعفت بسبب بعض العوامل مثل:

- اكتشاف أن المنظمات التي تبدو رشيدة تتصرف بطريقة غير فعالة إذا كان المعيار الوحيد هو معيار الربح أو تقديم خدمة جيدة.
- اكتشاف أن المنظمات تقوم بوظائف متعددة ولها أهداف متعددة. و أن بعض هذه الأهداف والوظائف قد يكون متعارضا مع بعضه³.

¹ علاء عبد الغني: مرجع سابق، ص

² محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص 94

³ ماهر صالح بنات: مرجع سابق، ص 81.

فعلى سبيل المثال ، نستطيع أن نذكر للمؤسسة الصناعية عدة أهداف ووظائف تعتبر أساسية و أولية بالنسبة لها تتمثل في الإنتاجية وتقديم خدمات للمجتمع ، فهل نحكم على فعاليتها من خلال أدائها لوظيفة وحدة أو لموظفتين كل وحدة على حدة ، أو من خلال التكامل بين عدة وظائف ؟

و تتمثل إحدى المحاولات للخروج من هذه الصعوبات في تحديد الفعالية على أساس خاصة بمستويات النظم. فإن كان كل نظام / منظمة له وظائف متعددة ، وأنه يوجد في إطار بيئة تفرض مداخلات لا يمكن التنبؤ بها فإن فعالية النظام يمكن أن تعرف على أنها قدرته على الاستمرار ، والتكيف و المحافظة على نفسه ، والنمو بصرف النظر على الوظائف المحددة التي يؤديها¹.

1- المؤشرات الداخلية:

- **التخطيط وتحديد الأهداف:** ترتبط الفعالية التنظيمية - كم تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. و عليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرة المنظمة على تحديد أهدافه وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تحقيق الفعالية فانه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** ومن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين ، إن ذلك يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة العشرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة بالإضافة لذلك فإن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المداخلات منخفضة إذا ما قورنت بعوائد المخرجات .
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدة من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى كثير من المديرين والباحثين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية .

¹ نفس المرجع: ص 81.

- **تدريب وتنمية الأفراد :** وهذا المؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية ، اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم ¹.
- **التأخر والغياب بين العاملين :** ويمكن 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 إنتاجية من غيره ².

2- المؤشرات الخارجية:

- **إنتاج السلع والخدمات :** إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من السلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- **الجودة :** إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرات ضروريا لفعاليتها.
- **تحقيق الأرباح :** إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- **تحقيق أهداف جديدة :** تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
- **التأهب للانجاز :** يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا.
- **المسؤولية الاجتماعية :** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
- **البقاء :** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة ، فإن معنى ذلك إن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
- **القدرة على التكيف والتأقلم :** ويقصد بها استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة .
- **التطور :** ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا ، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي ³.

¹ احمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ب ط ، الإسكندرية، 1996، ص ص 237-238.

² جون جاكسون وآخرون : نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1988 ، ص 60.

³ نجاة قريشي : القيم وعلاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم إجماع ، 2006 ، ص 72.

أهم المؤشرات المعتمدة في الدراسة :

- **تحقيق الأهداف:** فالهدف هو الحالة المرغوبة والمطلوبة من الأداء والتي تسعى المنظمة بكاملها للوصول إليها وهو احد المكونات الأساسية للمنظمة ، إذ يعد الدليل لعمليات اتخاذ القرارات ، والمرشد والمحدد لفعاليات وأنشطة المنظمة المختلفة ، والتي تشق أساس من الهدف ، ومصدر الشرعية في المنظمة ، ومصدر التحفيز ومقياس الأداء في المنظمة ، والقاعدة الأساسية في تصميم وبناء المنظمة ، كما ويعكس هدف المنظمة المؤشر العام للمنظمة في توجهها لخدمة المجتمع ، إذ يعطي التصور الأولي عن المنظمة وأنشطتها ودورها في المجتمع¹.

يمثل تحقيق أهداف المنظمة أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم إستراتيجية المنظمة والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة ، والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من المواءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها ، وينظر إلى هذه العملية على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبارها عملية توجيه لأنشطة المنظمة ، وصولا لتحقيق أهدافها ، كما أن تقييم هذا الأداء يعد استقراء لدلالات ومؤشرات يتم في ضوءها اتخاذ قرارات ، تحدد مسارات الأنشطة التي تمارسها المنظمة في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة².

وعموما فإن يمكن النظر إلى أهداف المنظمة ضمن الهرمية التالية:

- **الأهداف الإستراتيجية: Strategic Objective** وهي الأهداف العامة للمنظمة، والتي تتعلق بتحقيق الأنشطة المركزية للمنظمة، والمتصلة بالأطر الخارجية للمنظمة.
- **الأهداف التكتيكية:** وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المنظمة، والمعتمدة على التوزيعات الرئيسية للأنشطة داخل المنظمة وتحدد وظائفها.
- **الأهداف العملياتية :** وهي الأهداف التي تتحقق من قبل التشكيلات الفرعية والأفراد في المنظمة والمعتمدة على أساس التوزيعات التخصصية والأدائية الفردية³.

¹ عمر وصفي عقيلي و قيس المومني : نظرية المنظمة ونظرية التنظيم ، دار الزهران ، عمان ، 2000 ، ص ص 36-39

² يوسف صالح الحمد العنزي : إثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، قسم الإدارة ، 2013 ، ص 33

³ إلهام حمود علي الفاعوري : مرجع سابق ، ص 65.

قد يبدو وضع الأهداف للمنظمة عملية سهلة ولكنها عملية ليست بالسهولة المتوقعة فأهداف أي منظمة يجب أن تحتوي على المقومات التي تجعل منها محفزا للموظفين والمديرين وأن يتمكن الموظفون من وضعها نصب أعينهم أثناء عملهم ، وهناك عدة مواصفات يجب أن تتوفر عند تخطيط أهداف المنظمة المستقبلية نذكر منها :

- يجب أن تكون واضحة ومحددة وبعيدة كل البعد عن الغموض حتى يستطيع جميع العاملين أن يدركوها وأن يستوعبوا كيفية العمل بها.

وهذه الخاصية الأولى التي يجب أن تتوفر وأن تتوفر فلا شك أن التخبط بين الموظفين قيد يكون هو نتيجة الحتمية لغموض الأهداف والسياسات ، كما أن مثل هذا الخطأ غالبا ما يؤدي إلى التصادم بين الإدارات المختلفة حيث يختلف فهم الأهداف من فريق إلى آخر .

- يجب أن تكون قابلة للقياس وهذا يكون لعدة أسباب منها قياس نسبة ما تم من الهدف ومنها أيضا قياس أداء الإدارة والعاملين في المنظمة. وضع أهداف غير قابلة للقياس قد يتسبب الكثير من المشكلات عند التقييم.¹

فمن الضروري أن تكون الأهداف قابلة لتحقيق حتى تحفز الموظفين والمديرين لتحسين الأداء، فالأهداف غير قابلة لتحقيق ربما يتسبب الإحباط لفريق العمل لأنهم قد يتوقفوا عن العمل إذا أحسوا أن عملهم غير مجدي.

- يجب أن تكون الأهداف منطقية وذات علاقة يمكن مثلا اعتبار تحسين جودة خط الإنتاج كهدف لإدارة التسويق مثلا فكل إدارة يجب أن يكون هدفها في نطاق عملها.

- كما يجب أن تكون الأهداف محددة بزمن ، ويجب أن يكون الزمن المطلوب لتحقيق الهدف في نطاق معقول فلا يكون زمن تحقيق الهدف أطول من اللازم فيبيعث على الاسترخاء أو قصير من اللازم فيبيعث على الإحباط ويسبب ضغطا للموظفين العاملين لعل تحقيق الهدف² .

أهمية الأهداف التنظيمية : تتبع الأهداف التنظيمية من كونها تتعلق بالأفراد الموجودين في المنظمة وينتمون إليها ويتأثرون بالبيئة المحيطة بهم ، ونظرا لتعدد الأطراف التي تؤثر في تحديد أهداف المنظمة فإن المنظمة تسعى بتحديد وتطوير الأهداف وذلك لوجود مجموعة من الأسباب وهي:

¹ يوسف صالح الحمد العنزي : مرجع سابق ، ص 33.

² نفس المرجع السابق : ص 34.

- أن الأهداف هي أساس وجود المنظمة، بمعنى أن المنظمة هي الوسيلة التي يمكن تحقيق الهدف بواسطتها.

- إن تحديد الأهداف بالشكل الصحيح يعود بالنفع على المنظمة وتحقيق مبدأي الكفاءة والفعالية.¹
وعلى ضوء ذلك ترى أن أهمية الأهداف التنظيمية تتمثل بالآتي:

1- تحقيق الكفاءة التنظيمية: والكفاءة هي مجموع جهود الأفراد والموارد الأخرى للمنظمة والتي تستخدمها المنظمة للتحرك نحو الأهداف التنظيمية.

2- تقييم أداء والإنجاز: إذا استطاعت المنظمة تحديد وتطوير أهداف واضحة فإنه يمكن استخدامها كمعايير لتقييم أدائها وبالتالي إمكانية تقييم الأداء ومعرفة الإنجاز.

3- صناعة واتخاذ القرار: إن الأهداف التنظيمية هي مرشد للعاملين بالمنظمة عند اتخاذ وصناعة القرار كونها تصبح محددات للقرار وبالتالي يتم التعامل مع الأهداف كقيد على القرارات وتوجيهها.

4- التوجيه وتحفيز : عندما يحصل العاملون بالمنظمة على المخرجات المخطط لها فإنها تعطيهم معنوية عالية إضافة إلى أنه يمكن تحفيزهم وتوجيههم .

5- إبراز شخصية المنظمة: من خلال تحديد الأهداف وتحقيقها فإن ذلك يحمل للمنظمة صورة إيجابية للجمهور الداخلي والخارجي.

6- تعطي الصورة الشرعية والقانونية لجمهور المتعاملين معها: والمعروف أن القانون هو الذي ينظم العلاقة بين طرفين ، وعندما يشعر المتعاملون بأن علاقتهم مع المنظمة علاقة قانونية فإن ذلك مدعاة للاطمئنان والشعور بالارتياح.²

إذا أخذت المنظمة هذه الخواص والمعايير عند تحقيق الهدف فلا شك أن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف سيتحسن ، وبالتالي قدرتها على التحسين المستمر في أداء المنظمة على جميع المحاور ، والإدارة الناجحة والفعالة هي تلك القادرة على استخدام جميع عناصر الإنتاج الاستخدام الأمثل وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع ورغباته ورفع مستوى معيشة أفرادها ، وكذلك هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقيق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد . ففعالية وكفاءة المنظمة تتضح من

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سابق ، ص 84

² نفس المرجع : ص 85 .

خلال قدرتها على بناء أهدافها بشكل منسق ومتناغم مع رؤيتها البعيدة ورسالتها التي تفسر أسباب وجودها، فالأهداف والرؤية والرسالة كل متماسك يعكس صورة المنظمة في السوق.

الرضا الوظيفي:

يمثل العنصر البشري مورداً في إطار العلاقات التنظيمية، إذ يشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات والإنتاج في المنظمات، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة إلى العنصر البشري في إدارتها وتحريكها والعنصر البشري لا يمكن له أن يعمل بكفاءة عالية إذا لم يكن هناك دوافع معنوية ، لتأدية العمل ومن بينها الرضا الوظيفي ، وإن ازدياد الاهتمام بالجانب الإنساني والآثار التي يتركها العمل على العاملين قد أسهمت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدراً كبيراً من الأهمية والعناية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية معاً¹.

ويرى البعض أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل ، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقى الثناء ، إن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل ، التعويضات وفرص الترقية والإشراف ، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة².

وإن الرضا ينبع من عدة أشياء أو من بعضه وهي :

- **بيئة العمل :** كالعلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ، وأنظمة العمل وإجراءاته والطرق المتبعة في ذلك.

- **العمل نفسه:** وما يتضمنه من مسؤوليات ، ومهام ، وتحديات ، وسهولة وصعوبة ، وتقدير واعتزاز ونمو شخصي ونفسي.

- **الظروف المحيطة بالعمل:** كالإضاءة، والتكييف، والأثاث، والحرارة والضوضاء.

¹ يوسف صالح الحمد العنزي : مرجع سابق ، ص 38.

² كاي كيبيلر : تحقيق الرضا الوظيفي : ترجمة : خالد العامري ، دار الفاروق للنشر ، مصر ، 2003 ، ص 11 .

- الحوافز المادية : مثل الراتب والمكافآت والترقيات والمميزات المادية الأخرى.
 - الأسلوب القيادي: مثل أسلوب الإشراف المتبع وطرقه.
 - الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة بالعمل نفسه: سواء كانت هذه البيئة خارجية (كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية) ، أو البيئة الداخلية (المناخ الوظيفي ، جماعات العمل) .
 - أمور ذاتية : وهي تتعلق بالإنسان (الموظف) نفسه وصفاته الشخصية والسلوكية (دوافعه، حاجاته، توقعاته، وطموحاته، ذكائه، واستعداداته وقدراته المختلفة)¹.
- ويعد الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة من أهم مقومات نجاح تلك المنظمة في تقديم خدماتها إلى المتعاملين معها ، ويقودنا التفكير المنطقي إلى القول انه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، وقل اعتماد تركه للعمل بطريقة اختيارية .
- و يتوقف الرضا الوظيفي عن العمل على التوازن بين مدى الإشباع أو النقص في إشباع الحاجات ومن خلال توقعات الفرد حول تحقيق أهدافه في الإشباع. ومن الثابت أن من يؤدي عملا مشوقا ، سواء من صفاته أو خصائصه أو قدراته أو مواهبه أو خبراته أو استعداداته لا يجد صعوبة في أدائه ، كما يواجه عراقيل من شأنها أن تفقده الرغبة في انجازه أو الاهتمام به ، أو أن تشعره بأنه إنما يضيع وقته وجهده سدى فيه لاسيما إذا كان ذلك العمل يؤديه الموظف أو العامل في المنظمة.
- ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكياتهم الخارجي وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران على درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي ، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر أو زيادة معدل تأخيره عن العمل ، فعدم الرضا يؤدي إلى الإحباط والتعقيد في العمل الذي ينعكس بدوره على سلوك الأفراد ، كما أن هناك حالات من الخصام والنزاع والاختلاس والغياب المتعمد والمتمرد والانتقام وللرضا الوظيفي جوانب ايجابية على المنظمة ، فهذه الجوانب الايجابية لأفراد والمتمثلة بالاتجاهات ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب ، أي انه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع على اختلاف أشكالها التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما تزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداء العمل ، فزيادة

¹ يوسف صالح الحمد الغنزي : مرجع سابق ، ص 39

دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا عن العمل ، أي انه نتاج لشعوره بإشباع حاجاته.¹

إنتاجية المؤسسة :

كان مفهوم الإنتاجية في الماضي من المفاهيم التي يحيطها الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وقد كتب حول هذا المفهوم الكثير من الأبحاث التي أرادت أن تعطي مفهوما محددا ودقيقا للإنتاجية ، ولقد استأثر مفهوم الإنتاجية وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية باهتمام العديد من الباحثين وكانت هناك العديد من المحاولات لإيضاح هذا المفهوم إلا أن هذا المفهوم بقى غامضا ومثيرا حتى بداية الأربعينات حيث بدأ يكتسب بعض الدقة والوضوح ، وعلى الرغم من الاختلافات الكثيرة في وجهات النظر حول مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديد مفهومها الواسع والذي يمكن من خلاله قياس مدى حسن استغلال الموارد الإنتاجية². إذ يقول الاقتصادي الأمريكي "S-Fabricant" : الإنتاجية موضوع تحطيه فوضى كبيرة ، الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون بعض أشياء مختلفة³ . أما الاقتصادي "W.E.G.Salter" فقد عبر عن هذه الحلة بأن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فالبعض يرى أنها مقاييس لكفاءة العامل، وللبعض الآخر تعني المخرجات والمطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، بالنسبة للبعض لآخر الكثير تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن⁴.

ويتضح من خلال ما سبق أن مفهوم الإنتاجية نسبي ويتعذر القول بوجود تعريف محدد ومطلق لهذه الفكرة ، فهو مصطلح يتأثر بالعديد من الجوانب ولعوامل سوء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو فنية أو بيئية ، هذا ما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف المتباينة ولمختلفة من أبرز هذه التعاريف ما يلي :

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة أكثر عموميا إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ، ويشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات ، الدخل ، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية

¹ يوسف صالح الحمد العنزي : مرجع سابق ، ص ص 40-41.

² ماجدة حسن هنية : العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، أغسطس 2005 ، ص 4.

³ عادل جودة وغسان قلاوي : الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، بيروت ، 1972 ، ص 20.

⁴ خضير كاظم وآخرون : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار صنعا للنشر ، عمان ، عمان ، ص 43.

النشاط ، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة وكمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات¹.

ويعرفها المركز الياباني الإنتاجية بأنها تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع ورفع معدلات توظيف العمالة ، وتأمين أجور عالية ورفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع .

فالإنتاجية من خلال هذا المنطلق هي مقياس تحويل وإدارة الموارد المحددة، لتحقيق أهداف محددة في أزمنة معينة وفي شكل كميات ونوعية محددة.

و كما قدم بول مالي Paul-Mali تعريف للإنتاجية بأنها ترتبط بين الفعالية للوصول وتحقيق إلى الأهداف والكفاءة في تحسين استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف. فالإنتاجية بهذا المفهوم تعتبر وسيلة يعتمد عليها في الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وباستخدام قليل لمواردها².

ومما لا شك فيه أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ، ومن أجل ذلك لا بد من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها ، ولقد تنوعت تقسيمات تلك العوامل من هذه التقسيمات :

• عوامل فنية:

- المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج .
- المواد الخام المستخدمة (كما ونوعا وكيفا).
- تصميم مكان العمل
- أساليب الإنتاج المتبعة

• عوامل إنسانية:

- القدرة على العمل

المعرفة بالتعليم

¹ بارك نعيمة : تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ب س ، ص 279 .

² بوعريوة الربيع : تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007 ، ص 71.

اكتساب الخبرة بالممارسة

اكتساب المهارة بالتدريب

التكوين الجسماني للعامل

القدرات والمهارات الشخصية

- الدوافع إلى العمل وتحديدها

الرغبات الإنسانية

العلاقات الاجتماعية.

طبيعة العمل نفسه¹.

كما أشار بلال خلف السكارنه في كتابه التطوير التنظيمي والإداري أن من أهم أسباب تحسين وزيادة الإنتاجية والأداء في المنظمات بشكل عام ، وجود التنظيم الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المنظمة ، ويحدد العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، ويساعد على تجنب الازدواجية ، ووضوح السلطات وتفويض الصلاحيات وتقليل المستويات الإدارية الهرمية وتسيير الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية والأداء بشكل عام .

وفي دراسة ميدانية قام بها بدر البدوي وعدنان حمزة للتعرف على العوامل الأساسية التي لها تأثير مباشر على مستوى في القطاع في القطاع الحكومي تم التوصل أن هذه العناصر : عنصر الزمن ، الاتصال الإداري ، التنظيم ، التدريب والتطوير ، التقنية والإشراف الإداري ، الرضا الوظيفي .

وفي دراسة ميدانية قام بها حسن حجرة توصل إلى أن هناك أكثر من عقبة تقف أمام الكفاءة الإنتاجية للمديرين والمشرفين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في عدد من الأجهزة الحكومية ، من أهمها ، صعوبة الإجراءات المالية ، مركزية الإدارة ، عدم الاهتمام بالتدريب ، عدم وضع الرجل مناسب في المكان المناسب ، عدم توفر المناخ .

وفي دراسة قام بها محمد محيسن عن الإنتاجية في قطاع الحكومي توصل إلى أن المعوقات التي تتعلق بالتنظيم الإداري تتلخص في ضعف التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية ،

¹ على السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، ب ط، ب س، ص 36.

وضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة.¹

وقد يثار تساؤل منطقي: لماذا كل هذا الاهتمام بقضية الإنتاجية؟

لإجابة على هذا السؤال تكمن في إبراز الأهمية البالغة لمؤشر الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة فيما يلي:

أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل :

- تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.
- تساعد على تحديد مقدار داخل الفرد فكما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والكافات.

أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة :

- تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة.
- كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المديرون مع مؤسسات أخرى ، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية ، وتوضيح صورة المؤسسة ، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات².

فموضوع الجودة في الإنتاج الذي حظي اهتمام متزايد في العصر الحديث في أغلب المنظمات وفي كافة أنحاء العالم ، خاصة بعد أن انتهت هذه المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية لأهمية الجودة ومدى مساهمتها في تطور الأداء ، والنظر إلى الجودة كسلاح تواجه به المنظمات التحديات الداخلية والخارجية ، وأصبحت تشكل عمل أساسيا لنجاح المنظمات ، وما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق .

فالجودة هي جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء ، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن، ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

¹ بلال خلف السكارنه (2013) : مرجع سابق ، ص ص 513 – 514.

² بوعريوة الربيع : مرجع سابق ، ص73.

- المطابقة للمواصفات
- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كم يختصرها عام الجودة جوران Juran في لمواءمة للاستخدام¹

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك تباين في النظرة للإنتاجية بحسب القصد والهدف من الإنتاج فالإقتصاديون يعرفون الكفاية الإنتاجية بأنها حصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأبسط جهد وأقصر وقت وأقل تكاليف ممكنة ، بينما الإداريون وخاصة السلوكيين منهم يعارضون هذا المفهوم الذي يتناسى الحاجات الإنسانية للفرد من حاجت نفسية واجتماعية ومادية وهي جميعها تؤثر في إنتاجية العامل ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها تهدف إلى مراعاة الناحية الاقتصادية المرتبطة بالتكاليف وفعالية الأداء ، وكذلك توفير البيئة الإنسانية التي تساعد على نمو المواهب الفردية والقدرات ، و تتيح له إشباع حاجاته المادية والإنسانية من أجل تحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية في العمل .²

التكيف مع بيئة العمل :

تعتبر الأدبيات التي تناولت موضوع التكيف التنظيمي حديثة نسبياً، إذ ظهرت أغلب أدبيات التكيف خلال السبعينيات ، وقد أخذت بالازدياد نتيجة لاتفاق الباحثين على زيادة التعقيد والاضطراب في البيئة في السنوات الأخيرة ، وعلى حاجة المنظمة لتوسع من قدرتها على التعامل مع الظروف البيئية إذا أريد لها البقاء .

ونقصد بالتكيف هو تحقيق حالة التوازن والتوافق بين الفرد ومنظمته أو بيئته و بين العمليات والوظائف النفسية للفرد والناشئة للفرد عن خفض و إزالة التوتر والقلق الناتج عن حاجة و دافع دون الوقوع في صراع والسلوك التنظيمي هو أن سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العوائق التي تقف حيال تحقيق أو دافع ، ويمكن أن إدارة المنظمة يمكنها أن تلعب دورا في إعادة حالة التوازن إلى الفرد وتساعد على ذلك من خلال نظام الحوافز وأساليب القيادة الإدارية المنظمة³.

ويرى بعض الباحثين التكيف التنظيمي هو عملية التي يعدل من خلالها المديرون منظماتهم لتلبية المطالب البيئية المختلفة ، وتتطوي عملية التكيف عدة على رصد البيئة الخارجية وتشخيص القضايا ، وتخصيص الموارد وتعديل الاستراتيجيات ولهياكل من خلال القيام بأنشطة وإجراءات ، والتي تهدف إلى

¹ يوسف صلح الحمد العنزي : مرجع سابق ، ص ص 35-36.

² بوشمال أحمد : مرجع سابق ، ص 129.

³ شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص 75.

تحقيق كل من المواءمة الخارجية والداخلية. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى عملية التكيف على أنها استجابة المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، أو التغيرات في النظم الداخلية في المنظمة كما يمكن للمنظمات الاستجابة في الوقت نفسه إلى كل من الضغوط الخارجية والداخلية من أجل التغيير¹.

وكما يعرف التكيف على أنه عملية نفسية ديناميكية مستمرة يستطيع الفرد من خلال أنه يتخذ أساليب أكثر ملائمة لمعالجة المواقف المختلفة ، وهذه العملية تتطلب مرونة وحكمة في نفس الوقت حتى يستطيع الموظف كسر الحاجز النفسي الذي يحول بينه وبين معالجة المواقف الصعبة التي تواجهه خلال ممارسة مهامه بفاعلية ، كما تتطلب أيضا تقديم تنازلات معنية تجاه الآخر أيضا².

وإن عملية التكيف مع ظروف بيئة العمل مطلوبة من الموظف ، سواء كان رئيسا أو مرؤوسا على حد سواء ، فالمدير يجب أن يتكيف مع الموارد البشرية والمادية المتاحة ، والموازنة بين مطالب المنظمة والمرؤوسين ، كم يجب عليه أن يتكيف مع استراتيجيات وسياسات المنظمة ، ولا شك أن المدير كثيرا ما يواجه صعوبات عند تغيير الخطط والأهداف التنظيمية من قبل الإدارة العليا مما يتطلب منه بذل جهود أكبر ، أما الموظف فإنه لا يستطيع أن يختار رئيسه المباشر ، ولا يستطيع تحديد مهامه والوظيفة أو تحديد عدد أيام وساعات العمل اليومي ، فقد يكون رئيسه متسلطا أو انفعاليا أو غير ذلك ، مما يجعل العمل والتعامل مع هذا الرئيس عملية غير مريحة ، وقد تكون مهامه الوظيفية صعبة أو معقدة أو بسيطة ولا تتناسب مع خبرته أو تخصصه ، مما ينتج عنه الإحباط أو الملل ، وقد تكون لدى الموظف رؤية معينة لبداية ساعات الدوام وعدد ساعات العمل والإجازة الأسبوعية ولا يجد خيارا آخر غير الانصياع لما هو معمول به هذا من جانب ومن جانب آخر ، ومن جانب آخر فإن الموظف قد يواجه تنظيمية قد لا تتفق مع قيمه أو يجد تجاهلا من المنظمة في عدم إشراكه في اتخاذ القرارات ، وخاصة القرارات التي تخصه شخصا أو تمس مهامه الوظيفية ، وأحيانا تكون عملية الاتصال في البيئة التنظيمية التي يعمل بها غير مناسبة ، إضافة إلى ذلك فقد تكون العدالة والمساواة بين الموظفين غير متحققة بالطريقة المرغوبة في مجالات الترقيات والتعيين والتدريب والإشراف وغيرها ، أو يكون مبدأ إتاحة الفرص لجميع الموظفين دون تمييز لا يطبق بالطريقة الملائمة³.

والجدير بالذكر أن هناك فروقا فردية بين الموظفين في مسألة التكيف ، فبعضهم يستطيع أن يتكيف مع المواقف بسهولة ، بينما البعض الآخر يجد صعوبة في التكيف ، مما يسبب له ضغوطا

¹ إلهام حمودي علي الفاعوري : مرجع سابق ، ص ص 60-61

² محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2005 ، ص 81.

³ يوسف صالح الحمد الغنزي : مرجع سابق ، ص 41.

مستمرة ينتج عنها عمليات نفسية وسلوكية مختلفة كالقلق والاكتئاب والاستقالة والانسحاب ، لذا فإن على الموظف تدريب نفسه على التكيف مع المواقف المستجدة ، والتعامل معها بالعقل وليس بالعاطفة ، وأن لا يكون أسيرا للعادة بل يجب أن يكون مرنا ، وأن ينمي في ذاته أن التغيير في بيئة العمل أمر حتمي ¹.

وبينما يرى آخرون أن تكيف المنظمة يحقق إعادة حالات التوازن فيها نتيجة للظروف غير المتوازنة. وتكيف يشير عادة إلى عملية وليس إلى حدث . فالتكيف يهتم بالتغيير يهتم الذي يحدث على مستوى المنظمة ككل.

وينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح ترتبط بالعديد من التبادلات مع البيئة ، والتي تحتوي على ذوي المصالح ، وقد وصف كل من **Bamon** و **March & Simon** التبادلات بين المنظمة وذوي المصالح بالحوافز والمساهمات حيث تقدم المنظمة مساهمات إلى المجتمع مثل بين الأجور والخدمات وبينما يقدم المجتمع إلى المنظمة العمل والاستثمار و رأس المال وغيره ، لذا فإن نجاح المنظمة وبقاءها يعتمد على إشباع حاجات ذوي المصالح ، والاستجابة للتغييرات في بيئاتهم ².

وعليه فإن من أهم الأمور التي يجب أن يراعيها المدير داخل المنظمة عند اتخاذ القرارات أن يراعي الفروق الفردية بين العاملين ، وقدرتهم على التكيف ولتأقلم مع التغييرات الجديدة الحاصلة داخل المنظمة حتى لا يمر بتجارب غير مرغوبة فيه قد يكون في غنى عنه لو تكيف من البداية خاصة إذا لم تكن تخالف القيم الدنية أو لأخلاقية أو التنظيمية .

وبالرغم من أن التكيف المنظمة يعتبر من أهم العوامل الحاسمة التي تجعل المنظمة تحافظ على بقاء واستمرارها ، إلا أن المعرفة العلمية غير كافية حول موضوع لتكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية بأسلوب متكامل ، كما أنها تبدو معرفة متجزئة بين الباحثين والحقول العلمية والأعمال.

خامسا: الاتجاهات النظرية المبلورة لفعالية التنظيمية داخل المنظمة:

تعد الإسهامات السوسيولوجية بشكل عام والإسهامات النظرية في علم الاجتماع التنظيمي على وجه الخصوص تراثا نظريا سوسيولوجيا اهتم الباحثون والعلماء فيه بإعطاء مفاهيم متعددة وأشكال لمفهوم الفعالية ، هذه المفاهيم التي اشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد أهم الأسباب التي تحقق الكفاءة

¹ محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة دار الشروق ، ط8 ، عمان ، 2002 ، ص

² يوسف صالح الحمد الغنزي: مرجع السابق ، ص 61 .

التنظيمية وبالتالي فكل نظريات المنظمة والتنظيم لها علاقة وطيدة بتناول الفعالية ، سواء كانت التيارات النظرية الكلاسيكية أو معاصرة ، إدارية ، نفسية ، اجتماعية .

وسنحاول فيما يلي عرض أهم الاتجاهات النظرية المبلورة التنظيمية داخل المنظمة:

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1- النظرية البيروقراطية :

إن كلمة بيروقراطية **Bureaucracy** مركبة من شقين الأول : **Bureau** وتعني المكتب والثاني : **cracy** وهي مشتقة من الأصل الإغريقي **Kratia** ومعناها القوة ، والكلمة بشقيها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب أو حكم المكتب.¹ كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوميين متناقضين الأول يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانيات بشرية ومادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة بأكثر فعالية. كما أنها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداولاً في عصرنا هذا وتعني " مجموعة الموظفين النظاميين بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا "،² وقد هتم ويبر بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادة والتقدير بمواصفات الإنتاج.³ وقام بوضع أسسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية.⁴

لقد أشار : ماكس فيبر " في مفهوم إلى أن البيروقراطية ترتبط بعلاقات السلطة الحاصلة بين كل من الطبقة الرأسمالية البرجوازية ، والطبقة العمالية .

- كما أن " ماكس " يعتبر البيروقراطية شكلاً من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضيفها على الأفراد .

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون : نظرية المنظمة ، دار الحامد ، ط1 ، الأردن ، 2012 ، ص 42 .

² احمد بوشمال : مرجع سابق ، ص 123 .

³ صبحي جبر العتيبي : مرجع سابق ، ص 33

⁴ عبد الوهاب سويسبي : المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم - : مرجع سابق ، ص 27

- ومن خلال ما سبقا من التعريفات نجد أن البيروقراطية هي عبارة عن عقله الإدارة ، بحيث تكون السلطة فيها خاصة بالوظيفة و تتصف بالشرعية القانونية¹ .

أنواع السلطة عند WEBER : لقد ظهرت تحليلات " فيبر " للتنظيمات ، أو بناءات السلطة بعرض تحليلي ، وتاريخي مميز إذ تناول فيها كيفية تطور الأنظمة ، أو الأجهزة الإدارية ، وطبيعية اختلاف كل جهاز إداري حسب بناءات أو تنظيمات السلطة نفسها ، بل وما مدى اختلافه في بعض مظاهرها التي حللها تحيلا مقارنا ، فلقد تناول النظام الإداري في السلطة التقليدية ، الكاريزمية ، والقانونية :

- **السلطة الكيرزمية : (الملهمة) :** ويستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص سمات القائد الذي يمتلك قدرات استثنائية وهذه القدرات تمنح القائد الملهم حق القيادة والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة ، وفي هذا النوع تكون كفاءة و الفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة .

- **السلطة التقليدية:** تستمد هذه السلطة في شرعيتها من خلال القيم والعادات والتقاليد وأن قوة التأثير على الآخرين يستمدتها القائد من خلال الحق المكتسب الموروث وولاء الأتباع، وفي هذا السلطة تكون الفعالية الإدارة غالبا ضعيفة.

- **السلطة القانونية :** ويستمد القائد نفوذه بحكم القانون أو النظم ويعد ذلك من أكثر السلطات انسجاما مع المجتمعات الحديثة حيث أن القائد يستمد سلطته من النظم والقواعد والقوانين التي تحدد المركز الوظيفي له ويتولى القائد سلطته من خلال التعيين بموجب الأنظمة والقوانين السائدة .² و هذا يعني كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كلما كان أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.

- **النموذج WEBER البيروقراطي المثالي:**

لقد كان " فيبر " في دراسته للبيروقراطية مهتما بتحليل التغيير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث ، فضلا عن توضيح الخصائص ، أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع .

¹ أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، الرياض 13-16 ذو الحجة 1430 الموافق لـ 1-3 نوفمبر

2009، ص 8

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : مرجع سابق ، ص 61.

وعلى الرغم من أن " فيبر " لم يقدم تعريفا رسميا إلا أنه ركز من خلالها على قرارات الرشيدة ، واعتبرها الوضع المثالي في إدارة مؤسسة ، أهتم فيبر بالكفاءة ، والقدرة و المعرفة في التنظيم ، ولقد قدم نموذجا لدراسة البيروقراطية ، وهو النموذج المثالي .

- تعريف النموذج البيروقراطي:

هو عبارة عن تصور عقلي ، وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات ، او خصائص معينة في الواقع ، بمعنى أنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية قد نجد لها نظيرا في الواقع ، وقد لا نجد لها نظيرا ، وإنما الهدف من هذا النموذج هو أن نقارن به الأفعال ، والمواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.

ولقد استعان " فيبر " بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل ، والعلاقات الاجتماعية ، والجماعية وخص الجماعة المتضامنة بالمناقشة و التحليل المفصل ، اعتبرها نموذجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة له فنجده ، يشيد بناء أساسيا لهذه الجماعة يعتبره البناء القاعدي بالنسبة لكل الجماعات الأخرى مهما كان حجمها ، ودرجة تعقيدها في كل ميادين الفعل الإنساني ، وكانت بالسمة الأساسية لهذا البناء ، فيما يرى " فيبر " هي التمايز الداخلي للأدوار ، والسلطة و فرق بين أولئك الذين يقبضون على زمام السلطة ، وبين الأفراد الذين على الرغم من كونهم تحت إشراف الرئيس ، إلا أنهم يمارسون سلطة على الأعضاء الآخرين في الوقت نفسه ، هؤلاء الأفراد يكونون الهيئة الإدارية ¹.

- خصائص النموذج البيروقراطي :

اعتبر ويبر أن النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية ، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة .

¹ صباح أسامع : التنظيم البيروقراطي وكفاءة الإدارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تنمية بشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2006 ، ص 28 .

- تحويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري¹.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية.
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية.
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد ، وزيادة الرواتب ، والعمل على إجراءات الأقدمية لترقية والتقدم المهني .
- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في إنتاجها الأسلوب الرسمي في التعامل بين الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات

أبرز الانتقادات التي وجهت إليها :

- بالرغم من الفوائد الإيجابية التي حققها النظرية البيروقراطية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات من قبل الكثير من المفكرين والباحثين ومن أبرز هذه الانتقادات ما يلي :
- إهمال الفرد ومعاملته كآلة وإغفال الطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة.
- تساهم بعض المبادئ التي تقوم عليها المنظمة البيروقراطية على الإهمال و انخفاض الكفاءة مثل الأقدمية في الترقية والترقية .
- التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي ذلك إلى حصول بعض الانحرافات غير المتوقعة سيما وأن طبيعة الجنس الإنساني لا يستطيع أن تخضعه للسيطرة كما جاء في قوله تعالى : " فذكر إنما أنت مذكر، لست عليهم بمسيطر " إذ أن الإنسان ليس إله ويمكن إخضاع للسيطرة والإشراف الشديدين .
- التناقض بين الخصائص المنظمة المثالية التي جاء ماكس فيبر وبين التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار الأفراد .

¹ بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 33-34.

- لا يرتبط نجاح المنظمة بالظروف الداخلية أو الذاتية لها وإنما للظروف البيئية الخارجية أثر كبير في تحقيقها لأهدافها ، وقد أهملت المنظمة البيروقراطية أثر البيئة الخارجية واعتبرت المنظمة كنظام مغلق ويعد هذا الانتقاد من أكثر الانتقادات نجاحا في تقييم المنظمة البيروقراطية .
- عجز المنظمة البيروقراطية من استيعاب التكنولوجيا الحديثة ، وعدم وقدرتها على امتلاك الوسائل الكفيلة بمعالجة الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- على الرغم من هذه الانتقادات إلا إن المنظمة البيروقراطية أسهمت بشكل فاعل في وضع الأسس التنظيمية في مجال المنظمة والإدارة بصورة عامة.¹

1-2- نظرية الإدارة العلمية:

- يرى تايلور إن الإدارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب لعمالي ، ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة والجانب الإداري ، ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين ، وأيضا علاقتهم بالموظفين .
- ولقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ، ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال ، وإن حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية ولم يتم ذلك بتطبيق المبادئ التالية² :
- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير ، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا ، واختبار أفضل طرق الأداء ، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى ، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.
- إحلال الأسلوب العلمي في اختبار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف
- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال ، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ، ويتولى العمال التنفيذ.
- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالآجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- أحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي³ .
- وما يمكن إن نستخلصه من دراسة التي قام بها تايلور ما يلي :

¹ خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون : مرجع سابق ، ص 62 - 63.

² صبحي جبر العتيبي : مرجع سابق ، ص 22 - 23 .

³ احمد ماهر : مبادئ الإدارة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 23.

- * إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.
- * تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ، ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.
- * كما يلاحظ إن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من "المؤسسة على مستوى كل الورشات " وتتحقق من خلال :
 - الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية
 - تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج ، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف
 - استخدام الأسلوب الوظيفي في نشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.
 - الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدق¹.
 - إضافة إلى ما سبق من تجارب التي قام بها استنادا إلى ملاحظته لعلمية ، وفي سبيل وصول إلى أهدافه وضع هذه المجموعة من المقترحات:
 - تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.
 - توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولهم تهتم الشخصية
 - استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقبة الوظيفية.
 - تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة².
 - ومن أهم النتائج المتعلقة بالتنظيم العلمي التي ساعدت على الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية:
 - تقسيم العمل على أساس لتفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص
 - دراسة حركة الوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل
 - التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز
 - الاختيار والتدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية
 - توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية وعوض الحدس في تحديد طرق انجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور³.

¹ بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 29 - 30.

² احمد بوشمال : مرجع سابق ، ص 111 .

³ بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 30

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور " بالرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل ، من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتتميط معايير الأداء .

أبرز الانتقادات التي وجهت إليها :

بالرغم من أن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة ومن فلسفة واضحة وأفكار عملية إلا أنه لها عدة انتقادات :

- لقد ركزت على عناصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية وهو العمل ، وأهملت العوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لعاملين.

- قد اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا ، وتركزت على الجانب الإنتاجي ، وأهملت الاتجاهات الإدارية والتنظيمية¹.

- يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ، ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكيف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانية وطبيعته .

- وتجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين ، وتحقيق روائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر².

1-3- نظرية المبادئ الإدارية :

تتشابه افتراضاتها حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي تبنتها الإدارة العلمية إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني ، فلئن كانت الإدارة العلمية قد ركزت على ركزت على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية ، فقد جاءت نظرية العلمية الإدارية لتقول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني خلال العلمية الإدارية والقواعد والأوامر ، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة ، وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يسيطر على السلوك الإنساني.

من أشهر رواد هذا النموذج الفرنسي هنري فايو وهو إداري ومهندس فرنسي متميز عمل في حكومة وفي القطاع الخاص حيث عين مديرا لشركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت تعاني من مشاكل

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سابق ، ص 51

² بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 31

إدارية وإنتاجية كادت تؤدي بها إلى الإفلاس فتمكن من إنقاذها ومعالجة بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل واستنبط منها قواعد عامة تتعلق خاصة بالإدارة العليا لشركة وقد ظهرت أفكار فايول في كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعامة عام 1916.

وقد قسم المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية ولكل وظيفة جزء من النشاط ولازالت إلى يومنا هذا مع بعض التغييرات¹ :

- الأنشطة الفنية (إنتاج والتصنيع)
- الأنشطة التجارية (الشراء)
- الأنشطة المالية (البحث عن رأس المال)
- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)
- الأنشطة المحاسبية (الإحصاء)
- الأنشطة الإدارية (وهي العمليات الإدارية التي تتألف من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة)² .
- المبادئ الإدارية عند فايول :

يقصد فايول بمصطلح بمبادئ الإدارة القواعد ، بينما تشكل العناصر من جهة نظره الوظائف ، وأن المبادئ الإدارية مرنة مما يجعل مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة المنشآت ، وبغض النظر عن الظروف التي تواجهها ، وحسب وجهة نظر فايول للإدارة أربعة عشر مبدأ هي: تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، النظام ، وحدة إصدار الأمر ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، مبدأ المكافأة والتعويض ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب ، المساواة في المعاملة ، المبادرة ، الاستقرار في العمل ، التعاون³.

نقد نظرية المبادئ الإدارية : من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي :

¹ مهدي حسن زوليف : الإدارة : النظريات ومبادئ ، دار الفكر ، عمان ، 2001 ، ص : 32

² فيصل فخري مرار : الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدولاي ، عمان ، 1983 ، ص : 47

³ حسين احمد الطراونة وآخرون : مرجع سابق ، ص 45.

- تعرض بعض المبادئ الإدارية مع الإدارية مع البعض الآخر، مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات التنظيمية.
- كما أن بعض هذه المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ إذ لا يوجد لها محددات دقيقة مثل التخصص و جودة الأمر.
- وجود التشويش في مسميات المبادئ ودلالاتها إذ لا يوضح كاتبها ما يقصده بالمبدأ.
- كما يوجه البعض نقد إلى فعالية هذه المبادئ.
- وأخيرا يجزم بعض روادها بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون عونا للإداريين في بعض الحالات¹.

2- النظريات السلوكية: العلاقات الإنسانية:

بعد ما تعرفنا على أن المدرسة الكلاسيكية ركزت على جانب الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها ، مع إهمال الجانب السلوكي للأفراد في المؤسسات ، حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسة وأثرها على زيادة إنتاجية ، حيث اهتمت بدراسة النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد² ودراسة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا) والرضا الوظيفي ... الخ³ ، ومن أهم المفكرين التابعين إلى هذه المدرسة :

2-1- نظرية إيلتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية :

يعتبر التون مايو MAYOE مؤسس علم اجتماع الصناعي من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة ، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية.

وتعتبر تجربته في مصانع هاوثرن بالولايات المتحدة الأمريكية حول أسباب التعب والتعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية ، حيث اختار مجموعة من العلامات وقام بتغيير شروط العمل من ضوء

¹ المرجع سابق : ص 47.

² فرحات غول : مدخل إلى التفسير ، دار الخلدونية ، ب ط ، الجزائر ، 2012 ، ص 48.

³ عبد الوهاب سويسبي: مرجع سابق ، ص 32.

وتهوية ومكان العمل وتخفيض في ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة وتخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أيام ، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية ارتفعت¹ . وعليه فقد تبين لـ إن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات تايلور ، وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهه نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة² .

من أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاورثون ، ما يلي :

- إن المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وإن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير سلوك الفرد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.
- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي على رفع فعالية المؤسسة ، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها وبحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعات وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة³ .
- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين .
- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا نقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة.
- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها ، وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى ما يؤثر ايجابيا على رفع الفعالية التنظيمية.
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها ، ومن هنا أهمية العلاقات داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.

إن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها ، وتحقيق الأهداف المسرة بفعالية يتوقف على دافعتهم للعمل ، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة وثم

¹ أحمد بوشمال : مرجع سابق ، ص 120 .

² المرجع السابق : ص 120.

³ فرحات غول : مرجع سابق ، ص 49.

أهداف المؤسسة ، وتهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دوافعهم للعمل ، وأيضا تهتم بالاتصال والتوجيه ، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة¹ . ويرتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها في: (الأفراد - السياسات - العلاقات التنظيمية الرسمية - الهدف) ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي.

ويظهر التفاعل النحو التالي : إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة (محاولاً التوفيق بين فريدته ومتطلبات الجماعة) والاندماج يتم من خلال التنظيم الرسمي أو ما يعرفه بالتصميم التنظيمي من خلال القيادة والمهام المطلوب منه ، بمعنى تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة ، كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه ، ويتحقق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية والتعليم للأهداف البعيدة.

- أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كرواد في دراسات التنظيم والتسيير ، والذي لا يعالج الفاعلية التنظيمية من زاوية الرشد ، بل من جوانب لسلوك والجماعة ، وفرد ليس كعنصر منعزل في تنظيم عقلاني بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكه لكي يقبل عضواً بداخلها ، إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكاته وتؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي .
- كذلك إن الإقرار بوجود التنظيم غير الرسمية من شأنه أن يعطي دفعا للفعالية بحكم أن التزاوج بين التنظيمي الرسمي وغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات ، وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة باعتبار إن التنظيم غير رسمي الذي سماه مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي².

2-2- فريد يريك هيرزبرغ ودراسة والتحفيزات : (نظرية العاملين) :

- نموذج العاملين فريد يريك هيرزبرغ :

قام فريد يريك هيرزبرغ بدراسة على مجموعة من المهندسين والمحاسبين لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها ، وتم نشره هذه الدراسة في كتاب مشهور يدعى "الدوافع إلى العمل " ، فقد ركز هيرزبرغ في نظريته على دور العمل ظروفه في حياة الأفراد العاملين³

¹ بعاج الهاشمي : مرجع سابق ، ص 36.

² أحمد بوشمال : مرجع سابق ، ص 123 .

³ سامر جلدو: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص109.

. توصل هيرزبرغ من خلال تحليله بمجموعة الإجابات لدراسته إلى أن الرضا لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا ، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا¹ : حيث وجد أن السبب في رضا الأفراد يرجع إلى عوامل متعلقة بمحتوى العمل والثاني يتمثل في مجموعة المؤشرات الخارجية عن إطار العمل الذي يمارسه ويكون محل تفاعل مثل سياسة المؤسسة، نمط الإشراف... الخ²

وقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعية (سياسة المؤسسة ، ونمط الإشراف ... الخ) ، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج ، لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

و في حين توفير الوقائية (الشعور بالإنجاز، إدراك قيمة العمل ووجود التحدي الارتياح، مدى تحكم الفرد في وظيفته... الخ) تمنع مشاعر الاستياء أن تستولي على الفرد ، وإن عدم الرضا ، يؤثر سلبا على عمل المنظمة³.

- الفعالية حسب فريدريك هيرزبرغ :

إن التنظيم العمل داخل المؤسسة يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات:
- لتفادي عدم الرضا : يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز " متغيرات خارجية ".
- للحصول على الرضا : يجب على المؤسسة التركيز على العمل و إعادة صياغته .

ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

و انطلاقا مما سبق فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبيا سهلة ويمكن و يمكن تحقيقها. إلا من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته ، لذلك هيرزبرغ ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية " تبسيط العمل " و إنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف والتي تعني إضفاء العمل عملاء أكثر تعقيدا ، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى التحضير والمراقبة .

والى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان ، وعليه يجب تغيير الوظائف و زيادة أعباءها عن طريق

¹ احمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة العمال، ب ط، القاهرة، 1996، ص 304.

² جمال الدين المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 361 .

³ مراد زايد: مراجع سابق، ص 45.

إعادة صيغة الوصف الوظيفي وزيارة حجم الأعباء والمسؤوليات ، ويقول هيرزبرغ في هذا المجال أن " العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء " هذا يعني إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل .

بينما توسيع الوظائف: يعني قيام الفرد بأعمال أقل روتينية تستجيب للثغرات التي ميزت إستراتيجية التخصص حسب الفكر الكلاسيكي، وتوسيع الوظيفة يعني " الزيادة من حيث المدى من خلال توليفة من عناصر النشاط ذات الهيكل المتشابهة " . وهذا يتطلب حجم أقل من المسؤوليات ، لكن مستوى تنوع أكبر يقضي على الملل والروتين ويساعد على تقادي تكرار حركات تصبح بدون معنى مع مرور الزمن ومن زاوية تنظيمية فإن توسيع الوظائف تدخل ضمن عمل الفريق ، إي إمكانية تعويض العامل في حلة الغياب ومنه إمكانية فهم العمل على مستوى سلسلة العمل والقدرة على التفاعل الإيجابي في شكل تحسين للأداء على مستوى المؤسسة¹.

وما نستخلصه مما سبق هو أن نظرية فريدريك هيرزبرغ ركزت على زيادة إشباع الكلي وعلى العوامل الدافعية التي تحقق الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة والذي تسعى إليه الإدارة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية .

2-3- نظرية (X) و (Y) ماجريجور :

تقوم نظرية ماجريجور على افتراض منطقي يؤكد من خلاله أن كل عمل إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة ، بمعنى أن لكل مدير فلسفته وطريقته الخاصة التي من خلالها يستطيع أن يؤثر على السلوك التنظيمي ، وقد أوضح أن أشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض وفقا للانطباعات التي يكونوها ، حيث ركز ماجريجور على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة ، ويعتقد أن السلطة الرسمية لوحدها لا تستطيع التأثير على السلوك الإنساني بطريقة فعالة لأنه يمتد ليشمل النواحي الاجتماعية والنفسية للعمال ، وقد انطلق من فكرة أساسية هي أن العلاقة بين القائد والعامل هي علاقة اعتماد وتكامل ، لان المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته ، كالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، والحاجة إلى الترقية اعترافا بالقدرات والمهارات ، والحاجة إلى زيادة الأجر وإلى الأمن ، والحاجة إلى التكوين.

ويؤكد ماجريجور أن وراء قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل على أساس ما تعتمد عليه موجودا في عمالها وهو يصنف هذه الافتراضات كتابه " الوجه الإنساني للمنظمة " إلى مجموعتين متميزتين نتيجة لاتصاله بعدد كبير من المدراء².

¹ أحمد بوشمال : مرجع سابق ، ص ص 119 - 120 .

² علي السلمي : تطوير الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 103 .

ويمكن تلخيص مضامين هاتين المجموعتين في الجدول رقم (03):

النظرية X	النظرية Y
1- إن الإنسان كسول بطبعه	1- يعتبر الجهد الجسماني والعقلي أمر طبيعي
2- الإنسان لا يحب بالعمل	2- يحب العمل وتحمل لمسؤولية
3- الإنسان لا يرغب بالعمل	3- على استعداد للعمل وليس ضد أهداف المؤسسة
4- يمكن تحفيز العامل من خلال زيادة الجور و المكافآت المالية فقط .	4- يمكن أن تكون الحوافز المعنوية كثر أو بنفس تأثير مستوى الحوافز المادية
5- إن الإنسان لا يعمل بكامل طاقته إلا عند وجود رقيب.	5- يمارس الرقابة الذاتية ولا يعتبر الرقبة الخارجية والتهديد وسيلتان لتحقيق الهدف.

المصدر : فرحات غول ، مدخل لتسيير ، دار الخلدونية ، ب ط ، 2012 ، الجزائر ، ص 52

ويتضح من الجدول أعلاه أن النظرية (X) تفترض أن الإنسان لا يحب العمل ويحاول تجنبه ، فالعامل العادي كسول ولا ينفع ولا يتمتع بذكاء ، وليس لديه الطموح الكافي ، ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير ، مثل هذا العامل وهو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط ، ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة ، وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن ، وبسبب هذه العوامل لابد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها .

في حين استندت نظرية (Y) على افتراضات مغايرة كون ان الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله ، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية في ذلك مثل اللعب والراحة ، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة ولإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وثبات الذات ، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته¹.

2-4- نظرية الحاجات الإنسانية لـ ماسلو : (سلم الحاجات) :

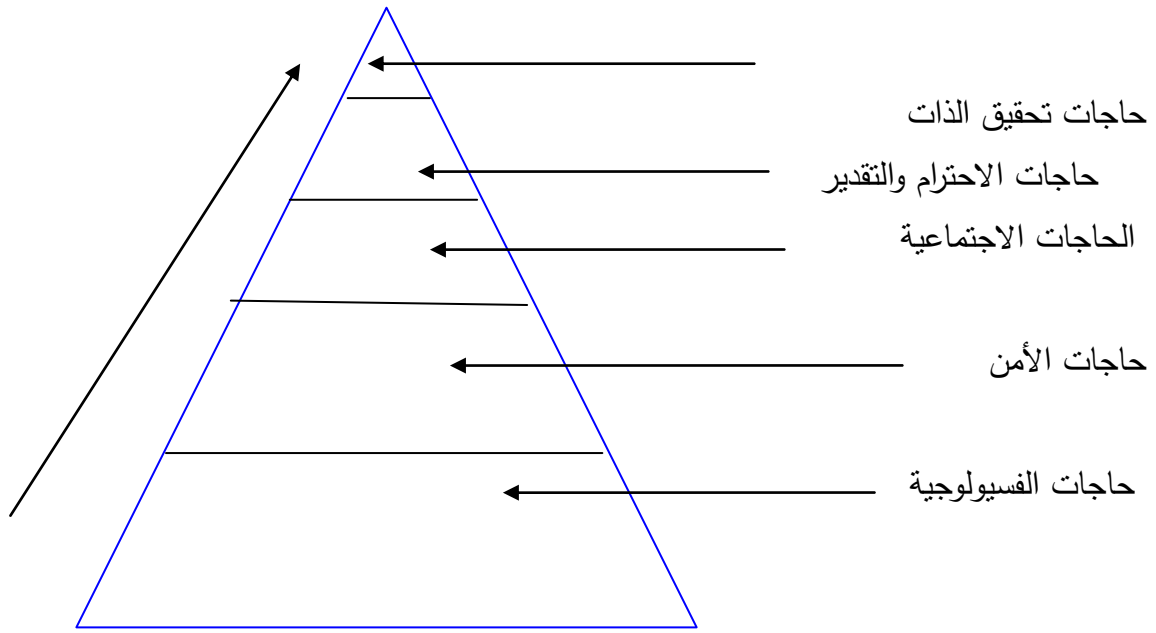
¹ صبرينة ميلاط : التكوين المهني والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2006 / 2007 ، ص 52.

ترتبط الفاعلية التنظيمية بعملية التحفيز " والتحفيز هو " تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الذاتية حسب التسلسل التالي :

حاجات ← دوافع ← استجابة¹

حيث قام بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس قام بترتيبها تصاعديا على شكل سلم حسب أهمية و الأولوية، كما يوضح ذلك الشكل رقم (10)

الشكل رقم (10) : يوضح سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر : فرحات غول، مدخل إلى التسيير ، دار الخلدونية ، ب ط ، الجزائر ، 2012 ، ص 53

وبناء على هذا التقسيم توصل ماسلو إلى النتائج التالية :

- 1- حسب ماسلو أن الحجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات .
- 2- تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات ، وانعكاسات بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:

- حاجات الفسيولوجية : تتمثل في الأجور ، الحوافز المادية بأنواعها ، الاستراحة... الخ .
- حاجات الأمن: وتتمثل في حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجات للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل...الخ.

¹ أحمد بوشمال : مرجع سابق ، ص 115 .

- **حاجات الاجتماعية:** وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يمكن حاجة العمال للانتماء إلى حاجات الرسمية وغير الرسمية والانتماء للمؤسسة.

- **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير ، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجة نجد توافر الفرص للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية ، وأيضاً التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... الخ¹.

- **حاجات تحقيق الذات:** إن ظهور حاجات إثبات يأتي فقط بعد تكون بقية الحاجات الأخرى على المدرج قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف ماسلو إثبات على أنها رغبة في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره الأفراد، وإن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بني الإنسان وعند هذا المستوى من مدرج الحاجات الإنسانية فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته والمحتملة فهو مهتم بإثبات ذاته وتتميتها بالفكر الخلاق في أوسع معاينة².

وما يمكن استنتاجه من ما سبق أن ماسلو قد تناول موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات وبما أسماه الإدارة المستتيرة والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التأزور ، أي الاستفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضها البعض . وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية و تقوم الإدارة المستتيرة على المبادئ التالية³:

- **الثقة الجماعية:** تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي.
- **رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة :** والتي تدل على وجود روح إبتكارية خاصة لدى الإنسان .
- **السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل :** ومن خلال قيام العمل بواجباته بشكل دقيق .
- **التوجيه الإيجابي نحو العمل:** بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة
- **العلاقات الديمقراطية :** من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس
- **قوة النشاط المؤسسي :** من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون : **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، الجامعة الأردنية ، ب ط ، 1982 ، ص 139.

² عبد لعزیز شنيق : **الحوافز والفعالية التنظيمية** ، رسالة ماجستير ، منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2008 / 2007 ، ص 46.

³ أحمد بوشمال : **مرجع سابق** ، ص 116.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والتي تعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية

- حب التقدير والثناء: الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد

- احترام الرؤساء : والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل ايجابية¹

حسب ماسلو فإن العنصر البشري المشبع بحاجاته الخمسة أساس الفعالية التنظيمية ، وإذا أرادت المؤسسة الرفع من فعاليتها التنظيمية لابد لها من التعرف على حاجاته المشبعة وتقديم الحوافز التي يمكنها أن تشبع هذه الحاجات ، مع ربطها بأداء محدد مطلوب من العاملين تقديمه ، فالحوافز مختلفة ومتعددة منها المادي ومعنوي ، وآخر سلبي و إيجابي ، يجب على المؤسسة أن تستخدمها لتشبع الحاجة الناقصة لدى العاملين ، وحيث أن كل فرد يختلف عن الآخر في حاجاته وبالتالي ما يؤثر في احد الأفراد ويدفعه للعمل بحماس قد لا يؤثر في آخر لأن الحاجة إلى هذا الحافز مشبعة وبالتالي لا تعطي أثرا كما أثرت في الآخر².

ومما سبق يمكن القول أن " ماسلو " استطاع أن يقدم إطارا علميا لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها ، وقد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات :

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات.

- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح.

- هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور.

ويمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال:

- الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لموردها
- التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة " بحيث تصبح المؤسسة تعاني من قصر نظر في الحاجات "
- الإدراك الجيد للسياسات والبرامج المطبقة على مستويات إشباع الحاجات وتحقيق في إشباع جميعها.

¹ بلعاج الهاشمي : مرجع سابق ، ص 39.

² نفس المرجع : ص 40 .

- عدم الإدراك الجيد لأهمية الحاجة يعيق التفاعل الإيجابي بين أطراف المعادلة التنظيمية¹.

3- النظريات الحديثة:

3-1- نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سيمون": ارتبطت هذه النظرية بـ هربرت سيمون الذي قدم تصورا واضحا حول أهمية القرار في تحليل ودراسة وسلوك المنظمة بالإضافة لإسهاماته مع زميله مارتش في وضع نظرية التوازن التنظيمي ومعالجته للجهود المبذولة في هذا الخصوص².

حيث تناول سيمون كيفية بناء التنظيم ، ووضع الأسلوب الذي تدير عليه عملية العمل وكيفية تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة ، وأن تحقيق هذه الأخيرة يتطلب تنسيقا واعيا ودقيقا للأنشطة والأعمال التي يؤديها الأفراد ، حيث من الضروري أن " يحدد التنظيم والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التي يتعين عليه اتخاذها ".

كما يؤكد سيمون أن اتصال أفراد التنظيم مع بعضهم وتفاعلهم ، يؤثر في أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم ، وبالتالي في كيفية اتخاذهم لقراراتهم ، وبناء عليه فمن الضروري على متخذي القرار أن يراعي الظروف الموضوعية والإنسانية معا عند اتخاذ لأي قرار ، بمعنى أن يدرس تأثير القرار في الأفراد ورد فعلهم المنتظر تجاهه ، كي يكسب القرار التأكيد ، وبالتالي يحقق الفعالية في التنفيذ.

و من خلال دراسة نظرية القرار يتضح لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على أهمية اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة ، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها .

ويصل إلى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة ، وأهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية ، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشده ، واعتبر أن الرشده في اتخاذ القرارات مسألة نسبية ، يحكمها السلوك الإنساني ومجموعة النتائج التي ستعقب كل حل ، كما أن متخذ القرار لا يستطيع دائما الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المطروحة .

¹ راوية الحسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 111

² حسين أحمد الطراونة وآخرون : مرجع سابق ، ص58.

فهو يرى بأن الإنسان يرغب في تحقيق الفعالية التنظيمية وبرشاده محدودة وتحت قيد المحيط حيث تتحدد الرشادة بـ :

- ردود فعل ومواهب كل فرد المكتسبة (التدريب)
- القيم والأهداف الشخصية (خوافزه)
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة¹

وعليه فالمنظمة الفعالة تقوم أساسا على نظرية اتخاذ القرارات وهذا يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة، لكن القرارات التنظيمية شديدة التعقيد كما أن هناك قيودا داخلية وخارجية مفروضة على المسؤولين في اتخاذ هذه القرارات طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة ، كما أن البدائل التي سنختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقلاني بحث فالوظيفة الأساسية للمنظمة الفعالة تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ قراراته ، وفي ذلك ما يسمح بالاقتراب من الفعالية ، وتستطيع المنظمة أن تقوم بوظيفتها هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيها ووضع الأهداف المحدودة التي توجه سلوكه ، وكذلك توضيح الميكانيزمات اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية وتوفر قنوات الاتصال التنظيمي ، ووجود برامج تكوينية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته².

3-2- نظرية البنائية الوظيفية :

نموذج بارسونز الاجتماعي للمنظمات :

لقد قدم بارسونز النظرية العامة للنشاط والتي وضح فيها العلاقة مع أفراد النظام الاجتماعي وقدرتهم الجماعية على التكيف مع بيئتهم سواء البيئة الداخلية أو الخارجية³ . حيث اعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا يتكون من أقسام فرعية كالجماعات المهنية والأقسام الإدارات، وإن هذا التنظيم يعد بدوره نسق فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع⁴.

ولقد أكد بارسونز على أن كل النظم الاجتماعية والنظم الفرعية الخاصة لها أربعة احتياجات ضرورية لبقائها ، والتي تُمثل مجموعة معقدة من الأنشطة الموجهة نحو حاجات النظام ، وهذه الوظائف

¹ بجاج الهاشمي : مرجع سابق ، ص 45.

² رايح العايب : مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 21 ، جامعة منتوري قسنطينة ، جزائر ، 2004 ، ص 132.

³ الهام حمود علي الفاعوري : مرجع سابق ، ص 58

⁴ عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 345.

هي : التكيف وتحقيق الأهداف والتي تعتبر ضرورية للبقاء واستمرار تشغيل النظام ، ووظيفة التكامل والإدامة والتي تعتبر وسيلة لتنظيم النظام الاجتماعي وهذه الاحتياجات الوظيفية تُعرف بـ (AGIL) وفما يلي توضيح لكل منها :

1- التكيف مع البيئة : إذ إن لكل نظام يوجد في بيئة ، ويجب أن يكون قادرا على التكيف مع البيئة ، وفي عملية التكيف فإن البيئة تتأثر أيضا ويمكن تكييفها مع المجتمع ، وتتعلق هذه الوظيفة بمهمة الحصول على الموارد الضرورية لتحقيق حاجات وأهداف النظام .

2- تحقيق الأهداف : إذ توجد لكل نظام مجموعة من الأهداف الخاصة به والتي يجب تحديدها بشكل دقيق ، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف النظام ، ومن ثم يجب العمل على تحقيقها ، ويُبين بارسونز أنه ضمن النظام الاجتماعي فإن المجال السياسي والحكومة يشكل جانبا مهما إذ تعمل على تحديد وتعديل الأهداف للمجتمع ككل ، وتوفر الموارد والجهات الفاعلة لتحقيق هذه الغاية.

3- التكامل : والتي يتم من خلالها تنسيق وضبط وتنظيم العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين مختلف الوحدات أو الجماعات في النظام ، من أجل المحافظة على أداء النظام ، و أوضح بارسونز إلى أن وظائف التكامل تتحقق من خلال توزيع المسؤوليات والسلع والخدمات والأفراد وغيرها ، وتبنى طرق تنظيم وإضفاء الطابع المؤسسي من خلال تحديد المسؤوليات والقيادة.

4- الإدامة : والتي تتم من خلال الحفاظ على استقرار الثقافة المؤسسية التي تحدد الإطار العام للنظام ، عن طريق التركيز على الجوانب المعيارية نفسها - أي نظام القيم ، ويواجه النظام الغايات لتحقيق وظيفة الإدامة بعض المشكلات التي تتعلق بالتنشئة لا تكون دائما واضحة مثل الوظائف الأخرى للنظام¹.

3-3- نظرية الإدارة بالأهداف :

استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار السابقة إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف ، لم يعرف للإداريين إلا في بداية الخمسينات على يد " بيتر دروكر" بالإضافة إلى " جورج أوديون " .

تركز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية ، وتحديدتها بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق ، فتوضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريين المعيين بتحقيقها مع اشتراك العمال في الإدارة

¹ إلهام حمود علي الفاعوري : مرجع سابق ، ص 60

وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل لتحقيقها¹ . وحاولت في ذلك إدماج أهداف الأفراد وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية من أجل الارتقاء بالعنصر البشري وتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الفعالية.

وقد أدركت الإدارة بالأهداف أن النهوض بالمؤسسة وأهدافها يقع على عاتق كوادرها الفنية المؤهلة ، فهي ليست مسؤولية فردية يضطلع بها الرئيس أو الفرد بعينه فيعيد إلى أسلوب التلقين والأداء التقليدي ، إنها مجموعات متكاملة يتم إدماجها وتنمية مهاراتها وإتاحة الفرصة أما الجميع ليكون كل فرد عنصرا فعالا في العملية الإدارية وليس مجرد موظف سلبي وأجيرا يقوم بالعمل الروتيني اليومي دون محاولة تطوير أدائه وابتكار طرق أخرى أكثر جودة ، أو دون الطموح للوصول إلى التميز والتفوق في الأداء والأسلوب² .

وتقوم الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، فهي من أفضل النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية وتنمي روح المشاركة وتحمل المسؤولية والأدوات الهامة في التحفيز .

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- وضع الأهداف واضحة و موجزة ومفهومة.
- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة.
- ومن اجل التطبيق لهذه الخطوات ونجاح الإدارة بالأهداف، لابد من إتباع سبل التطبيق التالي:

- زيادة التفويض في الصلاحيات والابتعاد عن المركزية .
- المزيد من المشاركة في الإدارة .
- الإيمان بالنواحي الإنسانية في العمل .
- إعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية أكبر .
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة .

¹ فرحات غول: مرجع سابق، ص 59.

² صبرين ميلاط : مرجع سابق ، ص 68.

➤ إغناء العمل وتوفير حركة وتشجيع الإبداع .

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق عدة إيجابيات نذكر منها:

- ✓ أن يحقق زيادة في الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين
- ✓ يساهم في بناء وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين
- ✓ رفع روح المعنوية للعاملين
- ✓ تهيئة العاملين للتطوير والنمو الذاتيين
- ✓ أشركهم في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات
- ✓ يساهم في بناء أسس عادلة للتقويم ومنح المكافآت¹

في حين أضاف " هاينز " فوائد أخرى منها :

- تحسين الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل كافي.
- تحسين التخطيط انطلاقا من الإنفاق المشترك في كيفية تحسين النتائج .
- تحسين التنسيق بين أنشطة المنظمة .
- تحسين العلاقات الوظيفية².

وعليه فإن الاعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الإيجابية الهادفة في التطور والنمو وبرز حالات الإبداع ولمبادرة ويطلق فاعلية العنصر البشري بكفاءة وفاعلية هادفة.

إلا أن هذه النظرية وعند التطبيق الفعلي لمبادئها تصطدم بجملة من الصعوبات والمعوقات مثل صعوبة التوفيق بين الأهداف الإدارات والأقسام والأفراد والأهداف لكلية للمؤسسة وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للنتائج المراد تحقيقها.

ولكي تتمكن المؤسسة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالفعالية المطلوبة لابد من تحديد الأهداف تحديدا دقيقا ، وضرورة التنسيق بين الأهداف الخاصة والعامة ، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية الأزمة وتكوين كل من المديرين والموظفين ، وتنمية مهاراتهم وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمؤسسة

¹ مراد زايد : مرجع سابق ، ص 64

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : مرجع سابق ، ص 84.

والأفراد، وإمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم مزيد من المجهودات لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية¹.

3-4- نظرية الإدارية اليابانية : لقد أقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكل واسع ، وفيما يلي نذكر خصائص ومبادئ الإدارة اليابانية :

مبدأ التوظيف مدى الحياة : لقد استقر العرف في اليابان على أن العامل يعين في منظمة ما يبقى يعمل لحين بلوغه سن التقاعد ، ولا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهرية كتدهور حالته الصحية ، أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل².

هذه الخاصية تعتبر من أهم الخصال التي تتميز بها المؤسسة اليابانية كون أنها تنمي الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية وتوفر الاستقرار لوظيفي للموظفين ويعمق ولاء الموظف لمنظمته ، ويعزز انتماءه إليها.

البطء في التقييم الترقية: حيث تعتمد الترقيات بشكل أساسي على القديمة لأن الجدارة في المرشحين لشغل الوظائف هي الأساس السليم المتبع في عملية التعيين ابتداء ، وبالتالي تصبح الترقية مكافأة لانتماء الموظف ، ويتحول ذهنه بالبحث عن فرص خارجية وبما يترتب على ذلك من إمكانية نقل إسرار العمل إلى مؤسسات منافسة³.

- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: تتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب ، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسساتهم ، على عكس حياة الموظف الوظيفية في الولايات المتحدة الذي يقضى حياته بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد⁴.

¹ صبرين ميلاط : مرجع سابق ، ص 69.

² عبد الحق علي إبراهيم : دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال - بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - ، رسالة دكتوراه منشورة

، كلية ، كلية الدراسات العليا ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015 ، ص 62

³ محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان ، 2004 ، ص ص

157 - 158.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ، ص 107

نمط المشاركة في اتخاذ القرارات: تظهر أهمية الجماعة في حرص المديرين على الوصول للتوازن في العلاقات بينهم وبين العاملين ، ولحرص على سماع آرائهم ومطالبهم ، ومعرفة دوافعهم ، مما يساهم في تحسين أساليب العمل ، وإشباع روح الفريق ، وهو عنصر أساسي في العمل الإداري ، ويتمثل الصيغة التطبيقية لنمط المشاركة في اتخاذ فيما عرف بالأدب الإداري بحلقات ضبط النوعية ، وهو من أهم ملامح هذا النمط ، ويمكن تعريف حلقة ضبط النوعية بإيجاز أنها : مجموعة عمل صغيرة تشكل على تطوعي مستوى المنظمة وتهدف إلى تأمين مشاركة الجميع في جهود تحسين ما تنتجه المنظمة .

أهمية الحلقات ضبط النوعية : فنتلخص بما يلي:

- تأمين مشاركة العاملين والمشرفين في مجموعة لدراسة في مجموعات لدراسات على مستوى وحدات العمل بشكل يحقق نتائج وأداء أفضل.
- تنمية العاملين وتطويرهم، من خلال توفير فرص التأهيل والتدريب المستمر.
- تنمية روح الحوار بالتفاهم والتعاون بين العاملين على مختلف المستويات .
- تنمية الشعور بالرضا والسعادة وبأهمية العمل لدى العاملين ¹.

لهذا فالإدارة اليابانية تعتبر عملية اتخاذ لقرارات ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا ويتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام ، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة وهذا يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي توجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار ².

ونظرا لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات فإن عملية القرارات عملية طويلة نسبيا، فعلى الرغم من أن المدير يبقى صاحب سلطة اتخاذ القرار ، إلا أن عملية اتخاذ القرار تصبح عملية جماعية ، حيث يستشير المدير مرؤوسيه حول القرارات ويطلب موافقتهم عليها ، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بتوضيح المدير للوقف محل البحث ، والطلب من المرؤوسين إبداء آرائهم فيه دون حرج ، ويكون هناك حرص على عدم التقليل من شأن آراء مقدمي الاقتراحات ، أو وضعهم في مواقف دفاعية قد يؤدي إلى إحجامهم عن المشاركة بفعالية ³.

¹ محمد قاسم القريوتي (2004) : مرجع السابق ، ص 159.

² خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق، ص 107

³ محمد قاسم القريوتي (2004) : مرجع سابق ، ص 160

المسؤولية الجماعية: إن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد ، وهذا يعني سيطرة روح الفريق روح الفردية ، ومع ذلك فالروح الفردية مرغوبة إذا كنت تعمل وفقا لفلسفة وروح الجماعة وذلك بعدم معارضها لروح لفريق .

إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجمعة في توزيع المهم والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جمعة عمل وحدة أو كثر خلال فترة عمله في المنظمة.

وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي ، وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي لأرباح نهاية العام.

الرعاية الشمولية: تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها ، كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحيا وتقديم المساعدات المالية لهم ، وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان والقيم بنشاطات اجتماعية وغيرها من النواحي غير لرسمية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين ، وتقوم الإدارة اليابانية بهذه النشاطات على اعتبار إن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة ، ولذلك تطلق الدراسات صفة الأبوية على الإدارة اليابانية.¹

تعتمد نظرية اليابانية في تفسيراتها للفعالية التنظيمية على ما يلي:

- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم ، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك .

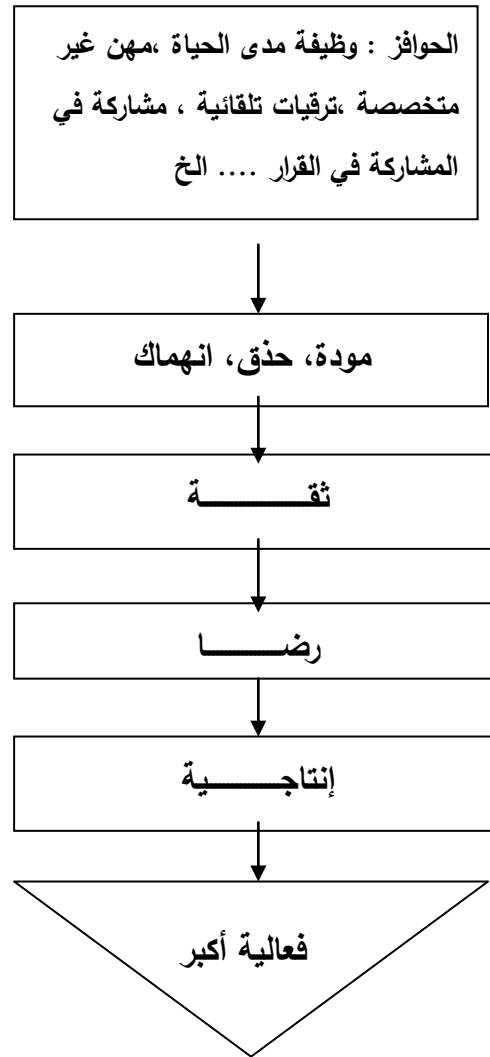
- **المصلحة العامة:** إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الحاجة ، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق الصالح العم.

- **العدالة:** المساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أوساط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد .

¹ عبد الحق علي إبراهيم: مرجع سابق، ص 63

- الألفة والمودة: الربطة لمشاركة في الحياة اليابانية هي اللفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تكمن المرء من العيش في آمان ، من خلل إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.¹ يلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية:

شكل رقم (11) يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية (Z):



المصدر: بالعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص55.

¹ صبحي جبر العتيبي : مرجع سابق ، ص98.

حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها حسب أوشي فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الإيجابية، وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها، والحد من الجوانب السلبية ومحاربتها.

سادسا: التغيير كمتطلب لزيادة الفعالية التنظيمية :

التغيير واحد من حقائق الحياة ، وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم ذلك لان التغيير هو سمة العصر ولان كل شيء يتغير ، حتى الحياة نفسها تتغير ، بذلك يؤثر على المجتمعات والمنظمات والمجموعات والأفراد.

والتغيير بهذا المفهوم يؤثر على المنظمة كونها وحدة اجتماعية أساسية ولان التغيير يعتبر عنصرا حيويا ومن 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.

والتغيير يؤثر على أداء المنظمة عبر الزمان ، وهذا يشير إلى أن المنظمة لابد أن تتغير لتواكب التغييرات في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التي يفرضها المجتمع، وكذلك لمواكبة حركة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكي تكون أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وتحقيق أهدافها.

فالتغيير سمة ملازمة للمنظمة ولا بد أن تتعايش معها وأن تواجهها بشكل مستمر ، ذلك لان التغيير قد يشمل المنظمة ككل أو أي جزء من أجزائها وبهذا الاتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها مرضية للتغيير 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 وفاعلية أعلى للمنظمة في تحقيق أهدافها.¹

كما أن مجمل برامج التغيير تهدف إن لم نقول كلها إلى تحقيق الفعالية من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا ، على اختلاف هذه الأهداف سواء كانت إستراتيجية أو إجرائية أو حتى تشغيلية.

¹ عمر عقيلي ، قيس المومني : مرجع سابق ، ص ص 168 -169-170

ومما لاشك فيه أن هذا العامل الأخير يعد أهم خصائص التغيير التنظيمي ، فمحاولة تحقيق الفعالية هي ما قد يعطي لمشروع أكثر مصداقية وأكثر تأييدا من طرف عناصر التنظيم.¹

¹ عبد الوهاب بن علي: مرجع سابق ، ص 27.

خلاصة الفصل :

ما نخلص إليه في هذا الفصل أن الفعالية التنظيمية واحد من أكثر المفاهيم الإدارية التي نالت قدرا ملموسا من الاهتمام لدى الباحثين والمفكرين ولم يكن هذا الاهتمام نابع من الفراغ ، بل لحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين والعاملين وغيرهم إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات . وان دراسة الفعالية المنظمة تختلف بحسب الهدف من الدراسة ، فيمكن دراسة الفعالية على مستوى الفرد والأفراد كان ندرس فعالية المدير في المؤسسة ، أو على مستوى احد البرامج أو الأنشطة كان ندرس فعالية برنامج التدريب والتممية الإدارية مثلا، أو جزء من أجزاء المنظمة كان ندرس فعالية دائرة العلاقات العامة مثلا ، أو على مستوى المنظمة ككل ، فقولنا الفعالية التنظيمية فنعني بذلك دراسة الفعالية على مستوى المنظمة ككل وبشكل شمولي عام من جميع جوانبها، كما في الدراسة الحالية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: الخصائص السيكومترية

خامساً: أداة جمع البيانات

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد تطرقنا للجانب النظري و اخذ خلفية على موضوع الدراسة ، ننتقل إلى الجاني الميداني من الدراسة من خلال تحديد الإطار المنهجي ، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها أهم محورا في أسس الدراسة العلمية ، والذي من خلاله تحدد طبيعة وقيمة كل دراسة ، حيث أن الضبط السليم لمنهجية الدراسة يضمن الدقة والتسلسل المنطقي لمراحل الدراسة ، كما يضمن أيضا مصداقية النتائج المتحصل عليها .

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجالات الدراسة و مجتمع الدراسة ، كذلك أداة جمع البيانات ، وطريقة إعدادها وكيفية بناءها ومدى مصدقها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: منهج الدراسة :

تعتمد كل دراسة من الدراسات العلمية على منهج معين ويعرّف المنهج العلمي بأنه مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب ، التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقه بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة.¹

تماشياً مع طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في علاقة بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية تم الاعتماد على المنهج الوصفي . حيث يعرّف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو الموضوع الدراسة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة.³

ثانياً: مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني:

1-1- التعريف بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG:

لقد سعت الجزائر بعد استرجاع استقلالها السياسي سنة 1962م إلى إرساء أسس اقتصاد وطني متطور ومتكامل يعتمد على قاعدة صناعية لتمكنها من تحقيق استقلالها الاقتصادي والتخلص من التبعية للدول المتقدمة، كما استطاعت أن تنشأ صناعة قوية ومتنوعة مركزة على الصناعات الثقيلة وانتشرت هذه الصناعات عبر أنحاء البلاد. وتعد

¹ مروان عبد المجيد: أسس البحث لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص60.

² عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007، ص139.

³ محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي . القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999، ص 47 .

الصناعة الميكانيكية في الجزائر من الصناعات الناشئة حيث تم تأسيس أول شركة وطنية للآلات الميكانيكية في الجزائر بموجب القانون 67/15 المؤرخ في 1967/08/09م أي بعد الاستقلال حيث احتكرت صناعة الآلات الميكانيكية وهذا بتوفيرها لمتطلبات الأساسية والأدوات الصناعية ، في 1969/03/23م تم تأسيس شركة SONACOME مع شركتين ألمانيتين أحدهما بالبناء والأخرى بالرخصة الصناعية، DIAD التي تولت إنشاء المشروع و KHD والتي منحت الرخصة الصناعية، وفي سنة 1981م تم تقسيم الشركة الأم إلى مؤسسات بمقتضى الأمر 75/81 المؤرخ في: 1981/12/15م المتضمن تأسيس المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ENPMA إلى أن تم إعادة هيكلة ثانية في ظل التطورات الاقتصادية حيث نشأت المؤسسة الاقتصادية العمومية CMT-SPA سنة 1998م حيث شهدت تقسيم آخر لأن الوضع الاقتصادي يتطلب تقسيما أكثر رزانة وتجديد استراتيجي للتنمية في المستقبل، حيث تم تقسيم المؤسسة الأم CMT في 2009/09/27م إلى ثلاثة مؤسسات برأس مال خاص بكل واحدة، حيث انبثقت مؤسسة المحركات EMO ومؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG و المؤسسة الجزائرية للجرارات ATC ، وهذه الأخيرة حديثة التأسيس (شراكة مع مؤسسة بالولايات المتحدة الأمريكية) .

1-2- موقع ومساحة المؤسسة:

تقع مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG بوادي حميميم- قسنطينة 66 محاذة الطريق الوطني رقم: 03 حيث تشغل 80% من مساحة مركب المحركات والجرارات CMT-SPA وذلك بعد عملية التقسيم حيث تغطي 53 هكتار، وتشغل هذه المساحة مجموعة من البيانات المتمثلة في:

• البرج الإداري :

• الورشات الصناعية:

-ورشة السباكة CPF

-ورشة التلحيم والحدادة CPC

-ورشة التركيب CPM

-ورشة التصنيع CPU

وتوجد بنايات خاصة لمصلحة التكوين ومركز طبي ومصلحة الحماية المدنية.

كما توجد مساحات خاصة لتخزين الجرارات والحديد الصلب ومساحات خضراء مقابلة للواجهة الخلفية للبرج الإداري.

1-3- مهام وأهداف المؤسسة

1-3-1 مهام مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG :

تختص مؤسسة الجرارات في تطوير إنتاج الجرارات ذات العجلات المطاطية ذات الدفع الرباعي والثنائي وتقوم بإنتاج 05 أصناف من الجرارات:

- جرارات بقوة 140 حصان بخاري.
- جرارات بقوة 100 حصان بخاري CX 100.
- جرارات بقوة 70 حصان بخاري CX 370.
- جرارات بقوة 68 حصان بخاري CX 6807.
- جرارات بقوة 45 حصان بخاري.

1-3-2 أهداف مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG في ما يلي:

- المشاركة في تحرير الاقتصاد الوطني من التبعية للخارج.

- سد الحاجات الاقتصادية الوطنية من مختلف الجرارات.
- الزيادة في عملية التصدير نحو الدول العربية والإفريقية وهذا بفتح أسواق جديدة.
- إيقاف عملية استيراد هذه المنتجات الميكانيكية.
- عصرنة الفلاحة وتطويرها.

1-4- الشبكات التجارية والهياكل التنظيمية للمؤسسة

1-4-1- الشبكة التجارية:

تمتلك مؤسسة الجرارات الفلاحية فرع تجاري مستقل، هدفه توزيع المنتجات، وتوفير قطاع الغيار، بالإضافة إلى تقديم الخدمات، ويغطي هذه المؤسسة متطلبات السوق الوطني كما تصدر منتجاتها للوطن العربي وإفريقيا وتعتمد هذه الشبكة على نقاط بيع مختلفة مثل:

- الوحدة التجارية للوسط (الجزائر العاصمة).
- الوحدة التجارية للشرق (قسنطينة).
- الوحدة التجارية للغرب (وهران).
- الوحدة التجارية للجنوب (بوسعادة).

1-4-2- الهياكل التنظيمية للمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG:

يتم تنظيم المديريات والأقسام في مؤسسة ETRAG وفقا للقوانين الأساسية المعمول بها والتطورات الجديدة ومحاولة تطبيق المعايير الدولية في كل المجالات على مستوى الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة.

تشمل مؤسسة الجرارات الفلاحية على مديريات ومصالح ومراكز وخلايا تشرف عليهم مديرية عامة تعتبر المسؤولة المباشرة على جميع هذه الهيئات ، ويتم عرض أهم المديريات المكونة لمؤسسة الجرارات الفلاحية:

المديرية العامة DG:

تتكفل بعملية توجيه العمال والسهر على مراقبة جميع نشاطات المؤسسة ، واستقبال الوفود الرسمية وإمضاء الاتفاقيات مع مختلف الشركات وتعتبر المسؤول المباشر على جميع المستويات.

المديرية المالية DFC:

مكلفة بتسجيل الحركات المتخصصة بالخدمة المالية للمؤسسة ، وتسيير المخصصات المالية والاستثمارات وتسجيل جميع عمليات المحاسبية التي تقوم بها المؤسسة.

مديرية نظام المعلومات DSI:

تقوم بإعداد برامج إنتاج (تاريخ بداية المشروع ونهايته) ، وتخطيط وترقية وبرمجة أنواع التسيير والتخزين وتدرس مختلف المشاريع بواسطة الإعلام الآلي أي أن شبكة الإعلام الآلي تتكفل بالمناهج الصناعية.

مديرية الجودة والنوعية DQL:

مكلفة بعملية مراقبة الإنتاج والتأكد من مدى فعاليتها سعياً منها لتحقيق الجودة العالية وتحسين المنتج.

مديرية الشراء والتموين DAP:

تتكفل بتموين المادة الأولية وقطع الغيار الضرورية للإنتاج وفحصها وهي تتصح إدارة المشتريات بإتمام عملية الشراء أو إيقافها.

مديرية التجارة والتسويق DCM:

تهتم بتسويق المنتج وضمان ما بعد البيع وكذلك مختلف الخدمات التي يطلبها الزبائن لسد حاجياتهم من قطع الغيار لآلاتهم.

مديرية الإنتاج:

وتهتم بمتابعة مختلف مراحل عملية الإنتاج وذلك من تحويل المادة الأولية إلى آخر عملية الإنتاج وهي عملية التركيب.

مديرية الموارد البشرية DRH: تهتم بتسيير شؤون المستخدمين كإعداد الأجور والتوظيف والتكوين والترقية لعمال المؤسسة.

- كما يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مراكز وخلايا وهي كالاتي:

- **خلية الأمن والوقاية:** تهتم بحماية عمال المؤسسة من مختلف المخاطر وكذا متابعة جميع الأمراض المهنية وحوادث العمل.

- **خلية المراقبة:** تهتم بمراقبة تسيير المؤسسة وكذا تسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

- **خلية الشؤون القانونية:** تتكفل بحماية مصالح المؤسسة من بيع وشراء وتأمينات بطريقة قانونية وجبائيه .

- **خلية البيئية:** تتكفل بالمحافظة على المحيط العام للمؤسسة.

- **مركز الطبي:** يتكفل بصحة عمال المؤسسة.

- وحدة السباكة CPF: تتكفل بإنتاج القطع الخام من المادة الأولية (صهر الألمنيوم والحديد).
- وحدة التلحيم والحدادة CPC: تتكفل بإنتاج القطع بداية من المادة الأولية (الحديد والصفائح).
- وحدة التصنيع CPU: تتكفل بالتصنيع والمعالجة الحرارية والقطع الميكانيكية لكي تتحصل في الأخير على إنتاج تام.
- وحدة التركيب CPM: تتكفل بتركيب المنتج الذي يخرج من الورشات حسب الخطط والبرمجة التي وضعت له.

2- المجال الزمني:

يوجد اختلاف بين الباحثين في هذه النقطة هناك من يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ من خلال اختبار البحث إلى نهايته ، وهناك من يرى أن المجال يبدأ من نزول إلى الميدان إلى غاية استخلاص النتائج¹ ، وفي دراستنا سلكنا الرأي الأول بحكم توضيح المراحل الزمنية التي مرة بها الدراسة .

و عليه يمكن تقسم الدراسة الحالية إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى: وتم فيها اختيار الموضوع وضع خطة مبدئية للبحث وجمع المراجع اللازمة للشروع في الدراسة النظرية، وتم ذلك خلال سنة 2015 إلى غاية 2016.

المرحلة الثانية: وتم خلالها تحديد مشكلة الدراسة بدقة ومراجعة الدراسات السابقة واستكمال الجوانب النظرية لمشكلة الدراسة، كما قامت الباحثة باستطلاع على ميدان الدراسة وتوجيه بعض الأسئلة لمجموعة من المسؤولين بالمؤسسة بهدف التأكد من التصور العام للدراسة ، و أخذ نظرة أولية عن ميدان الدراسة، ومعلومات كافية عن مجتمع الدراسة وخصائصه. وتم ذلك خلال سنة 2016 إلى غاية 2017.

المرحلة الثالثة : وبعد الدراسة الاستطلاعية والحصول على معلومات اللازمة لميدان الدراسة قمنا بإعداد خطة الدراسة الميدانية ووضع الإجراءات المنهجية ، وتصميم الاستمارة ، في صورتها الأولية وعرضها على المشرف أولاً وبعد ذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين ، ثم إجراء تعديلات اللازمة وصياغتها في صورتها النهائية خلال 19 إلى 30 مارس 2018 .

المرحلة الرابعة: وخلال هذه الفترة قامت الباحثة بتطبيق الاستمارة وجمع البيانات من المبحوثين ومراجعتها وتم ذلك خلال فترة 25 أفريل إلى غاية 2 جوان 2018 .

المرحلة الخامسة : وتم في هذه المرحلة تفريغ البيانات وحساب معامل الارتباط ، كذلك تم حساب المتوسطات الحسابية وتحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات و تم كتابة تقرير في شكله النهائي، وتم ذلك في الفترة الممتدة بين شهر جوان إلى غاية شهر سبتمبر 2018.

¹ رشيد زرواتي : منهجية البحث العلوم الاجتماعية ، دار الحديث ، (د،ب) ، 2004 ، ص 150

ثالثاً: مجتمع الدراسة :

و يقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة.¹

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة الوسطى في مؤسسة الجرارات بقسنطينة، والبالغ عددهم 107 موظفا وتم اختيار هذه الفئة باعتبارها الوسيط بين الإدارتين العليا و الدنيا للموظفين . إذا أنها تعتبر الإدارة الأنسب لموضوع الدراسة ونستطيع من خلالها الحكم على عملية التغيير الحاصلة في المؤسسة . و أنها المسؤولة عن تقسيم وتوزيع الأعمال على العنصر البشري الموجود في المنظمة كما أنها مسؤولة عن عملية تخصيص الأعمال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حسب ما جاءت به الخطة العامة للمنظمة، وأجرينا عليهم الدراسة بطريقة المسح الشامل.

رابعاً: أداة جمع البيانات:

نظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المعتمد فقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستمارة وتم تطبيقها على الموظفين في مؤسسة الجرارات الفلاحية - بقسنطينة - ، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة لكشف العلاقة بين المتغيرين الدراسة ، التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية .

حيث تعتبر الاستمارة هي تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية. وقد تم إتباع الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

- الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والبحوث العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لها صلة بموضوع الدراسة .

- استشارة عدد من أساتذة الجامعات والمتخصصين وتحديد أبعاد الاستمارة وفقراتها.

¹ حاتم يوسف أبو زائدة : مناهج البحث العلمي وأهم الإحصائيات باستخدام برنامج spss الإحصائي ، 2010 ، ص 141.

- أجرت مقابلة مع بعض الموظفين في الإدارة الوسطى ، ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد فقرات الاستمارة .

وقد احتوت الاستمارة في صورتها النهائية على ثلاثة محاور رئيسية تمثل الأول في البيانات الشخصية، والثاني في بيانات تتعلق بالمتغير الدراسة الأول متعلق بمتغير التغيير التنظيمي والثالث تعلق بمتغير الدراسة الثاني وهو الفعالية التنظيمية.

المحور الأول: تعلق بالبيانات الشخصية:

وتتمثل في الجنس ، العمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة .

المحور الثاني: ويتعلق بقياس متغير التغيير التنظيمي وشمل 34 بند وقسمت على أربعة أبعاد تم بناءها كالتالي:

البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي والذي احتوى على 08 بنود.

البعد الثاني: التغيير في المهام والذي احتوى على 07 بنود.

البعد الثالث: التغيير في الموارد البشرية وقد اشتمل على 11 بنود.

البعد الرابع: التغيير في التكنولوجيا وقد اشتمل على 08 بنود.

المحور الثالث: ويتعلق بقياس متغير فعالية التنظيمية وشمل 32 بند وقسمت على أربعة أبعاد تم بيانها كالتالي:

البعد الأول: احتوى على 05 بنود تعلقت بتحقيق الأهداف التنظيمية

البعد الثاني: احتوى على 10 بنود تعلقت بالرضا الوظيفي لدى العاملين

البعد الثالث: احتوى على 09 بنود تعلقت بإنتاجية المؤسسة

البعد الرابع: احتوى على 08 بنود تعلقت بالتكيف مع بيئة العمل.

صدق أداة الدراسة : وقد اعتمدت الباحثة على اختبار الصدق الظاهري للاستمارة وذلك للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه على قياسه ، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من الأساتذة علم الاجتماع للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات ومدى وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية وملائمتها ، من ثم اقتراح التعديلات اللازمة .

وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها والملحق رقم (02) المرفق يبين أسماء الأساتذة محكمي الاستمارة .

- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة 5 علامات ، موافق 4 علامات ، موافق إلى حد ما 3 علامات ، غير موافق علامتان ، غير موافق بشدة علامة واحدة)

خامسا: خصائص السيكومترية : اتصف مجتمع الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الديموغرافية لأفراده ، وفيما يلي توصيف لمجتمع الدراسة في ضوء خصائصه الشخصية :

1- خصائص مجتمع البحث حسب متغير الجنس:

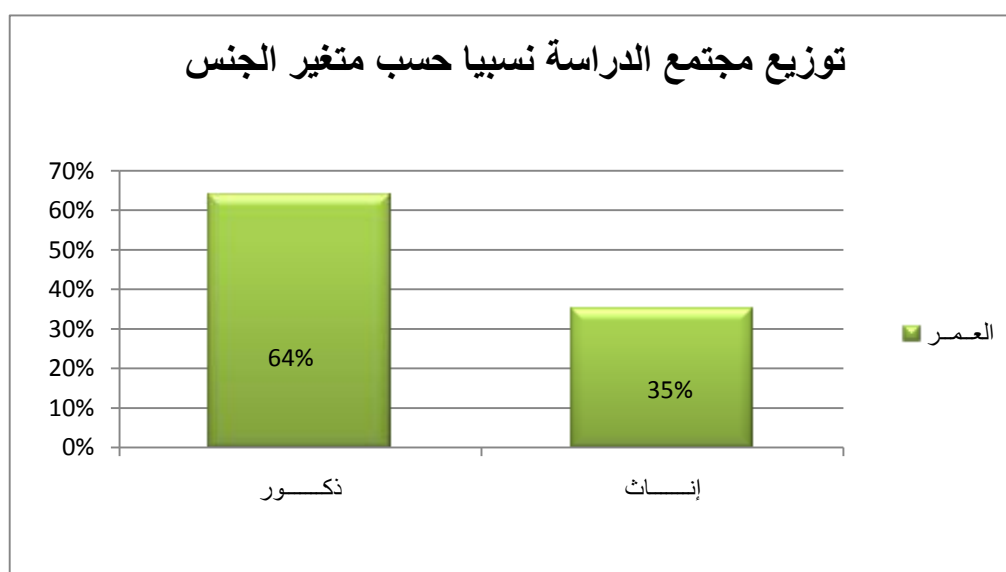
جدول رقم (04) : يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	69	64%
أنثى	38	35%
المجموع	107	100%

يتضح من الجدول أعلاه إلى أن (69) من المبحوثين في هذه الدراسة كانوا من الذكور ، وأن (38) كانوا من الإناث ، بمعنى أن ما يقارب (64%) من المبحوثين كانوا من الذكور في حين نجد ما نسبته (35%) كانوا إناث ، ولعل ذلك راجع على أن نسبة عمل الإناث في المؤسسات الصناعية مجال

الدراسة لا تزال متدنية مقارنة بالذكور ، وقد يعزى ذلك أن اعتبارات خاصة بثقافة المجتمع ، إضافة إلى ذلك بسبب الجغرافي نسبيا للمؤسسة الصناعية . و كذلك طول ساعات العمل، إضافة لان الإناث يفضلنا العمل في المؤسسات الخدمية والإدارات أكثر من المؤسسات الصناعية.

شكل رقم (12) يوضح توزيع مجتمع الدراسة نسبيا حسب متغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالبة

2- خصائص مجتمع البحث حسب متغير العمر:

جدول رقم (05) : يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الفئة العمرية :

النسبة	التكرار	الفئات
20.6%	20	[30 - 25]
26.2%	28	[35 - 31]
20.6%	22	[40 - 36]
15.9%	17	[45 - 41]

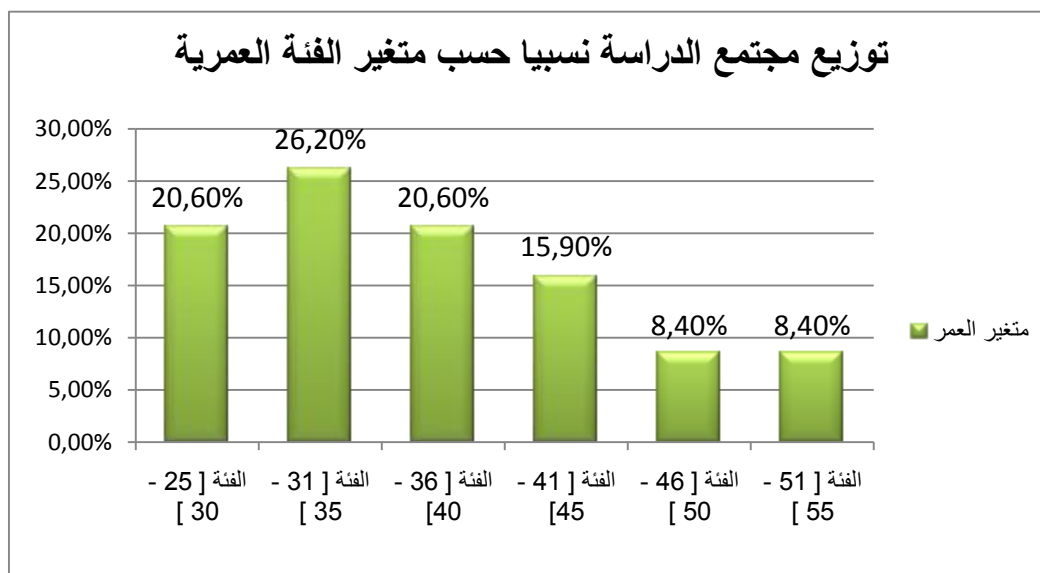
8.4%	9	[50 - 46]
8.4%	9	[55 - 51]
100%	107	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن (20%) من المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [25 - 30]، أي ما نسبته (20.6%) ، و (28%) مبحوث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [30 - 35]، أي ما نسبته 26 من المبحوثين ، وأن (22%) مبحوث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (35 - 40) ، وأن (17%) من عدد المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية [40 - 45] أي ما نسبته (15.9 %) من المبحوثين، أن الفئتين التي تتراوح أعمارهم ما بين [45 - 50] و [50 - 55] قدرت نسبتهن بـ (8.4 %) من المبحوثين.

نلاحظ أن اغلب فئات المبحوثين متوسطي العمر لديهم خبرة لا بأس بها من العمل الإداري ، ومناسبة للقيام بالأعمال في مجال الإدارة بالمؤسسات الصناعية .

وكما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة هي الفئة التي يكونوا يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني الذي يجعلهم يعملون بشكل دائم دون الشعور بالتعب والإرهاق ، و ينبعث في ذاتهم الإبداع والإلهام ، حيث اثبتت الدراسات أن علماء النفس يؤكدون على أن الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على التغيير والإبداع في سن الثلاثين إلى أوائل الأربعين من عمره مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر والذي يكون له أثر ايجابي على خبراتهم وقدراتهم الإبداعية في التغيير داخل المؤسسة.

شكل رقم (13) يوضح توزيع مجتمع الدراسة نسبيا حسب متغير الفئة العمرية :



المصدر: إعداد الطالبة

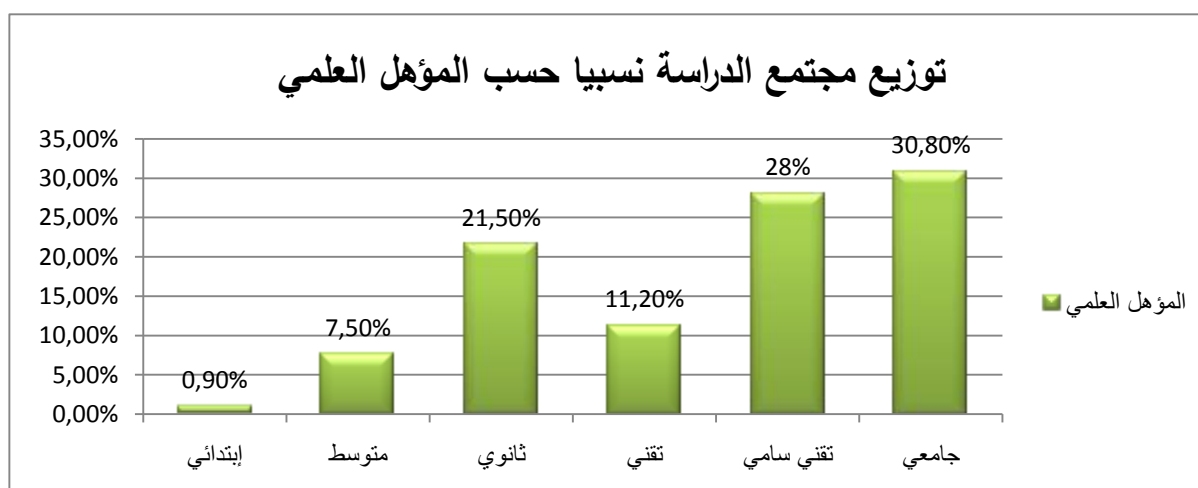
3- خصائص مجتمع البحث حسب متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (06) : يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير المؤهل العلمي :

الفئات	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	%0.9
متوسط	8	%7.5
ثانوي	23	%21.5
تقني	12	%11.2
تقني سامي	30	%28.0
جامعي	33	%30.8
المجموع	107	%100

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية من العمال مستوياتهم جامعية حيث بلغ عددهم (33)، أي ما نسبته (30.8 %) من المبحوثين، وإن عدد المبحوثين الذين يحملون شهادات تقني سامي (30) بنسبة (28.0%) من المبحوثين، وأن عدد حاملي شهادة تقني بنسبة (11.2%) من المبحوثين ، وأن عدد المبحوثين الحاصلين على شهادة الثانوي (23) بنسبة (21.5%) ، والحاصلين على شهادة (8) بنسبة (7.5%) وأخيرا الحاصلين على شهادة الابتدائي (1) بنسبة (0.9%) من المبحوثين.

وهذا يبين أن غالبية المبحوثين يحملون الشهادات الجامعية إضافة إلى وجود نسبة (28.0%) من المبحوثين يحصلون شهادة تقني سامي في العديد من التخصصات ، وهذا أن دل على شيء فإنه يدل على حرص المؤسسة على اختيارها لموظفيها بناء على المؤهل العلمي حيث كان أغلب الموظفين من فئة الشباب حاملي الشهادات الجامعية وتقني السامي وهذا يجعل المؤسسة تستفيد منهم في تطبيق التغيير الإداري ، لان الاعتماد على المؤهل العلمي الجيد في التوظيف يدل على الاهتمام والوعي بأهمية المؤهل العلمي وانعكاساته على طبيعة العمل داخل المؤسسة فيما بعد ، لان الأفراد الحاملين لشهادات يكون أكثر مقدرة على تسيير المؤسسة بالشكل السليم والجيد الذي يجعل المؤسسة ترتقي وتحسن من أدائها وتحقق أهدافها . شكل رقم (14) يوضح توزيع مجتمع الدراسة نسبيا حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: إعداد الطالبة

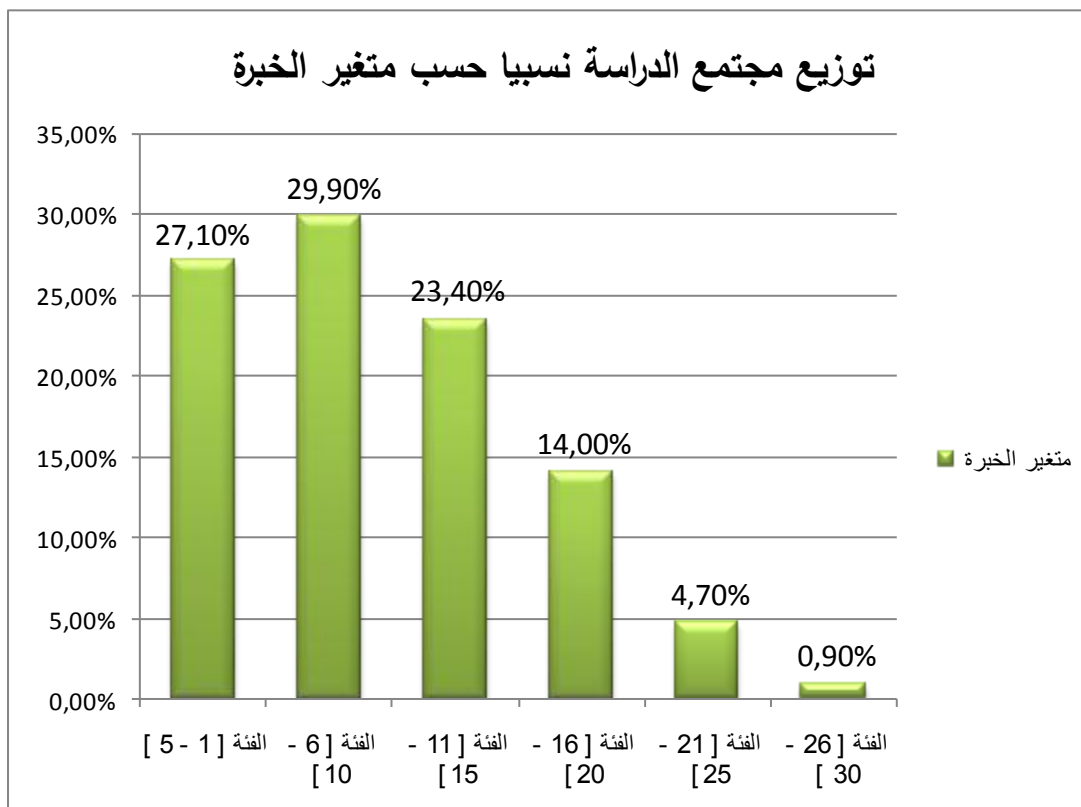
4- خصائص مجتمع البحث حسب متغير الخبرة:

جدول رقم (07): يبين توزيع المجتمع المبحوث حسب متغير الخبرة:

النسبة	التكرار	الفئات
%27.1	29	[5 - 1]
%29.9	32	[10 - 6]
%23.4	25	[15 - 11]
%14.0	15	[20 - 16]
%4.7	5	[25 - 21]
%0.9	1	[30 - 26]
%100	107	المجموع

أظهرت التحليل الإحصائية لسنوات الخبرة أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين [10 - 6] سنوات حيث بلغ نسبتهم (%29.9) في حين جاء بالمرتبة الثانية الفئة [5 - 1] بنسبة قدرت (%27.1) وتالياها الفئة التكرارية [15 - 11] . بنسبة قدرها (%23.4) ، ثم فئة [20 - 16] بنسبة 14.0 ثم فئة [25 - 21] بنسبة قدرها (%4.7) وأخيرا فئة [30 - 26] بنسبة قدرها (%0.9)، وهذا يعني أن النسبة العظمى الشاغل الوظائف داخل المؤسسة من الشباب إذا ما تم الرجوع إلى الجدول رقم (07) أي بين فئة [30 - 26] ، وفي نفس السياق نلاحظ بأن المؤسسة لديها اهتمام كبير في الحصول على موظفين جدد وكفاءات جديدة ، وهذا يبين وعي إدارة التغيير بالمؤسسة بأهمية الكفاءات الموجودة والحرص على استقطاب الموظفين الجدد، وهذا كله ضمن عملية التغيير التنظيمي على مستوى الموارد البشرية التي تقوم بها المؤسسة ، مما ينعكس على مستوى فعالية المؤسسة .

شكل رقم (15) يوضح توزيع مجتمع الدراسة نسبيا حسب متغير الخبرة:



المصدر: إعداد الطالبة

سادسا: تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة :

1- مجال الهيكل التنظيمي: تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (1-8) من مجال التغيير في الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (08) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
01	تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها باستمرار وبشكل مدروس	51	45.6	14	13.0	24	22.4	15	14.0	3	2.8
02	يتم تحديث الصلاحيات ما يتناسب مع المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.	11	10.2	47	43.9	33	30.8	13	12.7	3	2.8
03	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين بين المستويات الفرعية المختلفة .	25	23.3	26	24.2	35	32.7	15	14.0	6	7.4
04	تقوم المؤسسة بدمج الأقسام الإدارية مع بعضها البعض.	15	14.0	30	28.0	31	28.9	23	21.4	8	7.4
05	تمنح المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة في المستويات الإدارية الأدنى.	16	14.9	19	17.7	31	28.9	27	25.2	14	13.0
06	إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية.	16	14.9	27	25.2	29	27.1	29	27.1	6	5.6
07	تسعى المؤسسة في تقليل من المركزية في صنع القرارات .	13	12.1	29	27.1	31	28.9	25	23.3	9	8.4

08	ازدياد الاتصالات الغير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.	19	17.7	23	21.4	37	34.5	23	21.4	5	4.6
----	--	----	------	----	------	----	------	----	------	---	-----

يتضح من الجدول رقم (08) أن أفراد العينة يوافقون وبشدة بنسبة (45%) على أن المؤسسة تقوم بتغيير هيكلها باستمرار وبشكل مدروس، و بنسبة (43%) على أنه يتم تحديث الصلاحيات ما يتناسب المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي ، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالهيكل التنظيمي من اجل زيادة فعاليتها وتحسين أدائها.

وكما يوضح الجدول رقم (08) أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على ما يلي ، بنسبة (32.7%) تفويض الصلاحيات للعاملين بين المستويات الفرعية ، وبنسبة (28.9%) تقوم المؤسسة بدمج الأقسام الإدارية مع بعضها البعض، مما يدل على حياد أفراد العينة على هذه العبارات وأن هناك نوع من الاستحواذ الإداري داخل المؤسسة على الكثير من الصلاحيات والسلطات وعدم تمكينهم في مختلف المستويات الأخرى للمؤسسة. وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين داخل المؤسسة.

وكما يوضح الجدول رقم (08) أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على ما يلي ، بنسبة (34.5%) على ازدياد الاتصالات الغير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة وهذا يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة ويؤكد على عدم وجود اتصالات غير رسمية ، وان الاعتماد الكلي فالعلاقات داخل المؤسسة قائم على أساس الاتصالات الرسمية .

وكما يوضح الجدول رقم (08) أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ما يلي: بنسبة (28.9%) على أن المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة في المستويات الإدارية الأدنى و بنسبة (28.9%) على سعي المؤسسة في تقليل من المركزية في صنع القرارات، وبنسبة (27.1%) من أفراد إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ، ومما يدول على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة بخصوص اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، مما يدل على أن لا يتم صناعة القرارات بصورة منهجية وسليمة .

2- مجال التغيير في المهام : تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (9-15) من مجال التغيير في المهام ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (09) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في المهام

الرقم	العبارة	موافق بشدة		2موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
09	تقوم المؤسسة بتغيير المهام المسندة للعاملين.	33	30.8	33	30.8	19	17.7	19	17.7	3	2.8
10	تقوم المؤسسة بتغيير العاملين من مكان إلى مكان آخر.	20	18.6	20	18.6	39	36.4	21	19.6	7	6.5
11	تقوم المؤسسة إعادة توزيع المهام وفق للقدرات العاملين.	20	18.6	25	23.3	28	26.1	27	25.2	7	6.5
12	تقوم المؤسسة بتوزيع المهام وفق للمؤهلات العاملين التي يمتلكونها.	15	14.0	25	25.2	31	28.9	27	25.2	9	8.4
13	تسعى المؤسسة إلى تغيير في طرق أداء العمل.	13	12.1	22	20.5	31	28.9	27	25.2	14	13.0
14	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسن كل ما يتعلق بزيادة الأداء .	51	45.6	24	22.4	15	14.0	10	9.3	7	6.5
15	تسعى المؤسسة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة	16	14.9	41	38.3	33	30.8	10	9.3	3	2.8

يوضح الجدول رقم (09) أن أفراد العينة يوافقون وبشدة بنسبة (30.8%) أن المؤسسة تقوم بتغيير المهام المسندة للعاملين، في حين يوافق (36.4%) بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقوم بتغيير ونقل العاملين من مكان لآخر، ونسبة (26.1%) يوافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقوم بإعادة توزيع المهام وفق للقدرات العاملين، ونسبة (28.9%) يوافقون بدرجة متوسطة على أن تقوم المؤسسة بتوزيع المهام وفق للمؤهلات العاملين التي يمتلكونها، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالعنصر البشري من خلال توزيع المهام وفق للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العاملين ، و تغيير أماكن العمل لكل العمال وذلك لكي لا يشعر العاملين بالملل والروتين مما يؤدي ذلك تأثر على الأداء الوظيفي للعمال .

كما يوضح الجدول رقم (09) كذلك أن أفراد العينة يوافقون بنسبة (28.9%) بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى إلى تغيير في طرق أداء العمل. ونسبة (38.3%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة. ونسبة (45.6%) يوافقون وبشدة على أن المؤسسة تعمل على تطوير وتحسين كل ما يتعلق بزيادة الأداء. وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير وتحسين طرق العمل وكل ما يتعلق بزيادة أداء المؤسسة .

3- مجال التغيير في الموارد البشرية : تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (16-26) من مجال

التغيير في الموارد البشرية ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
16	يتم تدريب العاملين لمواجهة التغيرات التي تحدثها المؤسسة	29	27.1	27	25.2	30	28.0	15	14.0	6	5.6
17	تعتمد المؤسسة على استقطاب خبراء كفاء	15	14.0	31	28.9	36	33.6	15	14.0	10	9.3

										لتدريب العاملين داخل المنظمة .	
9.3	10	19.6	21	28.0	30	24.2	26	18.6	20	ترسل المؤسسة العاملين لتدريب بمراكز خارجية .	18
12.1	13	14.9	16	34.5	37	24.2	26	14.0	15	توزع المؤسسة منح لتربص في مؤسسات معترف بها.	19
9.3	10	20.5	22	23.3	25	28.0	30	18.6	20	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بصورة دورية ومنتظمة.	20
6.5	7	30.8	33	23.3	25	22.4	24	16.8	18	تتوافق برامج التدريب مع متطلبات بيئة العمل .	21
8.4	9	22.4	24	25.2	27	25.2	27	18.6	20	يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما عندهم .	22
9.3	10	30.8	32	23.3	25	26.1	28	11.2	12	تُتيح المؤسسة فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء العمل	23
9.3	10	23.3	25	25.2	27	28.0	30	14.0	15	تقوم المؤسسة بالتنوع في الحوافز المستخدمة	24
14.0	15	29.9	32	23.3	25	23.3	25	9.3	10	يحفز المسئول العاملين على الإتقان في العمل	25
6.5	7	32.7	35	23.3	25	23.5	25	14.0	15	يشجع المسئول العاملين لمواجهة التحديات المتعلقة بالعمل	26

يتضح من الجدول رقم (10) أن أفراد العينة يوافقون بنسبة (25.2%) على أنه يتم تدريب العاملين لمواجهة التغيرات التي تحدثها المؤسسة، في حين اتفق (28.0%) من أفراد العينة بدرجة متوسطة (موافق إلى حد ما). كما يوضح الجدول أن (23.3%) من أفراد العينة قد اتفق بدرجة متوسطة على أن

البرامج التدريب تتوافق مع متطلبات بيئة العمل، في حين لم يوافق (30.8%) أفراد العينة. و هذا يدل على أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه البنود، وهذا يدل على أن المؤسسة عملت على توفير برامج لتدريب العاملين، لكن لم وضع خطة متكاملة وشاملة لتوفير احتياجات التدريب من خلال نظرة كلية شاملة.

وكما يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة بنسبة (33.6%) على أن المؤسسة تعتمد على استقطاب خبراء كفى لتدريب العاملين داخل المنظمة . في حين أتفق بدرجة مرتفعة (28.9%) من أفراد العينة. كما يوضح الجدول أن (28.0%) من أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة ترسل العاملين لتدريب بمراكز خارجية. (24.2%). وكما يوضح الجدول أن (34.5%) أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على توزع المؤسسة منح لتربص في مؤسسات معترف بها. وهذا يدل أن المؤسسة مهتم بتدريب العمال وتوفير جزء من ميزانيتها من اجل لتدريب بمراكز خارجية ومنهم تربص إلا أن هذا لم يكن لجميع الأفراد العينة وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة ، إضافة لاعتماد المؤسسة على الدورات والأدوات المتوفر في الورشات من اجل تدريب العاملين الآخرين.

و يوضح الجدول أن نسبة (28.0%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة تقوم المؤسسة بالتنوع في الحوافز المستخدمة، في حين اتفق (25.2%) أفراد العينة بدرجة متوسطة. وهذا يدل على وجود تنوع فالحوافز المستخدمة داخل المؤسسة (المادية والمعنوية)، لكن هذا لم يكن شاملا لجميع العاملين داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة (23.3%).

ويوضح الجدول رقم (10) أن (25.2%) أفراد عينة الدراسة على أن يتم تشجيعهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما عندهم . بنسبة (25.2%)، وهذا يدل على وجود تذبذب في منح المؤسسة فرصة تحفيزية ليقدم العمال أحسن ما لديهم من عمل بطرق جيدة من اجل تغيير سلوكيات العاملين في المؤسسة لتقديم أحسن ما لديهم وتحقيق التغيير المنشود.

كما يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة لا يوافقون وبشدة بنسبة (29.9%) على أن المسؤول يحفزهم على الإتقان في العمل ، وبنسبة (32.7%) يشجع المسؤول العاملين لمواجهة التحديات المتعلقة

بالعمل وهذا على أن العاملين يقوموا بمواجهة الصعاب والتحديات وحل مشاكلهم التي تواجههم خلال عملهم داخل المؤسسة بأنفسهم . مما يدل على أن نمط القيادة داخل المؤسسة له دور ضعيف في إقناع العاملين بالتغيير، مما يعزو ذلك أن الكثيرين لا يثقون في رؤسائهم، وأن تعيين القيادة داخل المؤسسة لا يقوم على المؤهلات التي يمتلكها العامل . أو عدم قدرة القيادة على توصيل الفكرة للآخرين ومخاطبتهم.

4- مجال التغيير في التكنولوجيا : تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (27 - 33) من مجال التغيير في التكنولوجيا ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
27	غيرت المؤسسة من طرق عملها بإدخال تقنيات حديثة	31	28.9	26	24.2	20	18.6	20	18.6	10	9.3
28	تقدم المؤسسة خدماتها للعملاء باستخدام الأساليب التكنولوجية المتقدمة	15	14.0	25	23.3	30	28.0	25	23.3	12	11.2
29	تسعى المؤسسة على تحديث الأجهزة التكنولوجية لتواكب التغييرات الهائلة	19	17.7	22	20.5	30	28.0	25	23.3	11	10.2
30	تسعى المؤسسة على إدخال الأساليب المتطورة في عمليات	18	16.8	16	14.9	22	20.5	30	28.0	15	14.0

										الاتصال داخل المنظمة	
31	تتعتمد المؤسسة على الحاسوب في المراسلات الالكترونية الداخلية والخارجية	30	28.0	19	17.7	17	15.8	25	23.3	16	14.9
32	يرفق إدخال التكنولوجيا الجديدة دورات تكوينية للعاملين	12	11.2	20	18.6	30	28.0	27	25.2	11	10.2
33	تسعى المؤسسة لتجديد المعدات الإنتاجية باستمرار	19	17.7	20	18.6	30	28.0	25	23.3	13	12.1

يتضح من الجدول رقم (11) أن أفراد عينة يوافقون وبشدة بنسبة (28.9%) (بدرجة مرتفعة جدا) على أن المؤسسة قد غيرت من طرق عملها بإدخال تقنيات حديثة، في حين اتفق (24.2%) بدرجة مرتفعة من أفراد العينة . وبنسبة (28.0%) على استخدام المؤسسة على الحاسوب في المراسلات الالكترونية والخارجية ، في حين اتفق أفراد عينة الدراسة بنسبة (28.0%) بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقدم خدماتها للعملاء باستخدام الأساليب التكنولوجية المتقدمة و بنسبة (28.0%) بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى على تحديث الأجهزة التكنولوجية لتواكب التغييرات الهائلة ، هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالتغيير في فالأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة، لكن بحاجة لزيادة مواكبتها للتغيرات الخارجية الهائلة من اجل أن تتناسب مع رؤيتها المستقبلية، وبالتالي فهي تحتاج لدعم المادي والمعنوي من الوصول إلى هدفها وتحسين أدائها.

كما يوضح الجدول رقم (11) إن افراد العينة يوافقون بنسبة (28.0%) بدرجة متوسطة على إن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية عند اقتناء وسائل تكنولوجية جديدة، في حين لم يوافق (25.2%) بدرجة ضعيفة من أفراد العينة على ذلك ، وهذا يدل على أن هناك حياد على هذا البند ، وهذا يعزى أن

المؤسسة برغم من اهتمامها بالدورات التدريبية للعاملين لكن لا تعطيها فرصة لهذه الدورات لجميع العاملين داخل المؤسسة هذا بطبيعة الحال سوف يؤثر بالسلب على عملية التغيير. لأن التدريب الضعيف داخل المؤسسة هو احد أهم معوقات التغيير التكنولوجي للمؤسسات .

كما يوضح الجدول رقم (11) إن أفراد العينة يوافقون بنسبة (28.0%) بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى لتجديد المعدات الإنتاجية باستمرار وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتجديد وتطوير المعدات الإنتاجية بصورة متقطعة وهذا ما أكده أفراد العينة من خلال مقابلتهم أن هناك معدات قديمة جدا تمتلكها المؤسسة تعود لسنوات تأسيسها و لم يتم تغييرها بدا .

5- تحقيق الأهداف: تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (34-38) من مجال تحقيق الأهداف ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (12) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال تحقيق الأهداف التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
34	هناك تطابق بين الأهداف العامة والخاصة.	33	33.8	17	15.8	25	23.3	17	15.8	15	14.0
35	تحرص إدارة التغيير بالمؤسسة على وضع أهداف قابلة لتحقيق	13	12.1	33	30.8	28	26.1	25	23.3	8	7.4
36	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها	6	5.6	11	10.2	28	26.1	27	25.2	35	32.7
37	هناك توافق بين أهداف المؤسسة وإمكانيتها	7	6.5	27	25.2	28	26.1	35	32.7	10	9.3

38	تلتزم المؤسسة بالمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة في الإنتاج	17	15.8	25	23.3	19	17.7	20	18.6	18	16.8
----	--	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------

ويوضح الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبشدة بنسبة (33.8%) أن هناك تطابق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة، في حين وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة (30.8 %) على أن المؤسسة تحرص على وضع أهداف قابلة للتحقيق، وبنسبة (23.3%) أن المؤسسة تلتزم بالمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة في الإنتاج ، هذا يدل على تزايد إدراك العاملين في المؤسسة لأهمية الأهداف العامة لنهوض بالمؤسسة وتطوير وتحقيقها لأهدافها وإن كلما كانت الأهداف تخدم المصالح العام والخاصة للعاملين وللمؤسسة سيكون هناك نوع من التعاون والاجتهاد على تحقيقها مما يضمن ذلك زيادة فعالية المؤسسة.

كما يوضح الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة لم يوافق وبشدة بنسبة (32.7%) على أن أهداف المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها، في حين لم يوافق (32.7%) أفراد العينة على أن هناك توافق بين المؤسسة وإمكانيتها، وهذا يدل على حياد أفراد العينة على هذه البنود وإن أهداف المؤسسة تتسم بنوع من الصعوبة وعدم الوضوح وهذا ما يؤدي إلى صعوبة في تحقيقها لأن كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة وملائمة وتتسم بالوضوح والدقة كلما ساعد ذلك على تحقيقها و زيادة من فعاليتها .

6- الرضا الوظيفي: تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (39- 48) من مجال الرضا الوظيفي ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (13) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال الرضا الوظيفي لدى العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
39	للعاملين رغبة على القيام بعملهم بكل دقة	35	32.7	24	22.4	31	28.9	15	14.0	2	1.8
40	يقوم كل عامل بإتمام المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	24	22.4	37	34.5	27	25.2	10	9.3	9	8.4
41	يسود شعور الرضا بالتغييرات الحاصلة بالمؤسسة لدى العاملين	12	11.2	23	21.4	35	32.7	24	22.4	13	12.1
42	هناك شعور بالاحترام والتقدير بين المرؤوسين والعاملين	17	15.8	25	23.3	30	28.0	21	19.6	14	13.0
43	اشعر أن التغيير داخل المؤسسة يدفعني للعمل بشكل أفضل	12	11.2	26	24.2	30	28.0	27	25.2	12	11.2
44	هناك مستوى جيد لتعاون بين لعاملين والرؤساء داخل المؤسسة	21	19.6	22	20.5	22	20.5	29	27.1	13	12.1
45	نظام الحوافز بالمؤسسة جيد	7	6.5	27	25.2	28	26.1	31	28.9	14	13.0

46	يساهم القائد في حل المشكلات داخل المنظمة	12	11.2	27	25.2	24	22.4	39	36.4	5	4.6
47	يعطي القائد اهتماما بالجوانب الاجتماعية للعاملين	13	12.1	29	27.1	28	26.1	27	25.2	10	9.3
48	يتميز المسئول بالدقة والوضوح في تصرفاته	19	17.7	20	18.6	21	19.6	34	31.7	13	12.1

يوضح الجدول رقم (13) أن أفراد العينة يوافقون (موافق إلى حد ما) بدرجة متوسطة على ما يلي: بنسبة (32.7%) على انه يسود شعور الرضا بالتغيرات الحاصلة بالمؤسسة لدى العاملين ، وبنسبة (28.0%) على أن التغيير داخل المؤسسة يدفعني للعمل بشكل أفضل . وبنسبة (32.7%) يوافقون وبشدة على أن لهم رغبة على القيام بعملهم بكل دقة، بنسبة (34.5%) يوافق على أن كل عامل يقوم بإتمام المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد ، وهذا يدل على أن هناك قبول للتغيرات التي حدثت في مجالات العمل داخل المؤسسة وهذا ينعكس على أدائهم بشكل أفضل وبكل دقة وإتمام عملهم بوقت المحدد ، وهذا يؤكد إخلاصهم لعملهم مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة مكان العمل ، وبالتالي الرضا الوظيفي .

كما يوضح الجدول رقم (13) أن أفراد العينة يوافقون بنسبة (28.0%) بدرجة متوسطة على أن هناك شعور بالاحترام والتقدير بين المرؤوسين والعاملين ، في حين أوافق (23.3%) من أفراد العينة بدرجة مرتفعة على ذلك . وكما وضح الجدول أن أفراد العينة لا يوافقون بنسبة (27.1%) أي بدرجة ضعيفة على أن هناك مستوى جيد لتعاون بين لعاملين والرؤساء داخل المؤسسة. هذا يدل على حياد أفراد العينة على هذه البنود مما يعزى على سوء العلاقة بين المرؤوسين والعمال وليست مبنية على الثقة والاحترام والتعاون والانسجام بينهم وهذا سيؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العمال.

كما يوضح الجدول رقم (13) أن أفراد العينة لا يوافق على أن نظام الحوافز بالمؤسسة جيد بنسبة (28.9%) ، وبنسبة (26.1%) موافق إلى حد ما و(25.2%) موافق، وهذا يدل على تذبذب في

إجابات أفراد العينة ولعلا هذا راجع إلى أن الحوافز المقدمة للعامل داخل المؤسسة سوء المادية والمعنوية لم تشتمل على جميع العاملين.

كما يوضح الجدول رقم (13) أن أفراد العينة لا يوافقون بنسبة (36.4%) على أن القائد يساهم في حل المشكلات داخل المؤسسة، في حين وافق (25.2%) على ذلك، وبنسبة (27.1%) قد وافق على أن القائد يعطي اهتماما بالجوانب الاجتماعية للعاملين ، وفي حين اتفق (26.1%) من أفراد العينة الدراسة بدرجة متوسطة . وبنسبة (31.7%) عدم موافقتهم بأن المسؤول يتميز بالدقة والوضوح في تصرفاته. وهذا يدل على حياد أفراد العينة على هذه البنود ، ويعزى ذلك إلى ميل الكثير من أفراد العينة على حل مشاكلهم بأنفسهم ، و أن هناك غموض في تصرفات المسؤول داخل المؤسسة ، هذا بدوره سيؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العمال .

7- إنتاجية المؤسسة: تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (49 - 57) من مجال إنتاجية المؤسسة ، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (14) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال إنتاجية المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
49	أدت التغييرات الحاصلة إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة	31	28.9	24	22.4	18	16.8	24	22.4	10	9.3
50	أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة	7	6.5	30	28.0	15	14.0	26	24.2	3	2.8
51	تقدم المؤسسة منتجاتها على حسب احتياجات الزبائن	14	13.0	25	21.4	30	28.0	26	24.2	12	11.2

52	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية	19	17.5	23	21.4	29	27.1	23	21.4	13	12.1
53	تخضع منتجات المؤسسة لاختبار الجودة العالمية	24	22.4	24	22.4	27	25.2	20	18.6	12	11.2
54	تحقق المؤسسة في منتجاتها مواصفات الجودة	22	20.5	20	18.6	31	28.9	20	18.6	14	13.0
55	التكنولوجيا المستخدمة قللت من الجهد ووفرت الوقت	25	21.4	16	14.9	33	30.8	18	16.8	4	3.7
56	استحداث عمليات نقل البيانات يرفع كفاءة الإنتاجية	17	15.8	20	18.6	29	27.1	19	17.7	10	9.3
57	تحقق المؤسسة نسبة جيدة من الأرباح	26	24.2	15	14.0	29	27.1	30	28.0	7	6.5

يوضح الجدول رقم (14) أن أفراد العينة يوافقون وبشدة بنسبة (28.9%) أن التغييرات الحاصلة أدت إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ، وبنسبة (28.0%) وافقوا على أن التغييرات الجديدة أدت إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وبنسبة (27.1%) وافقوا إلى حد ما على أن استحداث عمليات نقل البيانات يرفع كفاءة الإنتاجية . وهذا يدل على أن المؤسسة مهتمة بدرجة مرتفعة جدا على إحداث تغييرات من أجل تحسين وضعها التنافسي، وزيادة إنتاجها.

كما يوضح الجدول رقم (14) أن أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على ما يلي: بنسبة (28.0%) على أن المؤسسة تحقق نسبة جيدة من الأرباح، وبنسبة (27.1%) أن المؤسسة تقدم منتجاتها على حسب احتياجات الزبائن، وبنسبة (28.0%) أن المؤسسة تقدم منتجات ذات جودة عالية، وبنسبة (25.2%) أن المنتجات المؤسسة تخضع لاختبار الجودة العالمية، بنسبة (28.9%) أن المؤسسة تحقق

في منتجاتها مواصفات الجودة. هذا يدل على أن الوضع الخاص بالأداء الإنتاجي للمؤسسة يتميز بنوع التحسن وأن الجودة المطبقة ساهمت في تحسينه وكما يتضح انه بعد تطبيق المؤسسة لنظام الجودة قد استمر إنتاجها ومطابقتها للمواصفات ، إلا أن المؤسسة في السنوات الأخيرة شهدت نوعا من التدهور في مستواه من خلال انخفاض الإنتاجية وانخفاض الناتج الداخلي والإجمالي للمؤسسة وهذا ما أكدته أفراد العينة. وهذا يتطلب على المؤسسة على التركيز وتطبيق على احد معايير الجودة من اجل تحقيق أرباح جيد في سوق المنافسة والبقاء فيه.

8- التكيف مع بيئة العمل: تم اختبار هذا المجال من خلال الفقرات (58- 66) من مجال التكيف

مع بيئة العمل، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل بند كما يلي :

الجدول رقم (15) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمجال التكيف مع بيئة العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير مواف		غير موافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
58	يهدف التغيير التنظيمي بالمؤسسة إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف ببيئة العمل	27	25.2	25	23.3	25	23.3	22	20.5	8	7.4
59	تسعى المؤسسة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية	9	8.4	20	18.6	35	32.7	29	27.1	14	13.0
60	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف المستجدة	17	15.8	26	24.2	30	28.0	24	22.4	10	9.3
61	تكيف المؤسسة منتجاتها مع متطلبات البيئة	18	16.8	25	23.3	31	28.9	32	29.9	11	10.2

										الخارجية	
11.2	12	25.2	27	19.6	21	18.6	20	25.2	27	تحرص المؤسسة على تكوين العاملين لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة العمل	62
14.0	15	25.2	27	26.1	28	20.5	22	14.0	15	تسعى المؤسسة بتدريب العاملين بهدف التأقلم مع متغيرات التنظيمية	63
16.8	18	23.3	25	32.7	35	20.5	22	9.3	10	الاتصالات بين الأقسام والإدارات دخل المؤسسة تتميز بالسهولة والانسيابية	65
16.8	18	30.8	33	23.5	25	17.7	19	11.2	12	هناك نوع من العدالة والمساواة بين الموظفين	66

يوضح الجدول رقم (15) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبشدة بنسبة (25.2%) أن التغيير التنظيمي بالمؤسسة إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع بيئة العمل، وهذا يدل على أن المؤسسة قد حققت نوع من المرونة والتكيف مع بيئة العمل من خلال التغيير التنظيمي الذي أحدثته.

ويوضح الجدول رقم (15) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما بنسبة (32.7%) بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى في الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل الخارجية، في حين لم يوافق (27.1%) من أفراد العينة بدرجة ضعيفة . وبنسبة (28.0%) أن المؤسسة تمتلك القدرة على التكيف مع الظروف المستجدة، وبنسبة (26.1%) أن تسعى المؤسسة بتدريب العاملين بهدف التأقلم مع متغيرات التنظيمية ، وبنسبة (28.9%) أن المؤسسة تكيف منتجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية ، في حين لم يوافق (25.2%) من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحرص على التكوين العاملين لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. وهذا يدل على أن هناك حياد في موافقة أفراد العينة على هذه البنود مما يعزى أن إدارة المؤسسة ميدان الدراسة لا تمتلك المعلومات الكافية حول أهمية تحليل البيئة العمل

الداخلية والخارجية وهذا سوف يضعف تكيفها مع المحيط الخارجي ، فلابد لها من الاهتمام بطريقة أفضل في تحليل البيئة الداخلية عن تحليل البيئة الخارجية . لأنها تتغير من فترة إلى أخرى .

سابعا: أساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تمت الحصول عليها من خلال استمارة الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديد استخدام الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية : لوصف والتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وفقا لبياناتها الشخصية ومتغيرات والديمغرافية .

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد واقع ومستويات الأبعاد المدروسة لمتغيري الدراسة، من خلال وجهة نظر المبحوثين والتي تعلق بالتحغير التنظيمي و الفعالية التنظيمية ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستمارة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- معامل الارتباط بيرسون : للكشف على العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ، هما التحغير التنظيمي والفعالية التنظيمية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نكون قد أتممنا تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بالمنهج الذي يعد ضرورة لأي بحث علمي، ثم مجالات الدراسة وبعدها مجتمع الدراسة والذي قمنا بتوضيح لبعض خصائصه ، كما عرفنا بالأدوات جمع البيانات ، الاستمارة كأداة أساسية ، والخصائص السيكومترية، وأخيرا أساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل هذه البيانات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

ثانياً: عرض النتائج العامة

ثالثاً: توصيات الدراسة

رابعاً: مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

تمهيد

بعد تعرضنا في الفصل السابق إلى تحديد الإجراءات المنهجية لدراستنا، وبعد جمع البيانات المطلوبة حول موضوع الدراسة نقوم في هذا الفصل بعرض النتائج المتوصل إليها أثناء الدراسة الحالية ومناقشتها وتفسيرها انطلاقاً من الفرضيات وعلى ضوء ما تقدم من مضمون الإطار النظري ، عرض النتائج العامة لدراسة ، ومن ثم اقتراح بعض من الدراسات البحوث المستقبلية .

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات :

1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال هذه الفرضية والجدول أدناه سنحاول الكشف عن العلاقة الارتباطية من عدمها بين متغير التغيير التنظيمي بأبعاده المتناولة بالدراسة (الهيكل التنظيمي ، المهام ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا) وهي تمثل في مجملها متغير الدراسة المستقل ، وبين تحقيق الأهداف التنظيمية الذي يمثل البعد الأول من متغير الدراسة التابع .

جدول رقم (16) : يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية :

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدالة
التغيير التنظيمي	107	106.00	19.62	0.478	0.000	دالة عند 0.01
تحقيق الأهداف		15.53	4.23			

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي ومستواه الكلي وفي أبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة (الهيكل التنظيمي ، المهام ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا) ، وبين متغير تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة تمثل 0.478 دالة إحصائية عند مستوى 0.01، وبالتالي تقبل هذه الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أظهرت كذلك المعالجة الإحصائية لبيانات الفرضية من خلال قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمجمل أبعاده (الهيكل التنظيمي، المهام، الموارد البشرية، التكنولوجيا) بقيمة تقدر 106.00 ، وانحراف معياري 19.62 ، وهي قيمة متواجدة ضمن المجال المتوسط وذلك حسب المقياس المستخدم كآلاتي:

جدول رقم (17) : يوضح مقياس مجالات المتوسط الحسابي لمتغير التغيير التنظيمي ومستوى لواقع ممارسته :

مجال المتوسط الحسابي	اتجاه التصور	مستوى التصور
33 - 59.4	غير موافق بشدة	منخفض جدا
59.4 - 85.8	غير موافق	منخفض
85.8 - 112.8	موافق إلى حد ما	متوسط
112.8 - 138.6	موافق	مرتفع
138.6 - 165	موافق بشدة	مرتفع جدا

وعليه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي 106.00 تتواجد ضمن المجال (85.8 - 112.8) . وهو المجال الذي يقابل التصور موافق إلى حد ما، والذي يمثل المستوى المتوسط حسب آراء إجابات المبحوثين. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حرص المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الجرارات بقسنطينة) لإحداث تغييرات سوى كانت على المستوى الهيكلي التنظيمي أو الوظيفي أو المواد البشرية أو التكنولوجيا ولو كان ذلك بصورة متوسطة ، إلا أن المؤسسة تسعى بتطوير من حالتها إلى حالة أفضل مما كانت عليه سابقا، وهذا ما أقر به المبحوثين من خلال آراء إجاباتهم لعبارات الاستمارة ، التي أشارت إلى حرص المؤسسة بزيادة التفويض الصلاحيات بين المستويات الفرعية والمختلفة و سعت إلى التقليل من مستوى المركزية من خلال دمج الوحدات الإدارية ، مما يؤدي إلى زيادة الاتصالات غير الرسمية بين مختلف المستويات المؤسسة محل الدراسة وكما أظهرت استجابات المبحوثين أن المؤسسة تسعى إلى التغيير شكل ظروف العمل المحيطة ، وإتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة

بأهداف المؤسسة، إضافة الاهتمام بالعامل البشري من خلال التدريب والتكوين و التحفيز والتشجيع من قبل المسؤولين . لكن كل هذا كان بنسب متوسط لان يوجد تباين بين إجابات المبحوثين من حيث الموافقة والرفض على هذه التغييرات مما ينعكس على تحقيق الأهداف بالنسبة للمؤسسة .

وعلى حسب التغييرات التنظيمية التي أحدثتها المؤسسة محل الدراسة والتي كانت بمستوى متوسط نجد بالمقابل أن قيمة المستوى المتوسط الحسابي لمتغير تحقيق الأهداف يتواجد ضمن المجال المتوسط بقيمة 15.53 و بانحراف معياري 4.23، وقد تعاملنا مع قيمة المتوسط الحسابي بالقياس المدرج في الدول الآتي :

جدول رقم (18) : يوضح مقياس مجالات المتوسط الحسابي لمتغير تحقيق الأهداف التنظيمية ومستوى تصور المبحوثين لممارسته :

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	9 - 5
منخفض	غير موافق	13 - 9
متوسط	موافق إلى حد ما	17 - 13
مرتفع	موافق	21 - 17
مرتفع جدا	موافق بشدة	25 - 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتائج المتوصل إليها قد دلت إن تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة الصناعية للجرارات بقسنطينة قد حققت متوسطا حسابيا قدر قيمته ب (15.53) ، المتواجد ضمن الذي كان ضمن مجال (17 - 13) وهو المجال الذي يقابل التصور أو التقدير موافق إلى حد ما ويمثل المستوى المتوسط حسب آراء وإجابات المبحوثين على عبارات متغير تحقيق الأهداف يؤثر ذلك إلى أن هناك تطابق بين الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة . وحرص إدارة المؤسسة المسؤولة عن التغيير على وضع أهداف قابلة لتحقيق و على إذ كان هناك توافق بين أهداف المؤسسة وإمكانيتها و

التزام المؤسسة بالمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة في الإنتاج . و بالتالي نصل إلى نتيجة تحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية متوسط ويمثله في ذلك متوسط الحسابي لتغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة. وهذا أدى إلى وجود علاقة إرتباطية بينه وبين تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، وقد يعود ذلك إلى خاصية المؤسسة الصناعية محل الدراسة كنظام اجتماعي يسعى إلى إحداث تغييرات على مستوى الشامل للمؤسسة من خلال تغيير في مجالاتها (الهيكلي التنظيمي وظيفي والموارد البشرية وتكنولوجيا) بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ، وهذا ما أكدته موسى اللوزي في كتابه التنمية الإدارية : إن التغيير هو عملية تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل . إلا أن التغييرات التي أحدثتها المؤسسة كانت على المستوى المتوسط بقيمة 106.00 على حسب إجابات المبحوثين التي كانت متباين من حيث الموافق والرفض .

يعد تحقيق الأهداف من بين أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة للجرارات بقسنطينة لتحقيقها مما يحقق الفعالية لديها ويضمن لها البقاء والاستمرار ، وذلك من خلال إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة ككل ، حيث نجد العديد من مجالات التغيير داخل المؤسسة التي ساهمت في تحقيق الأهداف ، ومن أهمها التغييرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة محل الدراسة في تجديد المعدات الإنتاجية مما يجعل المنتجات تتصف بالمواصفات المطلوبة مما يحقق الجودة في الإنتاج .

وكذلك التغيير على مستوى الوظيفي للمؤسسة الذي يهتم بفلسفة و رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة باعتبارها مناهج متبعة لتحقيق الأهداف .وكما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف ، وكذلك يشمل التغيير سياسات التي تمكن المنظمة من إنجاز أهداف الجزئية والمرحلية ، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمهام وكذلك تغيير في حجم المسؤوليات والصلاحيات كل هذا يساعد المؤسسة في وضع أهدافها وتحديد ما من قبل جميع الإداريين وأشارك العمال وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منها ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل لتحقيقها .

وفي هذا السياق أشار "دوجلاس ماكريجور" في نظريته (Y) أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة داخل المؤسسة تجعل الفرد يعمل بإرادته ويشعر أنه ليس بحاجة لإرغامه على العمل ، ويدفعه هذا إلى حب العمل ويتحمل المسؤولية حيث يمارس الرقابة الذاتية ولا يعتبر الرقابة الخارجية والتهديد وسيلتان لتحقيق الهدف وهذا ما يسمى بـ (التكامل والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم) . وهذا ما يتوافق إلى حد ما إلى ما أردناه في البند الاستثمار المتعلق بالتغيير في شكل الظروف المحيطة للعاملين بما تلاؤم معهم هذا سيؤثر على طبيعة العمل ويجعله يحب عمله ويتقنه مما يحقق توافق في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ، وكما تفسر أيضا نظرية الإدارة بالأهداف على يد " بيتر دروكر " جورج أيون" حيث أكد هذه النظرية على وضوح الأهداف الإدارية ، وتحديدتها بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق ، فالأهداف توضع وتحدد من قبل جميع الإداريين المعيين بتحقيقها مع اشتراك العمال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منها ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل لتحقيقها ، ودمج أهداف الأفراد وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى . وهذا ما وافق عليه أغلبية المبحوثين والباقي لم يوافق على هذا. وهذا ما يؤدي إلى لعدم وجود تطابق بالكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

قد يبدو وضع الأهداف للمنظمة عملية سهلة ولكنها ليست بالسهولة المتوقعة فأهداف أي منظمة يجب أن تحتوي على مقومات التي تجعل منها محفزا للموظفين والمديرين وأن يتمكن الموظفون من وضعها نصب أعينهم أثناء عملهم ، وهنا عدة مواصفات يجب أن تتوفر عند تخطيط أهداف المنظمة المستقبلية نذكر منها : يجب أن تكون واضحة ومحددة وبعيدة كل البعد عن الغموض حتى يستطيع جميع العاملين أن يدركوها وأن يستوعبوا كيفية العمل بها . وهذه الخصية الأولى التي يجب أن تتوفر فلا شك أن التخطي بين الموظفين قد يكون هو نتيجة الحتمية لغموض الأهداف والسياسات ، كما أن مثل هذا الخطأ غالبا ما يؤدي للتصادم بين الإدارات المختلفة حيث يختلف فهم من فريق إلى آخر. كما أن يجب أن تكون قابلة للقياس وهذا يكون لعدة أسباب منها قياس نسبة ما تمت من الهدف ومنها أيضا قياس أداء الإدارة والعاملين في المنظمة ، وضع أهداف غير قابلة للقياس قد يتسبب الكثير من المشكلات عند التقييم . فمن الضروري أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق حتى تحفز بذلك الموظفين والمديرين لتحسين

الأداء، فالأهداف غير قابلة لتحقيق ربما يتسبب بالإحباط لفريق العمل لأنهم قد يتوقفوا عن العمل إذا أحس أن العمل غير مجدي. وبالإضافة إلى المنطقية فالأهداف بمعنى يجب أن تتسم الأهداف بالمنطقية وأن تكون ذات علاقة بنطاق عمل المؤسسة، مثلاً اعتبار تحسين جودة خط الإنتاج كهدف لإدارة التسويق مثلاً فكل إدارة يجب أن يكون هدفها في نطاق عملها ، وأخيراً يجب أن تكون الأهداف محددة بزمان ويجب أن يكون الزمن المطلوب لتحقيق الهدف في نطاق معقول فلا يكون زمن تحقيق الهدف أطول من اللازم فيبيعث على الاسترخاء أو قصير من اللازم فيبيعث على الإحباط ويسبب ضغطاً للموظفين العاملين على تحقيق الهدف . ولنجاح الإدارة بالأهداف داخل كل مؤسسة من وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة وان يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها. أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة لا بد من إحداث تغييرات تنظيمية على مستوى شامل للمؤسسة بما في ذلك زيادة التفويض في الصلاحيات والابتعاد عن المركزية والمزيد من المشاركة في الإدارة والإيمان بالنواحي الإنسانية في العمل ، إضافة إلى إعطاء التنظيم الغير رسمي أهمية أكبر وتطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ، وإغناء العمل وتوفير حركة التشجيع والإبداع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الباحث يوسف صالح الحمد العنزي ، في دراسته حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت ، حيث خلصت أن الشركات المبحوثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت ، حيث يؤدي التغيير في مجالات التغيير إلى تحقيق الأهداف المؤسسة الذي هو بعد من أبعاد المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) لكلا الدراستين الحالية والدراسة السابقة . و ذلك من خلال تحقيق الشركة متطلبات ومواصفات الجودة وكذا تقديم ما يرضى العملاء وان الشركة تخضع منتجاتها لاختبارات الجودة باستمرار.

وتتفق هذه النتيجة لما أشارت إليه (إلهام حمد علي الفاعوري) في دراستها حول دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية إلى أن المؤسسات الصناعية التي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني في القطاع الخاص يحقق الفاعلية التنظيمية وفق لبعد تحقيق الأهداف والذي يمثل احد أبعاد لمتغير دراستنا التابع (الفاعلية التنظيمية) . من خلال حرص المؤسسة عموماً على تحقيق أهدافها

والتي تعتبر كدليل لعمليات اتخاذ القرارات ، والمرشد لفعاليات وأنشطة المنظمة المختلفة ، والتي تشق أساس من الهدف ، ومصدر الشرعية في المنظمة ، ومصدر التحفيز مقياس الأداء في المنظمة ، والقاعدة الأساسية في تصميم وبناء المنظمة ، كما ويعكس هدف المنظمة المؤشر العام للمنظمة في توجهها لخدمة المجتمع ، إذ يعطي التصور الأولى عن المنظمة وأنشطتها ودورها .

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي الرضا الوظيفي لدى العاملين:

سنقوم من خلال هذه الفرضية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه من عدمها بين التغيير التنظيمي فالمؤسسة الصناعية في مستواه الكلي وبأبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة (الهيكل التنظيمي، المهام، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين الرضا الوظيفي لدي العاملين الذي يمثل البعد الثاني من متغير الدراسة التابع (الفعالية التنظيمية).

الجدول رقم (19) يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين .

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدالة
التغيير التنظيمي	107	106.00	19.62	0.474	0.000	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي		31.17	6.67			

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية (الهيكل التنظيمي ، والمهام ، والموارد البشرية ، التكنولوجيا) وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين تساوي 0.474 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ،

وبالتالي يتم قبول الفرضية والتي مفادها ، توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين .

من خلال معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.474 يتضح أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية إلا أنها عند المستوى المتوسط بمعنى لم تكون قوية بما يكفي ، بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى لعاملين ، و كما ورد في تحليل الفرضية السابقة فإن مستوى تصور المبحوثين لمتغير التغيير التنظيمي يقع في المجال المتوسط بمتوسط حسابي عند قيمة 106.00 حسب آراء المبحوثين ، إلا أنه قد ارتبط بوجود علاقة إرتباطية بينه وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين بمتوسط حسابي عند قيمة 31.17 ، الذي وقع ضمن المجال (26 – 34) والمقابل لتقدير موافق إلى حد ما في إجابات المبحوثين والذي يعد عند مستوى التصور حسب القياس المعمول به والمدرج لمعالجة قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التحقيق الأهداف التنظيمية في الفرضية السابقة ، ونخلص إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعد متوسط ، حيث تركزت إجابات المبحوثين عند تصور وتقدير الموافقة إلى حد ما حول عبارات هذا البعد ضمن الاستمارة والتي كانت حول الشعور بالرغبة بالقيام بالعمل بكل دقة ، و إتمام المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد ، والشعور بالرضا بالتغييرات الخاصة بالمؤسسة ، وشعور بالاحترام والتقدير قبل المرؤوس ، والشعور أن التغيير داخل المؤسسة يدفعه للعمل بشكل أفضل ، أن هناك مستوى جيد لتعاون بينه وبين الرؤساء داخل المؤسسة ، وإذا كان نظام الحوافز المعمل بيه داخل المؤسسة جيد ، يساهم القائد في حل المشكلات داخل المنظمة .

وإن هذه النتيجة المتوصل إليها حول وجود علاقة إرتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين ، قد يعزو حسب اعتقدنا إلى أن هناك قبول نوعا ما لتغيير التنظيمي اليسير الحاصل داخل مؤسسة الجرارات بقسنطينة حسب ما ورد في عبارات الاستمارة ، ويظهر ذلك من خلال الموافقة النسبية (موافق إلى حد ما) ، لأفراد عينة على عبارات أهمها ، تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات المختلفة ، ازدياد الاتصالات الغير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة ، إلا إن لم يوافق بعض من المبحوثين على منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات . وكما كانت إجابة المبحوثين على وجود تغيير من قبل المؤسسة في المهام من مكان إلى آخر ويكون ذلك وفق للقدرات والمهارات التي

يمتلكونها كانت فئة منهم توافق على هذا البند ، وهذا راجع حسب إجاباتهم إلى حبهم للعمل و وملائمة الوسط (مكان العمل) لقدراتهم ومهاراتهم وتخصصهم مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ويحقق الإتقان فالعمل . إلا أن هذا البند لم يلقى موافقة من طرف فئة من المبحوثين انه غير راضي على مكان عمله وان هذا راجع كما أدلو إلى سوء التسيير، وظروف العمل غير مناسبة، ونقص في الحوافز، وعدم وضع الشخص المناسب فالمكان المناسب. وكما أقر المبحوثين على وجود دورات تدريبية منظمة ودورية إضافة إلى منح فرص التدريب من أجل كسب مهارات جديدة والتعرف على طرق أساليب العمل جديدة ، إلا أنها لم تمس جميع العاملين داخل المؤسسة وربما يكون هذا راجع إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة من طرف الإدارة المسؤولة في وضع برامج التدريب أو يكون ذلك السبب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال . أخيرا أقر المبحوثين على وجود تجاوب لتغييرات التكنولوجيا الحاصلة على مستوى العام للمؤسسة والذي تتبعه دورات تكوينه من اجل تلاقي التكوين الملائم لاستخدام هذه التقنيات التكنولوجية وهذا بدوره يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

على الرغم من أن التغيير التنظيمي الحاصل داخل المؤسسة كان بمستوى متوسط حسب أراء المبحوثين إلا أنه أرتبط بالرضا الوظيفي لدى العاملين . وهذا ما أورده في الجانب النظري وما يفسره مدخل السلوكي الذي يرى أن التغيير التنظيمي أنه يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات ، والدوافع والمهارات السلوكية ، ويمكن أن يتحقق هذا التغيير من خلال مجموعة من الأساليب مثل : التدريب ، والبرامج التدريبية الجديدة التي تؤثر إيجابيا سوى كان على تنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل مما يزيد ثقتهم بأنفسهم من تمكينهم في الأداء الفردي والجماعي المثمر مما ينعكس على رضاهم في عملهم.

كما أشار بوفلجة غياث في كتابه القيم الثقافية وفعالية التنظيمية أنه يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتنفيذها ، من خلال ما يعرف بـ " الديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال " ، أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم لهم إضافة إلى حل مشاكل العمال وتحفيزهم لأن الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم يؤدي إلى كسب رضاهم المهني وهو ما يؤدي حتما إلى ارتفاع مستوى الرضا المهني وانخفاض مستويات

التغيب وترك العمل وشعور بالاعتزاز و الانتماء لتنظيم . وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين في البنود الخاصة بالمتغير.

كما أشار " فريدريك هيرزبرغ " في نظرية العاملين التي تركز على دور ظروف العمل في حياة الأفراد العاملين ، إلى أنه يوجد مجموعة مختلفة كمسببات للرضا أو عدم الرضا ، كعوامل الدافعية أو ذاتية (سياسة المؤسسة ، نمط الإشراف الخ) التي توفر لهم شعورا ايجابيا لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل . والوقائية (الشعور بالإنجاز ، إدراك قيمة العمل ووجود التحدي الارتياح ، ومدى تحكم الفرد في وظيفته.... الخ) تمنع مشاعر الاستياء أن تستولي على الفرد ، و إن عدم الرضا يؤثر سلبا على عمل المنظمة . إن التحفيز ترتبط بالعمل المرغوب فيه إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدى حقيقي للإنسان ، وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة في حجم المسؤوليات . وهنا ركز "فريدريك هيرزبرغ " العوامل المرتبطة بالوظيفية من خلال إشباع الكلي لرغبات العاملين والعوامل الدافعية التي تحقق الرضا الوظيفي و ثم تحسين وتطوير الأداء الذي يحقق الفعالية التنظيمية .ومن هنا نستنتج أن كلما كان تغيير في المهام ووظائف داخل المؤسسة كلما كان هناك رضا وظيفي. وهذا ما أكدته نتيجة هذه الدراسة .

حيث يرى " سانسوليو " أن التكنولوجيا الحديثة تفتح فرصا كبيرة لتطوير المؤسسة ولكن سياسة التحديث التقني يجب أن تأخذ في الاعتبار آثار متعددة في مجالات المشروع وذلك بإضفاء الشرعية على التنشئة الاجتماعية للأفراد والهيكل التنظيمية " . وعليه ونستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل يتطلب دورات تكوينية التي من شأنها أن ترفع من مهارات وخبرات العاملين داخل المؤسسة، ومنه يتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين. وهذا ما أكدته المبحوثين في إجاباتهم حول تغيير المؤسسة في طرق عملها بإدخال تقنيات حديثة، وأنها ترفع هذه التقنيات بدورات تدريبية. وهذا ما يفسر على وجود اهتمام واستجاب مقبولا للعاملين لدورات التدريبية التي تكسبهم مهارة جديدة في العمل. وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث عبد الحفيظ القيزي ، في دراسته بعنوان علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، حيث خلصت إلى وجود علاقة متوسطة بين التغيير في التقنيات المستخدمة (التكنولوجيا) والذي يمثل احد أبعاد المتغير

المستقل لدراستنا (التغيير التنظيمي) بالرضا الوظيفي للعاملين ، حيث يرى بأن التغيير في التقنيات المستخدمة يؤدي إلى نوع من الرضا الوظيفي للعاملين ، ويؤكد أن هناك تجاوب من طرف العاملين حول التقنيات المستخدمة من طرف العمال وملائمة التكوين الذي يخضعون إليه مما ينعكس على رضاهم الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة أيضا مع ما توصل إليه الباحث خالد إدريس شاكر دحلان في دراسته بعنوان " أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة ، حيث توصل إلى التغيير المتعلق بالهيكل التنظيمي ومركزية ولا مركزية الإدارة و نمط و أسلوب القيادة الإدارة و بيئة وظروف العمل تأثر بمستوى متوسط على الرضا الوظيفي .

وكما اتفقت هذه النتيجة إلى ما توصلت إليه الباحثة بوهنتالة فهمه ، في دراستها بعنوان التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية المخصصة بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة. حيث توصلت أن كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

ولا تتفق هذه الدراسة مع ما توصل إليه الباحث بوشمال احمد في دراسته بعنوان سوسيولوجيا التغيير وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي - بمؤسسة المطاحن بالأغواط - ، حيث خلص إلى وجود علاقة منخفضة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين وفسر هذا بعدم اهتمام الفاعلين والمخططين لعملية التغيير التنظيمي بالبعد الإنساني ، وخاصة من وجهة نظر توفير الظروف الملائمة حتى يكون أكثر رضا عن وظائفهم ، فالتغيير التنظيمي كشف فعل ملموس ، أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي .

وقد اتفقت هذا النتيجة مع ما توصل إليه الباحث يوسف صالح الحمد العنزي ، في دراسته حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت ، حيث خلصت أن الشركات المبحوثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت ، حيث يؤدي التغيير في مجالات التغيير إلى الرضا الوظيفي الذي هو بعد الثاني من أبعاد المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) لكلا الدراستين الحالية والدراسة السابقة .

- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة :

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة:

سنقوم من خلال هذه الفرضية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه من عدمها بين التغيير التنظيمي فالمؤسسة الصناعية في مستواه الكلي وبأبعاده الأربعة المتتالية بالدراسة (الهيكل التنظيمي، المهام، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين إنتاجية المؤسسة الذي يمثل البعد الثالث من متغير الدراسة التابع (الفعالية التنظيمية).

الجدول رقم (20) يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة :

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	الدالة
التغيير التنظيمي	107	106.00	19.62	0.438	0.000	دالة عند 0.01
إنتاجية المؤسسة		27.33	7.81			

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية (الهيكل التنظيمي ، والمهام ، والموارد البشرية ، التكنولوجيا) وبين إنتاجية المؤسسة تساوي 0.438 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول الفرضية والتي مفادها ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وإنتاجية المؤسسة.

من خلال معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.474 يتضح أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إلا أنها عند المستوى المتوسط بمعنى لم تكون قوية بما يكفي ، بين التغيير التنظيمي وإنتاجية

المؤسسة ، و كما ورد في تحليل الفرضية السابقة فإن مستوى تصور المبحوثين لمتغير التغيير التنظيمي يقع في المجال المتوسط بمتوسط حسابي عند قيمة 106.00 حسب آراء المبحوثين ، إلا أنه قد ارتبط بوجود علاقة ارتباطية بينه وبين إنتاجية المؤسسة ، بمتوسط حسابي عند قيمة 27.33 حسب ما تم تسجيله لقيمة متوسطة للمتوسط الحسابي الذي يعبر عن إجابات المبحوثين في مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة متوسط على العبارات المدرجة في الاستمارة من أهمها : أدت التغييرات الحاصلة إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ، أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة ، وتقدم المؤسسة منتجاتها على حسب احتياجات الزبائن، وتقدم المؤسسة ذات جودة عالمية ، تحقق المؤسسة في منتجاتها مواصفات الجودة ، التكنولوجيا المستخدمة قللت من الجهد ووفرت الوقت ، استحداث عمليات نقل البيانات يرفع كفاءة الإنتاجية ، تحقق المؤسسة بنسبة جيدة من الأرباح ، حيث كان المتوسط الحسابي لقيم تقع في المجال (23.4- 30.6) والمقابل لتقدير موافق إلى حد ما في إجابات المبحوثين والذي يعد عند مستوى التصور حسب القياس المعمول به والمدرج لمعالجة قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي في الفرضيات الأولى والثانية ، ونخلص إلى أن مستوى إنتاجية المؤسسة متوسط ، وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي وإنتاجية المؤسسة كان غير واضح حيث تشتت إجاباتهم بين الموافق والموافق إلى حد ما .

حيث كانت إجابة المبحوثين على مجال المتعلق بالموارد البشرية متوسطة ويظهر ذلك من موافقة إلى حد ما للمبحوثين إذ ما كان هناك دورات تدريبية دورية ومنتظمة وإضافة إلى منح الفرصة للتدريب ومدى تأثير هذا على الإنتاجية حيث يؤثر التدريب على تحسين أداء الأفراد مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة وحسب ما أوردناه في الفرضية السابقة لهذا البند أن هناك دورات تدريبية ومنتظمة وفرص تمنحها المؤسسة لتدريب العاملين إلا أن هذا لم يشمل جميع العاملين حسب إجابات المبحوثين لجميع العاملين وقد أدرجنا ذلك إلى سياسة المؤسسة واحتياجاتها فالتدريب المنتظم والمستمر يكسب الأفراد المهارات والخبرات جديدة تحسن من أدائه مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة ، وهذا ما أشار إليه عبد الغفار حنفي في كتابه السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية أن الاهتمام بآدميين الفرد وتعمق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العامة مع التدريب المنتظم والمستمر والتدريب للأفراد توفر القدرة المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع من الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية . كما أجابه المبحوثين أن المؤسسة تقدم

حواجز كل سنة لكن هناك فئة استفادت من الحواجز وفئة لمن تستند وفئة أخرى استفادت لكنها لم يكون بهدف تقييم أدائهم وهذا بدوره سيؤثر على إنتاجية المؤسسة.

كما نجد موافقة متوسطة من قبل إجابات المبحوثين على مجال المتعلق بمجال التغيير التكنولوجي الحاصل داخل المؤسسة ويظهر ذلك من موافقة المبحوثين على أن المؤسسة غيرت من طرق عملها بإدخال تقنيات حديثة ويعود ذلك لطبيعة عمل المؤسسة الصناعي الذي يحتاج إلى تغيير في التقنيات المستخدمة واستخدام التقنيات الحديثة التي من شأنها تزيد في إنتاجية المؤسسة وتحسن من جودة المنتج، كما أن المبحوثين لم يوافقوا إلى حد ما أن يرفق إدخال المعدات التكنولوجية دورات تكوينية للعاملين وهذا راجع كما ذكرنا سابق أن المؤسسة لم تمنح فرصة التدريب لجميع العاملين وهذا راجع لسياسة الإدارة المسؤولة على التدريب وكذا احتياجات المؤسسة ، إذ أن التغييرات التكنولوجية ترتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها ، فجميع التغييرات التكنولوجية تصب أساس على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى لإنتاج السلع والخدمات وكذلك تشمل جميع التحسينات في جوهر المنتجات الجديدة وحسنة ذات جودة عالية .

إن التغيير التنظيمي في مجالات التغيير التنظيمي الحاصلة في المؤسسة قد يعزو سببية إرتباطية بالإنتاجية ، خاصة من خلال التدريب الذي يحسن من أدائهم مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة ، وهذا يوافق ما أوردها ذكره في الجانب النظري حول أهمية التغيير في مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة وأثر على إنتاجية المؤسسة وهذا ما فسرتة نظرية الإدارة العلمية لتايلور على أن الإنتاجية مرتبطة بالعوامل التقنية والمادية ، من خلال التركيز على الحواجز لزيادة الإنتاجية ، والاعتماد على نمطي التحفيز والاعتماد على مبدأ التدريب المستمر على أفضل الوسائل والأساليب والإجراءات للقيام بالعمل ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الجودة و الأرباح ، وتوفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد يقع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحذر وتحديد طرق انجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور ، وتفسر أيضا وفقا لما جاء في مضامين نظرية العلاقات الإنسانية حيث يرى هاوثرن إلى أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات تايلور ، إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات

الأفراد ووجهة نظرهم تؤكد بشكل كبير في الأداء العام للمؤسسة مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة . يمكن القول أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديًا ومعنويًا) يزيد من إنتاجية المؤسسة . كما تفسره أيضا نظرية العاملين لـ فريدريك هيرزبرغ ولقد بين فريدريك أن العوامل الدافعية (سياسة المؤسسة ونمط الإشراف الخ) إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج ، لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية .

وإن نجاح أي مؤسسة متوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصا التغييرات التكنولوجية والتي تتضمن الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج والإدارة من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج ، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلبًا أساسيًا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل ، وتعد الإنتاجية قدرة المؤسسة على إنتاج مخرجات بالكمية المجردة المقبولة في ظروف المنظمة وقياس الإنتاجية يتضمن ، جودة فالمنتجات (مطابقة المواصفات) ، نوعية ، والأرباح وتحسين الطرائق أو الوسائل المستخدمة ومدى تطور العملية الإدارية ، حيث قامت مؤسسة محل الدراسة بتطبيق برنامج تأهيل وتطوير والوصول إلى إنتاج بمواصفات عالمية قد قدره بـ 3.9 مليار دور دينار حتى سنة 2016، وقد أنجزت أكثر 70 بالمئة منه إلى حد الآن ، وتهدف إلى رفع من تحسين الإنتاج واقتحام الأسواق الإفريقية والأوروبية في آفاق 2018 . وحيث أن المؤسسة قامت بتطبيق معايير الجودة العالمية بداية من 2005 حتى بداية 2008 وحصلت على شهادة الجودة العالمية الإيزو في صناعة الجرارات والمحركات 9001 نسخة 2000 لما كانت مؤسسة الجرارات والمحركات محاولة تطبيق معايير الجودة بنسبة 100 وذلك بالتحسن والتغيير المستمر لجميع أنشطة المؤسسة لتقديم منتج الجرارات عالية الجودة توافق رغبات العملاء ومساعدة الإدارة على التعامل مع البيئة التنافسية ، لتحصل بعد ذلك على شهادة الإيزو في الجودة و البيئة وتحسن ظروف العمل إيزو 14001 ، وكما أنها تغطي المؤسسة متطلبات السوق الوطني كما تصدر منتجاتها للوطن العربي وإفريقيا .

بالإضافة إلى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي ، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير ، فالتكنولوجيا المتطورة وأساليب الإنتاج الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير ، وفي الوقت ذاته فإن عائد التغيير المترتب والمتولد عن زيادة الإنتاج وعن تحسين الإنتاجية وعن الارتقاء بمعايير الجودة ، الناجمة عن التغيير التكنولوجي تزيد من حماس قوى التغيير وتقلل من المقاومة له .

فالجودة كما أشار إليها يوسف العنزي في دراسته : أثر إدارة التغيير في المساهمة في تعزيز فاعلية الشركات في الكويت ، تكون في درجة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن ، وهي تمنح منتج جاذبية تنافسية إضافية وتكون مفيدة للزبائن وهي ترتبط بشكل كبير مع حاجياتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية . وهذا ما أوردناه في بند التغييرات الحاصلة أدت إلى تحسين الوضع التنافسي وهذا راجع إلى جودة التي تتميز بها المؤسسة . وهذا ما أكدته المبحوثين.

وكما أشار بوفلجة غياث في دراسته القيم الثقافية والفعالية المنظمات أن أهم خصائص ومميزات المنظمات الفعالة هي التكنولوجيا المتطورة والموارد البشرية كفى ومتحفرة وإنتاج وافر ذا الجودة العالية . وان التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفاء والمتحفرة تؤدي إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في ارتفاع مستوى الإنتاج فالتكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية تساعد على رفع مستوى الإنتاج إضافة إلى جودة الإنتاج لان التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفر الموارد الخام بالنوعية المطلوبة عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج .

كما أشار بلال خلف السكارنه في كتابه التطوير التنظيمي والإداري أن من أهم أسباب تحسين وزيادة الإنتاجية والأداء في المنظمات بشكل عام ، وجود التنظيم الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المنظمة ، ويحدد العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، ويساعد على تجنب الازدواجية ، ووضوح السلطات وتفويض الصلاحيات وتقليل المستويات الإدارية الهرمية وتسيير الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية والأداء بشكل عام .

وفي دراسة ميدانية قام بها بدر البدوي وعدنان حمزة للتعرف على العوامل الأساسية التي لها تأثير مباشر على مستوى في القطاع في القطاع الحكومي تم التوصل أن هذه العناصر : عنصر الزمن ، الاتصال الإداري ، التنظيم ، التدريب والتطوير ، التقنية والإشراف الإداري ، الرضا الوظيفي .

وفي دراسة ميدانية قام بها حسن حجرة توصل إلى أن هناك أكثر من عقبة تقف أمام الكفاءة الإنتاجية للمديرين والمشرفين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في عدد من الأجهزة الحكومية ، من أهمها ، صعوبة الإجراءات المالية ، مركزية الإدارة ، عدم الاهتمام بالتدريب ، عدم وضع الرجل مناسب في المكان المناسب ، عدم توفر المناخ .

وفي دراسة قام بها محمد محيسن عن الإنتاجية في قطاع الحكومي توصل إلى أن المعوقات التي تتعلق بالتنظيم الإداري تتلخص في ضعف التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية ، وضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة .

وبعود ضعف القدرة الإنتاجية في مؤسسة الجرارات الفلاحية إلى للمشاكل التي تواجهها المؤسسة من أهمها: البيروقراطية والعراقيل الممارسة نحوها خاصة في ميناء سكيكة حجز أطنان من المواد الأولية والأساسية للصنع أكثر من ست أشهر. وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية ، إضافة إلى تأخر امتدادات التوريد من الخارج مما يؤدي إلى التوافق الكامل عن الإنتاج ، وضعف الطاقة الإنتاجية للورشات خاصة السباكة ، وضعف السرعة في التصنيع ولاعتمدها على تقنية تقليدية في بعض مجالات التصنيع لديها . رغم هذه المشاكل التي تعاني منها المؤسسة إلا أنها أثبتت نتيجة الدراسة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة .

- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة :

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتكيف مع بيئة العمل :

سنقوم من خلال هذه الفرضية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه من عدمها بين التغيير التنظيمي فالمؤسسة الصناعية في مستواه الكلي وبأبعاده الأربعة المتتالية بالدراسة (الهيكل التنظيمي، المهام، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين التكيف مع بيئة العمل الذي يمثل البعد الرابع من متغير الدراسة التابع (الفعالية التنظيمية).

الجدول رقم (21) يبين معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل:

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	الدالة
التغيير التنظيمي	107	106.00	19.62	0.552	0.000	دالة عند 0.01
التكيف مع بيئة العمل		24.34	6.35			

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية (الهيكل التنظيمي ، المهام ، والموارد البشرية ، التكنولوجيا) وبين إنتاجية المؤسسة تساوي 0.552 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول الفرضية والتي مفادها ، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتكيف مع بيئة العمل .

كما لاحظنا من خلال عرض ومناقشة الفرضيات السابقة أن مستوى تصور المبحوثين حول التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة وهو عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي 106.00 كما هو مبين في الجدول ، وبالرغم من ذلك إن مستوى تصور المبحوثين حول تكييف المنظمة مع بيئة العمل كان بمتوسط حسابي عند قيمة 24.34 وبانحراف معياري عند قيمة 6.35 ، وهو متوسط يقع في مجال (20.8 – 27.2) كما تضح ذلك في المقياس المستخدم في معالجة المتوسط الحسابي أبعاد الفرضيات السابقة ، هذا المجال الذي يقابل اتجاه وتقدير الموافق إلى حد ما وهو مستوى التصور المتوسط ، فقد أيد المبحوثين إلى حد كبير على حرص المؤسسة محل الدراسة تحقيق الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية ، وعلى أن التغيير التنظيمي بالمؤسسة يهدف إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف ببيئة العمل ، وإن المؤسسة منتجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية ، وكما تحرص المؤسسة على تكوين العاملين لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة العمل ، وكما سعت المؤسسة بتدريب العاملين بهدف التأقلم مع متغيرات التنظيمية .

كما لاحظنا أن معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي وتكيف مع بيئة العمل قوي نسبيا وهذه النتيجة تفسر العديد من المعطيات أهمها : أن وجود المؤسسة مجال الدراسة عموما في بيئاتها ، ومع زيادة التعقيدات و الإضطرابات في السنوات الأخيرة خاصة ، الأمر الذي يحتم عليها أحداث تغييرات و تعديل هيكلها التنظيمي من مرة إلى أخرى بما يناسب التغيرات في بيئة العمل التي حدثت بفعل العولمة، فتم إنشاء مركز لليقظة لجمع المعلومات ، الحصول على معايير الجودة العالمية ISO النسخة الجديدة ، البحث عن التكامل والاندماج .

إضافة إلى التغيرات الملموسة في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية من خلال إضافة إلى عملية التدريب المنظمة والمستمرة التي يكتسب الأفراد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات التي تقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد أي أنه يرمي إلى تحسين تلك الموارد البشرية في العمل ليكون أداء فعالا، وبذلك يكون التدريب قد ساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها. فإن عملية التكيف مع ظروف العمل مطلوبة من الموظف ، سواء كان رئيسا أو مرفؤسا على حد سواء ،

فالمدير يجب ، أن يتكيف مع استراتيجيات وسياسات المنظمة ، ولا شك أن المدير كثيرا ما يواجه صعوبات عند تغيير الخطط والأهداف التنظيمية من قبل الإدارة العليا مما يتطلب منه جهد أكبر ، أما الموظف فإنه لا يستطيع أن يختار رئيسه المباشر ، ولا يستطيع تحديد مهامه والوظيفة أو تحديد عدد أيام أو ساعات العمل اليومي ، فقد يكون رئيسه متسلطا أو انفعاليا أو غير ذلك ، مما يجعل العمل والتعامل مع هذا الرئيس عملية غير مريحة ، وقد تكون الوظيفة صعبة أو معقدة أو بسيطة ولا تتناسب مع خبرته أو تخصصه ، مما ينتج عنه الإحباط أو الملل ، وقد تكون لدى الموظف رؤية معينة لبداية ساعات الدوام وعدد ساعات العمل والأجازة الأسبوعية ولا يجد خيار آخر غير الانصياع لما هو معمول به هذا من جانب ومن جانب آخر ، فإن الموظف قد يواجه تنظيمية قد لا تتفق مع قيمه أو يجد تجاهلا من المنظمة في عدم إشراكه في اتخاذ القرارات . و خاصة القرارات التي تخصه شخصا أو تمس مهامه الوظيفية، وأحيانا تكون عملية الاتصال في البيئة التنظيمية التي يعمل بها غير مناسبة ، إضافة إلى ذلك فقد تكون العدالة والمساواة بين الموظفين غير متحققة بالطريقة المرغوبة في مجالات الترقيات والتعيين والتدريب والإشراف وغيرها ، أو يكون مبدأ إتاحة الفرص لجميع دون تمييز لا يطبق بالطريقة الملائمة . هذا من النمط السلوكي لمجالات التغيير التنظيمي داخل مؤسسة محل الدراسة .

أما بخصوص التغيير في التكنولوجيا الذي يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسة محل الدراسة في استبدال مكائنها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب هذا أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيير في تصميمها الداخلي ، إذن هي إجراء التركيز على تعديل أساليب العمل والإنتاج من خلال إعادة تقييم العناصر المادية من آلات ومعدات وطرق عمل ، وعلى إعادة ترتيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه ، وعلى توصيف الوظائف ، وعلى الوسائل المستخدمة في أداء العمل ، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على المنظمة مما يحقق لها التكيف مع تغيرات المحيط.

وإن نجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير لابد من إحداث تغيير يتم وفق منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكنه أن يحدث من مداخل - وظيفي،

هيكلي، بشري، تكنولوجيا -، كل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير داخل المنظمة. التي تحقق بها الاستمرار وتزيد قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو. وهذا يفسر لنا ذلك الارتباط القوي بين التغيير التنظيمي والتكيف مع بيئة العمل .

اتفقت هذه النتيجة إلى ما توصلت إليه الباحث إياد محمود عبد الكريم الرحيم في دراسته بعنوان التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف وقد توصل إلى أن أهم العوامل والتغيرات التي تعد أكثر تأثيراً في القيام بعمليات التغيير التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المتمثلة في البقاء وإدامة واستمرار الحياة فيها والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع هي تغيير في الهيكل التنظيمي وخطط وسياسات المنظمة ونظم الحوافز وأساليب العمل و الآلات والأجهزة وإجراءات العمل وتغيير في مهارات العاملين وأساليب عملهم إضافة إلى تغيير مخرجاتهم.

وقد اتفقت هذا النتيجة مع ما توصل إليه الباحث يوسف صالح الحمد العنزي ، في دراسته حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت ، حيث خلصت أن الشركات المبحوثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت ، حيث يؤدي التغيير في مجالات التغيير إلى التكيف مع بيئة العمل الذي هو بعد الثاني من أبعاد المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) لكلا الدراستين الحالية والدراسة السابقة .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الباحثة الهام حمد علي الفاعوري ، في دراستها حول دور الذاكرة في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، حيث تبين من النتائج التي توصلت إليها التزام الشركات المبحوثة بعد التكيف كأحد الأبعاد الفعالية التنظيمية في كلا الدراستين ، بأهمية نسبية مرتفعة .

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول و الأفراد من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها

بوظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة البيئة المحيطة بالمنظمة .

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية وفعالية التنظيمية .

سنقوم من خلال الجدول الادناه بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بمحاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها بين التغيير التنظيمي في مستواه بأبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة (الهيكل التنظيمي ، المهام ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا) التي تمثل متغير الدراسة المستقل ، وبين أبعاد الفعالية التنظيمية في مستواها الكلي (تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، وإنتاجية المؤسسة ، التكيف مع بيئة العمل) والتي تمثل الدراسة التابع.

جدول رقم (22) يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية :

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدالة
التغيير التنظيمي	107	106.00	19.62	0.594	0.000	دالة عند 0.01
الفعالية التنظيمية		98.37	20.40			

يتضح من خلال المعالجة لبيانات هذه الفرضية في الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية تمثل 0.594 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية .

وتشير نتيجة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.594 عن وجود علاقة ارتباطية قوية نسبيا بين متغيري الفرضية العامة وهي التغيير التنظيمي في المؤسسة والفعالية التنظيمية ، قد تعزو هذه القوة النسبية حسب اعتقادنا إلى واقع التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة والذي يبرز عند مستوى المتوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي عند مستوى 106.00 و الذي تمت مناقشته في الفرضيات السابقة فقد وقع هذا المتوسط الحسابي ضمن مجال (85.8 – 112.8) حسب المقياس المستخدم والذي أدرجناها في مناقشة الفرضيات السابقة وهو مجال يقابل التقدير (موافق إلى حد ما) والذي يمثل مستوى التصور المتوسط لواقع التغيير التنظيمي حسب آراء وإجابات المبحوثين على عبارات وبنود هذا المتغير ، والتي تعلق كما ورد في الاستمارة بالتغيير الهيكلي التنظيمي مدى وعبارات أخرى تعلق بواقع تغيير في المهام ومدى ملائم المهام المسندة إليهم مع مهارات ومؤهلات وخبرات العاملين ، وهل التوزيع يكون على وفق للمؤهلات العاملين التي يمتلكونها ، وهل تسعى المؤسسة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة لما يتلاءم مع ظروفهم. و عبارات أخرى تعلق بواقع التغيير في الموارد البشرية ومدى اهتمام الفاعلون على التغيير داخل المؤسسة بالعنصر البشري وهل تقوم بتوفير دورات تدريبية وتمنحهم فرص لتدريب و هل تقوم المؤسسة بالتنوع فالحوافز المستخدمة، وهل يشجع المسئول العاملين للإتيقان في العمل. وعبارات أخرى متعلقة بواقع التغيير التكنولوجي ومدى فعاليته وانعكاسات هذه التغييرات على إنتاجية وتحسن أداء المؤسسة. حيث تركزت مجمل إجابات المبحوثين حول هذه العبارات في الاتجاه التقدير موافق إلى حد ما والذي يقابل مستوى التصور المتوسط بمعنى الممارسة المتوسطة ، بالمقابل نجد أن مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بأبعادها (تحقيق الأهداف التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، إنتاجية المؤسسة ، التكيف مع بيئة العمل) وهي ممارسة متوسطة حسب قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير وهي 98.37 والتي وقعت في المجال (83.6 – 108.2) وهو مجال يقابل اتجاه تقدير الموافقة إلى حد ما لهذه الفعالية التنظيمية ، حيث وافق جل المبحوثين على العبارات المدرجة ضمن الاستمارة والتي تعلق بمدى بتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والرضا عن ظروف

العمل وبيئته وتقبله لبعض صعوبات وعقبات العمل داخل المؤسسة ، ومدى قدرة المؤسسة على الإنتاجية ، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة العمل في ظل التغييرات الداخلية والخارجية .

وقد تعزو نتيجة هذه الفرضية والتي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية ، حسب اعتقدنا إلى مستوى التغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة في السنوات الأخيرة خاصة بعد أنفصلها عن المؤسسة الأم وإعادة هيكلتها ، حسب ما ورد في إجابات المبحوثين على عبارات الاستمارة حيث وافق اغلبهم على أن هناك تفويض لصلاحيات على مستويات مختلفة إلا أن لا يوجد إشراك كلي للعاملين في صنع القرارات وهذا راجع لنوعية السلطة داخل المؤسسة ، لان إشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم الفرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم لأنهم يشعرون أنهم جزء من هذا التغيير وليس مطبقين لقراراته فقط ، بل هو حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم في تنفيذه على أكمل وجه ، مما يؤدي إلى الانسجام في بيئة العمل مما ينعكس بالإيجاب على الأداء مما يرفع من فعالية المؤسسة، إضافة إلى أن المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تمنح فرص لتدريب واخذ دورات تدريبية إلا أنه هذا لم يمسي جميع العاملين وهذا راجع لسياسة المؤسسة وكذا لاحتياجاتها . كما أجاب المبحوثين على وجود تغييرات في المعدات والتقنيات المستخدمة إلا أن هناك معدات قديمة لازلت تستخدمها المؤسسة تعود لسنوات إنشائها وهذا سوف يؤثر على فعالية المؤسسة .

وإن هذا المستوى الملاحظ لعملية التغيير التنظيمي الذي أحدثته في المؤسسة قد يعزو له سببية الارتباط العلائقي مع تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، خاصة عندما يقارن العاملين حياتهم الوظيفية ومساراتهم المهنية الحالية و في المؤسسة الأم والمؤسسة بعد إعادة هيكلتها لمؤسسة الجرارات الفلاحية ، حيث يلاحظون نوعا من التغيير الايجابي والملحوظ والاهتمام من قبل الإدارة المسؤولة ، وهذا بالطبع سوف ينعكس على شعورهم بالرضا على عملهم وعلى المؤسسة التي يعملون فيها ، وهذا قد يجعلهم يعملون ساعات إضافية ويدعون في أعمالهم مما ينعكس ايجابيا على إنتاجية المؤسسة ويحقق الأهداف المرجوة .

أما عن عدم قوة هذه العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية فقد يعزو حسب اعتقادنا إلى مستوى المتوسط لواقع التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة ، والتي بالرغم من تطبيقها لبرنامج التأهيل إلا أنها لم يطبق على جميع الفروع داخل المؤسسة وهذا ما قلل من تحقق الفعالية التنظيمية المرجوة منها ، وهذا وفي المقابل فقد أثبتت النتائج كما أروودنا في التحليل عن وجود مستوى متوسط لتحقيق الفعالية التنظيمية تدل على عدم اهتمام الفاعلين الاجتماعيين والمخططين لعملية التغيير التنظيمي بالبعد الإنساني ، خاصة من وجهة نظر توفر الظروف الملائمة حتى يكون العاملين أكثر رضا عن وظائفهم . إذ كان متوسط الرضا لديهم متوسط ، إضافة للدورات التدريبية التي لم تشمل جميع العاملين والحوافز التي كانت كل سنة إلا أنها لم تمس كذا جميع العاملين لو الذين استفادوا أكدوا أنها لم تكن تقييم للأداء ، إضافة قدم وتلف بعض الآلات التي تستخدمها المؤسسة في عمليات الإنتاج يعود إلى سنوات نشأتها هذا حتما سوف يؤثر على الإنتاجية مما يقلل من فعالية المؤسسة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة العامة مع العديد من الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين متغيرات وأبعاد التغيير التنظيمي الهيكل التنظيمي والتغيير فالمهام وفي الموارد البشرية والتكنولوجية مع تحقيق الفعالية التنظيمية المشار إليها بالجانب النظري لدراسات السابقة ومن أبرزها نجد : دراسة الباحث أحمد بوشمال بعنوان سيولوجيا التغيير وفعالية المنظمات مدخل التخلي الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الاغواط ، الذي توصل فيها إلى أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة مطاحن بالأغواط ، تدل على عدم اهتمام الفاعلين الاجتماعيين والمخططين لعملية التغيير بالبعد الإنساني وأن هناك علاقة بين التغيير والأداء الوظيفي باعتباره العمل الجماعي المنظم داخل المؤسسة ، وأن دواران الوظيفي سببه التغييرات في مؤسسة صناعية . و دراسة الباحث عبد العزيز شنيق بعنوان : الحوافز والفعالية التنظيمية لمؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً ، وقد توصل إلى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية مما يدفع بالكثير من المؤسسة إلى أخذها بعين الاعتبار في كل عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف وإنجاز المهام كما وكيفا. ودراسة الباحث صالح الحمد العنزي بعنوان : أثر غدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، وقد توصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (تغيير في ثقافة ، التغيير في الهيكل ، والتغيير في التكنولوجيا ، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات بأبعاده (تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، جودة

الإنتاج وتكيف مع بيئة العمل) في دولة الكويت .و دراسة الباحثة إلهام حمود علي الفاعوري بعنوان : دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، وقد توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للذاكرة التنظيمية (الكلي) على فاعلية المنظمة (الكلي) في الشركات المبحوثة ، حيث يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة وأبعادها (المستوى الانتشار ، المحتوى ، الشكل ، التشكيل ، التوجه) وفاعلية المنظمة وأبعادها (التكيف ، تحقيق الأهداف ، التكامل ، الإدامة) في الشركات المبحوثة ، ودراسة الباحث المحمدي بعنوان : العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية ، وقد توصل إلى أن الشركات العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها بقوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة (التركيز ، الكلفة الأدنى ، التمايز) ، غذ تعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال : ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، تأهيل الموارد البشرية ، زيادة نمو الشركات وتطويرها ، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

ثانيا : عرض النتائج العامة للدراسة :

وبعد المعالجة لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم (spss) والاستعانة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ، كذا معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقات إرتباطية ذات دلالات إحصائية من عدمها ، بين المتغيرات وبين مستويات الكلية ، في أبعادها المنفصلة وحصلنا على النتائج التالية :

1- النتائج متعلقة بالفرضية الأولى:

أظهرت النتائج على انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية . حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون عند قيمة 0.478 وهي دالة إحصائيا عند 0.01 . وهي علاقة متوسطة في هذا المستوى، وبالتالي نخلص على أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير فالمهام، والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في التكنولوجيا) له علاقة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

2- النتائج متعلقة بالفرضية الثانية:

أظهرت النتائج على انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين. حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون عند قيمة 0.474 وهي دالة إحصائيا عند 0.01 . و هي علاقة متوسطة في هذا المستوى وبالتالي نخلص على أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير فالمهام، والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في التكنولوجيا) له علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين

3- النتائج متعلقة بالفرضية الثالثة :

أظهرت النتائج على انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة . حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون عند قيمة 0.438 وهي دالة إحصائيا عند 0.01 . و هي علاقة متوسطة في هذا المستوى، وبالتالي نخلص على أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (

التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير فالمهام، والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في التكنولوجيا (له علاقة بإنتاجية المؤسسة.

4- النتائج متعلقة بالفرضية الرابعة:

أظهرت النتائج على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل . حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون عند قيمة 0.552 وهي دالة إحصائيا عند 0.01 . و هي علاقة قوية نسبيا في هذا المستوى، وبالتالي نخلص على أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير فالمهام، والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في التكنولوجيا) له علاقة بالتكيف مع بيئة العمل.

5- النتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية :

أظهرت النتائج على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و والفعالية التنظيمية .حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون عند قيمة 0.594 وهي دالة إحصائيا عند 0.01. وهي علاقة قوية نسبيا في هذا المستوى، وبالتالي نخلص على أن مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير فالمهام، والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في التكنولوجيا) له علاقة بالفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف التنظيمية ، الرضا الوظيفي، إنتاجية المؤسسة ، التكيف مع بيئة العمل) .

ويمكن أن نوجز النتائج العامة للدراسة في النقاط التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و إنتاجية المؤسسة .
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل .

5- توجد علاقة إتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية .

ثالثاً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة تقدم مجموعة من التوصيات والتي تأمل أن تلقى العناية الكافية من ذوي الاهتمام وخاصة المؤسسة الصناعية المبحوثة. وصانعي القرار في مجال التغيير التنظيمي وفيما يلي عرض للتوصيات والاقتراحات استناداً إلى نتائج الدراسة :

1- أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة في مجالات واقع التغيير التنظيمي المتناولة بالدراسة وهي التغيير في الهيكل التنظيمي والمهام والموارد البشرية والتكنولوجية ، بالرغم من التغيير الحاصل في المؤسسة إلا انه لم يحقق المستوى المطلوب ، وبالتالي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة أن ترفع من مستوى التغيير المتوسط إلى المستوى المرتفع لدى المؤسسة محل الدراسة كذلك من خلال الآليات الآتية :

أ- بذل مجهودات أكثر في عملية التغيير التنظيمي للمؤسسة باعتبارها عوامل فاعلة في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ب- ضرورة اعتماد إدارة التغيير بالمؤسسة على هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التغييرات المحتملة .

ج - ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات حول التغيير التنظيمي في المؤسسة بحيث تكون مشاركتهم فعالة.

د- اعتماد إدارة التغيير بالمؤسسة على اللامركزية ويتم ذلك من خلال وضع آليات ومعايير لاختيار المناصب الإدارية والقيادية العليا في المؤسسة .

هـ - ضرورة تركيز إدارة التغيير فالمؤسسة على تقديم الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية لما لها من انعكاسات الإيجابية على أدائهم ودفعهم للعمل الجاد.

و- ضرورة التغيير في برامج التدريب وفق لما ما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية للعمل، مما يزيد في ثقتهم بأنفسهم وتمكنهم من تحسين أدائهم.

ن - ضرورة الاهتمام بالتغيير التكنولوجي، الذي أصبح مطلباً أساسياً للنهوض بالأداء المؤسسة في ظل التغييرات الداخلية الخارجية لبيئة العمل للمؤسسة.

2- أظهرت النتائج الإحصائية على وجود مستويات متوسطة في مجالات تحقيق الفعالية التنظيمية ، وفي جميع أبعادها تحقيق الأهداف التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، إنتاجية المؤسسة ، تكيف مع بيئة العمل ، الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام الإدارة المؤسسة بهذه الأبعاد من خلال تحسين من مستوى الفعالية التنظيمية والرفع من مستوى المتوسط لهذه الأبعاد إلى المستوى المرتفع وكذلك من خلال الآليات الآتية :

أ - ضرورة العمل على تحديد الأهداف بشكل صحيح والذي يعود بالنفع على المؤسسة ويحقق مبدأ الكفاءة والفعالية.

ب - ضرورة أخذ إدارة الأهداف بالمؤسسة بالخواص والمعايير التي تحقق الهدف فلا شك أن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ستتحسن ، بالتالي قدرتها على التحسن المستمر في أداء المؤسسة ، لأن فعالية المؤسسة تتضح من خلال قدرتها على بناء أهداف بشكل منسق ومتناغم مع رؤيتها البعيدة ورسالتها التي تفسر أسباب وجودها.

ج - العمل على تعزيز الشعور بالرضا لدى العاملين، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري من قبل الفاعلون على التغيير داخل المؤسسات الصناعية. منها على سبيل المثال تحسين ظروف العمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، زيادة قدراتهم ومهاراتهم من خلال دورات تدريبية، ونظام الحوافز.

د - العمل على توفير البيئة الإنسانية التي تساعد على نمو المواهب الفردية والقدرات ، وتتيح له إشباع حاجاته المادية والإنسانية من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة الإنتاجية في العمل .

هـ - لابد على إدارة التغيير بالمؤسسة معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها من أجل تحسين الإنتاجية المؤسسة .

3- أظهرت النتائج الفرضية الرئيسية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية ، وبالرغم من كون هذه العلاقة متوسطة حسب معامل بيرسون

المتحصل عليه عند قيمة 0.594 ، إلا أنها نتيجة ذات دلالة عن مستوى التغيير التنظيمي بالفعالية التنظيمية ، بالتالي ينبغي من إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة أن ترفع من المستوى المتوسط للتغيير التنظيمي إلى المستوى المرتفع وذلك من خلال إحداث تغيير على المستوى الكلي والشامل للمؤسسة لأن التغيير بأحد المجالات يتطلب تغيير بالمجالات الأخرى لأن التغيير التنظيمي الناجح هو الذي يتعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا متكاملا فهو عبارة على إستراتيجية تسيير المؤسسة بأكمله تسعى لإحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي والسلوكيات الأفراد والتقنية المستخدمة لأن إحداث أي تغيير في أي جزء من المؤسسة سيؤثر حتما على أجزاء المؤسسة الأخرى ، كل هذا سوف ينعكس بالإيجابي على المؤسسة من أجل تحقيق الفعالية بمستوى المطلوب .

4- ضرورة التركيز على تنمية القدرات ورفع مهارات أو تعديل أنماط السلوك الإنساني ، من خلال تطبيق برامج التدريب الفعالة ، ونظم المكافآت والجزاءات التنظيمية والتحفيزات معا مما ينعكس إيجابيا على الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية .

5- ضرورة تمكين المديرين من إتباع الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

6- ضرورة إعطاء إدارة التغيير أهمية أكبر لتنظيم الغير الرسمي وتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة مما يؤثر إيجابيا على رفع من مستوى الفعالية التنظيمية .

رابعاً : مقترحات المتعلقة بأبحاث مستقبلية :

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع حسب المعلومات والمعطيات التي توفرت لدينا ، لكن لا يمكن اعتباره أن الدراسة أحاطت بالموضوع من جميع جوانبه وأبعاده ، وفي هذا الصدد هناك العديد من المواضيع التي تستحق أن تكون مواضيع بحث في المستقبل من طرف الباحثين ، نذكر منها ما يلي:

- 1- التغيير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية .
- 2- مقاومة التغيير التنظيمي وانعكاساتها على أداء المؤسسة .
- 3- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لدراسة أثر برامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المؤسسات في تحقيق أهدافها .
- 4- البرامج التدريبية المخصصة في التغيير التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية .
- 5- إجراء دراسات حول التغيير التنظيمي في الجامعات وتقييم مستوى فعاليتها

خاتمة:

إن مؤسسة الجرارات الفلاحية التي أنشئت في 19/04/1969 بموجب قرار رقم 05/202/01/69، واعتبر المشروع الأول للمؤسسة الوطنية لإنتاج المعدات الصناعية والميكانيكية وثم ولادة الصناعة الميكانيكية في الجزائر وباشر عملية الإنتاج لأول جرار في 1974.

لقد كانت المؤسسة في البداية وحدة إنتاج من المؤسسة الوطنية للمعدات الصناعية ثم بعدها إلى مؤسسة إنتاج المعدات الفلاحية PMA نتيجة إعادة الهيكلة في الثمانينات في 08 جوان 1997 أصبح مؤسسة اقتصادية ذات أسهم تسمية مركب الجرارات والمحركات CMT متخصص في الجرارات الزراعية والمحركات ذات التبريد الهوائي بقوة 24 إلى 110 حصان بخاري ، بقي إلى غاية جوان 2009 ، أين إعادة هيكلة مؤسسة الجرارات والمحركات من أجل التخصص أكثر إلى مؤسسة الأولى مؤسسة الجرارات الفلاحية EPE – ETARG – SPA والثانية للمحركات الفلاحية EPE – EMO – SPA .

ولقد شهدت المؤسسة إعادة هيكلة وتغييرات على مستوى العام للمؤسسة ، وفق للقوانين الأساسية المعمولة بها ، حيث تم تغيير وتنظيم المديرية والأقسام في مؤسسة ETARG ، ومحاولة تطبيق المعايير الدولية في كل مجالات وعلى مستوى الأقسام والأقسام المساعدة .

ومن خلال تحليل الاستمارة لاستقاء المعلومات مباشرة من العاملين ولمعرفة آراءهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، تأكد لنا أهمية أبعاد التغيير التنظيمي الذي يمثل الجانب الهيكلي والوظيفي والبشري والتكنولوجي حيث يعمل التغيير التنظيمي على ربط المؤسسة ككل ببيئتها وتلائمها معها بنجاح، وليس فقط تطوير ولكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المواتية للنمو ، ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم لتوافق أساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة مع متطلبات البيئة المحيطة ، وإن العمل بإحدى المجالات دون الأخرى لن يحقق النجاح المنشود ولا الفعالية التنظيمية الجيدة ، بل يزيد من المقاومة ويسبب العلل لكثير من الجوانب الأخرى للمؤسسة مما يؤكد أن المؤسسة نظام متكامل ولا بد أن ننظر للكل وليس للجزء ، وقد أوضح Leavitte هذا التفاعل بين أجزاء المؤسسة المختلفة أي المستوى التكنولوجي والهيكل والواجبات والأدوار والأفراد ، بمعنى أي تغيير في أحد هذه العناصر تمتد آثاره إلى العناصر الأخرى متصلة متفاعلة ، فعلى سبيل المثال حين يتم تغيير فالتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة فهذا حتما يتطلب إلى إعداد برامج تدريبية على هذه التقنيات

المستخدمة بهدف تغيير اتجاهات ومهارات الأفراد بما تلائم مع التجهيزات الحديثة ، كما يتطلب كذلك على تغييرات في الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بالدمج الوحدات والإدارية أو الاستغناء عن بعض العاملين . وبالتالي فالتعامل الحاصل بين هذه المحالات والعلاقة الوثيقة بينهم تؤكد عدم الاستفادة من مجال دون العمل بالمجالات الأخرى .

ومن خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع ، استخلصنا أن التغيير التنظيمي يؤثر على المؤسسة كونها وحدة اجتماعية أساسية لان التغيير يعتبر عنصرا حيويا ومن عناصر المؤسسة ، ويمكن ذلك في أن التغيير يضمن أداء المؤسسة وبقائها واستمرارها كونه يجعل المؤسسة أكثر فعالية وحيوية في أدائها مما يجعلها بشكل متواكبة مع حركة المجتمع ومتطلباته . و بذلك فالتغيير يمثل فعالية أساسية من فعاليات المنظمة كونه يمثل حركة المنظمة في مواجهة عناصر التأثير الداخلية والخارجية على المنظمة، والتعامل معها بالتأقلم مع اتجاهاتها بما يحقق فعاليتها.

وعليه نستنتج أن نجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير لابد من إحداث تغيير يتم وفق منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكنه أن يحدث من مداخل - وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجيا -، كل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير داخل المنظمة مما ينعكس على فعالية المؤسسة .

قائمة المراجع :

القرآن الكريم

القواميس والمعاجم:

1. مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، ط4 ، 2004 .
الكتب:
2. إبراهيم بن عبدالله بن عبد الرحمن الزعير : إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2011.
3. أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
4. إحسان دهاش جلاب : السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011.
5. احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (ب ط)، الإسكندرية، مصر، 1996.
6. أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2006.
7. احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة العمال، ب ط، القاهرة، 1996.
8. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، 2005.
9. أحمد ماهر : التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، ب ط، الإسكندرية، 2007.
10. احمد ماهر: مبادئ الإدارة، ط1، الإسكندرية، 2004.
11. أحمد مصطفى تركي: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1406 هـ.
12. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2012.
13. إلهام حمود علي الفاعوري : دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية و الدار الجزائرية ، جامعة الدول العربية ، ط1 ، القاهرة ، الجزائر ، 2015.
14. أندر ودي سيزولاقي ومارك جي والأس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة ، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، الرياض ، 1991 .

15. بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992.
16. بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة ، ط2 ، عمان ، 2013 .
17. بلقاسم سلاطينه وآخرون،الفعالية التنظيمية "مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2013
18. بوفلجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، بن عكنون الجزائر ، 2015.
19. جمال الدين المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإرادة السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2002 .
20. جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر، ط1، عمان، 2014 .
21. جمال لدين لعويسات :السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، ط3 ، الجزائر ، 2009 .
22. جون جاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1988 .
23. جيرالد جرينتبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ،ترجمة : رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني ، دار المريخ ، 2004 .
24. حسين أحمد الطراونة وآخرون : نظرية المنظمة ، دار الحامد ، ط1 ، الأردن ، 2012.
25. حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دارا لحامد ، ب ط ، عمان ، 2004 .
26. حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، الأردن ، 1997 .
27. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 .
28. خضير كاظم وآخرون : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار صنعاء للنشر ، عمان ، عمان .
29. خليل محمد حسين الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار ، دار المسيرة للنشر ، ط2 ، عمان ، 2005 .
30. راوية الحسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
31. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2002.
32. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2003.
33. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.

34. زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) ، دار الخلدونية ، ط1، الجزائر ، 2012.
35. زيد منير عبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق ، ط1 ، 2006.
36. سالم عرفة: اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار دارية، ب ط، 2012.
37. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 .
38. سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، عالم المكتب الحديث، ط1، عمان، 2008.
39. شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1 ، عمان ، 2010.
40. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي :الإدارة والأعمال ،دار وائل ، ط1، عمان ، 2007 .
41. صبحي العتيبي: تطوير الفكر الأنشطة والإدارية،دار حامد للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، 2002 .
42. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ب ط ، عمان ، 2001 .
43. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، عمان، 2000.
44. عامر خضير الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 .
45. عامر خضير حميد الكبيسي : الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007.
46. عبد الباري درة ، زهير الصباغ : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2008 .
47. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ،المكتبة العصرية ، ط1، المنصورة ، 2007.
48. عبد الرزاق سالم الرحاحلة : نظرية المنظمة ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، عمان ، 2010 .
49. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، ج1، دار لمعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2001.
50. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية، 2007،

51. عبد الله بن عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات - ، دار حافظ ، ط4 ، بدون بلد ، 2009 .
52. عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، 2003 .
53. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ب ط ، الإسكندرية، 2003.
54. عبد الوهاب حفيان : دور إدارة الموارد البشرية - في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2014.
55. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
56. علي السلمي : السلوك التنظيمي ،دار غريب للطباعة والنشر ، ط3 ، القاهرة ، 1988 .
57. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، ب ط، ب س.
58. علي السلمي: تحليل النظم السلوكية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، ط3 ، القاهرة 2002 .
59. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
60. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997.
61. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
62. عمر وصفي عقيلي وقيس المومني: نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران، عمان، 2000.
63. غسان قاسم داود اللامي: إدارة التكنولوجيا ، دار المناهج ، ط1 ، عمان ، 2007 .
64. فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، إسكندرية ، 2002 .
65. فرحات غول : مدخل إلى التسيير ، دار الخلدونية ، ب ط ، الجزائر ، 2012 .
66. فريد نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
67. فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، ب ط ، 1982 .
68. فيصل فخري مرار : الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدولاي ، عمان ، 1983 .
69. كاي كيبلر : تحقيق الرضا الوظيفي : ترجمة: خالد العامري ، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003.
70. عادل جودة وغسان قلعواوي : الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، بيروت ، 1972 .
71. كريم نايف العايدي وآخرون: استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام ، ط ع ، الأردن، 2015.

72. كيث ديقيز : السلوك الإنساني في العمل " دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي " ، نهضة مصر ، ط2 ، القاهرة ، 1990 .
73. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
74. محسن الخضيرى : إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للبيسيولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز في المستقبل للمشروعات "، دار الرشا للنشر ، ب ط ، سوريا، 2003 .
75. محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2005 .
76. محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.
77. محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة، ب ط ، عمان، 2008.
78. محمد ربيع زناتي : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات " ، مكتبة المنتبي ، المملكة العربية السعودية.
79. محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2004.
80. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، ط2 ، عمان ، 1993.
81. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة دار الشروق ، ط8 ، عمان ، 2002 .
82. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، ط4 ، 2010.
83. محمد قاسم القريوني : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2006.
84. محمود سلمان العميان : السلوك في المنظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان، 2005.
85. مهدي حسن زويلف : الإدارة : النظريات ومبادئ ، دار الفكر ، عمان ، 2001 .
86. موسى اللوزي:التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، ط2،الأردن، 2003.
87. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1 ، 1991 .
88. موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان (الأردن) ، 2002 .

89. موسى توفيق وآخرون : تحليل السلوك التنظيمي ، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، المركز العربي لخدمات الجامعية ، ب ط ، عمان ، 1995.

90. موسى خليل : الإدارة المعاصرة -المبادئ - الوظائف - الممارسة- ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005.

91. نجاه قريشي : القيم وعلاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم إجماع ، 2006 .

الرسائل الجامعية:

92. أحمد بوشمال: " سيسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي " ، رسالة ماجستير ، منشورة ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011/2010.

93. ابتسام إبراهيم مرزوق : فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 .

94. إلهام حمود علي الفاعوري : دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية أعمال ، جامعة عمان ، 2012.

95. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2009-2010.

96. بن عسى محمد المهدي : تحليل سوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي دراسة حالة الجزائر ، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 1995- 1996 .

97. بوعريوة الربيع : تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2007 .

98. بوهنتالة فهمية:التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية الخوصصة،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم علم الاجتماع،جامعة الحاج لخضر،باتنة، 2009

99. خليل أحمد خضر خليل : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، 2003.

100. سامي محمود أحمد البحيري: مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، 2011 .

101. سعد علي ربحان المحمدي ، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على تحقيق فاعلية الشركة الصناعية ، رسالة دكتوراه ، تخصص : إدارة الأعمال ، منشورة ، جامعة سانت كليمنتش العالمية ، 2011 .
102. صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، رسالة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنمية ، منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005/2004 .
103. صباح أسامع : التنظيم البيروقراطي وكفاءة الإدارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تنمية بشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2006 - 2007 .
104. صبرينة ميلاط ، التكوين المهني والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2006 / 2007 .
105. صلاح بن فالح عبد الله البلوى: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 .
106. عبد الحق علي إبراهيم : دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال - بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية ، كلية الدراسات العليا ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا ، 2015 .
107. عبد العزيز بن محمد الخميس : المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 .
108. عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، تخصص : تنمية الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة ، 2008/2007 .
109. عبد الفتاح علاوي : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 .
110. علي عبد الوهاب : مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم " دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهان " ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس ، منشورة ، جامعة محمد بن احمد ، وهران ، 2014/2015 .
111. ماجدة حسن هنية : العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، أغسطس 2005 .
112. ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين.
113. مبارك بنيه ضامن العنزي : التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء العاملين ، رسالة ماجستير، تخصص : العلوم الإدارية ، منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .

114. مبارك ضامن العنيزي : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة نايف، الرياض ، 2004.

115. يوسف صالح الحمد العنزي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير، تخصص : إدارة، منشورة، جامعة المشرق الأوسط ، دمشق ، 2013/2012.

المجلات العلمية:

116. أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، الرياض 13-16 ذو الحجة 1430 الموافق لـ 1-3 نوفمبر 2009.

117. إياد محمود عبد الكريم الرحيم : التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية شركة المنتجات النفطية ، مجلة التقني ، المجلد العشرون ، العدد 2 ، الكلية التقنية الإدارية ، 2007.

118. باريك نعيمة : تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ب س .

119. جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول + الثاني ، 2010.

120. رابح العايب : مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 21 ، جامعة منتوري قسنطينة ، جزائر ، 2004 .

121. عبد اللطيف مصطفى: دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 6 ، غرداية ، 2009 .

122. علي سنوسي : تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة المسيلة ، 2011 .

ملتقيات :

123. خالد قاشي ،سفيان لراد : أثر الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على اتجاهات المستخدمين نحو التغيير " دراسة ميدانية في المضمون " ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الدولي لإدارة التغيير في عالم متغير ، إعداد سعاد الكسواني ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ط1 ، رماح الأردن ، 2016.

124. رحيم حسن ، علاوي عبد الفتاح : التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال - دوافعه ، أهدافه ، ومداخله - ، مداخله مقدمة للملتقى الدول حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، 12-13 /05/2010 .

125. سميرة صالح ، موسى عبد الناصر : التغيير التنظيمي بين المفاهيم و الأبعاد ، مداخل من المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير ، من إعداد سعاد الكسواني ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ط1 ، رماح الأردن ، 2016 .
126. سيد أحمد حاج عيسى ، إيمان إيرلين : اتجاهات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البلدية نحو دور إدارة التغيير في الرفع من كفاءة العاملين ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر دولي حول إدارة التغيير في عالم متغير ، بالأردن ، 2014 .
127. كاسر نصر المنصور ، طلال عايد الأحمد : قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي _مقاييس مقترحة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، " إدارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة الأردنية ، أبريل 2004/28/20 .
128. محمد حازم إسماعيل الغزالي : أحمد سمير نايف الثابت ، إدارة التغيير وأساليب علاجها ، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الحكومية العراقية ، ضمن ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدولي حول " إدارة التغيير في عالم متغير " ، الأردن ، 2015 .
129. وائل محمد جبريل : مدى استخدام أساليب التعامل مع مقاومة بالمصارف التجارية الليبية العامة ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي إدارة التغيير في عالم متغير .
130. يحي سعيدي ، سمير عماري : التطوير التنظيمي كآلية لإحداث التغيير المنشود بالمؤسسة ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الدولي بعنوان : " التغيير في عالم متغير " .

مراجع أجنبية :

- 131- Alinaitwe Henry , Jackson A , Mwakkali Bengt Hansson : **Organizational Effectiveness of Ugandan building firms as viewed by craftsmen**, Journal of civil engineering and Management , 15(3), 2009.
- 132- Cameron K Measuring organiationl Effectiveness in Institutions of Higher Education. Administrative – Science- Quarterly 1987 .
- 133- Systems Cetn, C.K, and Cerit,A,G : Organizational Effectiveness at Seaports a Approach: a systems approach .Maritime Policy &Management , The flagship journal of international shipping and port research . 37 ,2010.
- 134- Cisco .A: Change Management: Best Practices White Paper ,2004.
- 135- Jason Martin , Organizational Culture and Organizational Change: **How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library**, Paper presented at the Association of College and Research Libraries Conference, Indianapolis, IN , 2013..

136- Jean Birlman : Les Meilleures pratiques de Management, 4 ed, Edition d'Organisation, paris, France, 2003.

137- Ken Desson : Achieving Organizational Change: The Importance of Organizational Culture, symposium , Ottawa, Canada, 2010.

138- Rachel Mourfield : Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board , April 2014.

139- Tai Mei Kin & Omar Abdull Kareem : Organizational Change and Leadership, Journal of Scientific Research, 23(1), 2015.

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ، وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية " - دراسة ميدانية بمؤسسة الجارات بقسنطينة - وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل من جامعة حمه لخضر بالوادي .

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة ، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وتتوقف على دقة صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة

وشاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف:

أ . د . كمال بوقرة

الطالبة:

حمصي سعيدة

أولاً : المعلومات الشخصية :

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

3- مدة الخبرة:

4- التخصص المهني:

5- المؤهل التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: التغيير التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
التغيير في الهيكل التنظيمي						
01	تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها باستمرار وبشكل مدروس					
02	يتم تحديث الصلاحيات ما يتناسب مع المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.					
03	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين بين المستويات الفرعية المختلفة .					
04	تقوم المؤسسة بدمج الأقسام الإدارية مع بعضها البعض.					
05	تمنح المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة في المستويات الإدارية الأدنى.					
06	إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية.					
07	تسعى المؤسسة في تقليل من المركزية في صنع القرارات .					
08	ازدياد الاتصالات الغير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة .					

تغيير في المهام					
09	تقوم المؤسسة بتغيير المهام المسندة للعاملين.				
10	تقوم المؤسسة بتغيير العاملين من مكان إلى مكان آخر.				
11	تقوم المؤسسة إعادة توزيع المهام وفق للقدرات العاملين.				
12	تقوم المؤسسة بتوزيع المهام وفق للمؤهلات العاملين التي يمتلكونها.				
13	تسعى المؤسسة إلى تغيير في طرق أداء العمل.				
14	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسن كل ما يتعلق بزيادة الأداء.				
15	تسعى المؤسسة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة				
التغيير في الموارد البشرية					
16	يتم تدريب العاملين لمواجهة التغيرات التي تحدثها المؤسسة				
17	تعتمد المؤسسة على استقطاب خبراء كفى لتدريب العاملين داخل المنظمة.				
18	ترسل المؤسسة العاملين لتدريب بمراكز خارجية .				
19	توزع المؤسسة منح لتربص في مؤسسات معترف بها.				
20	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية بصورة دورية ومنظمة.				
21	تتوافق برامج التدريب مع متطلبات بيئة العمل .				
22	يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما عندهم .				
23	تُتيح المؤسسة فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء العمل				
24	تقوم المؤسسة بالتنوع في الحوافز المستخدمة				
25	يحفز المسئول العاملين على الإتقان في العمل				
26	يشجع المسئول العاملين لمواجهة التحديات المتعلقة بالعمل				
التغيير في التكنولوجيا					
27	غيرت المؤسسة من طرق عملها بإدخال تقنيات حديثة				
28	تقدم المؤسسة خدماتها للعملاء باستخدام الأساليب التكنولوجية المتقدمة				
29	تسعى المؤسسة على تحديث الأجهزة التكنولوجية لتواكب التغيرات الهائلة				
30	تسعى المؤسسة على إدخال الأساليب المتطورة في عمليات الاتصال داخل المنظمة				

31	تعتمد المؤسسة على الحاسوب في المراسلات الالكترونية الداخلية والخارجية									
32	يرفق إدخال التكنولوجيا الجديدة دورات تكوينية للعاملين									
33	تسعى المؤسسة لتجديد المعدات الإنتاجية باستمرار									
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية										
تحقيق الأهداف										
الرقم	العبرة					موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
34	هناك تطابق بين الأهداف العامة والخاصة.									
35	تحرص إدارة التغيير بالمؤسسة على وضع أهداف قابلة لتحقيق									
36	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها									
37	هناك توافق بين أهداف المؤسسة وإمكانيتها									
38	تلتزم المؤسسة بالمواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة في الإنتاج									
الرضا الوظيفي										
39	للعاملين رغبة على القيام بعملهم بكل دقة									
40	يقوم كل عامل بإتمام المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد									
41	يسود شعور الرضا بالتغييرات الحاصلة بالمؤسسة لدى العاملين									
42	هناك شعور بالاحترام والتقدير بين المرؤوسين والعاملين									
43	اشعر أن التغيير داخل المؤسسة يدفعني للعمل بشكل أفضل									
44	هناك مستوى جيد لتعاون بين لعاملين والرؤساء داخل المؤسسة									
45	نظام الحوافز بالمؤسسة جيد									
46	يساهم القائد في حل المشكلات داخل المنظمة									
47	يعطي القائد اهتماما بالجوانب الاجتماعية للعاملين أثناء التغيير داخل المنظمة									
48	يتميز المسئول بالدقة والوضوح في تصرفاته									

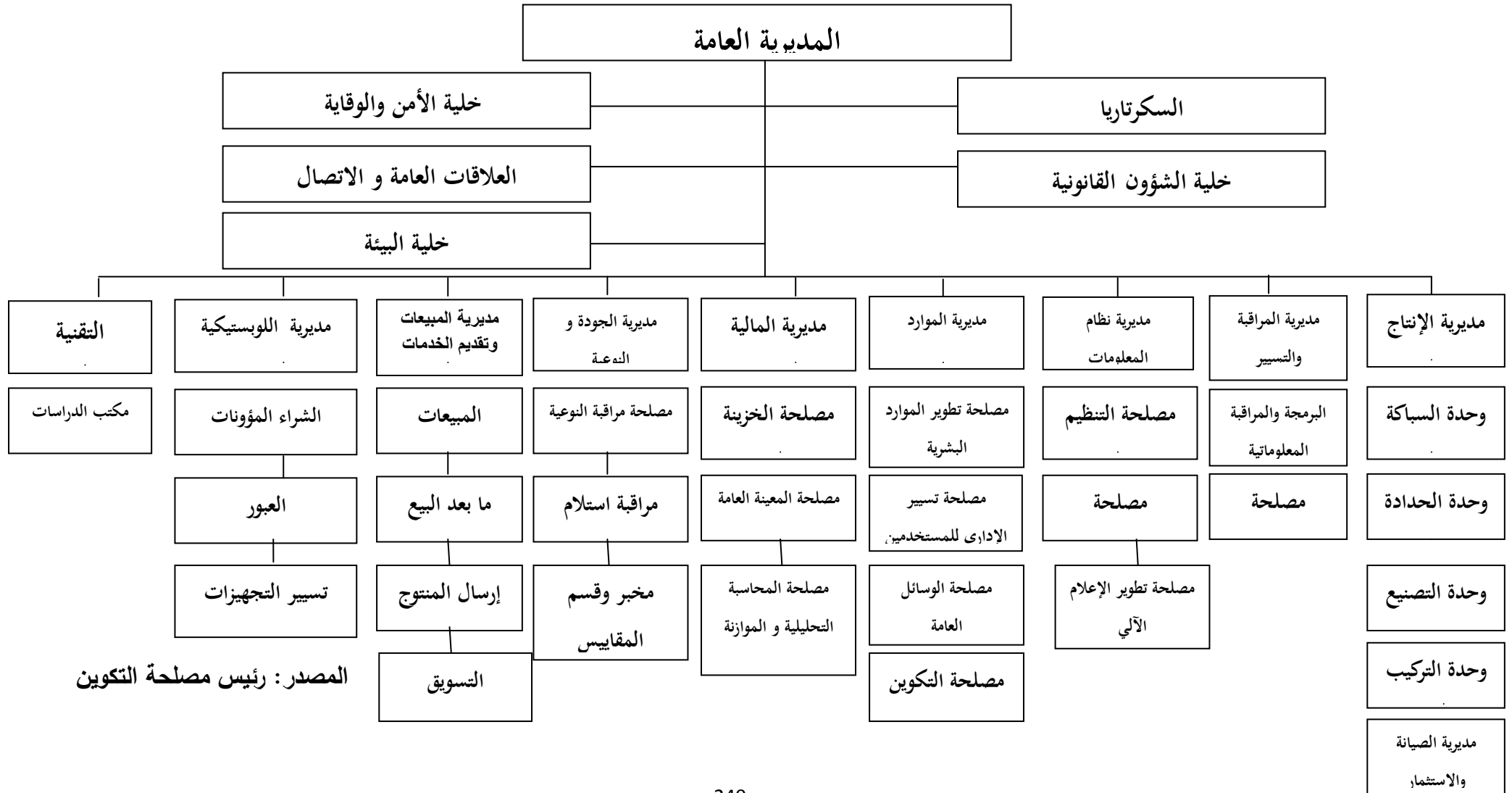
إنتاجية المؤسسة					
49	أدت التغييرات الحاصلة إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة				
50	أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة				
51	تقدم المؤسسة منتجاتها على حسب احتياجات الزبائن				
52	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية				
53	تخضع منتجات المؤسسة لاختبار الجودة العالمية				
54	تحقق المؤسسة في منتجاتها مواصفات الجودة				
55	التكنولوجيا المستخدمة قللت من الجهد ووفرت الوقت				
56	استحداث عمليات نقل البيانات يرفع كفاءة الإنتاجية				
57	تحقق المؤسسة نسبة جيدة من الأرباح				
تكيف مع بيئة العمل					
58	يهدف التغيير التنظيمي بالمؤسسة إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف ببيئة العمل				
59	تسعى المؤسسة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية				
60	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع الظروف المستجدة				
61	تكيف المؤسسة منتجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية				
62	تحرص المؤسسة على تكوين العاملين لمواجهة التغييرات المفاجئة في بيئة العمل				
63	تسعى المؤسسة بتدريب العاملين بهدف التأقلم مع متغيرات التنظيمية				
65	الاتصالات بين الأقسام والإدارات دخل المؤسسة تتميز بالسهولة والانسائية				
66	هناك نوع من العدالة والمساواة بين الموظفين				

أسماء الأساتذة محكمين إمتحانة الدراسة

التسلسل	أسماء المحكمين	الجامعة
01	د. لاهاي عبد الحسين	جامعة بغداد (العراق)
02	أ. د . سمير عبد الرحمن الشميري	جامعة عدن (اليمن)
03	د. ناصر بودبزة	جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)
04	د. لبيهي خديجة	جامعة حمه لخضر (الوادي)
05	د . زينب شنوف	جامعة محمد خضير (بسكرة)
06	د.صالي محمد	جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

ملحق رقم (03)

مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETRAG



ملحق رقم (04)

مخطط الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

