



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



التغيير التنظيمي بين المتطلبات البيئية وثقافة المنظمة في الجزائر  
دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة و مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري  
بالبويرة

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل.م.د

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف: أ.د. نادية أمينة كاري

إعداد الطالبة: هناء حموم

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيسا	تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن أعمر عواج
مشرفا ومقررا	تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. نادية أمينة كاري
مناقشا	تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الحكيم بن بختي
مناقشا	ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د. مبروك كاهي

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ  
وَالَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ  
الْيَتِيمَ إِلَى الْإِنْتِهَاءِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ لِكُلِّ شَيْءٍ  
قَدْرًا  
وَالَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ  
الْيَتِيمَ إِلَى الْإِنْتِهَاءِ  
وَالَّذِي يُجْعَلُ لِكُلِّ شَيْءٍ  
قَدْرًا

# الإهداء

أهدي هذا العمل بعون الله:

إلى الذي له الفضل في مسيرتي إلى من أوصلني إلى مقامي هذا

رمز الشرف أبي العزيز

إلى سندي في هذه الحياة إلى من زرعت حب العلم في قلبي

أمي الغالية

إلى التي تدعو الله ليسخر لي الخير والعناية

جدتي العزيزة

## شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء الشكر لله عز وجل الذي وهب لي طاقة ساعفتني طيلة المسيرة العلمية

الحمد لله

أما بعد :

أستاذتي ومشرفتي الدكتورة كاري نادية أتقدم لكم بجزيل عبارات الشكر والإمتنان على تأطيركم ، على تحفيزاتكم التي ساهمت في رفع روح معنوياتي، أشكركم على الثقة التي منحتم لي، أستاذة مثالية وإستثنائية بقمة من الناحية الشخصية مخلصه في أداء أمانتها العلمية .

الشكر و الإمتنان لمؤسسات محل الدراسة التي شاركت بمجهوداتها الفكرية لإنجاز هذا العمل الأكاديمي مقابل تقديم معلومات لتلبية حاجيات الجامعة الجزائرية لتعاضم قيمة المعرفة ،

الشكر الجزيل لسيد عماد خالد مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة مون جرجرة الذي وقف بجاني طيلة الدراسة الميدانية وساهم بكل طاقته لإثراء معارفي التقنية ،

ونشكر كثيرا جميع عمال مؤسسة مون جرجرة و عمال مؤسسة العمومية لنقل الحضري والشبه الحضري على المعاملة الطيبة والمثالية و التصرف الجيد و الأخلاق الراقية .

نشكر مكتبة جامعة تلمسان على الخدمات التي توفرها لإثراء المناهج المعرفية و الدراسية وخاصة عمالها الذين يعتزون بمهنتهم يساهمون في إرضاء الدائم للطلبة .

إلى أساتذتي في الطور الإبتدائي، المتوسط، الثانوي، الجامعي أتقدم لكم بشكر وعرفان على عطائكم العلمي كنتم منبر تربية أجيال وتكوين ذهنية متنشعبة بالوعي والتفكير .

أشكر جامعة تلمسان التي فتحت لي أفاق أكاديمية، وأحمد الله الذي لقاني بمجتمع يقدر قيمة البحث العلمي .

وبهذه المناسبة أشكر كل من أستاذ الدكتور بن عمر عواج و الدكتور يونس مسعودي على إستقبالهم لي

# مقدمة

يعد تخصص تسيير الموارد البشرية بدراسة المنظمة من حيث أجزائها التي تشكل بيئة خاصة، وثقافتها التي تمثل نمط العيش، وأهم عملياتها لضمان الديمومة كعملية التغيير التنظيمي، فقد تعتبر هذه المواضيع كفرصة لإجراء البحوث التطبيقية والأساسية ودمج الباحث مع الظاهرة المبحوثة لإكتشاف واقعها والحصول على المزيد من المعارف، والفهم الجيد لديناميكية المنظمة وتحديد مشاكلها لإيجاد الحلول الملائمة بعد الدراسة المعمقة للمتغيرات وظروف المحيطة بالبيئة التنظيمية، ودراسة مزاياها وعيوبها لنتمكن في الأخير إختيار بديل الذي سيكون نموذجاً لعملية التغيير التنظيمي وتطبيقه في المنظمات الجزائرية، لأن هدفنا في الأخير إيجاد سبل لتحقيق التنمية وتطوير ثقافة المؤسسات الجزائرية، بإعتبار أن المؤسسة كنواة مهمة تساهم في تطوير المجتمع من خلال تصدير ثقافة قوية إلى البيئة الخارجية، فإن تطور المؤسسة سيؤدي إلى تطوير المجتمع بأكمله، ولكي ينجح الباحث في القيام بهذه البحوث خاصة في مثل هذه المواضيع قد يتطلب جهد، إتباع خطوات، والإلتزام بنوع من الإنتظام والوضوح والدقة والموضوعية وخاصة العقلانية، فجهود الباحث في الدراسة الميدانية مرتبط بالسلوك العلمي الذي يدمج الإكتشافات الميدانية مع المعارف النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة التي توجه فهم الباحث. وموضوع إحداث التغيير داخل المنظمة ليس وليد العلوم الحديثة فقط إهتمت به المدارس الكلاسيكية كأمثال: "فردريك تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية للعمل ومبادئه والذي وضع الطريقة المثلى للتنظيم والمتمثلة في المنهج العلمي، وجاء "هنري فايول" صاحب حركة الإدارة العلمية أين استخلص 14 مبدأً لتحسين الأداء، و"ماكس فيبر" صاحب نظرية التنظيم البيروقراطي والتي إعتبرها كأساس لعقلنة التنظيم. وبعد ذلك ظهر أنصار العلاقات الإنسانية أين ركزوا على دور الجانب المعنوي في تحفيز الأداء، وأضافوا مفاهيم ذات قيمة معنوية لتنظيم كمفهوم الجماعة والتنسيق وحاجات العاملين، بحيث إهتم "إلتون مايو" بالقدرة الاجتماعية وكما جاء "برنالد" بفكرة التنظيم الإجتماعي. وفي العصر الحديث أصبح النظر إلى المنظمة كظاهرة نسقية بإعتبارها سبباً ونتيجة، كونها نسقاً مفتوحاً يتأثر بالعوامل الخارجية وأصبحت دراسات حول المنظمة تركز على مبادئ الأنساق المفتوحة: كالمدخلات والمخرجات والتحويلات والتغذية الرجعية، ومن أهم النظريات التي ظهرت في هذا الطرح نجد نظرية السوسيوتقنية مع "تالكوت بارسونز"، ونموذج "هومنز" الذي يرى أن الأنساق الإجتماعية المتواجدة ضمن محيط ذي ثلاث أبعاد، نموذج معهد تفسستوك للأنساق الإجتماعية التقنية، والتحليل الإستراتيجي لدى "ميشال

## مقدمة

كروزي"، وظهرت فيما بعد نظريات تبحث في ميكانيزمات التغيير داخل التنظيم القائمة على الثقافة المؤيدة لمنطق الفعل.

ومما يميز التنظيم الحديث عن القديم، كون التنظيم الحديث كنظام مفتوح يتأثر بمحددات البيئة الخارجية، وأبعاده عديدة وتطبيق أساليب جديدة، فوحدة تحليله بمختلف المستويات: الفرد، الجماعة وعلاقة المنظمة ببيئتها، عكس الطرح التقليدي لمفهوم التنظيم كنظام مغلق يتأثر بالمتغيرات الداخلية المادية والمعنوية يتميز بنوع من الإغلاق على نفسه.

إن الإشارة لهذه النظريات التنظيمية بين الكلاسيكية والحديثة، لإيضاح أن فلسفة التنظيم قد تحولت من خلال إسنادها لمنهج الديالكتيك، التي ترفض وتنفي تلك الثقافة التقليدية بحثاً للحركة والتغيير من شكل إلى آخر وصولاً إلى صورة جديدة، تستبدل بنية معينة ببنيات أخرى و التي يجب أن تكون سائدة، هنا يبرز دور عملية التغيير في البناء التصاعدي إلى الأمام والإرتقاء.

ونظراً لأهمية عملية التغيير في جعل المنظمة حيوية وديناميكية، نجد المنظمة الحديثة تعمل على إحداثه في مختلف الجوانب كالهيكلة التنظيمي، المهام والمسؤوليات، في التنظيم والتوجيه، وفي التنسيق، المراقبة، إحداثه على طرق التخطيط والتنفيذ وعلى الإستراتيجية وسياسة منظمة هذا ما يطلق عليه التغيير الشامل.

قد تبدو عملية التغيير أنها ليست بسيطة نظراً لتأثيراتها بالقوى العديدة والمعقدة سريعة التغيير، قد تحمل شكل قوى دافعة لتحريك المنظمة، لكن من جهة أخرى تظهر على شكل تهديدات، لهذا إهتمت الدراسات الحديثة بضرورة تحليل القوى للتقليل من نقاط الضعف وإستخدام نقاط القوة وإغتنام الفرص من أجل تفعيل عملية التغيير التنظيمي،

ولهذا السبب ظهرت دراسات أبرزت دور ثقافة المنظمة كعنصر أساسي في التنظيم، قد تساعد المنظمة على التكيف والإستجابة لبيئتها، ليس هذا فقط وإنما الثقافة الملائمة كمتغير قوي يساهم في إتقان والتحكم في عملية التغيير التنظيمي.

فالرؤية الحديثة لتفسير التغيير التنظيمي تعتمد على مدخلين أساسيين وهما: المدخل البيئي الذي يعتمد على النظرة المتكاملة والشاملة للمستويات البيئية التنظيمية كمتطلبات لتغيير والتي تتمثل في دافعية الفرد، الجماعة والقائد، وتأثيرات البيئة الخارجية.

والمدخل الثقافي الذي يركز على أسلوب الموجه لتسيير وإدارة التغيير وفقاً لمنهجية عقلية وموضوعية يتطلب تفاعلات بين أفراد التنظيم، وجهد فكري وعملي، لأن عملية تحويل القيم الأصيلة داخل التنظيم ليس

بالأمر السهل، فقرار تغيير المنظمة قد يقابله رد فعل داخل البيئة التنظيمية سواء بالقبول أو الرفض الذي يعيق مسار التغيير؛ ولكي تنجح عملية التغيير التنظيمي في تحقق هدف تسوية أوضاع التنظيم يشترط تدعيمها، إلا أن أدبيات وإجراءات التغيير قد تختلف من منظمة إلى أخرى، وسبب هذا الاختلاف راجعا إلى طبيعة بيئة وثقافة المنظمة بحيث لكل منظمة خصائصها ومميزاتها، فهناك بيئة ملائمة للتغيير في حين نجد بيئة غير ملائمة للتغيير، ولهذا كانت دراستنا لهذا الموضوع بالجانب التطبيقي بين مؤسستين واحدة في القطاع العام والأخرى في القطاع الخاص، وذلك لدراسة ومعرفة واقع تجربة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وإكتشاف مدى هذه التغييرات.

ومن أجل ذلك قسمنا هذا البحث إلى مدخل وأربعة فصول، المدخل تناولنا من خلاله أهمية الموضوع وهدفه من أجل تحديد الإشكالية ووضع الفرضيات، مع الإشارة لمنهجية الدراسة وإلى التعاريف الإجرائية، أما الفصل الأول والذي عنون بالإطار العام للتغيير التنظيمي، وجاء في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول كالإطار المفاهيمي والنظري حاولنا من خلاله دراسة مفهوم التغيير التنظيمي من الناحية اللغوية وعلى حساب نظرة الفلاسفة، وتحديد أهم المفاهيم الحديثة المرتبطة بالمفهوم، مع عرض للتطورات التاريخية للمفهوم وعلم التغيير التنظيمي من ناحية بوادر بروز فكرة التغيير كعملية، والإسهامات الأولى في علم التغيير، وأهم الدراسات العلمية التي ظهرت في حقل علم التغيير التنظيمي، وتطرقنا إلى أهم النظريات والمدارس التي إهتمت بدراسة مفهوم التغيير التنظيمي.

وفي المبحث الثاني مقومات عملية التغيير وإنعكاساتها على المنظمة، تطرقنا فيه إلى منهجية عملية التغيير أين تمت الإشارة إلى خصائص العملية وخطواتها وأهم قدراتها كما تعرضنا إلى مستويات ونماذج عملية التغيير وإلى مؤشرات عملية التغيير التنظيمي وأثارها على المنظمة. والمبحث الثالث مخصص لدراسة كرونولوجيا تغيير المنظمة فيه تناولنا تطورات تاريخية لتغييرات التنظيمية في الجزائر.

وفي الفصل الثاني تناول علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة في محاولة تحليل لواقع

الجزائري، والذي جاء في ثلاثة مباحث هي:

- المتطلبات البيئية وتأثيرها على التغيير التنظيمي
- دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي
- تحليل واقع المتطلبات البيئية والثقافية الجزائرية

## مقدمة

---

في حين تناول الفصل الثالث الدراسة الإستطلاعية حول مؤسسات محل الدراسة. أخيرا فصلا رابعا من أجل التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات، وفي النهاية تم تقديم إستنتاجا عاما أستخلص من الدراسة الميدانية وختمت بتوصيات موجهة للمؤسستين محل الدراسة، وخاتمة عامة كحوصلة لكل ما جاء في هذا البحث.

# الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل والذي جاء كمدخل للدراسة أن نحدد الأطر العامة للبحث والذي تم تقسيمه إلى مبحثين، في المبحث الأول سنحدد فيه الأهداف التي نسعى إليها وأهمية الدراسة، ومع الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وإلى تحديد إشكالية الدراسة، والإطار التقني لدراسة في حين حاولنا من خلال المبحث الثاني أين نحدد فرضيات الدراسة والمنهج المعتمد عليه وأهم المقاربات التحليلية والأدوات العلمية التي بها تم جمع المعلومات وأخيرا تحديد التعاريف الإجرائية المهمة بها في دراستنا؛ مع الإشارة إلى أهم معوقات التي إصطدم بها الباحث خلال توجدها في الميدان البحث.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

يزخر تخصصنا على إعتباره إسقاطا للعلوم الإجتماعية على التنظيم بمواضيع مختلفة، متعددة ومتداخلة وهو ما يستوجب التمعن فيها بدقة نظرا للإشكاليات العديدة التي تخوض ميدان الإدارة والتنظيم خاصة، ولعل أهم هذه المواضيع مامس منها مجموع المتغيرات التي قد تحدث تأثير على البيئة التنظيمية لما يمكن أن يعكسه ذلك على التنظيم في حد ذاته، ولهذا يتزايد الإهتمام بمقتضيات التغيرات في الآونة الأخيرة، وقد يكون هذا من بين الأسباب الرئيسة التي جعلتنا نختار موضوع التغيير التنظيمي والذي تم ربطه بالثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: أهداف الدراسة:

يعد الهدف في البحث العلمي من الركائز الرئيسية، وهو شرط ضروري يحدد مسار البحث، لذا إرتأينا في هذا المطلب التدقيق في هدف كل متغير لهذه الدراسة، فتتمحور الأهداف التي نسعى إليها فيما يلي:

هذه الدراسة أعطت قيمة للمتطلبات البيئية كونها متغيرا مستقلا له تأثير إيجابي وسلبي على التغيير التنظيمي، ومن مميزات هذا المتغير كونه متغير مركب من بعدين: متطلبات البيئة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

وتنقسم متطلبات البيئة الداخلية إلى مجموعة من العناصر والأبعاد والمستويات، والمتمثلة في الفرد، الجماعة، القائد، الموارد المادية، إجراءات بحيث هناك إختلاف بين هذه العناصر فلكل عنصر وظيفته ونوعيته ولكل عنصر درجة تأثيره على عملية التغيير، ومن جهة أخرى نجد البيئة الخارجية التي تحتوي على مجموعة من

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

المتطلبات على شكل قيم مختلفة سياسية، إجتماعية، إقتصادية، قانونية، ثقافة المجتمع، التكنولوجيا، والتي تتميز بسرعة التغيير، وفي بعض الأحيان جامدة قد تؤثر على عملية التغيير على إعتبارها فرصا وتهديدات.

من خلال هذا يتضح لنا أن هناك متطلبات متنوعة ومختلفة، تؤثر على قرارات المنظمة لذا يكمن

الهدف من دراسة تأثير المتطلبات البيئية على التغيير التنظيمي كالتالي:

- البحث في كيفية وإمكانية تفسير الباحث للتغيير التنظيمي بهذه المتطلبات المتنوعة والمعقدة والمختلفة.

- تحليل هذه المتغيرات من أجل تحديد نقاط ضعفها ونقاط قواها لتصنيفها وترتيبها على حساب الأفضلية لمعرفة ما هو البعد الأكثر تأثيرا على التغيير بصفة إيجابية وعزل كل ما يعيق عملية التغيير.

- إختبار العلاقات الترابطية ما بين المتطلبات البيئية الداخلية، وإختبار ما هو العامل الخارجي أكثر تأثيرا. على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي على حساب إجهادات أفراد العينتين المستقلتين.

- تحديد واقع المتطلبات البيئية للمؤسسات الجزائرية ومدى تأثيراتها على عملية التغيير.

- التعرف على خصائص المتطلبات البيئية في ظل نظام جديد.

- التعرف على كيفية بناء المتطلبات البيئية الملائمة لغرض تفعيل عملية التغيير التنظيمي.

- تحديد المتطلبات البيئية الغير الملائمة التي تؤثر سلبا على عملية التغيير ومن أجل عزلها مستقبلا.

- التعرف على الإختلافات المعنوية بين المتطلبات البيئية لمؤسسات محل الدراسة.

**كما حظي متغير ثقافة المنظمة بإهتمام كبير في هذه الدراسة بإعتباره متغيرا وسيطا، له دور في تأثير**

على عملية التغيير، لكن العديد من المنظمات لا تنتبه له، بسبب أن هذا المتغير غير متوقع وله تأثير شرطي، لذا

هدفنا من خلال إدراج هذا المتغير في هذه الدراسة هو إبراز دور ثقافة المنظمة في تعديل العلاقة المتوقعة بين

المتطلبات البيئية والتغيير التنظيمي، وذلك بإعتبار أن ثقافة المنظمة لها قوة تأثير على علاقة المتطلبات البيئية

بالتغيير التنظيمي.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

وقد يتفرع من هذا الهدف، أهداف فرعية نوجزها في الآتي:

- الحث أن لثقافة المنظمة دور فعال في تعزيز وتحفيز جميع العمليات التنظيمية.
- توجيه المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة الإهتمام بمتغير ثقافة المنظمة بعد إهمالها من طرف بعض المؤسسات.
- التعرف على كيفية إستجابة ثقافة المنظمة للتغيرات.
- معرفة درجة تأثير ثقافة المنظمة في عملية التغير بمؤسسات محل الدراسة.
- تحليل وتقييم لثقافة التنظيمية الجزائرية لتعرف على طبيعة الثقافة الملائمة للتغير التنظيمي ومحاولة إختزال التعقيدات الثقافية والبحث عن سبل جعلها متكيفة.
- التأكد على دور الثقافة التنظيمية وتوافقها مع متطلبات البيئة كأساس لتفعيل عملية التغير التنظيمي.

ويعتبر التغير التنظيمي الموضوع الأساسي الذي نستهدف فحصه، ويكمن إيجاز الهدف من دراستنا

لهذا الموضوع في الآتي:

- شرح محتوى التغير التنظيمي بمختلف جوانبه وإبراز أهم طرقه مع البحث في أشكال التغير الحاصلة للمنظمات خاصة في ظل العصر الحديث، والكشف عن أهم المعايير والتقنيات الجديدة والسلوكيات الحديثة التي يتطلبها التنظيم الحديث.
- تحليل التغير التنظيمي كمتغير تابع للكشف عن نتائج تأثيرات المتطلبات البيئية وثقافة المنظمة على هذه العملية، ومحاولة إيجاد الحلول في شكل توصيات للمشاكل المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغير الوسيط.
- الكشف عن واقع التغير الذي يحدث في المؤسسات الجزائرية من حيث التكيف وإستجابتها لعملية التغير، وأهم المعوقات التي تتعرض لها المؤسسة أثناء عملية التغير.
- دراسة وإستنباط السلوكيات المهنية والحرفية التي تصدر من الطبقات السوسيو مهنية أثناء عملية الإعداد والتخطيط والتنفيذ لعملية التغير.
- معرفة ودراسة إتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي من أجل التنبؤ بمسار التغير في المؤسسات الجزائرية.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- الوصول إلى معرفة ماهو النموذج الفعال لإدارة التغيير التنظيمي لكي تستفيد منه جميع القطاعات.
- الكشف على إنعكاسات التغيير التنظيمي على المنظمة من خلال إختبار آراء الأفراد العينتين المستقلتين.
- تبيان وجود الإختلافات في درجات التغيير التنظيمي بين المؤسسات.
- الوصول إلى مخرجات الدراسة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات.

### المطلب الثاني: أهمية الدراسة:

- إكتست هذه الدراسة أهمية خاصة كونها دراسة إمبريقية تعمل على التعرف على أهم ركائز وأساسيات التغيير التنظيمي، وتتمثل أهميتها فيمايلي:
- إبراز مفاهيم الموضوع وأهم نظرياته ومداخله.
  - تساهم هذه الدراسة في توجيه وإرشاد المؤسسات بأهمية إحداث التغيير على الثقافات غير الملائمة.
  - تساهم الدراسة إلى إبراز دور التغيير في التحسين المستمر والتطور، وكبديل تختاره المنظمة من أجل التكيف والإستجابة للمحددات الجديدة.
  - الإشارة إلى أن عملية التغيير التنظيمي منبر الكفاءة والفعالية وجوهر لصيرورة المنظمة.
  - الإشارة إلى أن النظام الجديد للتنظيم يتطلب ثقافة ومتطلبات مميزة ومرنة.
  - أهمية البحث الإستطلاعي في الكشف عن المنهجية الملائمة لتغيير التنظيمي.
  - الأهمية التطبيقية تمثل في التعرف على تجربة مؤسسة "مون جرجرة" وكنتجربة ناجحة في مجال التغيير من خلال دمجها لنظام الجودة، وفي نفس الوقت التعرف على تجربة "مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري" التي عرفت إصلاحات.
  - تعتبر كدراسة تحفيزية للمؤسسات التي هي في طريق النمو والتغيير.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### المطلب الثالث: أدبيات الدراسة:

عرفت المنظمات عبر العالم تغيرات وتحولات في الثقافة التنظيمية الذي أثر على الأداء التنظيمي والوظيفي، وهذا ما دفع بظهور دراسات أكاديمية تهتم في البحث عن مسار عملية التغيير التنظيمي، وأثرها على المنظمة والبحث عن أهم المناهج والأساليب لتفعيل عملية التغيير، والبحث عن دور ثقافة المنظمة في إدارة المناهج الحديثة، لذا سنحاول عرض بعض الدراسات الحديثة الجزائرية والأجنبية، ودراسات المشرق العربي.

#### أولاً: الدراسات الجزائرية:

### 1/. التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات

النفطية: دراسة الباحث "إياد محمود عبد الكريم" (1990-2000)، والتي هدفت إلى:

- إستعراض المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإظهار دور المنظمات الفاعل في تحقيق التوافق ما بين التغييرات الخارجية والتغيير اللازم القيام به داخليا لتحقيق التكيف والنمو والبقاء.
  - تحديد أهم التغييرات المؤثرة في عمليات التغيير التنظيمي.
  - توجيه إهتمامات إدارات المنظمات إلى ضرورة اعتماد أسس التغيير التنظيمي في منظماتهم.
  - توجيه المنظمات القيام بدور فاعل للنهوض بمهامها المختلفة في مجال التغيير.
- وتم توزيع إستمارة الإستبيان على المديرين ورؤساء المهندسين المعنيين بالموضوع، إذ بلغ عدد الإستمارات الموزعة 21 إستمارة أعيدت جميعها وقد شملت العينة 5 من المديرين و 17 رئيس مهندسين مسؤولين في الشركة أغلبهم. وقد إستعان الباحث على المصادر العربية والأجنبية كالدوريات الرسائل والأطروحات الجامعية، وقد إستخدم المنهج الإحصائي لقياس متغيرات البحث وتحليلها وفقا لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- وكانت أبرز نتائج الدراسة، ما يلي:
- التغييرات التي شهدتها المنظمة كانت تغييرات سريعة نتيجة لرغبة المنظمة في الإستمرارية، لذا فهي تركز على أساليب العمل وإجراءات العمل.
  - إن التغييرات السريعة في المتغيرات البيئية الخارجية قد تحدث تغيير الخطط وسياسات في الشركة، لذا يستوجب مواكبة التغييرات الخارجية.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- تغيير الإجراءات يساهم في تخفيض التكاليف، وبالتالي تحقيق طموح الشركة في تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- يتأثر التغيير الحاصل في مخرجات المنظمة بالتغيرات البيئية بشكل قليل.
- تتغير أساليب العمل بسبب التغيرات الحاصلة بالتكنولوجيا والتي تؤثر على تقدم وسائل الإنتاج وظهور وسائل إنتاج جديدة.
- يعاني تغيير الآلات والأجهزة المستخدمة بعواقب تتمثل بتكاليف باهظة.
- يتأثر التغيير الحاصل في مهارات العاملين بالتغيير السريع في متغيرات البيئة الخارجية.
- دوران العمل كسب لإجراء التغيير في هذا المجال وكذلك في أساليب عمل العاملين.
- وجود مؤيدين لعملية التغيير.
- هناك عوامل أساسية تساند التغيير التنظيمي في الشركة هي العامل التكنولوجي والرغبة في التغيير وتطوير الأهداف والدافع للتغيير.
- العامل التكنولوجي هو عامل لديه تأثير أكثر في إحداث عمليات التغيير.
- يشهد التطور التكنولوجي تغيرات سريعة ما يؤثر تأثيراً أكثر على الشركة، ويدعو إلى تغيير والتكيف معها لإدامة إستمرار الحياة.
- أهداف الشركة لا تشهد تغييراً كبيراً بسبب وجود حالة إستقرار في المتغيرات المؤثرة على هذا الجانب.
- يتحقق التغيير من خلال تغيير الخطط والسياسات ونظم الحوافز المعتمدة.
- دور المؤيدين في التغيير، إضافة إلى ذلك الرغبة في تحقيق النوعية العالية في المخرجات.
- تتأثر الهيكلة بعمليات التغيير إلا أن الاستمرار لبعض المتغيرات قد يجعل التغيير الهيكلي محدد في بعض الحوادث.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

2/ السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش

دراسة الباحث "ضيايف زين الدين" (2006/2005)؛ والتي هدفت إلى:

- التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي على مقاومة التغيير التنظيمي.
- محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشراف داخل المؤسسة الوطنية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث التقليل أو الزيادة مقاومة التغيير التنظيمي.
- الوقوف على أحسن أنماط الإشراف التي تقلل من المقاومة للتغيير.
- وإستخدام المنهج الوصفي المقارن وأداة إستمارة والمقابلة لجمع البيانات عينة الدراسة مكونة من المشرفين وأربعين عاملا في مطحنة السميد والفرينة، وكانت من أبرز النتائج، ما يلي:
- النمط الإشرافي السائد بوحدة مطحنة السميد والفرينة حسب العمال هو نمط السلوك الإشرافي العام.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالي الإشراف العام والتفصيلي.
- قلة مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للنمط الإشرافي.

3/ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام

Imd دراسة الباحث "عباس سمير" (2008/2007)؛ بعنوان "، وتهدف الدراسة إلى:<sup>1</sup>

- توضيح أهمية البعد النفسي الإجتماعي للثقافة التنظيمية وإنعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمة.
- الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.
- معرفة أهمية قواعد سلوك الأفراد في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم وإتجاهاتهم نحوه.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين الأداء.
- معرفة مدى إرتباط نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بإستراتيجيات التغيير.
- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>عباس سمير، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام Imd"، مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007-2008، ص.10.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على توجهاتهم نحو إستراتيجيات التغيير.
- الكشف عن مدى فهم تكامل عملية التغيير بين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الأساتذة والموظفين الإداريين الدائمين بجامعة باجي مختار عنابة، وبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 1705 أستاذ وموظف إداري، وتم تحديد العينة بطريقة العشوائية الطبقية التناسبية، لقد إعتد الباحث في دراسته الميدانية على أداتين هما الملاحظة بالمشاركة وبناء إستبيان لقياس متغيري الدراسة؛ ولقد توصلت الدراسة إلى إستنتاجات، نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير على مستوى الفرد، وفرق العمل والمنظمة ككل.
- تبين دور القيم والإتجاهات والمعتقدات في البناء النفسي والسلوكي للفرد وإعطاء هوية وبناء إجتماعي خاص لفرق العمل وجماعات العمل.
- تختلف المنظمة باختلاف المكان أو البيئة والزمان التي يعيشها الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- أي تغيير يرتبط بمدى فهم وإدراك الأفراد القائمين على التغيير لأبعاده.
- تبني الفرد نماذج قيمة وإتجاهات ومعتقدات قد يشكل ثقافة التنظيمية.
- إنتقال المنظمة من نمط أو أسلوب تسيير من خلال عملية التنظيمية له علاقة بإتجاهات الأفراد ومعتقداتهم التي تحدد وتوجه سلوك التنظيمي.
- إنجاح التغيير مرهون بتخطيط وتنفيذ إستراتيجيات التغيير.
- عقلانية إدارة التغيير عن طريق معرفة نماذج السلوك السائدة.
- التغيير الحاصل في الجامعة الجزائرية يواجه مظاهر المقاومة ومجدداته غير معروفة.
- مقاومة التغيير واقع يؤثر في نجاح التغيير.
- كل الأفراد لديهم قدرة على إدارة التغيير.
- نجاح إدارة التغيير مرتبط بعلاقة الفرد بالجماعات غير الرسمية وبعض الثقافات الهامشية.
- إدارة التغيير لا تتعلق بمناصب ومستوى التنظيمي للفرد.

<sup>1</sup>عباس سمير المرجع السابق. ص.225.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

4/ التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة "دراسة الباحثة "بوهنتالة فهيمة" (2008-2009)؛

تم طرح الإشكالية في هاته الدراسة، على النحو التالي: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي وكيفية تحقيق التغيير التنظيمي من تبنى تنظيم جديد؟ وهل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة.

تتمثل الأهداف التي تسعى إليها الدراسة: معرفة بعض التغيرات التنظيمية الناتجة عن تبني سياسة المخصصة ومدى خدمتها للعامل، ومعرفة مدى تقبل العاملين إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها، ومعرفة التغيرات الحاصلة في عملية الإشراف وتأثيرها على العمال، الكشف عن المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق رضا العاملين في بيئة تنظيمية جديدة والكشف عن واقع رضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، ومدى تأثير العامل بمختلف التغيرات الحاصلة واستجابة لها أو رفضها<sup>1</sup>.

تطرقت الدراسة إلى الفرضية العامة التالية: كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً، كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فقد استعمل في هذه الدراسة أكثر من أداة لجمع البيانات كالملاحظة البسيطة بدون مشاركة، أثناء الدراسة الإستطلاعية لمعرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة العمال أثناء قياسهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والإجتماعية للعمال وعلاقاتهم فيما بينهم، ومع مشرفهم، وملاحظة الظروف المادية للمؤسسة والتعرف على جميع مصالح ووحدات المؤسسة، والاطلاع على مختلف الهياكل والوظائف، والتعرف على طبيعة عملية العمل وأهم التحولات التي يمر بها المنتج، وإستعملت المقابلة للقاء العمال ورؤساء الأقسام وأجرت المقابلة انفرادية مع المبحوثين.

وكما قامت الباحثة بتوزيع الإستمارة على مجتمع البحث فكانت أسئلة الإستمارة خاضعة لأسلوب بسيط، وقد شملت الإستمارة سبع محاور: محور خاص بالبيانات العامة خاصة بخصائص العينة، محور خاص بالبيانات حول نظام المؤسسة وضم خمسة أسئلة، محور خاص بالأجور والمكافآت المادية يتضمن ثمانية أسئلة،

<sup>1</sup>بوهنتالة فهيمة، "التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة"، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة لخضر - باتنة: كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية - قسم علم الاجتماع والديموغرافيا-، 2008-2009، ص.9.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

وثمانية أسئلة حول الإشراف ومدى رضا العامل عن التغيير في أنماط الإشراف، سبعة أسئلة حول نمط ومدى رضا العامل عن الإتصال والتغيير الحادث فيه، ستة أسئلة حول فرص الترقية والتغيرات الحادثة، ستة أسئلة حول ظروف العمل المادية ومدى رضا العامل عنها.

كما إستعملت الوثائق والسجلات لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة: حول تاريخ المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة، وكيفية سير العملية الإنتاجية والعدد الإجمالي للعينة ست وخمسون (56).

ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، نوجزه في الآتي:

- التغيير الذي مس نمط الإشراف والمشرفين على حد سواء أثر في العمال وأدائهم، فالتنظيم الجديد في نظرهم قد غير كثيرا كما أن العلاقة الإشرافية حسنة.
- عبّر مجتمع البحث بالأغلبية عن رضاه عن التغيير في نمط الإتصال، وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي.
- عبر مجتمع البحث بالإجماع عن عدم رضاهم بسياسة جديدة اتجه عملية الترقية.
- التعديل في ظروف العمل المادية يؤدي إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية، وقد إتضح النتائج أن غالبية العمال راضين عن التغيير في ظروف العمل المادية.

### 5/ دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية

الجزائرية دراسة الباحث "زين الدين الخرشبي" (2010)؛ هدفت إلى ما يلي:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، والمكانة التي يحتلها الإتصال في سياق التغيرات الحاصلة.
- الوقوف على الإنعكاسات الناجمة عن التغيير التنظيمي على مختلف العمليات التنظيمية والتسيرية للمؤسسة، خاصة عملية الإتصال الداخلي.
- علاقة الموارد البشرية بالتغيرات التنظيمية.

إستعملت الدراسة الفرد كوحدة لتحليل من خلال توزيع استمارة على 106 عامل يمثلون نسبة 25 بالمئة من المجتمع الكلي (424)، وتم الحصول على العينة وفقا لطريقة العشوائية الطبقية؛ وكان توزيع العينة على حساب الفئات الوظيفية بالشركة إلى ثلاث طبقات 64 إطار، 22 أعوان التحكم، أعوان التنفيذ 16، وتم الإعتماد على أساليب وتقنيات منهجية كمية وكمية.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

ومن أبرز نتائج الدراسة، نورد في الآتي:

- تحتل وظيفة الإعلام الأولوية في الدور المنوط بالإتصال الداخلي، في سياق تطبيق التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه وتليه وظيفة التحسيس والمشاركة.
- هناك مشاكل تعيق الإتصال الفعال في الكثير من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مثلا: فرض القيود على الإتصالات الداخلية من طرف السلطة.
- تبادل المعلومات داخل المؤسسة على أساس تبادل الخدمات بين العمال في إطار شخصي ومصليحي.
- لغة البيروقراطية التي تشمل سلوكات وخطاب معلن أو ضماني.
- خضوع الإتصال الداخلي للمحددات الثقافية بدلا من المحددات التنظيمية التي تتميز بالعقلانية
- إعطاء الأولوية في التخطيط والتنفيذ لما هو تقني وقابل للسيطرة وإغفال ما هو إنساني وغير قابل للسيطرة.
- ثبوت وجود علاقة بين الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، فإستراتيجية التغيير تستند على الإتصال الداخلي في تحقيق أهدافها وإجراء التغيير يؤدي بالضرورة إلى التغيير في الإتصال الداخلي بوصفه أحد مكونات التنظيم.
- مصلحة إدارة الموارد البشرية كحلقة وصل بين الإدارة والعمال، وهي بذلك لها دور فعال في عملية التغيير التنظيمي.
- الإتصال الداخلي من أهم الأدوات الرئيسة لضمان التوفيق بين أهداف التغيير من جهة، وأهداف ومصالح العمال من جهة أخرى.

### 6/ اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبليس دراسة الباحثة

"علاوي نصيرة" (2010-2011)؛ والتي هدفت إلى ما يلي:

- محاولة إبراز مفاهيم و عمليات الإدارة الإستراتيجية.
- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة.
- إبراز أساليب التحليل الاستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتوجات المؤسسة، وكيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام اليقظة والتغيير في المؤسسة.
- ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة في جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة موبليس بالجزائر العاصمة، وكعينة ممثلة لمجتمع الدراسة بعض الإطارات في بعض المديريات تم اختبارها عشوائيا من المديريات التالية: التسويق، التجارية، العلاقات العامة، التخطيط والإستراتيجية.
- وإستخدمت الباحثة ثلاث أدوات لجمع البيانات حيث إعتمدت على الإستبيان وبالمقابلة مع بعض المسؤولين، والملاحظة بشكل أقل نسبيا، كما إعتمدت الباحثة على الأنترانت من خلال زيارة الموقع الرسمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لعرض مفاهيم تمس الموضوع والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه؛ ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، نختصرها في النقاط التالية:
  - الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة.
  - التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة.
  - التغيير ناجح لا بد من الإتصال بمختلف الأطراف وتقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير.
  - إدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية من خلال المتابعة والتقييم وإتخاذ القرار المناسب سواء بالإستمرار في التنفيذ والتعديل أو الإلغاء.
  - التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه، ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة.
  - للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية.
  - تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سببية عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة إنشاء إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

7/دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل

دراسة الباحث "سوفي نبيل" (2010-2011)، والتي هدفت إلى معرفة إتجاهات موظفيها نحو التغيير

التنظيمي، وتمثل الأهداف الفرعية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة أسباب التغيير التنظيمي.
  - معرفة أهم المزايا والمكاسب المتوقعة من هذا التغيير التنظيمي.
  - معرفة أبرز سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي.
  - معرفة وجهات نظر الموظفين حول دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية داخل الخزينة من إثارة الدافعية وتعزيز الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.
- يتكون مجتمع الدراسة من خمسة وثمانون (85) موظف، وتم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الأسلاك التقنية 54 فرد، الأسلاك المشتركة 31 فرد، ويعد الإستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة بالإضافة إلى مقابلات أجريت مع بعض موظفي الخزينة، أين قد تم إستخدام المنهج الوصفي الخاص بالجزء النظري الذي يصف ظاهرة التغيير التنظيمي مع تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

وكان من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، الآتي:

- تم التوصل إلى أن أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه من جهة ومن جهة أخرى مهارات وقدرات قيادة التغيير التنظيمي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المرنة والهيكلة التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير التنظيمي.
- يعد التغيير التنظيمي نتيجة البحث عن العدالة بين الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة.
- أكدت الأسلاك التقنية على قبول التغيير ومساهمتهم في خلق القيم الإيجابية وهذا نتيجة لتذمرهم وإستياءهم للتمييز والتهميش الذي تنتهجه وزارة المالية لهذه الفئة.
- أغلبية الموظفين لا يتوقعون مساهمة التغيير في خلق القيم الإيجابية داخل الخزينة (إثارة دافعية للعمل، تعزيز الإلتزام التنظيمي، تحقيق الرضا الوظيفي، تحسين الأداء).
- التغيير التنظيمي لم يكن في مستوى تطلعات موظفي الخزينة.
- تم تسجيل مستويات ضعيفة للقيم الإيجابية لموظفي الخزينة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي جد متدني، قلة التزام الموظفين بالرغم من أقدميتهم وهذا نتيجة للتمهيش على مستوى الرتب.
- إختلاف الاتجاهات بين الفئتين بحيث نجد اتجاهات إيجابية لموظفي الأسلاك المشتركة والإتجاهات السلبية لموظفي الأسلاك التقنية.
- يتعين على القائمين على التغيير قياس إتجاهات الأفراد المستهدفين منه وتحليلها تحليلا يسمح بتشخيص المشاكل للوصول إلى حلول تدفع بالأداء الأفضل.

### 8./القيم الشخصية في ظل التغيير الإجتماعي علاقتها بالتوافق المهني دراسة الباحث "بوعطيط

سفيان" (2011-2012)؛ والتي هدفت إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية الدينية والنظرية، والإجتماعية، الإقتصادية والسياسية، والجمالية ومستوى التوافق المهني لأفراد عينة الدراسة.
- التعرف على دلالة الفروق في درجات القيم الشخصية (الدينية، النظرية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الجمالية) بين أفراد عينة الدراسة، والتي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.
- التعرف على ترتيب القيم الشخصية (الدينية، النظرية، الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية، الجمالية) لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى التوافق المهني المرتفع.
- التعرف على ترتيب القيم الشخصية (الدينية، النظرية، الإجتماعية، الإقتصادية، والسياسية، الجمالية) لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى التوافق المهني المنخفض.
- محاولة التعرف على أهمية عنصر التغيير الإجتماعي وتأثيراته على كل من القيم والتوافق المهني.
- الكشف عن أي من القيم التي من خلالها يتحقق أعلى مستوى من التوافق المهني.
- معرفة ما إذا التوافق المهني يتأثر بالخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة، المدينة، الاختصاص، الخبرة).

وتم إستخدام الإستمارة كتقنية لجمع المعطيات والبيانات وتم إرسالها إلى المبحوثين عن طريق البريد.

<sup>1</sup>بوعطيط سوفيان، "القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة منتوري - قسنطينة: قسم علم النفس وعلوم التربية الأروطونية، 2011-2012، ص.10.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

كما تم الإستعانة بأسلوب المقابلة المفتوحة مع أساتذة ورؤساء أقسام، قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير المنهج المسح الإجتماعي.

ومن أهم الإستنتاجات المتوصل إليها، ما يلي:

- تحقيق الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباط موجب بين متغيري الدراسة القيم الشخصية والتوافق المهني بقيمة معامل الإرتباط (0.17).
- تحقيق الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي والتي كان معامل الإرتباط فيها موجب إلا أنه ضعيف يقدر بـ(0.15).
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي من خلال قيمة معامل الارتباط (0.18) موجب إلا أنه ضعيف.
- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين القيم الإجتماعية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، من خلال معامل الإرتباط الموجب المتحصل عليه والذي قدر بـ (0.21).
- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة: لم تتحقق لسبب وجود علاقة سلبية بين القيم الإقتصادية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي والتي كان معامل الإرتباط مقدرا بـ(0.15).
- بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي من خلال معامل الإرتباط السالب المتحصل عليه والذي قدر بـ(0.0005-).
- عدم تحقق الفرضية الجزئية السادسة: والمتمثلة في وجود علاقة سلبية بين القيم الجمالية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي والتي كان معامل الإرتباط فيها بالرغم من أنه ضعيف جدا إلا أنه موجب (0.03) وليس سالب.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الجنس، الحالة المدنية، الإختصاص، الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس، الحالة المدنية، الإختصاص، الخبرة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

9./ الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر " -

دراسة الباحثة "بوديب دنيا" (2014)؛ وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية.
  - الكشف عن أسباب مقاومة التغيير وأهم طرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.
  - إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي.
  - الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير.
  - بناء إتجاه التغيير من خلال القيم وإتجاهات وسلوكيات التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية.
- يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة "بيبسي" المتواجدة بالمنطقة الصناعية روية بالجزائر العاصمة لقد تم إختيار العينة على أساس عشوائي. تضمن أداة الاستبيان 42 سؤالاً موزعين على 4 محاور كانت مصنفة كالآتي:<sup>1</sup>
- البيانات الشخصية لأفراد العينة: الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الأقدمية، المنصب، نمط العقد.
  - البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
  - البيانات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي: موقف الفرد من عملية التغيير التنظيمي، دوافع مقاومة عملية التغيير التنظيمي وآلية معالجتها.
  - دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.
- تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وضعية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد موقف الفرد إتجاه عملية التغيير التنظيمي، وإعتماد على أسلوب المسح الميداني والأسلوب الإحصائي.
- ومن أبرز النتائج، ما يلي:
- ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي مما ينعكس سلباً على دافعية الأفراد العاملين تجاه عملية التغيير التنظيمي.
  - إنعدام ثقافة المشاركة في إتخاذ القرارات.
  - عدم توفر المناخ الملائم للإبتكار والإبداع.

<sup>1</sup> دنيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية 2013-2014، ص-ص 130-132.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي نتيجة لخوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه.

- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

10/. نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة إتصالات الجزائر مقال لكل من: "معمر قوادري فضيلة" و"نوري منير"، (2015)؛

يعالج المقال الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر؟

يهدف المقال إلى تقديم نموذج مقترح لقياس أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر و تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة إستبيان

أين تم تحليل 60 وقد إنقسم الإستبيان إلى محورين : القسم الأول حول إستراتيجية الموارد البشرية والقسم الثاني حول إدارة التغيير التنظيمي وإستخدام مقياس "ليكارث" الخماسي ومن أبرز النتائج المتوصل إليها؛ أن:

- هناك علاقة إرتباط قوية بلغت (0.37) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإحداث التغيير التنظيمي.

- وجود علاقة تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى معنوية (0.05) من وجهة نظر المدراء .

11/. ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعة الخاصة الجزائرية - دراسة ميدانية

بمؤسسي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف للباحث "هيشور محمد أمين" (2016-2017)

وقد تطرقت الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي حد تسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية.<sup>1</sup>

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

<sup>1</sup> هيشور محمد أمين، "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعة الخاصة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف" أطروحة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، 2016-2017، ص.23.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- تشخيص مدى إسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل مبادرات التغيير التنظيمي.
  - محاولة تسليط الضوء على ثقافة المؤسسة في التأقلم مع الواقع الداخلي ومع المستجدات الخارجية.
  - التركيز على إسهام القيم التنظيمية في بلورة أنماط السلوك لدى الباحثين قيد الدراسة.
  - التعرف على مدى ملائمة الثقافة داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية لإفرازات التحولات الاقتصادية.
- تم الإعتماد على المنهج الوصفي قصد الوقوف على تجليات الظاهرة وتفسير مدى إسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة على الإستمارة وعلى تم الإعتماد على عبارات مقياس ليكرت، وكما إستعان على المقابلة وتم إختيار العينة العشوائية الطبقية بنسبة 40 بالمئة، ومن أهم النتائج العامة للدراسة، والتي تم التوصل إليها، ما يلي:
- القيم التنظيمية المتمثلة التي تم دراستها لا تدعم التغيير التنظيمي.
  - فكلما كانت القيم غير فعالة وغير إيجابية كلما قلت فرص إنجاح التغيير التنظيمي.
  - فضاء المؤسسة يعتمد على إستراتيجية إجبارية لإحداث التغيير التنظيمي والعامل في مجال المؤسسة يملك ثقافة مهنية قابلة للتغيير.
  - تحقيق الفرضية الثانية نسبيا والمتمثلة في دور القيادة في تفعيل التغيير التنظيمي.
  - المؤسستين لا تعطي الأهمية التغيير التنظيمي والتغيير الثقافي وهذا لأنها ينقصها الخبرة والكفاءة لإحداث التغيير الثقافي.

### 12./ واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة

نظر الأستاذ الجامعيين، الباحثة "سماتي حاتم" (2017-2018)، حيث عالجت الدراسة الإشكالية التالية: ماهو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائر في ظل تطبيق النظام الجديد (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) وبن خلدون (تيارت)؟؛ وإفترضت الدراسة الفرض العام التالي: يظهر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) وبن خلدون (تيارت) مقاومة كبيرة لتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد في الجامعة الجزائرية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذا جامعيا بكل جامعة محمد خيضر - بسكرة - جامعة ابن خلدون - تيارت، وقد

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فقد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية، وقد خلصت الدراسة على النتائج التالية:

- يستعمل الأساتذة بجامعة محمد خيضر ببسكرة وبن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التغيير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.
- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى المقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر ببسكرة وبن خلدون بتيارت.
- يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعة محمد خيضر ببسكرة وبن خلدون بتيارت مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التحليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام العالي الجديد.
- وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقارنة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين.
- وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة أستاذ مساعد "أ"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ محاضر "أ"، وأستاذ التعليم العالي في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
- توجد فروق بين أساتذة جامعة بن خلدون وأساتذة جامعة "محمد خيضر" على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

### 13/ مقال للباحث "محمد حامدي" (2017)؛ بعنوان: "تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي

بالمركز الإستشفائي الجامعي باتنة"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثالث.

إشكالية الدراسة: التساؤل المطروح ما مدى تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي؟

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي، باتنة، ثم إستخدام المنهج الوصفي وإختيار عينة عشوائية وتحليل 45 إستبانة، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة تأثير للإحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

**14/ التغيير التنظيمي من المعايير إلى الضغوطات الرفض والتحفظ محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات للباحث "علي صادقي" (2018)؛**

وقد تمحورت إشكاليته حول كيف يمكن للمنظمات أن تكون قادرة على تجسيد مشروع تغيير ي تتميز بالطموح والإستقرار، وكيف يمكن لهذا الأخير أن لا يكون وسيلة شرح أهداف وغايات المنظمات، ومن ثم إقناع الأطراف المكونة للمنظمة؟، بحيث أن المقال قد هدف نحو الكشف على أكثر أنواع التغيير التنظيمي شيوعا بين المؤسسات، وبعض العوامل المهمة التي تمكن أن تساهم في منع التغيير مع تحليل لطبيعة الأساليب الناجحة المستخدمة في إنتاج أفكار جديدة وزيادة إبداع الأفراد، فقد قدم الباحث قراءة حول واقع التغيير والمقاومة في المؤسسات الجزائرية اعتمادا في التحليل الأطر النظرية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها، مايلي:

- مقاومة التغيير مرتبطة بالعامل الإنساني.
- التغيير غير مريح بحاجة إلى إيجاد طرق جديدة وكفاءة.
- العنصر البشري هو عنصر أساسي للتنفيذ الناجح للتغيير في المنظمات.
- إدارة التغيير والمقاومة يرتبط بجوانب ردود فعل الموظفين على التغيير.
- سبب مقاومة التغيير لأنهم يحبون سلوكيات المعتادة عليها.

**15/ مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤيدية وطرق المعالجة: "محرز عبد الباسط" وفكرون السعيد"، (2019)؛**

تسائلت هذه الدراسة حول إمكانية إدارة عملية التغيير بطريقة أكثر فعالية لتجنب ومواجهة كل العراقيل والأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير التنظيمي؟ وماهي طرق التي تستخدمها أداة التغيير للتغلب عليها؟ بحيث هدفت الدراسة إلى:

- الدراسة إلى تحديد أهم الأسباب التي تدفع بالأفراد العاملين إلى مواجهة التغيير التنظيمي.
- تحديد الطرق المناسبة الممكن إتباعها للتصدي لمختلف أشكال المقاومة.
- كيفية إدارة العملية لبناء و عملية التغيير التنظيمي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها، الآتي:

- المقاومة لتغيير ترجع إلى: حاجات الفرد، وإتجاهاتهم، وأهدافهم وأنماط الشخصية.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- إدارة التغيير تستند إلى طرق متعددة وإتخاذ شتى إجراءات التي يمكن إستعمالها من أجل إنجاز عملية التغيير.

وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- نجاح عملية التغيير التنظيمي يرتكز على النقاط الأساسية التالية: إشراك الأفراد في عملية التغيير خاصة عند وضع إستراتيجية؛ إقناع الآخرين بضرورة الإعتماد على التغيير التنظيمي؛ إستبعاد التغيير الذي يمس بمصالح العمال؛ وإعتماد السرعة و الدقة في عملية التغيير؛ إلى جانب الإستعانة بذوي الكفاءة والخبرة أثناء وضع إستراتيجية التغيير.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

**1/ المساهمة في إجراء التغيير في الشركات الصغيرة والمتوسطة: تكامل التمثلات التنظيمية في عملية التغيير التشاركي، للباحث Laurent MULLER (1999)؛ مختبر أبحاث في هندسة النظم**

الصناعية. INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE.

إقترح الباحث نموذجا لتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملية الإبتكار التنظيمي الذي يعتمد على الحدائة والتغيير في الهيكل والأساليب والتقنيات والأدوات، وأشار الباحث إلى أهمية الإبتكار كعامل للبقاء في بيئة الأعمال المعقدة والتكيف وكما يمنح الشركة ميزة تنافسية، وكما أشار الباحث إلى ضرورة تجاوز النماذج الرسمية لنجاح عملية الإبتكار التنظيمي وبذلك إقترح نهجا تشاركي، هذا لأن عملية التغيير تتطلب إجراءات تعتمد فيها على نظام الفاعلين، والذي يركز على ضرورة بناء تمثلات الفردية والجماعية وبناء النموذج الرسمي، وإدراك الفاعلين له. ومقاربة إدارة التغيير تركز على ضرورة إحداث تغيير على الأنشطة والوظائف من خلال تحليل القيمة، وكما أشار الباحث إلى ضرورة توحيد النهج البشري بالتكنولوجي وجلب عناصر جديدة كأساس في خلق القيمة والتكامل أبعاد المنظمة، ودمج تمثلات التنظيمية في عملية إدارة التغيير، دراسة بشكل أفضل لإحتياجات الأفراد لتغيير وضرورة مساهمة جميع التخصصات في التعاون من أجل تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

2./ إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى دراسة إيزابيل فرانشيستفي franchisteguy isabelle

(2001) ، والتي هدفت إلى وضع نموذج فعال لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الصحي، وإستهدفت قياس إتجاهات الزبائن نحو التغيير عبر تحسين نظم الإتصال وجودة الخدمات، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتجريبي، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- تقديم إضافة من خلال البحث في دور هذا التغيير في خلق القيم الإيجابية.
- ضرورة وضع نموذج فعال.
- إقتراح على الحكومات إدخال تحسينات على المنظمات الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي.

3./ أطروحة دكتوراه للباحثة David Cayla (2007)؛ بعنوان الأطروحة 'التعلم التنظيمي بين

العملية التكيفية والتغيير المدار، جامعة بانثيون سوربون - باريس الأولى.

إشكالية المطروحة حول: هل هناك نماذج مختلفة للتعلم أو أنواع مختلفة من التغيير؟ كيف تقيم فعالية عملية التعلم؟ على أي معايير؟ ما هي المبادئ التي يجب مراعاتها من أجل توليد التعلم الجماعي؟ ما هو تأثير الهياكل التنظيمية على قدرة المنظمة على التغيير؟ من الذي يجب أن يقود التغيير التنظيمي؟ ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة والوحدات الإنتاجية على التوالي في تحقيق مثل هذه العملية؟

هذه الأطروحة مخصصة للدراسة النظرية للتعلم التنظيمي. بعد أن لاحظ الباحث صعوبات الأساليب لإدراك ظاهرة التعلم، إقتراح نموذجًا نظريًا يعتمد على التصنيف الذي يميز العمليات التكيفية عن تلك التي يتم تأطيرها من خلال النية، وأشار الباحث إلى مساهمة العلوم المعرفية المعاصرة ، ولتعلم مستويات مختلفة متداخلة وهرمية، يبحث الباحث في التعلم التنظيمي بشكل أكثر تحديدًا. وكما أظهر كيف يمكن لمعيار التماسك أن يجعل من الممكن التمييز بين أنماط التنسيق اللاحق وأنماط التنسيق المسبق، كما إهتم الباحث بالأداء الداخلي للمنظمات وفي قدرة الإدارة على تعديل سلوكها. في الفصل الأخير، عرض الباحث المساهمات المحددة في إطار النظريات الحديثة للمنظمات، وكما أشار بضرورة الإهتمام بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء التعلم.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

4./ أطروحة الدكتورة للباحث CATHERINE BARNABÉ (2010)؛ بعنوان "نحو ممارسات

جديدة للتغيير التنظيمي: بين البحث والعمل"، جامعة كيبيك في مونتريال.

الإشكالية: ما هي الظروف السياقية والتنظيمية والظروف الداعمة التي من المحتمل أن تفضل عبور

منحنى Scharmer على شكل حرف U، مما يؤدي إلى تغيير تنظيمي من النوع التحويلي؟

إنطلق الباحث من الإشكالية السابقة، والتي تفيد أن ممارسات التغيير المطبقة حالياً في المنظمات لا

تحقق نتائج متوقعة؛ وتمثلت أهداف الدراسة، في الآتي:

- تعزيز التغيير داخل التنظيم وإثراء المعرفة من حيث التغيير التنظيمي.

- تحديد ظروف السياق سواء كانت مادية أو علائقية لعملية التغيير باستخدام

نموذج U من Scharmer؛

- تحديد الشروط التنظيمية لعملية التغيير من نموذج Scharmer's U

- تحدد شروط دعم عملية التغيير باستخدام نموذج Scharmer's U.

- تقديم عرض أسعار للدعم يتناسب مع وضع الشركة الذي يحتمل أن يعزز التغيير الناشئ.

- تعزيز مناخ الإنفتاح والتعاون والثقة مع المشاركين طوال عملية التغيير.

- إستكشاف طبيعة التغييرات وتأثيراتها على الأشخاص المعنيين وعلى المنظمة.

تم إجراء البحث بتقنيات الإستبيان الموزع عبر الأنترنت والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق كما إستخدم

المنهج الكمي والنوعي. فقد إكتشف الباحث طرقاً فعالة لتغيير التنظيمي والمتمثلة في:

- ترسيخ نظرية المعرفة والقيم الإنسانية.

- تصميم التغيير بالتنسيق بين القادة والمدربين والموظفين.

- التركيز على نموذج بيتسون لتغيير و"نموذج شارمر" Scharmer.

- التركيز على مفاهيم المكان والمرافقة

- الإستفادة من الممارسات التشاركية

- تم تنفيذ عملية التغيير في إطار أسلوب التدخل البحثي

- تحديد شروط سياسية وتنظيمية إدارية التي تعزز عبور منحنى على شكل حرف U.

- تحديد وقت عملية التغيير بـ 6 أشهر.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

5./ أطروحة دكتوراة للباحث Abdallah Thierno DIALLO (2012)؛ بعنوان "إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: عملية "تحديث" إدارة الموارد البشرية في قاعة مدينة باريس وآثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، من جامعة FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS ÉCOLE العلوم الإنسانية والاجتماعية" مخبر فالوريم.

الإشكالية المدروسة: كيف يتطلب إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل منظمة للانتقال من منطق إدارة الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية الحقيقية؟ كيف يتطلب إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة اعتماداً على أدوات محددة وتعبئة الجهات الفاعلة لتشكيل نظام حقيقي للموارد البشرية (de Vaujany 2000)؟ هل يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصدراً للتغيير التنظيمي؟ وهل آثاره على إدارة الموارد البشرية تتطلب تنفيذ إدارة محددة ودعم التغيير؟

الغرض من هذا البحث هو مراقبة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على إدارة الموارد البشرية (HRM)، تم في هذه الدراسة تقديم نتائج دراسة تجريبية أجريت داخل مؤسسة عامة في مدينة باريس. الهدف هو وصف ممارسات "تحديث" إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحليل التغييرات الناتجة.

ومن أهم هذه الممارسات تحديث تخصيص الأدوات التكنولوجية الجديدة مثل Chronogestor لإدارة وقت العمل والرواتب والإدارة المهنية. وقدم مشروع HR 21 وتأثيرها التنظيمي والإداري، ودور مدير الموارد البشرية (HRD) أحياناً كعنصر فاعل في التغيير التنظيمي وأحياناً كدعم للتغييرات. كانت رغبة الباحث فهم لمنطق تبني التقنيات الجديدة وتخصيصها من قبل الأفراد.

كان بحثاً إستكشافياً في قاعة مدينة باريس، أين قام الباحث بإجراء مقابلات مع الجهات الفاعلة من أجل قياس التطور الحقيقي داخل إدارة الموارد البشرية والنظر في الجانب التشغيلي لنظام معلومات، والجانب التحويلي في الأداء وسرعة في معالجة المعلومات وكفاءتها. كما إستخدم الملاحظة بالمشاركة لمراقبة حالة الموظف، وتمكن من تحليل الوثائق الرسمية وغير الرسمية، وفي الأخير إستخلص الباحث إستنتاجات تتعلق بتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية، دور الجهات الفاعلة ولعبها، وتحديات التخصيص التكنولوجي، وخصوصيات إدارة قاعة مدينة باريس.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

**6./ أطروحة الدكتورة للباحث Brice paterne kitiyi kapou (2015)؛ بعنوان التغيير**

**التنظيمي للسلطات المحلية،** معهد إدارة الأعمال، إختصاص الإستراتيجية وإدارة المنظمات، جامعة ليل عالجت هذه الدراسة إشكالية عن إتجاه الذي يحدثه التطور للإدارة داخل الخدمة المدنية الإقليمية والبحث عن إمكانية دمج مفهوم الأداء وكيف يمكن تنفيذه وهل سيكون متوافق مع الخصائص الخاصة بالمجال المحلي؟ وقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يطلق العملية الجديدة لممارسات إدارة الموارد البشرية و المساهمة في تحديث المجتمعات المحلية.

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات اللازمة لوصف عملية التغيير التنظيمي والأهمية الإستراتيجية للتغيير الإداري أو التشغيلي؛ وزمن العملية، مراحلها الرئيسية ونهايتها. وإظهار الطبيعة التكميلية للمناهج التفسيرية المختلفة للتغيير التنظيمي. إستخدم الباحث مناهج تفسيرية ووصفية لعملية التغيير ووصل إلى نتيجة أن المنهجية النوعية تفضل الصلاحية الداخلية على حساب الصلاحية الخارجية. والسلطات المحلية فضلت نهجًا أو أكثر من أساليب التغيير التنظيمي والإداري.

**7./ أطروحة الدكتورة للباحث Audrey Coulombe (2017)؛ بعنوان: "دراسة تجريبية لسلوك**

**التغيير التنظيمي في منظمات كيبك"**، والتي تضم 100 موظف وأكثر، جامعة كيبك في شيكوتيمي.

يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة بشكل أساسي على عمل Banham(2005) ولكنه يشير أيضًا إلى مؤلفين آخرين بما في ذلك Wiesner & Poole (2011) و Burke (2013) ليتكون الإطار المفاهيمي من خمسة عشر لبنة تستند إلى حوالي أربعين مؤثرًا من مصادر مختلفة. تمت الموافقة على المنهجية بشهادة أخلاقيات كما هو مطلوب من جامعة كيبك في شيكوتيمي ومن أهم أدوات البحث المستخدمة الإستبيان الذي تم نشره على العينة المستهدفة تتكون من مديري و محترفين وقادة منظمات كيبك، يستفيد الإطار التحليلي من برنامج SPSS لتحديد معدلات الانتشار وتم تفسير النتائج بمختلف آراء المؤلفين بما في ذلك Gersick(1991) إستخلص الباحث في الأخير مجموعة متنوعة من النماذج والأهداف والمنهجيات حول التغيير التنظيمي.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

8/ أطروحة دكتوراة (2018) للباحثة *liminita csnigean*؛ بعنوان: "التغيير التنظيمي من منظور التعلم ، تطور الممارسات المهنية"، جامعة لافال، إختصاص دكتوراة فلسفة تكنولوجيا التعليم، كندا.

تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المنظمة على تولى مسؤولية التغيير من خلال الإستخدام الفعال لقدرتها على التعلم، وكما أشارت إلى أهمية وكيل التغيير في تطوير القدرة التنظيمية للتغيير، والبحث في تطوير الممارسات المهنية في مكان العمل في إطار إجتماعي بنائي، وإهتمت هذه الدراسة على حالة العاملين في الخدمات وكانت العينة المماثلة هم المدير ووكيل التغيير، فكانت الباحثة تتساءل عن نطاق دورهم في المنظمة والظروف اللازمة لتطويرهم المهني وفي الأخير وصلت الباحثة إلى فكرة مفادها أن تعلم المستمر في المنظمة يدعم تطوير إلا أن شرط "معرفة كيفية التطور" والمعرفة كيف التطور هو العامل الأساسي للتغيير وهذا يتطلب مهارة، وقد قدمت الباحثة نموذجاً للتعليم المستمر الذي يأخذ في الإعتبار فكرة المسؤولية الإجتماعية لشركات وقد إستخدمت نوعين من المقابلات الفردية وجماعية.

9/ أثر تغيير الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار: حالة إدخال الأعمدة في المستشفيات العامة للباحث *Jimmy Vallejo* (2018)؛

إنطلقت الباحثة من إشكالية مفادها أن الفوضى التي تسود في المستشفيات بفرنسا نتيجة للبيروقراطية السائدة وأخذت الباحثة تبحث عن ضرورة تكوين الهيكل كإساس لتقليل من هذه الفوضى وتسعى هذه الأطروحة إلى فهم الطريقة التي تتطور بها عمليات صنع القرار من خلال التغييرات في التكوين الهيكلي لذا طرحت الباحثة إشكالية التالية: كيف يؤثر التغيير في التكوين الهيكلي على عملية صنع القرار؟ لدراسة هذه الإشكالية تم إتباع المنهج التحليلي من خلال توضيح الأدبيات والمشكلات والبيانات وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التالية:

بالرغم من عملية التغيير ما زال هيكل المؤسسة في شكله الهجين لكن ظهرت سلوكيات جديدة مست المبادئ الإدارة العامة والنشاطات والحوكمة التي قادت المستشفى إلى إتجاه جديد نحو التكوين الهيكلي الجديد، والذي أثر على عملية صنع القرار في المستشفى العام بفرنسا من خلال تعديل ممارسات وأطر عمليات صنع القرار، وفي الأخير وصلت الباحثة إلى النتيجة العامة أن التغيير الذي حدث له قدرة في التكوين الهيكلي وبالتالي هذا ما أدى إلى تقليل الفوضى.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### 10./ التحضير للإعتماد: أداة للتغيير التنظيمي، للباحثة Marie-Pascale Pomey

(2021)؛ فكان الهدف هو دراسة ديناميكيات التغيير التي حدثت بعد التحضير في مؤسسة صحية بفرنسا.

تم إجراء دراسة حالة لفهم التغييرات التنظيمية التي تحدث في مركز بمستشفى جامعي.

تم إجراء مقابلات وتصميم إستبيانات تشمل أربع محاور تركز على طبيعة (النطاق، السرعة، المسار)،

إستراتيجيات العمل (الدعم، المقاومة)، والقضايا (الإستراتيجية والتنظيمية والبيئية). تم توزيع الإستبيانات على

المهنيين والمرضات وأعضاء اللجان، وتم إجراء التحليلات النوعية والكمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إنشاء نظام مرجعي داخلي للتقييم الذاتي فهذا النظام شكل على مستوى المؤسسة والخدمات

فرصة للتفكير بطريقة غير هرمية في رعاية المرضى وطرق عمل المؤسسة.

- كانت الدوافع الرئيسية للأشخاص للمشاركة هي الدفاع عن مصالح المؤسسة والرغبة في التعلم.

- تم إنشاء الوظائف والهيكل.

- خلق أماكن استماع وقرارات جماعية.

- إكتساب أنشطة جديدة ونماذج فكرية جديدة وروابط إجتماعية جديدة.

- صياغة الإجراءات وإعتماد برنامج تحسين الجودة المستمر.

- كانت أهم التغييرات التي ظهرت إنشاء "رأس المال الإجتماعي" ومراعاة منظور المريض.

ثالثاً: الدراسات العربية:

### 1./ التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض

دراسة الباحثة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004)؛

والتي هدفت إلى:<sup>1</sup>

- تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى

الإدارة العامة للمرور الرياض.

- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى

الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).

<sup>1</sup>مبارك بنيه ضامن العنزي، "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية دراسات، ص.أ.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض.
- التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) باختلاف (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية).
- تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بإدارة مرور الرياض فحجم العينة الإجمالي 826 تم فحص 521 إستمارة بنسبة 63 بالمائة، إتمتت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وكانت من أبرز نتائجها:<sup>1</sup>
- التغيير التنظيمي الحاصل في مؤسسة محل الدراسة هو التغيير من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).
- سبب التغيير التنظيمي عدم وضوح المهام في ظل إستخدام برنامج الدورات الأمنية وهدف التغيير تطبيق مبدأ التخصيص، تطوير نظم وإجراءات العمل، ضعف عمليات الضبط المروري.
- أشارت نتائج التغيير التنظيمي إلى تحسن أداء العاملين.
- وجود فروق على حساب متغير العمر، وعدم وجود فروق حول التغيير التنظيمي على حساب متغير سنوات الخبرة، الرتبة، عدد الدورات التدريبية.

2/. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج) دراسة كل من: "صباح سامي عبد الله المدان" و"محمد موسى" (2010)؛ والتي هدفت إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج) وأجريت الدراسة على عينة قوامها 270 موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم إختيارها بشكل عشوائي ، وقد إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مبارك بنيه ضامن العنزي، "التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض"، مذكرة ماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2004، ص. ب.

<sup>2</sup> صباح سامي عبد الله المدان ومحمد موسى، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصادية، ع.84، 2010، ص-ص.106-137.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- أن إتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية جاءت إيجابية بدرجة متوسطة في جميع عواملها الستة (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، العمليات، أنظمة الحوافز، العاملون، القيادة) الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها.
- أثبتت النتائج أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة فقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9) من التباين في تنفيذ إدارة المعرفة وفقا لنتائج تحليل الانحدار المتعدد، 69.8 بالمئة وفقا لنتائج الانحدار البسيط.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وكان ترتيب أثر عوامل الثقافة التنظيمية، من حيث درجة تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة، على النحو الآتي: (القيادة، العاملون، أنظمة الحوافز، العمليات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات).
- أوضحت نتائج إختباري تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط أن القيادة كانت أكثر عوامل الثقافة التنظيمية تأثير في تنفيذ إدارة المعرفة، وبما نسبته (37) للانحدار المتعدد و(60.7) للانحدار البسيط.

**3./التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية"،دراسة الباحث"عبد الكريم حسين" (2012)؛** والتي هدفت إلى تعرف بمدى وكيفية إستجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية وشركاتها إلى التغيير وتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، وتمثلت عينتها في إداريين وتحديدًا رؤساء الشعب ورؤساء الأقسام، ومساعدى المديرين، والمديرين والبالغ عددهم 463 إداريا، واستخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميدان في جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وكان من أبرز نتائجها:

- أظهرت شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية إستعدادا وإمكانية واضحة لعملية التغيير بما يتوافق مع إستجابة المديرين الذين يشكلون مجتمع البحث.
- الوصول إلى أن المبحوثين لديهم قوة إدراك للعوامل الخارجية والعوامل الداخلية، ولعملية التغيير ذاتها وولنتائج التغيير.
- وجود علاقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية وإدراك التغيير، عوامل التغيير الخارجية والمتغير التابع (نتائج التغيير)، وأن الفروق كانت معنوية.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- تبين نتائج التحليل الإحصائي ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديمغرافية باستثناء متغيري (العمر، الخبرة).

### 4./الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي دراسة

الباحث "تهاني محسن بدر الحميدي" (2012)؛ وقد حددت مجموعة من أهداف الدراسة كالتالي:<sup>1</sup>

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تعرف على درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تعرف على العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تعرف على الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.
- تعرف على الفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تبعاً للمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت وعددهن (11780) معلمة في عام 2011-2012 وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية وتم اختيارها من ثلاث مناطق تعليمية وهما (100) معلمة في منطقة العاصمة التعليمية، ومنطقة الأحمدية التعليمية (126) ومنطقة الجهراء التعليمية حوالي (135 معلمة)، ومن أهم أدوات الدراسة المستعملة في هذه الدراسة الإستبانة منقسم إلى محورين: المحور الأول حول الثقافة التنظيمية والمحور الثاني حول التغيير التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، ومن أبرز النتائج التي تم الوصول إليها، مايلي:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.

<sup>1</sup>تهاني محسن بدر الحميدي، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2012، ص-ص. 107-14.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح مؤهل درجة الماجستير.
- أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت بشكل عام متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تبعاً لتغير الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم كافة المجالات باستثناء مجال الشراكة في إحداث التغيير ولصالح فئة من 5-10 سنوات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت لكافة المجالات.

### 5./ أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي

للباحث "بن سعيد بن سعيد العمري" (2017)؛ والتي هدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 368 موظفاً، وإستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب البحث المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الإستبانة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل الهيكل التنظيمي.
- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### قراءة في الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لهذه الدراسات الحديثة نلاحظ أنها دراسات متنوعة، فكل دراسة تهتم بجانب معين وقد حاولنا إثراءه من الناحية المعرفية والميدانية، وما هذا التنوع إلا محصلة لثراء موضوع التغيير التنظيمي، فالدراسات الجزائرية تتناول موضوع التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة بشكل عام، إذ لم تحدد متغيرا معينا لدراسته فمعظم الدراسات تركز على عوامل التغيير التنظيمي، أثر التغيير التنظيمي على المنظمة وخاصة على الرضا الوظيفي. في حين الدراسات الأجنبية نجدتها تحدد زاوية معينة لدراسة موضوع التغيير فهي تركز على إدارة التغيير، الممارسات الحديثة للتغيير التنظيمي، وربط الموارد البشرية بآليات حديثة كتكنولوجيا المعلومات، وتطوير الممارسات المهنية، أما دراسات العربية فهي تركز معظمها حول إدارة المعرفة، إدارة الإلكترونية، والولاء الوظيفي في محاولة من أصحابها لربطها بإشكالية التغيير التنظيمي .

### المطلب الرابع: تحديد الإشكالية:

يعتبر التغيير جزءا من المنظمة نظرا لفوائده في جعلها تتعامل مع المواقف المختلفة من خلال إدارة أزماتها والحصول على ميزة تنافسية وتحفيز الكفاءة والفعالية، وهو ما سوف يمنح لها قدرة لإدارة تنوعها ويضمن لها سرعة التعامل والتطوير، وسعيا من أي منظمة لتحقيق هذه الإمتيازات وتحصيل العوائد المرجوة فهي تعمل على تبني الفكر التحديثي وإجراء التغييرات.

لكن من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا لها في العنصر السابق إتضح لنا أن تجربة التغيير التنظيمي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لتباين أصناف التغيير من حجم، شكل، مدة الزمنية للتغيير، ومدى تأثيرات وإنعكاسات هذه العملية على التنظيم، حيث نجد مؤسسات لجأت إلى التغيير الشامل والعميق وعمدت إلى إستحداث طرائق وأنظمة جديدة، والتي قد تطرأ على نظام المؤسسة بأكمله من حيث السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي، في حين نجد مؤسسات تحدث تغييرات طفيفة دون إجراء تغيير عميق على السلوكيات ولهذا نجد العاملين في بعض الدراسات لا يشعرون بتطورات ولا بتنمية سلوكياتهم وكأن تصرفاتهم مازالت مرتبطة بالأحداث الماضية، وتجاربها ويمكن تفسير هذا الإختلاف إلى تباين في تجربة التغيير بين المؤسسات.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

ونتيجة لطبيعة عملية التغيير المتميزة بالتعقيد لأنها تشمل العديد من الأبعاد داخل المؤسسة الأمر الذي جعل بعض المؤسسات قد لا تتمكن في السيطرة والتحكم على هذه العملية، نظرا للمشاكل التي تعيق مسار التغيير والمتمثلة في التقنية والتحدي، وهذا ما يعني أن لبيئة المنظمة متغيرات عديدة قد تؤثر على عمليات المنظمة بإعتبارها نظاما مفتوحا تتفاعل بطريقة مباشرة وغير مباشرة مع هذه المتغيرات، وهو ما يخلق تبعية تقنية، فقد تتميز بيئة المنظمة بتنوع بيئي نتيجة لظهور مظاهر عديدة ومختلفة كالعولمة، المنافسة، الديناميكية، فهذا التنوع قد يفرض ظهور بيئتين للمنظمة بيئة سلبية نتيجة لتعقيد المتغيرات، وجود معارضة للتغيير، وجود تباين بيئي وثقافي فهذا النوع من البيئة يشكل خطر عدم التأكد البيئي، وهذا ما يعيق تحفيز الإدارة على تحسين الأداء وتطويره، وهو ما قد يؤدي بالمنظمة إلى الإحباط والفشل وجمود القيم والمعتقدات، في حين نجد البيئة الملائمة هي تلك البيئة القوية التي توفر الفرص والتي لها تأثيرات إيجابية على الممارسات الإبتكار والإبداع والتعلم وما يؤدي إلى تبلور القيم والمعتقدات الجديدة.

هنا يتبين لنا أن مصير المؤسسة مرتقن بيئتين مختلفتين، وبالتالي فإن ذكاء ونجاعة المنظمة هو الآخر مرتقن بتفكيرها في مستقبلها على المدى البعيد وإختيار البيئة الملائمة من خلال تحديد أهم المتطلبات التي تتعامل معها وتطبيق نظام جديد من، يفرض نماذج ثقافية تعطي قدرة لدمج أهداف النظام بالإمكانات وخلق تلاؤم بيئي من أجل تهيئة أرضية للتغيير، لكن من ناحية أخرى نجد بعض المؤسسات في وقتنا الحالي لم تدرك ضرورة وأهمية ثقافة المنظمة في إحداث عملية التغيير، فالتغيير الذي يحدث للمؤسسات في عصرنا الحالي يمكن تفسيره بالعلاقة الموجودة بين الثقافة والمتطلبات البيئية.

لذا حديث العصرية لا يتمحور حول الرغبة أو عدم رغبة المؤسسة في التغيير هذا لأن في الواقع لا يوجد مؤسسة في هذا العالم لا ترغب في التحسن والتطور، وإنما الإشكالية المعاصرة التي تعترى عملية التغيير التنظيمي هي إشكالية ذات حدين، الأولى تتمثل في الإشكالية البيئية التي تهيمن على المنظمة وتفرض في بعض الحالات متغيرات مهددة لعملية التغيير، والإشكالية الثانية حول طبيعة الثقافة التي تستند إليها المنظمة هل تتكيف مع البيئة المغيرة أم لا؟.

التغيير التنظيمي هو تجربة عاشتها المؤسسات الجزائرية نتيجة للتحويلات السياسية، التنظيمية، والتي مرت بمراحل إنتقالية من أنظمة تقليدية هجينة إلى تطبيقات تفرضها العصرية كالجودة والرقمنة، لكن تطبيقاتها ليست على نطاق واسع نتيجة لإشكالية فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير لسبب غياب اليقين، مما قد يجعل

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

الأمر يبدو وكأنه يتطلب قوة كبيرة لتطبيق هذا التغيير، لذا تم إختيار مؤسستين مختلفتين لإختبار مدى قوتهما لتطبيق التغيير وفحص نسبة التغيرات العينتين المستقلتين.

إذن؛ سننطلق بحقيقة مفادها أن المؤسسة الجزائرية المعاصرة خضعت لتجربة التغيير التنظيمي وعليه سنطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تساهم المتطلبات البيئية وثقافة المنظمة لمؤسستي مون جرجرة والنقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة، في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخلهما؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتغيير التنظيمي وماحتوى التغيرات التنظيمية في الجزائر؟ هل هي تغييرات جذرية شاملة لجميع عناصر التنظيم؟ أم أنها تغييرات ذات طابع جزئي مست فقط بعض العناصر وأهملت الجوانب التنظيمية الأخرى وبقت جامدة؟

2. ما مدى القوة التأثيرية للمتطلبات البيئية على التغيير التنظيمي؟ ماهي أهم أبعاد ومستويات البيئة التنظيمية؟ وكيف يمكن تفسير علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية؟ وهل تختلف درجة التأثيرات بين الأبعاد والمستويات البيئية؟ وهل يوجد ترابط بين المستويات الداخلية؟ وكيف يمكن التنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية؟ وهل المتطلبات البيئية للمؤسسات محل الدراسة ملائمة لتغيير التنظيمي؟ وهل تختلف المتطلبات البيئية بين المؤسسات محل الدراسة؟

3. إلى أي مدى تؤثر ثقافة منظمة على علاقة المتطلبات البيئية بالتغيير التنظيمي؟ وهل المؤسسات محل الدراسة ثقافة مساهمة في تعزيز وبناء فكرة التغيير وتطبيقه بفعالية؟

4. هل المؤسسات محل الدراسة تمكنت من الإستجابة للقيم الجديدة؟ وهل ساهم التغيير التنظيمي في خلق قيمة إيجابية للمؤسسات محل الدراسة؟

### المبحث الثاني: الإطار التقني للدراسة:

في هذا الجزء التقني سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب بحيث في المطلب الأول سيتم من خلاله صياغة الفرضيات محل الدراسة، وكما سنتطرق إلى تحديد المنهج الذي إعتماذنا عليه في دراستنا ومع الأدوات العلمية المعتمدة لجمع المعلومات، مع تقديم تعريفات مبسطة حولها وأخيرا في المطلب الثالث سنقدم التعاريف التي تم تناولها، وذلك على المستوى الإجرائي.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### المطلب الأول: صياغة فرضيات الدراسة:

إن الفروض العلمية خطوة مهمة في كل بحث، بحيث تساعد الباحث على الإجابة على الإشكالية المطروحة، والسعي لإستخدام المناهج والأدوات البحثية للتأكد من صحتها أو نفيها، فصيغة الفرضية المتعلقة بالدراسة إنطلاقاً من الواقع الذي تعيشه المنظمة في العصر الحديث، والتي أعطت لموضوع التغيير التنظيمي. وما أن موقع المنظمة في العصر الحديث يتوسط بين بيئتين مختلفتين، من جهة البيئة الداخلية، ومن جهة أخرى البيئة الخارجية، مما يتشكل أمام المنظمة حقل متنوع ومختلف من عناصر وكل عنصر له شدة التأثير في العمليات وقرارات المنظمة ولذا يمكن القول أن التنظيم الحديث يتميز بنوع من التعقيد البيئي، فالبيئة الخارجية أكثر تأثيراً في البيئة الداخلية، وهذا ما يدفع إنتباه الباحث لنوع العلاقة بين البيئتين، لأن إهمال البيئة الخارجية سيحدث إختلال التوازن البيئي الذي سينتهي بالمنظمة، لذا المنظمة الناجحة هي تلك التي تدرك البيئة الخارجية وتحاول تحقيق التوازن معها من خلال قدرة التكيف معها، والتي تستلزم الثقافة، لذا إفتراضنا في هذه الدراسة بأن عملية التغيير التنظيمي مرتبطة بعلاقة ثقافة المنظمة بالمتطلبات البيئية، ما يعني أن سر تحقيق التغيير التنظيمي فعال يكمن بضرورة وجود العلاقة ما بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، إلا أن هذه العلاقة مرهونة بالعنصر الجوهري الذي لديه دور ربط ما بين العناصر البيئية، وهي ثقافة المنظمة، والتي لها تأثير في العمليات التنظيمية وخصيصاً على عملية التغيير لذا إرتأينا أن تكون فرضيتنا الرئيسية كالتالي:

التغيير التنظيمي، داخل المؤسسات محل الدراسة، مرهون بالمتطلبات البيئية الملائمة ونموذج ثقافي قوي للمنظمة.

ومنها تتفرع الفرضية الرئيسية، إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لبيئة المنظمة متطلبات متعددة الأبعاد تؤثر على التغيير التنظيمي وهي مختلفة بين المؤسسات محل الدراسة.

ومنها تتفرع إلى فرضيات جزئية، وهي على النحو التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى: وجود أثر للبيئة الداخلية وبأبعادها على التغيير التنظيمي.
- الفرضية الجزئية الثانية: وجود أثر للبيئة الخارجية وبأبعادها على التغيير التنظيمي.
- الفرضية الجزئية الثالثة: نفترض أن هناك إختلاف بين المتطلبات البيئية لمؤسسات محل الدراسة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لثقافة المنظمة تأثير محتمل على العلاقة بين المتطلبات البيئية والتغيير التنظيمي.

ومنها تتفرع إلى فرضيات جزئية، وهي على النحو التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى: لثقافة القوية قدرة في خلق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي.
- الفرضية الجزئية الثانية: وجود إختلاف بين قوى ثقافة المنظمة في إحداث التغييرات بين المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لتغيير التنظيمي إنعكاسات على المنظمات محل الدراسة

ومنها تتفرع إلى فرضيات جزئية، وهي على النحو التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى : لتغيير التنظيمي إنعكاسات إيجابية على المنظمات محل الدراسة.
- الفرضية الجزئية الثانية: لتغيير التنظيمي إنعكاسات سلبية على المنظمات محل الدراسة.

**المطلب الثاني: المناهج و المقاربات النظرية المعتمدة:**

تعد المناهج والإقترابات والأدوات من أهم متطلبات البحث العلمي التي توجه الباحث نحو منهجية صحيحة، ولذا يجب علينا الإلتزام بها.

**أولاً: مناهج الدراسة:**

من أجل دراسة الموضوع تم الإعتماد على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** تم الإعتماد على المنهج الوصفي لدراسة وتحليل محتوى متغيرات محل الدراسة.
- **المنهج التاريخي:** إن دراسة موضوع التغيير التنظيمي يتطلب الإستعانة بالمنهج التاريخي لفهم سيرورة حدوث عملية التغيير عبر فترات زمنية، إنطلاقاً من إسترداد الماضي، وتاريخ الظاهرة لفهم واقعها في الحاضر بإستعراض لأهم النظريات التقليدية في التنظيم وماضي المؤسسات الجزائرية، وكما تم إستخدامه على المؤسسات محل الدراسة لمعرفة ظروف نشأتها ومراحل تطورها.
- **منهج دراسة الحالة** تم الإعتماد عليه للدلالة على وضعية المؤسسات فيما يخص موضوع الدراسة والكشف عن طبيعة ثقافة التغيير إنطلاقاً من البحث الإستطلاعي للميدان البحث.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- **المنهج الإحصائي التحليلي:** للحصول على البيانات الرقمية وتحليلها كميًا لهدف أثبات دقة العلاقات بين متغيرات محل الدراسة.

- **إستخدام منهج المقارنة المرجعية:** تعد عملية المقارنة المرجعية من أهم التطبيقات الحديثة المستخدمة من طرف العديد من المؤسسات المعاصرة، ونوع المقارنة المرجعية المستعملة في بحثنا تتمثل في المقارنة الداخلية أي مقارنة بين الأداء، والعمليات والقيادة ورضا الأفراد، والنوع الثاني إعتمدنا على المقارنة الإستراتيجية بالرجوع إلى الأهداف والتركيز على مفهوم الكفاءة. ولإجراء هذه المقارنة قمت بإتباع الإجراءات التالية:

- تحديد مؤسستين وتم إختيارهما على حساب موضوع البحث.
- تحديد عناصر المتطلبات البيئية لكلا من المؤسستين ودراسة ثقافتهما وفقا للمنهج الوصفي.
- توزيع إستبيانات على أفراد مجتمع البحث وتحليل البيانات وأخيرا وصولا إلى النتائج بفضلها تمت إجراء المقارنة أي إن مقارنتنا كانت قياسية.

وقد يكمن هدفنا بإجراء عملية المقارنة بين المؤسستين هو تمييز بين المتطلبات البيئية والثقافة منظمة ما بين مجتمعين، وتبيان أن للجزائر تعدادا من الثقافات التنظيمية، وهي مختلفة من بيئة إلى أخرى إلا أن هذا التمييز مبني على معيار الممارسة وليس على المعيار النظري، ولهذا إستوجب إجراء دراسة تقنية وتطبيقية.

- **منهج التحليل البيئي:** هدفنا بإجراء هذه العملية الكشف على نقاط الضعف الذي تعانيها المؤسسات الجزائرية، لتكون لنا القدرة على تحليل مشاكلها، وعند تمكننا من إدراك أسباب الضعف، سنتشکل لدى الباحث القدرة في إتخاذ القرارات على ماهية الفرص التي بفضلها يمكن توجيه المؤسسات، التي يهدف إليها كل باحث في العلوم الإدارية والتنظيمية، كتشجيع التعليم والتكوين المستمر وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية والعمل على تحقيقها، وتحسين علاقات العمل الداخلية والتنسيق الداخلي، وفي الأخير جعل المؤسسات تعيش الرضا الوظيفي وتخلق فرصا بيئية من أجل التعاون وتنسيق بين المؤسسات.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### ثانيا: المقاربات النظرية المستخدمة:

ومن أبرز الإقتربات النظرية المستعملة كإطار للتحليل، ما يلي:

#### 1. الإقتراب المؤسسي:

- وحدة التحليل هي المؤسسة إنطلاقا من دراسة أهداف المؤسسات محل الدراسة، مراحل تطوراتها، أهم وسائلها وإختصاصاتها، وظيفتها، أهميتها في المجتمع، البناء الداخلي والهيكل التنظيمي.
- دراسة المؤسسة كنظام تتفاعل فيها البنى والعمليات نتيجة لتحليل أبعاد البيئية والثقافية للتنظيم مثل وجود معايير ومؤشرات للتوجيه، وجود لوائح محددة لمواقف وللسلوك التنظيمي، وتطبيقات جديدة كنظام الجودة ونظام المعلومات وأدوارها في العمليات التنظيمية.

#### 2. إقتراب ثقافة المنظمة:

تم الإعتماد على ثقافة المنظمة، من أجل:

- دراسة المرجعية الثقافية لكل مؤسسة لتعرف بمضمون ومحتوى الثقافة التنظيمية إنطلاقا من تحليل سياسة المؤسسات محل الدراسة وإستراتيجياتها، رؤيتها، رسالتها.
- دراسة وتحليل الثقافات الفرعية لكل الفئات السوسيو مهنية إتجاه التغيير.
- التركيز على الأطر العلمية والعملية التي تستند لها المؤسسة من أجل إنجاح عملية التغيير.
- التركيز على دور ثقافة منظمة كنسق كلي في خلق وحدة تكاملية مابين أفراد التنظيم لتأثير في عملية التغيير.

#### 3. الإقتراب الوظيفي:

- التركيز على أهم الأنشطة ومهام وظائف الجهاز الهيكلي للتنظيم بمؤسسات محل الدراسة.
- التركيز على الوظيفة العامة للمؤسسات إنطلاقا من دراسة السياسة العامة للمؤسسات محل الدراسة كسياسة النوعية 2018-2025 لمؤسسة "مون جرجرة"، وسياسة "المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري" في تقديم خدمة النقل العمومي.
- التركيز على الوظائف التحويلية كالعمليات الفنية والتقنية التي تساهم في تحويل القيم الخامة المستوردة إلى قيم مادية، معنوية، تنظيمية، مثلا العملية الإنتاجية بمؤسسة "مون جرجرة"، وعملية البرمجة لتوقيت ولخطوط شبكة النقل.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- التركيز على مخرجات مؤسسات محل الدراسة نتيجة لتصدير القيم التحويلية إلى خارج البيئة ولكل مؤسسة نوعية من القيم مثلاً: في مؤسسة "مون جرجرة" تظهر قيمها على شكل منتج غرضه تحقيق الأمن الغذائي وحماية المستهلك. أما المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري "تصدر قيم إحترام الوقت.

- دراسة القوى التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة لإجراء وظائفها.

### 4. الإقترب الإتصالي:

تحليل العملية الإتصالية في أثناء إعداد وتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، بحيث تم تحليل سلوك مؤسسة "مون جرجرة" بإستخدام مفهوم الإتصال الداخلي، لأن إجراءات التغيير تتحكم فيها فريق العمل داخل المؤسسة بإجراء عملية الإتصالية بين لجنة مديرية وفريق العمل. وإستخدام مفهوم الإتصال الخارجي لتحليل علاقة "المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة" بمجلس الإدارة المتواجد خارج المؤسسة.

### 5. الإقترب القانوني:

التركيز على الوثائق الرسمية، التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة مثل:

- قانون العمل 11/90.
- الإتفاقيات الجماعية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة تحمل رقم 636/2015/.
- النظام الداخلي وتعديله لمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري رقم 2015/05 المؤرخ في 2015/09/09.
- القانون الداخلي لمؤسسة "مون جرجرة".
- الجريدة الرسمية رقم 18 المؤرخة 17 مارس 2021.
- تعليمات وزارية تتضمن تدابير وقاية من فيروس كورونا بالنسبة لمؤسسة النقل.
- القرار الوزارة النقل رقم 19 مؤرخ 2013/02/1 تتضمن تعديل شبكة النقل.
- المواصفات القياسية iso 9001.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

ثالثا: الأدوات العلمية المستخدمة في الدراسة:

### 1. الملاحظة:

إن دراسة خصائص المنظمة من حيث ثقافتها ومتطلباتها يتطلب منطق التحليل الكلي لأجزاء المنظمة، لذا طيلة الدراسة الميدانية تم الإستعانة بالملاحظة المقصودة لمشاهدة جوانب المنظمة كطريقة الحياة داخل التنظيم، ومكونات البيئية التنظيمية، وتفاعل وإنسجام الموارد البشرية، والسلوك الظاهري في المنظمة. ويكمن الهدف من إستخدام الملاحظة: الكشف عن القيم الجوهرية للمنظمة وعن تنوع ثقافتها وأبعادها، التي بإستعمالها تم تصميم الإستبيان، الكشف ما إذا هناك قواسم مشتركة وتكامل بين أفراد التنظيم، والكشف عن أهم الإختلافات بين المؤسسات محل الدراسة.

وقمت الإستعانة بطريقتين للملاحظة، مثلا في مؤسسة "مون جرجرة" كانت الملاحظة بالمشاركة متلائمة نظرا لأني تمكنت من التفاعل والاندماج في حياة هذه المؤسسة مع إكتساب ثقة العمال خاصة الإدارة، والتي لديها دور فعال في توجيه ملاحظة الباحث ودعمها بالمرافقة الدائمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية، أما في مؤسسة "النقل" بالرغم من التفاعل مع بعض العناصر داخل المؤسسة لكن تعذرا عليا التواصل مع الكل في هذه الحالة تمت الإستعانة بالملاحظة دون المشاركة، لرؤية خصائص هذه المؤسسة عن بعد.

### 2. المقابلة:

لقد تمت الإستعانة بأداة المقابلة للوصول إلى مصدر المعلومة الخامة ، ويمكن تعريفها بأنها عملية التواصل والتحاور مع الآخر، وتمت الإستعانة بهذه الأداة لغرضين:

**الغرض الأول** لمعرفة أهم الخطوات والتقنيات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، كيف تتم في المؤسسة وهذا بعد إجراء مقابلات مع الإطارات وصناع القرار داخل المؤسسة.

**والغرض الثاني** للكشف عن أهم معوقات العملية في ذلك تمت مقابلة جميع الفئات السوسيو مهنية من تحكم وتنفيذ، وتم طرح عليهم أسئلة مفتوحة.

**ومن أهم شروط المقابلة الفعالة:** فن التحوار، تنظيم وتحديد الأسئلة، إحترام المستجوبين وجعله مرتاح وعدم ممارسة الضغوطات عليهم بالإلزامية الإيجابية، الإبتعاد عن الأسئلة الطويلة والغامضة، إستعمال اللغة التي يتحدثون بها، الإستماع والإنتباه للمستجوبين وتدوين كلما قيل.

وقد تكون المقابلات مهيكلة في البداية، بمعنى أن يحضر الباحث أسئلته، لكن نظرا للشروع في الحديث وتبادل الآراء، قد تتحول تلك المقابلة المهيكلة إلى غير المهيكلة.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

### 3. الإستبيان:

تعد عن الأسئلة التي تعبر عن نسق العيش للفرد داخل التنظيم، ونمط العيش للجماعة، وقد تعود الإستبانة كفرصة للتعرف على سلوكياته، وهل تتطابق مع المعايير الموجودة، وتحليلها يركز على الماكرو والميكرو. وتم إجراء تحليله إحصائياً وكيفياً، وكان الفصل الرابع الخاص بالإطار الذي تم التفصيل فيه أكثر حول خصائص الإستبيان.

### 4. حصص تربصية:

صحيح أن المنهجية قد أشارت إلى الملاحظة والمقابلة والإستبيان كأدوات أساسية في البحث العلمي، وهذا لا يمكن إنكاره، لكن إلى جانب هذه الأدوات يمكن إضافة التكوين والحصص التربصية في ميدان العمل، التي يمكن إعتبارها كأهم أداة لتنمية المعارف والإكتشاف أكثر حول الموضوع، وهي أداة إقترحتها لي مؤسسة "مون جرجرة" نظراً للثقافة والخبرة التي تمتلكها حول التكوين والبحث، وعدت المحاكاة من أهم الطرق المساهمة لتفعيل عملية بث وإستقبال المعلومات.

### المطلب الثالث: المفاهيم الإجرائية الخاصة بالدراسة:

من أهم المفاهيم المستعملة في هذه الدراسة:

#### أولاً: ثقافة المنظمة:

من الصعب وصف وشرح ثقافة المنظمة، لأنها ظاهرة خفية داخل نسق معقد، فإكتشافها ودراستها يتطلب على الباحث الإندماج معها لفترة زمنية، وضرورة تواجده في ميدان الدراسة كفرصة لإستيعاب مختلف عناصرها ودلائلها وصيرورتها وتحديد خصائصها ومميزاتها.

وقد يعد الهيكل التنظيمي كمدخل لثقافة المنظمة وكنموذج إرشادي لتعرف بها في الوهلة الأولى لأنه يشير إلى النظرة الشاملة لسياسة المنظمة وتحديد مسؤوليات وصلاحيات ومهام كل فرد مع إبراز مركز السلطة، وكما عدت الخطة الإستراتيجية وسياسة المنظمة من أهم الوثائق الأساسية التي تبرز جوهر ثقافة المنظمة، وما ينمي معرفتنا حول ثقافة المنظمة هي تلك المعلومات التي تلقينها من طرف المختصين بالمؤسسات محل الدراسة وذلك عن طريق إستخدام أداة المقابلة الشخصية.

لذا يمكن إعطاء تعريف مبسط لثقافة المنظمة بإعتبارها الواقع الذي تعيشه المنظمة ويثبت وجودها

ذلك النظام الكامل المتكون من:

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

- رؤية العامة للمؤسسة (la vision generale).
  - أهداف عامة وأساسية (les objectifs).
  - عمر المنظمة (la durée de la vie de l'entrepris).
  - إستراتيجية المؤسسة المحددة للأهداف (plan stratégique).
  - الجيل (génération).
  - الجنس (pyramide de sexe).
  - الحقل الجغرافي (la zone géographique de l'entreprise).
  - تجارب ماضية (evenementelle).
  - تجارب جديدة.
  - القوة المعنوية والمادية والسلوكيات في إطار نظام مركب ومتكامل.
- باختصار ثقافة المنظمة هي نظام مركب من مجموع الممارسات داخل المنظمة بالإضافة وإطرها القانونية والجغرافية حتى الإجتماعية، فهذا المفهوم مستوحى من واقع ثقافة التنظيمية للمؤسستين محل الدراسة.

### ثانيا: المتطلبات البيئية:

تعد المتطلبات مختلف حاجيات المؤسسة، وهي مصنفة إلى صنفين، هناك متطلبات متواجدة في إطار نظام شامل خارج بيئة المنظمة، وتتمثل في الحاجات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والقانونية، والصنف الثاني يتمثل في المتطلبات المتواجدة في النظام الفرعي الداخلي للمؤسسة، والمتكون من مجموع القوى التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف عملياتها، وتتمثل في الموارد البشرية الموزعة على طبقات سوسيو مهنية، مكونات مادية، والمناخ التنظيمي؛ وتكامل النظام الداخلي والخارجي ينتج ذلك النظام المعقد بمختلف قوى التي تكون في شكل فرص وتهديدات، قوة وضعف أمام التنظيم.

### ثالثا: التغيير التنظيمي:

إنطلاقا من دراستنا يمكن وضع تعريف بسيط للتغيير بإعتباره حقبة إنتقال المؤسسة من نمط إلى نمط آخر، وفي هذه الحقبة تتجسد فيها فكرة جديدة بزوال نظام قديم وإنتقال المؤسسة من مرحلة اللانضوج إلى مرحلة النضج، أين تظهر المنظمة بحالة سليمة وسلوكيات مقبولة وصولا إلى تحقيق الذات وإنسجامها مع بيئتها.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

قد يحدث التغيير التنظيمي وفقا لفعل رسمي، تحددته الجماعات الرسمية بقوانين وإجراءات وطرق وتضع له سلطة مختصة لذلك، لغرض توجيه العملية وإرشادها.

إلا أن الهدف من التغيير التنظيمي قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك على حساب قدرة المؤسسة وتجربتها، فمثلا المؤسسة المتطورة التي لها تجربة متراكمة في التغيير، قد يكون هدفها التحسين المستمر، والإستناد إلى متطلبات الأداء، أما المؤسسة في المرحلة الإنتقالية، وفي طرقها نحو النمو سيكون هدفها من التغيير تقليل الخلل والبحث عن المتطلبات الإلزامية لتحسين أدائها.

فمفهوم التغيير التنظيمي في العصر الحديث متعلق بضرورة التقليل من العوامل المؤثرة والإلزامية، خاصة تلك التأثيرات المتعلقة بعدم اليقين والتركيز على الأداء والتخطيط لإجراءات والتعامل مع المخاطر.

### المطلب الرابع: الصعوبات المتعلقة بالدراسة:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعترض الباحث خلال دراسته، إلى معوقات نظرية وأخرى ميدانية:

#### أولاً: المعوقات النظرية:

1. صعوبة قياس المتغيرات نظرا لعدم وجود مقياس دقيق محددة بالرغم من الجهود التي تم الوصول إليها من طرف المساهمين في وضع قياسات للثقافة التنظيمية، إلا أننا يصعب تعميمها على جميع المؤسسات، هذا لأن لكل ثقافة تنظيمية خصائصها ومميزاتها، وهي بتلك مختلفة من مؤسسة إلى أخرى.
2. لا يوجد هناك إقتراب يقدم قواعد يسمح بالمقارنة بين مختلف المؤسسات.
3. كون مصطلحات الدراسة معاصرة، فلم نجد تعاريف عدة حولها فمعظم التعاريف تركز على الجانب الإجرائي لوصف الآليات والخطوات والإستعمالات، وهذا ما يخلق إشكالية الضعف في التأصيل المعرفي والنظري.
4. بالرغم من أهمية مقياس "ليكرت" الخماسي لكن لم أتمكن بالإستعانة به كثيرا في الدراسة، إلا في جزء محدد فقط، لأنه عندما تم إجراء إختبارا لهذا المقياس، تم ملاحظة أن المستجوبين دائما ما يميلون إلى خيار "لا أرفض ولا أوافق"، العبارة التي توحي بالحياد بمعنى عدم رغبة المستجوب في الإيجابية، وهذا في

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

الحقيقة يؤدي إلى عدم دقة القياس للمتغيرات، ثم يتضح عدم ثبات النتائج، لذا تم فيما بعد الإستعانة بمقاييس محددة لهدف عدم ترك خيارات كثيرة من أجل توجيه المستجيب نحو الإجابة.

### ثانيا: المعوقات الميدانية:

1. نتيجة لتطبيق المؤسسات الجزائرية المادة 180 من قانون العمل 11/90، التي تعد محاولة إفشاء الأسرار المهنية خطأ من الدرجة الثالثة، نجد أن العمال يلتزمون بهذا المبدأ خوفا من العقوبات التأديبية وهذا ما يؤثر على الباحث في الحصول على معلومات عميقة حول بعض التقنيات المهنية والوثائق الداخلية للهيئة المستخدمة.
2. حجز المعلومات نظرا لخوف المؤسسة من صمعتها وهذا ما يعرقل مسار بناء نظريات جديدة.
3. في بعض الأحيان قد يجد الباحث صعوبة في مقابلة المسؤولين لسبب إنشغالهم بنشاطاتهم، فالباحث الأكاديمي لا يعد من الأولويات لدى بعض المسؤولين في بعض الأحيان.
4. نظرا للأوقات القانونية التي تقيد العامل ما يصعب مقابلة الطبقة التنفيذية في أي وقت كان، حتى إنهم ليس لديهم وقت كاف للإجابة عن الأسئلة أو التفرغ للإستبيان بالمقابلة، فهناك بعض التصرفات التي لحظتها لدى البعض هو التسرع في الحديث، وهذا في الحقيقة ما يشعر الباحث بعدم الإرتياح والتوتر، لكن الإدارة ساهمت في تحديد وتنظيم مواعيد لإنجاح عملية المقابلة مع العمال.
5. الإشكال الكبير الذي يصطدم به الباحث دمج خبرته العلمية ومعارفه بميدان المنظمة بحيث قد يبني الباحث في البداية فكرة وتوقع معين حول الموضوع لكن عند تواجده في ميدان الدراسة قد يصطدم بوقائع قد تختلف عن المعارف النظرية لذا في هذه الحالة يتطلب على الباحث إستعمال كل كفاءته وقدراته لكي يتلاءم مع البيئة المدروسة.
6. في الحقيقة قد وجدنا صعوبات في السيطرة على الموضوع نتيجة لإتسام نموذج بحثنا بتعقيد نتيجة لدراسة العلاقة بين ثلاث متغيرات وقد كلفنا وقتا لكثرة الإنتقال بين مؤسستين.
7. إن المنظمات الحديثة أصبحت تمتلك متغيرات عدة ومكونات وآليات، وهذا ما يزيد من تعقيد بيئة المنظمة، وقد يؤدي حقا في تعقيد الدراسة لذا يستوجب على الباحث التحديد بدقة لعناصر الدراسة وتصنيفها.

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة.

8. صعوبة تحليل النسق الكلي للمنظمة وهذا ما يعرقل مسار المعرفة، وإدراك حقيقة وواقع المنظمة لكثرة الأجزاء والعناصر، لذا ننصح كافة الباحثين عند إجراء بحوث الميدانية بضرورة معرفة تفاعل ما بين العناصر المختلفة والمتنوعة.

9. جمع الإستيبيانات كان في وقت مطول، وهذا قد يسهم في تأخير عملية التحليل.

10. صعوبة قياس المتغيرات المعنوية المتعلقة بالمشاعر والإدراك والإتجاهات، فهذه الأخيرة قد تتصف بعدم الوضوح والدقة، وهذا ما سيؤثر سلبيا في الكشف على السلوك وأبعاده ومظاهره وخصائصه، وما يصعب في وضع تعريف إجرائي لمفاهيم الدراسة، لذا في هذه الحالة ننصح الباحثين بالإستعانة بالسلم القيمي.

11. مشكلة في ملاحظة ثقافة التنظيمية لأن هناك جزء منها غير ظاهري وهذا ما يشكل صعوبات الحصول على المزيد من البيانات.

12. المشكل الذي يعيق البحث خاصة إذا كان الباحث من جنس أنثى هو التفاعل مع مجتمع البحث في أوقات متأخرة مثل الليل وهذا ما يصعب علينا الكشف عن سلوكيات جماعة العمل في الليل.

13. نتيجة لإختلاف آراء العاملين ما يصعب علينا تحديد نتيجة محددة.

14. إن العمال يملون من الأسئلة الكثيرة، لذا ننصح الباحثين بالإستعانة في أبحاثهم تنويع أدوات البحث العلمي تفادي صعوبات المقابلة.

15. ظهور فيروس كورونا والمعروف بالمصطلح العلمي "كوفيد 19" في ديسمبر 2019، الذي يعد من أهم المتغيرات المعاصرة المهتدة للنشاطات البحثية، وتلك نتيجة لتدابير الحجر الصحي الذي شكل عائقا على الإتصالات المستمرة مع ميدان الدراسة في البداية.

وأخيرا لكي نتفادي كل هذه المعوقات التي قد تضعف مسار البحث، يجب على الباحث أن يحمل في طياته ثقافة البحث العلمي، والإلتزام بالمعايير الدقيقة للبحث التي تمكننا في الأخير التكيف مع الطرق العلمية المنتظمة لمعالجة الموضوع بكل إنتظام ووضوح والدقة والموضوعية والعقلانية في فحص البيانات ووصف الظاهرة وتحليلها والتنبؤ بها.

## الفصل الأول:

### الإطار العام للتغيير التنظيمي.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### تمهيد:

كإطار عام ندرس فيه موضوع التغيير التنظيمي بمختلف جوانبه، أين يتم تحديد نطاقه وإبراز دلالة إستعماله، وذلك من خلال التطرق إلى خصائص ومميزات هذا المفهوم، الذي يحتل مكانة بارزة لدى الفلاسفة والمفكرين الذين ساهموا في بناء قاعدة معرفية، وتم تنميتها لدى رواد المدارس الحديثة، وبذلك تم تطوير هذا المفهوم ليصبح ذو قيمة مميزة ميدانيا، يرافق المسار الوظيفي للمنظمة بتقنيات يستوجب الإلتزام بها لتفعيل عملية التغيير التنظيمي، ليكون لها بعد تأثيري في دورة حياة المنظمة، لذا يعتبر التغيير التنظيمي جوهر المنظمات الحديثة، وكمدخل بديل لتحسين المنظمة بشكل مستمر وتمكينها من التطور، ولإثبات هذا سندرس تاريخ تطوير المؤسسة الجزائرية، والتي مرت بمراحل أين تغيرت، حتى تصل إلى مرحلة النضج التي من خلالها أصبحت المؤسسة تتأقلم مع البيئة المحيطة، ولها القدرة على النمو وأصبحت متمكنة من التحكم والإستقلالية، لذلك يعالج هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتغيير التنظيمي:**

**المبحث الثاني: مقومات عملية التغيير التنظيمي:**

**المبحث الثالث: كرونولوجيا التغيرات التنظيمية في الجزائر:**

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتغيير التنظيمي:

للحرص على دقة ووضوح مفهوم التغيير التنظيمي، يستوجب وصف الظاهرة من خلال أهم العناصر المكونة لها للإستيعاب الجيد، لذا خصصنا هذا المبحث كمدخل أساسي للحرص على صياغة المفهوم ووصف التغيير التنظيمي بكل جوانبه، إلا أن الحقيقة التي لا يجب إنكارها أن ما وراء كل ظاهرة جذورها وأصولها، لذا على المتعمق والباحث في موضوع التغيير التنظيمي، يستوجب عليه الرجوع إلى ماضي المفهوم لإستنباط المعاني، والتي ستهيئ له الطريق لإدراك معنى المفهوم، لذا خصصنا المطلب الأول لتحديد أهم التعاريف والنظريات حول التغيير، كأهم موضوع معالج من طرف الفلاسفة القدامى، وبعد الإدراك الجيد لمفهوم التغيير نخوض في السياق التاريخي للتغيير التنظيمي، بحيث أن في هذا العنصر سنعالج فيه المواقفة التطورات العملية والعلمية للتغيير التنظيمي، وبذلك سنتنقل إلى المطلب الثالث المخصص حول أدبيات التغيير التنظيمي وهو العنصر الذي يركز عليه كل باحث لتحديد مختلف التعاريف للتفسير الحقيقي، وإبراز الخصائص والمكونات الجوهرية للتغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهومي التغيير والتغيير التنظيمي:

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم أكثر تداولاً لدى علماء التنظيم والمختصين بدراسات إدارة المؤسسات، لأنه يعد مطلباً ضرورياً، لذا يتناول هذا المطلب تحديد مفهوم التغيير التنظيمي بمختلف جوانبه، مع تحديد المفاهيم الأكثر تداولاً، والتي لها دلالات تعمل على نقل المعرفة حول موضوع التغيير التنظيمي، وإستيعاب المفاهيم من أجل إدراك أسرار التغيير التنظيمي ومضامينه.

### أولاً: المدلول اللغوي ونظرة الفلاسفة حول التغيير:

#### 1/ المدلول اللغوي للتغيير:

التغيير في اللغة العربية مشتق من الفعل غير يحمل معاني عديدة<sup>1</sup>، تغير الشيء عن حاله يعني تحول وبدله وإختلف كأنه جعله غير ما كان<sup>2</sup>، ويقابله في اللغة الفرنسية <sup>3</sup>changement.

<sup>1</sup> - معجم المعاني قاموس عربي عربي متوفر على الموقع الإلكتروني : [www.almaany.com](http://www.almaany.com).

<sup>2</sup> ابن المنظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، لا يوجد تاريخ النشر، ص 3325.

<sup>3</sup> Dictionnaire Hachette, 43 Quai de Grenelle 75905 Paris Cedex 15, 2010, p. 285

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وهناك إختلاف ما بين لفظ تغيير والتغيير بحيث أن كلمة تغيير يعني الإستبدال بمعنى تغيير ماهية الكينونة إلى شيء آخر تماما أما التغيير يعني تعديل أو إجراء تغيرات محددة<sup>1</sup>.

### 2/. التغيير مفهومه ونظرياته لدى المفكرين:<sup>2</sup>

منذ القرن الخامس قبل الميلاد ، وصف الفلاسفة اليونانيون التغيير بأنه نمو قائم على التعلم استجابة لمراحل متجانسة ومستمرة لتحسين البشرية ، ويتبنى هذه الرؤية نظرية أوغسطين للنمو ، وفي عصر النهضة بين القرنين 14 و 15 ، ظهرت نظرية النظم الاجتماعية ، ورؤية التغيير كتحديث منتظم لنماذج التفوق والإبداع والمهارات ، لذلك يصف مكيافيلي التغيير بأنه "طبيعة الصعود والهبوط الدوري"<sup>3</sup>.

في القرنين السادس عشر والسابع عشر ، يصف المنظرون الاجتماعيون التغيير بأنه "تقدم" ، مما يؤدي تدريجيا إلى التحديث في شكل تطور اتجاهي. أهم رواد هذا العرض هم:

- أوكستا (1546-1700) الذي لاحظ دور التقدم الروحي والأخلاقي والاجتماعي في تحول الأنماط الاجتماعية.
- "جون بودان" الذي وضع "أساس نظرية التطور التاريخي".
- "دي لروي". الذي يعتقد أن التقدم يعتمد على المعرفة والفن.
- "فرنسيس بيكون وديكارت" أشروا إلى فكرة أن محرك التقدم هو "العقل و ممارسة المنهج العلمي".
- في مطلع القرن الثامن عشر والعشرين من القرن التاسع عشر، وصف التغيير بأنه تنمية، من بين أشكاله "التنظيم السياسي" ، "العلاقات الاجتماعية والمساواة الطبقيّة" ، "الجدارة والمؤهلات" ، "التخطيط والتنظيم والإنتاج". أهم رواد هذا العرض هم:
- "جيامبا تيسنافيكو" الذي ركز على كيفية الترابط والتواصل في الجوانب المختلفة.
- "فيكو" في كتابه: The New Science يعتبر التنمية هي تحولا من نظام ثابت إلى نظام قائم على المؤسسات، وأساس هذه التحولات يرجع إلى البحث، وتطور العقل و التفاعل بين المواقف.
- "جان جاك روسو" (1712-1778) الذي يرى التغيير كإضافة لاحقة للحالة الأصلية"، أساسها الإدراك والحكمة، التحفيز.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص.340.

<sup>2</sup> توماس س. باترسون، التغيير والتنمية في القرن العشرين. تر. عزة الخميس، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2005. ص.30-53.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- "آدم سميث" (1721-1790)، الذي تناول فكرة "التقدم الاجتماعي"، والتغيير لدى "سميث" يعبر عن "إزدهار طبيعي للثروة"، أساسه اليد الخفية للسوق، التبادل والتواصل، التحرر من القيود والرقابة الدولة، ودور الحكومة في الحفاظ على النظام.
- استخدم الليبراليون في عام 1800 كلمة "حضارة" لوصف عملية "تطوير المؤسسات الاجتماعية"، والتي أساسها الترابط الوظيفي للمؤسسات الاجتماعية.
- "سان سيمون" الذي جاء بمصطلح "المجتمع الصناعي" على أساس الترابط الوظيفي بين المؤسسات الاجتماعية.
- في القرن التاسع عشر أطلقوا على عملية التغيير إسم "التطور"، ومن أهم نظريات هذا الطرح : نظرية "النشوء والإرتقاء، و "نظرية الإنتشارية" التي تعتبر أن تطور السمات الثقافية يعتمد على منطقة جغرافية معينة، ومن أهم مفكري الاجتماع التطوري نجد:
- "توماس مالتوس" (1766-1832)، الذي توصل إلى فكرة أن التطور هو الإرتقاء بشكل سريع.
- "هربرت سبنسر"، في أشار إلى فكرة التطور المجتمع ببطء على أساس التشجع العملي في ظل ظروف متناقضة .
- "الداروينين" الذين أشارو إلى فكرة "سلم الإرتقاء" الذي يعني أن التطور قد يكون بتقدم الأشياء من الأدنى إلى الأعلى وصولاً إلى الكمال والأصلح.
- "لويس هنري موجان" في كتابه: **Ancient Society** يصف تطور المجتمع الإنساني بشكل تسلسلي وأساس التغيير تتمثل في الإختراعات التكنولوجية، ظهور المدنية، "متطلبات جديدة في فن الحكم.

### ثانياً: التعريف الإصطلاحي لتغيير التنظيمي:

لقد أصبح التغيير حتمية في كل بيئة كما إهتم الباحثون والعلماء من مختلف فروع العلوم بهذه القضية، فكل فروع المعرفة الإنسانية، مهتمة بقضية التغيير، لذا نجد مفهومه ذو مدلول ثقافي، وإجتماعي، إقتصادي وسياسي وإداري، أخلاقي لذا نجد العديد من المؤلفات. ولقد سجلنا مصطلحات عديدة مستعملة في أدبيات التغيير التنظيمي، من أهمها نذكر: "طريقة"، "التطور"، "إحداث نقلة كمية ونوعية"، "متجددة"، "الأسلوب"، "تحويل"، "أحداث"، "تعديلات"، "إنتقال"، فبالرغم من تعدد المصطلحات إلا أنها توحى إلى معنى واحد.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

بحيث نجد "هيج" عبر عن التغيير التنظيمي بمصطلح "التحول والتأثير"، كما نجد في الكتابات المعاصرة يستعمل بشكل واسع مصطلح "التكيف البيئي"، للتعبير عن عملية التغيير في بيئة المعاصرة للتنظيم، كون المنظمة نسق مفتوح، فهي تتأثر بالمتغيرات المتواجدة حولها، وتؤثر فيها من أجل تحقيق التكيف لذا نجد هذا المصطلح أكثر متداولاً عند العلماء المعاصرين في التنظيم.

### 1/. تصنيف تعاريف مفهوم التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي إلى المنظور الواسع والمنظور الضيق، والنظرة الكلية للتغيير والجزئية.

#### أ. تعريف التغيير التنظيمي على حساب المنظور الواسع:

الذي يربط التغيير بالبيئة الخارجية، بمعنى أن التغيير التنظيمي عملية حتمية تنجم تحت تأثير المتغيرات البيئية ذات صلة بمدخلات وعمليات ومخرجات التنظيم، فالمنطق يفرض على المنظمة التغيير باعتبار أن الواقع سريع التغيرات في كافة المجالات السياسية والعلمية والتكنولوجية والاتصالية والتشريعية والسلوكية، فهي تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية، والهدف من التغيير التنظيمي في منظور الواسع تحقيق التكيف البيئية الداخلية للتنظيم مع البيئة الخارجية، وهذا من خلال محاولة توافق المنظمة مع المتطلبات الخارجية، سواء التغيرات السريعة التي تفرز الأوضاع الجديدة والحضارية، والتي تستدعي الإستيعاب من طرف التنظيم، وذلك من خلال تجنيد عملية التنسيق مع طبيعة الأمور والأشياء لمواجهة كل التحديات وتحقيق الميزة<sup>1</sup>.

#### ب. تعريف التغيير التنظيمي على حساب المنظور الضيق:

أما المنظور الضيق يربط التغيير بالبيئة الداخلية للمنظمة، بمعنى المنظمة مسؤولة في تغيير عناصرها الداخلية دون تدخل متغيرات البيئة الخارجية، وهو بذلك ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمة، وتحدث بدون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية، فالهدف من هذه العملية مرتبط بالتجديد الذاتي والأفضلية مرهون بتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، ورفع مستوى أداءها التنظيمي بكل كفاءة وفعالية، وذلك من

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص.22.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

خلال تحديد عمليات التنظيم، وزيادة فعالية الجماعات المساهمة في تحقيق التطوير الشامل في المناخ السائد في المنظمة.

ومن خلال تعريف التغيير التنظيمي بين الواسع والضيق، ذهب البعض بالإطلاق على العملية الواسعة مصطلح التغيير، والعملية الضيقة إطلاق مصطلح التغيير<sup>1</sup>.

ويختلف التغيير التنظيمي عن التغيير التنظيمي، إذ يشير مفهوم التغيير إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا والأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات، وبالجمتمع، أما التغيير فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، لتكون مختلفة عن وضعها الحالي ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يجري التغيير على هيكل المنظمة وسياساتها وإجراءاتها، عملياتها، الجوانب السلوكية<sup>2</sup>.

إن تغيير عناصر التنظيم سواء بطريقة واسعة وضيقة، فهي تركز على الأبعاد، بحيث هناك من لديه نظرة جزئية للتغيير ونظرة كلية.

### ت. التعريف الكلي للتغيير التنظيمي:

يركز على أن "عملية التغيير التنظيمي، بإعتبارها عملية تشمل جميع عناصر التنظيم بإعتباره نظام متكامل ومتناسق لذا يحدث التغيير بأكمله داخل التنظيم"، فهناك عبارات تشير إلى تغيير شامل مثل العبارات التالية: "تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي"، "التغيير الجذري يمس سلوك التنظيمي"، "تجديد عملياتها"، "إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة".

"إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم"، من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية، المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية والتكنولوجيا<sup>3</sup>.

1- المرجع نفسه.

2- إيباد محمود عبد الكريم الرحيم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني، م.20، ع.02، 2007، ص.3.

3- زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص.174.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وللتوضيح أكثر نجد مجموعة من التعاريف، فيما يخص هذا الطرح:

"هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسين، هما ملاءمة أوضاع التنظيم، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة"<sup>1</sup>.

وقدم كل **Moutot ,autissier 2013** تعريفا شاملا لتغيير التنظيمي على أنه التحول يمكن أن يتعلق بالعناصر التالية: الإستراتيجية، ظروف العمل، الأدوات، تكنولوجيا المعلومات والإدارة، الممارسات، طرق القيام بالأشياء، المجالات الوظيفية والقوة والمهنة، الثقافة التنظيمية، فقد يمس التغيير مختلف العناصر، يتجسد التغيير باختفاء ما هو موجود مما يفرض جهدا تعليميا أو تخلي عن مراجع الهوية<sup>2</sup>، لذا يعرفها سعيد يس: "التطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار"<sup>3</sup>.

وعلى حساب أنصار السلوكية أن عملية التغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي، ليتوافق مع متطلبات المناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير السلوك التنظيمي، هي تطويره وتنميته"<sup>4</sup>.

### ث. تعريف التغيير التنظيمي على حساب المنظور الجزئي:

يشير التغيير الجزئي إلى أن العملية تمس نمطا أو عنصرا واحدا دون المساس بالعناصر الأخرى، فمعظم التعاريف الجزئية للتغيير، قد نجدها تركز على إحداث التغيير على بعد معين سواء "تغيير سلوك العاملين"، أو "تغيير البعد الهيكلي" أو "البعد التكنولوجي"، "التغيير الثقافي"، "التغيير الإستراتيجي"، وفي هذا الصدد عرف الباحث كامل محمد المغربي التغيير الجزئي باعتباره "إحداث تعديلات في الأهداف أو سياسات أو عنصر من عناصر العمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الكريم حسين، "التغيير التنظيمي: العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة - دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. م.28، ع.01، 2012، ص.273.

<sup>2</sup>-Autissier ,D.et Moutot, J-M , Methode De Conduite Du Changement. 3<sup>eme</sup> ed, 2013, paris:dunod, p.7.

<sup>3</sup>- زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره. ص.341.

<sup>4</sup>-Wind,Jand Main, y ,Driving change ,How the best companies are preparing the 21s t century. 1999, london :Rogah page, p.18.

<sup>5</sup>- ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره. ص.341.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وكما يعتبر فائل عبد الحفيظ العوالمة<sup>1</sup>: التغيير بأنه إنتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة<sup>1</sup> بالإضافة إلى ذلك نجد "أحمد ماهر" يعرف التغيير الجزئي باعتباره، تحسين يمثل إستجابة تعديلات يركز على بعض العناصر داخل أي نظام، مثل التغير في التكنولوجيا، أو التغيير في إجراءات عمل محددة، أو تغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع الشركة، فالتغيير التنظيمي يركز على مجال محدد قد يرتبط بتغيير التكنولوجيا أو التغيير المالي، أو الجزئي في النظام التسويقي أو الإداري، دون أي إلتفات إلى الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين، وهو تطور جزئي وجزء من التطور التنظيمي.

بالرغم من إختلاف التعاريف بين الجزئي والكلبي للتغيير، إلا أنها يلتقيان في نقطة ألا وهي بإعتبار أن كلا العمليتان لديهما نفس الخصائص والمميزات، والتي تركز على إستمرارية عملية التنظيم، وربط العملية بالمدة الزمنية سواء طويلة المدى أو القصيرة، بالإضافة إلى تعقيد العملية عندما يتعلق الأمر بتغيير الثقافة والإستراتيجية، وتبسيط عملية التغيير التنظيمي عندما تتعلق برفع قدرات التنظيم<sup>2</sup>.

### 2./ التعريف العام للتغيير التنظيمي:

بالرغم من تصنيف التعريفات لمفهوم التغيير التنظيمي بين الواسعة والضيقة والكلية، نجد في واقع مختصين إهتموا بقضية التغيير بمختلف جوانبها، وقدموا تعاريف شاملة ومانعة لمفهوم التغيير التنظيمي، وهذا نظرا لواقع التنظيم الحديث، فمثلا نجد: "مراد زيد" في كتابه: "الاتجاهات الحديثة"، أين قدم تعريفا شاملا ومانعا للتغيير التنظيمي، بحيث إعتبره نشاط حتمي مستمر تفاعلي، يقوم على إستجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة، تواكب أو تؤثر فيه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع عناصر المنظمة، وتكون عبر مراحل معينة بإستخدام أدوات من قبل أعضاء المنظمة أو طرف جهات خارجية متخصصة للإنتقال بالمنظمة، من حيث هي إلى في فترة زمنية معينة أي الوضع الراهن إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل، أي: الوضع المنشود من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه. ص.342.

<sup>2</sup>- حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي- المصادر والاستراتيجيات. ط.03، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص.50.

<sup>3</sup>- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات- مدخل تسيير المؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012. ص.149.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وفي نفس هذا الطرح نجد الأستاذ الجزائري "حكيم بن جروة" يعتبر عملية التغيير التنظيمي تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزاءها ومكوناتها نتيجة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتعديل قد يكون بطريقة مخططة أو غير مخطط<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك تم ربط عملية التغيير التنظيمي بالهدف على سبيل المثال: التعريف الذي ذهب إليه كل من الباحثين "فريد كوتل" و"أمال كحيله" أين إعتبرا أن التغيير هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورة على المنظمة، يتم من خلاله التحول من النقطة الحالية إلى نقطة توازن أخرى، من خلال تعديلات مختلفة وتشمل جوانب مختلفة من المنظمة كتغيير سلوك العاملين، إحداث التعديل في الأهداف والسياسات، وكما يشمل التغيير على أحد الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها؛ وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها، وخلق ميزات جديدة وتضمن للمنظمة التطور على المدى المتوسط والطويل، وهو الوسيلة الفعالة لتطوير المنظمات وتحقيق الأهداف سواء تلقائيا أو مخططة، فإن التغيير يمس كل أو بعض أجزاء التنظيم التي تتفاعل فيما بينها<sup>2</sup>.

ليس هذا فقط، فقد نجد التعاريف التي ترتبط مفهوم التغيير بالفترة الزمنية، وفي هذا الموقف نجد تعريف "أحمد ماهر" الذي يعتبر أن عملية التغيير التنظيمي، تحدث في فترة زمنية قصيرة، وليس إلزاما أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى<sup>3</sup>، والفكرة الأساسية التي إرتكز عليها "أحمد ماهر" هي أن عملية التغيير هو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، وذلك من خلال إختيار كل ما هو قديم وسيادة الشكل الجديد للإدارة، فعليه نجد كل من "خضير كاظم محمود"، و"ياسين كاسب الخرشة" في كتاب: "إدارة الموارد البشرية"، يعتبرون أن عملية التغيير التنظيمي، هي إدخال التحسين أو التطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعمليتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعض من أجزائها، وقد يكون سريعا أو تدريجيا، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل<sup>4</sup>.

1- حكيم بن جروة، "دراسة نظرية للإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. جامعة صديق بن يحيى جيجل، م.01، ع.01، جوان 2017، ص.ص.11-33.

2- فريد كوتل وأمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير. الأردن: دار زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص.24.

3- أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.12.

4- خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص.339.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

إذا من خلال تقديم حوصلة عن أهم التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي، من طرف أهم الباحثين والمختصين، يمكن إستنتاج التعريف العام والشامل للتغيير التنظيمي، بإعتباره عملية تحويلية من وضع قديم إلى جديد ترتبط بالأسباب لها جوانب عديدة، لها مراحلها، تتطلب قدرات مادية ومعنوية وزمنية، والتي تقود عملية التحول نحو الهدف المنشود، وهو التكيف وتحقيق الميزة التنافسية، والوصول إلى وضعية أفضل من الوضعية السابقة.

ثالثاً: أهم المفاهيم الحديثة المرتبطة بمفهوم التغيير التنظيمي:

### 1./ الإبداع Innovation:

يعتبر الإبداع على أنه توليد أفكار جديدة وخلاقة، لم تطبق من قبل مرتبطة بمنتج إستخدام أفكار جديدة، وهذا ما ذهب إليه كل **Harrisson and samson**، والأمر الذي نتفق عليه أن هذه الأفكار الخلاقة وكل ما هو جديد مبني على أسس طاقة وإمكانيات، لذلك وهي القدرة على الإبداع بصفات مفيدة وذات قيمة، وهي الصفة التي أكد عليها كل من "سشيرميرهورن" **Schermerhom** و"كارنير" **carneir**، وكما أضاف "وليام" أن عملية التفكير في أفكار جديدة يستوجب أن تكون مناسبة فأكد أن الأفكار المناسبة قد يكون ركيزتها الإدراك والإختراع والاستثمار، وهي المعادلة التي إستنتجها "شارلز دافيز" على الإبداع، وبهذا قد توصل الباحثون في كتاب: "قضايا إدارية معاصرة" إلى فكرة مفادها أن الإبداع عملية ذاتية متجددة تقدم ما هو جديد، من خلال تجديد القيم الهادفة إلى تقديم فائدة مقبولة للمجتمع، فهي تتشكل من خلال التفاعل مع البيئة بذلك فهي تدرك الأشكال وتحله<sup>1</sup>.

### 2./ التطوير التنظيمي **Organisationnel Développement**:

قام "فرنش وبيبل" بتعريف التطوير التنظيمي، بصورة تفصيلية على أنه: "جهد طويل المدى يدار ويدعم من الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم والعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة، على ثقافة فريق العمل وتشكيلات الفرق وباستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات علم السلوك وتقنياته بما في ذلك البحث العلمي"<sup>2</sup>.

1- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. ط.2، عمان: دار وائل للنشر، 2016، ص.342.  
2- وندل فرنش، وسيسل بيل جونير، تطوير المنظمات- تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. تر. وحيد بن أحمد الهندي، ط.02، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث - معهد الإدارة العامة بالرياض، 2016، ص.62.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وكما عرفه "السكرانة" في 2009، بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى التغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وعمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

**ويضيف Beckhard:** أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها بهدف زيادة فاعلية المنظمة وصحتها التنظيمية، وتكون هذه العملية تحت إشراف الإدارة العليا من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مرتبطة من العلوم السلوكية<sup>2</sup>.

فالباحثة "فاتن عدنان" عرفته بأنه جهد مخطط ومنظم وشامل لجميع المكونات، يعتمد على خطة طويلة المدى تركز على تحسين المناخ للمؤسسة، وزيادة الفاعلية التنظيمية، يقوم على أسلوب علمي مدروس يجمع بين نظريات السلوكية وتقنياتها باستخدام مفهوم النظم. ويتطلب المشاركة الفاعلة من الإدارة العليا ويستعين بالخبراء والمستشارين، يمتاز بالأفق الواسع والمفتوح الذي يستوجب عدة إستراتيجيات وتقنيات تطبيقية مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، فقد يركز على دور الجماعة في إحداث التغيير المخطط له مع الإهتمام بتغيير سلوك الأفراد و إتجاهاتهم وقيمهم<sup>3</sup>.

هناك تداخل وإرتباط بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، حيث كل منهما يعد عملية مخططة ومعقدة سلفاً، تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها، وتتطلب مشاركة العاملين، إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين وأهمه، إن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطات وتحقيق سهولة التفويض وسريانه بينما التطوير التنظيمي ما هو إلا محاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمداً في ذلك أسلوب تشخيص المشكلات بمشاركة أعضاء المنظمة بصورة جماعية أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه التطوير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- بلال السكرانة، التطوير التنظيمي والاداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، 2009، ص.24.  
<sup>2</sup>- Beckhard, R. Organization Development Strategie And Models. 1969,california U.S.A: addison -Wesley publishing company .

<sup>3</sup>- فاتن عدنان مرزوق وأبو ورد، "درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين قطاع غزة: كلية التربية الجامعة الإسلامية، 2015، ص.44.

<sup>4</sup>- مطر عصام محمد حمدان، "التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة فلسطين: قسم إدارة الاعمال كلية التجارة، 2008، ص.10.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وكما يعتبر أن هناك علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي علاقة الجزء بالكل، أو النظام الفرعي بالنظام الأكبر، لأنه قد يكون مدروسا وعشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو إيجابيا يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، في حين أن التطور التنظيمي هو عملية تغيير مخطط أو مقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية. فإعتبر الباحث "مصطفى محمود" أن التطوير آلية من آليات التغيير التنظيمي عن طريق المدخل السلوكي، وذلك بالتغيير في القيم والمعتقدات والمدرجات، الإتجاهات، قدرات العاملين، سلوكهم<sup>1</sup>. وكما يرى أبو بكر أن هناك إختلاف ما بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي وقد شخصه في الدوافع والمجالات والمنهجية<sup>2</sup>.

كما يقدم "ناصر جراردات" الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير، بإعتبار أن التغيير التنظيمي عملية موجهة ومقصودة هادفة وواعية تسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، في حين أن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومنظمة ثم بموجبها إستخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلا من أجل إحداث تحسين ورفع كفاءتها<sup>3</sup>.

### 3/. تحسين الأداء perform:

يرتبط مفهوم تحسين الأداء بمفهوم التغيير على أساس فهم السلوك الفردي والجماعي ومن تم محاولة تغييره بشكل يخدم أهداف التنظيم، وذلك من خلال جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، لذا يرى "بينس" أن تحسين الأداء بأنها إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم لتناسب مع الإحتياجات الجديدة تستطيع التعايش مع التحديات<sup>4</sup>.

وترتبط عملية تحسين الأداء بزيادة مهارة العاملين من خلال تقوية السلوك المرغوب فيه من ناحية وإضعاف وإزالة السلوك غير المرغوب فيه، من خلال تحسين القدرات على إتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بين العامل وبيئته.

1- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2000، ص.481.  
2- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. القاهرة: الدار الجامعية، 2003، ص.410.  
3- ناصر جارادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير. الأردن: مكتبة الجامعة الشارقة إثناء للنشر والتوزيع، 2013، ص.967.  
4- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطور الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص.55.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وقد حدد فايز عبد الناطور خصائص عملية تحسين الأداء فيما يلي: بأنها عملية تركز على السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس، فالسلوك الذي يتم تحسينه هو سلوك متعلم ومكتسب لذا تعتمد هذه العملية على التفاعل الفرد مع بيئته لذا تجتنب هذه العملية كل أشكال النزاع، ويتطلب في هذه العملية تحديد الهدف وطريقة علاج السلوك وكما تركز على دور الحوافز والتقييم المستمر لفاعلية تحسين الأداء مع إعداد خطة واضحة المعالم، فالعملية تكون مستمرة<sup>1</sup>.

### 4/ الهندرة Reengineering:

الهندرة كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي هندسة وإدارة أو إعادة العمليات، هو مفهوم إداري حديث إنطلق في بداية التسعينات من القرن الماضي، ومفهوم الهندرة يعني البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات بسيطة<sup>2</sup>.

إعادة الهندسة Reconfiguration majeur. Reengineering: وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" سنة 1992، وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة المستخدمة من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وقد عرف "مايكل هامر" مفهوم إعادة هندسة في كتابهما "إعادة الهندسة" كالتالي: "إعادة هندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية التكلفة، الخدمة، الجودة، السرعة في إنجاز العمل<sup>3</sup>.

وكما تمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهرية للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت، التكلفة، الجودة، الخدمة، وإعادة هندسة المؤسسات تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء" لذا يمكن اعتبار أسلوب إعادة الهندسة كوسيلة إدارية منهجية، تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، حيث تضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية: التركيز على العمل، هياكل تنظيمية موجهة بالإنتاج، رغبة في تطبيق مبدأ الصفحة البيضاء أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير أصلاً أي البدء من نقطة الصفر<sup>4</sup>.

1- فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات. الأردن: دار أسامة، الأردن، 2011، ص.80.  
2- هبال رياض، المقارنة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2012، ص.92.  
3- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص.266.  
4- شراف براهيم، "الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة باتيمتال بعين دقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. م.05، ع.01، جامعة قسدي مرباح ورقلة، ص.43.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### 5./ التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية عملية تغيير مخطط تستخدم فيه طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية، وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة وتكييفها في ضوء المتغيرات البيئية، وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية، وفتح مجالات للتدريب بما ينمي قدرات القوة العاملة، وتحديث القوانين والتشريعات المعمول بها، وتطوير وتنمية المعلومات والمهارات، والإتجاهات والسلوك الخاص بأفراد المنظمة، وتحسين بيئة العمل الإداري، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق، يمكن إستخلاص الآتي:

كمفهوم قديم ظهر على لسان فلاسفة قدمى في القرن الرابع والخامس أين تم وصفه بالنمو، فكانت كنظرة فلسفية وفي عصر النهضة في القرن 14-15 تم إعطاء له معنى التجديد الدوري مرتبط بالنماذج فكان كنظرة شاملة، وفي القرن 18 نتيجة لتفاعلات بين الظروف وتحولات النظام الثابت تطور المفهوم وأصبح يطلق عليه التنمية، أين بدأ يتفرع في الأنظمة السياسية والاجتماعية، وفي غضون ذلك نجد "آدم سميث يربط مفهوم التغيير بالتقدم الإجتماعي من خلال تقسيم العمل لزيادة الإنتاج، هنا تظهر فوائده بالنسبة للتنظيم، ونتيجة للتقدم السريع للمجتمعات وظهور ضغوطات إقتصادية وتطورات تكنولوجية، تطور مفهوم التغيير وإرتبط بسلم الإرتقاء لغرض الإرتباطات الوظيفية بين المؤسسات والكفاءة والرضا، والتنظيم السياسي القائم على الجدارة.

ونظرا للمكانة البارزة الذي أحرزه هذا المفهوم في المجتمع، ما أدى بالتنظيم يهتم به وتم إستقطابه لإستخدامه في حاجيات التنظيم وأصبح المصطلح أكثر تداولاً عند العلماء المعاصرين في التنظيم، كما أعطوا له معاني عديدة وصولاً إلى تحديد أدق للمفهوم يتضمن خصائص وسمات وفقاً لنطاق واسع أو ضيق أو نطاق شامل أو جزئي، وكما إرتبط لفظ التغيير التنظيمي بالحضارة لربط المنظمة بالإنجازات العصرية وبهذا ظهرت مفاهيم فرعية أكثر أهمية كالإبداع، التطوير المختلف إلا أن إتفق عليه كمصطلح علمي محدد وضع له تعريفات تحليلية مرتبطة بألفاظ وعبارات محددة ومرادفات مهنية وتقنية مرتبطة بواقع المنظمة مع التركيز على تعريفات عامة لتوضيح مختلف جوانب المفهوم بإعتباره عملية نسقية تحتوي على أسباب ونتيجة، وليظهر بعد ذلك كمفهوم إجرائي له معايير وخطوات ومراحل، وأهداف وزمن ليصبح قابل للقياس لهدف إستنباط حقائق مؤكدة من خلالها يبنى الباحث إستنتاجات.

1- بومدين طاشمة، "التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، م.01، ع.01، جانفي 2009، ص.44.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### المطلب الثاني: التطورات التاريخية لمفهوم وعلم التغيير التنظيمي:

من خلال هذا المطلب سنحاول إسترداد تاريخ التغيير التنظيمي من أحداث ماضية وما خلفته مختلف الأعمال من شواهد ظاهرية علمية وعملية، وما تركه الأسلاف من خبرات وتجارب التي تعتبر كقاعدة أساسية للعلم بواقع ظاهرة التغيير التنظيمي، وأسبابها العميقة ليتسنى لنا الوصول إلى معلومات وبيانات التي ستساعدنا في فهم حاضر الظاهرة بشكل دقيق لتمكن من تحليلها وتحديد أساسياتها والتنبؤ بمستقبلها.

### أولاً: التطورات التاريخية لمفهوم التغيير التنظيمي:

في فترة نهاية الحرب العالمية الثانية كان السياق الاجتماعي والإقتصادي (النسق البيئي التنظيمي) يتميز بالنمو والإستقرار، لذا نجد معظم التعريفات المقدمة للتغيير التنظيمي تركز على مرادف التقدم، التطوير التنظيمي، النمو والتكيف، ومن أهم النظريات الرئيسية في هذه الفترة: نظرية النمو، دورة الحياة، النظريات الطارئة، التطوير التنظيمي.

وفي نهاية السبعينيات ما يميز السياق الاجتماعي والإقتصادي، "الركود والإنحدار" جراء الأزمة البترولية 1973، وظهور منافسة حادة بين الدول لذا نجد مفهوم التغيير التنظيمي مرتبطة بالتعاريف التالية: عملية متقطعة وثنوية، حدث درامي، أزمة في حياة المنظمة، ومن أهم النظريات التي ظهرت: نهج بيئة السكان، نهج التكوين، النظريات الثقافية والمعرفية، نظرية التوازن المتقطع.

وفي نهاية الثمانينيات إلى العصر الحالي: ما يميز النسق العام للتنظيم ظهور "أزمات بأنواعها" و"زيادة المنافسة" و"إنعدام الأمن الوظيفي"، لذا تعريف التغيير مرتبط بواقع يومي وعملية يمكن التنبؤ بها، "عملية التعلم المستمرة"، "الإبتكار"، "قضية تخص جميع أعضاء المنظمة"، ومن أهم نظريات التغيير في هذه الفترة: نظرية التعلم، نظرية الفوضوية والتعقيد، النهج البنائية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Demers christiane, « de la gestion du changement a la capacité de changer :l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», écoles des HEC DE MONTREAL.vol.24, N°.3, septembre 1999.p-p.131-139.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

ثانيا: بوارد بروز فكرة التغيير كعملية:

إن أصول فكرة التغيير ترجع إلى مرحلة ما قبل التراث العلمي، وذلك في العصور الحضارات الأولى في مرحلة الإقطاع ظهرت الحركة السفسطائية كحركة متمردة تدعو إلى ضرورة إستبدال أوضاع التفكير الغيبي الذي يتنافى مع فلسفة التغيير، لذا ظهرت الحركة السفسطائية تدعو إلى نظم العقل والمنطق ومبادئ الحرية والمساواة والعدالة، إلا أن ما يميز هذه المرحلة هي كدعوة للتغيير ليست في أطر رسمية لعدم وجود دراسات حول التغيير، وفي العصر الروماني ظهرت تحولات جديدة وتغيرات تتسم بتداخل المصالح وتشابكات ما بين المجتمعات نتيجة إتساع رقعة الإمبراطورية، وفي نهاية الحضارة الرومانية ظهر تيارين جديد بين المحافظين والتحرر، وسبب التغيير إتساع نطاق العلم وظهور مذاهب فلسفية حديثة ونظم إقتصادية وإستكشافات جغرافيا، وفي بداية القرن 18 إلى 19 ظهور تيارات الليبرالية والراييكالية التي تدعو إلى إعادة البناء وسبب اللجوء إلى التغيير في هذه المرحلة، ظهور إتجاهات ثورية مؤيدة للتغيير مثل: "هيقل"، "انجلر"، "ماركس"<sup>1</sup>.

وكانت قضية التغيير على مستوى التنظيمات بعيدة عن إهتمامات الباحثين والعلماء، والسبب الأساسي يكمن في حالة النظامية المستقرة، بحيث كانت الأفكار وتحليلات علماء الاجتماع التنظيمي تبحث عن عوامل الإستقرار والتوازن والتكامل والأنساق داخل التنظيم، ويرجع ذلك إلى إعتبارين، إعتبار الإتجاه الترشدي مع "كروزيه" و"فيبر" و"سيمون" الذي يأخذ بفكرة الثبات من أجل تحقيق الوظائف والأهداف، والإعتبار الثاني الذي يركز على الإستعانة بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة المشكلات التنظيمية.

كنتيجة لظهور الحركة النقابية والإتجاه الراديكالي التي تنادي بضرورة أحداث التغيير على واقع التنظيم والتي أحدثت إضطرابات والصراعات في وسط البيئة التنظيمية، ما أدى بالمنظمة تهتم بتحليل السوسيولوجي للتنظيمات، من أجل تنظيم علاقة الواقع التنظيمي بالظروف الإجتماعية، وبالتالي هذا ما أدى إلى التحول من حالة الثبات التنظيمي إلى التغيير التنظيمي<sup>2</sup>؛ هنا يتضح لنا أن للحركة النقابية والإتجاه الراديكالي دور بارز في بلورة فكرة التغيير داخل التنظيم وتنشط وعي الطبقة العاملة بالواقع الجديد.

<sup>1</sup> - يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات

الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2006، ص.2.

<sup>2</sup> - فريد كوتل وآمال كحيلية، مرجع سبق ذكره. ص.20.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

ثالثا: الإسهامات الأولى في علم التغيير:

في الفترة الأولى ظهرت دراسات التغيير الاجتماعي أين إهتمت بشكل وطبيعة ومراحل المجتمعات، نتيجة نضج الفكر العلمي، وظهور الأنساق المعرفية ومنطق العلم وتأثير العلماء بالأوضاع الاجتماعية، وكانت هذه الدراسات تفتقد إلى رؤية مستقبلية حول كيفية التغيير الواقع الاجتماعي، ومن أهم الدراسات: الديناميكية لـ "كونت"، نقد الرأسمالية لـ "ماكس فيبر"، تقسيم العمل لـ "دوركايم"، وفي الفترة الثانية ظهرت دراسات حول الواقع المتغير لإيجاد حل لمشاكل التغيير، ومن أهمها:

- دراسة "كارل مانهيم" لقضية التغيير، والتي فيها قام بتحديد أبعاد التغيير وعوامله ونتائجه.
- دراسة "تالكوت بارسونز" الذي قدم تحليل منطقي للتغيير، وفهم التغييرات الجديدة وإرتباطها مع متطلبات النسق الاجتماعي.
- ظهور تيار يدرس التغيير كواقع ديناميكي مستمر، من خلال ربط بين المتطلبات النظرية والتطبيقية.
- دراسة "رايت ميلز" من واجهة تشخيص الأوضاع وتحديد إتجاه مسار التغيير.
- ظهور إتجاهات مفسرة للتغيير من وجهة نظر الحتمية، وفي هذا الطرح ظهرت دراسات "وليام أوجبرن" الذي جاء بمفهوم تغيير البنائية الوظيفية، التي تشير إلى أن التغييرات تشمل جميع الأنظمة الاجتماعية، وفي هذه الدراسة قام "وليام أوجبرن" بربط التغيير الاجتماعي بالتغيرات التكنولوجية.
- دراسة "شنيدر" الذي إعتبر أن التغيير، هو قانون الحياة الاجتماعية، وقد وصفه بالبناء الذي يشمل المجتمع، الأنظمة، الجماعات، العلاقات والروابط بين الأفراد، وتغيير النظم الصناعية. وقد ربط "شنيدر" التغيير الاجتماعي بديناميات التصنيع، أي: أن تغيير المنظمة قد تؤثر على البيئة الخارجية.

وفي الفترة الثالثة ظهر علم الاجتماع التنظيمي، الذي إهتم بدراسة التغيير التنظيمي وربطه بالتخطيط العلمي المدروس لتحقيق التنمية الشاملة والإستقرار والتوازن.

رابعا: أهم الإسهامات العلمية حول التغيير التنظيمي:

ظهرت إعتبرات أولى تفترض أن التغيير يحتاج إلى ثبات من أجل تحقيق الوظائف والأهداف وكانت بزعامة "فيبر" و"سيمون" والإتجاه الترشيدي بزعامة "كروزيه"، وبعد ذلك ظهر الإعتبار الثاني بزعامة الإتجاه

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- الإمبريقي الذي إهتم بدراسة تأثير بيئة المحيط على التنظيم، فعليه ظهرت دراسة "سيليزنيك" الذي ربط التغيرات البيئة التنظيمية بالبيئة الخارجية<sup>1</sup>. ومن من أهم الإسهامات العلمية الكبرى حول التغيير التنظيمي منها:
- دراسات حول التفاعل والديناميكيات، من خلال التدريب العملي بزعامة حركة "هربارت شيربارد"، "روبرت بلاك"، "دوجلاس ماكجرجور".
  - كما ساهمت "كيرت لوين" في إنشاء مركز البحوث الديناميكية المجموعات 1945، وكان كوسلية لإجراء بحوث المسح، وظهور أساليب الإسترجاع من خلال المجموعات، وكما تم إنشاء العمل القومي للتدريب<sup>2</sup>.
  - وكما ساهم "بليك" و"موتن" في إظهار مصطلح تطوير المجموعة أثناء تدريب العلاقات الإنسانية، في جامعة تكساس عام 1956، وفيما بعد إستخدم هذا المصطلح من طرف "شيرد" و"بليك" و"مكروجر"، وقام "بيكارد" بتطوير هذا المصطلح<sup>3</sup>.
  - وكان الأستاذ "الفريد شاندر" أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية هو أول من إهتم بالإستراتيجية النمو والتطور حيث إستعرض كتابه الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى عام 1962.
  - ومن أهم الدراسات في ميدان التغيير، دراسة "جوان وورد" بجامعة "تسون" بكاليفورنيا سنة 1965، أين قامت بربط التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية والوقت.
  - وفي سنة 1991، حدد الأستاذ والمستشار الإداري "لينشي أوهامي" الإستراتيجية المعاصرة بأهم المتغيرات التالية: الوقت، الإمكانيات البشرية والمادية، تنمية مواهب الشركة القابضة والتابعة وتحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية، وفقا للبيئة الخارجية وضرورة إهتمام المنظمة بالزبون والسلعة والقيمة المضافة، وهي الإستراتيجية التي تعمل بها مجموعة "مكنزي".
  - وفي نفس المسار وصل "جون تومبسون" في سنة 1991 بإرتباط مفهوم التغيير بإدارة الوقت، وجاء بنظرية، أين إعتبر أن الوعي الإستراتيجي للتغيير التنظيمي مرهون بإدارة الوقت، والذي يرتكز على تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، وذلك وفقا لمراحل زمنية محددة<sup>4</sup>.

1- يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره. ص.10.

2- زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره. ص.171.

3- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والادارية. الأردن: دار الأيام، 2015، ص.384.

4- سليمان زيدان، مرجع سبق ذكره. ص.78.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- وفي 1992، قام "جورج ويبو" بدراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية، مثل: كوكا كولا وماكدولاند وكانون وفولكس فاكن، فكانت الدراسة تتمثل في تغيير المفاهيم والنهج، وذلك من أجل مواكبة التغييرات الجارية في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة على امتداد مساحة الكرة الأرضية لتقليل من التعليم الذاتي<sup>1</sup>.
- قد قام الباحثان "نورثون" و"رابلان" عام 1992، بتصميم نظام لتقييم الأداء بأبعاده الثلاثة، والمتمثلة في المالي والعملاء، العمليات الداخلية، التعلم والإبداع، فكان هدف هذا الأسلوب ربط بين التغيير التنظيمي بأداء المنظمة<sup>2</sup>.
- دراسة أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية في 1994، ولقد كشفت أن ما يقارب 84% من الشركات كانت في ذلك الوقت في طور إجراء تغييرات كبيرة<sup>3</sup>.
- ظهور دراسة **collerette 1997**، تحت عنوان: **le changement organisationnel ; théory et pratique**، التي تضيف قيمة لحقل المعرفي لتغيير التنظيمي.
- دراسة **kwan 2000**، من خلالها إكتشف أن إعادة الهيكلة أكثر إنتشارا في التسعينيات، بعدما كانت التغييرات عديدة منذ أوائل الثمانينات، وأكثرها شيوعا في التكنولوجيا وإعادة الهندسة والتغييرات في السياسات والإستراتيجيات<sup>4</sup>.

### خامسا: التطور التاريخي للنظريات التغيير التنظيمي على حساب **christiane Demers**:

كان الإهتمام بالتحول التنظيمي في بداية عام 1980، بحيث إحتلت موضوعات التعلم والإبتكار مركز الصدارة في الأدبيات المحددة على نطاق واسع حول التغيير التنظيمي، إلا أن موضوع التغيير التنظيمي يتميز بالإختلاف، وهذا نظرا لإعادة البناء التاريخي، وفي الفترة الثالثة تم تقييم نهج التعلم التنظيمي، وبهذا ظهرت بعض الدراسات (March,olsen,1976) (argyris and schin 1978) (Herberg,1981).

<sup>1</sup>- المرجع نفسه. ص.21.

<sup>2</sup>- إحسان محمد ضمير ياغي ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص.11.

<sup>3</sup>- Romano Catherine, «Managing change, diversity and émotions», Management Review. new york ,vol.84, N°.7, july 1995, p-p.6-7.

<sup>4</sup>- Kwan Carolync, «enquête sur la restructuration des des entreprises au canada», Revue De La Banque Du Canada. 2000, p-p.17-30, www.banqueducanada.ca.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وقد أصبح موضوع مهيمنا في أوائل عام 1990 مع شعبية موضوعات مثل: "إدارة المعرفة، تنظيم التعلم، إقتصاد المعرفة"، بمعنى: في تلك الفترة أصبح التعلم والإبتكار مرادفين للتغيير التنظيمي، ومجال التغيير التنظيمي تطور من خلال عملية الترسيب حيث تستمر النظريات السابقة في التعايش مع الأساليب الحديثة. فقد تنوعت المفاهيم المقدمة للمجال نظرا للإختلافات الأساسية في النظريات، لكن بالرغم من ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تدمج عناصر من وجهات نظر سابقة مختلفة، مما يؤدي إلى تقارب معين بين تيارات البحث المختلفة.

وفي 1999 وصف (Weick and Quin demers) حقل التغيير التنظيمي بأنه مقسم بين وجهات نظر تحويلية أعرضية أو تدريجية، مستمرة، فالجزء الأول من الدراسات تركز في الغالب على التغييرات المخططة التي يقودها كبار المدراء بإستخدام العمليات التنظيمية الرسمية، أما الجزء الثاني من الدراسات تؤكد على التغييرات الناشئة، وهناك العديد من المفاهيم تسطو على حقل التغيير وهذا نظرا للمنافسة الحادة ما بين الباحثين، وكما ظهر مسارين رئيسين للبحث وللفضل في المفاهيم المقدمة ومن أبرزها: التطور الطبيعي، ووجهات نظر الديناميكيات الإجتماعية<sup>1</sup>.

وكنتيجة لتضافر الجهود بطريقة شاملة ومنظمة، والنابعة من العديد من الإسهامات الأولى وأهم والدراسات والتجارب العلمية، التي كونت قاعدة معرفية لتعزيز الحقل المعرفي للتغيير التنظيمي، وكانت الجامعة الأمريكية من أهم الجامعات المهتمة بموضوع التغيير التنظيمي في أواخر الأربعينيات، ولعلماء الإدارة المعاصرة دور بارز في إعطاء للتغيير التنظيمي قيمة علمية تعمل على تحفيز القيمة التقنية لعملية التغيير داخل التنظيم إعتمادا على الإستراتيجية، وبهذا أصبحت عملية التغيير التنظيمي مؤهلة لتحقيق التنمية وتطور التنظيم.

---

<sup>1</sup>- christiane Demers, Organizational Change Théory A Synthésis.2007,canada : HEG Montréal and university of alberta, , sagé publications , losangeles, london, new, copyright, by sage publication, inc, pxi.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: أهم النظريات والمدارس لفهم التغيير التنظيمي:

بعدما أن تم تثبيت أن التغيير التنظيمي علم وعملية، يتوجب على الباحث إدراك وفهم واقعه داخل التنظيم، لذا سنستند إلى أهم النظريات التنظيمية التي تعتبر كمنبر أساسي لتوجيه المعرفة حول بداية تحولات التنظيمية وتطوراتها.

تعتبر النظريات التقليدية والحديثة للتنظيم، كدليل علمي لفهم التحولات التنظيمية بحيث كل نظرية ركزت على مبادئ وقيم موجّهة لواقع البيئة التنظيمية في مدة زمنية معينة، وإرتباطا بظروف مؤهلة في إطار تحسين الأداء. ويمكن تصنيف التنظير حول التغييرات التنظيمية إلى صنفين: التغييرات في ظل النسق المغلق، والتغييرات في ظل النسق المفتوح.

**أولا: التغييرات في ظل النسق المغلق:**

هو البحث عن أهم العوامل داخل التنظيم لتحسين الأداء، ويمكن تصنيف نظريات النسق المغلق صنفين: نظريات كلاسيكية ونظريات العلاقات الإنسانية:

**1/. التغيير على حساب النظريات الكلاسيكية من 1900-1930:**

على حساب رواد المدرسة الكلاسيكية أن عوامل تحفيز التنظيم الرسمي كأساس لزيادة الإنتاجية، ومن أهم روادها "فردريك تايلور" صاحب النظرية الإدارية العلمية، و"هنري فايول" رائد حركة الإدارة العلمية، و"ماكس فيبر" صاحب نظرية التنظيم البيروقراطي. ومن أهم النظريات التي ظهرت في هذه الحقبة:

**أ. نظرية الإدارة العلمية لـ "فردريك تايلور":**

"فردريك تايلور" الأمريكي، وهو معروف بأبو الإدارة العلمية، كان مهندسا ميكانيكي يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية، صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل، وفي 1911 أصدر ونشر كتاب عنوانه "مبادئ الإدارة العلمية"<sup>1</sup>.

ساهم "تايلور" في تغيير التنظيم من خلال تطبيقه لأسلوب عقلنة العمل وفقا لمبادئ من أجل زيادة الإنتاج، والذي يركز على تقسيم العمل إلى وحدات إختصاص في المهام مع تحديد مستويات كل مهمة

<sup>1</sup>- Roger AIm, Théorie Organisations. 7<sup>ème</sup> éd,2015 , Gualino lextenso éditions, p-p.32-33.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وربطها بالوقت الإنجاز، أين تم التقسيم الأفقي للعمل من أجل فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ أين تختص الإدارة في الإشراف والتخطيط والعمال إختصاصهم يكمن في تنفيذ المهام مع ضرورة توفير مراقب لحركة العمال داخل التنظيم ولتهيئة جو من التعاون بين العمال والإدارة، نادى "تايلور" بضرورة تنظيم علاقات رسمية بين الإدارة والعمال، ونظرا للمماثلة والحمول لدى العامل، ما أدى بـ "تايلور" إلى وضع حوافز مادية كنظام الأجرة والمردودية، بفرض الأجرة بالقطعة لتحفيز العامل على زيادة الإنتاج، وكما شدد "تايلور" على ضرورة تطبيق المنهج العلمي لتعزيز الأساليب العلمية داخل التنظيم الرسمي، والذي يضمن التدريب والإختيار العلمي للعمال بعد دراسة تجاربهم وخبرتهم وإنضباطهم. فكانت تهدف نظرية الإدارة العلمية إلى:

- الحد من الحمول والمماثلة داخل التنظيم.
- الحد من الصراع ما بين العمال والإداريين.
- الإتحاد والتقارب ما بين العمال والإداريين.
- تنظيم العلاقات الرسمية.
- رفع القيمة المضافة وتحسين نصيبهم.
- الجمع بين طموح المستخدمين والعمال في آن واحد.
- تحقيق الرفاهية والإستقرار الإجتماعي.

إن فكرة الإدارة العلمية، والتي جاء بها "تايلور" تعني: الثورة الكاملة في أذهان العاملين والإداريين، فنظام الإدارة العلمية تمنح للعاملين تصورا للوجبات، وكما توجه الإداريين إلى كيفية تنظيم الإنتاج. وتحقيق التقارب بين العاملين والإداريين، لكن بالرغم من محاولة هذه الأهمية، لكن أهملت الجانب المهم في العامل وهو الجانب النفسي والمعنوي بحيث إعتبرت الفرد كآلة، حتى أصبحت سلوكياته جامدة تتبع فقط نظام المبادئ الذي يقتل روح الإبداع والمبادرة، وبالتالي هذا ما يجعل الفرد غير راض ويشعر بالإحباط والقلق في عمله، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف مستواه.

### ب. نظرية الإدارة العلمية: "هنري فايول" 1841-1925<sup>1</sup>

هنري فايول فرنسي الأصل تدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لعدد من الشركات المناجم والتعدين الفرنسية، ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعة"، ويعتبره البعض أنه

<sup>1</sup> - Roger AIm, *idem*.p-p.37-38.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

أبو الإدارة، لأنه أول من تكلم عن مبادئ الإدارة، أجرى "فايول" دراسات عن "المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة"، فقد أوضح من خلال دراسته أن هناك تميز ما بين الوظائف التنظيمية، فوظيفة الإدارة تشمل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة؛ ومن أهم إنجازات "فايول"، ما يلي:

- تقسيم الوظائف إلى الأنشطة<sup>1</sup>: قام "فايول" بتقسيم أنشطة المنشأة إلى ست مجموعات تتمثل:
  - أنشطة فنية تتمثل في الإنتاج والتصنيع والتحويل.
  - أنشطة تجارية تتمثل في شراء والبيع والمبادلة.
  - أنشطة مالية تتمثل في التمويل والقروض والميزانية.
  - نشاط ضمان الوقاية لحماية المستهلك والأفراد.
  - أنشطة محاسبية تتمثل في الإحصاء والمحاسبة، التكاليف.
  - أنشطة إدارية تتمثل في التخطيط للتنبؤ بالمستقبل بطريقة علانية، تنظيم الموارد لأداء المهام، تنسيق ما بين المهمات لضمان الإنسجام، الرقابة، مدى احترام البرامج المسطرة مسبقاً لقواعد العمل والمتفق عليها، التوجيه، القيادة.
- تحليل العلمية الإدارية: من خلال عناصر ووظائف العملية الإدارية المتكونة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، التنسيق والرقابة؛ وهذه العناصر وضعها "فايول" في إطار نظري.
- شمولية مبادئ الإدارة: بمعنى أن المبادئ 14 تطبيقاتها صالحة في أي زمان وفي أي مكان.
- إستخلص فايول أربعة عشر مبدأً للوصول إلى أهداف المؤسسة بأقل تكلفة مع ربح الوقت وزيادة الإنتاج، كما إقترح العمل بسلسلة، ومن أهم المبادئ التي جاء بها "فايول"<sup>2</sup>:
  - تقسيم العمل لهدف إنتاج إضافي كمي ونوعي بالنفس المجهود.
  - ضرورة المزج والتكافؤ ما بين السلطة والمسؤولية.
  - ضرورة احترام النظم واللوائح.
  - وحدة الأمر وهو تلقي تعليمات من رئيس واحد.
  - وحدة التوجيه: يعني رئيس واحد هو الذي يضع خطة وحدة وهدف واحد.
  - التركيز على المصلحة العامة بدلا من المصلحة الخاصة.

<sup>1</sup>- Luc Marco, Administration Industrielle Et Generale Par Henri Fayol. 2016, , l'université paris : édition Edi-gestion , p-p.2-5.

<sup>2</sup>- Idem. P.22.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- العدالة في مكافأة الأفراد والمساواة بين العمال.
  - المركزية: يعني تركيز السلطة في شخص واحد وتفويضها.
  - التسلسل الهرمي للرؤساء من أعلى إلى الأسفل مع ضرورة توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
  - المساواة والعدالة بين الأفراد.
  - ضرورة ترتيب مكان العمل ووضع كل شخص في مكانه المناسب.
  - ثبات الموظفين في العمل.
  - المبادرة: وهو إعطاء الموظفين الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والإبتكار.
  - روح الفريق: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.
- بالرغم من مساهمة هذه المبادئ في ضبط التنظيم الرسمي وخلق التعاون مع العمال خاصة بإقتراح العمل كسلسلة، ونشر العدالة بين العمال لكن يبقى لهذه المبادئ نقائص بكونها نظرت إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها، كما أغفلت الجانب الإنساني والمعنوي للعامل.

### ت. نظرية التنظيم البيروقراطي:

جاء "ماكسيميليان كارل إميل ويبر" العالم الألماني في الإقتصاد والسياسة، جاء بمفهوم البيروقراطية؛ فيرى "ماكس ويبر" أن الأساس في بناء التنظيمات وكفاءتها هو نظام بيروقراطي، بحيث أن للنموذج البيروقراطي مكانة في تاريخ التنظيم، وهو يعتبر الوضع المثالي، ومحرك لترشيد التنظيم نحو العقلانية التقنية، ومن مميزات هذا النموذج الدقة، التخصص، التدرج، الإنضباط، تقسيم العمل، الصرامة، المهارات والإستمرارية، فقد تجعل البيروقراطية من الممكن التنبؤ وتنظيم السلوكيات بكل صلابة، والتوقع، إمكانية الحساب، تكرار الأفعال يؤدي إلى إتقان العمل، وهذا ما يؤدي إلى الكفاءة، فالبيروقراطية تقضي على مصادر التعسف وفرض الروتينية كقوة الدافعية للعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- François Bafail, «Marché bureaucratie, formes de la domination politique, une économie politique weberienne», centre d'études et de recherches internationales sciences. Paris, N°.31- avril, 2010, p.10.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وسنقوم بالتوضيح أكثر لهذه المبادئ والمتمثلة كمايلي<sup>1</sup>:

- التخصص: تقسيم العمل إلى كل نشاط وفروع، ويتم تحديد المهام والوظائف، وذلك على حساب معايير وقواعد محددة لإضفاء الصفة الرسمية على هذه النشاطات، ويكمن أهمية من تقسيم العمل على حساب البيروقراطية لغرض إستخدام الخبرات في المنظمة.
  - التدريب الرسمي لكل وظيفة.
  - لكل وظيفة قواعد وممارسات.
  - التدرج الهرمي بحيث يجب أن تكون الوظائف مرتبة من الأعلى إلى الأسفل والغرض منه تنظيم المكاتب.
  - إعتقاد على العلاقات الرسمية: من خلال فصل الشخص عن المكتب.
  - نظام الإجراءات يعتمد على التوقيت وضبط المعاملات وكتابة الإجراءات الرسمية.
  - مركزية السلطة في إتخاذ القرار وترجع دائما للإدارة العليا.
  - الإلتقان في العمل.
  - تصنيف السلطة إلى تقليدية وكاريزمية وعقلانية.
- كان الهدف من النموذج البيروقراطي، هو جعل الإداري يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية، بعيدة عن العواطف، مع حماية العاملين من كل أنواع التعسف والعشوائية، لكن نتيجة لربط سلوكيات الفرد بالروتينية قد يعيق المرونة والتغيير في السلوكيات.
- لقد أغفلت حركة الإدارة العلمية النواحي والمواقف الإنسانية، والتي تعتبر من أهم عوامل المؤثرة على الأداء والإنتاج، بحيث إرتكزت فقط على العوامل المبتازفة.
- ولهذا بدأ البحث عن العوامل الأخرى غير العوامل المبتازفة، وتم الإكتشاف بعد الحرب العالمية الثانية 1945، أن العامل الإنساني مهم في التنظيم، بحيث تم التأكيد أن الإنسان كعامل يؤثر على السلوك التنظيمي وليس كأداة فقط. وهذا الطرح جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup>- Roger AIm, Op.cit. p.43.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### 2/ التغيير على حساب إتجاهات العلاقات الإنسانية من 1930-1960:

يبحث رواد المدرسة العلاقات الإنسانية عن العوامل المعنوية داخل التنظيم كأساس لتحفيز وتحسين الأداء، ويمكن تقسيمها إلى فئتين: الفئة الأولى رواد العلاقات الإجتماعية، والفئة الثانية رواد المدرسة السلوكية. تهتم العلاقة الإنسانية، بهدف تحسين الأداء كأساس لتحقيق الفعالية والكفاءة داخل التنظيم، لذا تبحث عن كيفية تنسيق جهود الأفراد من خلال تركيزها على أهمية العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم، بإعتبار المنظمة كتنظيم غير رسمي، والبحث في فهم الدافعية وحاجات العاملين، وضرورة إشباع رغباتهم من كل النواحي المادية والمعنوية كأساس لتحفيز الأداء، فالإشكاليات التنظيمية تستلزم حلولاً إنسانية على حساب طرح العلاقات الإنسانية.

سيتم التفصيل لأهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية، في الآتي:

#### أ. الفئة الأولى: رواد العلاقات الإجتماعية:

والتي تبحث في العوامل الإجتماعية المتجانسة للتنظيم غير الرسمي، لهدف تنسيق الجهود كأساس لتحسين الأداء، ومن أهم روادها "إلتون مايو" صاحب تجارب WHARTON، "ماري باركر فوليت" التي إهتمت بالعلاقات الإجتماعية داخل التنظيم.

#### - "إلتون مايو" 1880-1949 تجارب "الهورن":<sup>1</sup>

أحد علماء الإدارة، وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع "هاثورن"، بشيكاغو فكان هدف التجارب، هو معرفة "أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية"، وقد هدفت تجاربه إلى معرفة العلاقة بين "ظروف العمل المادية والإنتاج"، ومن أهم هذه الظروف المادية: الإضاءة، ساعات العمل، فترات الراحة والإنتاجية.

وكما قد جرب تأثير علاقة الصداقة داخل التنظيم بالإنتاج، وقام بمقدمات شخصية لقياس الإتجاهات ومشاعر الأفراد. ومن خلال هذه التجارب أيقنت المنظمة أن "علاقة العامل بالمنظمة يجب أن تكون في إطار معنوي"، ويستلزم الإشارك الجماعي في إتخاذ القرارات؛ فقد وصل "إلتون مايو" من خلال تجاربه إلى أن تغيير

<sup>1</sup> - مجدي عيد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم. د.ب.ن: د.د.ن 2018، ص-ص 47-50.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

أنشطة الأفراد وإتجاههم يتطلب أولاً التغيير في طبيعة العلاقات السائدة والتغيير في أساليب القيادة ومعاملة العمال.

### – ماري فوليت Mary follet:

ركزت "فوليت" على مفهوم العلاقات الاجتماعية وأساسها التفاهم والتكامل ووحدة الأراء والاتصالات المستمرة والتنسيق، وكما إهتمت بالدراسات السيكولوجية في الإدارة، وجاءت بمفهوم "مبدأ التعارض البناء" الذي أثر في الفكر الإداري.

### ب. الفئة الثانية: رواد المدرسة السلوكية:

تهتم المدرسة السلوكية بموضوع السلوك التنظيمي، على أساس أن التنظيم هو تفاعلات بين سلوك الفعل ورد الفعل، لذا تهتم بفهم أسباب سلوك الفرد من خلال دراسة حاجاته المرحلية، والإهتمام بديناميكيات الجماعة، فههدف السلوكية هو: رفع الكفاءة وحل المشاكل والإبداع، ولغرض تحقيق هذا الهدف، الأمر يتعلق بآليات تعزيز التفاعلات داخل التنظيم، من خلال المساهمة الفعالة وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة والفرد وزيادة الرضا من خلال إشباع الحاجات والعمل على مشاركة جميع الأفراد في العمليات التنظيمية.

ولذا أساس هذه المدرسة، هو البحث عن عوامل الدافعية والحاجات كأساس لتحسين التفاعلات داخل التنظيم، ومن أهم روادها "لشتر برنارد" صاحب نظرية النسق التعاوني، "دوغلاس ماك غريغور" صاحب نظرية الفلسفة الإدارية، "أبراهام ماسلو" صاحب نظرية الحاجات، "فريدريك هارزبرغ" جاء بنظرية العاملين، نظرية التوقع لـ "فروم"، نظرية الإنجاز لـ "ماكليلاند"، نظرية العدالة لـ "آدمز".

### – نظرية "ماكجرجور دوجلاس" x y:

من علماء النفس الاجتماعي، والذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات، وتوصل إلى نظرتين، وهما: x و y، بحيث تعتبر نظرية x تعكس النظرة التشاؤمية، حيث تفترض أن الموظفين لا يحبون العمل ولا يميلون لتحمل المسؤولية، وهم يقاومون التغيير؛ في حين نظرية y نظرة تفاؤلية إتجاه الفرد داخل التنظيم، بإعتباره طموح له قدرة الإبداع والإبتكار، أين تتوفر له ظروف مناسبة لإشباع رغباته مثل الراحة والإنسجام.

<sup>1</sup> - Roger AIM, Op.Cit. p.56.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- "كيرت لوين" Kurt Lewin:

أحد رواد علم النفس الاجتماعي، الذي قام بتطوير دراسة المجموعات في أواخر الثلاثينات. وقد ساهمت دراسته في إثراء الدراسات السلوكية، وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل، وأطلق على هذه الدراسات "ديناميكيات الجماعة"، المهتمة بطريق التفاعل والوعي الجماعي. فقد وصل "كيرت لوين" إلى نتيجة مفادها أن المجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة.

- "أبراهام ماسلو" A- maslow:

يعد "ماسلو" من أشهر علماء النفس، الذي إهتم بالمناهج الدراسية المتعلقة بالإدارة، وقد قدم فكرة "التحقيق الذاتي"، وهو صاحب نظرية الدافعية، النظرية التي ركزت على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، ومن خلال هذه النظرية حاول الباحث صياغة "النسق المترابط" للدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، وتشكيله وقد قام "ماسلو" بتنظيم الحاجات والدوافع الإنسانية في تدرج هرمي، وفق نظام متصاعد بداية بالحاجات الأولية، فعندما يتم إشباعها يتم الانتقال إلى الحاجات الأخرى، وصولاً لقمة الحاجات وقد رتبها ماسلو كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، الحب والانتماء، التقدير، تحقيق الذات.

- نظرية العاملين factory theory:

لـ "فريدريك هيزبرج" 1923-2000، عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في "الإثراء الوظيفي العمل". تركز نظرية العاملين على مجموعتين من العوامل للتنظيم، وهي عوامل صحية لتحقيق الرضا، وعوامل التحفيز.

- نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم":

"فيكتور" أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة، بجامعة "ييل"، وتهتم هذه النظرية على الإنجاز لذا تركز على فكرة الرغبة في تحقيق النتائج المتوقعة.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### - نظرية النضج لـ "أرجيس":

يرى "أرجيس" التنظيم الرسمي غير فعال، فهو بذلك يناصر فكرة النضج والإدراك والإتزان، بتطوير شخصية الفرد وسلوكه. مرهون بالشروط التالية: إستقلالية شخصية العامل، التخصص في العمل، طاقة العامل، الإبتعاد عن وحدة الإتجاه وتحديد الأهداف. بالرغم من أهمية طرح العلاقات الإنسانية إلى أنها ركزت فقط على جانب واحد، وهو الجانب الإنساني، وقد أهملت الجوانب الأخرى، كالتنظيم الرسمي.

### ثانيا: التغيير في ظل النسق المفتوح:

ظهرت إتجاهات حديثة تهتم بدراسة تفاعلات المنظمة بالبيئة الخارجية، والتغيير على حساب هذا الإتجاه هو تحسين المستمر وتحقيق التنمية والتطور، من أجل تحقيق هدف النوعية والتكيف، ونجد طرحين متمثلين في: مدرسة الطوارئ **ECOLE DE LA CONTINGENCE** 1960-1980، حول التكيف الهيكلي، والمدرسة الإجتماعية الإقتصادية **ECOLE SOCIOLOGIQUE ETECONOMIQUE** 1980 حول التعبئة والمشاركة.

لقد طغى مفهوم التغيير على النظرة الحديثة، ولم يعد يستخدم مفهوم الإصلاح، فالتغيير وفقا للرؤية المعاصرة، عبارة عن تجديد مستمر من خلال تنمية مدخل متكامل، يدعم ثقافة جديدة تعمل على تنسيق عناصر البيئة التنظيمية بقدرات مرنة وملائمة لأهداف التحسن المستمر، وفي ظل هذه الظروف تعمل البيئة التنظيمية المعاصرة على خلق أساسيات التفاعل بين مختلف الأساليب المعاصرة، وذلك لتحفيز العمل كفريق وتأمين الإنجازات في الأوقات المرنة لتحدي كل التهديدات. ومن أهم هذه الأساليب التي تركز عليها النظرة الحديثة نجد:

### 1/ إدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأربعينات من القرن العشرين، على اليد الأمريكي "ديمنج"، وقد ساهم مجموعة من الرواد في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كأمثال: "الترشيوهات"، "جوزاف جوران"، "فيليب كروسبي"، "أرمند فيجنوم"، و"كاور ايشيكاوا"؛ وزاد استخدام المفهوم بشكل

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

واسع في أوائل الثمانينيات، وأواخر التسعينيات من القرن العشرين<sup>1</sup>، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: عملية دمج المواصفات القياسية العالمية في البيئة التنظيمية، أين يجب أن تشمل جميع العمليات والسلوكيات والموارد المادية، بحيث تعمل الإدارة على التخطيط لها وتنظيمها وتوجيهها ورقابتها.

### 2./ الإدارة الإلكترونية:

ما يميز البيئة التنظيمية المعاصرة تطبيق أساليب كمية رقمية للمعالجة المنطقية، تتمثل في الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن تعريفها كونها القدرة التقنية المستعملة في العصر الحديث، لهندسة مختلف العمليات بناء على بيانات ومعلومات ذات مصداقية ودقة، تضمن فنية التنظيم والتوجيه لمختلف الموارد المادية والبشرية وتنفيذ الإجراءات بكفاءة وفعالية، للإستجابة في الأخير لكل حاجيات البيئة الخارجية بطريقة سريعة وفي وقت مناسب.

جاءت الإدارة الإلكترونية مع الأنترنت، التي بدأت إستخداماتها التجارية في منتصف التسعينيات<sup>2</sup>، وظهر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المجال الإداري عام 1992 بالولايات المتحدة الأمريكية، وطبقت الفكرة بشكل واسع في الدول الأوروبية، وما زاد من تدعيم الإدارة الإلكترونية في العصر الحديث هو فعالية عناصر تكنولوجيا المعلومات الإدارية والكوادر البشرية<sup>3</sup>.

### 3./ التنشئة التنظيمية:

هي عملية تثقيفية قائمة على الأطر الفكرية والمنهجية، تهدف إلى تلقين الأفراد المعايير التنظيمية، للدمج مع السلوكيات الصحيحة، وتصحيح السلوكيات المنحرفة، وخلق سلوكيات مقبولة لها قدرة إندماج في المناخ التنظيمي، وقدرة التأثير على مختلف العمليات. في هذا تستخدم مختلف طرق التدريب صحيح أن التنظيم التقليدي، أشار إلى تدريب الفرد لكن الشيء الجديد فيه أن الطريقة الحديثة تستعين إلى تعليم المعارف وقيم والإتجاهات بطرق مباشرة والتدريب شامل المدراء والعاملين.

<sup>1</sup> - بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2017، ص.29.

<sup>2</sup> - محمد بن عبد العزيز الضافي، "مدى إمكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص.16.

<sup>3</sup> - نادية إبراهيم السيد هندي، "الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحوكمة الإلكترونية"، مطبوعة إلكترونية. جامعة الاسكندرية: كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، 2017، ص.113، من على الرابط: <https://2u.pw/pH5jX>، تاريخ الاطلاع عليه: 2021/04/12، على الساعة: 18:29.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

ومن أهم الأساليب التدريبية الحديثة المستعملة تتمثل في تدريب الحساسة<sup>1</sup>، الذي يعتمد على طريقة التواصل المباشر بين الإدارة ومواردها البشرية، وذلك عن طريق النقاش، وقد يركز هذا الأسلوب على الأساسيات التالية: محاولة الإدارة فهم لمشاعر وإتجاهات وقيم ودوافع الأفراد ونقد البناء للأشكال السلوكيات غير مرغوبة فيها، محاولة التعديل، تنمية المهارات.

### 4./ إعادة هندسة العمليات الإدارية:

عملية توسيع إطار التغيير في الإجراءات الإدارية، من خلال إعادة هيكلتها بعد القيام بدراساتها وتقييمها. وهذا الأسلوب معروف بالهندرة، المفهوم الذي ظهر 1992 في بداية التسعينات، وهي كلمة مركبة من كلمتين وهي الهندسة وإدارة، وهي ترجمة لكلمتي: Reengineneing Business ، جاء بها كل من "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي"، في كتابهما الشهير "هندرة المنظمات"، وتعرف الهندرة على حساب "هامر" و"ستانتن" باعتبارها "الهندسة الإدارية في إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء"<sup>2</sup>.

### 5./ الإدارة الإستراتيجية:

قد يرتبط تحسين أداء المؤسسات المعاصرة بمدى فعالية الإستراتيجية، التي ظهرت كممارسة وكتطبيق في أوائل القرن العشرين، في ميدان التنظيم، ويمكن تعريفها بأنها عملية وضع خطة تحتوي على مجموعة من القرارات قابلة لتنفيذ تراعي فيها مبدأ التنسيق ومواءمة بين العناصر تمنح للمنظمة فرصة فهم موقعها، ثقافتها، مشروعها، مهامها، وتدرك بيئتها وتحديد أهدافها العامة والتنفيذية بكل وضوح وتسيير تنبؤاتها وتوجيه العمليات بفنون إدارية، ونجاح الإستراتيجية قائم على خطوات متسلسلة تتمثل في التشخيص البيئي لتحديد أهم الفرص لإستغلالها من خلال إجراءات مرنة مخططة لها مسبقا، وبموارد معبئة والعمل على إستبعاد كل نقاط الحرجة المعيقة للعمليات التنفيذية. ومن أهم المفكرين الإستراتيجيين<sup>3</sup>: "شستر أي برنادر" (chester i Barnad)، و"ألفريد شاندلر" (alfred chandler)، "إيجور أنسوف" (igo ansof)، "مايكل بورتر" (Michael porter)، "هنري منتزبرج" (Henry Mintzberg).

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. ط.2، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص.45.

2- مايكل هامر وستانتن ستيفن، ثورة إعادة الهندسة. تر. حسين الفلاح، الرياض: آفاق الابداع للنشر والإعلام، 2000، ص.15.

3- عبد الباري إبراهيم ذرة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق. الأردن: دار وائل للنشر، 2014، ص.17.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### 6./ الإدارة بالأهداف: 1

تعتبر الإدارة بالأهداف إحدى التقنيات الحديثة المنتشرة في أعظم المنظمات، وكان "بيتر دركر" من أهم المفكرين الذين ساهموا في البداية، بكتابه حول: "الإدارة بالأهداف"، وذلك في الخمسينيات، يتمثل جوهر فكرة "الإدارة بالأداء" في الإشتراك كل من المدير والموظف"، ويضمن تحديد الأهداف المقاييس والمعايير التالية:

- مجموعة العمليات التي يشترك فيها الأفراد مع رئيسه.
- تتضمن العمليات تحديد الأهداف المطلوبة لتحقيق.
- التحديد الأهداف تكون بوضوح.
- تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد.
- توقع النتائج.

وقد يضمن هدف هذا النمط وضع لكل فرد هدفه والتخطيط والتنظيم والوصف والتوجيه، وتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في إدراك للمعايير والمقاييس التنظيمية، توازن الأهداف، أهداف واضحة بعيدة عن التعقيد، إدراك للبيئة الخارجية، للهدف إمكانيات، الثقة بين العمال. وتكمن مبادئ الإدارة بالأهداف في :

- مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف لضمان تقارب وجهات النظر.
- التعهد والإلتزام بالأهداف.
- تشجيع المرؤوسين بالمشاركة والمبادأة.
- معرفة المرؤوسين للأهداف وقياس أدايم بمدى تحقيق للأهداف.
- أهداف مترابطة ومحددة وواضحة ويمكن قياسها.
- قابلية تغيير الأهداف.
- وضع خطة واضحة المعالم وتنسق ما بين الخطط
- رقابة وتقييم تنفيذ الأهداف والمتابعة.

<sup>1</sup> - نانسي ستيفنسون، الإداري الناجح - تحفيز الإنتاج خطوة خطوة. تر. أمين، بيروت: أكاديميا انترناشيونال، 2001، ص-ص. 102-103.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

7/. أسلوب المنظور التطوير التنظيمي 1975-Beckard -1976 beer:

هؤلاء الذين يمثلون التيار السائد في الأدبيات الإدارية، حول التغيير بحيث عمل هذا المنظور في مناهجهم تطوير المفهوم التطوعي المعتمد في ذلك وضع القائد في قلب عملية التغيير<sup>1</sup>.

### 8/. الإدارة بالقيم:

يعتبر إتجاه حديث لمنظمات في القرن الواحد والعشرون يعتمد على استخدام الأمثل للنظام القيمي ومن أهم نظريات الإدارة بالقيم:<sup>2</sup>

- 1998 "سينبرغ" إستعمل مصطلح الإدارة بضمير.
- 2000 قدم "مايكل أوكونور" و"كينيث بلانكارد" نظرية الإدارة بالقيم Managing by values.
- 2002 أضافت "سوزان أطلس" مفهوم الإدارة باستخدام القيم Management with values.
- 2003 قدم كل من "ندال" و"باجر" نظرية الإدارة المعتمدة على القيم values based Management.
- ظهرت نظرية I التفوق الإداري، لـ "العساف" في: 2005، وفي 2006 نظرية الإدارة بالقيم يطرحها "الخضر" و"رايس".

### 9/. ترسيخ منظور أخلاقيات المهنة:

أخلاقيات المهنة تعني النظام القيم الذي يركز على الضمير المهني والأخلاق الإدارية، تأتي في شكل قالب يدعى المدونة لأخلاقيات المهن التي تهدف إلى:<sup>3</sup>

- الإلتزام بالقيم بالخدمة.
- الإلتزام بالطاعة.
- الإلتزام بالنزاهة والإستقامة.

<sup>1</sup> véronique perret, «la gestion du changement organisationnel articulation de représentation ambivalentes», article présenté a la 5 éme conference internationale de management stratégique. 13-15 mai 1996 -lille .p.3.

<sup>2</sup> مشاعل بنت ذياب العتيبي، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، 4 نوفمبر 2009، ص.26.

<sup>3</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010، ص.ص.301-310.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- الإستحواذ غير المشروع على الفوائد والمصالح.
- منع الإبتزاز والرشوة وإستغلال النفوذ بطرق غير شرعية.
- الإلتزام بالسر المهني.

ومن خلال ما سبق، يمكن إستخلاص الأتي :

أن النظريات الإمبريقية والحديثة، قد تألقت في إعطاء صورة أن التنظيم في حالة حركة، وهو ليس ثابت، هو ذلك النمط التراكمي من القيم والقواعد والمبادئ و كلها متنوعة ومختلفة، والتي توحى أن هناك إرادة في التفكير حول ماهية الأساليب المناسبة لمواجهة كل التحديات والضعف وتوجيه المنظمة نحو المستقبل، ويعود الفضل إلى المدارس الكلاسيكية التي واجهت نقاط الضعف الإنتاج والعمل الغير المخطط بطرق وأساليب علمية، كما دعا "فايول" على ضرورة تغيير المبادئ على حساب الظروف، ومجال التطبيقات، وكما ذهب "ماكس فيبر" في زرع مبادئ رسمية صارمة في الجهاز الإداري لكي يكون ناجحا، وبعد ذلك مهدت الطريق بظهور نظريات سلوكية وحديثة، ساهمت في تطوير المبادئ وجعلها أكثر تطبيقا وقبولا في واقع المنظمة، إذن كل هذه النظريات عبارة عن فرص لتغيير الثقافة التنظيمية، والتي يمكن من خلالها مواجهة كل العقبات وتوجيه المنظمة نحو مستقبلها.

وأخيرا يمكن القول أنه كلما تتغير الإتجاهات النظرية تتغير معها المفاهيم، وبالتالي تتغير حالة التنظيم، وهذا ما إكتشفناه من خلال هذا المطلب أن الفكر حول التغيير التنظيمي، قد يتطور نتيجة لتطور الفكر الإداري، بينما كان الفكر التقليدي يركز على التغيير الفردانية، ثم ظهرت فلسفة التوجه نحو تغيير العلاقات الإنسانية، أما الفلسفة الجديدة للإتجاهات الحديثة تركز على أن التغيير يشمل كل مستويات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية لهدف تحقيق تنسيق داخلي والتكيف الخارجي.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### خاتمة المبحث الأول :

إن التغيير التنظيمي يشتمل على العديد من المعاني وقد تكون مختلفة<sup>1</sup>، نتيجة لتباين ميدان الدراسة والمناهج العلمية الخاصة، وإلى العوامل المدروسة، لذا نجد المعاني تختلف على حساب الإستخدامات، فقد تفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين المنظور الواسع والمنظور الضيق، والنظرة الكلية للتغيير والجزئية، ويعود الفضل إلى الدراسات والبحوث التي ساهمت في توضيح وإظهار المعاني حول التغيير التنظيمي، ومن خلال التطرق لتاريخ التغيير التنظيمي عبر مختلف مراحل تطوره، نستنتج أنها كعملية وكعلم يحمل المميزات البيئية لزمن معين، لذا مضمونه يتغير من حقبة لأخرى فقبل 1992 كان يركز على التغيير داخل المؤسسة، بمعنى: ربط التغيير بالهياكل التنظيمية والإستراتيجية، ومع زيادة متغيرات البيئة التنظيمية أصبح التغيير التنظيمي يشمل جميع المتغيرات وبأبعاد عديدة.

إن التغيير ظاهرة غير منتهية زمنيا له علاقة بالماضي، ويربط الحاضر بالمستقبل، إلا أن متغيرات العصر المعاصر تفوق المتغيرات الداخلية، فدراسة التغيير تتطلب دراسة البيئة الخارجية وعلاقتها بالبيئة الداخلية للتنظيم في إطار نسق مفتوح، يؤثر فيه متغيرات البيئة الخارجية، وكما تؤثر فيه كذلك لذا يجدر النظر إلى التغيير التنظيمي كعملية مهمة تؤثر عليه عوامل عديدة، تستوجب سياسة لتنظيمها وتسييرها وإجراءات لتنفيذها لذا يتطلب الأمر الإلتزام بمنهجية علمية وتقنية ومسؤولية إستراتيجية تطرح على عاتق فريق العمل، وهذا ما سيؤدي بنا في المبحث الثاني التعرف والتطرق إلى أهم مقومات عملية التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup>- Beaudion Pierre, la gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation, stratégies d'entreprise. 1990,ed libre expression, p.43.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: مقومات عملية التغيير التنظيمي وإنعكاساتها على المنظمة:

تخطى عملية التغيير التنظيمي باهتمام كبير بإعتبار أن هذه العملية من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة، ولكي تؤدي هذه العملية الغرض المطلوب، فإن ذلك يتطلب تفعيل العملية وإنجاحها ولهذا يفترض أن تسير العملية وفقا لمنهجية حضارية تستدعي إتباع مراحل وخطوات وأساليب.

### المطلب الأول: منهجية عملية التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي عملية مركبة ومعقدة، تتطلب تصرفات واعية ورشيده، تعتمد على منهجية واضحة قائمة على أساسيات تتمثل في خطوات وطرق وقدرات.

### أولاً: حول خصائص التغيير التنظيمي كعملية:

عملية التغيير التنظيمي هو ذلك المسار المتعاقب الذي يتم فيه تحديد كل القدرات الإستراتيجية والتنظيمية والرمزية وتصميم لكل العمليات وتجنيد القدرات لإستجابة لهذه العملية. وتم إستنباط خصائص ومكونات عملية التغيير التنظيمي من خلال الدراسات التي توصل إليها المختصين والباحثين في هذا المجال، ويمكن تحديدها كالتالي:

- "هي عملية قد تسمى الأشياء الملموسة لأجزاء المنظمة كجدول العمل، أسس التقييم الإداري، نطاق الإدارة، الآلات، تصميم المنظمة والأفراد"<sup>1</sup>.
- "كل تعديل نسبي في إحدى الأنظمة الفرعية ملحوظة من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام"<sup>2</sup>.
- لقد قدم الباحث Revel 2004 تعريفا له ميزة كون التغيير التنظيمي توفقي لذا يقول: "عملية تحول جذري أو هامش للهياكل والمهارات التي تتخلل عملية التطور التنظيمي".
- وصفها 1992 beriot: أنها عملية ديناميكية تخلق إختلافا في النظام ما بين لحظة فورية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Ricky W. Giffin, Management. 6<sup>th</sup>ed, 1999, New york :Houghton Mifflin Co, p.384.

<sup>2</sup>- Pierre Collerette, Gilles Deliste, Richard Perron, le changement organisationnel, théorie et pratique. 2002, Québec, Canada: AGMV Marquis , p.21.

<sup>3</sup>- Bériot, D, Du microscope au macroscopie: l'approche systématique du changement dans l'entreprise. 1992, Paris: Esf eddars, p.238.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- على حساب **grouard and Meston 1998**: عملية التحول الجذري أو الهامشي للهيكل والمهارات التي تتخلل عملية التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.
- على حساب دراسة **collerette et al 1997**: التغيير هو تعديل دائم نسبيا في نظام الفرعي للمنظمة، بشرط أن يكون هذا التعديل، يمكن ملاحظته من قبل أعضائه أو من قبل الأشخاص المرتبطين بهذا النظام<sup>2</sup>.
- فيما يخص حالة التي يحدث فيها التغيير التنظيمي وصل كل من **hasfsi , fabi 1997**، ينشأ التغيير من الإختلاف بين الحالة المعاشة والحالة المرغوبة، وفي حالة ضغوط التنظيمية عند زيادة وعي المعلومات الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.
- وصف **belanger 1994** حالة التغيير هو الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة، أي من الوضع الأصلي الحالي الذي يعتبر غير ملائم إلى وضع آخر يعتبر أكثر متكيف، يستجيب بشكل أفضل لمتطلبات البيئية أو التطورات الجديدة للأشخاص المعنيين<sup>4</sup>.
- قد وصفت بكونها العملية التي يمكن فيها للفرد التعلم وإكتشاف الأمور بشكل مستمر<sup>5</sup>.
- عملية التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- Grouard et Meston, francis, l'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. 1998, paris :dunod , p.6.

<sup>2</sup>- collerette, pierre, « gilles delise et richard perro, le changement organisationnel: theorie et pratique », presse de l'université du québec. 1997, p.173.

<sup>3</sup>- Hafsi et Taied et Burno Fabi, les fondements du changement stratégiques. 1997, Montréal: Editions transcontinental, p.98.

<sup>4</sup>- Belanger Laurent, le changement organisationnel et le développent. 1994, Ed Gaétan Moin, p.357.

<sup>5</sup>- دانا جانس روبنسون، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى النتائج. القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك، 2000، ص.20.

<sup>6</sup>- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن 21. المنصورة: دار الوفاء، 2000، ص.9.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

ثانيا: خطوات عملية التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بخمس خطوات مهمة متمثلة في الآتي:

### 1. الخطوة الأولى: تهيئة التغيير التنظيمي:

هي مرحلة ما قبل الدخول في التغيير، وكخطوة إنطلاقة تحدث بصورة تدريجية فيها تهيأ المنظمة كل قدراتها لخضوع في العملية، وقد تمر عملية التهيئة بثلاث خطوات أساسية، وتتمثل في التكيف والإستجابة للمتطلبات البيئية والمرحلة الإنتقالية.

### 2. الخطوة الثانية: فترة التكيف:

على حساب نظرة **hrebiniak et joyce 1985**، " تتطلب عملية التكيف المعرفة وإدراك وفهم الظروف البيئية ودراسة المتغيرات البيئية وتنسيق الأهداف وإتخاذ القرارات، لأن التكيف أمر حتمي لا مفر منه فهو تفرضه البيئة الخارجية، لذا يعتبر التكيف كخيار إستراتيجي للمنظمة التي تقرر البقاء في بيئتها.

كما عرفها كل من **Ronamelli et trushman 1985** : "أنها عملية تعبئة الموارد لتكون متناسقة مع

طبيعة البيئة، وكما تعمل المنظمة على إستجابة لكل المتطلبات البيئية لهدف ضمان البقاء لمدة طويلة"<sup>1</sup>.

إذا من خلال هذه التعريف نستنتج أن التكيف هي الخطوة الهامة، تحرز على تقدم عملية التغيير كما

توفر فرص أمام المنظمة لفهم بيئتها وملائمة معها. وقد تتمثل طرق التكيف فيما يلي:

- تحديد البيئة.
- دراسة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة.
- معرفة شروطها.
- تعبئة الموارد وانسجامها مع طبيعة البيئة.

### 3. الخطوة الثالثة: الحالة الإنتقالية:

تعتبر المرحلة الإنتقالية الخطوة إلى الأمام نحو التغيير، فقد تعتبر من أهم المراحل الحاسمة، فيها تحرز المنظمة تقدما محسوبا في عملية التحول والتغيير، في هذه المرحلة يتم التركيز على أهم أساليب التغيير وتحديد المستويات التي يجب تغييرها، وكمرحلة تمهيدية لتطبيق التغيير يتم العمل أولا التأثير على الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup>- Walter Gérard Amedzro St-HILAIRE, L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales.2011, Canada: Presse de l'université du Québec, p-p.51-52.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

لإحداث التغييرات فيها، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كأساس لدفع إحداث التغيير الأبعاد التنظيمية وعلى المستويات الأخرى في التنظيم.

وفيما يخص الأساليب المستعملة في هذه الخطوة نجد هناك ثلاث مدارس، وكل مدرسة تركز على أسلوب معين<sup>1</sup>:

### • مدرسة المنظور الفردي للتغيير:

الجدير بالذكر أن هذه المدرسة ترى أن التغيير يحدث على مستوى سلوك الفرد بإستخدام أسلوبين أساسيين وهما :

- أسلوب التعليم من خلال تكرار السلوكيات المرغوبة وتجنب السلوكيات غير مرغوبة، وهذا على حساب طرح المذهب السلوكي.
- أسلوب تغيير طريقة فهم الفرد لنفسه وللظروف المحيطة به. ووفقاً لرؤية المذهب النفسي.

### • مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير : Group Dynamique School

تشير هذه المدرسة إلى أسلوب الضغط الذي تمارسه المجموعة لتغيير عادات وقيم وأدوار المجموعات التي ينتمي لها الأفراد العاملون بالمنظمة.

### • مدرسة النظم المفتوحة للتغيير : Open Système School

في الواقع أن مدرسة النظم المفتوحة تدرس التغيير من جانب شمولته لكل أبعاد التنظيم لذا أقرحت أسلوب يشمل كل الطاقة التنظيمية من قواعد ونظم من خلال :

- توافق أهداف وقيم المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية.
- توافق المعارف بتكنولوجيا ومع ظروف عمل المنظمة.
- دمج جميع الأفراد داخل مجتمع المنظمة.
- ربط المنظمة ببيئتها من خلال صياغة الأهداف، وتحديد القيم التنظيمية وتنمية الإستراتيجيات والخطط وتصميم الهياكل والرقابة.

<sup>1</sup> - حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره. ص-ص. 71- 73.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### الخطوة الرابعة: فترة الإستجابة:

هي مرحلة تنفيذ وتطبيق لعملية التغيير التنظيمي على جميع حلقات التنظيم، وهذه الخطوة قائمة على قدرة التأثير على السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة عن طريق أسلوب إرادي مخطط، وينجم عنها ردود أفعال من طرف أفراد التنظيم. وخطوة الإستجابة تعتمد على طريقتين وهما:

#### • التغيير الإستراتيجي:<sup>1</sup>

التغيير الإستراتيجي بالنسبة للمنظمة كخطوة للمستقبل، له نطاق واسع قد يرتبط بعدة عوامل داخلية وخارجية لتنظيم يتعلق بعمليات النمو والجودة والإبتكار وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة تمويلها، فالتغيير الإستراتيجي يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً لكل متطلبات البيئة التنظيمية والأخذ بجدية التكوين والتخطيط.

#### • التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين. ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة<sup>2</sup>.

### الخطوة الخامسة: قياس عملية التغيير التنظيمي:

بعد عملية تنفيذ التغيير، يتم التحقق في نتائج السلوك المستهدف، من خلال عملية تقويم مستمرة مرتبطة بنظام قياس الأداء لإكتشاف نقاط القوة، والعمل على الحفاظ عليها وإمكانية تصحيح الخلل ولكل منظمة معاييرها تعكس رؤية القائد وثقافة المنظمة وأهدافها، وبعد الإجابة على السؤال المطروح ما إذا تم الوصول إلى هدف التغيير المخطط له مسبقاً، يتم الشروع في عملية مقارنة النتائج بالوسائل المتوفرة لتأكد ما إذا تم تحقيق التغيير بكفاءة. ومن أهم القياسات المستعملة نجد:

- **قياس الأداء المالي:** باستخدام نسب عائد الإستثمار، العائد على حقوق الملكية، القيمة الإقتصادية المضافة.

- **قياس الأداء الإقتصادي:** الذي يحدد جميع المؤشرات التي تتعلق بالقدرة التنافسية للمؤسسة وتوفير المنتجات والخدمات في السوق، سواء كانت مرتبطة بالسعر أم لا، الجودة، الدعم، التصميم.

<sup>1</sup>- سلمان زيدان، إدارة الوقت والتغيير. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2018، ص.183.  
<sup>2</sup>- سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2017، ص.184.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- قياس الأداء التنظيمي: الذي يتعلق بقياسات كفاءة أداة الهيكل، سيولة التبادلات، المواعيد النهائية، جودة المنتج.
- قياس الأداء الاجتماعي: الذي يشير إلى المؤشرات التي تعكس المناخ الاجتماعي في المنظمة مثل الرواتب وعدد الحوادث أو الأمراض المهنية.
- قياس الأداء المجتمعي: والذي يعتمد غالباً على المؤشرات التي يتم إعدادها كجزء من النهج المسؤولة الاجتماعية للمنظمات، ويتعلق بالإجراءات المطبقة في مجال البيئة أو الثقافة أو الإنسانية على سبيل المثال.

### ثالثاً: قدرات عملية للتغيير التنظيمي:

- الإقناع بالأفكار الجديدة.
- التركيز على رأس مال فكري ومتخصصين خارج المنظمة.
- تكون عبر مراحل وأدوات محددة، وربط عملية التغيير بالفترة الزمنية<sup>1</sup>.
- كما نجد بينس في سنة 1982 ركز على "الإستراتيجية التثقيفية"<sup>2</sup>.
- ضرورة الإستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية.
- عملية التغيير التنظيمي تستدعي الإرادة في التخطيط.
- توفير فرص للتغيرات التلقائية والعفوية.
- في دليل مصطلحات علم إجتماع العمل والتنظيم، نجدتها تركز على إستراتيجية التحسين في الكفاءات ونوعية المنظمات، المنتج والخدمة والتغلب على المنافسين أو أبعاد المنافسة<sup>3</sup>.
- قدرات فنية ملموسة وغير ملموسة من الماديات والأفكار<sup>4</sup>.
- قدرة وضع أهداف التغيير كمياً لقياس نتائجها.

<sup>1</sup>- زايد مراد، مرجع سبق ذكره. ص.194.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. ط.5، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص.336.

<sup>3</sup>- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص.41.

<sup>4</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره. ص.341.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### رابعاً: مبادئ التغيير التنظيمي<sup>1</sup>:

- التركيز على الهدف الأساسي لتغيير السلوك والمهارات هو البلوغ إلى نتائج الأداء.
- العمل على إستمرارية زيادة عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم.
- التأكد بأن كل فرد يعرف بإستمرار ما يعنيه أداءه وتغييره إلى غرض ونتائج المنظمة ككل.
- توفير آليات دعم التعليم وتوفير المعلومات في أوقات مناسبة.
- إستخدام أداء الفريق لتحريك التغيير.
- تركيز تصميمات التغيير على المهام والأداء.
- أثناء عملية التغيير يستوجب التركيز على دلالات ولغة مشتركة بين أفراد التنظيم.
- تناسق وتناغم بين المبادرات والعمل على توصيله في كل أرجاء المنظمة.
- شجاعة القيادة على التغيير.

ومن خلال ما سبق ، يمكن إستخلاص الأتي :

أن قيمة عملية التغيير التنظيمي مرهونة بمنهجية منضبطة تعتمد فيها على خطوات تدريجية ومرتبة ومتتابعة، ولا يجب أن تكون إنقطاعية بين مسافات تلك الخطوات فقد تدعمها كتلة من القدرات المتمثلة في الأساليب وطرق وتقنيات، فإتباع الخطوات قد يرسم مساراً منتظم لعملية التغيير وكما تريح الوقت في الإستجابة.

### المطلب الثاني: مستويات ونماذج التغيير التنظيمي:

إذا كانت المدرسة العلمية تنظر إلى الفرد والإدارة كمستويات للتنظيم الرسمي، والمدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى الجماعة كمستوى للتنظيم غير الرسمي، فإن فالمنظور النظمي ينظر إلى الوحدات والجزئيات، كمستويات للنظام لذا يمكن إعتبار أن التغيير الذي يحصل للمنظمة في ظل هذه الرؤية الحديثة، هو تغيير قد يحدث على مستوى نظام ككل أو على مستوى النظام الفرعي، هنا يتبين لنا أن العملية معقدة ما أدى بنا بالبحث عن أهم نماذج التي جاء بها المفكرين والمختصين من أجل ترشيد عملية التغيير لكي تكون هادفة. لذا يتناول هذا المطلب مستويات ونماذج التغيير.

<sup>1</sup>- دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء. تر. عبد الحكم أحمد الخزامي: ايتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص.17.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

أولاً: مستويات التغيير التنظيمي وأهدافه:

### 1/ التغيير على مستوى الأفراد:

التغيير على المستوى الفردي يتعلق بالجوانب السلوكية و النفسية كتغيير معارفه و مهاراته و إتجاهاته ودوافعه وأدائه الوظيفي، ويبدو أن التغيير على مستوى الفردي قد يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة كفاءة الأفراد على استخدام المعارف بطريقة علمية لتنفيذ المهام بإحترافية وتقنية.
- تحسين وجهات نظر والآراء والمشاعر عن جوانب العمل.
- رفع حماس الأفراد لتحقيق الأهداف.
- تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية للفرد داخل التنظيمي.
- تحفيز الفرد موهوب لينمي فكره لتحسين أدائه.
- كما يتمكن الفرد من ربط قيمه بالقيم الاجتماعية والإبتعاد عن كل الانحرافات عن العضو المنتمي إليه.

### 2/ التغيير على مستوى الجماعات وأهدافه: قد يشمل:<sup>1</sup>

- التغيير الشكل الرسمي للجماعة: أي الإدارة، القسم، الشعبة، فرع، ووحدة، وفرق عمل مؤقتة وأخرى دائمة وجماعات تابعة لهيكل أعلى، وجماعات مستقلة في مواردها وإدارتها.
- تكوين وتشكيل الجماعة: من حيث العدد، النوع، العمر، التعليم، المهارات الجماعية، التخصص والشخصية، الأهداف.
- المهام وأنشطة الجماعة: تتغير المهام والأنشطة الجماعة من وقت لآخر، وذلك من حيث نوع المهام، درجة الرسمية فيها والإستقلالية، الحرية الممنوحة للجماعة، وتغيير الحوافز والعقاب داخل الجماعة.
- تغيير في أهداف الجماعة: تتغير الأهداف من وقت لآخر، وذلك حسب ما تواجهه من ظروف وحسب ما تراه الإدارة العليا. وتتغير الأهداف على حساب درجة الوضوح وقبولها.
- تغيير قيم ومعايير العمل للجماعة: تتغير قيم ومعايير العمل للجماعة من حيث الأداء والسلوك المقبول وغير المقبول، من حيث قواعد الدوام والتأخر والعلاقات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره. ص.285.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- تغيير آليات الإتصال: يتغير الإتصال الجماعي من حيث أساليب الإتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي من حيث تغيير نمط الإجتماعات، المقابلات.
- وقد يكمن هدف التغيير على المستوى الجماعي في :
  - تكوين وتشكيل جماعة داخل التنظيم.
  - إحداث المواءمة في أهداف الجماعة.
  - تنسيق بين أفراد الجماعة.
  - تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الجماعة.
  - خلق علاقات متماسكة بين أعضاء التنظيم وحل كل أشكال الصراعات والنزاعات.
  - خلق نوع من التكامل والتعاون والتنسيق بين أفراد الجماعة، وتبادل المعلومات بين الأفراد لتسهيل عملية التخطيط والتنفيذ.
  - توعية المجتمع: أي يصبح مجتمع يدرك كل ما في حوله وكل ما في محيطه.
  - تحقيق القيم الجماعية المشتركة وتجميعهم تحت سقف واحد ورأي واحد أي مجتمع واحد لديه نفس الإتجاه ونفس الأهداف العامة.
  - إزالة ومحاربة كل العثرات والمشاكل وتحدي كل تهديدات عن طريق التقدم إلى الأمام وصولاً إلى النجاح النهائي.

### 3/ على مستوى المنظمة:

لدى كل من Harvay and brown أن التغيير التنظيمي هو تحول المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد، من خلاله تعمل المنظمة على تطوير مهارات الإدارة والعاملين في وضع برامج ملائمة لتحكم في الأساليب المتطورة، التي تواكب التطورات البيئية والفاعلية والكفاءة لتحقيق هدف المنظمة، والمتمثل في تحسين درجة الإستجابة والمستوى التنافسي وزيادة درجة الإنتاجية وإنخراط العاملين وتنمية الروح المعنوية والجماعية وزيادة درجة الولاء والإلتزام.<sup>1</sup>

فالباحثان "فريد كوتل" و"أمال كحيل" في كتابهما: "إدارة التغيير في عالم متغير"، يعتبران أن التغيير التنظيمي، نظام متجدد يسعى إلى تطوير وتنمية جميع العناصر المتعلقة بالبيئة التنظيمية، وخصوصاً تهيئة أوضاع

<sup>1</sup>- إحسان محمد ضمير ياغي ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي- منظور الأداء المتوازن. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص.17.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

لخلق فريق عمل متجانس قوي له كل الكفاءة والمعارف والمهارات بأنماط سلوكية حسنة متمكنة في مواجهة التغيرات المحيطة بها، إلا أن هذه القوة تتحقق في ظل محيط ديناميكي مدعم بكل أساليب الإتصال الفعالة، للقضاء على صراع وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد، وزيادة الوعي بأهمية الجماعة وديناميكية مع تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية للارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي، لتعظيم الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة ورضا المجتمع وبهذه الطريقة تتمكن المنظمة من زيادة قدرتها للبقاء والإستمرارية والتطور والتكيف مع البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>

ومن أهم مستويات التغيير على المنظمة:

أ. مستوى تغيير الأبعاد الظاهرية: كالأشياء المادية المتعلقة ببيئة التنظيمية كالوسائل والتجهيزات والسلوكيات الظاهرية واللغة. مثلا:

- تغيير التكنولوجيا technology: تضم المعدات والتكنولوجيا وإدخال التقنيات الحديثة.
  - تغيير القوى العاملة work force: يمس التركيبة، العدد، التنوع، الجنس.
  - التغيير في الهيكل التنظيمي structure: التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم تدفق العمل والإجراءات ودرجة المركزية واللامركزية. الهرم التنظيمي، تحديد الواجبات والوظائف، إعادة تصميم مكونات الوظيفة ونشاطاتها والمسؤوليات، السلطات، نطاق الإشراف، العلاقات الوظيفية، تغيير مواصفات شاغل الوظيفة من حيث الخبرة والمهارات.<sup>2</sup>
  - تغيير في علاقات المنظمة: تغيير في العناصر العلائقية التي تحدد علاقات المنظمة.<sup>3</sup>
- ب. تغيير المستوى غير الظاهري: كالقيم كغرس قيم جديد مرتبطة بالتفائل و النجاح و الفوز و الجد .
- ت . المستوى الثالث وهو تغيير الافتراضات ضمنية : تعتبر الافتراضات أفكار تكونها أعضاء التنظيم حول نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص البيئة التنظيمية من أجل توقع بالحالة التنظيمية الحالية والتنبؤ بالبيئة المستقبلية، فتكوين الافتراضات الضمنية قد يكون من خلال دمج بين ما هو محقق وغير محقق .

1- فريد كوتل وآمال كحيله، مرجع سبق ذكره. ص.30.

2- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره. ص. 279

3- زيد منير عبودي ، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، مرجع سبق ذكره . ص. 174.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وقد يكمن هدف التغيير على مستوى المنظمة تحقيق الأهداف التنظيمية التكاملية التالية :

- تحقيق القدرة التنافسية.
- الإستدامة.
- ضمان الأداء والفعالية والكفاءة التنظيم.
- التغيير عبارة عن حل ضروري للمشاكل التنظيمية.
- الإنفتاح على البيئة الخارجية والتكيف معها.
- تحديد مستقبل المنظمة من خلال التكيف مع البيئة الخارجية.
- تأمين مستقبل المنظمة.
- تحقيق مصالح المنظمة و المصلحة العامة .
- كما يعتبر lipovetsky1987: أن التغيير يشكل قيمة تأسيسية المتمثلة في أرضية شرعية و مستقرة لعمل المجتمع<sup>1</sup>.
- إستجابة البيئة الخارجية وتنسيق معها من خلال تصدير قيم تكون على حساب حاجيات الفرد لكي يجعله راضيا وبتالي تحقق الكمال .

### ثانيا: أنواع ونماذج التغيير

#### 1/ أنواع التغيير<sup>2</sup>

1. التغيير من نوع ألفا: قد يتطلب مشاركة الأفراد في مختلف المستويات وإلتزام المنظمة بقياس تغيير قبل و بعد .
2. التغيير من نوع بيتا : معايرة الفترات الواقعية على مقياس معين وذلك من خلال وجود نموذج الذي يمكن من خلاله معايرة الوضع الحالي بالوضع النموذجي وذلك بإستخدام مقياس المساهمة المرتفعة والمساهمة المنخفضة.
3. التغيير من نوع جاما : مشاركة معلومات بين الأعضاء حول المهمة عند لقاءات الفريق لتقديم الأفكار وطرح الحلول المذكورة ، والتغيير من نوع جاما قد لايتطلب المعايرة، هذا النوع من التغيير

1-[véronique perret,la gestion du changement organisationnel articulation de représentation ambivalentes ;,http://researchgate.net / publication /255632642/8juill2014,p.12.](http://researchgate.net/publication/255632642/8juill2014,p.12)

2-نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير-دليل إنتقادي للمنظمات ، تر. محمود حسن حسني ، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص. 269.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

يتمثل في تطوير المعنى ليشمل على تقديم الأفكار وطرح الحلول المبتكرة فعملية التغيير قائمة على أساس المعلومات التي تم جمعها على كل مهمة في العمل من خلال لقاءات فريق العمل والتي مبدؤها المشاركة . وقد ينقسم التغيير من نوع جاما إلى قسمين :

- جاما أ: إجراء تعديل من خلال إعادة ترتيب أبعاد القيم الموجودة وإضافة أي بعد جديد .
- جاما ب : إحلال القيم القديمة بالقيم الجديدة.

### 2/ نماذج التغيير التنظيمي على حساب المفكرين<sup>1</sup>

1. نموذج "هونكسHawknis" أن التغيير يمكن أن يمس أربعة الجوانب التالية :

- طرق اللباس والإثبات.
- سلوك الفرد سواء الأقوال والأفعال.
- التفكير وقيمه.
- طرق تحفيزه.

### 2. نموذج كلوسن وكروبر

- التغيير يمس مستوى التنظيم الرسمي.
- التغيير يمس مستوى التنظيم الغير الرسمي.

3. نموذج تورنر : ركنز على ثلاث مستويات للمنظمة لذا يمكن إعتبار أن التغيير قد يمس ثلاث مستويات وهي : الجزء الظاهري من أنماط السلوك ،مستوى الوعي كالقيم والقناعات،جزء من المسلمات وهي الافتراضات.

4. نموذج هرمان : الذي صنف مستويات الثقافة التنظيمية للصنفين أهداف التنظيم الرسمي وإتجاهات التنظيم غير الرسمي لذا يمكن إعتبار أن التغيير قد يمس هذين الإتجاهات من قدرات وتكنولوجيا ومعايير ومشاعر وتفاعلات .

5. نموذج شين : التغيير قد يمس المستوى المظاهر وهو السلوكيات من رموز والشعارات والطقوس كما يمس كذلك القيم والمعتقدات .

6. نموذج هيرمل: التغيير قد يمس قيم التفاعل من لغة وأعراف

<sup>1</sup>-أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره . ص. 278 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

7. على حساب نموذج **EHRARD FRIEDBERG** التغيير في المنظمة يمس ثلاث المستويات: المستوى الأول الأدوات والأنشطة وطرق العمل ، المستوى الثاني الكفاءة ، المستوى الثالث القيم والمواقف<sup>1</sup>.

8. نموذج الذي ندى عليه **peter1978** لفيت **leavite 1959**: التغيير قد يمس :

- الفلسفة العامة للمنظمة وتتمثل في منظومة القيم العامة والإطار المعياري.
- غايات المنظمة وتتمثل بالإختيارات بعيدة المدى.
- أهداف المنظمة والمتمثلة في الأهداف الجزئية والمرحلية والإستراتيجيات والخطط.
- سياسات المنظمة وهو المرشد والدليل الأساسي والجوهري لأهداف المرحلية للمنظمة.

9. فلدى كلوشن **KLUCHAN** وكروبر **KROUBER** التغيير يكون على مستوى التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ويضيف هرمان رأيه إلى جانب كلوشن وكروبر بتركيزه هو الآخر على التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكما أشر هرمان إلى الجزء الظاهري من الجبل الذي يوحي به أن التنظيم الرسمي يتكون من قدرات مثل التكنولوجيا ، والجزء الغير الظاهري من الجبل الذي يوحي به التنظيم الغير الرسمي وما يحمله من مشاعر وتفاعلات .

10. كما ركز **TURNER** على ثلاث مستويات المعممة للتنظيم وهي الجزء الظاهري من أنماط السلوك ومستوى الوعي والقيم وجزء من المسلمات وهي الإفتراضات .

ومن خلال ما سبق ، يمكن إستخلاص الأتي :

صحيح أن التنظيم يتكون من مستويات عديدة ومتنوعة تتعرض لتغيير، فهناك حالات أين تتطلب تغيير في نموذج واحد وهناك حالات تتطلب تغيير شامل لكل العناصر، إلا أن الباحث "بيتر" يرى أن عناصر التنظيم ليست منعزلة عن بعضها البعض<sup>2</sup> فهي مترابطة ومتفاعلة مع بعضها فهي تشكل كتلة وعليه فالتغيير الذي يحدث على جزء معين سيؤدي إلى تغيير الأجزاء الأخرى فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالآخر وبالتالي هذا ما يحدث تغييرا شاملا، فالهدف من التغيير الشامل هي تشكيل عناصر متفاعلة فيما بينها لتحقيق نظام متوازن وهي تعتبر كقيمة مضافة بالنسبة للمنظمة المعاصرة .

<sup>1</sup>-stéphane Haefliger ,le changement quelques modestes éclairages théoriques. 2003,lausanne :KpMG ,P.14.

<sup>2</sup>-خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره . ص. 343.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### المطلب الثالث : مؤشرات عملية التغيير التنظيمي وأثارها على التنظيم

لتغيير أهمية في حياة المنظمات ،وله أثر واضح يتمثل في صيرورة العمل بشكل فعال، كما يقلل السلوكيات الغير المرغوبة فيها وينمي السلوكيات الإيجابية ويعززها وسوف نتناول في هذا المطلب أهم مؤشرات التغيير التنظيمي وأثاره على التنظيم .

### أولا : مؤشرات التغيير التنظيمي

لقد مرت فلسفة العمل وظروفه الإجتماعية على عدة مراحل ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرته للمهام المهنية ودرجة إقباله عليها، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل حتى يبذل أقصى جهد وهو ما يعود بالفائدة على المنظمة .

1- مايميز العمل الجديد عن القديم كون العمل القديم يسطو عليه التكاسل والتهاون وتفكيك الروابط ما بين الأفراد وعدم الإستقرار وتفشي الأمراض النفسية والانحرافات عن العمل بالإضافة إلى كون المؤسسات كبيرة ولا تقسم المهارات إلى مهام بسيطة، أما العمل الجديد كونه لا يتطلب الجهد العضلي ولا المعرفة المعمقة لآليات إستغلال أدوات الإنتاج بقدر ماتتطلب قاعدة معرفية فنية ونظرية والتحكم في مهارات العمل، كما أصبحت المهارة الإجتماعية مطلبا ضروريا لإنجاز الأعمال الجماعية، ولم تبقى إهتمامات الإدارة الحديثة مقتصرة على الآلات والموارد بل أصبحت تعطي حيزا كبيرا من إهتماماتها الرضا العمال، وطرق معاملة المستخدمين وزاد الإهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية ورفاهية العمل في المؤسسات العصرية<sup>1</sup>.

2- ظهور وظائف جديدة داخل التنظيم والمهتمة خاصة بالعنصر البشري كوظيفة الموارد البشرية التي تقوم بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة وهدفها تسهيل نشاطات الوظائف في المنظمة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل، فقد أبرزت هذه الوظيفة دورها في التنظيم من خلال الإلمام بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة وذلك من خلال تقمصها لمجموعة من الأدوار المتمثلة في التخطيط - التنظيم - توظيف - قيادة - رقابة الأفراد العاملين في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص-ص. 12-13.  
<sup>2</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام في الجزائر. ط.02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص.09.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

3- توحيد التصورات وتقارب الأفكار من خلال الإعتماد على تفعيل الإتصال التنظيمي من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الإستفسارات وشرح إعلانات والنقاط الغامضة وهذا ماسيشكل محيط متجانس يزرع الثقة في نفوس العمال عكس المحيط التنظيمي التقليدي الذي يتصف بالتحيز.<sup>1</sup>

4- ما يميز التنظيم بعد التغيير الميول إلى تحقيق الرفاهية التنظيم وذلك من خلال تفعيل وتنويع نظام الحوافز وإعادة النظر في طرق تصميم الآلات والأجهزة ومحيط العمل وهذا بعد ظهور نظريات توجيهية إلى ضرورة تحقيق الرفاهية للتنظيم ومن أهمها توجه إلتون مايو، ماك كريكور- هرزبرغ<sup>2</sup>.

5- تطوير مؤشرات الحكم على فعالية السلوك التنظيمي والوظيفي وذلك من خلال الإعتماد على مؤشر الأداء الذي يعتمد على معيار مدى قدرة المنظمة الإلتزام بالراشدة والعقلانية في إستعمال الطرق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وللوصول إلى الأداء المطلوب، فالتوجه الجديد وضعت شروط لتحقيقه والمتمثلة في :

- ضرورة شمولية الأداء على كل أبعاد المنظمة الفردية والإجتماعية .
- الوصول إلى أهداف المرسومة من خلال تأدية والإنجاز الأنشطة وتنفيذ المهام أي ضرورة ربط الفعل بالهدف .
- ربط الأداء بالشرعية الإجتماعية بمعنى ربط الأداء بفعل والمعرفة وإكتساب القبول الإجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى جانب ذلك الشرعية القانونية والإقتصادية.
- التركيز على الكفاءة في إستخدام الموارد ، والفعالية في تحقيق الأهداف وضرورة تحقيق تفاعل ما بين عنصر الكفاءة والفعالية.
- ضرورة ربط ما بين البعد البيئي الداخلي والخارجي وإستغلال كل قوى العناصر من طرف المنظمة لتحقيق النتائج المرسومة .
- ضرورة تحقيق الهدف بنجاح، النتائج فعلية، القدرة في الإستمرارية، وتحقيق الرضا للجميع

6- التغيير في فلسفة الأداء بحيث أصبح للأداء الحديث إعطاء له الطابع الإستراتيجي وربطه بالقدرة التنافسية كما أصبح له معايير متعددة قائمة على التكلفة والوقت والجودة والمرونة وسرعة رد الفعل و الإبداع،

<sup>1</sup> بيوتلجة غياث، مرجع سبق ذكره .ص.116  
<sup>2</sup> -المرجع نفسه ، ص. 13 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وبطرق وكيفيات مرتبطة بهدف المنظمة، وضرورة قياسه كما يشمل أبعاد الأداء مستويات الثلاثة من المستوى التنظيمي .

- 7- ظهور مجموعة من العوامل الجديدة التي تؤثر على الأداء وهي الدافعية والقدرة والإدراك.
- 8- تقييم المهام للحكم على ما إذا تم الإنجاز والوصول إلى الأهداف بنجاح وعملية تقييم الأداء تكون من خلال الحكم على كمية ونوعية المهام<sup>1</sup>.
- 9- قديما كان العمال يحصلون على أجره منخفضة مقابل للإسهامات المنخفضة التي يقدمونها لكن حديثا أصبح يحصلون على قدر كبير نظرا لتحسينات الكبيرة في العمليات ومع إمتلاكهم للمهارات متعددة. ومتنوعة والتي تساعدهم على أداء المهام ولهذا يحصلون على حزمة المكفآت بالإضافة إلى حصولهم على الحوافز غير مادية مثل التدريب الذي يعتبر الأمان الوظيفي بالإضافة إلى التحفيز عن طريق العمل في فريق ووضع أهداف الفريق وتنفيذها، بالإضافة إلى برامج ترفيحية<sup>2</sup>.
- 10- ظهور دور النقابات ومساهماتها في تطوير العاملين من خلال خلق فرصا واسعة للتقدم والتطور والحصول على مجالات واسعة في التعيين والتوظيف وغيرها من الأبعاد ذات الأثر الفعال<sup>3</sup>.
- 11- في ظل مفهوم الإدارة المعاصرة وضرورة تغييرها أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن ضرورة تغيير أدوارهم وظائفهم ومهامهم .
- 12- إجراء تغيير في الأداء بحيث أصبح الأداء يعتمد على البيانات حول الموارد المستعملة والعمليات مع التركيز على ضرورة تفعيل العوامل المحيطة بالتنظيم من أجل إستعمالها في تحسين العمليات التنظيمية وذلك بتعزيز المكفآت الخاصة المتمثلة في المكفآت الإنتاج والمنظمة المقدمة أسبوعيا شهريا، سنويا للذين يقدمون إقتراحات جديدة وإنخفاض نسبة الشكاوي، بالإضافة إلى المكفآت الجماعية المقدمة لفريق العمل ، والإعتماد على المعرف والأدوات الجديدة والتدريب عليها، والإهتمام بالمشاكل التنظيمية والتطبيقات اللازمة لرقابة الأداء وتقييم الأداء يعتمد على جهات متعددة يكون التقييم من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس ، تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، وتقييم أداء الزملاء لبعضهم بعض .

<sup>1</sup> -مصطفى يوسف، إدارة الأداء.ط، 1، الأردن: دار الخامد للنشر و التوزيع 2016، ص-ص. 16-17.  
<sup>2</sup> -إبراهيم عباس الجلالي ، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها.ط. 01، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013 ، ص. 181.  
<sup>3</sup> -خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ،ص.218.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

13- تشكيل وحدة منسجمة تعمل كفريق واحد لها نفس المبادئ والقيم تساهم برأي واحد في جميع عمليات التنظيم عن طريق تمكينها بالمشاركة الجماعية في تحمل مسؤولياتها في تصميم برنامج وتحقيق ولاءهم للبرنامج وفهمه والعمل على تحسين أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين الأداء وجودته، والإهتمام بعملية التشخيص وتحليل الأداء.

14- وكما ظهرت مسميات جديدة للوظائف كالمساعدين، المسهلين تكمن إسهاماتهم في تسهيل تطبيق إدارة بفلسفة حديثة ومعاصرة التي ترمي إلى الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

15- ظهور فلسفة التنمية التي تعتبر من أهم الوسائل الفعالة لتحديد حيوية إستمرارية المنظمة وجعلها قادرة على مواجهة التحديات القرن فالتنمية تجعل من الموارد المحيطة في التنظيم ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد فقد ساهمت التنمية في رفع مستوى أداء الوظيفي والتنظيمي إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث بجودة عالية.

16- الموارد البشرية التي تحتجها المنظمات اليوم موارد تملك تشكيلة من المهارات الحديثة تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، المعرفة الإدارية المعاصرة، المعرفة بأساليب وطرق العمل الجديد وتتمكن من إندماجها مع الفريق .

17- تطبيق منهجية جديدة تتمثل في إدارة الجودة الشاملة التي فرضت إحداث تغييرات جذرية في المنظمة ومست كل من رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية، أنظمتها وسياستها وإدخال تحسينات في جميع المستويات وكما تعمل هذه الفلسفة على تبني إستراتيجية التدريب وتنمية مستمرة وتعليم الأشياء الجديدة بشكل دائم للإستجابة للجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح.<sup>2</sup>

**ثانيا : آثار التغيير التنظيمي على المنظمة :**

**1/. مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي :**

الأداء التنظيمي يرتكز على قدرة المنظمة في ترتيب وتنظيم وتنسيق هيكلها بطريقة مثلى بهدف تحسين أدائها خلال فترة معينة، فلتحسين الأداء التنظيمي طرق على حساب الحاجة بحيث يمكن أن تكون بطريقة جزئية، أو عن طريق إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، أو إعادة هندسة عماليتها التشغيلية أو إصلاح نظام

<sup>1</sup>- إبراهيم عباس الجاللي ، مرجع سبق ذكره . ص-ص. 149-151.

<sup>2</sup>- عمرو صفي علفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة . ط.02، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 430 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

المعلومات الخاصة بهم ومن أهم مؤشرات التي تبين على فعالية عملية التغيير التنظيمي: الفعالية والكفاءة والأنساق والملائمة .

### 2./ التغيير التنظيمي له قدرة تحسين الأداء التشغيلي:

تحسين الأداء التشغيلي يعكس قدرة الطبقة التنفيذية على تحقيق الأهداف التنفيذية بالإستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد خلال فترة زمنية معينة، لذا تحسين الأداء التشغيلي يمكن قياسه من خلال الأهداف المحققة والوسائل المستخدمة، يكون الأداء التشغيلي مثاليا عندما يتم الوصول إلى الأهداف قدر الإمكان وتكون الموارد المستخدمة في حدها الأدنى .

### 3./ التغيير التنظيمي الفعال قد يؤدي إلى تطوير التنظيمي:

بمعنى تطوير الرؤية الجزئية إلى الرؤية الشاملة، ودمج عدد متنوع من العناصر المؤهلة من المهارات وتوسيع الهيكل التنظيمي وتوفير موارد والعمليات المختلفة التي تكون ملائمة لنشاطات ورؤية المنظمة، التحكم من كل أشكال التنوع وضمان التوافق بين العناصر وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- تجميع العناصر وترتيبها.
- التصميم لها خطة موحدة.
- تنسيقها وتوجيهها بنفس الإتجاه.
- تحديد العمليات بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي المعمول به.
- ضمان الإتساق بين العمليات ونظام المعلومات في أوقات مناسبة.

### 4./ تحقيق التوازن البيئي للمنظمة : من خلال إمكانية تفاعل مختلف المتغيرات البيئية التنظيمية

فيما بينها لتشكيل وحدة ومن أشكال التفاعل :

- تفاعل العنصر الإنساني وذلك من خلال المشاركة الرسمية داخل التنظيم.
- تفاعل الأفراد مع التقنية.
- إمكانيتها تحقيق التفاعل بالنظام الإجتماعي الخارجي.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

ومن خلال ما سبق ، قد يتبن لنا :

أن هناك مظاهر يتميز بها التنظيم بعد عملية التغيير وهي تختلف عن تلك المظاهر التي تتميز بها قبل التغيير، فقد تعتبر هذه المؤشرات المقترحة والتي تم إستنباطها لدى العديد من الدراسات النظرية كأداة موضوعية لتقييم حالة وإتجاهات التغييرية لتنظيم في زمن معين وفي بيئة معينة، لتأكد ماإذا المنظمة تمكنت من الإستجابة للقيم الجديدة .

ولقد تخلف عملية التغيير التنظيمي أثارا على ماهو ملموس وعلى ماهو غير ملموس للمنظمة بحيث تعمل على تحريك كل ماهو ثابت فهو بذلك عمل فني يمثل قيمة حضارية للتنظيم إلا أن الآثار الإيجابية لعملية التغيير لها علاقة بالمنهجية العملية فإتباع الطريقة الواضحة والتحكم في الوسائل والتقنيات قبل وأثناء العملية وبعدها قد تؤدي إلى تطوير النموذج التنظيمي وهذا يعتبر ثروة لمستقبل المنظمة، ونظرا للإنعكاسات الإيجابية الذي تحدثها هذه العملية على التنظيم ما يجعلنا إعطاء لها قيمة إستثنائية .

### خاتمة المبحث الثاني :

إذا كان من السهل تغيير المستوى الظاهري من الماديات لكن واقع المستوى الغير الظاهري المتكون من نظام قيمى يصعب تغييره، لذا يمكن وصف عملية التغيير بأنها معقدة تتطلب تصرفات واعية ورشيدة، فعدم التحكم في العملية قد تؤدي إلى عدم التوازن مما يخلق حالة من الإضطراب، فالقدرة التنظيمية للتغيير التنظيمي ترتبط برؤية الشاملة لهذه العملية، بإعتبارها عملية مركبة تركز على منهجية تضمن المسار الوظيفي لعملية التغيير التنظيمي تعتمد في ذلك على القوى التنظيمية في جميع العمليات التنظيمية والمتمثلة في الأساليب والوسائل مستحدثة والقدرات البشرية، وإرتباط خطوات التغيير بالمدة الزمنية، ووضع نظام قياس التغيير المستعمل قبل وبعد العملية من طرف الخبراء، لذا يكمن إعتبار عملية التغيير مركبة والأكثر أهمية عند

التحكم في عملية التغيير التنظيمي بشكل فعال هو مقدرة المنظمة تحقيق العلاقات التالية :

✓ تنسيق بين الأهداف والإمكانيات

✓ علاقة تلاؤم بين الأهداف والبيئة

✓ علاقة تلاؤم مابين الإمكانيات والبيئة

✓ علاقة تكافؤ بين الإمكانيات والنتائج

✓ علاقة فعالية بين النتائج والأهداف

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### المبحث الثالث: كرونولوجيا التغييرات التنظيمية في الجزائر

تحتل التغييرات التنظيمية حيزا هاما لدى المنظمات في أي فترة زمنية وفي أي مكان، ولعل ما ولد هذا الإهتمام هو النقلة التي أحدثتها عملية التغيير بتخلي عن كل أشكال العجز ودفع بعجلة التنمية من خلال إنعكاساتها على مختلف مستويات التنظيمية، بإعتبار أن هذه العملية لديها أثر قوي على الأداء الوظيفي والتنظيمي، ونظرا لأهمية عملية التغيير ما زاد بالمنظمات الجزائرية الإهتمام به، بعدما أيقنت أن التغيير كمدخل للإصلاحات والتنمية والتخلي عن العجز التنظيمي،

وتعتبر الإصلاحات الإقتصادية 1976-1989 كخطوة الأولى للتغيرات التنظيمية أين تم تغيير وتحديد علاقة الدولة بالمؤسسة وظهور ممارسات علمية في التنظيم والتسيير من خلال الإهتمام لأول مرة بالتخطيط والتسيير وفقا لمخططات دعم التسيير بمبادئ الديمقراطية وإستقلالية التسيير وبعد ذلك جاءت إصلاحات 1992 لتصفية المؤسسات العاجزة من خلال طرح فكرة إعادة التشغيل والخصوصية في 1995 كبديل لعلاج من أزمة العجز الإقتصادي وضعف التسيير الذي كانت تتخبط فيه المؤسسات الجزائرية،

ومع مطلع الألفية الجديدة إتجهت المؤسسات الجزائرية سواء العامة أو الخاصة نحو رؤية جديدة قائم على إعادة الهيكلة الشاملة للتنظيم أين تم تحديث القيم وتم غرسها في السلوكيات التنظيمية وإستخدام أساليب ووسائل حديثة في التوجيه والتنفيذ مستهدف في ذلك تحقيق التنمية والجودة الشاملة للتنظيم ومواكبة التطورات التي عرفتها الساحة الدولية .

لذا في هذا المبحث سنحاول فهم التغييرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر من خلال إسترداد ماضي التنظيم الجزائري ودراسة التطورات التي عرفتها .

### المطلب الأول : التنظيم قبل الإصلاح

مايتميز به التنظيم في الجزائر قبل الإصلاح كونه نسق ثابت قائم على قيم الأصالة والقداسة والفكر كان متجه نحو هدف واحد يتمثل في ضرورة الحفاظ على الإستمرارية، تؤثر فيه الأسرة التي تعتبر كعامل أساسي في البناء الإجتماعي فكان العمل آنذاك لهدف إشباع الحاجات الفيزيولوجية والإستهلاكية وكان تنظيم الأسرة يستند قوته من عدد أفراد أعضاء الأسرة كما يقول الباحث مصطفى بوتفونوش خلال وصفه للعائلة الجزائرية : " أبناء الذكور كقوة للعمل"<sup>1</sup>

1- مصطفى بوتفونوش ، العائلة الجزائرية (التطور والخصائص الحديثة) . تر. دمري أحمد ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984 ، ص 45.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

إذا من خلال هذا يمكن اعتبار المنظمة الجزائرية قبل الإصلاح هو عبارة عن تنظيم غير رسمي يتكون من الهياكل الإجتماعية والأسرة كوحدة أساسية للإنتاج، فهو تنظيم لا إطار له فهو يتكيف بالمتغيرات الطبيعية والمتمثلة في التراب والزمن، والمناخ والقيم الدينية والإنسانية، فهو تنظيم ينبذ كل أشكال التغيير خوفا من الإنحراف من العادات والتقاليد التي يؤمنون بها ومعتمدون عليها خاصة أنها تعتبر قيم مغروسة بسلطة أبوية وروحية .

لذا يتناول هذا المطلب مظاهر التنظيم الجزائري قديما في حين سوف نتطرق إلى مظاهر المنظمات العالمية أثناء الثورة الصناعية إلى نهاية الحرب العالمية الثانية .

### أولا : التنظيم الثابت في الجزائر :

لسرد واقع التنظيم الجزائري قديما ركزنا على دراسة التي قام بها المختص في عالم الاجتماع pierre bourdieu حين وصف لنا التنظيم المحلي الجزائري **l'organisation domestique** في كتابه **sociologie de l'agrie** بحيث تم توصيفها كتالي :

### 1/ مظاهر التنظيم الجزائري قديما

كانت الأسرة الوحدة الأساسية الإجتماعية لتحقيق التنظيم الإجتماعي ووحدة إقتصادية للإنتاج والإستهلاك ، فكانت الملكية المشتركة كأساس لتحقيق التوازن الإقتصادي والأخلاقي فالأسرة كانت الخلية الأساسية في تحقيق التنمية فالمؤسسات كانت تنفرد بها عشائر ومع الوقت أصبحت وحدة سياسية، وفي ظل هذا النظام قد نجد الحرفيون هم المتخصصين و يملكون مؤسسة صغيرة ،

تم تقسيم العمل بين الرجل والمرأة مثلا الرجل مسؤول عن الأنشطة الزراعية والمرأة لديها أنشطة حرفية، أين إشتهرت نساء بني مزاب بتدخلاتها العميقة في إدارة الأعمال التجارية وكما إشتهرت المرأة في منطقة القبائل بإتخاذهن مبادرات كبيرة في الزراعة ،

فكانت عمليات التبادل في أماكن معينة ومعروفة ومحددة من طرف التجار مثلا في القلعة وجبل ألبوس بني مزاب التي تعتبر كمحاور إقتصادية جماعية، فعملية التبادل كانت على شكل المقايضة من الرأس إلى الرأس فالتجارة كانت مرتبطة بالزراعة وفق نظام صارم والبيع بطرق إنسانية فكانت المؤسسة مغلقة على حساب مبدأ الإكتفاء الذاتي نتيجة للإقتصاد المغلق ولهذا نجد كل مجموعة تعيش في حد ذاتها ومن أجل نفسها ،

<sup>1</sup>-Pierre bourdieu , sociologie de l'agrie . 8<sup>eme</sup>ed , l'école pratique des hautes etudes, p. 6 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

فقد حددت المؤسسات القديمة بعض المتطلبات والشروط للتنظيم من خلال الإبداع والإبتعاد على التيارات الأجنبية، ومن المهن التقليدية في هذه الآونة : المسجد ، الحمام العام ، فرن ، المحلات التجارية ، وجود البزار المركزي في الميزاب وقلة وعدم وجود جمعيات تجارية مهنية ووجود أكبر شركات الحرب اليدوية لديها حوالي عشرين عاملا ومتدربا ، كان الأندلسيون يمتلكون الصناعة المحلية وإستبعاد سكان الأصليين من جميع الوظائف ،

والتنظيم كان وفقا لتسلسل هرمي يوجد هناك رب العمل والعاملين إلا أن هناك علاقة ما بين الرئيس والعامل تحدها الهيبة والشرف.

### 2/. القيمة الأساسية لنظام التقليدي الجزائري .

تتمثل في:

- التأمين الوحيد ضد عدم اليقين في المستقبل والتحفظات.
- الرمز الملموس لقوة المجموعة هي تضحيات تليها وحدة جماعية.
- الإستثمار في الوظيفة الاجتماعية.
- التشدد بالقيم الدينية والوجدانية.
- خلق التوازن.
- الشركة تخضع لأخلاق صارمة.
- إستبعاد المنافسة والإهتمام بالعدالة.
- الراتب والسعر العادل والنزاهة المهنية.

### 3/. الموارد المستعانة في التنظيم الثابت :

تتمثل في :

- الهجرة إلى مناطق أخرى للحصول على رأس المال اللازم من أجل الحفاظ على الوحدات الزراعية وهي تعتبر من آليات لتكيف مع الطبيعة.
- إتفاقيات تجارية.
- تعاونية شراء.
- شراكة محدودة ومساهمة.
- إمتلاك تقنيات البيع والحاسبة.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- المهارة في التجارة.
- الأسعار الشفافة.
- تبادل المعلومات بين التجار وذلك خلال إجتماعهم في المسجد فيما يتعلق الأسعار والمنتجات.
- الإخلاص لمبادئ التقليدية.
- التكيف مع العالم الإقتصادي الرأسمالي والتنافسي .
- الأرض المصدر الوحيد المهيمن.

### ثانيا : من الثبات إلى التحول

#### 1/ . المنظمة في ظل الثورة الصناعية :

كانت المنظمة قبل الثورة الصناعية على يد كبار العاملين والتعليم العاملين كان مقتصرًا فقط من قبل القدماء ويسود نظام عائلي وحوافز كانت ضئيلة، ما يميز المنظمة في ظل الثورة الصناعية التركيز على الصناعة وإنشاء المصانع التي تستوجب الآلات العديدة لذا كان الإعتماد في تلك الحقبة على الآلة أكثر من العامل، فنظرا لتوسع إستخدامات الآلات ظهرت بعض شروط العمل في محيط المصنع والتي تتطلب ضرورة التحكم في الآلة وما يميز هذه المرحلة : التخصص وتقسيم العمل، المهارة المتميزة، مدراء متخصصين لإدارة الموارد البشرية، وضع جداول، مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية، الأعمال تتميز بالروتينية والتكرار<sup>1</sup>.

#### 2/. المنظمة في ظل مرحلة مابعد الحرب العالمية الأولى :

ما يميز هذه الحقبة ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين 1911 والتي ساهمت في تطوير ممارسات الإدارة والتنظيم وخصيصا الإهتمام بإدارة الموارد البشرية حيث ركزت على أهمية إستخدام أساليب علمية للتعرف على مهارات العاملين وتقديم علم النفس الصناعي وتكوين إدارة الموارد البشرية .

- إستخدام الحوافز المادية في العمل لزيادة الإنتاج، منح للعامل فترات الراحة.
- دراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الوسائل لأداء العمل.
- الإعتراف بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير الأنظمة.
- تحسين المنتجات .
- دراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الوسائل لأداء العمل .

<sup>1</sup> - يمينه سعيد، تنمية الموارد البشرية . ط. 01، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005، ص. 20 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- ماميز وظيفة التنظيم في هذه الحقبة البساطة لأن كل قسم مختص بمهامه فمثلا إدارة الموارد البشرية كانت تختص بوظيفة التوظيف، فمهام الإدارة والتخطيط وكل الوظائف المعقدة تعالج من طرف الإدارة المركزية التابعة للمؤسسات الضخمة مثل السلم الهرمي، الأجور، إدارة الموارد البشرية .
- التوظيف كان عن طريق الإختيار ما قبل التعيين .
- إدارة الموارد البشرية تكون على يد المتخصصين.
- إختصاص إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوظيف والرعاية الإجتماعية، التدريب، الأمن الصناعي، الرعاية الصحية .
- ظهور أقسام الموارد البشرية في كل مصنع والتي أصبحت تراعي كل الشؤون الإجتماعية للعمال وذلك من خلال إنشاء مراكز الخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان .
- 1915 الإهتمام بتدريب مدير الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة بأمريكا.
- 1919 تكثيف برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية وإهتمت بها إثن عشر كلية.
- 1920 إنشاء كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.
- إلا أن المشكل الذي صدفته المنظمة في هذه الحقبة تتمثل في تقسيم المهام ، الكفاءة في التسيير .

### 3./ المنظمة في ظل مرحلة ما بين الحربين :

- تطوير مصالح المستخدمين والتي إختصت في تنظيم العمل وإدارة المستخدمين وضع التكوين من أولويات والإعتناء ببعض الخدمات الإجتماعية ، وضع قوانين حول تنظيم المحيط الصناعي ، وفي 1930 تبلور ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما كان يعرف بقسم الأفراد والذي يكمن دوره في:
- تصميم سجلات العاملين والإحتفاظ بها: وكانت تشمل هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الإلتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي .
  - إدارة جداول الأجور، مقابلات التوظيف، تسريح العاملين ذو الأداء المنخفض<sup>1</sup>.

ومن خلال خلال تطرقنا لهذا المطلب، يمكن إستخلاص الأتي :

بينما كانت الجزائر بعيدة كل البعد عن النظام المؤسسي، في حين نجد الدول الأوروبية دفعت بعجلتها نحو تكوين التنظيم الرسمي والتفكير في التحول نتيجة لتأثير المؤسسات الأوروبية بأفكار الفلاسفة اليونانيين

<sup>1</sup> - يمينة سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

الذين كانوا يناشدون بضرورة التغيير من أجل إصلاح الخلل المهديد للعناصر الغير المرتبطة وكما كانوا يناشدون بالمنهج العلمي والعقل كأساس لتقدم ربما هذا مادفع حركة الإدارة العلمية تطبق هذه النظرة على أرض الواقع للمؤسسة والذي من خلالها ظهرت أولى بوادر التحول داخل التنظيم،

وخلال فترة الحرب العالمية الثانية كان ينظر للتغيير كونه أداة تسيطر عليه القادة من أجل التقدم والتطور والنمو والتكيف التنظيمي، وفي غضون ذلك إنتقلت هذه الفكرة إلى الجزائر لتستفيد منها عبر مراحل زمنية والتي سوف نرها في المطالب القادمة .

### المطلب الثاني: وضعية المؤسسة الجزائرية بين 1962-1980

شهدت السنوات الأولى للإستقلال 1962 فراغا قانونيا وتنظيما بحيث تم تمديد العمل بالقوانين الفرنسية وفي 1966 ظهر قانون الوظيفة العمومية الذي يعتبر قانون واحد تعمل به المؤسسات الجزائرية<sup>1</sup>، وفي 1970 إنتهجت الجزائر أسلوب البيروقراطي، وقد تعتبر فترة 1971-1980 هي فترة إنتقال أسلوب تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من أسلوب تقليدي إلى أسلوب جديد تتجسد فيه فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية والمساهمة في إتخاذ القرارات والرقابة وهذا مانص عليه ميثاق التسيير الإشتراكي .ومن أهداف هذا النظام الإشتراكي إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين .لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى وضعية التنظيم في الجزائر خلال الفترات التالية :

#### 1-مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965

#### 2- مرحلة التسيير البيروقراطي 1970

#### 3- فترة أسلوب التسيير الإشتراكي 1971 - 1980

#### أولا: الفترة الأولى 1962-1970

مرت المؤسسة الجزائرية في فترة 1962-1970 بمرحلتين : مرحلة التسيير الذاتي من 1962-1965 والمرحلة الثانية التسيير البيروقراطي 1970 .

#### 1/ . مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965

يعتبر التسيير الذاتي أول أسلوب لتسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأول تنظيم إتمدت عليه الجزائر غداة الإستقلال وكما يمكن إعتبارها أول محطة لتجربة التغيير على المؤسسات الجزائرية من الناحية التنظيمية

<sup>1</sup> رابع تواريخية، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية .عين مليلة الجزائر: دار الهدى ،2012، ص. 41.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

والتسيرية بحيث إنقلب التنظيم من نمط المؤسسة المستعمرة المقيدة من طرف أجنبي إلى تنظيم مستقل أين يعتبر العمال الجزائريون هم المسيرون للمؤسسة بأنفسهم .

ويعرف محمد السويدي أسلوب التسيير الذاتي على أنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشأة والمستثمرات التي هجرها الأروبيون"<sup>1</sup> ويعرفه عبد اللطيف بن أشنهو بأنه " حركة نمت في الصناعة كما حصل في الزراعة لمجابهة رحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم وهجرتهم لمنشأتهم، والذي كان رد العمال عليه هو الإنتظام في تعاونيات وميسرة ذاتيا، متابعة النشاط في كل وحدة من هذه الوحدات " .<sup>2</sup>

### أ. مبادئ و السياسة التنظيمية في ظل نظام التسيير الذاتي

#### 1). أهم مبادئ نظام التسيير الذاتي :<sup>3</sup>

- تحقيق الإستقلال الإقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة .
- تحقيق الإستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها ذاتيا وفق القوانين المسطرة .
- توزيع الأرباح المحققة داخل الإنتاجية على العمال بعد إقتطاع الحصة المقررة للدولة .
- تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق هيئات المتخصصة والمتمثلة في الجمعية العامة للعمال ، لجنة التسيير، المدير .

#### 2). سياسة تنظيمية في ظل التسيير الذاتي :

- وجود مركزية في التسيير والتعيين والرقابة .
- سياسة المؤسسة مقيدة ولايجب أن تتنافى مع التوجهات الدولة .
- الوصاية مفروضة على نشاط المؤسسة .
- نكريس التوجهات السياسية .
- طغت فكرة الأيديولوجية الاشتراكية .

<sup>1</sup>-محمد السويدي ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية . الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1986، ص. 139 .

<sup>2</sup> -عبد اللطيف بن أشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980) .ط.01.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982، ص. 27 .

<sup>3</sup> -عبد اللطيف بن أشنهو ، مرجع سبق ذكره ، ص. 11 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- فقد قدر عدد المؤسسات في هذه الأونة بين 314 و 345 مؤسسة توظف حوالي 30000 عامل والتسيير الذاتي قائم على أساس تحمل العمال مسؤولية التسيير من خلال هيئات يمارسون عن طريقها نشاطاتهم<sup>1</sup>.

ب. وضعية نظام التسيير الذاتي :

### 1). الهيكل التنظيمي :

تم وضع هيكل تنظيمي والذي جاء به مرسوم 22 مارس 1963 مبني على مبادئ المشاركة العمالية والتمثيل الديمقراطي للعمال داخل التنظيم و أجهزة ، وكان نوع الهيكل التنظيمي هرمي فمعظم القرارات مركزية صادرة من القمة أي من الأعلى إلى الأسفل مع وجود إزدواجية في القيادة المسيرة وفي مركز القرار (المدير ورئيس لجنة التسيير )، فكان شكل التسيير نوعه هجين<sup>2</sup>.

### 2). هيئات التنظيم في ظل نظام التسيير الذاتي:

تعتبر هيئات التنظيم هيئات متخصصة على شكل لجان تسيير ولها سلطة الإشراف على مبادئ التسيير الذاتي وقد تتكون هذه الهيئة من :<sup>3</sup>

- **الجمعية العامة للعمال** : تعتبر الهيئة العليا داخل المؤسسة تتكفل بمهام الخطط التنموية والبرنامج السنوي للإنتاج، وكما تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات وتنتخب مجلس العمال .

- **مجلس العمال** : يتولى مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة بحيث يقرر شراء أو بيع الأجهزة والمعدات في إطار البرنامج السنوي المعد من طرف الجمعية العامة للعمال، مع تقرير حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل كما يراجع حسابات المالية في نهاية المدة وينتخب ويراقب لجنة التسيير .

- **لجنة التسيير** : يتولى مهمة تعيين رئيسا لمدة سنة مع تأمين كل الوظائف التسيير داخل المؤسسة فيقوم بدراسة القوانين المحددة لتنظيم العمل وتضع الحسابات عند نهاية كل خطة وتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج . فرئيس لجنة التسيير يتولى مسؤولية القيادة بحيث يرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير .

<sup>1</sup> -سعيد أوكيل وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص. 20.

<sup>2</sup> -Mohamed tayeb nadhir , l'argriculture dans la planification en algerie (1967-1977) . 1 977, alger : opu, p. 140.

<sup>3</sup> -محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسبولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص. 9.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- المدير : يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات وتكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني ويقوم بوظيفة التسيير اليومي مع تطبيق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال، فالمدير يعين من طرف الوزير المكلف .

### 3). وضعية العمال :

كانت مبادئ التسيير الذاتي تركز خاصة على العامل في ملكيته لوسائل الإنتاج وكما لديهم حق الاستفادة من العائدات، وإعطاء لهم دور في التسيير والإدارة بإعتبارهم أصحاب القرار مع وضع الثقة الكاملة لهم في إختيار ممثلهم في أجهزة التسيير داخل التنظيم، فالعمل الجماعي كان من أهم القيم السائدة في تلك الآونة التي تبعث روح الجماعة في التعاون والتضامن ،

قد نجد بعض العوامل التي قد تؤثر سلبيا على أداء العاملين كالصراعات والتوترات نتيجة سوء العلاقة وبين العمال والمدراء لسبب سيطرة الجهاز البيروقراطي عليهم وإعتبارهم كأجير<sup>1</sup>.

### 2./مرحلة التسيير البيروقراطي 1970:

بعد تجربة التسيير الذاتي التي عاشتها الجزائر انتقلت الى تجربة أخرى وهو بناء النهج البيروقراطي بين 1965-1970 كمنعرج جديد بالنسبة للمؤسسة الجزائرية .

### أ. مفهوم النموذج البيروقراطي وخصائصه :

#### 1). مفهوم النموذج البيروقراطي:

مصطلح البيروقراطية جاء به العالم الاجتماعي الألماني ماكس ويبر Max Weber، فالكلمة مشتقة من الفرنسية و الإنجليزية Bureau أي المكتب وأصلها اللاتيني Burus أي اللون العاتم الذي يناسب المهابة والجاه أما كلمة crotio كلمة يونانية الأصل بمعنى الحكم والجمع بين الكلمتين تعطي لنا مصطلح بيروقراطية تعني حكم المكاتب وتستخدم هذه العبارة لتعبير عن الحكم وتحكم المكاتب والموظفين في الحياة الاجتماعية<sup>2</sup> وقد عرف هذا المفهوم العديد من الإستعمالات الشائعة ولهذا نجد إختلاف المداخل في وصف خصائص النموذج البيروقراطي وقد قدم وارن بنس Warren Bennis مفهوما إجرائيا للبيروقراطية بإعتباره

1- مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، تر. سمير كرم، بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص. 11.  
2- محمد علي، البيروقراطية الحديثة. ط.1، الإسكندرية: دار الكتب الجامعية ، 1972، ص- ص. 3-4 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

"الهيكلة التنظيمي الذي ينسق معظم أعمال المنظمات الإنسانية" ويعتبره ماكس ويبر كآلة إجتماعية عقلانية في التنظيم وتوجيه ضد كل صور السيطرة والمحابة في التوظيف وهو النموذج المثالي في التنظيم النظام والدقة<sup>1</sup>.

### (2) . خصائص النموذج البيروقراطي :<sup>2</sup>

- تسلسل سلطوي : بإعتباره نظاما مرتبا من المرؤوس والمرؤوسيه حيث يتولى فيه الرئيس المناصب العليا والإشراف على الموظفين المستويات الدنيا ويكون تسلسل التنظيم الإداري قائم على أساس الحكم الفردي .
- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي: يعني تحديد مناطق الصلاحيات الثابتة والرسمية التي يتم عادة تحديدها عن طريق القواعد أي القوانين أو الأنظمة الإدارية .
- نظام من القواعد يحدد حقوق لشاغل الوظيفة وواجباته : أنها قواعد ثابتة إلى حد ما وشاملة إلى حد ما ومعرفته يكون إنما هي بالتعليم أو الإطلاع المباشرة.
- نظام من الإجراءات يتعلق بأوضاع العمل: تفترض تدريبا مسبقا وقائما على الخبرات
- اللاشخصية في العلاقات بين الأفراد داخل التنظيمات والتنظيم الرسمي
- إختيار الموظفين وترقيتهم على أساس المؤهلات المهنية .

ب.وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل تطبيق نظام التسيير البيروقراطي :

### (1). أهداف التنظيم الجزائري في ظل نظام التسيير البيروقراطي :

في ظل فترة نظام البيروقراطي إهتمت فيه الجزائر على صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية من خلال<sup>3</sup> :

- التوسع في عمليات التأميم للإحتكارات الأجنبية وخاصة المجال الصناعي .
- بعث المؤسسات الوطنية بديلة عن هذه الإحتكارات تضطلع بعمليات البناء وتسيير لمواكبة مخططات التنمية الوطنية .
- إعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والإجتماعية وفرض نفسها من خلال تبني نموذج منفرد للتنمية .

1 -ألبرت هايد و آخرون ، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة ،تر.نخبة من المختصين في الإدارة العامة لعالم العربي، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 430 ، ص. 115.

2-عيكشي عبد القادر سعيد ، "مطبوعة في مقياس الإدارة العامة المقارنة" ، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة عامة ، تخصص إدارة العامة ، 2016/2015، ص. 47.

3-بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، " تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد" ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية . م . 20، ع. 31، 2018 ، ص. 50 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- التركيز على إظهار المؤسسة العمومية إلى حيز الوجود بإعتبارها هدفا في حد ذاته .
- الإعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة.

### (2). السياسة التنظيمية الجزائرية في ظل نظام التسيير البيروقراطي :

- هيمنة الدولة على قطاع العام .
- إضفاء الطابع الإشتراكي للمؤسسات العمومية .
- إصلاحات متكررة في إطار التنمية الوطنية .
- تقليص تبعية إتحاد العالم الخارجي .
- المبادرة بمجموعة من التأمينات الشركات الجزائرية الأجنبية العاملة بالجزائر .
- تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة .
- فكان القطاع الإقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية.
- العمل على إستغلال الثروات الوطنية.
- بعث قطاع صناعي قوي بمنتجات مختلفة .
- بعث تكامل منسجم بين القطاعات <sup>1</sup>.

### ثانيا : الفترة الثانية أسلوب تسيير الإشتراكي للمؤسسات الجزائرية 1971-1980

كانت الإشتراكية هو الخيار الإيديولوجي الذي أخذته الجزائر بداية من برنامج طرابلس وحتى ميثاق 1986 ودعمه ميثاق 1976<sup>2</sup> فكان التطبيق الفعلي للنظام الإشتراكي في نوفمبر 1971 أين بنت الجزائر تسييرا وفقا للمنهج الإشتراكي وكان ميثاق التسيير الإشتراكي مرجعية له والقصد من وراء هذا المنهج المطبق تطبيق المبادئ الإشتراكية في تسيير المؤسسات العامة والمتضمن مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير بحيث أصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت <sup>3</sup> بإعتبار أن مشاركة العمال والإداريين في التسيير قد يؤدي إلى نتائج

---

<sup>1</sup>- بن عنتر الرحمن ، "مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية" ، مجلة العلوم الانسانية . جامعة محمد خيضر بسكرة . م. 05 ، ع. 02 ، 2002 ، ص. 109 .

<sup>2</sup> - عبد العالي دبله ، الدولة الجزائرية الحديثة الاقتصاد والمجتمع والسياسة . ط. 01 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص. 158 .

<sup>3</sup> - أمين عبد القادر عليوش ، " أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير . جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007 ، ص. 33 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

جيدة والتخلص من فكرة سيطرة البيروقراطية ومن أهداف هذا النظام إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين<sup>1</sup>.

### (1). مبادئ وخصائص النظام الاشتراكي

- التعاون بين الجميع.
- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج .
- نهد الإستغلال وكل أنماط البيروقراطية.
- مركزية التخطيط الشامل وإتخاذ القرارات.
- القضاء على الفوضى.
- سياسة المؤسسة موجهة من طرف هيئة مركزية واحدة في البلاد .

### (2). وضعية المؤسسات الجزائرية خلال فترة التسيير الإشتراكي 1971-1980 : كانت وضعية

المؤسسات في هذه الفترة تتميز كالتالي :

- تحويل العامل من ضعف الأجير إلى عامل منتج ومسير في أن واحد<sup>2</sup>.
- تم تحديد شروط العمل و متطلبات نظام الإشتراكي في الإنتاج بحيث يجب أن تكون الوحدات كبيرة بإستخدام تقنيات متطورة ومجتمعات ضخمة تتطلب إطارات ويد عاملة تتزايد كفاءتها بإستمرار وقد تتميز هذه الفترة بالإهتمام بنمط العمال والكفاءة والتكنولوجيا وجانب المالي وتأطير العمال<sup>3</sup>.
- المؤسسة الإشتراكية ملك الدولة فقد تولت الدولة الإستثمار<sup>4</sup> فيها فقد تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي أي رأسمالها من أموال عامة فقد تتضمن عدة وحدات والعامل فيها كمنتج ومسير في أن واحد .
- قد تم تحديد إختصاصات ومهام مجلس المديرية وفق للمادة 59 من ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات والذي يكمن في تحديد برامج الأنشطة وتوسيعها مع وضع مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول.

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي . الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص. 233.

<sup>2</sup>- mostapha boutenfouchet , le socialisme dans l'entreprise .1978, alger :édition s.n.e,p39

<sup>3</sup> سفير ناجي، محاولات في التحليل الإجتماعي. تر. بوحبور الأزهر، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، د.س.ن، ص. 41.

<sup>4</sup>-بن عيسى عليه، زيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره. ص.51

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- الأجور ووضع مشروع الخطط الإجمالية لتنظيم المؤسسات.<sup>1</sup>
- سيطرة نظام المركزية والوصية على الأنظمة .
- في 1975 ظهور قوانين وطنية في مجال علاقات العمل والتي تركز على العدالة وفقا للأمر 32-75 وتخصيص مفتشية العمل وفقا للأمر رقم 33-75 والأمر المتعلق بالمدة القانونية 30-75.<sup>2</sup>
- ربط مفهوم الإسهام في النتائج مع مفهوم مكافآت الإنتاجية من الناحية المالية.<sup>3</sup>

### ثالثا : نقد تجربة التغيير في هذه الآونة

- لقد أكدت الدراسات أن التجربة الكلاسيكية الجزائرية لتغيير فشلت نتيجة :
- إرتكاز على الإصلاحات الجزئية للمشاكل فقد تنصب على الأمور ذات طابع الفني والإجراءات وإهمال الجوانب السلوكية مع تعامل مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة ولذا يعتبرها الباحث الأستاذ الدكتور مريزق عدنان أنها الإصلاح في هذه المرحلة يعاني من قصور وسبب راجع إلى الإهتمام بإصلاح بناء الهياكل والأنظمة الرسمية وعدم الإعتماد على أسلوب المشاركة في عملية التغيير.<sup>4</sup>
  - تقهقر البيئة التنظيمية والإدارية نتيجة لتخطبها في دوامة البيروقراطية السلبية والتي أدت إلى إنحرافات الجانب التنظيمي وغياب إستراتيجية مشاركته بين الإدارة المركزية واللامركزية.<sup>5</sup>
  - بالرغم من ظهور الإشتراكية إلى أن ظهرت ثقافة سلبية مثل إنتشار الرشوة والمحسوبية وهذا ما أدى بإستياء العديد من العمال وظهور مشاكل سوسيو مهنية، وإرتفاع متزايد للعدد المخالفات بلغت 600، 70 بالمئة تارك العمل ، 12% الغياب المتكررة ، 6% رفض العمل ، حالات الانفصال 6%<sup>6</sup>.

1 -حسان الجيلاني،التنظيم والجماعات. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص . 84 .

2- رابح توابحية ، مرجع سبق ذكره . ص.41.

3- عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره . ص.470 .

4 مريزق عدنان،التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة. الجزائر: جسور النشر،2015،ص 147.

5- Ahmed zessari , "la decentralisation . enjeu de rapport cartel local" ,revue marocod'administration . renald,n<sup>0</sup>. 2,1992,p.8.

6-يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره. ص. 22.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

نستخلص من خلال دراستنا لهذا المطلب أن :

غداة الإستقلال كان التنظيم الجزائري يستند إلى النمط الإشتراكي السوفياتي نظرا للفراغ التنظيمي الذي خلفه المستعمر وبعد مدة ظهرت إرادة الجزائر في بناء قيم تنظيمية وطنية وتم غرس قيمة مسؤولية التسيير الذاتي التي كانت مدعومة من طرف هيئات مختصة ومقيدة بتوجهات مركزية، وفي 1970 توجهت الجزائر نحو فلسفة التنظيم البيروقراطي لعقلنة التنظيم وكخطوة لتنظيم الهيكل الرسمي للمؤسسات الجزائرية، في 1971 توجهت الجزائر نحو رؤية إشتراكية 1971-1980 أين إستندت إلى مبدأ الإشتراك وهي من أهم المبادئ لغرس القيم الجماعية داخل التنظيم وهي رؤية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية ، فكانت ثقافة التغيير في تلك الآونة تتميز بالانغلاق (vision carré) قائمة على منظور ضيق مرتبط بالتجديد التنظيم الرسمي الداخلي فقط دون النظر إلى البيئة الخارجية، فالتغيير الذي حدث في تلك الفترة كان تغييرا جزئيا يركز على بعد واحد يتمثل في التسيير والتنظيم دون مراعاة جوانب أخرى مثل التنسيق والرقابة و توجه وكيفيات التنفيذ العمليات والتخطيط ،

فإشكالية ثقافة التغيير في تلك الآونة يمكن إرجاعها إلى عدم وجود خبرات فنية وتقنية حول عملية التغيير نظرا لتأخر الجزائر نوعا ما في تطبيق لتغييراتها ولهذا يصعب غرس قيمة جديدة كما يتطلب الأمر نظرا لعدم وجود طرق يتم تعزيز ثقافة التغيير وعدم وجود جهد جماعي لتكوين منظومة القيم الجديدة على حساب تطالعاهم، فتفاعل مع القيم البيروقراطية والإشتراكية كان بشكل غير فعال وهذا نتيجة لهيمنة المركزية على هذه العملية ،

ونتيجة لهذه الإجراءات المعيقة ما أدى إلى النظر إلى الإجراءات الجديدة لمعالجة وضعية المؤسسات الجزائرية ووضع الحلول المناسبة لكل المشاكل المتفاقمة من خلال خلق ظروف جديدة لتنظيم من خلال إستقلالية المؤسسات وإعادة هيكلتها كأساس للإصلاحات والتي سوف نتطرق إليها في المطلب القادم .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### المطلب الثالث: مرحلة إستقلالية المؤسسات ما بعد 1980 في الجزائر إلى الحداثة

نتيجة للأثار السلبية الذي خلفه الإتجاه التقليدي ما دفع إلى ضرورة التفكير نحو إتجاه جديد الذي يتمثل في الإصلاحات لإيجاد الحلول للخلل التنظيمي .

وما ميز هذه المرحلة هو تحرير الإقتصاد من التسيير الإداري بصدور المادة 58 من القانون التوجيهي الذي يمنع أي تدخل في إدارة وتسيير، وظهور المادة 2 من قانون التخطيط طويل الأمد أو المتوسط أو السنوي، وكما نصت المادة 6 على أهم الأسس لتنظيم والمتمثلة في الديمقراطية وإحترام المسؤوليات القانونية والتأسيسية، تقسيم العمل وإستقلالية التسيير،

وتم دعم إستقلالية تسيير المؤسسات بسياسة إعادة الهيكلة المقررة في إطار المخطط الخماسي الأول 1980-1984 وظهور القانون 89-12-1989 المتعلق بنظام أسعار جديد، وكما نظم القانون رقم 88-02 المؤرخ في 12 يناير المتعلق بتخطيط علاقة المؤسسة بالسوق في صيغة تطبيق تخطيط لامركزية وديمقراطي، وضمن المشاركة الفعلية لكل من الأعوان الإقتصاديين والإجتماعيين وكان هدف الإصلاحات ضمان التنمية ما أدى إلى توجهات سياسية جديدة لمسار الإصلاح منها ما يتعلق بهيكلة المؤسسات العمومية الإقتصادية وتنظيم السوق المالية وتوجيه نحو التنمية.<sup>1</sup> لذا سنتناول في هذا المطلب العناصر التالية :

### أولاً: فلسفة الإصلاحات الإقتصادية في إطار إستقلالية المؤسسات العامة الجزائرية

#### ثانياً: فترة الخصخصة

#### ثالثاً: المنظمة الجزائرية في ظل العولمة

<sup>1</sup> محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب، 1993، ص-ص. 160-167.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

أولاً: فلسفة الإصلاحات الاقتصادية في إطار إستقلالية المؤسسات العامة الجزائرية :

تبنى إصلاحات اقتصادية مع بداية ثمانينات القرن العشرين بهدف إيجاد حل لمشكلة الكفاءة والوصول إلى أداء أفضل فكانت هذه المرحلة تستهدف الإصلاح الشامل من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة والإرتقاء إلى مستوى أداء المؤسسة والوصول إلى أهداف المرجوة، وأهم فكرة تركز عليها هذه الفترة ظهور إصلاحات اقتصادية في إطار البحث عن كفاءة المؤسسات العامة في إطار تطبيق منظور الكفاءة في التسيير والإدارة ومرجعيتها الميثاق الوطني 1986.

### 1./ مبادئ فلسفة الإصلاحات :

إن فلسفة الإصلاحات في ظل إستقلالية المؤسسات قد بنت "مبدأ الإستقلالية" والتي تضمن<sup>1</sup>:

- حرية المبادرة والتسيير.
- إستغلال المؤسسة طاقاتها الذاتية.
- تحمل مسؤولية السوق.
- التفاعل مع السوق.
- تلبية حاجات السوق بإنتاج السلع والخدمات.
- المردودية.
- إنتهاج سياسة تقليل التكاليف.
- مراعاة الجودة .
- إتباع إستراتيجية تقضي توفير العملة الصعبة.
- المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة الاقتصادية.
- زيادة القيمة المضافة.
- إنتهاج التسيير الكفاء.

<sup>1</sup>-الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية وإشكالية البحث عن الكفاءة المؤسسات العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية. جامعة دمشق. م.25، ع.2009، 02، ص. 260.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### 2/مراحل الإصلاحات في الجزائر

لقد مرت فلسفة الإصلاح بمرحلتين :

#### أ.مرحلة إعادة الهيكلة 1981 - 1988

إعادة الهيكلة تعني إعادة النظر في الممارسات السابقة رغبة في إنقاذ المؤسسات الجزائرية من الإفلاس والعلق نتيجة لسوء التسيير الداخلي فكانت فكرة إعادة الهيكلة عملا بمنشور(80/242) الصادر بتاريخ 4 أكتوبر 1980 فتطبيقها من خلال تقسيم المؤسسات الإقتصادية الضخمة إلى مؤسسات أصغر حجما ليتمكن المسيرين من التحكم فيها<sup>1</sup>.

#### ب.وضعية التنظيم الجزائري في ظل السياسة الإستقلالية 1988 :

لقد ظهرت عوامل جديدة في هذه الفترة والتي يمكن إعتبارها كفرص لتحقيق الكفاءة في تسيير ومن أهمها :

- تحرير المؤسسات الإقتصادية العامة من قيود الدولة وتدخلاتها في الإدارة والتسيير بحيث أصبحت المؤسسات العامة الإقتصادية شخصية معنوية مستقلة عن الدولة لديها حرية التسيير الإداري والمالي .
- مبدأ الإستقلالية المالية الذي ساهم في تحفيز العمال والمسيرين .
- حرية التخطيط وتحديد مستقبلها .
- إتخاذ قرارات بكفاءة .
- ظهور ثقافة الأخطار التسييرية وتبني المسؤولية ولولوج المخاطرة .
- تم تحديد مناصب العمل والأجور وشروط قبول العمال ورفضهم والتركيز على الكفاءة في التسيير وربط بين المسؤولية عن النتائج وطرائق تسيير العامل البشري .
- إعداد الهياكل التنظيمية على حساب إحتياجات إدارية وتسيير .
- أصبحت للمؤسسة لها حرية تحديد الأسعار وإختيار شبكات توزيع المنتجات .
- حرية عقد صفقات وتحقيق مصالحها .<sup>2</sup>

1- بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2014، ص. 12.  
2- الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره. ص.ص. 264-266.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### ثانيا : فترة الخصخصة

لقد برزت الخصخصة في الجزائر في بداية الثمانينات مع صدور قانون 81-84 المتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخواص أين تم تعديله سنة 1986 بقانون 86-03 المؤرخ في 04 فيفري 1986 بحيث شمل الأملاك العقارية<sup>1</sup> فكانت البداية لهذه المرحلة في سنة 1995 من خلال إصدار الأمر 95-22<sup>2</sup>.

فمرت عملية الخصخصة في الجزائر بمرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى (1988-1995): كانت مخصصة لتنظيم ولتوضيح الفاصل بين الدولة والمؤسسة العمومية الاقتصادية مس القطاعات غير الإستراتيجية كالفندقة والسياحة التجارة والتوزيع، الصناعة النسجية والغذائية، الصناعة التحويلية في المجالات الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية والزراعي، وفي 1997 ظهور الأمر 97-12 أين ميز بين الخصخصة الجزئية والكلية، والمرحلة الثانية (2001-2009) التي كانت تهتم بطرح أساليب نقل ملكية الأسهم التي أصدرتها المؤسسات العمومية الاقتصادية وكما تم طرح بحدة مسألة إصلاح الدولة من خلال إعادة تنظيم وتسيير المرافق العامة<sup>3</sup>.

فعرها البنك الدولي<sup>4</sup> : " على أنها زيادة مشاركة القطاع العام الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تمتلكها " ، أما المنظمة الأوروبية للإئتماء الاقتصادي O.C.D.E فقد عرفت الخصخصة على أنها تنازل عن الأصول العمومية لأشخاص أو كائنات من القطاع الخاص بغرض تحسين فعالية تخصيص مخزونات رأس المال الموجودة ، متى كانت الضمانات الدستورية والقانونية متوفرة وغير غامضة وفي هذه الظروف يجب فحص عدة مسائل تتعلق بالتنازل عن الأصول وإستعمال حق الإنفعا من رأس المال المجدد وتحسين سير الأصول المخصصة<sup>5</sup> وعرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 1985 : "أنها جزء

<sup>1</sup> -محد زرقون، "إنعكاسات إستراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية" ، مجلة الباحث . جامعة قاصدي مرباح ورقلة م.07، ع.07، 2009، ص. 154 .

<sup>2</sup> - الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية ، ج ر، ع. 48 ، الصادرة في 03 سبتمبر 2001 .

<sup>3</sup> -منية شوادية، " طرق خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية" ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص قانون أعمال . جامعة 08 ماي 1945 قالمة : كلية الحقوق والعلوم السياسية، ص. 4 متوفر على الموقع :

file:///C:/Users/ncn/Downloads/chouaidia.pdf  
<sup>4</sup> - حبش محمد حبش ،الخصخصة وأثرها على حقوق العاملين بالقطاع العام.ط.01، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 2011، ص. 21.

<sup>5</sup> -عجة الجيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من إستراتيجية التسيير إلى الخصخصة.الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2006، ص. 358.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

من عملية تصحيح هيكلية للقطاع العام من خلال إعادة تعريف وتحديد دور الدولة عن طريق أبعاد الدولة عن أي نشاط يمكن أن يؤديه القطاع الخاص بشكل أفضل<sup>1</sup>.

و قد تتجسد عملية الخصخصة في :<sup>2</sup>

- تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأس مالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص .
- تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير وممارسة وشروطه.

### 1/ .أساسيات الخصخصة في الجزائر

أ. مبادئ الخصخصة :<sup>3</sup>

- مبدأ التدرج : عملية الخصخصة تتم بطريقة تدريجية ويتم إدراج المؤسسات القابلة للخصخصة ضمن برنامج حكومي وتقدم بشكل مضبوط
- حماية مصالح الدولة : من خلال وضع معايير موضوعية من شأنها تنظم عملية الخصخصة من جهة ومن جهة أخرى الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية بحيث يتم وضع قيمة لاثمان البيع وتحديد التزامات للمشتريين من خلال وضع دفاتر والمحافظة على الأسهم
- الشفافية : إعلان للجمهور عن صفة تحويل ملكية عن طريق الإشهار
- عدم التمييز والتمفرقة بين الفئات الاجتماعية

ب. أهداف الخصخصة في الجزائر<sup>4</sup>

- تطوير الفعالية الاقتصادية للمؤسسات.
- تعظيم الإيرادات الصافي وإيجاد مصادر جديدة للإيرادات.
- توسيع قاعدة الملكية لأفراد الشعب وتشجيع صغار المستثمرين وإسترجاع أملاك التي صدرت سابقا.
- تحقيق الأهداف السياسية والمتمثلة في بناء الديمقراطية وضمان حرية الفردية.
- زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسات.

1- نفسية حجاج، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 06-05 .

2- المادة 01 من الأمر رقم 22-96

3- شيماء مبارك، "إستراتيجية الخصخصة في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسدي مبراح ورقلة، م.08، ع.26، 2016، ص. 437.

4- شيماء مبارك، مرجع سبق ذكره . ص. 439.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

2/ مظاهر خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية :

أ. في ظل الأمر الملغى رقم 95-22:<sup>1</sup>

- حصر المشرع القطاعات التي يمكن خصوصتها وذلك في المادة 02 على حساب المرسوم رقم 95-22 والمتمثلة في المؤسسات ذات القطاع التنافسي كالفندقة والسياحة والنقل البري للمسافرين والبضائع، التأمينات، صناعة النسيج، صناعة الزراعة والغذائية، التجارة والتوزيع، البناء، الري .
- لقد ركز هذا الأمر على عدم تدخل الدولة في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق صناديق المساهمة بحيث تم تشكيل شركات عمومية قابضة المملوكة لأسهم المؤسسات .
- تحديد الخطوط والمبادئ العامة لتحويل ملكية إلى قطاع الخاص سواء الوطني أو الأجنبي.
- وتم تحديد هيئات المكلفة بمهام برمجة وتنفيذ عمليات الخصخصة: الهيئة الأولى تتمثل في الحكومة التي يكمن دورها في ضبط قائمة المؤسسات والمقررة الوحيد النهائي بما يخص أهم العمليات والإجراءات الخصخصة ، والهيئة الثانية مجلس الوطني للخصخصة المكلف بتنفيذ البرامج، والهيئة الثالثة لجنة المراقبة عمليات الخصخصة.
- على حساب المادة 05 من الأمر 95-22 تم تحديد طرق تنفيذ الخصخصة والمتمثلة في : إعداد قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالخصخصة، إعداد ميثاق تطبيق، إتباع المرسوم المحددة والمتعلقة بالخصخصة ، الشروع في الإجراءات والعمليات.
- تعيين هيئة مكلفة بتنفيذ عملية الخصخصة والتشاور مع الوزراء القطاع ويكمن دورها كوسيط بين الحكومة والمؤسسات والجهات المعنية بالخصخصة وهذا ما نصت عليه المادة 08 الأمر 95-22 .

ب. مظاهر الخصخصة في ظل الأمر رقم 01-04 المعدل والمتمم<sup>2</sup>

- ظهور منهجية تدريجية للخصخصة.
- أصبحت الخصخصة جزء من النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- تنظيمها بموجب المادة 13.
- تم تحديد قواعد تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسيير ومراقبتها على حساب الأمر رقم 08-10.

<sup>1</sup>-شوقي يعيش تمام، مناصريه حنان، "خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية في النظام القانوني الجزائري : نحو مقاربة التوفيق بين الوسائل والأهداف"، مجلة المفكر للدراسات القانونية و السياسية . جامعة خميس مليانة م.04، ع. 1، 2021، ص. 90 .

<sup>2</sup>-شوقي يعيش تمام، مناصرية حنان ، مرجع سبق ذكره . ص. 292 .

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- تقديم تعريف ركز على مصطلحات التالية : نقل ملكية العامة إلى الخواص، عملية تحويل.
- تم تصحيح بعض الأخطاء الواردة في المادة الأولى وهو الخضوع للقانون الخاص.
- الأمر رقم 01-04 حسب المادة 15 تم توسيع من دائرة القطاعات المعنية بالخصوصية.
- تم وضع مبادئ الخصوصية في مدتين 14 و 37 من الأمر رقم 01-04 والمتمثلة في: ضرورة احترام قواعد الشفافية والإشهار، منع إفشاء معلومات عن وضعية المؤسسة، منع ترشح العمال لإقتناء جزء أو كل من المؤسسة .
- كما تنص الأمر 01-04 على طرق وكيفيات تنفيذ عمليات الخصوصية والتي حددتها آليات السوق والمتمثلة في عرض البورصة والعرض العلني بالبيع .
- وبموجب المادة 08 من الأمر رقم 01-04 تم حذف المصطلح الوطني للمجلس وتم إستبداله بالمجلس المساهم للدولة وهنا قد يتبين لنا حذف رموز الدولة كسلطة لتحرير الإقتصاد وكما وسع المشرع من صلاحية المجلس بحيث أصبحت صلاحيته ذات طابع إستراتيجي يتمثل في تحديد الإستراتيجية الشاملة وضبط.
- والتنظيم، والطابع التنفيذي يتمثل في تحديد السياسات والبرامج والموافقة عليها وتنفيذها .
- تم الإحتفاظ بجهاز لجنة المتابعة وهو الجهاز الوحيد الذي لم يتم فيه التغيير ويكمن مهمتها في تقرير وتبدي رأيها ومراقبة مدى إحترام مبادئ الخصوصية .

### ثالثا: المنظمة الجزائرية في ظل الألفية الجديدة

إستندت المؤسسة الجزائرية في الألفية الجديدة إلى قيم الحداثة في التنظيم وقد شكلت هذه القيم نتيجة لتفاعلات بين ظروف عديدة نتيجة لتطورات القيم التنظيمية عبر المراحل التاريخية .

#### 1./ الأداء والأفراد في التنظيم المعاصر للجزائر

لقد أدرك التنظيم المعاصر الجزائري أن الأداء هو من أهم الركائز الأساسية لتنفيذ المهام وتأديته العمل لذا أعطت له قسطا من الأهمية على مستوى المنظمة والفرد ووضعت له مقاييس كمية للممارسات المعتمدة والمرتبطة بساعات العمل وملاحظة النتائج بطريقة مستمرة لغرض أداء المهام بطريقة صحيحة وإعتمدت على جانبين بارزين للأداء وهما:

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

- أداء المهمة من خلال العمليات التحويلية والتخطيط والإشراف وهي من أهم الوظائف التي تساعد على الفاعلية والكفاءة .
- الأداء الضمني من خلال الإصرار والحماس، الإنضباط، التطوع في الإنجاز، تعاون مع الزملاء والإلتزام بقواعد وقوانين العمل .
- ومن أجل تحقيق الأداء الفعال وضعت المؤسسة الجزائرية شرط القدرة على أداء العمل لذا شرعت في سياسة البحث عن الفرد المناسب في المكان المناسب، من خلال إعتماها على مقارنة الكفاءات في 1990 للحصول على موارد بشرية تمتلك قدرات ومعارف،
- باعتبار أن التنظيم المعاصر بحاجة إلى نوعية الفرد الذي يمتلك معارف صريحة وإجرائية حول مهامه ووظائفه وربط المهارات الشخصية والإدراكية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف إلتزمت المؤسسة الجزائرية المعاصرة بإجراءات التوظيف والإستقطاب من خلال إجراء مسابقات كتابية وشفوية لإختيار الأفضل على حساب الشروط الموضوعية.
- ولتسيير الكفاءات إتمدت على إستراتيجية الموارد البشرية التي تعتمد على: التخطيط، التكوين، التقييم الأداء والترقية وتحفيز دافعية العامل من خلال تفعيل نظام الحوافز الذي ظهر بمختلف أنواعه سواء من ناحية العلاقات المهنية والأمن الصحي ونقابات.
- وتم وضع القاعدة المرجعية للإستغلال العقلاني للموارد البشرية والتسيير التنبؤي للكفاءات والمتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد الذي نشأ بموجب المرسوم التنفيذي<sup>1</sup> رقم 95-926 المؤرخ في 29 أفريل 1995 والذي يعتبر من أهم اللوحات القيادة التي تقود إصلاحات العميقة في جوانب تسيير الموارد.

### 2./وضعية إدارة وتسيير الموارد البشرية في ظل نظام المعاصر :

لتعزيز تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي إهتم التنظيم المعاصر بوظيفة إدارة وتسيير الموارد البشرية، وتم توكيل مختصين في هذا المجال، وتأسيس لها مصلحة أو قسم مع توسيع في مهامها ونشاطاتها، وبعد ذلك أصبح كجهاز مركزي له قوة تأثير في توجيه قيم العاملين وتغييرها على حساب إبتهاات المنظمة، وكما أصبح هذا الجهاز يسلط على عملية تحسين الأداء من خلال وضع شروط والأهداف وتقريب كل التوقعات للأفراد .

<sup>1</sup>نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 8.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

إن جهاز إدارة وتسيير الموارد يعتمد في ممارسة نشاطاته على إتباع خطوات تحليل الأداء لتحديد أسباب فجوة الأداء، ووضع خطة مصممة للأداء من خلال الإعتماد على تصميم الطريقة المناسبة وتثبيت نظام للمتابعة ومحاولة تأثير على فريق العمل لتنفيذ الخطط المصادقة، وفي الأخير يعمل هذا الجهاز على المراقبة وتقييم الأداء لتخليص النتائج وفقا لمقاييس الأداء وأخيرا يعمل على تصحيح الخلل وكما يعتمد في سلوكياتهم التسييرية على النظام المرجعي للكفاءات،

وهنا يتبين لنا أن جهاز إدارة الموارد البشرية له دور في إحداث تغييرات التنظيمية، في ذلك تعتمد نماذج فكرية حضارية من أجل بناء تنظيم يحمل مواصفات حضارية على كل الأعمال التنفيذية الإدارية والتحويلية في ذلك تستند إلى أهم الأساليب الحديثة .

### 3./الإدارة في ظل النظام الحديث

يتميز نمط الإدارات في المؤسسات المعاصرة بكونها إدارة مؤسسية تعتمد على بنیان مؤسسي يتضمن العمل وآليات صنع القرار وضوابط الأداء والرقابة المالية والإدارية الداخلية والخارجية ، ووضع أهداف المؤسسة وغايتها والمراحل التي تعمل فيها على تنفيذ الغايات ودور الدوائر والأقسام والوحدات المختلفة، والعمل يسير وفق نظام واضح ومفهوم لجميع العاملين<sup>1</sup>.

إن الإدارة المؤسسية الجزائرية إهتمت بتهيئة المناخ التنظيمي وذلك من خلال توفير مفاهيم جديدة وإقتناء ظروف ملائمة للعمل وتوفير العناصر التنظيمية المعاصرة من خلال :

- إتباع أساليب التنمية الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.
- وظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية وكان أول بوادر تطبيقها في 2003 بعد أن أدخلت خدمة الأنترنت للجزائر في 1993 وصدور المرسوم الوزاري رقم 256 سنة 1998 الذي أنهى إحتكار الخدمة من الدولة وسمح للشركات الخاصة بتقديم خدمة الأنترنت، وتم تعزيز إستخدامها في سنة 2008 بعد إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية بين سنة 2008 و2013 للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.
- الإعتماد على الإستشاريين.

<sup>1</sup> - إبراهيم بدران، رشا حمادة، دليل المستخدم للاستشارات الإدارية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007، ص-ص. 8-9.

<sup>2</sup> - رافيق بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق - دراسة حالة 2001 - 2011"، مذكرة ماجستير. جامعة مولود معمري بتيزي وزو: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011، ص 151.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

أصبحت المؤسسات المعاصرة الجزائرية تراعي المبادئ التالية :<sup>1</sup>

- استخدام موارد بشرية يتميزون بالكفاءة والتزام بتنفيذ المهام .
- مناصب العمل محددة وفقا مواصفات الوظيفية.
- حقوق وحوافز مادية ومعنوية للموظفين .
- الخضوع للوجبات المهنية يفرضها الأداء الفعال.
- التدفق المستمر والتحول بين باقي فروع قطاعات الأشغال الأخرى.
- المرونة في تسيير المستخدمين وتبسيط في طبيعة العلاقات وفي المردودية.
- الإنتقاء الأفضل للكفاءات وفي إستعمالها .
- علاقة حرة داخل التنظيم ما بين الأعوان والمستخدمين.
- العمل على مبدأ تنوع الأنشطة والثقافي داخل التنظيم .
- التفاوض مع مؤسسات أجنبية و التعامل معها.
- الإنطواء على قرارات السلطة أعلى.
- الاندماج في مبادئ الرأسمالية العالمية.

**ومن خلال ما سبق ، يمكن إستخلاص الآتي:**

قد تعتبر فترة إستقلالية المؤسسات المنعرج الحاسم لتغييرات التنظيمية الجزائرية لتحقيق الكفاءة والفعالية وهذا نتيجة لبناء مبدأ جديد وهو مبدأ الإستقلالية الذي يعتبر كفرصة أمام المؤسسات الإقتصادية لتسيير بكل حرية وتحديد واختيار سياستها بطرق علمية، والتأقلم مع البيئة الخارجية فهذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة في ميدان العمل : كحرية العمل وحرية أخذ القرار، تحفيز النشاط الموكلة، الإلتزام بإحترام معايير الإنتاج والإنتاجية والمتمثل في التحكم الأفضل في القواعد التسيير، وما أدى في الأخير إلى الإستقلالية الاقتصادية، الأمر الذي شجع ظهور فترة الخوصصة التي شكلت نشاطا لتغييرات التنظيمية نتيجة لتغييرات الكثيرة التي صاحبت هذه الفترة خاصة 1995-2001 ،

وبعد ذلك ظهرت تطبيقات حديثة للتنمية الإدارية والتنظيمية كإعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الإلكترونية التي تضمن تطوير المؤسسات وتقديم خدمات نوعية للمواطن لجعله راضي، وربط

<sup>1</sup>-مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطوير والتحول من منظور تفسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنية . ط . 02 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2013، ص.52.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

الأداء بمقاييس كمية ورقمية، هنا يتبين لنا أن المؤسسات الجزائرية قد تبنت منظور واسع لتغيير الشامل كميًا ونوعيًا .

### خاتمة المبحث الثالث :

كانت عملية التغيير في التنظيم الكلاسيكي الجزائري جزئية تهتم فقط بجانب علاقة الدولة بالمؤسسة وعدم النظر إلى الجوانب الهيكلية والإنسانية للتنظيم، ويرجع سبب الضعف التحكم في عملية التغيير إلى عدم إمتلاك المنظمة الجزائرية تجربة منهجية لهذه العملية وهذا ما شكل هبوط دوري الذي أدى إلى ظهور توترات في التنظيم الجزائري، لكن بعد تكريس لمبدأ الإستقلالية الذي شكل خصية مميزة لتحرير عقلانية التنظيم ومن خلالها تم إكتشاف مختلف أساليب ووسائل لدعم التنظيم، ونضج المعارف المنهجية في التسيير، وتشجيع شرعية التغيير كعملية مستمرة ومتواصلة وإنتقال سماتها عبر الأجيال وحرية توسيعها بمختلف الجوانب من خلال بناء منظور شامل وواسع لعملية التغيير وتدعيمها نحو إتجاه متصاعد بالحدثة من أجل إحداث سيرورات التطورية وبهذا شكلت رؤية واضحة حول قضية التغيير التنظيمي كأحد عوامل الرئيسية المؤثرة على الفلسفة التنظيمية الجزائرية.

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

### خاتمة الفصل الأول :

يعتبر التغيير مفهوم قديم وضعوه الأسلاف، فكانت الفكرة تتبلور حول التغيير الاجتماعي وبعد زمن إنتقلت فكرة التغيير إلى التنظيم لصياغة منهج به تمر المنظمة عبر مراحل من النمو إلى التجديد وصولاً إلى التنمية والتطور، ليظهر بعد ذلك مفهوم التغيير التنظيمي كمفهوم حديث إحتل مكانة جوهرية في العلوم الإدارية والتنظيمية وفي جميع التنظيمات، فهناك العديد من التعارف المقدمة، فقد نجد حتى هذا المفهوم يتطور ويعطي معاني جديدة على حساب البيئة التنظيمية وعلى حساب الحاجة لتغيير، ولهذا نجد مفاهيم بديلة ظهرت على حساب متطلبات العصرنة،

لذا من خلال البيانات التي تم دراستها يمكن إستنتاج أن التغيير التنظيمي كعملية تقوم بها المنظمة في زمن معين لإنتقالها من حالة إلى أخرى أين تترك الفلسفة القديمة من أجل إقتناء فلسفة جديدة .

ف نطاق التغيير لدى النظريات الكلاسيكية قد يكون داخل حدود التنظيم لذا فمفهوم التغيير يأخذ صورة ضيقة ومغلوقة ويمكن طرح عليه هذا المفهوم "التغيير في نظام المغلوق"، أما النظريات الحديثة فقد وسعت من نطاق التغيير ليشمل العناصر الخارجية للتنظيم وهذا ما ذهبت إليه أنصار النظرة الواسعة بكون أن هناك تغيرات بيئية خارجية تؤثر على التنظيم، والهدف من إحداث التغيير على حساب النظرة الحديثة هو التكيف، لذا نجد مفهوم التغيير في هذه الحالة يأخذ صورة الشمولية لتغيير، إذا بما أننا في عصر التغييرات ما علينا سوى الأخذ بالنظرة الحديثة التي تدعم فكرة أن التنظيم كنظام مفتوح وهذا ما دعانا إلى طرح عليه مصطلح " التغيير في النظام المفتوح " .

كما توصلنا كذلك إلى المفهوم الجزئي أو الكلي للتغيير التنظيمي، فتركيزنا على هذه النقطة الهدف منها معرفة ما إذا العملية تحتاج إلى جهد أو لا، وعلى حساب التعارف السابقة، إذا كانت العملية تمس فقط أحد الأجزاء الداخلية هنا عملية التغيير تكون بطريقة عفوية وغير مخطط ولا تحتاج إلى جهد، لكن إذا كان غرض التغيير يمس كل عناصر المنظمة هنا يستوجب اللجوء إلى التخطيط وهذا ما يعرف بتغيير الإستراتيجي ، فالمنظمة تختار بين الطريقتين على حساب حاجياتها لتغيير .

وكما نستنتج أن المنظمة وحدة حية لها إرادة في التغيير وهناك شواهد تاريخية تثبت عن ذلك، بينما كان النموذج الآلي والجمود والثبات ساد التنظيم، ظهرت إسهامات إمبريقية قادتها الحركة الصناعية التي تبحث عن أساليب جعل العمل سهل وأخذت تنادي بضرورة تحفيز العمال لبذل الجهود في تسيير الأداء من أجل الزيادة الإنتاجية،

## الفصل الأول: الإطار العام للتغيير التنظيمي.

وبعد ذلك ظهرت متغيرات جديدة التي حفزت وعي الطبقة العمالية ومن أهمها الماركسية والحركة النقابية والمقاربة الراديكالية التي ركزت على زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية ونتيجة لظهور هذه المتغيرات مادفع بظهور دراسات حول العلاقات الإنسانية التي تنادي بأهمية العنصر البشري داخل التنظيم،

ومع تطور البحوث التطبيقية والعلمية وزيادة حجم المنظمات وزيادة في تكلفة العمل وظهور تخصصات عديدة في العمل مآدى في إرتفاع مستوى ثقافة العمل وما أدى تزايد ظهور إتجاهات حديثة التي حفزت بشدة فكرة ضرورة التغيير بشكل مستمر من خلال إستحداث أساليب ملائمة.

وبما أن البيئة التنظيمية في حالة تغيرات مستمرة كما رأينا في تاريخ التغييرات التنظيمية الجزائرية، فقد تظهر متطلبات جديدة قد تؤثر على العمليات التنظيمية بشكل إيجابي أو بشكل سلبي ولسيما على عملية التغيير، لذ نجد الأطر العلمية مازالت تبحث عن ميكانيزمات لقيادة عملية التغييرات التنظيمية وهي النقطة التي سنعالجها في الفصل الثاني .

## الفصل الثاني:

علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات

البيئية وثقافة المنظمة

-تحليل الواقع الجزائري-

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### تمهيد:

من خلال هذه الدراسة التحليلية الكيفية، سنحاول الإستناد إلى الشواهد والبيانات الكيفية لدراسة العلاقة بين متغيرات محل الدراسة، وهدفنا الإضافة على الدراسة قدرا من الدقة لواقع الظاهرة، ومن خلالها سيمكن تصور المشكلة بوضع في الحسبان قواعد الإرتباط والأسباب التي تتمثل في مجموعة من أهداف وعناصر التي أشارت إليها العلوم الإنسانية على أنها مجموعات الكيفية التي ترتبط بالبيئة المحيطة أو بالإطار الإستدلالي،

والمعالجة الكلية للموضوع الذي من خلاله يمكن حصر فكرنا في الحديث عن العلاقات وأهداف التي يتضمنها موضوعنا، وقد تكون مميزات وصفات المختارة والموضوعية، وفي ذلك سنركز في تحليلنا على أهم سمات التي يركز عليها التحليل الكيفي للظواهر والمتمثلة في:

- التأكد على الطابع الكيفي للمتغيرات
- تركيب عناصر الموضوع البحث ففي دراستنا قد تكون المتطلبات البيئية بصفة متغير مستقل مسبب لظاهرة التغيير التنظيمي وبعد ذلك تأتي في المرتبة الثانية ثقافة المنظمة التي تعتبر بصفة متغير وسيط بين متغير المتطلبات البيئية والتغيير التنظيمي، والمتغير التابع في المرتبة الثالثة وهو حدوث التغيير التنظيمي وإنعكاساته نتيجة وجود المتغير المستقل ودور المتغير الوسيط .
- الإهتمام بالبعد الزمني لمتغيرات موضوع البحث : الذي سيكشف لنا مراحل وخطوات التغيير التنظيمي بداية بالمرحلة الإنتقالية لتغيير التنظيمي والمتمثلة في التغيير الثقافي إلى مرحلة التنفيذ والمتمثلة في التغيير الشامل .
- وكنتيجه للدراسة التحليلية الكيفية هو الوصول إلى تنظيم وترتيب وتصنيف العلاقات بين متغيرات محل الدراسة وذلك إستنادا بالإطار التصوري الذي يمنح لنا فرصة إكتشاف القوانين الإرتباطية بين متغيرات محل الدراسة وإمكانية تحديد الوسائل ومداخل التي بواسطتها يمكن فهم أعمق للعلاقة وتفاعلات ما بين المتغيرات ودراسة سلوكيات تنظيمية وتحولاتها لنتمكن في الأخير على إصدار أحكام قيمة حول الأفعال و ردود الأفعال المرتبطة بموضوع محل الدراسة .
- فمدى تدخلنا يعتمد على ما إذا كان البحث الدراسة ذو علاقة إرتباطية أم سببية.
- وتوضيح أن للتغيير بيئته وثقافته الخاصة

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المبحث الأول : المتطلبات البيئية و تأثيراتها على التغيير التنظيمي

ما تتميز به المنظمة في العصر المعاصر أنها موجودة ضمن نسق معقد يتكون من بعدين وهما البعد الداخلي والبعد الخارجي بحيث لكل بعد شدة تأثيراته على العمليات التنظيمية ولكل بعد وحدات وعناصر يمكن مشاهداتها لكن هناك عناصر قد تكون غامضة لا يمكن مشاهدتها.

وهدفنا من هذا المبحث فهم سمات العناصر الداخلية والخارجية وطبيعة علاقتها بالمنظمة وكيف تؤثر في

التغيير التنظيمي لذا سنحاول من خلال هذا المبحث :

- 1- توضيح مفهوم البيئة والتحليل البيئي
- 2- توضيح معنى البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد مستوياتها
- 3- توضيح معنى البيئة الخارجية وتحديد مستوياتها
- 4- تفسير كيفية تأثير البعدين على عملية التغيير التنظيمي

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الأول: ماهية المتطلبات البيئية

هناك مجموعة من المفاهيم بمثابة البنية المصرية للمنظمة باعتبارها كمتطلبات متعلقة بالبيئة التنظيمية والمعروفة بالعوامل المحددة لسلوك التنظيمي، فهذه العوامل قد تكون مصنفة على حساب التصنيف البيئية في العلوم التنظيمية والإدارية إلى عوامل البيئة الداخلية، وعوامل البيئة الخارجية، لذا للفهم وتفسير وتحليل مدى تأثير المتطلبات البيئية على العمليات تنظيمية الأمر يستوجب ضرورة دراسة بشكل واضح ودقيق القوى المؤثرة والتي تتمثل في الضعف والقوة والتهديدات والفرص لمختلف المتغيرات. لذا هذا المطلب يدرس مفهوم البيئة التنظيمية ومختلف عناصرها الداخلية والخارجية، وستتطرق إلى العناصر التالية :

- توضيح مفهوم البيئة
- معرفة أبعاد البيئة التنظيمية منها الداخلية والخارجية
- تحديد مستويات وعناصر كل من البيئة الخارجية والداخلية

أولاً : فكرة عامة حول مفهوم البيئة التنظيمية

1./ دراسة في تاريخ مفهوم البيئة التنظيمية

تتكون كلمة البيئة من مقطعين المحيط أو البيئة وعلم وبذلك تعبر عن المحيط والبيئة والمؤثرات التي تخضع لها البيئة وبدأ الإهتمام بدراسة البيئة كمدخل بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة زيادة الإتصال والعلاقات ما بين الدول،

وينادي هذا المدخل بفهم سمات التي تميز بها أي حكومة ووظائفها وطريقة عملها وطبيعة علاقتها بعناصر مختلفة مثل المكان، السكان، القيم، العادات والتقاليد ونظام الحكم والظروف التي تميز بها المجتمع وظواهر سياسية وإجتماعية، وإقتصادية، بحيث تلعب هذه العناصر دورا هاما في تأثير في النموذج الإداري والتنظيمي كما تتفاعل المنظمة بدورها مع البيئة بحيث تتأثر وتؤثر في العناصر المكونة لبيئتها،

وبدأ التركيز على أهمية المدخل البيئي في العلوم الإدارية وتطويره على يد كتابات "جون جوس" الذي أكد على أهمية العوامل البيئية لكل مجتمع وفهم السمات التي تميز الحكومة ووظائفها وأسلوب عملها وطبيعة علاقتها وسلوك الموظفين العموميين، تليها دراسة روبرت دال في كتابه تحت عنوان "من الذي يحكم" الديمقراطية والقوة في مدينة أمريكية" بحيث أكد على أهمية المدخل الإيكولوجي في مجال الدراسات المقارنة،

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

بحيث يحث هذا المدخل في وجهة نظر روبرت دالا على الصلة الوثيقة بين الإدارة والمحيط، فدراسة "فريد ريجز" التي أكدت على أهمية البيئة في كتابه "بيئة الإدارة العامة" سنة 1971 وكتابه الأخير "الإدارة في الدول النامية" سنة 1975 حيث قسم فيه المجتمعات إلى نماذج زراعية، إنتقالية صناعية وتحليل أثر الظواهر السياسية والإجتماعية والإقتصادية على كل نموذج<sup>1</sup>، ويعود ظهور مفهوم البيئة في الخمسينيات من القرن العشرين فقد خضع إلى تطورات كثيرة على صعيد مكوناته وأبعاده بحيث ظهرت مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي، السياسي، المعلوماتي، المعرفي، إلا أن هذا المفهوم مازال يشكل تحدياً<sup>2</sup>.

### 2/.التعريف الإصطلاحي للبيئة التنظيمية

نفترض وجود تعريفات مختلفة للبيئة التنظيمية بحيث هناك من يطرح آراء حول البيئة الخارجية، وعلى النقيض نجد طرحا حول البيئة الداخلية، فلكل باحث زاوية نظره وتدرج تطورها عبر الزمن حسب الدراسات والوقائع الجديدة ،

قد أشار الكاتب رويينز<sup>3</sup>1990 أن البيئة التنظيمية هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة فعرّفها كالتالي : "خذ الكون وأطرح منه المنظمة فيكون الباقي هو البيئة" ، وجاء هاوولي أكد أن للبيئة مؤثرات بحيث عرفها أنها جميع الظواهر خارج المنظمة تؤثر ولديها إمكانات التأثير في المنظمة، وفي نفس الإتجاه نجد ناصر داداي يعبر عن البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المنظمة وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها الخارجي كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، ومن زاوية أخرى نجد بعض المفاهيم تحمل معنى البيئة كمفهوم " المناخ التنظيمي"<sup>4</sup> المرتبط بالموقع الجغرافي للتنظيم إلا أن الفرق الموجود بين مفهوم البيئة والمناخ هو أن المناخ التنظيمي يحمل معنى الداخلي للبيئة أي ذلك النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم واحد بمعنى وجود عوامل داخل التنظيم تؤثر فقط على تلك المجموعة دون مشاركة العناصر البيئية الأخرى الخارجية،

1-موفق جديد محمد، الإدارة العامة.ط.01،الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2007، ص.46.

2-ماجيد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره . ص 134.

3-زايد مراد ، الإتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات - مدخل تسيير المؤسسات ، المرجع السابق ، ص.67-68.

4-محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال . ط.3، الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر ، 2005 ، ص. 305.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

وكما ذكر الدكتور ماجد عبد المهدي مساعدة على كتابه إدارة المنظمات أن البيئة ذلك المجال<sup>1</sup> الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، وكل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجموعة بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية، وكما وصفه بالإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية، فهذا الإطار يتكون من أحداث ومنظمات وقوى أخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسة أي الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

فمن خلال هذه تعريفات المقدمة نستخلص أن هناك تحديات جزئية لمفهوم البيئة التنظيمية بحيث هناك طرح يربط مفهوم البيئة التنظيمية بالبيئة الخارجية والرؤى الدائمة لذلك تؤكد أن البيئة الخارجية مؤثرات ومن جهة أخرى نجد تعريفات مرتبطة بالمفهوم الضيق للبيئة الداخلية مبنيا على النظام الفرعي ذات تأثيرات محدودة على المنظمة ،

في حين نجد طرحا يضم الأجزاء الداخلية والخارجية بإعتبار أن البيئة التنظيمية هي تركيبة تتألف من عناصر خارجية وداخلية توجد صلة وترابط بينهما ذات علاقة آلية أو محتملة تؤثر وتتأثر بفعاليات نشاط المنظمة، إذا إنطلاقا من هذا الطرح نستنتج أن البيئة التنظيمية مفهوم واسع مرتبط بالنظام الشامل تحدث فيه الإثارة والتفاعل نتيجة لتأثيرات عديدة من طرف المتغيرات الموجودة خارج وداخل المنظمة .

### 3./ المدخل البيئي :

يركز هذا المدخل على دور بيئة الجهاز الإداري وتأثيرها في الجوانب التنظيمية والإدارية لوحدات الجهاز الحكومي، وبالتالي ينبغي تحليل عناصر البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتشريعية وتحديد انعكاساتها على خصائص التنظيم الإداري لوحدات الجهاز الإداري<sup>2</sup>.

### ثانيا :تصنيف أبعاد البيئة التنظيمية

وفقا للعنصر السابق حول تعريف مفهوم البيئة التنظيمية إتضح لنا الرؤية أن للبيئة التنظيمية بعدين :

#### 1/ . بعد البيئة الداخلية :

إن معظم الباحثين في العلوم الإدارية والتنظيم في أثناء تقديمهم لتعريف المنظمة يركزون على ربط المنظمة بوظيفتها ومهامها لذا نجد الباحث سرتو يربط البيئة التنظيمية بالعمليات الإدارية لذا يرى " سيرتو " 1997 أن

<sup>1</sup>-ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص. 134.

<sup>2</sup>-نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهيتي ، تحليل اسس الادارة العامة (منظور معاصر). ط.01،الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص . 81 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمنظمة وقد يكمن دورها في إعطاء للمنظمة قدرات وميزات تنافسية، إنفرادية في أساليب وطرق عملها وأدائها مع المساهمين في تحقيق أهدافها وهو محدد أساسي لإستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات البيئة الخارجية كقوة دافعة<sup>1</sup>. ولإبراز أهمية الطبقة البيئة الداخلية داخل التنظيم ذهب الدكتور طارق طه 2007 في كتابه " النظرية. الهياكل" إلى اعتبار البيئة الداخلية كطبقة خاصة بالتنظيم تشمل على دوائر داخل التنظيم متماسكة وتؤثر بصورة مباشرة على التنظيم<sup>2</sup>.

قد نجد بعض الباحثين يركزون فقط على العناصر المادية لذا يقدمون مفهوما ضيقا للبيئة كما عرفها الدكتور حمزاوي 2008 بأنها المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوء ودرجة حرارة وإضاءة وتصاميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة<sup>3</sup> وفي النهج نفسه نجد الباحث القحطاني 2008 يركز على ظروف المادية المعاصرة التي تحيط بالإنسان تسمح بالترفيه والنمو المهني كالتهوية وسائل الأمن<sup>4</sup>.

فالبيئة التنظيمية تحتوي على مؤثرات إيجابية محفزة وهذا ما أكد عليه الباحث المغربي 2011 الذي يعتبر أن البيئة الداخلية مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تؤثر على نحو مباشر على أداء المنظمة وتضمن نقاط القوة المتمثلة في القدرة الملموسة وغير الملموسة لإنجاز أهدافها بشكل متفوق إلى جانب ذلك تضم المنظمة نقاط الضعف والمتمثل في نقص الإمكانيات والقدرات وما ينعكس سلبا على مستوى الأداء<sup>5</sup>.

ولتحديد أهم العناصر للبيئة الداخلية وصف الأستاذ زايد مراد في كتابه الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات 2012 "أن البيئة التنظيمية الداخلية تشمل المنظمة نفسها وتضم العديد من العناصر الأساسية من

1- ماجد عبد الهادي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص.144.

2- طارق طه ، التنظيم النظرية - الهياكل - التطبيقات . ط.1. سونير-الأزاريطة الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2007، ص. 286.

3- حمزاوي ، محمد ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية . ط. 01، الرياض: مكتبة القرى للنشر و التوزيع، 2008، ص. 105.

4- قحطاني سالم، القيادة الإدارية- التحول من نموذج القيادي العالمي. ط.2 ، الرياض: مرامر للطباعة و التعليق ، 2008، ص. 259.

5- المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية. ط.2، القاهرة: مجموعة النيل، 2011، ص. 18.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

موارد المنظمة، السياسات، والتقنيات والإجراءات، عمليات الإنتاج، الهيكل التنظيمي، رسالة المنظمة، أهدافها، مستوياتها الوظيفية وثقافتها<sup>1</sup>.

ولتعميم جميع العناصر البيئة الداخلية يمكن الإستناد إلى دراسة أ.د. محمد حسن الشماع وأ.د. خضير كاظم حمود في كتابهما نظرية المنظمة 2014 وُصفت البيئة الداخلية للتنظيم على أنها تلك الأطر المتعلقة بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها مثل: الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية، الهياكل التنظيمية، إجراءات وسياسات تنفيذية، التكنولوجيا المستخدمة، أنماط الإتصالات السائدة<sup>2</sup>،

وفي الطرح نفسه نجد الدكتور ماجد عبد المهدي مساعدة في كتابه إدارة المنظمات - المنظور الكلي - قدم توضيح لسياق البيئة الداخلية وفقا لثلاثة نماذج والمتمثلة في: نموذج بورتر 1980 التي حددها في الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات البيئية، التكنولوجيا. نموذج Na nayana and Nath 1993 تتمثل في الأنظمة الوظيفية، نظام المعلومات، الأطر الإنسانية والمعرفية، نظام تتدخل فيه الجوانب الملموسة وغير الملموسة، نموذج WHEELLEN AND HINGER 2006 والمحددة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المادية والإنسانية<sup>3</sup>.

من خلال هذه الدراسات نستخلص أن للبيئة التنظيمية مجموعة من العناصر وهي متنوعة بين عناصر مادية ومعنوية، رسمية وغير رسمية تكون إطارا لظروف العمل .

### 2/ بعد البيئة الخارجية :

قد يحتوي مفهوم البيئة الخارجية على معاني عدّة نتيجة لظهور مفاهيم فرعية مثل: الإطار العام، البيئة العامة، الكيانات جميعها، خارج إطار المنظمة، الحيز، الإطار الإقليمي والجغرافي، البيئة الكلية. فظهور العديد من المصطلحات نتيجة لتطورات الحاصلة للبيئة الخارجية، قد نجد دلالات عدّة لكن المعنى لا يتغير كما قد تكون دلالات محدودة المعنى حين يربط الباحث مفهوم البيئة الخارجية بأحد العناصر السياسية أو الإجتماعية أو ثقافية.....

<sup>1</sup>زايدي مراد ، مرجع سبق ذكره، ص. 69.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص . 184.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

هو الإطار العام<sup>1</sup> خارج حدود المنظمة له تأثيرات شمولية أو جزئية يتكون من تركيبة معقدة تشمل على مجموعة من العناصر ومكونات على حساب نموذج p.l.ESETEI الذي يعني العنصر السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي، الثقافي، التكنولوجي، الإيكولوجي والبيئة الجزئية التي تنطوي على عناصر ذات صلة مباشرة مع المنظمة والمتمثلة في قوى 1+5 حسب نموذج بورتر المتكون من المنافسة والموردين، العملاء، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الحكومة.<sup>2</sup>

فقد ظهرت دراسات حديثة صنفت البيئة الخارجية إلى صنفين صنف بيئة الإدارة العامة غير المباشرة وصنف بيئة الإدارة العامة المباشرة :

(1). بيئة الإدارة العامة غير المباشرة تتمثل في :<sup>3</sup>

- المتغيرات السياسية : كنظام الحكم، الإستقرار السياسي، المشاركة الفعالة بين الحاكمين والمحكومين والتنسيق بينهما، المصلحة العامة.

- المتغيرات الإقتصادية: الموارد، الأجور، التسهيلات.

- المتغيرات الإجتماعية: العادات، التقاليد، النظم الإجتماعية، القيم السائدة في المجتمع.

- المتغيرات التاريخية: التراكم الحضاري الناتج من الظروف التاريخية والضغط الخارجية والداخلية التي مر بها المجتمع بحيث تساهم في تكوين نماذج إدارية وتنظيمية قوية أو ضعيفة .

- المتغيرات الثقافية: مستوى التعليم والثقافة والخبرات وتأهيل، آليات الكفاءة والإمكانات المبدعة لإستخدام التكنولوجيا المتطورة وقد تساهم المتغيرات الثقافية في قدرة إنجاز الأعباء بكفاءة .

(2). بيئة الإدارة العامة المباشرة :

وتشمل كلا من الأحزاب السياسية والصحافة وجماعات المصالح ، السلطة التشريعية الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية والمحلية وجماعات الضغط، جماعات المصالح، عملاء المصالح الحكومية، فهذه البيئة تمارس تأثيرها في الإدارة العامة عن طريق الرقابة والمتابعة من أجل ضبط عملية صنع القرار وتنفيذ السياسات بشكل فعال وتشمل على :

<sup>1</sup>-خليل محمد حسن الشماخ ، خضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص. 184.

<sup>2</sup>-زايد مراد ، مرجع سبق ذكره، ص. 69.

<sup>3</sup>موفق جديد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص. 48.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- البيئة الدولية: بيئة تعمل في ظروف العولمة التي تركز على إقتصاد الدولي، ظروف السوق، المنافسة الحرة، أسعار العملات المحلية المتقلبة والنقابات، تضخم تعويضات العاملين، زيادة شركات متعددة الجنسيات والتكتلات الإستراتيجية بين الدول<sup>1</sup>.
- البيئة التنافسية: فالمنافسون قد يكون بنفس المنتج أو مشابها لها، بحيث قد نجد منافسة مباشرة تدور بين المنظمات التي لها نفس المنتج، لذا نجدها تتنافس من اجل الجودة وتمايز والمنافسة الغير المباشرة ما بين منظمات مختلفة المنتج لكن قد تكون متشابهة .
- العملاء: مرتبط بأنماط وعادات إستهلاكية على حساب التفضيل، فولاء العملاء مهما جدا لنجاح المنظمة.
- الموردون: كل ما تستورده المنظمة من البيئة الخارجية من موارد خامة مادية كانت كالأجهزة الكهربائية والموارد البشرية، المالية والمعلوماتية بحيث تتحولها المنظمة على حساب ثقافتها إلى مخرجات.
- الحكومة: مجموعة القواعد والتشريعات والإجراءات التي تحكم البيئة التنظيمية وكل هيئات الحكومية التي تتعامل معها التنظيمات يكمن دورها في تحديد سياسات وأنشطة التنظيم وأسعار والتشريعات، والقواعد القانونية .
- جماعات الضغط: هي مجموعات الجماهير التي لها صلة بالتنظيم بحيث تمارس عليها ضغوط، ويطلق عليها جماعات الإلتفاف مثل: البنوك الأقرصة، وسائل الإعلام، جماعات حقوق الإنسان، جماعات حقوق المستهلك.
- ويضيف زايد مراد في كتابه الإتجاهات الحديثة 2012 أن هناك متغيرات جديدة أخرى حسب متطلبات العصر تتمثل في:<sup>2</sup>
- العولمة: العولمة الإقتصادية، إتفاقيات تجارية دولية.
- الديناميكية البيئية وإضطرابها: التغيرات وتقلبات المتسارعة في شتى المجالات.

<sup>1</sup>موفق جديد محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 51.  
<sup>2</sup>زايد مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- تزايد درجة عدم التأكد البيئي: عندما يمتزج ما بين النظام والفوضى نتجه إلى عدم خضوع البيئة للقوانين يخلق هناك إشكالية في التأكد البيئي والمتمثل في عدم التوقعات والتنبؤات لكل تغيرات وتقلبات مما ينعكس سلبيا على تخطيطات المنظمة .
  - التنوع البيئي: تنوع خصائص وإحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة من تنوع القوى العاملة من حيث الجنس وثقافة والتعليم.
  - الثورة المعلوماتية: التدفق الهائل وسريع من المعلومات الغزيرة التي تعتبر كمنبع تستفيد فيه المنظمة.
  - الإطار الإيكولوجي: العلاقات بين الكائنات الحية والمحيط بحيث قد تؤثر الحيوانات بشكل سلبى من خلال ضجيج بالإضافة إلى التلوث الصناعي والزراعي .
- ومن خلال دراستنا لعناصر البيئة الخارجية يتبين لنا أن خصائصها تتمثل في :

- ذات تركيب معقد.
- سيطرة على المنظمة في مدة معينة.
- لها تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على الأنشطة الداخلية وعمليات التحويل .
- قد تعتبر كمصدر فرص وتهديد.
- وقوعها خارج التنظيم.
- تتكون من مختلف العناصر تتمثل في عناصر البنى الفوقية كالسياسة والإقتصاد والإيديولوجيا، قيم مثالية مثل قيم فكرية وتربوية، قيم حضارية تكنولوجيا.

### ثالثا : أنواع البيئة التنظيمية :

في العناصر السابقة إتضح لنا أن هناك عناصر مختلفة ومتنوعة قد تتراوح بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية فدمج بين هذه العناصر قد يعطي للبيئة التنظيمية ميزة خاصة .  
ومن أهم أنواع البيئة التنظيمية<sup>1</sup> نجد:

أ.بيئة معقدة: هي تلك البيئة الموجودة ضمن مكونات عدّة تتميز بإرتفاع درجة تعقيدها ودرجة التغيير فيها يكون بصفة سريعة وعدم التأكد البيئي فيها قد يكون بين درجة شديدة الإرتفاع ودرجة مرتفعة، تتمثل خصائص البيئة المعقدة في :

<sup>1</sup>طارق طه ، مرجع سبق ذكره . ص-ص 309-311

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- البيئة مرتفعة التعقيد ومرتفعة التغيير: مميزاتهما ظهور عدد كبير من المتغيرات متباينة ومرتفعة التغيير بها ودرجة عدم التأكد البيئي فيها قد يكون شديد الارتفاع ويصعب على المنظمة التنبؤ بها .
- البيئة مرتفعة التعقيد وقليلة التغيير: تضم عدد كبير من الكيانات لكن قليلة التغيير تتميز بالإستقرارية بحيث يمكن للمنظمة التنبؤ بمتغيراتها، فدرجة عدم التأكد فيها يكون مرتفعا .
- ب. **البيئة البسيطة**: هي البيئة التي تتكون من عناصر قليلة فدرجة التعقيد البيئي فيها بسيط، وعدم التأكد البيئي يكون بين درجة مرتفعة نسبيا ودرجة منخفضة . وتتمثل خصائص هذه البيئة في :
  - **البيئة بسيطة التعقيد ومرتفعة التغيير**: تتصف هذه البيئة بمتغيرات قليلة لكنها في حركة مستمرة أي تغيير أحجام ونوعية العملاء وتطوير تقني متواصل ويصعب على المنظمة التنبؤ بها فقد يكون عدم التأكد بها بدرجة مرتفعة نسبيا .
  - **البيئة بسيطة التعقيد وقليلة التغيير**: هي البيئة التي تكون درجة تعقيدها منخفضة لكون وجود عدد قليل من المكونات تتسم بالإستقرار ويمكن التنبؤ نسبيا بمتغيراتها وقد تكون درجة عدم التأكد البيئي فيها منخفضة .
- من خلال تطرقنا لتصنيفات البيئة التنظيمية نستنتج أن للمنظمة حقلا واسعا ومعقدا يفرض متغيرات عديدة تؤثر في العمليات والقرارات التنظيمية.
- فالعلوم التنظيمية المعاصرة أثبتت أن المنظمة كنظام مفتوح ذي بعدي: البعد الداخلي والبعد الخارجي وكل بعد يختلف عن الآخر بحيث لكل بعد يحتوي على مستويات وعناصر تتميز بالتعقيد، فبعد البيئة الداخلية هي تلك المتغيرات الموجودة داخل المنظمة لها علاقة مباشرة بالمنظمة تؤثر فيها إلى حد بعيد من خلال عناصر قوة وضعف أما بعد البيئة الخارجية هو ذلك النطاق خارج المنظمة يتميز بديناميكية وتغيراتها الدائمة لذا يتميز بدرجة التعقيد ،
- وقد تختلف من بيئة بسيطة وبيئة معقدة فالباحث في العلوم الإدارية والتنظيمية يهتم بتشخيصها وإكتشافها وملاحظتها وتحليلها لأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الثاني: المتطلبات البيئية الداخلية والتغيير التنظيمي

إن السلوك التنظيمي مرتبط بدرجة الأولى بحالة البيئة الداخلية للتنظيم التي تحتوي على موارد أساسية لها تأثيرات على مختلف العمليات التنظيمية، لذا يمكن إعتبارها كأهم متطلبات الدافعة والداعمة لتغيير التنظيمي لذا لدراسة وفهم سلوك التغيير التنظيمي وتفسيره وتنبؤ به يستوجب تحليل أهم المواقف التي تكون على شكل ضعف أو قوة التي من شأنها إثارة السلوك نحو التغيير، لذا في هذا المطلب سنتطرق إلى :

1- أهم المداخل المفسرة لحدوث التغيير التنظيمي على حساب منظور البيئة الداخلية

2- القوى الداخلية المدعمة لتغيير التنظيمي

3- دراسة موقف المنظمة من التغيير.

أولاً: أهم المداخل المفسرة لحدوث التغيير التنظيمي على حساب منظور البيئة الداخلية:

نفترض وجود مدخلين بهم يمكن تفسير سبب حدوث التغيير التنظيمي ومن أهمهما مدخل الأزمات القائم على نقاط الضعف الدافعة نحو ضرورة التغيير مثل الفساد، البيروقراطية، الخلل التنظيمي في حين نجد مدخل الدافعية والحاجيات نحو التغيير الذي يعبر على نقاط القوة داخل التنظيم دافعة نحو التغيير على حساب نظريات المحتوى و النسق .

#### 1./مدخل الأزمات التنظيمية لتفسير حدوث التغيير التنظيمي :

نفترض في هذا العنصر أن حدوث التغيير التنظيمي نتيجة للأزمات التي تهدد المنظمة وقد أكد الباحث "بيتيجرو" pettigrew: " على أهمية وجود أزمة من أجل إحداث التغيير"<sup>1</sup>.

يعاني التنظيم من مشاكل عدّة ومتشابكة ومعقدة نتيجة نقاط ضعف التنظيم في التحكم على عناصرها من جهة ومن جهة أخرى تهديدات خارج المنظمة، وعدم التحكم في اليقين وتوسع دائرة الخطر ما ينعكس على الأداء التنظيمي وهذا ما يؤدي ويدفع بالمنظمة بضرورة التفكير لإيجاد حلول مناسبة لتخط مثل هذه الأزمات بالرجوع إلى مدخل التغيير التنظيمي .

لذا سنعتمد في هذا العنصر على عرض أهم الإشكاليات التنظيمية التي عرفتھا المنظمة منذ العهد الكلاسيكي إلى الحديث والتي يجب على الباحث والمختص الإداري إدراكها وتحليلها لتتحكم فيها بطريقة عقلانية ورشيده من خلال آليات التغيير .

<sup>1</sup>véronique perret, idem ,p.12.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ومن أهم الإشكاليات التنظيمية نجد :

### أ. الفساد corruption :

كلمة الفساد باللغة الإنجليزية corruption مستمد من الفعل ذي الأصل اللاتيني corruptus الذي يعني أن " يكسر" والمعنى الحرفي للكلمة هو الأجزاء المكسورة، وكلمة الفساد باللغة العربية تعني التحول عن الحالة الصحية أو الصحيحة أو السليمة أي الخروج عن الإعتدال، يعد الفساد من الناحية المفاهيمية شكلا من أشكال السلوك الذي ينحرف عن القيم والأخلاق والأعراف والفضائل المدنية المتعارف عليها في المجتمع والمقبول بها، وكل أشكال السلوك الإنحرافية، وقد عرف خبراء المركز الدولي لمكافحة الجريمة التابع لمكتب الأمم المتحدة المعنية بالمخدرات والجريمة UNODC الفساد بأنه " إساءة إستخدام السلطة العامة لتحقيق منفعة شخصية"<sup>1</sup>، وقد ظهر تعريف عملي آخر للفساد يعد أكثر قبولا وهو "أن الفساد سلوك يقوم به أفراد أو موظفون عموميون ينحرف عن منظومة المسؤوليات أو يستخدمون سلطاتهم لخدمة أغراض خاصة والحصول على منافع شخصية"<sup>2</sup>،

أما برنامج الأمم المتحدة العالمي لمكافحة الفساد : « Global Program Against Corruption

الفساد على أنه " إساءة استخدام القوة لمآرب شخصية"<sup>3</sup>،

ولقد تم إتفاق على تعريف واحد جامع ومانع وهو ما يعرف بالتعريف الإجرائي الذي يهيئ المجال لتجريم أي شخص يتولى مسؤولية عمومية، ومن التعريف الشائعة للفساد هو أنه سوء إستغلال السلطة الناجم عن نقص المساءلة وغالبا ما يعبر عن هذا التعريف بمعادلة التالية : الفساد = السلطة = المساءلة .

فقد قدمت إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تعريفا واضحا ومحددا لجرائم الفساد الواردة في إتفاقية

التي أصبحت جزءا من القانون الدولي،

<sup>1</sup>-Footnote number (4), Global against corruption Toolkit, version3,jan,2002.and also see peter langseth,Helping member counties build integrity to fight corruption ,May7,2001

<sup>2</sup>-البرنامج الدولي لمكافحة الفساد في لبنان. متوفر على الموقع: [www.unode.org/unode/en/corruptionprojects-lebanon.html](http://www.unode.org/unode/en/corruptionprojects-lebanon.html)

<sup>3</sup>- UNODCCP.Global programme Against corruption: anti- corruption Tool Kit,2002

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ومن أهم الأفعال المرتبطة بجرائم الفساد متمثلة في: <sup>1</sup>رشوة، إختلاس المتاجرة بالنفوذ، إساءة إستغلال الوظائف، الإثراء غير المشروع، غسل العائدات الإجرامية، فالفساد له علاقة إرتباطيه قوية بعوامل متعددة ومعقدة ومتشابكة مرتبطة بالعوامل النفسية الفردية، السياسية، القانونية، البيروقراطية، الإقتصادية، الدولية، المدنية، الثقافية والأخلاقية.

وقد يأخذ الفساد داخل المنظمة عدة أشكال : <sup>2</sup>

(1). **إنحرافات مالية:** وتتمثل في مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقوانين واللوائح المعمول بها ، مخالفة المناقصات والمزايدات والمخازن والمشتريات، والإهمال أو التقصير الذي يترتب عليه ضياع أو إحتمال ضياع حق مالي للدولة بالإضافة إلى كل فساد الذي يتقاطع مع الأنظمة والقوانين المتعلقة بنظام العدالة وحقوق الملكية والتسهيلات المصرفية والإئتمانات .

(2). **إنحرافات تنظيمية:**

تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتتصل مباشرة بالعمل الذي يقوم به كالإمتناع عن أداء العمل أو عدم أدائه بدقة وأمانة وعدم الإلتزام بمواعيد العمل، وعدم طاعة أوامر الرؤساء في العمل، إفشاء أسرار العمل وعدم التعاون مع الزملاء، بالإضافة إلى المحسوبية والتباطؤ في إنجاز المعاملات وخاصة المهمة والمستعجلة.

(3). **إنحرافات سلوكية:** تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتعلق بسلوكه وتصرفاته الشخصية وتتمثل في عدم المحافظة على كرامة الوظيفة ، أداء أعمال الغير براتب بغير إذن للسلطة المختصة، الجمع بين الوظيفة وعمل آخر من شأنه الإضرار بالواجبات الوظيفية، المحاباة من خلال تفضيل جهة على جهة الأخرى، الوساطة في تعيين .

(4). **إنحرافات جنائية:** تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتتمثل في جرائم جنائية مثل الرشوة، الإختلاس، التزوير في الوثائق الرسمية، السرقة، ونهب المال العام عن طريق تهريب الأموال وإستخدام سوق سوداء.

<sup>1</sup> -محي الدين شعبان توك، الحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط.1 عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2014، ص.ص. 100-102.

<sup>2</sup> -فضيلة بوطورة ، نوفل سمايلي ، "تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته"، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد. جامعة العربي التبسي، م.01، ع.02، 9/ 07/ 2019، ص. 3. متوفر على الموقع: <https://www.qscience.com> .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ب. البيروقراطية:

هي من أهم المصطلحات التي طغت على المواضيع الإدارية نتيجة لأهمية ثقافة البيروقراطية في التنظيم لكن قد أثبت المختصون أن البيروقراطية سلاح ذو حدين من جهة كثافة مثالية لتنظيم ومن جهة أخرى كثافة سلبية تشكل مخاطر لتنظيم لذا يستوجب على أي منظمة التفكير في تخط كمثل هذه الإشكاليات في التنظيم وأكد من خلال محاولة تغيير هذه الحالة لذا سنحاول رصد مظاهر مساوئ البيروقراطية لكن قبل ذلك يستوجب معرفة أولاً تعريف البيروقراطية ،

يتكون مصطلح البيروقراطية من شقين الشق الأول **bureau** أي مكتب ويرجع أصله إلى اللفظ اللاتيني **Burus** ويقصد به اللون الداكن وهذا التعبير عن الهيئة التي يتقسم بها الموظف الحكومي بإعتباره ممثلاً للحكومة كما قد يكون تعبير عن التسيير السيئ من ناحية أخرى الذي تطور فيها بعد إلى **le bureau** في اللغة الفرنسية للدلالة على المكتب الذي يجلس خلفه الموظف الحكومي وغرفة المكتب بكاملها،

أما النسق الثاني للمفهوم **cracy** بالانجليزية و **cratie** بالفرنسية فإنه مشتق من الناحية اللغوية من اللفظ **kratia** أي يكون قويا وهكذا تصبح كلمة البيروقراطية تعني ممارسة السلطة أو الحكم أو القوة عن طريق المكتب<sup>1</sup>، ورد مصطلح البيروقراطية لأول مرة 1745 في كتابات عالم الإقتصاد المنتمي إلى المدرسة الفيزيوقراطية ووزير التجارة الفرنسي " فانسان دي غورناي" <sup>2</sup> ظهر مصطلح البيروقراطية في القرن الثامن عشر، كمصطلح علمي على لسان " ماكس فيبر" والذي حدد سمات رئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي **ideel type**،

يعرف فيبر البيروقراطية بأنه: " نموذج من الهيمنة الشرعية والعقلانية تبني فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي اللوائت الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيته منبثقة قانوناً، والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود إلى شخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائت القانونية التي تستند إليها السلطة <sup>3</sup> ،على الرغم من مثالية نموذج البيروقراطي فإنه له آثار سلبية على التنظيم فقد حدد المختصون في مجال التنظيم أهم نقاط ضعف هذا النموذج كالتالي :

<sup>1</sup> -مورو بيرجير، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة عن موظفي الحكومة . تر. محمد توفيق رمزي ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، 1959، ص-ص. 33-34.

<sup>2</sup> -ألفريد سوفي، البيروقراطية. تر. أحمد صادق، القاهرة: دار التحرير للطبع و النشر ، د.ت.، ص. 11.  
<sup>3</sup> -عبد الستار إبراهيم وهام ، "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة الأنبار، ع.20، 2008. ص-ص. 5-6 متوفر على الموقع <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&>

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- قد يخلف هذا النموذج إنخفاض الكفاءة الإنتاجية بسبب إنخفاض نسبة العمالة المؤهلة نتيجة تقليص العمالة والخبرات الفنية المتخصصة وهذا نظرا لأن نظام البيروقراطية يعتمد على تبسيط إجراءات العمل.
- فتبسيط إجراءات العمل قد يقلل من إبداعية وإبتكار الفنانين والمختصين وهذا ما يدفع الفرد بشعورهم بالملل والإحباط وعدم الاستقرار الوظيفي.
- الإكثار من عدد الوظائف بالمسارات الوظيفية المختلفة مما يؤدي إلى ضيق المساحات الوظيفية (المهام، المسؤوليات) بين الرئيس و المرؤوسين .
- تزايد الصراع الوظيفي فيما بين الإدارات والأفراد لإنعدام روح الجماعة والفريق الواحد .
- الإهتمام بشكليات مثل التركيز على عدد الساعات العمل وإهمال كيفية القيام والحلول والإرتقاء بالأعمال وهذا ما يترتب قلة الإنتاج .
- إنعدام الحوافز الفردية وهذا ما ينعكس سلبيا على الأداء الجيد بحيث تظهر مظاهر سلبية للأداء كتكاسل واللامبالاة وعدم الرغبة في العمل .
- عدم إحتكاك الطبقة الإدارية بالطبقة العمالية وهذا ما ينتج تقصير في تقديم النصائح والإرشادات للإدارة الفنية والتنفيذية وهذا ما يؤدي إلى تصرف الطبقة التنفيذية دون وجود الخبرة الفنية المساعدة لذلك .
- إشكاليات التواصل بين الإدارة والتنفيذ نظرا أن الإتصال يكون دائما في إتجاه واحد من الأسفل إلى الأعلى وهذا ما سينعكس سلبيا على مجالات الإستفسار، وإعاقة المعلومات ما يؤدي إلى إنحرافات إتجاهات العمال عن وضعها المطلوب وال فشل في تحقيق الأهداف .
- زيادة حدة الروتين والجمود نتيجة زيادة عدد مستويات الهياكل التنظيمية وبهذا تقل الكفاءة والفعالية والبطء في إتخاذ القرارات وبطيء إنتقال المعلومات وتعقيد الاتصالات.
- عدم المرونة في التطبيق وتحول الإجراءات وجمود الأهداف العامة .
- إنتشار سلوكيات غير مرغوب كاللامبالاة والإغتراب، الخضوع لسياسة الإمتثال والتضارب ما بين التوقعات والتطلعات المتزايدة بشأن المشاركة في إتخاذ القرار.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- شعور أفراد التنظيم بالإغتراب نتيجة الوظائف الروتينية التي لاتعطي للموظف شعورا بقيمة العمل وهذا ما يؤدي إلى إمكانية إستغناء عن العمل .
  - الميل للمركزية قد يؤدي إلى إساءة إستعمال السلطة كما تحالف الديمقراطية واللامركزية.
  - تضخم مناصب العمل مآدى إلى توزيع أنشطة بسيطة حتى إنها ليست من إختصاص الأفراد وهذا ما يؤدي إلى التهرب .
  - تحديد المصالح الفردية نتيجة أن الطبقة البيروقراطية حارسة لمصالحها الشخصية فقط بفرضها إجراءات لاتتناسب مع الطبقة العاملة<sup>1</sup>.
- ونتيجة لسياسات المحففة التي يحملها نظام البيروقراطي قد فرض قيودا على عائق الأفراد وما إنعكس سلبيا على الأداء الوظيفي التنظيمي ما يؤدي إلى ظهور مؤشرات غير راضية كتهريب، الكسل، عدم الرضا، إنعدام روح المعنوية المهنية لذا هذا ما يستدعي المنظمة التفكير بضرورة التغيير هذه الوضعية .
- ت.الخلل التنظيمي :**

قد تعيش المؤسسة حالة حرج نتيجة لوجود اضطرابات تنظيمية وخلل وظيفي يتطلب دراسة وتحليلا وتغييرا ومن أهم أشكال الخلل التنظيمي :

### 1).تكلفة عدم الجودة le coût de la non qualité:

يعتبر هذا المفهوم حديثا غالبا ما يتم تعريفه بإعتباره مجموعة من الأحداث التي تؤدي إلى توليد الإنحراف عن العملية المدرجة في نهج الجودة وهو عقبة حقيقية أمام النمو المؤسسة وقد تولد ضياع الوقت نتيجة لتكرار الإنحرافات وهذا ما يؤدي إلى فقدان العقود والتكاليف القانونية والعقوبات ومن أهم السلوكيات المؤدية إلى هذه الإشكالية: تكاليف عدم الإمتثال، تكلفة إضافية غير ضرورية لتكاليف، أنفاق تحت السيطرة ، الموارد المستعملة بشكل مبالغ فيه<sup>2</sup>،

<sup>1</sup>سميرة لغويل، " البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع. جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2012، ص-ص. 52-53.

<sup>2</sup>-Christophe poncelet, "le cout de la qualité et de la non-qualité", revu la vague technologie/process, 02/2013,p.18 . sit [https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article\\_scientifique\\_vague36\\_0pdf\\_articles\\_36pdf5.pdf](https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article_scientifique_vague36_0pdf_articles_36pdf5.pdf)

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ولتحقيق الأداء يستوجب تقليص هذا الفرق من خلال تحديد أساليب وقائية مناسبة ولهذا نجد معظم المؤسسات تلجأ إلى التغيير لتتخلص من هذه الحالة.

### (2). ضعف أداء الموارد البشرية:

يعتبر الأداء مجموع السلوكيات المتوازنة التي يقوم بها المورد البشري بكل المؤشرات المحددة له من طرف المنظمة . أما في حالة عدم توازن سلوكيات الموارد البشرية بمؤشرات ومعايير المحددة له قد يؤدي هذا إلى ضعف وتلاشي الأداء ويمكن ربط هذه السلوكيات الغير المرغوبة فيها بعدة أسباب متعلقة بشخصية ودافعية الفرد من جهة ومن جهة أخرى سوء التخطيط الإداري للموارد البشرية وعدم فعالية أساليب تنمية الموارد البشرية ،ومن مظاهر ضعف أداء الموارد البشرية :

- اللامبالاة من طرف العمال وهذا ما يظهر من خلال التأخر، الغيابات المتكررة، دوران العمل .
- عدم الإنضباط وإنخفاض مستوى الأداء.
- عدم التمسك للتعليمات والأوامر .
- التماطل والتكاسل .
- عدم الإتفاق مع الرؤساء وعلاقات سيئة مع زملاء العمل.
- عدم المشاركة في التخطيط وتنفيذه.
- عدم الرضا بمناخ العمل وعدم الولاء .

### 2/ مدخل الدافعية والحاجات لتفسير سلوك التغيير التنظيمي .

#### أ. مفهوم الدافعية والحاجة

يعد مفهوم الدافعية والحاجة من أهم المفاهيم التي تتركز عليها دراسات سلوكية للتنظيم نظرا لدورها الأساسي في تحديد سلوك كما وكيفا، فدراسة دوافع السلوك التنظيمي سواء سلوك الفرد أو السلوك الجماعي قد يزيد في فهم السلوكيات وتفسيرها والتنبؤ بها في المستقبل ومن ثم العمل على توجيهها إلى وجهات أهداف معينة، ومن خلال المواقف التي من شأنها أن تثير فيهم دوافع معينة تحفزهم إلى القيام بالتغيير، لذلك تظهر أهمية دراسة الدوافع، وتعد بداية النصف الثاني من القرن العشرين تطورا علميا لدافعية من حيث صياغة المفاهيم بدقة وتناولها إجرائيا وأساليب القياس، ومن أهم الباحثين الذين أشاروا إلى هذا المفهوم نجد : " جون 1955"، "ستيريوورتر 1991"، "روسال 1996"، "لوفيروبيندر 1984".

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ومصطلح الدافعية مشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية « Movere »<sup>1</sup> ، وبلغت الفرنسية motivation، التي تعني التحرك والدفع ، ويستخدم هذا المفهوم لتحديد إتجاه السلوك وشدته ويعتبر من الملامح الأساسية للسلوك المدفوع.<sup>2</sup> ويجدر الإشارة أن مفهوم الدافعية والحاجة يرتبط بالسلوك الإنساني بحيث يعتبر السلوك هو النتيجة فهو يثار بفعل مؤثرات معينة ماينجم على ذلك سلوك محدد والمستهدف<sup>3</sup>، ويعرف "ماكلياند": الدافعية في النظرية الإستشارة الوجدانية: " إنها حالة إنفعالية قوية تتميز بوجود إستجابة " فقد حددها في ثلاثة دوافع تسيطر على عقول البشر وهي الإلتواء،النجاح والإنجاز<sup>4</sup>، والباحث علي سلمى يعرف الدافع بأنه شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل وهو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه لبحث عن شيء محدد ومن ثم توجه تصرفاته وسلوكه في إتجاه ذلك الشيء أو الهدف<sup>5</sup>، بالإضافة إلى تعريف Philippe Carré et Fabien Fenouillet: يعتبر أن الدافعية هي تلك الحاجات، الرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد للوصول إلى هدف بحيث تشبع هذه الحاجات والرغبات يزيد إستقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه ، فهي كالمحركات الداخلية للسلوك<sup>6</sup>. وقد حدد أحمد غباري أن للدافعية مصادر<sup>7</sup>:

- الحاجة: هي نقطة بداية لإثارة دافعة الفرد وحفز لطاقة الفرد وتدفعه في إتجاه الذي يحقق إشباعها .
- الباعث : الهدف الذي يسعى إليه الفرد من خلال عمله.
- الحالة الفيزيولوجية : توترات عصبية، إسترخاء.
- حب الإستطلاع: دوما الفرد يطرح الأسئلة حول العالم المحيط به لمواجهة التحديات الجديدة وهذا من أجل إكتساب الخبرات والمهارات .

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي، إدارة قوى العاملة. ط.01،الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996، ص. 301.

<sup>2</sup>-محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات. ط.01، القاهرة: دار الجامعية، 2003 ، ص.89.

<sup>3</sup>-نوري منير ، تسيير الموارد البشرية . ط.01، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص. 282.

<sup>4</sup>-سوزان كويليم ، الدوافع المحركة للبشر. ط. 01، المملكة العربية السعودية: مكتبة الجريد، 2010، ص. 5.

<sup>5</sup>-علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط.01، القاهرة: مكتبة غريب، 2010، ص. 299.

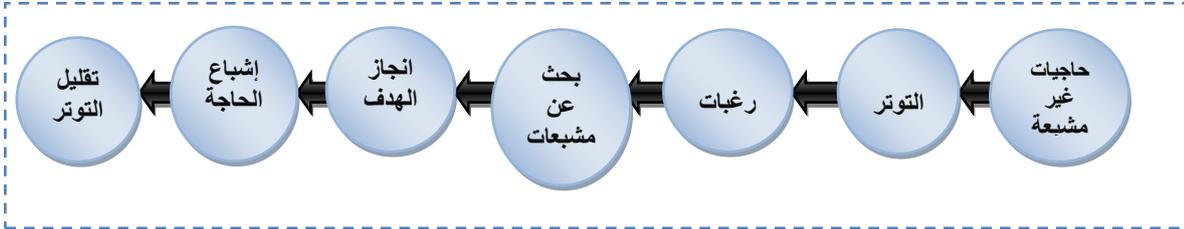
<sup>6</sup>-philippe carré et fabienfenouillet, traité de psychologie de la motivation, paris, 2009, p. 191

<sup>7</sup>-أحمد غباري ثائر ، الدافعية - النظرية و التطبيق. ط.01، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2008، ص 43.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- **الدافعية الراجعة** : تعمل على زيادة الدافعية لدى العاملين لأنها تتيح لهم تقوية وتقدم في العمل وكفاءتهم والمحافظة على مستوى الجهد المبذول، لتحقيق الأهداف وتصحيح أخطائهم، وبالتالي تعديل سلوكهم.
- **الدافعية الخارجية**: يكون مصدرها خارجيا مثل التعليمات، القرارات الإدارية، أوامر المسؤول، هذا ما يدفع الفرد لإرضاء نفسه والحصول على كفاءة معينة.
- **الدافعية الداخلية**: مصدرها تكون وجدان الفرد يقدم على العمل مدفوعا برغبة داخلية لإرضاء نفسه.
- **الكفاءة الذاتية** : إنجاز مهام محددة للوصول إلى أهداف معينة وهذا من خلال تقسيم المهام إلى أجزاء لضمان نجاح كل جزء .
- **الخبرات البديلة** : تكون بملاحظة وتعلم أداء الآخرين .

الشكل رقم (1): هيكل دوافع العامل



المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دارالجامعة الجديدة، 2002 ، ص 12.

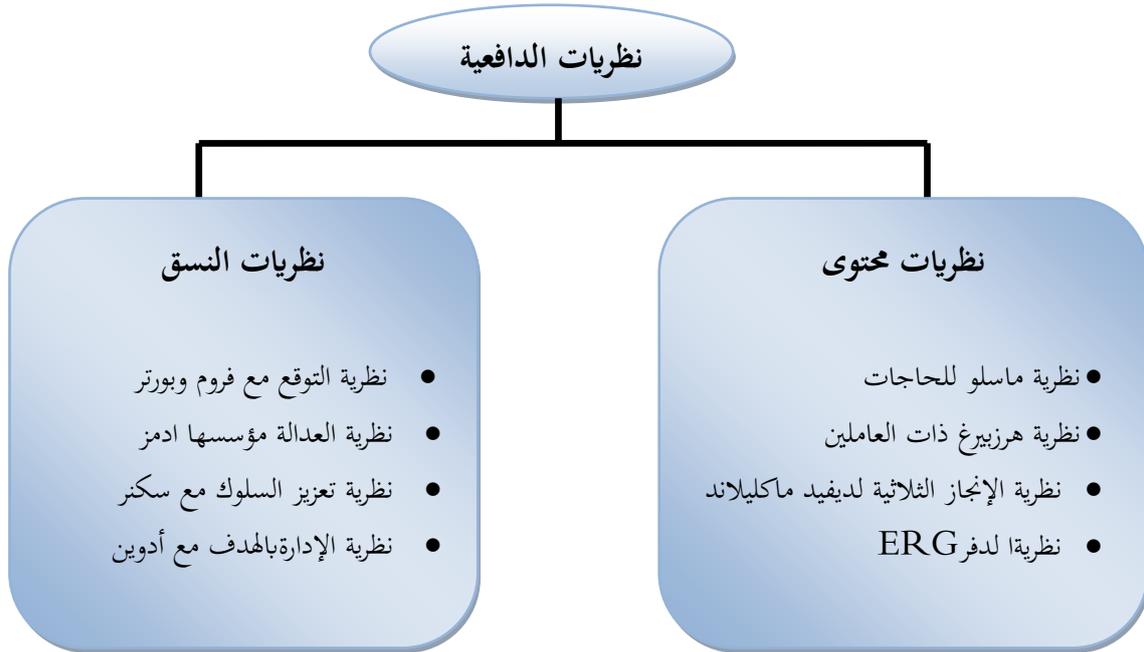
## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ب . أهم النظريات المفسرة للدافعية

حتى تتضح الرؤية حول العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد يجب الإعتماد على أهم نظريات المفسرة للدافعية ودور الحوافز وقد صُنِّقَتْ إلى صنفين:<sup>1</sup>

- **الصنف الأول نظريات المحتوى:** التي تركز على العوامل المرتبطة بالوظيفة التي تثير السلوك وتدفعه ومن أشهر نظرياتها "ماسلو"، "هرزبيرج"، نظرية الدرفير للبقاء والإلتناء.
- **الصنف الثاني نظريات النسق:** تركز على العوامل التي تثير السلوك وتحدد إتجاهه مثل الغاية من السلوك المدفوع لتحقيقه وسبب إختيار الفرد لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف معينة، ومن أهم النظريات : التوقع، العدالة، التعزيز والهدف .

### الشكل رقم(2): تصنيف نظريات الدافعية



المصدر: من طرف الباحثة

<sup>1</sup> - محمد عبد الباقي صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص. 97 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### 1). الصنف الأول نظريات المحتوى:

هذه النظرية تركز على ما يثير السلوك أو يحركه، وقد ركزت على المفاهيم الثلاثة الحاجات، الرغبات والرضا، فنظرية المحتوى تعتبر الدافعية والحاجة عبارة عن خاصية ذاتية أما الحوافز هي طريقة خارجية ترتبط بالهدف أو الناتج النهائي والذي يأمل الإنسان تحقيقه من تصرفاته.

#### • نظرية "أبراهم ماسلوا" للحاجات<sup>1</sup>:

يرى ماسلوا أن الرغبة في إشباع الحاجات الغير المشبعة قد تؤثر في سلوكيات الفرد داخل التنظيم، وقد فسر أن السلوك الذي يتوصل إليه العامل راجع للحاجات الذاتية، والتي رتبها "ماسلوا" بتسلسل وتدرجي حسب أهميتها في شكل هرم بداية بالحاجات الأساسية المتمثلة في الطعام والماء إلى حاجات مركبة مثل الذات، فالإنسان إذا أشبعت حاجة معينة ينتقل إلى حاجة أخرى، والتي قسمها "ماسلوا" إلى خمس فئات كتالي:

1- الحاجة الفسيولوجية: تعتبر الحاجة الفسيولوجية نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات والمتمثلة في الحاجة إلى الطعام، الشراب والمأوى، ويتم إشباعها في العمل عن طريق الأجرة، الراتب، ظروف العمل الأساسية كالتدفئة، التكيف، مرافق الطعام ولكن بالرغم من أن هذه الحاجات عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة.

2. الحاجة إلى الأمن: إن العامل يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة في بيئة عمله سواء من ناحية حمايته من الأخطار الناجمة عن العمل من خلال برامج الأمن والصحة لتحرير من التهديد، الوقاية من الخطر، الحوادث والأمن الوظيفي، فالشعور بعدم الأمن سيؤدي إلى إنشغال العامل فكريا ونفسيا مما قد يؤثر سلبا على سلوكياته ولهذا يستوجب على كل مسؤول إدراك أهمية حاجة الأمن في خلق روح الإبداع وضمان استقرار العامل.

3. الحاجات الاجتماعية: عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمن، تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة، فالإنسان بطبيعته يرغب بالعلاقات الصداقة وأن يكون محبوبا وتحقيق هذه الحاجة تكون عن طريق الإنتماء للجماعة والمشاركة في مبادئهم وشعراهم مع الإهتمام المتكرر بزملاء، الإشراف بالعاملين والمشاركة.

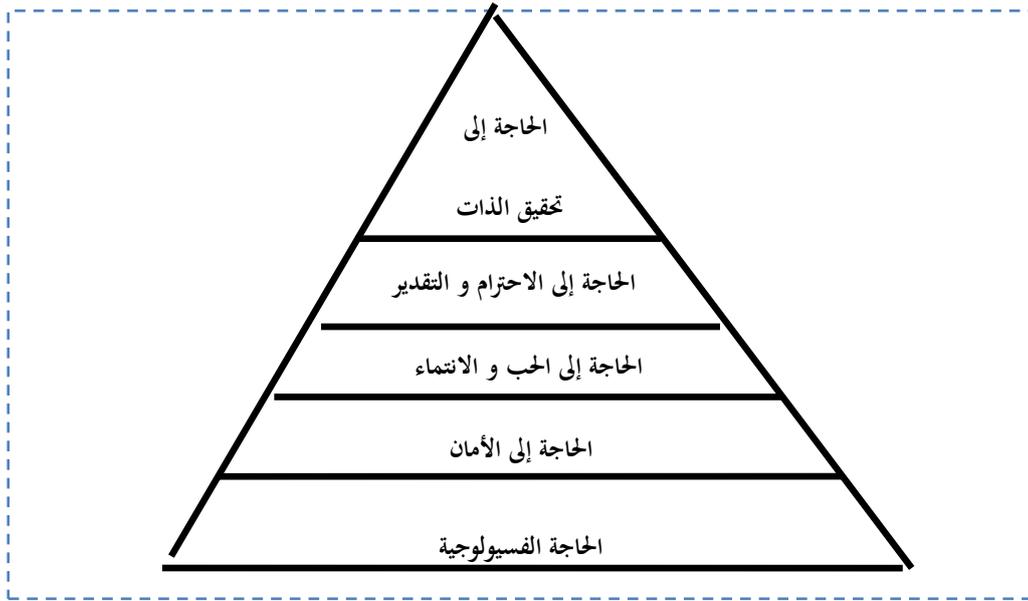
<sup>1</sup>Claude Lévy-Leboyer, *la Motivation au travail et stratégie*.<sup>3e</sup> éd, 2006.saint germain, p.38.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

4. الحاجة إلى التقدير والتركيز والإحترام: كل عامل داخل التنظيم له رغبة إشعار عمله بأهمية وقيمة فإشباع هذه الحاجة تكون عن طريق تقدير لمهاراتهم وقدراتهم بمختلف الوسائل التي من خلالها يمكن كسب ثقة العمال والعمل على مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل إيجابي .

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تحتل هذه الحاجة أعلي مستوى في هرم الحاجات أين يتمكن المرء من تحقيق ذاته وطموحاته العليا والوصول إلى درجة مميزة، ويصبح له كيان مستقل يعتمد على قدراته ومهاراته ، إشباع هذه الحاجة يكون من خلال التحدي، ولذا تعمل المؤسسة على توفير أساليب إبداعية وإبتكارية للنمو الذاتي ومنح الفرد حرية تنفيذ الأعمال من خلال إستغلال المواهب وقدراته .

الشكل رقم(3): سلم ماسلو للحاجات



جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار همومة، 2009، ص.01.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ● نظرية العاملين لفردريك " هرزبرغ " <sup>1</sup>

لقد صنف " هرزبرغ " العوامل المؤثر على السلوك التنظيمي والوظيفي إلى صنفين وهي العوامل الداخلية والخارجية للوظيفة :

1.العوامل الداخلية للوظيفة : تعتبر محددات الرضا تعمل على تحريك جهود الفرد والمتمثلة في :

-التقدير والإهتمام بقدرات العامل.

-الشعور بوجود فرص الترقية والتطور والزيادة الدخل.

-وجود فرص تحمل المسؤوليات، إتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

-وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا.

2. العوامل الخارجية للوظيفة : والمتمثلة في :

- الإستقرار الوظيفي الذي يضمن الشعور بالإستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل.

- المنزلة المناسبة،المركز الوظيفي،السلطات،ساعات العمل،مكان العمل المحترم.

- الدخل المادي الكافي وظروف العمل المناسبة من حيث الوسائل والأمان.

- العلاقات الإجتماعية بين الزملاء والمشرفين .

- العدالة وسياسات الشركة.

### ● نظرية الدفر ERG: تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات في ثلاث مجموعات :

1. البقاء: المتمثلة في الحاجات الفسيولوجية ويقابلها في التنظيم الأجرة، المزايا وظروف العمل.

2. الإنتماء: تتمثل في العلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل، ويتم إشباعها من خلال عملية

التبادل مع الآخرين للحصول على الرضا .

3. التطور: تتمثل في جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور والإبداع في الوظيفة وإشباعها عن طريق تولي

الشخص لمهام، قدراته، تطويرها من طرف المنظمة.

<sup>1</sup> Claude lévy-leboyer, la motivation au travail et stratégie , op,cit,p. 45.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

● نظرية الإنجاز الثلاثية لدفيد ما كليلاند :<sup>1</sup> عالم النفس "دافيد مكليلاند" حدد في الأربعينات ثلاثة دوافع تعزز جوانب السلوك ومن أهمها :

1. الإنتماء: يكون بالحوارات وفسح المجال للعمال لتعبير عن أنفسهم، القائد يجب أن يكون صريحا ومباشرا مع عماله، توثيق العلاقات بين وتجنب الصراعات.

2. الإنجاز: الإنجاز هو تحقيق الفرد نتائج جيدة تشجعه لمواصلة العمل، فقد يأتي بالقوة والجدية لذا نجد العمال يتقدمون للتدريب وتقاسم الأعمال .

3. النفوذ: هو التأثير على الغير.

(2).الصف الثاني: نظريات النسق في الدافعية

ولتفسير سلوك الدافعية إتجاه التغيير يمكن الإستعانة بنظرية النسقية التي تربط أسباب السلوك بإختيار الفرد لمنط معين لتحقيق أهداف العمل ونجد أربع نظريات في هذا السياق :التوقع،العدالة،التعزيز،الهدف،لذا نجد مجموعة نظرتها من أهمها :

● السياق التوقعي مع فروم ، بورتر و تونر :<sup>2</sup> تغيير في السلوك عبارة عن خيار بحيث يختاره الفرد للحصول على حوافز وذلك بعد قيامه بعملية عقلية وإدراكية للحوافز.

● نظرة تعزيز السلوك لسكنر<sup>3</sup>: التغيير عملية مقصودة لزيادة إحتمال السلوكيات الإيجابية وإضعاف السلوكيات غير مرغوبة فيها والهدف من التغيير تعديل السلوك وتقويته وقد ركزت نظرية تعزيز السلوك على أربعة أنواع من التعزيز :

1. التعزيز الإيجابي: يكون بتحفيز الإيجابي لسلوك المرغوب فيه من أجل تكراره.

2. التعزيز السلبي: يكون بالعقاب لتجنب السلوك الغير المرغوب فيه والغرض منه تعديل السلوك .

3. التجنب: يستخدم ليدفع الأفراد إلى تجنب نتائج غير مرغوبة فيها وتقوية ما هو مرغوب فيه.

4. الإنهاء أو الإنقضاء: إيقاف سلوك سلبي عن طريق إيقاف التحفز.

<sup>1</sup>-سوزان كويليام ، مرجع سبق ذكره، ص. 23 .

<sup>2</sup>-جمال الدين لعوسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري . ط.01،الجزائر:دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، 2009 ، ص. 20.

<sup>3</sup> -محمد عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره ، ص. 292 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

● نظرة العدالة مع أدمز: زيادة الدافعية مرتبطة بمستوى الرضا الفرد بحيث إذا شعر أن هناك عدالة فإنه سيرفع مستوى رضاه وهذا ما ينعكس إيجابياً في تحفيز سلوكيات، لكن إذا شعر بعدم الإنصاف سيشعر الفرد بالإحباط مما يؤدي إلى تغيير السلبي وهو ما يظهر من خلال تقليل الجهود أو في الإنسحاب من المؤسسة .

### ثانياً : القوى الداخلية المدعمة لعملية التغيير التنظيمي :

يستند نجاح التغيير على إمتلاك المنظمة قدرات مرتبطة بالعناصر الداخلية والمتعلقة بنظام الحوافز الفعال وقدرة الموارد البشرية في تحكّم من العملية وكما يعتبر تمكين المنظمة من أهم المداخل المعاصرة في تعزيز القوة الحيوية داخل التنظيم .

### 1/ .نظام الحوافز الفعال كمدخل لتفعيل التغيير التنظيمي :

تساهم الحوافز على تحسين قدرات الفردية والجماعية على تنمية مهاراتهم نتيجة لشعورهم أن المؤسسة تقدر مجهودهم وتدرّك لقيمتهم وهذا مايزداد حماسهم نحو التحسن وتطوير أدائهم، ويمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة الإمكانيات المتاحة والأساليب التي تعتبر من أهم قدرات التي تمتلكها المنظمة على شكل قيم مادية ومعنوية لتشجيع عملية التغيير، وهناك أنواع عديدة من الحوافز تتمثل في:

1. الحوافز المعنوية: قائمة على قيم معنوية مثل: الثناء والتقدير، توسيع وإثراء العمل، المشاركة في عملية

التغيير، التدريب والتكوين، الإدارة بالأهداف، توفير برنامج الخدمات الإجتماعية، تعزيز روح العمل الجماعي، توطيد العلاقات، إبداء الرأي .

2. الحوافز المادية: كالأجرة، العلاوات، المكفآت، توفير وسائل وتقنيات حديثة .

3. الحوافز السلبية: لإضعاف السلوك الغير المرغوب مثل الإنذار والخصم من الراتب.

ولكي تتحقق إستجابة نظام الحوافز لعملية التغيير الأمر يتطلب ضرورة تفعيل نظام الحوافز وذلك من خلال التركيز على أهم المتطلبات المتمثلة في :

- يجب الأخذ بعين الإعتبار شروط التي تضمن مراعاة نجاح نظام الحوافز والمتمثلة في مبدأ التبعية لأداء

الفرد، مبدأ إدراك العلاقة بين الحافز والسلوك، مبدأ التوقيت المناسب بين الأداء والتحفيز، مبدأ حجم

وتنوع الحوافز، مبدأ الثبات والعدالة بين العمال، مبدأ التحكّم في السلوكيات، مبدأ تكامل الحوافز

بالسياسات الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- أبو ناصر محمد مدحت، الأداء الإداري المتميز، ط.01، القاهرة: دار اترك للنشر والتوزيع، 2010، ص.137.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- تقدير حاجيات التغيير فالأمر يتركز على تخطيط الفعال لنظام الحوافز وفقا لأسس علمية وموضوعية ومصمم وفقا لخطوات ومراحل<sup>1</sup> بحيث في المرحلة الأولى القيام بالدراسة والإعداد إنطلاقا من جمع المعلومات حول حالة المؤسسة من مصادر مختلفة متمثلة في الوثائق الرسمية للمنظمة والبيانات اللازمة للعامل والمؤشرات المهمة فالهدف من هذه المرحلة تحديد نقاط الضعف والقوة، بعد تحليل المعلومات تليها مرحلة وضع خطة للحوافز وفقا لنموذج مطلوب مرتبط بالأداء والميزانية وإجراءات، وقبل التنفيذ يُجرب على العمال وشرحه، وفي الأخير يستوجب تنفيذه بشكل عادل .

### 2/ قدرة الموارد البشرية كمدخل لتغيير التنظيمي

إن تفعيل التغيير التنظيمي مرتبط بدرجة تمكين الموارد البشرية في تحكم وتسيير لعملية التغيير إستنادا لقدرته وسلطاته وإلى معارفه الإدارية والإجرائية، وقد تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر المتحركة في إرادته وفي مواقفه للمشاركة الفاعلة وفي حدود مايتطلب له لتحقيق أهداف التغيير ،

قد شاع إستعمال مدخل الموارد البشرية في السبعينيات من القرن العشرين ويركز على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم وإشباع حاجاته<sup>2</sup>، وقد تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية على يد المفكر الأمريكي ليونارد نادلر Leonard Nadler بعد نشره لكتاب *Developing human Resource* سنة 1979 الذي أشار فيه إلى ثلاثة فروع لوظائف الموارد البشرية والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، بيئة الموارد البشرية<sup>3</sup>، وتكمن أهمية الموارد البشرية باعتبارها كأهم العوامل التي تؤثر في قوة وفعالية وزيادة الإنتاجية وكمحرك لجميع مهام ومسؤوليات المنظمة بالإضافة إلى مواجهة لمختلف التحديات والصعوبات<sup>4</sup> فتأثيرات الموارد البشرية على سلوك التغيير التنظيمي مرهون بالمقدرة الذهنية والعقلية وكفاءة، ومواقفه والقيم التي يحملها حول التغيير، ومعارفه الأكاديمية والإجرائية،

<sup>1</sup>-سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ط.01، الأردن: إثناء النشر والتوزيع، 2009، ص. 337.

<sup>2</sup> -راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 1998/ 1999، ص. 20.

<sup>3</sup> -Leonard Nadler, Garland D. Wiggs ,*managing Humain Ressource development* .1986,sanFrancisc :jossey-bass ,p.4.

<sup>4</sup>-سليمان بن علي العلي ، يوسف القرضاوي ، تنمية الموارد البشرية و المالية في المنظمات الخيرية .ط.01.الولايات المتحدة : الإخراج والطباعة مؤسسة انترناشيونال غرافيكس، 1997 ، ص. 39.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

وهذا ما ذهبت إليه نظرية الرشد<sup>1</sup> **Rationality of Main** أن الإنسان يمتلك قدرة من الرشدانية والوعي في تحديد وإختيار أنماط سلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقا لتخيلاته وتصوراتهِ وقد يبذل مجهوداته وطاقته لتحقيق أهدافه بأكبر قدرا ممكنا .

وقد أكد أنصار نظرية الإختيار الإستراتيجي (Child 1972) (Bower 1970) أن الفاعل بصفة عامل أساسي في تحول المنظمة وله دور مركزي وقدرة في دفع بالمنظمة على الإستجابة لبيئتها الخارجية وتصبح العوامل الداخلية المحركات الحقيقية للديناميات التنظيمية،

وكما ركزت هذه النظرية على الدور الحاسم للأعضاء الرئيسيين في المنظمة، وقد يحدث التغيير في الإجراءات والإختيارات الإستراتيجية، عمليات صنع القرار.<sup>2</sup>

### 3/ تمكين المنظمة كمدخل لتعزيز التغيير التنظيمي

يعتبر التمكين من أهم المفاهيم المعاصرة لتعزيز قدرة المنظمة في ظل بيئة سريعة التغيير لذا يمكن إعتبره كمدخل جديد لتعزيز قدرة فريق العمل لتفعيل عملية التغيير التنظيمي بواسطة دعم روح المخاطرة وتعزيز مشاركة العاملين جميعهم في مراحل وخطوات عملية التغيير مع الدعم التفكير المشترك بتوفير تقنيات حديثة في التحوار وتبادل المعلومات .

تعرف الجمعية العربية للإدارة التمكين على أساس أنه زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة<sup>3</sup>،

فقد ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ وهي : التعلم ( éducation )، الدافعية (motivation)، وضوح الهدف (purpose)، الرغبة في التغيير (willingness to change)، نكران الذات

<sup>1</sup> -كامل المغربي ، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة فى التنظيم .ط.02، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع ، 1994/ 1995، ص. 37 .

<sup>2</sup>- véronique perret ,la gestion du changement organisationnel articulation de représentation ambivalentes ,op.cit.p3.

<sup>3</sup>-الجمعية العربية للإدارة ،"التمكين" . مصر: وحدة الدراسات الإدارية ، ص .09. متوفر على الموقع : [www.arabma.org](http://www.arabma.org)

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

(ego élimination)، الملكية (ownership)، الإحترام (respect)<sup>1</sup> و جمع الحروف الأولى من هذه المبادئ سيعطي لنا الكلمة الأجنبية التي تقابل التمكين وهي empower ،

وقد يتحقق التمكين من خلال :<sup>2</sup>

- تفويض السلطة للفريق والأفراد داخل المنظمة.
- منح العاملين المسؤولية عن نشاطاتهم والسلطة في إتخاذ القرارات.
- توسيع وظائف الأفراد العاملين.
- تقديم التدريب الكافي والاتصالات.
- منح العاملين السلطة لمواجهة المشكلات العمل.
- الشعور بالقابلية والفعالية الذاتية عندما تمنح القوة للأفراد في مواقف كانت فيها ضعيفة.
- إكتساب وإستعمال القوة في إتخاذ القرارات الفاعلة وذلك من خلال مساعدة المدير على ذلك .
- تزويد العاملين بالمهارات .

قد يعتبر التمكين فرصة لتفعيل عملية التغيير التنظيمي نتيجة لخضوع هذا المدخل لعوامل موقفية ذات أبعاد مختلفة داخل التنظيم يمس جميع الأفراد والإدارة معا التي تضمن بناء قرار التغيير على الواقع بإستخدام أساليب متكيفة مع البيئة التنظيمية .

### ثالثا: دراسة موقف المنظمة من التغيير

لدراسة وفهم موقف المنظمة من التغيير الأمر يتطلب تحليل سلوكيات التنظيم بمستويات مختلفة قد تمس الفرد ، الجماعة، والإدارة، فلكل عنصر سلوكيات متميزة ومختلفة، كما نجد أيضا سلوكيات منسقة فيما بينها، فلكل منظمة سلوكيات قد تختلف عن المنظمة الأخرى وهذا الإختلاف مرتبط بطبيعة واقع البيئية التنظيمية .

فدراسة السلوك التنظيمي ذات أهمية تكمن في فهم مواقف المنظمة إتجاه التغيير لإيجاد الحلول المناسبة لعقبات التغيير في ظل زمن سريع التغييرات من جهة، ومن جهة أخرى الجمود الذي من الممكن أن يؤدي إلى تلاشي بعض المنظمات، ولذا قد تكون الطريقة المنهجية لدراسة علاقة المنظمة بالتغيير كعربون حاسم من أجل

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة . عمان: دارصفاء، 2010، ص-ص 117-118.

<sup>2</sup> - احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاه الحسيني، إدارة التمكين والإندماج. ط.01، عمان: دارصفاء ، 2013، ص. 20.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

تعزير قيمة التغيير في الذهنيات المنظمات، فهذه الطريقة قائمة على المقارنة بين واقع التغيير وظروف البيئة المحيطة إعتقادا على العناصر التالية: معرفة حالة المنظمة من تأكدها وعدم تأكدها، أنواع المواقف التي تتخذها المنظمة، شروط المواقف التي تضعها المنظمة إتجاه التغيير، سبب الموقف وهدفه .

ففهم واقع التغيير التنظيمي مرتبط بضرورة فهم حالة المنظمة إتجاه المتطلبات البيئية والتي يمكن أن نصنفها إلى حالتين :

1. حالة التأكد من المتطلبات البيئية : كلما تكون موارد التنظيم واضحة ويمكن التعرف عليها وإدراكها

كلما أتاحت فرصة الحصول على المعلومات حول العناصر البيئية وهذا قد يساعد ويساعد عملية إختيار البدائل وإتخاذ القرار حول التغيير بشكل سليم ويضمن التنبؤ بمسار التغيير التنظيمي في المستقبل .

2. حالة عدم التأكد من المتطلبات البيئية: حينما تكون الموارد البيئية التنظيمية غامضة وعدم المقدرة

على إدراكها في هذه الحالة سيشكل خلافا لنظام المعلومات وبالتالي هذا ما يؤثر سلبيا على عملية إتخاذ قرار التغيير ويصعب حتى التنبؤ بمستقبل الظاهرة .

ولفهم مواقف التغيير يستوجب إدراك نوعية البيئة التنظيمية، بحيث نجد نوعا من البيئة تتكيف مع التغيير وهي البيئة الغير المستقرة والديناميكية وسريعة الحركة، في حين نجد البيئة الثابتة التي تشكل جمودا أمام التغيير وعليه يجب أن ننوه إلى أهم خصائص المتطلبات البيئية والمتمثلة في :

- المتطلبات البيئية المتميزة بعدم الإستقرار سريعة التغيير.
- متطلبات بيئية ثابتة النسبية في التغيير.
- قد نجد عناصر البيئة التنظيمية تتبادل التأثير من أجل التغيير.
- قد نجد هذه المتطلبات البيئية لتغيير مختلفة من زمان لآخر ومن مكان لآخر على حساب النظرية الموقفية .
- للمتطلبات البيئية أنواع وكل نوع قد يؤثر في التغيير.

إن التغيير التنظيمي يحدث وفق توفير شروط معينة في البيئة التنظيمية ولفهم هذه الشروط يستوجب النظر والتمعن إلى التوازن الحركي والنسي بين متطلبات المناخ التنظيمي ومتطلبات المناخ الخارجي،

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ولفهم أسباب لجوء المنظمة إلى التغيير على أي مدير أو باحث أو طالب الرجوع إلى دراسة بطريقة معمقة لمختلف حاجات التغيير والمرتبطة بالعنصر البشري لذا يستوجب فهم أولا حاجات الفرد التي هي مسؤولة بدرجة أولى في السلوك التغيير التنظيمي .

قد يعتبر الهدف الركيزة الأساسية لكل عملية لذا تلجأ المنظمة إلى التغيير من أجل تحقيق كل ماتهدف إليه من تكيف وتأقلم وإستقرار وأمن وظيفي وتجنب إختلال التوازن البيئي، وبهذا نفهم لماذا المنظمات المعاصرة تلجأ إلى حد بعيد إلى عملية التغيير، على الرغم من تعدد الإستراتيجيات التنظيمية فهي تختار دائما إستراتيجية التغيير بكونها العملية الملائمة لفهم مواطن الخلل بإجراء عملية المقارنة بين الواقع وماهو مرغوب فيه والمقارنة بين العناصر البيئية وتشخيص الحاجيات تنظيمية ثم تشرع عملية التغيير في معالجة الخلل لذا يستوجب فهم خطوات التغيير بتسلسل منطقي .

**وباختصار،** إن التغيير التنظيمي نتيجة لعامل دافعي إنفعالي الذي يعمل على توجيه سلوك أفراد داخل التنظيم ، هنا نستنتج أن **لدافعية** دور كبير في التأثير على التغيير فهي تدفع الفرد على القيام بذلك الفعل فهي تتحكم فيه، لذا يمكن إعتبار الدافعية من أهم القوى الداخلية التي يمتلكها الفرد فهي تتفاعل مع السلوك بوجود ظروف معينة كالتوقع، والحاجة،الإشباع،الرضا، والتعزيز .هنا نلاحظ أن هناك مجموعة من الحاجات التي تسيطر في السلوكيات التنظيمية وتدفع الفرد إلى ضرورة التغيير من أجل إشباع تلك الحاجة لذا على الباحث في موضوع التغيير الإهتمام ودراسة مختلف الحاجات المحيطة بالعامل التي تسيير سلوكه ،

قد تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة فهي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تؤثر في إستراتيجية التغيير بخبرتها، وإتجاهاتها، وطموحها، وقد يكمن دورها في عملية التغيير بإجراء إهتمامات وتخطيط المسبق لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم، فقد تعمل منظمة الأعمال على إنجاح الإدارة الإستراتيجية لتغيير وذلك بتطوير أساليب وآليات في إطار حزمة من نظام الحوافز الفعال لإمكانية تنسيق بين إتخاذ وتنفيذ قرارات التغيير،

فإتخاذ قرار سليم للتغيير التنظيمي مرهون بحالة التأكد البيئي التي تتحقق في ظل وجود علاقة تفاعلية بين المعلومات والمتطلبات البيئية وإتخاذ القرار، فقوة المتطلبات البيئية الداخلية مرتبط بتأكد البيئي فكلما كانت هذه الموارد واضحة كلما تم تسهيل عملية التغيير التنظيمي والعكس، فتأكد البيئي مرهون بعلاقة المنظمة ببيئتها

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

أي إن التأكد البيئي يتحقق في ظل تكيف المنظمة بيئتها، وأثار التأكد من المتطلبات البيئية هو إختيار إستراتيجية واضحة المعالم للتغيير وتطوير آلياتها،

فالتغيير التنظيمي يحدث وفق توفير شروط معينة في البيئة التنظيمية الداخلية والمتمثلة في التوازن الحركي

بين مختلف العناصر التنظيمية لذا نستخلص الشروط المرتبطة بالبيئة الداخلية الملائمة لتغيير والمتمثلة في:

✓ تفاعلية عناصر البيئة الداخلية .

✓ التأكد البيئي .

✓ بيئة قابلة للتغيير

✓ عامل تبادل التأثير بين العناصر

✓ عامل التوازن البيئي

✓ عامل الحاجة الإنسانية للتغيير

✓ توفير الهدف من التغيير

على الرغم من أهمية البعد الداخلي لكن لايجب تضيق من رؤيتنا فمجال المنظمة شاسع موجود في

حقل واسع أين يتفتح على عوامل ليست فقط العوامل الداخلية فما وراء كل منظمة إطار يحتوي على قوة

تأثير ذات بعد خارجي وهي العلاقة التي سندرسها في المطلب الثالث .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الثالث: البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي

بما أن المؤسسة في العصر الحديث كنظام مفتوح فهي تتأثر بشكل كبير بعوامل وظروف البيئة الخارجية التي تحمل صفة فرص وتهديدات وهذا ما أكده المنظور الحتمي للتغيير التنظيمي بزعامة كل (Freeman-Aldrich)<sup>1</sup> "أن التحولات التنظيمية إنتقاء طبيعي وهي عبارة عن ديناميكيات التنظيمية تؤثر فيها البيئة، فقد يفسر المنظور سبب التغيير نتيجة الضعف الذي تتميز به المنظمة التي لم تتمكن من تحقيق مرونتها التي تملك هيكلًا وثقافة تنظيمية متميزة بمتانة وقصور وهذا ما يدفع إلى ضرورة التغيير، فالسياق البيئي قد يعتبر من أهم العوامل لتحفيز عملية التغيير من خلال الضغوطات التي تفرضها البيئة الخارجية وتنظيم ردود الأفعال بقوة".<sup>1</sup>

وبناء على هذه الرؤية نفترض أن كلما يحدث تغييرا في البيئة الخارجية يدفع إلى حتمية تغيير البيئة التنظيمية نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربط المنظمة بالبيئة الخارجية . ولمعالجة هذه الفرضية سوف نقف على النقاط التالية :

- القوى الخارجية للتغيير

- تفسير تأثير البيئة الخارجية على المنظمة

#### أولا : القوى الخارجية للتغيير

قديمًا كان التنظيم يتسم بالإستقرار والتغيير ببطء فلم تكن البيئة الداخلية للتنظيم تتبدل بسرعة ومتواصل لا من ناحية الإنتاج ولا من ناحية التكنولوجيا ولا من ناحية الأنماط الإدارية وهذا لأن التنظيم لا تربطه علاقة بالمتغيرات الخارجية لأن التنظيم كان كنسق مغلق، وعلى ضوء ظهور بيئة متغيرة تحمل متغيرات جديدة في كل مجالات الحياة المرتبطة بالمنظمة فرضت هذه البيئة شروطا وضغوطات مآدى إلى ضرورة تغيير الحالة التنظيمية من الحالة الجامدة إلى الحالة المرنة والمتحركة تستجيب وتتأثر بشروط ومعايير وقيم المتغيرات البيئية الجديدة وهذا ما توصلت إليه دراسة سيلزنك أن التغيرات البيئية الخارجية تؤدي إلى تغيير البيئة الداخلية وهذا وفقا لنسق متكيف،

<sup>1</sup> véronique perret , idem .p.3 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ومن أهم الحالات الجديدة التي فرضتها البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة نجد :

### 1/. العولمة والثقافة العالمية التنظيمية :

أ. معنى العولمة :

يعبر المفكر الفرنسي "برتون بادي" أن العولمة عملية تؤدي إلى قيام نظام دولي يتجه نحو التوحد في القواعد والقيم والأهداف مع توقع إدماج مجموع الإنسانية ضمنه، فهو نظام عالمي يهيمن على الكرة الأرضية فقد قفز هذا المسار تدريجيا في فجر القرن الماضي عن طريق الحركات الإستعمارية، كما شهدت هذه الحركة ثلاث قرون من الإكتشافات والإتصالات بين الغرب والإمبراطوريات الشرقية، فقد تحقق مسار العولمة عند إستفادة من توقع مؤسستي بإنشاء الأمم المتحدة غداة نهاية الحرب العالمية الثانية التي أعلنت عن إرادة العمل على إقامة نظام عالمي بتوحيد القواعد والممارسات وتقنين وتنظيم كل التبادل الإنساني والثقافي والإقتصادي التي ينبغي تطويرها،<sup>1</sup>

### ب. ملامح عولمة الثقافة التنظيمية :

لقد عرفت العولمة في القرن الواحد والعشرين بمثابة الإستراتيجية الأساسية عند الشركات العالمية التي بنت ثقافة عالمية أثرت في جميع المنظمات، فقد جلبت هذه الثقافة العالمية سيلا من الهويات الثقافية في أماكن العمل والإهتمام بسياسات الأداء العالي، وأهمية الثقافة في توجيه سلوك الفرد داخل التنظيم لكن ما تمخض عن هذه الثقافة العالمية إشكالية ثقافية المرتبطة بالتنوع الثقافي، والمرتبطة باختلاف المفاهيم بين الثقافة الوطنية للموظفين وثقافة المنظمة، فلهذا كانت الحلول لهذه الإشكالية وضع المبادئ التوجيهية لثقافة الشركة التي من شأنها تحكم في الإختلاف الثقافي، وجعل ثقافة المنظمة كنظام متكامل له تأثيرات على السلوكيات التنظيمية، وكما أصبح للثقافة التنظيمية مركز ودور كبير في المنظمات بحيث أصبح المخططون الإستراتيجيون يشددون على تحديد القيم الإستراتيجية والشيء الذي ينبثق من الثقافة العالمية هو ضرورة تجاهل الثقافات القديمة وإستغلال العلاقات المميزة ما بين الدول لجذب الثقافات الشركات الكبرى والإستثمار فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- غربي محمد، " تحديات العولمة و آثارها على العالم العربي "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا . جامعة حسيبة بن بوعلي شلف م.05، ع.06، 01/01/2009، ص.22.

<sup>2</sup>- جاسم حاجي، " العولمة و الثقافة التنظيمية "، صحيفة كتاب الأيام، ع.8252، الاحد 13 نوفمبر 2011. متوفر على الموقع الإلكتروني : <https://www.alayam.com/Article/economic-article/77972/Index.html>

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### 2/ التنافسية :

لقد ظهرت إستراتيجيات إقتصادية عالمية في ظل عصر العولمة التي عززت الأسواق الدولية وتطبيع علاقات المؤسسة مع البيئة الخارجية مآدى إلى ظهور مؤسسات عديدة تتنافس على السوق سواء بنفس المنتج أو بمنتجات مختلف وبهذا ظهرت المنافسة كمتغير قوي يتوسط بيئة المنظمات يفرض ثقافة الميزة التنافسية القائمة على الأفضلية وتفوق آليات جذب المستهلك بتقديم مخرجات ذات نوعية في وقت مناسب ولتحقيق هذه النتيجة الأمر يتطلب جودة الموارد البشرية والمادية في تفعيل العمليات تحويلية والأنشطة الداخلية للتنظيم .

### أ. مفهوم التنافسية :

لقد عُرِفَ مفهوم التنافسية في قاموس التسويق بأنه نظام الكفاءة بين الأفراد أو الشركات في تسويق منتجاتهم أو خدماتهم للسوق نفسه يستهدف عدد كبير من المشتريين والموردين بتقديم لهم مجموعة واسعة من المنتجات وإمكانية شرائها، وإستهداف إمكانية الوصول الكامل إلى السوق<sup>1</sup>،

يتسم مفهوم "التنافسية" بالحدثة وقد إرتبط بحقتين أساسيتين الأولى 1981-1987 عند ظهور اليابان كمنافس جديد للولايات المتحدة الأمريكية، والحقبة الثانية كانت في بداية تسعينيات القرن الماضي أين ظهر المفهوم مجددا فأصبح في هذه الحقبة مرتبط بمظاهر النظام الإقتصادي العالمي الجديد ، فالمفهوم الشمولي والعام للتنافسية يتعلق بكيفية إستغلال الموارد المتاحة، أي القوة في إستعمال طريقة للموارد<sup>2</sup>، فالتنافسية بالمفهوم الإستراتيجي يعني العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات عند محاولتها إشباع حاجات نفس العملاء وقد طور مايكل بورتر " هذا المفهوم ليشمل كل مؤسسة لها علاقات منافسة مباشرة أو غير مباشرة مع عملائها أو مورديها أو مع مؤسسات أخرى"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>- Y.Golvan, Dictionnaire Marketing. 1994, paris :édition Dunod ,p.34.

<sup>2</sup>-حسيبة ملاس، "ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة أم بواقي. م. 07، ع. 01، 30 / 03 / 2020، ص. 230.

<sup>3</sup>-نجوى حبة ، بن بريكة عبد الوهاب ، "الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع : مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر " ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، م. 08، ع. 1، جوان 2014، ص. 79.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ب. مستويات التنافسية :

يمكن التمييز بين أربعة مستويات من التنافسية :<sup>1</sup>

1 . تنافس العلامة التجارية (la concurrence de la marque): بين الشركات التي تقدم منتج أو خدمة مماثلة وبنفس الأسعار .

2. تنافس المنتج (la concurrence de produit): توسيع نطاق المنافسة لجميع الشركات المصنعة لنفس المنتج .

3. تنافس الحاجة (la concurrence de besoin): منافسة المنتجات التي تلبى نفس حاجة المستهلك .

4. تنافس عامة (la concurrence générale): قد تضم الشركة جميع المنتجات الغذائية التي يشتريها المستهلكون .

إن التنافس يؤثر على نحو إيجابي على المنظمة، قد يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة، وسهولة إدماج المنظمة في بيئتها الخارجية، لكن هذا لا يتحقق إلا في ظل وجود شروط أساسية تتمثل في: إمكانية المنظمة تحقيق ميزة لمواردها ودخولها عالم التنافس مع مقاومة كل تهديدات وضغوطات المنافس، كما تؤدي التنافسية إلى إنعزال المنظمة على الساحة وخسارتها وإندثارها في حالة ما إذا المنظمة تحتوي على عناصر ضعيفة ليس لديها القدرة على مقابلة المنافس .

### 3./ ظهور اتجاهات حديثة في الإدارة:

نظرا لتهديدات التي مست البيئة التنظيمية نتيجة لتغيرات البيئة التنظيمية الخارجية مادفع بظهور فلسفة تنظيمية جديدة تتمثل في الميول والإستعدادات لتهيئة السلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات العصرية، فقد يتمثل دور الإتجاهات الحديثة في ترشيد وتوجيه السلوك التنظيمي وهيكله نحو التطور وذلك بتركيز على ثقافات حديثة بعيدة كل البعد عن الأنماط التقليدية الجامدة التي تعرقل روح الإبداع والإبتكار التنظيمي، فالإتجاهات الحديثة إرتكزت على المرونة والشمولية والإستمرارية والتوازن والتعاون، كما نظرت إلى نظام المنظمة كونه نظاما مفتوحا تتبادل التأثير مع المجتمع الموجود فيه وكنظام فيه عناصر متناسقة فيما بينها، لذا ساهمت الإتجاهات الحديثة في إظهار مفاهيم جديدة موضوعية لتنظيم التي دفعت المنظمة إلى ضرورة تطبيق نهج إداري مرن والإهتمام بتأثيرات المتغيرات العديدة .

<sup>1</sup>-P.kotler,B.Dubois,Marketing Management .10<sup>eme</sup> éd,2000,paris : publi-union ,p.73.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ومن أهم الإتجاهات الحديثة التي ظهرت على الساحة التنظيمية نجد :

1. إتجاه إتخاذ القرارات : هو الإتجاه الأول يتزعمه "سايمون" الذي يركز على ضرورة إختيار بديل من البدائل في عملية إتخاذ القرار .

2. إتجاه التوازن التنظيمي: الذي يعطي الأهمية للفرد في التنظيم كونه عنصرا إنسانيا له حاجات ورغبات، ونظر إلى الموارد البشرية كونها كتلة واحدة لذا يركز هذا الإتجاه على مفهوم التفاعلية .

3. إتجاه النظم التعاوني مع "برناد" الذي ركز على الإشتراكية في إتخاذ القرار والتي تتحقق من خلال التعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي .

4. الإتجاه نحو الأنظمة المفتوحة: يركز هذا الإتجاه على فكرة وجود العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

5. الإتجاه نحو النظم والتنسيق: ينادي هذا الإتجاه بضرورة التنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية وفقا لمجموعة من المفاهيم الجديدة والمتمثلة في المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، البيئة، التغذية الرجعية، التفاعل .

6. الإتجاه التكاملي: الذي يركز على ضرورة التكامل بين جميع العناصر التنظيمية سواء الداخلية كانت أو الخارجية وذلك من خلال فك الإختلافات والنزاعات والتناقضات من خلال الإعتماد على قوة تعمل على دراسة نقاط الإختلافات مابين العناصر التنظيمية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وذلك بإستخدام القوة التكاملية القائمة على الإلتزام والتنظيم وضرورة دراسة وفهم التنظيم بمختلف جوانبه والتركيز على عوامل التوافق والتكيف .

7. التوجه الموقفي الذي يركز على ضرورة فهم المواقف وتغييرها

8. توجه نحو أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يركز على ضرورة تحديد و تقييم أهداف المنظمة وربطها بالتكنولوجيا .

9. التوجه البياني الذي يعتمد على الثقافة الرسمية المتشددة والملزمة.

10. توجه التنمية : توجه ينادي بالعصرنة التنظيمية.

ثانيا: تفسير تأثير البيئة الخارجية على المنظمة .

لفهم كيفية تأثير البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي يستوجب فهم العلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة الخارجية

1./ وجود علاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية :

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

إن العلاقة التفاعلية التي تبنيها المنظمة بالبيئة الخارجية كفرصة لتجنب كل أشكال التهديدات والإستفادة من التغيرات التي تفرضها الكيانات الإيجابية، فدرجة التفاعل قد تختلف بين المنظمات على حساب الخدمات وأنشطة المؤسسة، بحيث هناك تنظيمات لها فرص التفاعل إلى حد بعيد مع البيئة الخارجية في حين نجد منظمات تفاعلاتها جدا محدودة .

### أ. أهم الوظائف الإدارية لتحفيز العلاقة التفاعلية بين المنظمة و بيئتها الخارجية

لقد إستحدثت المؤسسات الحديثة مجموعة من الوظائف الإدارية مثل التسويق والعلاقات العامة التي تكمن مهامها في الربط بين المنظمة والبيئة الخارجية، تعتمد هذه الوظائف على القدرة الإتصالية والتحليلية قائمة على العمليات التالية :

- البحث على المعلومات حول البيئة الخارجية.
- إستقبال رسالة البيئة الخارجية تكون على شكل مطالب.
- تحليل المعلومات المستقبلية لتحديد حاجيات ورغبات البيئة الخارجية.
- في الأخير العمل على الإستجابة لها .

### 1). تعريف وظيفة التسويق :

نتيجة لتطور الفكر الإداري وظهور إتجاهات حديثة التي تركز على تحليل البيئة ما تتطلب الأمر ضرورة تطوير الفكر التسويقي الذي إنتقل من فلسفة توجه بالبيع المنتجات المرتبطة بحاجيات البائع إلى فلسفة حديثة تتمثل في توجه بالتسويق القائمة على تحديد حاجيات ورغبات المستهلك من أجل تلبيتها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>، وقد عرف كلا من **kotler , Dubio** التسويق بإعتباره " الآلية الإقتصادية والإجتماعية التي يلبي من خلالها الأفراد والجماعات إحتياجاتهم ورغباتهم من خلال إنشاء وتبادل المنتجات والكيانات الأخرى ذات القيمة للآخرين"<sup>2</sup>، بالإضافة إلى تعريف **Webster**: "التسويق هو الوظيفة التي تتكيف بها الشركة مع بيئتها"<sup>3</sup>، كذلك نجد تعريف **Benoun**: "التسويق هو نهج يتكون من إكتشاف وتحليل الإحتياجات الكامنة أو المعبر عنها للسكان من أجل تصميم وتنفيذ سياسة مناسبة تلي توقعات جميع السكان أو جزء منهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -محمد الناجي الجعفري، "التسويق"، سلسلة الكتاب الجامعي، ط.02، كلية ودمدني الأهلية الجامعية ، 1998، ص. 16. متوفر على موقع [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com)

<sup>2</sup>-Kotler ph , Dubois B , Marketing management .7<sup>em</sup>éd, 1992, , publi-union :organisation, p.6.

<sup>3</sup> -Webster F, social aspects of marketig , 1974,prentice HALL.p.4.

<sup>4</sup> - BenounM,Marketing,savoirs et savoir-faire,2<sup>em</sup>éd, 1991,economica ,p.5.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### (2). تعريف وظيفة العلاقات العامة :

قد تعتبر العلاقات العامة الوظيفة التي تحتل موقعا إستراتيجيا في المنظمة المعاصرة لبناء الثقة بين المنظمة وجمهورها فقد تعتمد على فلسفة التعاون وتبادل بين المنظمات وقد تستعمل وسائل الإعلام لتأثير في الرأي العام ونقل المعلومة إلى الإدارة، وتعرف الجمعية الدولية للعلاقات العامة<sup>1</sup> بأنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام بما من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق تعاون مثمر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها<sup>1</sup>، وفي إطار الإتصالات الخارجية التنظيمية تقوم العلاقات العامة بوظيفة تسهيل وتأمين تدفق آراء الجمهور إلى المؤسسة وتوسع دائرة لتفاعل وهذا ما حدده كل من الكاتب cutlip .center.<sup>2</sup>

### ب. مميزات علاقة منظمة بالبيئة الخارجية :

قد تتميز علاقة النسق بالمحيطه الخارجي ب<sup>3</sup>:

1. **الدورية:** إسترداد المتطلبات البيئية الخارجية على شكل طاقة بحيث تصدر من المحيط إلى النسق ثم من النسق إلى المحيط .
2. **علاقة مستمرة:** ضمان علاقة بين البيئة والمنظمة وذلك بضمان الإسترداد وتصدير الطاقة وهذا ما يضمن البقاء وإستمرارية التنظيم .
3. **المعلومات والتغذية الرجعية:** يجمع المعلومات حول المحيط الذي سيصدر إليه المنتج وبتالي تتمكن المنظمة من تقويم وتصحيح المصادر.
4. **الثبات النسبي:** يمتاز النسق المفتوح بإنسجام أثناء عملية تبادل الطاقة مع المحيط ما يمكنه من تحقيق ثبات نسبي .

1 -أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والإتصال في الخدمة الاجتماعية .ط.01، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2016، ص. 14 .

2- حسين محمود هتمي، العلاقات العامة و شبكات التواصل الإجتماعي.ط.01، عمان: نبلأ ناشرون وموزعون، 2015، ص. 14.

3 كاري نادية، مقياس سوسولوجيا التنظيميات ، محاضرة أقيمت على طلبة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2015،

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

5. علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية في إطار تخصصي : المنظمة في علاقتها مع البيئة الخارجية تهتم بالمتغيرات التي لها أولوية في العمليات التحويلية، وتعاملات المنظمة مع العوامل يكون على حساب إختصاص كل عامل وهذا ما يضمن للمنظمة الفعالية ونجاحة .

6. الإندماج والتنسيق: حيث يتم الوحدة بواسطة معايير مشتركة التي تضمن وحدة النسق مع المحيط

7. تعدد المسارات: قد تتبع المنظمة مسارات عديدة وأساليب مختلف ومتنوعة في علاقتها مع البيئة

الخارجية

### ج. أهم الشروط وضغوطات البيئة المتغيرة :<sup>1</sup>

- القدرة على المنافسة.
- ضرورة التجاوب مع التجديد والإبداع.
- ضرورة تلبية إحتياجات البيئة الخارجية من الزبون والمستهلك.
- ضرورة تغيير أنماط التعامل وفرض نمط حديث لتعامل مع القوى البشرية المؤهلة.
- ضرورة خلق نظام فعال للتحفيز العمال على الإبداع والرضا والولاء.
- ضرورة تجاوب النمط التنظيمي على التغيرات.
- ضرورة الإهتمام والحصول على المعلومات والبيانات البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ضرورة إدماج نمط معاصر قائم على الكفاءة والأفضلية والتجديد والتطوير والإبداع.

### 2/. المقاربة النسقية لتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية .

الفكرة التي تعتمد عليها المقاربة النسقية أن التنظيم بإعتباره نظاما مفتوحا مرتبطا بثلاثة مفاهيم أساسية تتمثل في : النسق المفتوح وهو المفهوم الذي جاء به تالكوت بارسونز، النسق الإجتماعي لدى هومنز، الأنساق الإجتماعية التقنية لدى معهد نفستوك ، والتنظيم لدى أنصار النسقية يتكون من عدة أنظمة فرعية والمتمثلة في: المدخلات، النشاطات، المخرجات، البيئة الداخلية والخارجية ، التغذية الراجعة فهذه الأنظمة تكون متناسقة ومتفاعلة فيما بينها .

<sup>1</sup> -إبراهيم بدران ، رشا حمادة ، مرجع سبق ذكره ، ص. 08.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

فالمدخلات عبارة عن عناصر ذات أبعاد عديدة ومتنوعة موجودة خارج البيئة التنظيمية وصفها بارسونز بالبعد البيئي والمعرفي والثقافي وكما وصفها هومنز بتنظيم الغير الرسمي ،  
ويعتبر المدخلات كعامل أساسي في الإنتاج، تعمل المنظمة على إستردادها دائما ولا تتخلى عليها أبدا لأنها تعتبر من أهم المتطلبات للعمليات التحويلية التي تظهر في الأخير على شكل إنتاج يحمل قيما مادية أو معنوية تعمل المنظمة على تقويمه وتصحيحه عبر التغذية الرجعية .  
فمن خلال عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات نستنتج وجود علاقة بين المتطلبات الداخلية والمتطلبات الخارجية،

وإطار هذه العلاقة يكمن في البيئة التنظيمية القائمة على ضوابط التنسيق المتمثلة في: الدورية في العمليات والأنشطة، لاتلاشي، المعلومات والتغذية الرجعية، الثبات النسبي، التخصص، الإندماج والتنسيق، تعدد المسارات، وجود علاقة تبادل التأثير بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، تحقيق العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم وتفاعلها مع التكنولوجيا لغرض تحقيق الهدف .

### أ.أهم النظريات المفسرة لتأثير المتطلبات البيئية الخارجية على التنظيم :

أثبتت العديد من الدراسات النظرية أن العوامل الخارجية تلعب دورا رئيسيا في التأثير على المنظمة ،  
ومن أهم النظريات التي تفسر تأثير المتطلبات الخارجية على التنظيم نجد:

#### 1). النموذج النسقي ( action is system ) لدى تالكوت بارسونز<sup>1</sup>:

تعتبر النظرية البارسونزية من أهم الرؤى الداعمة لنسقية من خلال الإنتاج العلمي الذي قدمه بارسونز في كتاب النسق الإجتماعي (1951 the social system) وكتاب " بنية الفعل الاجتماعي " (the structure of social action 1937) ، فقد جاء بفكرة نسق الفعل ، فالنسق يقصد منه النظم الشاملة والأفعال يقصد بها العمليات القاعدية، وقد إستمد بارسونز فكرة الفعل من ماكس فيبر وفكرة النسق من دوركايم.

في البداية جاء بارسونز بمفهوم الفعل نسق (act is system) الذي يشير إلى الواقعية الحقيقية التحليلية للفعل الذي يهدف إلى الحالة المرضية،القيمة المنجزة،ضمان الشمولية ، بإعتبار أن الفعل تفكيكي إلى عناصر مفردة قد يتأثر بأربعة مكونات تتفاعل مع بعضها لتشكيل تركيبة الأفعال التي تتكون من مجموعة من الوظائف

<sup>1</sup> نيكلاس لومان ، مدخل إلى نظرية الأنساق ، تر. يوسف فهمي حجازي ، بغداد : منشورات الجمل ، 2010، ص-36-26.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

والتي قدمها في إطار تقنية الجدول المتقاطعة وفقا لمخطط Agil الذي يصف الفضاء التوافقي للمكونات الأربعة والتي بها ميز بين ماهو خارجي وداخلي والمتمثلة في:

Adaptation (A) -

Goal attainment(G) -

Integration(I) -

Latent pattern maintenance(L) -

وكما أشار بارسونز بوجود علاقات بين النسق الخارجي والمعطيات الداخلية ولقد وضع هذه العلاقة وفقا لرؤيته حول نسق الفعل العام الذي يضمن إمكانات الفعل والمتمثلة في آليات التبادل (interchang) والتي تشمل وظائف تتوجه نحو الخارج ووظائف داخلية :

1.وظائف تتوجه نحو الخارج وتتمثل في :

- النسق السلوكي: وظيفة التكيف مرتبطة بسلوك الفاعل إتجاه البيئة الخارجية.

- النسق الشخصي: توافق بين الوعي الذاتي بالأولويات الداخلية والإدراك بالأولويات الخارجية ويكمن دور هذه الوظيفة في الرقابة .

2.وظائف داخلية وتتمثل في:

- النسق الإجتماعي: هو نظام داخلي يتكون من أنساق شخصية وأنساق إجتماعية يساهم في تحقيق الفعل من خلال القدرة على جمع بين المنجز والداخلي .

- النسق الثقافي: تنسيق التوجه الأداتي مع التوجهات الداخلية ويكمن دوره في صون الأنماط الكاملة.

فقد صنف بارسونز النسق الإجتماعي إلى أنساق جزئية متميزة فيما بينها والمتمثلة في:

1- النسق البيئة الخارجية التي تحتوي على النسق الإقتصادي الذي يمثل ميكانيكية مالية يضمن

القدرة على رد الفعل على الأوضاع والنسق السياسي والمتمثل في سلطة القرار .

2- النسق الداخلي الذي يحتوي على نسق إجتماعي له قدرة إنجاز الوظائف بطريقة تدمج

الأفعال من خلال الإسهامات ومشاركة الثقافة .

3- نسق الائتمان والمتمثلة في ثقافة التبادل على المدى الطويل من خلال بناء ثقافة داخل

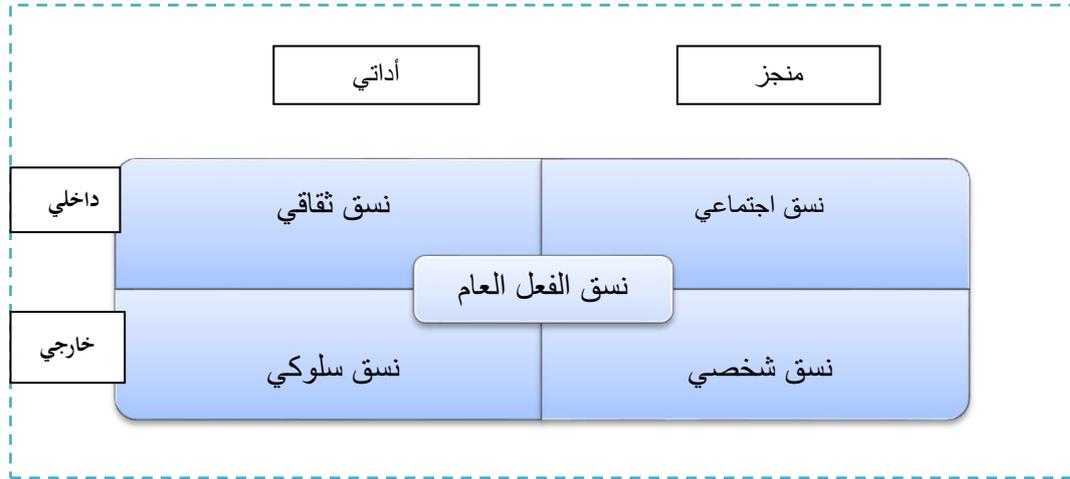
النمط الإجتماعي.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

لكن بالرغم من هذا التصنيف أشار بارسونز أن هناك تبادلية مزدوجة **double - interchang** بين المستوى الداخلي والخارجي بإعتبار أن لكل نسق وسائط لتوجيه العلاقات التبادلية، بحيث أن النسق الإقتصادي السياسي يستعمل وسيلة التأثير (influencer)، فالنسق الإجتماعي تتمثل وسيلته بالإلتزامات القيمةية والتداخل (interpénétration) ،

كما أشار بارسونز أن العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية مرهونة بشروط تتمثل في: إستمرارية التكيف، علاقة الفعل مع المجتمع، تلاؤم مع الشروط الخارجية، ثبات درجة حرارة الدم كي يتمكن الكائن الحي من توفير الدم بانتظام للدماغ ليتكيف مع التقلبات الحرارية في البيئة .

### شكل رقم (4): نسق الفعل العام وفقا لمخطط Agil



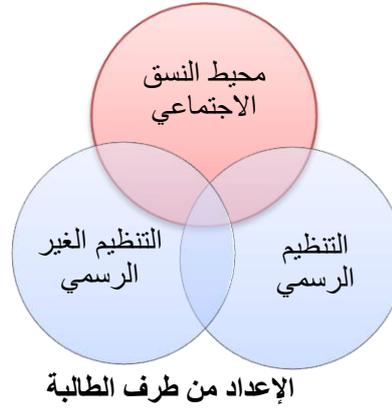
المصدر: نيكلاس لومان، مرجع سبق ذكره، ص 26-36

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

(2). نموذج هومنز :

لقد أكد هومنز أن محيط المؤسسة يتكون من ثلاثة أبعاد : البعد الداخلي يتمثل في التنظيم الرسمي، البعد الخارجي يتمثل في التنظيم الغير الرسمي، والبعد الثالث يتمثل في محيط النسق الإجتماعي الذي يكمن دوره في الربط بين المحيط الخارجي والمحيط الداخلي للتنظيم .

الشكل رقم (5): النسق لدى هومنز



(3). نظرية تكيف المنظمة مع بيئتها الإجتماعية والإقتصادية<sup>1</sup> : من أهم الأفكار الأساسية التي

جاءت بها نظرية التكيف تتمثل في :

- وجود علاقة بين المنظمة والتغيير المجتمعي .

- العوامل الإقتصادية هي المحددة لمعايير التخصص والكفاءة.

لذا تقترح هذه النظرية نماذج من المنظمات التي تفهم العلاقة بين المنظمة والمجتمع بشكل أفضل

والمتمثلة في :

- المنظمة المبدعة التي هي على علاقة دائمة مع البيئة المجتمعية والتي لها ثقة مهيمنة العوامل المجتمعية.

- المنظمة التي تعمل على تعديل بيئتها لأنها تؤمن أن فرصة تحقيق أداؤها الأمثل مرتبط بضرورة تكيفها

وتوافقها مع الإمكانيات البيئية الإجتماعية بشكل أفضل .

<sup>1</sup> Walter Gérard Amedzro St-HILAIRE, L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales . 2011, canada: presse de l'université du québec .p-p .50-53.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

وهناك إتجاهين مختلفين يحددان أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة:

- الإتجاه الأول يرى أن المنظمة التي تتجه نحو المناورة والهيكلة العمالية قد تؤثر فيها عامل المنافسة، والتقنية والإقتصادية .
- الإتجاه الثاني يرى أن المنظمة التي تحمل الفكر المؤسسي قد تؤثر فيها العوامل الإجتماعية الثقافية وكما يدعي هذا الإتجاه أن المنظمات جميعها تعتمد على الأقل جزئيا على الدعم الإجتماعي والسياسي من أجل الإستمرارية في البيئة وتجنب المشاكل، إلا أن هذه العوامل قد تكون محتكرة من طرف المنظمة التي تنطبق عليها شروط الشرعية القانونية.

(4). المنظور البيئي:

هذه النظرية تنظر إلى التنظيم بإعتباره هياكل إجتماعية رسمية مواردها تؤخذ من البيئة المحيطة بها وتجري عليها عمليات وتقدمها على شكل مخرجات كالمنتجات إلى تلك البيئة .

لذا يجب الفهم الجيد للمكونات وعناصر البيئة للمنظمة والتعامل معها بنجاح ومحاولة قدر المستطاع التأثير فيها لما فيه صالح التنظيم .<sup>1</sup>

ومن أهم الأفكار التي تركز عليها نظرية النظم أن المنظمة هي نظام يتألف من عدة أنظمة فرعية أخرى تابعة لها تتفاعل فيما بينها وذلك من خلال علاقات تبادلية لتحقيق أهداف المنظمة، فلكل منظمة مكونات ومحددات في شكل مادي ومعنوي ولكل منظمة حدود شبه معروفة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والمنظمة توجد ضمن نظام أكبر وهي البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

فالعلمية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من :<sup>3</sup>

1- المدخلات :تنقسم إلى عدة أقسام تتمثل في :

- مدخلات مادية(كرأس المال والآلات والمعدات).
- مدخلات بشرية( كالعاملون وما يحملون معهم من قيم ورغبات وإتجاهات).
- مدخلات معنوية(الأهداف والسياسات والمعلومات).
- مدخلات تكنولوجيا(الأساليب المستعملة في الإنتاج).

<sup>1</sup>-طارق طه ، مرجع سبق ذكره . ص 283.

<sup>2</sup>-زايد مراد ، مرجع سبق ذكره . ص 67.

<sup>3</sup>- جمال الدين لعويسات ، مرجع سبق ذكره . ص-ص 8-9.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

2- **النشاطات أو العمليات:** وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف إستعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة .

3- **المخرجات:** وهي ناتج للمدخلات التي تم تحويلها .

4- **البيئة:** تشمل البيئة الداخلية والخارجية لتنظيم على المناخ الداخلي والمؤثرات الإجتماعية الخارجية .

5- **التغذية الراجعة:** هي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بهدف التعلم وتصحيح العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية.

### (5) les théories de la contingence structurelle.<sup>1</sup>

في عام 1963 أجرى كلا من **T.burns** و **G.stalker** دراسة لـ 20 ورشة في بريطانيا حول تأثير

البيئة على وظيفة الورشات وقد نُشرت نتائج أبحاثهم في سنة 1966 على الكتاب الشهير "إدارة الابتكار"

" **The management of innovation** " وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- أن هيكل المنظمة يعتمد على عوامل خارجية .
- المنظمة متواجدة ضمن بيئة معقدة نتيجة لتغيرات التكنولوجيا والأسواق.
- وجود نوعين من هياكل المنظمة والمتمثلة في الهيكل الميكانيكي الذي يتكيف مع البيئة المستقرة والهيكل العضوي الذي يرتبط بالبيئة الغير المستقرة .

وفي سنة 1967 جرى كل من **LAWRENCE** و **LORSCH** بحثا في جامعة هارفرد حول علاقة الهيكل

التنظيمي بالبيئة ووصلوا إلى نتيجة مفادها:

- أن البيئة تتميز بدرجة من عدم الإستقرار نتيجة لتنوع عناصرها فقد تتكون من العوامل العلمية والتكنولوجيا والإقتصادية والتجارية.
- هناك بيئة فرعية أكثر رسمية تتميز بدرجة من اليقين.
- ولتكيف المنظمة مع بيئتها إقترح الباحثين نموذج يتمثل في خلق قوة إجتماعية داخلية قائمة على التعاون والوحدة والتماسك والتنسيق والتكيز على الوظائف الأساسية والبحث عن التطور وثقافة منظمة .

<sup>1</sup>Jean-Michel Plane ,Théorie des organisations . 4<sup>em</sup>éd,2013, paris, Dunod,p-p. 48-50.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

(6). النظرية السوسيو تقنية L'approche socio-Technique des organisations<sup>1</sup> :

من أهم أفكار النظرية السوسيو تقنية أن المؤسسة نظام مفتوح قد يتكون من نظام تقني ونظام إجتماعي فالإشتراك بين هذين النظامين قد يولد فعالية إنتاجية وتحسين المنظمة، وظهرت هذه النظرية في 1950 بمعهد تفتستوك بلندن، ويرجع سبب ظهورها نتيجة لظهور ثلاثة تيارات فكرية كعلم النفس الصناعي وعلم إجتماع العمل والعلوم الهندسية، ومن أشهر روادها Triste و Emery، فقد وردت أفكار النظرية السوسيو تقنية في الكتاب الشهير " أنظمة التفكير systems Thinking" سنة 1969 .

### ب. أهمية نظرية النظم

ويمكن إجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة:<sup>2</sup>

- تمكنت نظرية النظم من إتاحة الفرصة للباحثين والمسيرين لتكوين نظرية شاملة للتنظيم وفتح من خلاله سيتمكن الباحث رؤية كل العناصر المهتدة والفرص خارج المنظمة ومن تم يدرك درجة تأثيرها في البيئة الداخلية لكي يهيأ نفسه لتأثير بدوره عليها .
- تجعل الفكر الإداري واعيا بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة ومن تكنولوجيا وعناصر فنية وإقتصادية .
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركيز الإهتمام على القوى التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في تفاعلها وتزيل الإدارة الفهم التقليدي وتوسيع مدركات أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف .
- لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولاتزال متأججة بحيث جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة والإدارية والدوافع والحوافز .
- قد أدت نظرية النظم إلى ظهور مجموعة من النظريات مثل النظرية الظرفية أو الموقفية .
- تسعى إلى شرح وفهم العملية الإدارية بمختلف أبعادها .
- مدرسة النظم هي نظرية منهجية وصفية نجحت في إبراز أهمية النظرة الشاملة ودراسة المنظمة بإعتبارها نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام الإجتماعي الكبير ويتأثر بما يجري في المجتمع من وضع سياسي وإقتصادي وإجتماعي وثقافي وكما يؤثر في المجتمع .

<sup>1</sup> Idem. P. 57.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره . ص. 51.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- تحلل المنظمات تحليلها عميقا بإهتمامها بالجزئيات الصغيرة الخارجية والداخلية مع معالجة العلاقات الداخلية والخارجية للبيئة المنظمة .

ومن خلال عرضنا لقانون النسقية نستنتج أن :

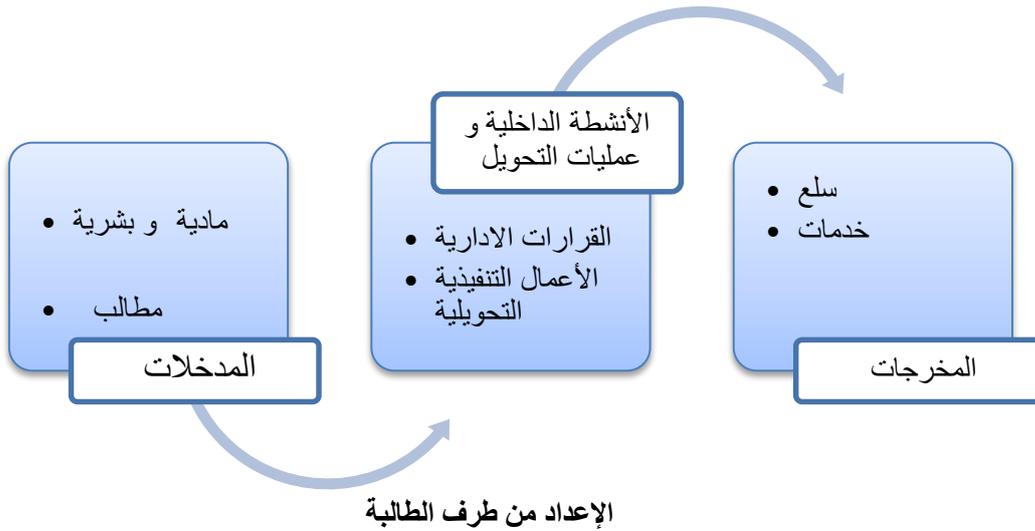
- متطلبات البيئة الخارجية كمصدر في إحداث التغيير التنظيمي نتيجة لوجود مدخلات المتعلقة بالبيئة الخارجية بشتى أنواعها .

- فعالية ونجاعة التغيير التنظيمي مرهون بإندماج والتنسيق بين الوحدة الخارجية والوحدة الداخلية بشكل دوري وإستمراري ولا تلاشي في إطار العلاقة بين المدخلات والمخرجات .

- توافق إستراتيجية التغيير بالمنظمة مرهون بالتفاعل في الأنشطة الرسمية والمتمثلة في جمع المعلومات حول البيئة المحيطة ، التقويم ، التغذية الرجعية .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن العلاقة السببية بين المتطلبات البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي نتيجة لوجود علاقة إرتباطية تفاعلية بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وهي العلاقة التي برهنت عليها النظرية النسقية ودفعت بيقين المنظمات المعاصرة أن الحفاظ على الشرعية التنظيمية ونزاهتها مرهون بإستقبال القيم الجديدة التي تكون مفروضة على نحو رسمي على قرارات والأعمال التنفيذية الإدارية والتحويلية والتي يجب توفيرها على المخرجات للإستجابة لإحتياجات العملاء .

### الشكل رقم (6): المنظور البيئي للعلاقة بين المدخلات والمخرجات



## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### خاتمة المبحث الأول :

لقد إتضح لنا أن المنظمة موجودة بين بعدين مختلفين، بعد يكمن في البيئة الداخلية التي تتميز بالإستقرارية وبعد البيئة الخارجية التي تتميز بالحركة المستمرة، فهذا الإختلاف سيشكل إشكالية بين البيئتين وهي إشكالية عدم التوازن البيئي، فالمنظمة الغير المهتمة ببيئتها الخارجية قد تقع في ضعف عدم التأكد البيئي وهذا الأمر خطير قد يؤدي إلى فشل وإضمحلال المنظمة، لذا نجد المنظمة القوية تلجأ إجرائيا في إستخدام أسلوب الذي يعكس نمط حياة المنظمة لتحكم في الأرضيتين المختلفتين وخلق أرضية مشتركة لتوحيد ما بين جميع العناصر البيئتين من خلال التركيز على نموذج ثقافي الموجه لسلوكيات التنظيمية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي على حساب متطلبات التنظيمية وتحقيق أثر نافع على جميع مستويات التنظيمية وما بين المنظمة وبيئتها وهي النقطة التي سنعالجها في المبحث الثاني .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المبحث الثاني: دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي

تحدثنا في المبحث السابق على أهم أبعاد البيئة التنظيمية المتكونة من عناصر عديدة المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن في ذات الوقت قد تشكل هذه العناصر تهديدا على المؤسسة نتيجة لتعقيدها، وما يصعب على المنظمة إدراكها والتنبؤ بها، في حين نجد هناك عنصرا واحدا يمثل المحرك الأساس في التنظيم وهو الثقافة، لذا إفتراضنا في هذه الدراسة أن لثقافة المنظمة دورا فعلا في إحداث التغيير التنظيمي بمواجهة البيئة قصد فهمها وتفسيرها والتحكم فيها بسلوكيات عقلانية تتمثل في التشخيص والتحليل والتخطيط ، هذا لأن لثقافة التنظيمية قوة تأثيرية على مستوى الأداء التنظيمي والوظيفي وعلى مجريات الأمور التنظيمية، لذا نجد المنظمات الذكية تحرص على تقوية ثقافتها باعتبارها الأساس الضروري لإستمرارية ونجاح المنظمة، فحاضر ومستقبل المنظمة مرهون بثقافة مرنة ومتكيفة مع التغييرات البيئية .

ولهذا نطرح التساؤل التالي: لماذا ندرس ثقافة المنظمة وماعلاقتها بموضوع التغيير التنظيمي ؟ وهو السؤال الذي يقودنا إلى البحث حول أهم القيم التنظيمية المساعدة على فهم سلوك التغيير، ولمعرفة هذه القيم يجب في البداية فهم محتوى ثقافة المنظمة، لذا سنحاول في المطلب الأول الفصل في مفهوم ثقافة المنظمة وتطوراتها التاريخية للوقوف على أهم عناصرها التي بها تؤثر في السلوك التنظيمي، وكما يدرس المطلب الثاني ديناميكية ثقافة المنظمة من حيث مكوناتها ودورها ومستويات تأثيراتها وأهم العوامل المساهمة في تفعيلها ،

والمطلب الثالث خصصناه لدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة، والأمر يقتضي إرتباط هذه العلاقة بجوانب ومفاهيم متعلقة **بالبناء الثقافي للتغيير** الذي يركز على أهم المعايير والقيم التي تبنيتها المنظمة من أجل تحديد السلوك السليم لتغيير سواء على الفرد أو على الجماعة أو على المنظمة بأكملها،

**وثقافة المنظمة** التي تهتم بدراسة مختلف أنواع المواقف حول التغيير قد تتراوح بين موقف القابلية لتغيير وموقف معارض .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الأول: المدخل المفاهيمي والنظري لثقافة المنظمة

منذ زمن بعيد إهتمت الحضارات القديمة بمفردة الثقافة وأعطت لها قيمة عليا في المجتمع ولكثرة إستعمالاتها ظهرت تعريفات عديدة تهتم بالمكونات المثالية التي تعبر عن الحياة الإجتماعية، وتطور المفهوم في العصر الحديث فكانت معظم التعاريف المقدمة تشمل على الخصائص المادية والمعنوية للمفهوم كما ظهرت معان ترتكز على أسلوب الجماعة، نسقي، نمطا.

وبعد إدراك المنظمة أن لثقافة دور في إنجاح المجتمعات، جُسيِدَت ثقافة في كل جوانب المنظمة وليظهر مفهوم الثقافة التنظيمية الذي يعبر عن حياة المنظمة و إعطاء معنى لمحتوى المناخ التنظيمي.

كما ساهمت مختلف النظريات في وضع حيز لثقافة المنظمة، بإعتباره مفهوما له خصائص يعبر عن موقف جماعة بأنواعها وتصنيفاتها وهكذا أصبح كمدخل أساسي هام .

### أولا: المدخل المفاهيمي

#### 1/ ماهية الثقافة

#### أ . الجذور اللغوية وتطورات مفهوم الثقافة

##### 1). الجذور اللغوية للثقافة :

لقد إستخدمت مفردة " الثقافة " بكثرة في اللغة الفارسية والتي تقابلها مفردة " فرهنگ " فهذه الكلمة تتشكل من شقين الشق الأول "فر" يعني مقدم والشق الثاني " هنك" بمعنى سحب الشيء وإخراجه أي العدالة والإرادة والعزم وإعتدال والغناء والجمع بين مفردتين أي " فرهنگ" تعني في الفارسية العلم والمعرفة والعقل والأدب والرفعة والحكمة والإحسان والتربية والشأن الرفيع،الفضيلة،الوقار والعظمة والعلم والحكمة،الفن، التأديب، وفي اللغة العربية تعني العقل والأدب والعلم و المكانة، وفي اللغة الأوستائية تعني القصد والنية ، وفي الأدبيات الإيرانية تعني الرأي،الذكاء والعقل والحكمة والعلم والأدب والتربية السلمية،الوعي،القدرة على تقديم الأشياء وتمييز السيئ عن الحسن والفضيلة الأخلاقية .<sup>1</sup>

##### 2). تطورات مفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم أكثر إثارة للجدل ومن المفاهيم المتبسة والمتعددة الدلالات بحيث لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه نظرا لكثرة إستعماله في كل المجتمعات وبين الفئات وعبر الأزمنة، فقد

<sup>1</sup> محمد جواد أبو القاسمي ، نظرية الثقافة ، تر. حيدر نحف ، بيروت :مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي - مكتبة مؤمن تريس ، 2008 ، ص-ص.11-14.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

أشار أحد الأنثروبولوجيين الأمريكيين إلى وجود مائة وستين تعريفا لهذه الكلمة وتم إحصاء حوالي مائتين وخمسين تعريفا، وقد دخلت كلمة الثقافة إلى قاموس العلوم الاجتماعية في سنة 1877 تحت تأثير كتابات العالم الإنجليزي ل. موركان L.Morgan.

وقد أعطوا مؤسسي الإثنولوجيا لمفهوم الثقافة محتوى وصفيا محضا أين تم توصفها كما هي تبدو تتجسد في المجتمعات الإنسانية أي ليس كما ينبغي أن تكون عليه، ويعود الفضل للأنثروبولوجي البريطاني أدوار برنيت تايلور (E.B.Taylor) في وضع أول تعريف أنثروبولوجي للثقافة الذي يقول " أن الثقافة أو الحضارة في مفهومها الإثنولوجي الأوسع هي كل مركب يضم المعرفة والمعتقدات والفن، الأخلاق والقانون والأعراف وكل المهارات الأخرى أو العادات المكتسبة من طرف الإنسان بإعتباره عضوا في المجتمع " فكان التعريف الذي قدمه تايلور تعريفا شاملا وقد رسخ وتجزد في العلوم الإنسانية، وبهذا قد أصبح مفهوم الثقافة يتناول تعبيرا عن الحياة الاجتماعية الكلية للإنسان المرتبطة بقدرات ومهارات وعادات وتقاليد التي تكتسبها في الجماعة بإعتبارها مكتسبة وليست وراثية، فإنطلق علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بإعطاء تعاريف لكن يبقى دائما تعريف تايلور هو تعريف عام .

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها، وفي عام 1952م جمع عالما الأنثروبولوجيا نكروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعون تعريفا لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولا متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى<sup>1</sup>.

وقد تبنيت منظمة اليونسكو في المؤتمر العالمي حول السياسات الثقافية المنعقدة بالمكسيك سنة 1982 والذي يقول " يمكن إعتبار الثقافة هي مجموع الخصائص الروحية والمادية والفكرية والعاطفية المميزة لمجتمع أو مجموعة إجتماعية ما، فنون والآداب، أمناط العيش، الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم الأخلاق والتقاليد والمعتقدات " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عائشة فؤاد ابو شنب، تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار و تعيين الموارد البشرية. ط.01، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2017، ص.23.

<sup>2</sup> -عبد الرحمان المالكي، الثقافة والمجال دراسة في سوسيولوجيا التحضر والهجرة في المغرب. ط.01، الفاس: منشورات مختبر سوسيولوجيا التنمية الاجتماعية لكلية سيدي محمد عبد الله للأداب والعلوم الإنسانية، 2015، ص.44-42.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ب. معاني الثقافة:

- (1). نظرة جون كلود باسرون **J. Passeron**: ميز جون كلود باسرون بين ثلاث معاني متباينة لكلمة ثقافة: الثقافة كأسلوب في الحياة، الثقافة كأسلوب تعبيرية، الثقافة كجماع أعمال ذات قيمة<sup>1</sup>.
- الثقافة كأسلوب في الحياة **la culture comme style de vie**: الثقافة هو ذلك التفاعل والتداخل بين الأفعال وتكرارها والماديات وطرق التنظيم أي تفاعل الوقائع الاجتماعية فذلك التفاعل قد يشكل حياة رمزية **symbolisme social** والتي يمكن إعتبارها كثقافة فرعية ممكن تكون منغلقة على نفسها ويمكن تكون منفتحة على هويات أخرى عن طريق المزج .
  - الثقافة كسلوك تعبيرية **la culture comme comportement déclaratif**: هي ثقافة تعبيرية تتجلى من خلال اللغة أي تتحول الثقافة إلى خطاب سواء يكون شفوي أو كتابي قد يكون تلقائي أو منظم و يمكن إدراكه بالحواس .
  - الثقافة كجماع لأعمال يتم تقييمها **la culture comme corps d'ouvres valorisées**: الثقافة عبارة عن مظاهر خارجية التي تعبر عن خصوصية مجتمع معين يميزها عن باقي خصوصيات أخرى فهذه الخصوصية عبارة عن قيمة تكمن بضبط في التعامل مع المسائل الحضارية والمحافظة عليها وترتيبها وتسجيلها كتراث<sup>2</sup>.
- (2). الثقافة بين نسق العيش أو نمط العيش: قد ظهر معنيين للثقافة: ثقافة كنسق للعيش وثقافة كنمط للعيش، والفرق المتواجد بينهما هو على حساب :
- فكرة نسق العيش على حساب نظرة بيير بورديو: يعني أن الثقافة كنسق للعيش مرتبط بالاستعدادات الفردية التي تتكون من أنماط وأذواق يتلقاه الفاعل الاجتماعي عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تكون عن طريق الإستبطان بمعنى يتعلم الفرد أنماط التفكير والإحساس والفعل نتيجة لإنتماؤه وإندماجه داخل الجماعة فهذه الجماعة قد تمتلك عادات وتقاليد التي تعتبر كطقوس إجتماعية تسعى لتوحيد الفرد في جماعة فدرجة إندماج الفرد مع تصرفات جماعته تصبح كطبيعة ثانية تؤثر في الفرد وما أطلق عليها بورديو بالهأبتوس **l'habitus** والتي تعني ثقافة مكرسة للممارسة

<sup>1</sup> J.C.passeron, le raisonnement sociologique . 1991, paris :nahan,p-p.324-333.

<sup>2</sup> عبد الرحمن المالكي ، مرجع سبق ذكره، ص. 44.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الإجتماعية أي أسلوب العيش<sup>1</sup> إذا هنا نستنتج أن الثقافة هي نسق العيش ينتجه أسلوب والممارسات الإجتماعية .

- معنى نمط العيش على حساب النظرة الحضارية لثقافة: على عكس فكرة ثقافة نسق العيش يرى أنصار دورخوان أن الثقافة عبارة عن سلوك إجتماعي للإنسان الحضري فقد يستعمل مفهوم "نمط العيش" لتعبير عن الثقافة وهذا ما نطق به دورخوان *style,gerre de vie monde de vie* فأصحاب هذا الرأي يؤكدون أن هناك تمييز بين نسق العيش ونمط العيش بإعتبار أن نسق العيش يخص الفرد لوحده ومدى تطابق سلوك الفرد مع المعايير السائدة أي يخص ميكروسوسولوجيا، أما نمط العيش يخص الطبقة أو المجموعة الإجتماعية أي ماكروسوسولوجيا.

(3). نظرة حول التكامل بين نسق العيش ونمط العيش: بالرغم من إختلاف والتمييز بين المعنيين إلا أن هناك نظرة عبد الجليل حكيم الذي يعتبر أن الثقافة هي ذلك الكل المعقد بين جميع الأنشطة التي يتبناها مجتمع ما في فترة من تراث دورها مواجهة المحيط .

### ت.الحقول الدراسية الجديدة لثقافة :

من أبرز علماء الثقافة :غرامتشي صاحب النظرية الهيمنة الثقافية، لوي ألتوسيز 1970، أن. أر لويس (1895-1978)،ريتشارد هوغرت 1918، ريموند وليام (1921، 1988)، كلود ليفي شنرواس (1980)، رولان بارت، جاك دريدا مابعد الحداثة،

فقد إشتهر حقل علم الثقافة بأشهر الدراسات التي تحمل العناوين التالية : دراسة بعنوان " ما بعد الإستعمار " و دراسة " ما بين الثقافة والإمبريالية "، ومواضيع حول دور الإمبريالية في خلق الثقافة والوعي الثقافي، ومن أهم الفرضية الرئيسية لهذه الدراسات " الإمبريالية الثقافية ذات دور وتأثير مصيري في تشكيل هوية الشعوب في كل العالم وأسلوب حياتهم الثقافية " .

### 2/. ماهية ثقافة المنظمة

يمكن إعتبار مفهوم ثقافة المنظمة حديث النشأة من الناحية النظرية والعلمية بحيث ساهمت العلوم التنظيمية في إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية في الثمانينات وعلوم المناجمت ساهمت في تطورات هذا المفهوم وكما يعود الفضل في تطبيقات هذا المفهوم إلى "علم النفس الإجتماعي"، "و علم الأنتروبولوجيا". فقبل أن

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ، ص 47.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

يظهر مفهوم ثقافة المنظمة ظهرت أولا بعض المفاهيم الموحية إليه والمتمثلة في "التنظيم الغير الرسمي"، "المناخ التنظيمي"، "المؤسسة"، "طرق التسيير" "التطوير التنظيمي".

### أ. مفهوم ثقافة المنظمة

قد إقترن ظهور مفهوم ثقافة المنظمة في الفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمية في العالم نتيجة لتأسيسها ثقافة قوية تركز على الجودة والموثوقية والقيم والخدمات التي بها سيطرت اليابان على الأسواق العالمية، حينها أثبت علماء الإدارة والتنظيم أن النجاح الياباني يرجع إلى ثقافة المجتمع الياباني وعليه أدرك علماء السلوك لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة فأصبحت الثقافة أحد مواضيع الأساسية في مجال الإدارة منذ بداية الثمانينات وبعد ذلك إجهت الأنظار نحو عد الثقافة التنظيمية كمدخلا أساسيا في الدراسات التنظيمية لتقديم تفسيرات لمختلف السلوكيات الإدارية،

وبعد ذلك تطورت معاني الثقافة التنظيمية بإعتبارها كمنطق ونمط، وتم إدراج هذا المفهوم في القاموس روبرت الذي أوضح أن الثقافة هي الجانب الفكري الذي ينمي كليات العقل البشري عن طريق التدريبات الفكرية المناسبة في إكتساب المعارف والمنامية لتفكير النقدي،

ولإعطاء لهذا المفهوم مصداقية في العلوم التنظيمية شرع كل باحث في إعطاء تعريف خاص بثقافة المنظمة، فكل باحث ربط مفهوم ثقافة المنظمة بمتغير معين وبهدف معين وبخصية معينة،

لقد إختلفت التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة التنظيمية فهذا الإختلاف راجع إلى البيئة التي يتواجد فيها هذا المفهوم وإلى تغيراته وتطوراته من حقبة لأخرى، لكن بالرغم من تنوع التعاريف إلا أن معظمها إتفقت على

أن الثقافة التنظيمية هو ذلك الكل المركب من قيم عادات، تقاليد أنماط السلوك، رموز داخل التنظيم

إن تطورات التعاريف حول مفهوم ثقافة المنظمة قد يتزامن مع تطورات البيئة التنظيمية فحينما تظهر متغيرات جديدة قد تعطي لثقافة التنظيمية صفة جديدة .

وفي الأخير، يمكن إعتبار أن ظهور وتطوير مفهوم الثقافة قد ساهم في إعطاء معنى للمنظمة كنظام وكنثقافة<sup>1</sup> بأنها كتركيبة ذو بعد إنساني وجماعي، وكهيكل غير جامد يتميز بالديناميكية من خلال التغيير

<sup>1</sup>Nicole Aubert, Jean -Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé larouche. sandra Michel, Management aspects humains et organisationnels, léd,1991,paris : Presses .universitaires,p.556.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

والإستجابة، وكعضو فعال لها دور غير الرسمي و الإنتاجية المستمرة ، ركيزتها القوة المتمثلة في دور الموارد البشرية والكفاءة والتوقعات المستقبلية والسلوكيات الممنهجة العقلانية.

### ب. تعريف ثقافة المنظمة

لتحديد تعريف خاص بثقافة المنظمة يستوجب التركيز على أهم مراحل تطورات المنظمة، فكانت المرحلة الأولى لتنظيم هي المرحلة العقلانية<sup>1</sup> التي تزامنت الفترة الكلاسيكية، حينها كانت البيئة التنظيمية تحمل ثقافة الإدارة العلمية التي أنتجت قيم مادية بنظر إلى العامل كآلة وإستلزمات تثبيت النظام الشمولي الداخلي المعقد لتحقيق الأهداف، ومنه إقتبس تايلور تعريفا لثقافة التنظيمية بإعتبارها المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، العادات والتقاليد والإستعدادات، أعراف ورموز وقد تكون مكتسبة عن طريق التعلم.<sup>2</sup>

وفي المرحلة السلوكية تحول التفكير حول القيم وأصبح الإهتمام يصب حول القيم المعنوية لذا نجد معظم التعاريف المقدمة لثقافة التنظيمية في هذه المرحلة ركزت على أن الثقافة التنظيمية كطريقة تحتوي على قيم ومعتقدات تكون مشتركة ما بين أفراد التنظيم لتسير الجماعة، أساسها:

- العمل الجماعي والمشاركة.
- التنظيمات الغير الرسمية والعلاقات الإنسانية.
- القيادة الديمقراطية.
- منح للفرد حقوقه وحرية واحترامه وتقديره.
- تعزيز قيم الإدارة لدى الفرد.
- أهمية المشاعر والأحاسيس .

فمن مرحلة الإدارة العلمية إلى المرحلة السلوكية نلاحظ أن مفهوم الثقافة التنظيمية بقي في إطار النظام المغلق، يعني يعبر فقط عن النظام الداخلي للتنظيم، حتى جاءت المرحلة الحديثة أينما ظهرت المنظمة بصورة جديدة كنظام مفتوح على البيئة الخارجية، هنا تبين ضرورة تجسيد ثقافة جديدة كنموذج يرشد ويوجه كفاءات التعامل وتأخذ بالنظرة الشمولية القائمة على التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لذا في هذه الحالة نجد "شين" يعرف ثقافة المنظمة كنموذج يتكون من إفتراضات أساسية تعطي للجماعة قدرة التعامل مع مشكلات

<sup>1</sup>موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، المرجع السابق. ص. 334.

<sup>2</sup>نعمة عباس الخفاجي، ثقافة منظمة، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009، ص. 20.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، فعليه نصف ثقافة التنظيم كعنصر يتواسط البيئة الداخلية والخارجية، قد تتفاعل البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية مما يتشكل مجال متشابك أمام المنظمة، ونتيجة لهذه العناصر المعقدة ما يدفع بالمنظمة التركيز على ثقافة عقلانية ورشيدة لتحكم بطريقة منتظمة في كل العناصر الداخلية، بما فيها ضرورة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كعنصر هام داخل التنظيم والمتحكم في كل العمليات الإدارية بقدرته الذهنية وخبراته، لذا نجد منطق إدارة الموارد البشرية ربط مفهوم ثقافة المنظمة ب**نماذج السلوك** التي تفرضها حياة الجماعة المرتكزة على الهوية والإيديولوجية، ليس هذا فقط فهذا النموذج إستلزم ثقافة صناع المعرفة ونوع الممارسات الإدارية ونظام عام وجماعي يضم قوانين محددة لإنجاز الأنشطة ومهام الجماعة ومصطلحات وعبارات وصيغ لخلق وحدة مشتركة تسيير تصرفات الفرد في مختلف المواقف لتحقيق التكامل الداخلي وضمان التكيف مع البيئة الخارجية لهدف تطوير المنظمة، وتبع ذلك تم التركيز على مفهوم الإستراتيجية، فمنطق التفكير الإستراتيجي يربط مفهوم الثقافة بال**إفتراضات والمعتقدات** التي تحدد النظرة الأساسية لتفاعل المنظمة ببيئتها فأساس هذا التفاعل يكمن في تقاسم الإفتراضات بين أعضاء التنظيم .

فكلما تتطور المنظمة نجدها تفرض ثقافة بما تتحدى متغيرات البيئة الجديدة وكما هو معروف أن عالمنا المعاصر هو عالم يتميز بكثرة التغيرات قد تظهر قوى مهددة بدون أن تنتبه لها المنظمة بالمنافسة، فالمنظمات الذكية التي تفكر في مستقبلها من أجل البقاء والإستمرار قد تكون حارسة على تحسين الأداء، فنجد مفهوم الثقافة في هذه الحالة مرتبط بال**توقعات** كموجه ومحدد للعمليات التنظيمية على حساب المنظور التاريخي والمستقبلي .

وما يميز المنظمات العصرية كونها حريصة على توقعاتها المستقبلية لأنها متواجدة في بيئة تتميز بالتنوع والإشتباكات التي فرضتها العولمة لكثرة الإتصالات والإنتقالات لذا إهتم "هوفستيد" بموضوع الإختلافات الثقافية والتنوع، وفي هذه الحالة تم ربط مفهوم ثقافة المنظمة بالتنوع.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ج. خصائص ثقافة المنظمة

عند تطرقنا لمفهوم ثقافة منظمة يمكن أن نستنج الخصائص التالية :

1. نظام مركب: بمعنى أن ثقافة المنظمة هو ذلك النظام المركب من مجموعة من أنساق تتمثل في<sup>1</sup>:
  - النسق المعنوي المتكون من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .
  - النسق السلوكي : المتمثلة في العادات والتقاليد والممارسات العلمية والمراسيم .
  - النسق المادي : يشمل المباني والأدوات والمعدات.
2. نظام متكامل : بالرغم من الجوانب المختلفة التي تحتوها ثقافة المنظمة إلا أنها تحاول خلق الإنسجام ما بين كل هذه الجوانب، فقد يكون الإتحاد والتحام ما بين تلك العناصر المختلفة لتشكيل نسقا متوازنا ومتكاملا ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا<sup>2</sup>.
3. النظام التراكمي: كلما تستمر الثقافة من جيل إلى آخر كلما تتنامى عناصرها وهناك عناصر جديدة تظهر وهذا ما يمنح لها خصية التعقيد والتشابك إلا أن لكل عنصر في الثقافة طريقة تراكمها ولكل عنصر طبيعة تراكمه<sup>3</sup> ومن أهم آليات التراكم الثقافي التعلم و المحاكاة.
4. متغيرة ومتطورة: قد تتحول ثقافة من حالة إلى أخرى فتتغير بفضل إضافة الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وما تحذفه من ثقافة غير قادرة على تحقيق التكيف فالهدف من تغيير ثقافة منظمة يتمثل في إستجابة للأحداث لإشباع الإحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة<sup>4</sup>.
5. ثقافة تكتسب : الثقافة ليست فطرية فهي تنتقل من بيئة المجتمع إلى الفرد من خلال التعليم وتختلف طرق التعليم من مجتمع إلى آخر وذلك على حساب إمكانيات كل بيئة فقد يعتبر التفاعل مع فريق العمل والإحتكاك معه من أهم القنوات لإكتساب والتعليم أي ثقافة<sup>5</sup>.
6. الإستمرارية: إن ثقافة المنظمة القوية تكون مستمرة بإستمرار المنظمة فلا تزول بحيث تصبح جزء من الميراث الجماعية .

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لاعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، المرجع السابق ، ص. 410.

<sup>2</sup>-زايد مراد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات : مدخل تسيير المؤسسات، المرجع السابق ، ص. 234.

<sup>3</sup>-المرجع نفسه.

<sup>4</sup>-المرجع نفسه .

<sup>5</sup>-ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره ، ص. 317.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

7. الإنتقائية : هي عملية الإحتفاظ بعناصر أساسية والتخلي على البعض منها على حساب الحاجة والبيئة<sup>1</sup>.

8. ثقافة فرعية منفردة ومتميزة: نتيجة لإختلاف المنظمات فيما يخص أهدافها والطاقة التي تحملها كل ثقافة على حساب إدراك وسلوكيات الأفراد .

9. التكيف والمرونة : يعني إستجابة لمطالب الإنسان وحاجته وتكون ملائمة للبيئة الجغرافية<sup>2</sup> إلا أن في بعض الأحيان نجد المنظمة تعاني ضعفا ثقافي نتيجة لإفتقارها إلى التمسك المشترك للقيم والمعتقدات ما بين الأعضاء وصعوبة التوافق والتوحد الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

### ثانيا:التأصيل النظري لثقافة المنظمة

1./ نظريات الثقافة :<sup>4</sup> يمكن تصنيف نظريات حول الثقافة إلى ثلاثة أصناف وهي :

- نظريات تهتم بكيفية تشكيل وتكوين الثقافة.
- نظرة حول الوظيفة البنوية لثقافة.
- نظرة الأزمة الثقافية.
- التصنيف الثقافي على أساس ثقافة نحوية وثقافة شعبية.

### أ. النظرة حول تشكيل ثقافة :

ظهرت نظريات تهتم بكيفية تشكيل وتكوين ثقافة على أساس إنتاج القيم، وفي هذا السياق نجد نظرية الهيمنة الثقافية لغرامشي التي تعتبر من أهم النظريات الأصلية في الدراسات الثقافية، بحيث ربطت بين الهيمنة والثقافة على أساس أن الهيمنة مرهونة بالثقافة التفوق الإيديولوجي لطبقة المتسلطة التي تستعمل طرق رأسمالية في الأخلاق والفكر والقيم والمبادئ قد تكون مدعمة بدرجة عالية بالإجماع والقبول من طرف المحكومين ، في حين ترى النظرة الهرمونية للثقافة أن الثقافة هي قيم التبادل التي ينتجها السوق المالية وقيم الإستهلاك التي ينتجها المستهلك مرتبطة بالذات، فالدمج ما بين القيمتين قد تنتج معاني وهوية للبضائع والمنتجات، لذا من خلال هذا الطرح نستنتج أن الثقافة تتشكل عن طريق قدرة المستهلك فهي بعيدة عن الهيمنة والطبقة الحاكمة .

<sup>1</sup>زايد مراد، مرجع سبق ذكره ، ص 234

<sup>2</sup>بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية ،المرجع السابق ، ص 50

<sup>3</sup>محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية .ط.01، عمان: دار المسيرة ، 2009 ، ص.152.

<sup>4</sup>محمد جواد أبو القاسمي ، نظرية الثقافة ،ترجمة حيدر نحف ،المرجع السابق ، ص-ص. 111-121

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ب. النظرة حول أهمية الثقافة

ترى النظرية البنيوية بزعامة كلود ليفي شتراوس (1908): أن لثقافة وظيفة بنيوية تساهم في البحث والتوضيح عن أجزاء البنى الخفية والغير الواعية والكشف عنها وبعد ذلك تعمل على إعادة بناءها وإنتاجها. وعلى حساب هذا الطرح أن لثقافة آليات تتمثل في: الفهم والمراجعة الذهنية، تشخيص البنى، إستعمال الأطر العلمية والفكرية، الإبتعاد عن النزعة الهيكلية والذاتية، التركيز على نظام العلامات لفهم الواقع.

وفي نفس هذا الطرح نجد نظرية أرنولد (1960): التي تركز على وظيفة الثقافة في السيطرة على القوى الفوضوية التي تحدها شرائح شعبية لذا إهتمت هذه النظرية على النخبة كبديل لتنمية الثقافة، ويضيف رايغوند وليام أن الثقافة هي هدف تتجلى فيه سلوكيات كالقيم العامة والمطلقة و الفكر الإنساني والأنماط.

وسالفا ظهرت نظرية الثقافة مابعد البنيوية ومابعد الحدائة بزعامة جاك دريدا الذي يرى أن الثقافة تهتم بإنتاج المعرفة والوعي بإستخدام المنهج التفكيكي الذي يحتوي على أهم الآليات والأدوات اللازمة والمتمثلة في: اللغة الإجتماعية والتاريخية، ومزاجية التفكير والبرهنة ، والإبتعاد عن المثالية الفلسفية واللغة المتداخلة المعرقله،

والأكثر أهمية أن الثقافة أصبحت تبحث عن ظروف إحداث تغيرات إجتماعية، ومن الرؤى الداعمة لهذا الرأي النزعة الحتمية أو الجبرية والتقانة التي ركزت على الصلة بين المجتمع والتقنية بإعتبار أن التقنية تؤدي إلى إحداث التغيير، ومن المفكرين الداعمة لهذا الطرح لدينا: جاك أول، ديلو أي مور، ريموند الذي يتزعم طرح الإستقلالية التقنية، موشوويتز الذي كان يتزعم طرح سيادة التقنية ، ميترو ويز صاحب الطرح الشمولية العلمية فنظرية التقانة تأخذ بمسلمتين مفادها :

- المسلمة الأولى لدى تيار الجبر الثقافي أن التحولات الإجتماعية مرهون بالتقانة التي تعتبر من أهم العوامل التي تحرك التاريخ وتغير وجه المجتمعات والثقافات، وبناء عليه تصبح الثقافة عامل لها تأثيرات على الظواهر الإجتماعية ، وإلى جانب التقانة تعتبر العوامل الإنسانية من المؤثرات الثانوية .

- المسلمة الثانية لدى الجبرية التقنية أن التقنية لها أثر في تغير المجتمع فقد تنبأ أصحاب هذا الطرح بالثورة الميكر والكثرونية 1980 أنها لديها دور في تغيير المجتمع العالمي .

من خلال هذه النظرية نستنتج أن المجتمع يخضع بحتمية للتقانة ، فسبب الحتمية التقنية ترجع لسماحتها

المتتمثلة في :

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- للتقانة قوة التأثير .
- لأنها لديها قدرة السيطرة على الفرد .
- لأنها جزء من المجتمع لا يمكن التخلي عنها .
- التقنية كقوة مستقلة تقدر وتحفز ذاتها .
- على حساب دبليو أي مور التقنية مرنة تتغير بسرعة ليست كممثل المكونات الأخرى مثل العادات والتقاليد.
- على حساب ميترو ويز الإعلام الإلكتروني يتميز بالشمولية بحيث يجمع صفوفًا شتى من الأفراد وبالتالي يمزج بين الأدوار .

### ت. النظرة حول أزمة الثقافة :

للحديث عن أزمة الثقافة لعل من المناسب الإشارة إلى نظرية أن. أر. لويس (1895-1978) الذي إرتكز على فكرة الأزمة الثقافية في القرن العشرين وقد رجع سببها إلى وجود أقليات تصنع الثقافة نتيجة لبروز حضارة شعبية التي تمتلك ثقافة تروج للفوضى لأنها لا تمتلك القوة الفكرية ولا القوة الثقافية فهي بذلك تستهلك ثقافة الأخر،

ويكمن مضمونها الفساد الأخلاقي، مبدأها المتعة، لذا ندى هذا المفكر بضرورة التركيز على آليات الصناعة للثقافة بإعتبار أن هذه الأخيرة لديها دور في تقديم الحضارة ،

كما قام ريتشارد هوغرت في 1918 بتحليل ثقافة الطبقات العمالية و أخلاقها فوصل إلى نتيجة مفادها أن الإنحدار الثقافي نتيجة لأنواع الثقافات الفاسدة والتي تتمثل في:

- إنتشار الثقافة الشعبية الأمريكية البربرية التي تتمثل في الجنس والعنف .
- الثقافة القديمة للطبقات العمالية في بريطانيا.
- الثقافة التسلية الشعبية المتمثلة في ثقافة فردية ولا تنبعث من رغبات الجماعة وقد تفرض أخطار على الثقافة التقليدية القديمة.

### ث. تصنيف الثقافة :

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

قامت مدرسة المحافظة بتصنيف الثقافة إلى صنفين : الثقافة النخبوية التي تتميز بدوقية عالية منطلقاً بعيدة عن ثقافات الشعبوية والثقافة المنحطة، في حين نجد الثقافة الشعبية تعمل على تشويش الثقافة الأصيلة وهدم الأنماط التقليدية خاصة ثقافات الطبقات الراقية، ومايشجع على نمو الثقافة الشعبية تنوعها. وعلى النقيض من ذلك نجد رؤية جديدة تركز على الكونية الجماعية التي لها أسس ومبادئ وقيم ومعتقدات، تحمل شكل عناصر الثقافة الخارجية،

بمعنى تشكل الثقافة نتيجة التفاعل مع البيئة الخارجية، وهدف أي مجتمع من إرتباط علاقته بالبيئة الخارجية تتمثل في مواجهة التحدي والمنافسة والدفاع عن مصداقيتها وتواجدها وشرعيتها وقدراتها، وقد تتمثل سمات الثقافة على حساب هذا الطرح في الشمولية والعالمية، القابلية للإختيار.

### 2/أهم النظريات المفسرة لثقافة المنظمة

أ. نظرية الثقافة القوية: تقف هذه النظرية على فكرة مفادها أن "قوة المؤسسة على تحفيز سلوك المنظمة والعاملين مرهونة بقوة ثقافتها" ومن أهم مقومات وركائز الثقافة القوية :

- التوافق ما بين العمال .
- وجود قيم للأعمال.
- وجود عادات وقواعد تنظم الأداء.
- أهداف مشتركة للعاملين .
- ب. نظرية التوافق (التكاملية) تركز على :
- توافق ما بين المدخلات والمخرجات.
- توافق ما بين السلع وخدمات وأهداف وسياسات وإستراتيجيات .
- تأثير الثقافة ببيئة المؤسسة على حساب نوعيتها ساكنة أو متحركة و متطلبات البيئة الخارجية كالجماهير الخارجي و التوقعات الاجتماعية .

### ت. نظرية التكيف :

ترتكز على فكرة المرونة بدرجة عالية في بيئة العمل وهي ثقافة تساعد على القدرة التكيفية مع المتغيرات البيئية، وهي بذلك ميزة الأداء المتميز الذي يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية العمالية وخلق شعوراً إيجابياً في عدة نواحي منها :

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- زيادة الإلتزام لدى العاملين بالعمل.
- زيادة إلتئائهم.
- شعور بالإرتباط والولاء.
- شعور بالإبداع.

ث.نظرية القيم : ترتكز هذه النظرية على فكرة مفادها أن ثقافة مجتمع معين التي تحمل قيم وإتجاهات واحدة قد تسيطر على تفاعل الأفراد مع تأكد الأفراد على أهمية تلك الثقافة مع تحديد أنماط ثقافية .

### ج.نظرية المؤسس ترتكز على الأفكار التالية :

- هناك مؤسس أول يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.
- إعتقاد المؤسس على " رؤية يؤمن بها" بما يمتلكه من قيم وفلسفة ومعتقدات.
- وجود الرمزية بين المؤسس وبين أعضاء التنظيم.

### ح.التفاعلية الرمزية تعتمد على :

- المعاني والرموز على مستوى مجتمع معين وتتضمن معايير إجتماعية .
- أن يوجه الفاعلون أفعالهم نحو بعضهم لتحقيق الإشباع المتبادل .
- التفاعلية تخلق بيئة ديناميكية مع إتخاذ أنماط من أدوار وتوقعات.
- إهتمام التفاعلية بالمعاني والرموز المتداولة بين الأفراد أثناء التفاعل<sup>1</sup>.

### خ.نظرية السجوية : <sup>2</sup>

<sup>1</sup>-إيهاب فاروق مصباح العاجز، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، رسالة الماجستير في الإدارة . غزة: كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال، 2011، ص -ص.12-13.

<sup>2</sup>-عاطف وصفي، الثقافة والشخصية: الشخصية ومحدداتها الثقافية .ط.01،لبنان: دار النهضة العربية، ، 1981. ص - ص.152-155.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

هذه النظرية تركز على فكرة وجود ثقافة واحدة تعمل على توافق القيم والإتجاهات بين الأفراد وتكامل بين الذكور والإناث قد تتشكل عن طريق العاطفة والمشاعر خلال خبرة ترتبط بالأفراد والتي تنمو بالتدريب والممارسة وهذا ما يؤدي في الأخير إلى المهارة والمعرفة .

### د.نظرية روح الثقافة التنظيمية :

روح الثقافة لمجموعة هي إطار مرجعي يحمل قيم محددة للجانب الإستمرارية والتطور والنمو الثقافي ويمكن إستخلاص روح الثقافة من خلال خصائص وسمات مجردة ومعرفة وتحليل المعطيات الثقافية<sup>1</sup>.

### ذ.التفاعل مع الحياة :

الثقافة التنظيمية هي طريقة تفاعل الأفراد والتي تعتمد على أسلوب التعامل بين القادة والزلاء فقد تمثل طريقة التفاعل صورة التي كونها أعضاء التنظيم عن منظماتهم وهذه الصورة تعكس قيم الجماعة ودرجة التماسك، فقد تختلف أساليب التفاعل من منظمة لأخرى بإختلاف روح الجماعة وإختلاف أسلوب التفكير وعن الطابع القومي<sup>2</sup>، ومن أهم مقومات هذه النظرية :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة .
  - القيم التنظيمية لا تتغير فالفرد يحاول المحافظة عليها .
  - علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية يسودها التنظيم.
- ر.مقاربة سان سوليو حول ثقافة المؤسسة : قام سان سوليو بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة نماذج ثقافية المتمثلة في :

- ثقافة تميز العمال المختصين والعمال الغير المؤهلين تتميز بالطابع الإندماجي للعلاقات .
- ثقافة تميز العمال المؤهلين كتقنيين أو الإطارات.
- ثقافة الحركة الإحترافية تميز الإطارات العصاميين و نمط العمل العلائقي عبارة عن صلاة إنتقائية .
- ثقافة العمال غير مؤهلين والمحرومين من الذاكرة العمالية .

<sup>1</sup>-محمد العديلي ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور مقارن . ط. 01، الرياض :معهد الإدارة العامة مركز البحوث. 1995، ص. 29.

<sup>2</sup>-سامية الساعاتي ، الثقافة و الشخصية بحث في علم الأتماعي الثقافي .القااهرة:دار الفكر العربي، 1998 ، ص. 34

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

فتقسيم الثقافات إلى فئات قد يكون على حساب الإلتناء السوسيو مهني داخل التنظيم، فهي ثقافات فرعية مختلفة متعايشة ومتقاطعة تحمل قيم سائدة متباينة ومتعددة، تختلف عن ثقافة المؤسسة التي تحمل قيم أساسية متفقة عليها بالأغلبية، إلا أن تباين الثقافات ستؤثر سلباً على الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

من خلال هذا المطلب نستنتج أن ثقافة المنظمة كعنصر أساسي داخل التنظيم، فهي جزء لا يتجزأ من النظام الداخلي للمنظمة، فهذا الجزء يتكون من حشد من الجزئيات صغيرة قد تكون مرئية أو غير مرئية تتمثل في: القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد،

فتجانس وتناسق هذه الجزئيات فيما بينها قد تشكل كتلة تظهر على شكل ثقافة للمنظمة والتي يكمن دورها في توجيه وتحديد سلوكيات التنظيم وكما تعتبر روح المستقبل بتوقعات التي تحملها لضمان البقاء ونمو والإستمرارية،

ولكي تحقق ثقافة المنظمة أهدافها يستوجب أن يتقاسمها أعضاء المنظمة، بمعنى الكل يتشارك فيها بحيث يجب أن يحملون نفس القيم ونفس العادات والتقاليد ونفس المبدأ، وفي الأخير هذا ما يؤدي إلى نمط سلوكي جماعي ناجح الذي له قدرة تجنيد الكل في إتجاه واحد لخدمة المصلحة العامة، وبهذا يتم تحقيق هدف رسالة المؤسسة،

فتوحيد الثقافة تستلزم إرادة نقلها إلى جميع الطبقات السوسيو مهنية وإرادة إكتسابها عن طريق التعليم والتفاعل مع الجماعة .

قد تمنح المكونات الثقافية ميزة خاصة للمنظمة نتيجة لإختلاف المكونات الثقافية من منظمة لأخرى وهذا الإختلاف راجع إلى طبيعة المنظمة وبيئتها .

<sup>1</sup>-صونية براهيمية، "تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة دكتوراه جامعة محمد دباغين: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2017، ص. 60

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الثاني: ديناميكية ثقافة المنظمة

تعتبر ثقافة المنظمة ذلك الحقل الديناميكي الذي يتكون من الإطار الخصوصي المثالي الذي يعبر عن وجود المنظمة وكيانها، لها دور في تأثير على السلوك الوظيفي والتنظيمي، كما تتأثر عليها مجموعة من العوامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،

ولمعرفة واقع الثقافة التنظيمية وتأثيراتها يستوجب معرفة أهم مكوناتها التي تعتبر كأجزاء معنوية ومادية فعالة مساهمة في تركيبة ثقافة المنظمة وينتج منها تأثيرات وكما تولد تفاعلا وظيفي، لذا هدفنا من هذا المطلب تحديد طبيعة وموقع ثقافة المنظمة في التنظيم ليتسنى لنا إدراك وتوقع تأثيراته في السلوك التنظيمي.

#### أولا : هيكل ثقافة المنظمة .

يعتبر هيكل ثقافة المنظمة ذلك الجسم الذي يحتوي على مجموعة من المكونات والعناصر المتنوعة والمنسجمة فيما بينها يشكل النسق الكلي الذي يكمن دوره في إنتاج ثقافة واعية ذات قوة التأثير في المنظمة بشكل مباشر، لذا يمكن إعتبار أن مصدر قوة ثقافة المنظمة مستمدة من مكوناتها ، فهيكلكل ثقافة المنظمة ودوره يمكن التعرف عليه من خلال إستعمال أدوات قياسية التي توصلت إليها العلوم التنظيمية .

#### 1/ مكونات ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة من العناصر والأجزاء التالية <sup>1</sup> :

أ. الخيال (l'imagination): هو عنصر غير مرئي ولا يمكن مشاهدته، ويكمن دوره في إعطاء

للمنظمة إلهاما في تكوين هويتها المتمثلة في :

1). الإشارات والعلامات (les signes) : قد تنشأ الإشارات والعلامات في ظل بيئة متفتحة

وتترسخ وتزدهر بفضل تبادلات إتصالية التي يعززها الفريق المتجانس، وتتمثل الإشارات والعلامات في طريقة اللباس ومناخ العمل وطرق عوائد مرتبطة بالوقت وسلوكيات يومية مثل: الإتصالات الشفهية والكتابية والمصطلحات المستعملة وإشارات ظاهرة، ولون الخاص بالمنظمة.

2). الشعارات المقترنة بالعرف والتقاليد: تكون متفقا عليها من خلال إستخدام مؤثرات وطرق مألوفة ورسمية تتطلب التوحيد من خلال وضع معايير ضمنية مثل: تخطيط للمكاتب الفردية والجماعية أو المكاتب المغلقة اوالمتفتحة وموقع المديرية، وطريقة للباس .

<sup>1</sup>-nicole aubert,op.cit. p-p .557-558.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

(3). **الشعارات الخارجية:** تتمثل في صورة المنظمة التي تعرضها على البيئة الخارجية من أجل تقديم هويتها، ويمكن دور الشعارات الخارجية في تحسين سمعة المنظمة، قد تكون الشعارات مرئية ومؤكدة ، وقد تكون غير مرئية وغير مؤكدة ذات نوعية (spécificité) مثل: شعار المؤسسة، وثائق رسمية، نمط الإستقبال، تزيين مبنى المؤسسة، الإتصالات الخارجية عن طريق الجرائد، الإعلانات ، وثيقة ربط المنظمة بالعناصر الخارجية ، حملات تحسيسية .

(4). **الإيمان والدعم الرمزي ( les croyances et support symbolique ) :** هي ترجمة للعناصر الغير الواعية إلى مستوى الوعي لتظهر على شكل معتقدات مادية ومعنوية يكمن دورها في إقناع بجدية سلوك فريق العمل و إغراء وجذب البيئة الخارجية ، ويمكن دراستها من خلال دلائل القبول والرفض أي من خلال طرح الأسئلة التالية : أكثر / أقل ، يوجد / لا يوجد.

**ب.المعتقدات وآليات الرمزية (les croyances et support symbolique):** تعرف المعتقدات التنظيمية بكونها الأفكار المشتركة حول كيفية صنع القرارات وإنجاز المهام ، وتعمل المنظمة على تفعيلها من خلال إلزامية الإدراك والوعي بها وتجسيد لها نظام الأدلة **systeme d'évidence**. ولتحقيق من المعتقدات و آليات الرمزية يمكن طرح الأسئلة التالية: يوجد / لا يوجد ، يجب / لا يجب. وهناك نوعان من المعتقدات تتمثل في :

(1). **المعتقدات الضعيفة:** تتمثل في مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تسيء وتهين قيم ومعايير المؤسسة ومن مظاهرها: الشك، عدم الإدراك، الخداع بين الأفراد، تشويه سمعة المؤسسة .

(2). **المعتقدات القوية :** هي تلك المعتقدات التي تعمل على تماسك الأفراد والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والمصلحة العامة والتي تهتم بتطوير القيم والمعايير على نطاق واسع مع توازي الإدراك .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ت. الأساطير (les mytes): تهتم المنظمة بأساطيرها من أجل تسطير وجهتها التاريخية، بحيث تروي وتعرض مراحل تاريخية للمؤسسة من أجل التعايش والتكيف معها، ومن خلال الأساطير يمكن توضيح ورسم معالم المعتقدات والقيم وإبراز الشخصيات المهمة، وقد يكمن دورها في تجسيد الأخلاق ونقلها إلى الجيل الآخر، وهناك أنواع عديدة من الأساطير:

(1). الأساطير الأصلية: عبارة عن المحتوى التاريخي الذي يسرد كيفية تأسيس المؤسسة، وحكايات حول المؤسس وشخصيته الكاريزمية والمقدسة للاكتشاف على جودة الشخصية التي أثرت في المنظمة من خلال قوته وقناعته، وتهدف الأساطير الأصلية إلى إرتباط المنظمة بتقاليدها.

(2). الأساطير المتداولة: عبارة عن حكايات المنظمة حول كيفية اجتياز المصاعب والأزمات وتحدياتها إلى الأمام، ومقاومتها للمنافسة الحادة، وكيف نمت وساهمت في تجديد نشاطاتها ونجاحاتها العملية وإبداعاتها والإبتكاراتها، ويكمن دور هذه الأساطير في منح اليقين.

(3). الأساطير الشخصية les mytes des personnages: عبارة عن حكايات حول من جسد الفعالية للمؤسسة كالأبطال ومؤسسين والمبدعون الذين يعتبرون كنماذج، يمكن الرجوع إلى الأساطير الشخصية من أجل إقتباس من مهاراتهم وقدراتهم وشخصياتهم.

(4). أساطير الإزدواجية les mytes de dualité: تتمثل في حكايات أخلاقية histoire édifiant وحكاية النهضة conte moreaux.

ث. الطقوس les rites: كأداة رمزية تتمثل في إحترام القواعد، المحددة داخل التنظيم والمؤكدة عليها لتدعيم ثقافة المنظمة. ولطقوس أشكال عديدة تتمثل في:

(1). طقوس الإستبعاد (les rites d'exclusion): تتمثل في المناسبة التي يتم فيها إجراءات إستبعاد السلوكيات الغير المرضية وذلك من خلال رموز اللوم والتنزيل في الرتبة، فهذه الطقوس تعتبر كمثير داخلي لإحساس العامل بعدم المسؤولية لينتقد نفسه.

(2). طقوس التقدير les rites discétion: تعتبر كمناسبة لتقدير جهودات الفرد من خلال ترقيته ومنحه منصب مرموق وزيادة مسؤوليته، فطقوس التقدير قد تؤدي إلى الإحساس بالولاء.

(3). طقوس الإندماج les rites d'integration: هي الأوقات الرسمية أو الغير الرسمية كالحفلات التي تمثل التظاهرات العاطفية لتبادل غير الرسمي بين الأفراد، تهدف إلى تحقيق العفوية والإنتماء والتنسيق وتلاحم ما بين

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الأفراد وتقوية علاقاتهم ، تعتبر طقوس الاندماج كمناسبة لتفكير في التغيير من خلال طرح المشاريع المستقبلية على شكل توقعات.

(4). **طقوس الاختلاف les rites de différenciation**: البحث عن مواطن الاختلاف ما بين الأفراد للحد من الفروق الطبقة الناتجة عن العضوية الطبقة المرتبطة بالنخبة .

(5). **طقوس خارج المنظمة les rites externes a l'origine**: هي طقوس متواجدة على مستوى الهيكل الاجتماعي قد تساهم في تأسيس ثقافة للمنظمة .

**ج. القيم التنظيمية**: عرف الأمريكي روكتش<sup>1</sup> القيم بأنها إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن إتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من إتخاذ أي هدف آخر متاح "وكما عرفها حلليم بركات<sup>2</sup> بأنها المعتقدات حول الأمور والغايات، وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم، وتفكيرهم، ومواقفهم وتصرفاتهم، واختباراتهم، وتنظم علاقاتهم بالواقع، والمؤسسات والآخرين وأنفسهم، والمكان والزمان، وتسوغ مواقفهم، وتحدد هويتهم، ومعنى وجودهم وقد تتصل القيم بنوعية السلوك المفضل، وبمعنى الوجود وغاياته، تتجلى أهمية القيم التنظيمية باعتبارها أداة قيادية شاملة كل مستويات التنظيم تعمل على تحقيق أهداف الرئيسية التالية :<sup>3</sup>

- التبسيط: يتضمن إستيعاب المشكلات والقضاء على التعقيدات.
- الإرشاد والتوجيه نحو الرؤية الإستراتيجية نحو تحديد و الأهداف المستقبلية للمنظمة .
- ضمان الإلتزام بتقديم أداء عالي ذو الجودة.
- التوافق والإنسجام بين القيم الجماعة مما يخلق أنماط سلوكية مشتركة تحكم سلوك الأفراد .

**ح. الإتجاهات**: يرى "ألبورت" أن الإتجاهات هي إحدى حالات التهيأ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه إستجابات الفرد للأشياء والمواقف المختلفة .<sup>4</sup> ويكمن دور الإتجاهات الفعلية الفردية والجماعية في تأثير على مختلف مستويات التنظيمية لأنها تعمل من خلال الأنظمة الفرعية للمنظمة

1- احمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي .ط.01،مصر: دار الوفاء،2000، ص.44.

2- حلليم بركات ، المجتمع العربي المعاصر. ط2 ، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية ،1985، ص.324.

3- ياسين محجر ، بكوش ليلي، "القيم التنظيمية - مدخل مفاهيمي- "، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، م. 09، ع.30، 2017، ص. 571.

4- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن .ط.01،الرياض: معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، 1995، ص. 133.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

بحيث تركز إهتماماتها في تحسين السلوك ومرونته وتغييره لمنح له خاصية مختلفة عن السلوك الغير المرغوب فيه ولخلق سلوك ديناميكي مهياً للتصدي كل التهديدات البيئة الخارجية والتحكم في الظروف الغير الملائمة داخل التنظيم، وكما يرى "روجير" 1959 أن الإتجاهات الفعلية تهتم بالنمو وذو ميول تحفيزية للمنظمة وكما تضمن الثبات والتكيف والاندماج<sup>1</sup>.

هـ. الثقافة التنظيمية الملموسة<sup>2</sup>: تشمل على المباني والهياكل والوثائق والألبسة في العمل وهي كعوامل مباشرة المساهمة في توضيح الثقافة التنظيمية ويمكن إدراكها عن طريق الملاحظة المباشرة لإحترامها وتقليدها وإستخدامها كإتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام .

### 2./ دور مكونات ثقافة المنظمة :

- التحكم في العلاقات الداخلية .
- إدارة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم من خلال تجسيد العلاقات الغير الرسمية .
- تساهم هذه العناصر في إنتاج ودعم الثقافة تنظيمية .
- تعتبر كفرصة وآلية للتعبير .
- تزويد العاملين بعمليات التفكير الواعي وإعادة التأكيد من خلال توفير قاعدة إستدلالية وأنظمة التجربة الفورية وقيم توجيه التفكير والأحكام.
- إعطاء معنى واسع للثقافة .
- تحديد معايير الكفاءة .
- تحتوي على قواعد السلوكية .
- تشكل الإطار الموحد والمتماسك الذي يرسم نطاق الإستراتيجي الأساسي للمؤسسة .
- تحمل كامل المسؤولية أمام البيئة المتعاملة معها .
- تحديد جوانب العلاقة بين المنظمة وبيئتها .
- تعالج كل المشاكل الحاصلة بين المنظمة والمتعاملين معها من أجل توطيد العلاقات الخارجية .

<sup>1</sup>Gérard Mercier . "les propriétés intersubjectives et interrelationnelles de la tendance actualisante perspective thérapeutique" .revu approche centrée sur la personne pratique et recherche . 02,n<sup>o</sup>16,2012,p -p.25- 34

<sup>2</sup>-بوالشرش كمال ، مرجع سبق ذكره .ص. 42

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- تدعيم ثقافة المنظمة في كل مرحلة وتحسيد "ثقافة مشتركة"، "ثقافة ملائمة"، "ثقافة هادفة"، "ثقافة مستجابة".

### 3/. الأدوات القياسية لثقافة المنظمة :

لتعرف على ثقافة المنظمة يتطلب على الباحث إتباع خطوات وطرق منهجية حول البحث عن القيم والاتجاهات لتأكد من صحة وجودها والتمكن من تحليلها وتحديد توجهاتها. لذا يمكن الإستعانة بمقاييس أكاديمية المتمثلة في:

أ. طرق إستعمال أداة قياس إختبار القيم<sup>1</sup>: هناك ثلاث مقاييس لقياس القيم وتمثل في: مقياس إختبار ستة أنماط من القيم، مقياس التفضيل، مقياس القيم الفارق.

(1). مقياس إختبار ستة أنماط من القيم: هذا المقياس معد من طرف "جوردن ألبرت" وفيليب فرنون" ووضعت من طرف الباحث "سبرانجر"، يهدف هذا الإختبار إكتشاف إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من القيم، فالأفراد مختلفون في درجة إنجذابهم إلى إحدى القيم .

(2). مقياس التفضيل: عبارة عن قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى وذلك بإستخدام عبارتين أو أكثر للفحص والمتمثلة في هل تفضل؟ وهل تتأثر بقيمة معينة أكثر من قيمة أخرى؟ وهدف هذا المقياس إكتشاف مدى إختلاف الأفراد في قيمهم وإختبار القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان. ونتيجة التي سيتوصل لها هذا المقياس أن تركيز معظم قيم الفرد في جانب معين قد تتغلب قيمة ذلك الجانب على السلوك .

(3). مقياس القيم الفارق : أعدده العالم "برنس" وهو يتألف من 64 عبارة تتراوح ما بين عبارات التي تمثل القيم الأصلية التقليدية والأخرى تمثل القيم المنبثقة العصرية، وقد تدور عبارات هذا المقياس حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها وقد أثبتت بعض الدراسات أن ثبات الإختبار بنسبة جيدة يبلغ معدلها 0.89، وقد يضم هذا المقياس أربعة فروع تتمثل في :<sup>2</sup>

- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) يقابلها قيمة الإستمتاع بالصحة والأصدقاء (قيمة منبثقة).
- الإهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الإستمتاع بالحاضر.

<sup>1</sup>- محمد شفيق، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة. ط. 01، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 1999، ص-ص. 209-210.

<sup>2</sup>-ميكائيل أسعد، السيكولوجية المعاصرة. ط. 01، بيروت: دار الجيل ، 1997، ص. 165 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- إستقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.

- التشدد في الأخلاق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل.

**ب. مقاييس الإتجاهات:** إن قياس الإتجاهات مرتبطة بأداة المقابلات الشخصية والإستبيان من خلالها يمكن توجيه أسئلة لها علاقة بالميل والإتجاهات التي يتمسك بها الفرد حول ظاهرة معينة، ومن أهم مقاييس المستعملة لقياس الإتجاهات نجد :

**(1) مقياس بوجاردس للمسافة الإجتماعية :** هدف هذا المقياس دراسة أقصى درجات القبول الإجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول والعبارة المستخدم في الأسئلة أقبل أولاً وأقبل ومن خلال هذه العبارة ستمكن من إكتشاف إنضمام الفرد أو نفورهم في المجموعة .

**(2) مقياس ليكرت<sup>1</sup> :** يعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس إستخداماً ويحتوي على عدد من العبارات لها علاقة بالإتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف، ويشتمل وزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين : موافق بشدة درجته 5 ، موافق درجته 4 ، لا رأي 3 ، غير موافق 2 ، غير موافق بشدة درجته 1.

**ت- نموذج "دود" لدراسة المواقف :** لدراسة موقف ثقافة منظمة بطريقة منهجية يمكن الإستعانة بتحليل "دود" للمواقف والتي قام بتصنيفها إلى أربع فئات وهو تصنيف شامل يتكون من الزمان، المكان، السكان وخصائصه، وبيئاتهم، ولتحديد هذه المكونات قام "دود" بترميزها كما يلي: الزمان (ت)/المكان (ل)/السكان (ب)/المؤشر (ي).

وعلى حساب "دود" يمكن التعبير عن كل المواقف بمعادلة كمية إلا أن هناك مواقف لا يمكن دراستها فقد نشير إليها برمز 0

ولتعبير عن المواقف يمكن ترميزها كما يلي: (ل<sup>0</sup>) تشير إلى مواقف لا تتضمن مكاناً، (ل<sup>1</sup>) = تشير إلى مواقف تتضمن خطوطاً، (ل<sup>2</sup>) تشير إلى مواقف تتضمن منطقة، (ل<sup>3</sup>) تشير إلى مواقف تتضمن حجماً، (ت<sup>0</sup>) = لا تتضمن زمناً، (ت<sup>1</sup>) = تتضمن الدوام، (ت<sup>-1</sup>) تشير إلى مواقف تغيير، (ت<sup>-2</sup>) تشير إلى السرعة، (ب<sup>0</sup>) = لا مكان، (ب<sup>1</sup>) = جموع، (ب<sup>2</sup>) = جماعات، (ب) تشير إلى القوة الإجتماعية، لكن الشيء الذي لخطاه أن هذا النموذج قليل الإستخدام في الدراسات نظراً لتعقيده فمعظم الباحثين يستعملون كثيراً بنموذج ليكرت .

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره . ص. 135.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ثانيا: الأبعاد السلوكية لثقافة المنظمة وخصائصها

### 1./ الأبعاد السلوكية لثقافة المنظمة .

لدراسة درجة تأثير ثقافة المنظمة على أي عملية تنظيمية يستوجب دراسة خصائص ثقافة المنظمة

كعملية تركز على الأبعاد السلوكية التالية :<sup>1</sup>

1. درجة المبادرة الفردية تتمثل في البحث عن المسؤولية الذاتية للعاملين وحرية تصرفهم .
2. درجة قبول المخاطرة والتي تظهر من خلال إبداع الموظف وروح مبادرته.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات لدى العاملين .
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
6. شكل ومدى الرقابة يتمثل في البحث على إجراءات الرقابة لسلوكيات الوظيفية والتنظيمية
7. مدى الولاء للمنظمة.
8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت المستعملة أثناء عملية تحسين الأداء وتنميته.
9. درجة تحمل الآخر.
10. طبيعة نظام الاتصالات أثناء العملية إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها النمط التسلسل الرأسي، أو النمط الشبكي الذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

### 2./ خصائص ثقافة المنظمة كعملية :

- تفاوت درجة تواجدها والإلتزام بها<sup>2</sup>
- تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات لأن ما تتميز به منظمة معينة قد لا تتميز به منظمة أخرى.
- وجود مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها
- بعض السمات متميزة مختلفة عن بعضها البعض بإعتبار وجود ثقافة فرعية ومتنوعة داخل المنظمات

<sup>1</sup>-محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي .ط. 04 ، عمان :دار الشروق، 2004. ص. 152

<sup>2</sup>-بو الشرش كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص. 51.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### ثالثا: نماذج الثقافة التنظيمية

يتميز النسيج الثقافي بقوة متميزة يمنح القدرة لتصرفات الموارد البشرية من أجل التأثير على طرق تعامل المنظمة مع بيئتها، ومن أهم قدرات ثقافة المنظمة نجد :

#### 1./ نماذج القدرة على التكيف الخارجي :

أ. نموذج الباحثين **1995 wisha and demision**<sup>1</sup> : يركز على أن مضمون ثقافة التكيف يتمثل في قدرة التحرك بسرعة للإستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها، ومن أهم متطلبات ثقافة التكيف على سبيل المثال:

- قدرة العاملين على تفسير البيئة الخارجية ومعرفة نقاط قواها وضعفها.
- قدرة المنظمة مقابلة بيئتها من خلال إتخاذ قرارات بحذر والإستجابة السريعة بكل جودة عالية.
- قدرة المدير على تشجيع القيم الداعمة للتكيف من خلال عملية التطبيع .
- إستعمال وسائل داعمة ومشجعة على التكيف مثل: المكافأة، تكريم، الإبداع، أسلوب التعامل مع البيئة وتطبيع العلاقات .
- التفكير الحر، الإبداع الفائق، الأفكار الحديثة مواجهة التحديات .

#### ب. نموذج القدرة على التكيف الثقافي لدى دافت 2006: تتمثل في قدرة المنظمة على إتخاذ

القرارات لإنسجام ثقافتها الداخلية مع متطلبات بيئتها الخارجية<sup>2</sup>

#### ت. نموذج التكيف الثقافي للمنظمة لدى **1992 HESKETT AND KOTTER**<sup>3</sup>: يهتم

بعلاقة المنظمة بالزبون من خلال: الإهتمام بعمق حول الحاجات والطلبات الجديدة الزبائن، القدرة للإستجابة للزبائن بطريقة سريعة وبقيمة عالية .

#### ث. نموذج التكيف على حساب شين 1983: فتقافة المتكيفة هي الثقافة المرنة التي تتخذ إجراءات

لخلق جو الإبداع والإبتكار من خلال عملية تحفيز العاملين مع التطور أدائهم ومحاولة تغييرهم.

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 321.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه. ص. 26

<sup>3</sup>نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### 2/. نماذج حول قدرة تحقيق التكامل الداخلي :

أ. نموذج روبرت وأنجلو: يرى كل من " روبرت " وأنجلو "1992 أن من أهم وظائف ثقافة المنظمة تحقيق رابطة قوية بين أفراد التنظيم، بحيث تمنح لهم شعور التوحيد من خلال تشجيع ثقافة التنسيق والتعاون بتوفير المعايير والقيم والمدرجات التي تتميز بالمشاركة ويلتزم بها الجميع لشعور بالهوية التنظيمية والتي بدورها تحفز الأداء والسلوك<sup>1</sup>.

ب. نموذج شين 1985: ثقافة التكامل الداخلي على حساب شين يتحقق في ظل عوامل ذات

ستة أبعاد محيطة بالمنظمة وهي :

- توفير أنماط سلوكية كاللغة المجموعة، طقوس، شعار لتحقيق العضوية .
- وجود قيم مهيمنة كالمعتقدات وتصورات لبناء الأهداف والسياسات .
- وجود أنماط عامة من السلوكيات لتنظيم العلاقات داخل التنظيم .
- وجود قواعد وتعليمات محددة من طرف الإدارة لتوجيه الأداء إلى ما هو مرغوب فيه.
- إطار الفلسفة العامة المحددة لسياسات وممارسات التي تصف العمليات المطلوب إنجازها لتوحيد إلتزامات الأفراد.
- توفير الإتجاهات وأسلوب إدارة لتوجيه سلوكيات وخلق أجواء ومناخ داخل المنظمة لتسهيل الإكتساب<sup>2</sup>.

ت. نموذج ثقافة الإنجاز والهادفة : إن الثقافة المرتبطة بالأهداف تهتم بتقييم رسالة المنظمة

وإستراتيجياتها والإنجاز والنتائج، ومن أهم القيم الهادفة :

- إنسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية .
- توليد قيم الإلتزام والولاء لأهداف التنظيم .
- تهيئة الإطار المرجعي للعاملين الذي يساعد على فهم إتجاهات وأنشطة المنظمة وترشيد السلوك .
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والإلتزام واحترام والنزاهة<sup>3</sup>.
- الإرادة، المنافسة ، المبادأة الفردية ، الفوز وإنجاز النتائج<sup>4</sup>.

1- ماجد عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص. 320.

2- المرجع نفسه ، ص. 324.

3- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية . ط. 01، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة 8ماي 45، 2004، ص. 45.

4- ماجد عبد الهادي مساعدة ، مرجع سبق ذكره . ص. 321.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

3./ نموذج حول الثقافة الغير المتكيفة: وهي الثقافة التي لا تتفاعل مع بيئتها ومن أشكالها:

- تعاني من مشكلات إستراتيجية .
- عجز عن إيجاد إجماع إستراتيجي جديد .
- عدم تطوير الهياكل التنظيمية على حساب إحتياجات الإدارات والأقسام .
- إستمرارية الطرق التقليدية في إدارة العمل .
- عدم قدرة تأثير القادة على الهياكل وعلى القواعد السلوكية والقيم الثقافية.
- تعزيز التصور الذاتي<sup>1</sup> .

### رابعا : مستويات تأثير ثقافة المنظمة

هنالك ثلاثة مستويات تمارس عليه ثقافة المنظمة تأثيرا مباشرا على نحو إيجابي وسلي ومن أهمها مستوى المنظمة، مستوى جماعي، مستوى الفرد، بحيث لكل مستوى قيم ومعايير وتقاليد يكمن دورها في التوجيه والتنبيه .

### 1./ تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى سلوك الفرد :

يعتبر السلوك من أهم الموارد في التنظيم ينبع من الطاقة الداخلية للفرد لذا تعمل ثقافة منظمة في تعزيزه والحفاظ عليه وتنميته وذلك من خلال :

- توجيه وضبط وتحكم في السلوك من خلال تحديد معايير الأداء على شكل عادات يستوجب الإقتداء والإلتزام بها بشكل أين يتناسب وتوقعات التنظيمية .
- فهم وتنبؤ بسلوكيات وظيفية وتنظيمية وذلك من خلال وضع نماذج سلوكية تقتدي بها ثقافة المنظمة .
- إعطاء لمواقف الأفراد معنى وقيمة في مناسبات عديدة وهذا ما يحفز الفرد على بذل مجهوداته ورفع من معنوياته وشعوره بأن المنظمة تهتم به مما يؤدي إلى إشباع حاجات الإنتماء والهوية وزيادة الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup>هدى شهيدة ، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري.ط.01، عمان: دار الأيام ، 2019، ص. 67.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- العمل على إدماج الفرد في بيئة عمله من خلال توفير قنوات الإتصال والتواصل مع أفراد التنظيم وهذا ما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد وتعلمه على نحو سريع المعارف الضمنية وصریحة للتنظيم وبذلك يتمكن العامل من توظيفها بشكل جيد .
- كما تعمل ثقافة المنظمة في تجنيد الفرد وتهيئته لمواجهة كل تحديات وتحديات البيئية وتغيرات البيئة
- وتهيئة المناخ المناسب أمام الفرد للإنجاز والابتكار والإبداع وذلك من خلال العمل على توفير أساليب حديثة تدعم مجهودات ومهارات الفرد .

### 2./ تأثير ثقافة المنظمة على مستوى الجماعة

- تعمل ثقافة المنظمة في تحديد قيم جماعية لتوجه العمل كفريق في مناخ مناسب تتناسق فيه الجهود في جميع المستويات التنظيمية ،ومن مؤشرات ذلك<sup>1</sup>:
- درجة إنتشار الثقافة بين العاملين قد يثبت وجود الإجماع والإتفاق .
  - درجة قوة الثقافة التنظيمية على الجماعة دليل على قوة توجهاتها على عامة الأعضاء في التنظيم.
  - درجة الإلتزام والانضباط والإستعداد الجماعي على بذل جهد والولاء.
  - درجة الإدراك والفهم الجماعي وهذا دليل على وضوح الثقافة التنظيمية.
  - درجة المرونة وتكيف أفراد التنظيم مع الأوضاع البيئية وهذا يشير إلى مساهمة ثقافة منظمة في التوافق بين المفاهيم الجماعية .

### 3./ تأثير ثقافة المنظمة على المستوى التنظيمي :

قد تؤثر ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة تتمثل في الهيكل التنظيمي والفاعلية والأداء والإبداع والإلتزام، الكفاءة.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: قد تؤثر ثقافة المنظمة في نوع الهيكل التنظيمي من خلال تحديد قيم ومعايير وتقاليده الممارسات الإدارية، وطرق إتخاذ القرار والإتصال والقيادة، تحقيق مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، وضع قيم الرقابة الضمنية من أجل ضبط سلوك الفرد وتقليل الأنظمة والتعليمات الرسمية.

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات. تر. محمود حسن حسني، السعودية: دار المريخ، 2004، ص-ص. 47-48

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

2- تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي: من خلال تثبيت قيم الإلتزام المعنوي والأدبي فالهدف منها إتمام شعور الفرد بكونه جزءا لا يتجزأ من المجموعة.

3- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة من خلال ترسيخ قيم الإنجاز والعمل على نشر ثقافة الميزة التنافسية بالإضافة إلى قيم المواءمة بين الثقافة والبيئة والإستراتيجية، التكيف مع البيئة الخارجية وتغييراتها، تلاؤم بنوع التقنيات المستخدمة.

4- تأثير ثقافة المنظمة بدرجة الإلتزام: يظهر من خلال الإطار الرسمي الذي ترسمه المنظمة كإحترام القوانين، والتشريعات، الإلتزام بأهداف المنظمة وضرورة الإلتزام بالنتائج والتفاصيل والإبداع و المخاطرة .

### خامسا : مؤثرات ثقافة المنظمة

تتمثل عوامل البيئة الداخلية في مجموعة من المتغيرات مترابطة فيما بينها موجود داخل نسق المنظمة لها علاقة إرتباطية وتكاملية وثيقة مع ثقافة المنظمة، وأول متغير لديه قوة في تشكيل ثقافة المنظمة هو **العنصر البشري** بقدراته الفكرية والفطرية والمكتسبة التي بفضلها يمكن أن يحدد العادات والتقاليد وتجسيد قيم ورؤية واضحة المعالم حول الحاضر والمستقبل، فقد يلعب المنشئ أو المؤسس للمنظمة دورا هاما في تحديد معايير الأداء والرقابة والتحكم وفقا لأهداف ورسالة منظمة، قد يهتم الفرد بتكوين ثقافته أثناء إستناده للقيم الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والدينية، كما يعمل الفرد الذي يمتلك المعارف والخبرات في الحفاظ وتنمية ثقافة التنظيمية وإدارتها، كما تؤثر شخصية الفرد<sup>1</sup> في المرونة والإندماج السريع في الثقافة الجديدة لكن في بعض الحالات تشكل عراقيل في التكيف والتوافق المهني وهذا ما يؤدي إلى جمود الثقافة التنظيمية، وإدراك الفرد لثقافة التنظيمية قد يكون من خلال عضويته سواء في الجماعة الرسمية أو الجماعة الغير الرسمية،

فالإنسجام الثقافي يرتبط بطبيعة الإتصالات الداخلية الذي يتأثر بحجم المنظمة، وإستمرارية الثقافة التنظيمية مرهونة بإهتمام الفرد بالبرامج التكوينية وتوجيهية لإكتساب سلوكيات جديدة، ومن أجل تراكم الثقافة التنظيمية يعمل الفرد على تمرير الثقافة الجديدة إلى الجيل الجديد من خلال الإستعانة بميكانيزمات وآليات المرتبطة بمدخل التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات. ط. 01، الإسكندرية: دار الجامعة الاسكندرية 2002، ص - 250-249.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

وتبعاً ما درسناه في هذا المطلب ، يمكن إستخلاص النقاط الآتية :

- ✓ إن ثقافة المنظمة كنسق يتكون من مكونات عديدة ومتنوعة ومتشابكة فيما بينها تمنح للثقافة ميزة خاصة تنفرد بها، كما يمكن إعتبار هذه المكونات كقيمة إجمالية لمفهوم ثقافة منظمة .
- ✓ إن قوة ثقافة المنظمة أساسها الأجزاء والعناصر التي تتكون منها.
- ✓ تعتبر مكونات الثقافة كآلية وميكانيزمات لمقاومة التهديدات والتوافق مع الفرص .
- ✓ ثقافة المنظمة كجزء من النظام الكلي للمنظمة، فهي تؤثر وتتأثر بالعناصر البيئية المحيطة بها .
- ✓ نستخلص وجود علاقة تكافئية وإتحادية بين ثقافة المنظمة وعناصر البيئة الداخلية .
- ✓ لثقافة المنظمة أبعاد سلوكية بها تؤثر على العمليات التنظيمية .
- ✓ ومن خلال دراستنا لنماذج الثقافة نستنتج أن لثقافة التنظيمية طاقة بحيث تحمل قوة إيجابية أو سلبية على حساب قدرة تكيفها.
- ✓ قد تؤثر ثقافة المنظمة بشكل مباشر في مختلف العمليات التنظيمية وخصيصاً العمليات الحساسة والهامة كتغيير التنظيمي وهي العلاقة التي سندرسها في المطلب الثالث.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الثالث: ثقافة المنظمة كوحدة لتحليل التغيير التنظيمي

لتحليل فعل التغيير التنظيمي إرتأينا أن تكون ثقافة المنظمة كوحدة لتحليل الفعل من خلال مواقفها المتخذة والتي يمكن تحليلها وفقا لنموذج بارسونز على حساب نظرية الفعل التي تركز على:

- الوسائل والآليات المستعمل من طرف ثقافة المنظمة لإحداث التغيير.
- الظروف التي تنشط فيها ثقافة المنظمة لإحداث التغيير.
- الموجهات التي تعرفها ثقافة المنظمة في أثناء التغيير .

#### أولاً: الآليات التي تستعملها ثقافة المنظمة من أجل التغيير التنظيمي :

نفترض في هذا العنصر أن المنظمة من أجل إحداث تغييراتها تعتمد على البناء الثقافي للتغيير وعلى مدخل التغيير التنظيمي.

#### 1/ مدخل البناء الثقافي للتغيير :

#### أ. ماهية البناء الثقافي للتغيير ( construire une culture de changement )

من أجل إحداث وإدخال التغيير تحاول المنظمة أن تخلق ثقافة بها تجند سلوكيات إتجاه عملية التغيير التنظيمي لذا تعمل على تجسيد أحكام قيمية لنمط سلوك التغيير تتشكل من مجموعة من العناصر المتمثلة في المعايير، القواعد، أعراف، معتقدات، تقاليد، عادات، أخلاق، قوانين والتي يكمن دورها في التحكم في قرارات التغيير ولكي تكون هذه العناصر كقوة في البناء الثقافي للتغيير الأمر يتطلب مميزات خاصة لهذه العناصر.

1). مميزات العناصر المؤهلة لبناء ثقافة التغيير : إن بناء ثقافة لتغيير مرهون بعناصر تتميز بالخصائص

التالية :

- عناصر إيجابية أو سلبية إتجاه التغيير: العناصر الإيجابية قد تكون متمسكة بمبدأ التغيير نمرز لها بثقافة المرنة للتغيير، في حين العناصر السلبية إتجاه التغيير فقد نجدتها تحتقر وتبتعد عن التغيير فليس لها رغبة في ذلك فنمرز لها بالثقافة الجامدة إتجاه التغيير .
- قد تكون هذه العناصر موضوعية أو ذاتية: فالعناصر الموضوعية مرتبطة بالمنظمة بأكملها فقد يكمن دورها في تحفيز الجماعي نحو الإقتناء بتغيير، أما الذاتية مايرغب فيه الفرد ويحترمه، ويمكن أن نمرز للعناصر الموضوعية بثقافة الآخر أما العناصر الذاتية بثقافة الأنا .
- قد تكون عناصر متنوعة ومختلفة من حيث الذوق والحاجة .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- على الرغم من تنوع العناصر وتعدادها إلا أنها يستوجب أن تكون متناسقة فيما بينها ومتكاملة داخل كتلة واحدة وتحت إطار ثقافي موحد ومنسجم يعمل على تحقيق هدف التغيير ويعتبر النسق القيمي همزة وصل بين عناصر ثقافة المنظمة .
- ومن الشروط التي ترتبط بهذه العناصر لتحقيق التغيير يجب أن يكون لها إمكانية تشكيل أنماط السلوك التغيير التي تظهر على شكل قيم شخصية وجماعية فهذه القيم قد تكون ظاهرة مادية يمكن رؤيتها وقد تكون غير ظاهرة لا يمكن رؤيتها وهي معنوية .
- قد تكون عناصر مرنة يمكن للعنصر البشري التكيف وتعامل معها وكما يمكن الأخذ بها عن طريق التعليم والإحتكاك بمجتمع التنظيم .
- فقد ترتبط هذه العناصر بزمن ووقت التغيير، وبمكان التغيير بحيث نجد لكل بيئة ثقافتها الخاصة حول التغيير قد تتميز بها وتنفرد بها خاصة في ظل المنافسة بين المنظمات قد نجد ثقافة التغيير كميزة خاصة تعمل المنظمة على تحقيقها وبها تكون متفوقة على المنظمات الأخرى لذا قد نجد إختلاف ثقافات التغيير من بيئة إلى أخرى .

### (2). وظيفة عملية البناء الثقافي للتغيير:

- تساهم في تلاحم القيم والمعايير التنظيمية حول التغيير: أي تلاحم قيم الفرد مع قيم الجماعة، تلاحم الجماعة مع قيم القادة والإدارة، تلاحم قيم البيئة الداخلية بقيم البيئة الخارجية، وتلاحم الجوانب التنظيمية بمعايير التغيير. فقد تعتبر عملية التلاحم القيم و المعايير من أهم متطلبات التي تركز عليها ثقافة منظمة لخلق بيئة متلائمة أمام عملية التغيير .
- توضيح معايير التغيير .
- تحديد سلوك التغيير التنظيمي .
- تأثير في قرارات التغيير التنظيمي .

### (3). مؤشرات الوجود الثقافي للتغيير في المؤسسة: إنطلاقا من تعرضنا للمميزات ووظائف عناصر ثقافة

- المنظمة المساهمة في تجسيد التغيير يمكن أن نستخلص مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يمكن توقع وجود ثقافة التغيير داخل البيئة التنظيمية والمتمثلة في :
- درجة قبول التغيير .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- درجة شمولية التغيير.
- درجة إنسجام عناصر الثقافة.
- درجة الإمكانية والقدرة من التغيير.
- درجة مرونة ثقافة التغيير.
- إرتباط بزمان ومجال معين.
- تلاحم المعايير التغييرية مع الجوانب الثقافية.

إن عدم وضوح المعايير حول التغيير وعدم تلاؤمها في البيئة التنظيمية بصفة مؤشر يوحي إلى الإشكالية الثقافية للتنظيم التي تتميز بالضعف والجمود فهذا يعني إنها تعاني من خلل وظيفي فعلى المنظمة تصحيحها اعتماداً على قاعدة رصينة من الأحكام القيمية الرسمية والغير الرسمية التي تحمل في طياتها قيم التغيير وضروراته .

### ب. آليات البناء الثقافي للتغيير

(1). ثقافة التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية: تكمن في ردود فعل المنظمة إتجاه التغيرات البيئية الخارجية من خلال بناء ثقافة التعامل مع القيم الجديدة للبيئة الخارجية في ذلك تلتزم بسلوكيات التالية : ثقافة الإدراك والتكيف والإستجابة .

1- ثقافة الإدراك: تكون من خلال تكوين المعاني على العالم الخارجي من خلال عملية تحليلية لإكتشاف نقاط التهديد والفرص .

2- ثقافة الإستجابة : الموقف الذي تتخذه المنظمة لتعامل مع تغيرات الطارئة في البيئة الخارجية من خلال اللجوء إلى إختيار بين تنظيم الآلي أو العضوي على حساب البيئة المنتمية إليها، فقد أشارت دراسة برنر وسستاكل<sup>1</sup> أن التنظيم الآلي يمكن إستخدامه في الظروف البيئية المؤكدة والمستقرة، أما التنظيم العضوي يُلجأ إليه في ظل بيئية غير مستقرة ، فدرجة الإستجابة للبيئة الخارجية قد تختلف من بيئة إلى أخرى.

### (2). ثقافة التعامل مع عناصر البيئة الداخلية :

1- إدراك البيئة الداخلية: يكمن في الإحساس بنقاط القوة وضعف للمعاني الداخلية للتنظيم من طريق عملية تشخيص وتقييم للإطار المجرد لعملية التغيير التنظيمي الذي يحتوي على دافعية الفرد والجماعة

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم ، مرجع سبق ذكره . ص .190.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

والأداء، فقد تعمل المنظمة على تعبئة نقاط القوة من أجل إنجاح عملية التغيير، أما نقاط الضعف يتم إستبعادها، وعلى وجه الخصوص تتمثل شمولية جميع أبعاد وحدة البيئة والمكونة من المعايير والظروف والوسائل والفاعل من أهم متطلبات الإدراك.

2- ربط ثقافة منظمة بالبيئة الداخلية: فالحديث عن تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي الأمر يقتضي أولاً البحث على أهم المؤثرات الداخلية التي تتأثر على ثقافة المنظمة على نحو إيجابي وسليبي التي من خلالها تتحسن أو تتعطل عملية التغيير التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة جزء لا يتجزأ عن نسق البيئة الداخلية، فطبيعة مواقف ثقافة المنظمة مرتبطة بطبيعة البيئة الداخلية من حيث درجة التعقيد والتغيير والقوة والضعف، فنحن لا يمكن أن نتصور ثقافة تنظيمية عكسا بيئتها الداخلية فهما متغيران متلازمان ببعضهما، حيث تستمد الثقافة قوتها من البيئة القوية، ومن أهم الأطر المرجعية للبيئة الداخلية للتنظيم نجد:

- المعايير الإجتماعية.
- المستوى الثقافي والرمزي لضبط الفعل .
- توفير نظام المعلومات .
- الإهتمام بدافعية الأفراد والجماعة ، التحفيز المعنوي كترقية ،التدريب و التكوين ، قياس أداء البشري و تقييمه ، القيم الأخلاقية ، الإبداع ، روح المخاطرة .
- الخبرة ، المؤهلات ، أسلوب القيادة .
- مهارات الاتصال والتميز .

3). تعبئة الموارد التنظيمية: تعبئة الموارد نعني بها قدرة المنظمة في تحديد ودمج إمكانياتها داخل قوة موحدة مجندة لتكيف مع جميع مراحل التغيير من المرحلة الإنتقالية إلى المرحلة التنفيذية للتغيير، فثقافة التنظيمية القوية هي تلك التي تعمل على تعزيز السلوكيات المضبوطة والمتمثلة في الإتصال،الدعم،الإستقلالية،التخطيط وتنفيذ خطة التغيير بمشاركة جميع الموارد البشرية ،ولنجاح عملية التعبئة الأمر يتوقف على علاقة ثقافة المنظمة بيئتها الداخلية والخارجية .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- إن ثقافة التبعة قائمة على آليات المؤسساتية والبنيات المادية والمعنوية التي يمكن تحديدها فيما يلي :
- ضرورة توفير التجهيزات المادية والتقنية والرقمية وتمويل الحقيقي الفعال، وتقديم منح وجوائز وشهادات تشجيعية وتقديرية للعمال المتميزين لتشجيعهم على الجهود المبذولة للإستمرار في الرقمي .
  - تدعيم البحث والإبتكار والإستكشاف من أجل إنتاجيات إبداعية نموذجية .
  - تطبيق المقاربة التشاركية الداخلية والخارجية أثناء عملية التغيير فالتشاركية الداخلية يكمن في التفاعل الأفراد فيما بينهم أما التشاركية الخارجية يكون من خلال تفاعل المنظمة مع الشركاء والعاملين سواء داخل البلاد أو خارجها وهي طريقة التي توفر الفرص للمنظمة .
  - منع التقاطع الثقافي المنبثق من إشكالية الإتصال نتيجة التحدث باللغات مختلفة .
  - تعزيز الثقافة الإتصالية من خلال تحديد كيفية الترميز، إستخدام مترجم بين المرسل والمستقبل تعلم أكثر من لغة، تعلم ممارسات الإتصال لتفسير بشكل صحيح الإيماءات غير حرفية<sup>1</sup>
  - تطبيق المقاربة الإبداعية في الإطار المعرفي والفني للعمليات التنظيمية، فالفلسفة الإبداعية تعتمد على النفس والذات القائمة على مقارنة ثقافية التي تعمل على توعية وتوجيه وترشيد وأساسها المعطيات الجديدة كتكنولوجيا وترقية العامل بمختلف الجوانب فكريا،فنيا،روحيا .
  - إرساء النظام الديمقراطي داخل التنظيم مبني على حرية الموارد البشرية والمنظمة .
  - تدعيم نشر ثقافة التغيير داخل التنظيم من خلال إستخدام قنوات إعلامية داخلية وخارجية .
  - التنوع الثقافي وإقتراح بدائل متنوعة.
  - ضرورة دراسة ومراعاة خصوصية النسق الثقافي الأصلي للمنظمة والمتمثلة في المكونات الأنطولوجية والهوياتية والدينية والخصوصية العرقية واللغوية والثقافية.
  - تحليل الموارد المستوردة والداخلية بهدف فهم آلياتها وأجزائها وكيفية عملها، وإعادة تركيبها وفق معايير قيم داخلية .
  - الديناميكية والفعالية التنظيمية : إن عملية التغيير تتناهي مع البيروقراطية والروتينية الإدارية وكثرة الأوراق والتغيير يستحيل أن يتجسد في مجتمع يعرف بالثبات والبطء والسكون، لذا تتعايش المقاربة الثقافية

<sup>1</sup>-فايز حسين ، سيكولوجيا الإدارة العامة.الأردن: دارأسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 218.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

لتغيير في بيئة تنظيمية تؤمن بالفعالية التنظيمية كإحترام الوقت والإيمان بطاقة الشاملة للموارد البشرية وسرعة الحركة.

### ت. دور البناء الإجتماعي في تفعيل البناء الثقافي لتغيير :

إن تكوين البناء الثقافي وتقويته والحفاظ عليه يرتبط إلى حد بعيد بالبناء الإجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي يشكلها الهيكل التنظيمي، فالبناء الإجتماعي يعتبر من أهم الركائز الأساسية لنشر ثقافة التغيير داخل التنظيم. فقد نجد نوعين من البناء الإجتماعي :

#### 1- البناء الإجتماعي في المنظمات الأولية: تتمثل في العلاقات الإجتماعية المحكومة بنظام العائلة وقد

سيود نوع هذه العلاقات الولاء، الإلتناء، المعايير الذاتية ذات الطابع الشخصي، علاقات القرابة، المصاهرة، الصداقات.

#### 2- البناء الإجتماعي في المنظمات الثانوية: وجود العلاقات الإجتماعية الرسمية قائمة على مقومات

موضوعية تتمثل في معايير الكفاءة والجدارة و الإنجاز والقدرة .

### 2./ مدخل التغيير الثقافي :

تعتبر القدرة في تحقيق التغيير الثقافي من أهم محددات قدرة المنظمة على إدخال وتطبيق التغيير، فتغيير الثقافي هي من أهم مراحل التغيير التنظيمي فهي تعتبر المرحلة الإنتقالية.

### أ. خطوات ومراحل تغيير الثقافة :

يعتبر مدخل تغيير ثقافة المنظمة من المداخل الجديدة جاء بها شين 1985 ، فقد يركز هذا المدخل على ضرورة التغيير الثقافي بتأثير في القيم وأنماط السلوك والتصرفات على المستوى الكلي للتنظيم لتخل على الثقافة التقليدية وخلق ثقافة جديدة، فتغيير الثقافة على حساب هذا المدخل يمر بمراحل والخطوات التالية<sup>1</sup>:

- في المرحلة الأولى تعمل المنظمة على خلق قيم وعادات ومعتقدات جديدة وقد تنشأ عن طريق التفاعلات والممارسات والخبرات وكما تلقن على أفراد التنظيم .
- في الخطوة الثانية: العمل على تنمية القيم الثقافية عن طريق فرض الرؤية والفلسفة ومكافآت السلوكيات الناجحة فهذه المرحلة بحاجة إلى جهد جماعي القائم على الإشتراكية في تكوين منظومة القيم والمعتقدات وتفاعل القيم والمعتقدات مع المكونات المنظمة من أفراد و هياكل .

<sup>1</sup>-ادجار ه.شاين ، الثقافة التنظيمية والقيادة . تر.محمد منير الاصبحي و محمد شحاتة وهبي ،المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة مركز البحوث،2011، ص. 38.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- الخطوة الثالثة فيها يُعْمَل على إنتاج الأعراف والتقاليد السلوكية بحيث في هذه المرحلة يكون للمنظمة صورتها المرسومة مع تحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.
- الخطوة الرابعة يتم فيها توليد ثقافة لتنظيم تحمل شعارات، رموز، طقوس، قيم، معتقدات وما تحويه من ثقافات فرعية .

### ب. متطلبات نجاح مرحلة التغيير الثقافي :

- ضرورة توفير إستراتيجيات لتكوين ثقافة .
- تلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى.
- الوعي بعملية تكوين ثقافة.
- فهم آلية نشوء ثقافة.
- التكامل والترابط وتنوع ما بين العناصر التنظيمية .

### ثانيا: ظروف إهتمام ثقافة المنظمة بتغيير

لكل منظمة ظروفها إتحاه التغيير وقد تكون مرتبطة بالبيئة المنتمية إليها، فإتحاذ قرار التغيير مرتبط بإرادة المنظمة للتغيير، وقد يكون تنفيذ التغيير مرتبط بحتمية التغيير وذلك نظرا لأهمية التغيير التنظيمي .

### 1/ .مواقف ثقافة المنظمة إتحاه التغيير التنظيمي

#### أ.الموقف الأول : إرادة التغيير

قد يكون قرار تطبيق التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي، وهو موقف تحتاره المنظمة من بين البدائل المتاحة، وذلك بعد إجراء دراسات معمقة للبيئة التنظيمية الخارجية، فقد تحتار التغيير بديل إستراتيجي وكإتحاه لمواجهة التغييرات البيئة الخارجية ومعالجة ضعفها الداخلي المتمثل في عدم التمكن ، في هذه الحالة التي يكون فيها التغيير خيار إستراتيجي قد يكون موقف المنظمة يتميز بإدراك لبيئتها والإرادة في توافق بين عملية التغيير التنظيمي ومتطلبات البيئة الخارجية .

ويمكن تفسير هذا الموقف بنظرية السلوك الغريزي والإبدال<sup>1</sup> instinct behavior and sublimation والتي ترى أن القيام بسلوك معين نتيجة لغريزة الإنسان، لذا يمكن إعتبار أن العنصر البشري هو الحاكم في المنظمة، فرأي التغيير يرجع إليه وإلى غرائزه، بحيث كلما يحدث تغيير في البيئة الخارجية فغريزة الفرد تتغير فقد

<sup>1</sup>كامل المغربي، مرجع سبق ذكره. ص-ص 37-38 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

يلجأ إلى التغيير لإشباع الرغبات من جهة ومواكبة مبادئ المجتمع من جهة أخرى، وبما أن المنظمة موجودة ضمن بيئة تتميز بظهور متطلبات جديدة ، فالموارد البشرية دائما تبحث عن الوجود لها في البيئة وهذا ما ذهبت إليه النظرية الوجودية **Existential theory**.

### ب.الموقف الثاني : حتمية التغيير

إتخاذ قرار تطبيق التغيير حتميا لأن متغيرات البيئة الخارجية تفرض ذلك فقد تلجأ المنظمة إلى تنفيذ هذا القرار إجباريا وتوماتيكيا بلا إرادتها، وهذه الحالة تنطبق على المنظمات المندمجة إلى حد كبير مع البيئة الخارجية في هذه الحالة قد تكون عملية التغيير التنظيمي كعملية تبعية لعملية التغيرات البيئة الخارجية، ويمكن تفسير هذا بالنظرية السلوكية behavioral theory<sup>1</sup> التي ترى أن هناك بعض الأنماط السلوكية ناتجة لبعض المنبهات الحسية والحركية وليس لوجود دوافع .

### 2./أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لثقافة المنظمة

يعتبر التغيير جزءا من الثقافة العامة للتنظيم إذ نجده يشمل جميع المستويات وأقسام وعدة ثقافات فرعية داخل التنظيم، فقد أصبح التغيير مثل الثقافة التي تعطي النظام والمعنى للعملية، قد تكمن أهمية ثقافة التغيير في تطوير المعارف والآراء والإتجاهات المستقبلية في شؤون التنظيم الداخلية والخارجية، وساهم في تكوين منظومة المعتقدات والرموز والقيم الجديدة المحددة للكيفية، وتحديد العلاقة المناسبة بين العناصر الداخلية للتنظيم وعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية .

### ثالثا:الموجهات الثقافية لتغيير بين القابلية والمقاومة

لكل منظمة ميولها، أذواقها، إتجاهاتها حول عملية التغيير لذا قد نجد أنواع تصرفات وسلوكيات قد تتراوح بين الموافقة أو الرفض لعملية التغيير ويرجع هذا على حساب أنماط الشخصية والجماعية والتنظيمية .

### 1./إتجاه القابلية لتغيير :

**فإتجاه القابل للتغيير،**حين تقوم المنظمة على تعزيز ثقافة التغيير في وسط البيئة التنظيمية ،ذلك من خلال إسترداد فكرة التغيير من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية وإستقبال القيم الجديدة المادية أو البشرية أو المعنوية التي تظهر في البيئة الخارجية، بعد ذلك تعمل المنظمة على إنتاج قيم جديدة بعد تحويل القيم القديمة على حساب القيم البيئية الخارجية الجديدة لتكيف معها والإستجابة لها من خلال تصدير القيم المنتجة

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره . ص. 24.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الجديدة إلى البيئة الخارجية، فعملية إستقبال القيم الجديدة وصيرورة تحويل القيم وتصديرها تتركز على سلوك وأفعال صحيحة تقوم بها الموارد البشرية المؤهلة،

إلا أن في حقيقة الأمر هذا السلوك يجب أن يكون محفزا ومدعما بقوة ثقافة المنظمة التي تعمل على تعبئة العناصر الداخلية للتنظيم بتوفير آليات ودعائم لتفعيل عملية التغيير، ثقافة تفرض سلوكيات هادفة تضمن للمنظمة موقعها في بيئتها، وثقافة تعمل على تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية، لذا يمكن إعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية كبعد أساسي لتنسيق بين البعد البيئي الخارجي والبعد البيئي الداخلي .

فالمنظمة التي تقبل فكرة التغيير التنظيمي قد نجدها تعمل على توجيه إبتهاجات وسلوك الأفراد التنظيمية نحو ضرورة التغيير وتحاول إقناعهم بمختلف طرق، بحيث تحاول المنظمة بناء قيم التغيير وغرسها وتجسيدها في البيئة تنظيمية وبين جميع الأفراد ولتحقيق هذا الغرض تستعمل أهم أساليب وآليات المؤهلة لذلك، وكما يشترط أن تكون هذه القيم والمعايير مشتركة وشاملة لكل أفراد التنظيم دون تفضيل فرد على الآخر أو جماعة على الأخرى.

### 2/مقاومة التغيير :

هو إبتهاج يحمل في طياته أحكاما غير صحيحة سلبية ومفوضة لفكرة التغيير يحمل شكل المقاومة ذات تأثير سلبي لغرض إضعاف العملية قد يرجع سبب رفض التغيير إلى :

- عدم التأكد البيئي نتيجة لغموض البيئة الجديدة والمتغيرة على نحو مستمر .
- التهديدات البيئة الخارجية والسلوكيات العدائية من طرف المنافس .
- نقص المعلومات والمعرفة حول بدائل التغيير ما يؤدي في الأخير إلى صعوبة تطوير إستراتيجية التغيير التنظيمي .
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية .
- إشكالية الإستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية .
- عدم تجانس صناعة القرارات نظرا لكثرة الصراعات .
- حالة شك المنظمة إبتهاج كل جديد
- صعوبة في التقييم النتائج .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

إذا من خلال تطرقنا لهذا العنصر قد يظهر لنا أن تأثيرات ثقافة المنظمة على عملية التغيير التنظيمي قد تكون بشكل إيجابي أو سلبي، لذا لدراسة درجة التأثير الأمر يتطلب دراسة الاتجاهات التنظيمية حول عملية التغيير .

### رابعاً: البناء الجوهرى لثقافة المنظمة نحو التغيير التنظيمي

تتميز ثقافة المنظمة بنوع من التعقيد نظراً لثقافات متنوعة والمتعددة والمختلفة، ولفهم ودراسة اتجاه ثقافة المنظمة حول التغيير يستوجب تصنيف المستويات الثقافية، ليتمكن لنا في الأخير:

- الفصل بين الثقافة الرسمية للحاكم حول التغيير والثقافة الغير الرسمية للجماعة والمحكومين حول التغيير.
- توضيح وتحديد المواقف لأن هناك ثقافة ظاهرية مرتبطة بالرموز المادية وثقافة غير ظاهرية مرتبطة بالإطار الفكري والفلسفي للمنظمة .

**1/.العناصر الفرعية لثقافة التغيير :** تتكون ثقافة المنظمة من عناصر فرعية وكل عنصر قد يحمل في طياته ثقافة حول التغيير والمتمثلة في :

- ثقافة رسمية مرتبطة بثقافة الإدارة والقائد.
  - الثقافة غير الرسمية مرتبطة بثقافة الجماعة والطبقة التنفيذ.
- لكن على الرغم من هذه التصنيفات إلا أن هناك نظام جوهرياً ينسق بين هذه الثقافات والذي يتمثل في النظام القيمي لثقافة منظمة الذي يضيفي شرعية للنظام التغيير.

### **2/.النظام القيمي للتغيير والمرجعية الثقافية للتنظيم :**

يعتبر النظام القيمي العنصر الجوهرى لثقافة التغيير، وذلك المناخ الملائم لعملية التغيير قائم على نموذج خاص بعملية التغيير، ويتميز بالأمان وجرى وموضوعية، وقد يعتبر النظام القيمي من العناصر الأساسية في ثقافة المنظمة لذا يجب الرجوع إليه في أثناء عملية تحديد وتنفيذ للتغيير التنظيمي .

وقد تعتبر المرجعية الثقافية للتنظيم المرجع الخاص والأساسي للعمل التنظيمي المتكونة من الإطار الفكري والفلسفي، تاريخ المنظمة، الأهداف والرؤى، الوثيقة الرسمية المبررة للمواقف والممارسات، فإذا كان أفراد التنظيم راضين بالإجماع على مرجعية التغيير هذا قد يؤدي إلى الإستقرار الداخلي لتنظيم وإذا كان هناك إختلافات في المرجعية قد يؤدي هذا إلى إنقسامات في صفوف الأفراد وتبدأ الصراعات والأزمات التي تهدد

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

شرعية النظام وبقائه وإستقراره، ولهذا يمكن إعتبار أن النظام القيمي كمرجعية مهمة داخل التنظيم يكمن دوره في توجه نحو ثقافة عامة ومشتركة تشمل جميع أعضاء التنظيم ومن أهم مبادئها :

- الإيمان بأهمية العمل التعاوني المشترك في مجال التخطيط والتنفيذ للتغيير والإحساس المشترك بالمسؤولية لتعامل مع مختلف قضايا التغيير داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي الولاء الإجتماعي داخل التنظيم.
- الإحساس بهوية المنظمة من خلال الإلتزام والولاء للبيئة التنظيمية أين يظهر الفرد راضي على قرارات التنظيم وعلى كل مخرجات الإدارة.
- الثقة وثبات في العلاقة بين أفراد التنظيم، وبين الأفراد والإدارة .
- التفاعل التنظيمي من خلال المشاركة، التعاون .
- أداء الواجبات وفهم الحقوق والإلتزام بقرارات .
- شرعية النظام الإداري .

### خامسا: دراسة ثقافة التغيير

لتفسير وتعليل وتبرير كيفية تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي وفهم العلاقة الموجودة بين المتغيرين الأمر يتطلب تقييم مفهوم التغيير من خلال البحث في المستويات المختلفة عن القيم الشخصية والتنظيمية إتجاه التغيير وتحديد درجة التقييم وفقا لمؤشرات التغيير ومنها :

- مؤشر الإيمان والرغبة في التغيير .
- مؤشر تحديد مجال التفكير وسلوك التغيير من خلال أحكام ومعايير مكتسبة من طرف ظروف إجتماعية معينة تتمثل في ثقافة المجتمع والمنظمة.
- التقييم الإيجابي لعملية التغيير من طرف أفراد التنظيم كمؤشر يوحى بوجود مبادئ محفزة لتغيير داخل التنظيم، أما إذا كان التقييم سلبيا لتغيير فهذا المؤشر يوحى أن المنظمة لم تهتم بموضوع التغيير ولم تسطر له ثقافة معينة .

### سادسا: شروط تحقيق العلاقة بين متغيرات محل الدراسة

لتحقيق علاقة بين التغيير التنظيمي والمتطلبات البيئية وثقافة منظمة إفتراضنا وجود العلاقة في ظل الشروط التالية :

1. الشرط الأول يكمن في وجود علاقة إرتباطية بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وثقافة المنظمة :

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- ضرورة وجود علاقة إرتباطية بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة فيمكن تفسير هذه العلاقة في إطار تبادل تأثيرات عن طريق قناة إتصال وتواصل بينهما لإستيراد وتصدير القيم الجديدة.
- وجود ثقافة المنظمة كوسيط بين البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم بحيث تحاول ثقافة المنظمة تأثيرا في بيئتين في ذات الوقت وبطريقة متوازية لخلق التفاعل وتكامل بينهما .
- ضرورة وجود علاقة إرتباطية بين ثقافة المنظمة والبيئة الخارجية ،بحيث كل متغير يحاول تأثير والإستفادة من آخر، ويمكن دراسة هذه العلاقة من خلال ردود فعل ثقافة المنظمة إتجاه البيئة الخارجية.

### 2. الشرط الثاني يكمن في تفاعل ثقافة المنظمة مع عناصر البيئة الداخلية :

بما أن ثقافة المنظمة جزء من البيئة الداخلية فهي إذا تتأخذ قرارات وتسطر إستراتيجية لتغيير التنظيمي على حساب نوعية وإمكانية المتغيرات الفردية والجماعية والمادية والهيكلية والتنظيمية .

### 3. الشرط الثالث يكمن في تأثير ثقافة المنظمة على البيئة الداخلية من أجل التغيير : فقد تمارس ثقافة

المنظمة تأثيرات على البيئة الداخلية قبل وأثناء وبعد عملية التغيير التنظيمي من خلال :

- العمل على تعبئة القدرات في إطار برنامج من أجل الإستفادة منها خلال عملية التغيير .
- تحديد معايير ومقاييس على حساب فلسفة جديدة من أجل توجيه سياسة التغيير.
- التحكم في العمليات التنفيذية وفقا لتحديد الكيفيات والطرق على حساب أهداف التغيير .

مما سبق يتضح لنا أن التغيير التنظيمي مرهون بدور ثقافة المنظمة في العملية، فلا يمكن تطبيق نظام

التغيير الشامل دون ثقافة محددة له والأمر يتطلب خاصة التغيير الثقافي،

ومن أهم مؤشراتته نجد :

- وجود ثقافة بها تتعامل المنظمة مع متغيرات البيئة الخارجية من خلال الإدراك، التكيف والإستجابة.
- وجود ثقافة بها تتعامل المنظمة مع البيئة الداخلية من خلال الإدراك، التعبئة والتغيير ثقافة منظمة.
- الأخذ بمبدأ العقلانية الأساليب والآليات لإنجاح عملية التغيير .
- فرض ثقافة التكامل كإستراتيجية لتوافق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتنظيم.
- توجيه سلوك التغيير التنظيمي على حساب هوية المنظمة .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### خاتمة المبحث الثاني :

ومن خلال ما سبق ، يمكن إستخلاص الأفكار التالية:

- ✓ لثقافة المنظمة موقع هام في البيئة التنظيمية كما يمكن إعتبارها هي أخرى بيئة خاصة أو بعد ثالث يتوسط البعد الخارجي والداخلي يحقق التماسك بين البعدين ويساهم في تكوين العلاقة إرتباطية بين البيئة والمنظمة .
- ✓ فالمنظمة التي تملك ثقافة التكيف هي منظمة قوية تجند أعضائها نحو التغيير حسب متطلبات البيئية وتعمل على إنضباط سلوكيات التنظيم، وتحفيز الإبداع والابتكار، وتعزيز مشاركة إتخاذ القرارات حول عملية التغيير.
- ✓ التغيير التنظيمي مرهون بدور ثقافة المنظمة في العملية لذا من أجل تفسير وتحليل سلوك التغيير للمنظمة يجدر بنا دراسة وفهم موقع ثقافة المنظمة في عملية التغيير .
- ✓ إن الثقافة التنظيمية هي العنصر الأساسي والركيزة في كل عملية تنظيمية نظرا لقوتها في تأثير على سلوك الموارد البشرية .
- ✓ لتفسير وتعليل وتبرير موقف ثقافة المنظمة إتجاه التغيير بطريقة إجرائية نعلم على دراسة مفهوم التغيير على جميع مستويات التنظيم (الفرد و الجماعة و المنظمة) .
- ✓ موقف ثقافة التغيير ممكن قراءته من خلال مؤشرات إجرائية قابلة للقياس .
- ✓ البناء الثقافي للتغيير يبحث عن أهم القيم والعادات السائدة في البيئة التنظيمية التي تؤثر في السلوك التنظيمي نحو التحكم بتغيير.
- ✓ ثقافة المنظمة حول التغيير قد تتراوح بين موقف القابلية لتغيير حينما تكون ثقافة المنظمة مشجعة ومحفزة لتغيير، وموقف معارض حينما تكون ثقافة المنظمة ضد التغيير فهي تحاول مقاومته وإضعاف عملية التغيير، فقد يكمن دور هذه المواقف في تأثيراتها على عملية التغيير التنظيمي سواء بتقويتها أو إضعافها.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الشكل رقم (7) : مؤشرات ثقافة التغيير



## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المبحث الثالث: تحليل واقع المتطلبات البيئية والثقافية الجزائرية

لقد تطرقنا في المبحث الأول والثاني إلى المحتوى المفاهيمي والنظري للمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة أين تم وصف أهم القوى المؤثرة على التنظيم، مع تحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرات، وسرد كيفية تأثير كل جزء على عملية التغيير التنظيمي.

وبناء على تلك المعطيات إرتأينا أن يكون هذا المبحث كإطار لتشخيص وتحليل لأهم أسباب وفرص ومعيقات التغييرات التنظيمية الجزائرية لتتضح لنا الرؤية حول كيفية تأثير مختلف العوامل على قضية التغيير بالمؤسسات الجزائرية ، لذا نتطرق إلى دراسة العناصر التالية :

- أسباب بروز ثقافة التغيير في الجزائر

- أهم الفرص المحفزة لتغيير التنظيم في الجزائر

- المعوقات المهددة لتغيير التنظيم في الجزائر

المطلب الأول: أسباب بروز ثقافة التغيير في الجزائر

لفهم أسباب التغيير التنظيمي وسياقه ونتائجه الأمر يتطلب البحث عن أهم العوامل السائدة في أي زمان وفي أي مكان والتي لديها المساهمة الفعلية في بلورة ثقافة التغيير، فبروز ثقافة التغيير نتيجة لإنتاج حضاري عريق مرتبط بعموميات الثقافة العالمية وخصوصية الثقافة المحلية المرتبطة بهوية الدولة.

لذا سنتناول في هذا المطلب النظرة الغربية حول التغيير من الجانب الديني والفلسفي، وأهم العوامل الأصلية والجذرية للجزائر المرتبطة بالركائز الثورية إضافة إلى بروز الثقافة القومية المثيرة لثقافة التغيير .

**أولاً: التحول الإجتماعي والثقافي على حساب النظرة الغربية.**

التحول الإجتماعي الثقافي هو تغيير جذري في العلاقات بين الأنا والآخر نتيجة لتعددية وتقارب القيم الروحية التي أنتجها الحوار الثقافي الديني والأخلاقي الذي أثر في المصالح السياسية والإقتصادية والإيديولوجية بحيث يقول غابرييل مارسيل: " تحمل الذاتية بأبعادها المطلقة أي علاقة الذات نحو ذاتها حيث يستوعب الآخر بصفة وجه ثان للذات فيصبح الآخر أنت نفسك و بعدك الآخر " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Les églises chrétiennes et en décolonisation. Paris, 1967.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ويمكن تفسير هذا بالجانب الديني والفلسفي، فالنظرة الدينية كانت تركز على فكرة التوحيد والإندماج وضرورة التقارب من الآخر ومن خلال ظهور بوادر كاثوليكية وإنتشار الحوار المعاصر، أما النظرة الفلسفية إرتكزت على فكرة التحول من الأنا المغلوق إلى الأنا المنظم للعالم .

### 1/. النظرة الدينية :

إرتكزت على موقف الحوار المعاصر الذي يعتبر منطلق للعلاقة بين الكنيسة والعالم، وكان صاحب الفكرة البابا بوليس في رسالته الشهيرة ecclesiam suam وذلك في النصف الأول من القرن العشرين على صعيد الكنسي بعد المجمع الفاتيكاني الثاني<sup>1</sup>،

فالحوار على حساب هذا المذهب يعتبر من أهم الأساليب لتحقيق التقارب والتعاون، لأنه يستند إلى الأبعاد الثقافية والدينية والاجتماعية، أساسه العضوية الإنسانية والإرادة الحرة<sup>2</sup> وهو من أهم ملامح الطريق إلى التجديد وتصحيح الأخطاء التاريخية،

ومن الرؤى الداعمة لذلك التبشير الكاثوليكي الذي جاء بقيم ومبادئ التجديد والتحديث من أجل توجيه الثقافة من النمط المغلق إلى نمط مفتوح على العالم اللامتناهي الأبعاد والحدود، بعد إدراك للواقع التعارضية للثقافة المغلقة نتيجة لوعيتها الزائف الذي تحمله الذي يعيق آفاق الإصلاح<sup>3</sup>.

### 2/. النظرة الفلسفية :

إرتكزت على فكرة العالم المدرك<sup>4</sup> نتيجة لتحولات في الأنا العميق إلى الأنا المنظم الذي يستند إلى الثقافة الراقية والتميزة التي تتسم بدرجة من العقلانية والمثالية دعائمها المعرفة والعلم الذي يربط بين مبدأ الأنا وسيادة الوعي والعالم الذي أنتج ثقافة شرعية تعمل على تحويل العالم من الواقع إلى أرقام وتنظيم المنطقي للفكرة أساسها التقنية والعمل بكل فعالية.

ولتوضيح ذلك نشير إلى الطرح المدرسة السكولائية التي سعت إلى دمج مختلف القيم في تركيبة موحدة من أجل تحقيق الكلية والشمولية والعالمية فهي بذلك ركزت على فكرة الإقتصاد، ومن أهم إسهامات هذه

<sup>1</sup> Concilium vaticanum 2- num.documents conciliaires, jean xxIII(23),paulVI(6).discours.1969-1965.paris,1966.p.270.

<sup>2</sup> - P.Rondot.les chrétiens d'orient.paris, 1955,p.12.

<sup>3</sup> - EschillebeckX,foi chrétienne et attente terretre- eglise dans le monde de ce temps.1967, paris.p. 143.

<sup>4</sup> - هشام جعيط، أوروبا والإسلام صدام الثقافة والحداثة. ط.02،بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 2001، ص 114.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

المدرسة نجد توما الإكويني صاحب مبدأ الإستقلالية النسبية ، الفيلسوف مارتن صاحب فكرة "توحيد الجسد الإجتماعي" <sup>1</sup>.

### ثانيا: العوامل الجذرية والأصلية للجزائر:

هناك مجموعة من العوامل الجذرية والأصلية للجزائر مرتبطة بالتاريخ الثوري الذي أعطى لتغيير قيمة لا تفنى مثل النضال الفكري الشعبي الذي إتخذ خطوة نحو الديمقراطية، وكما رُسِّخت منظومة من القيم لتعايش مع التغيير على أساس الهوية الوطنية، وكما تعتبر الموثائق الرسمية مصدر لإثبات شرعية التغيير ونقلها للأجيال القادمة.

### 1./ الركائز الثورية المؤيدة لتغيير

#### أ . النصوص الرسمية :

تعتبر المصادر الموثقة من أهم النصوص الرسمية التاريخية التي تبرهن على وجود مشروع برنامج لتحقيق الثورة الديمقراطية الشعبية وقد يعتبر برنامج طرابلس من أهم البرامج المدعمة لتغييرات بصفة رسمية صادقة عليها بالإجماع من طرف المجلس الوطني للثورة الجزائرية بطرابلس جوان 1962، ومن أهم النصوص التاريخية المؤيدة لتغييرات :

- برنامج طرابلس جوان 1962.
- ميثاق الجزائر 1964.
- الميثاق الوطني 1976.
- الميثاق الوطني 1986.

#### ب. الثورة الديمقراطية الشعبية والفكر الديمقراطي :

باعتبار أن التغيير ضرورة تاريخية وحتمية إلتزمت الثورة الديمقراطية الشعبية في تحقيقه بفضل المساهمات

التالية: <sup>2</sup>

- تشييد دولة حديثة على أسس ديمقراطية مضاد للإمبريالية ومعادية للإقطاعية.
- تحقيق التجانس .

<sup>1</sup> -J. Maritain. Humanisme integral, court traité de l'escistence et de l'escistant. paris , 1948, p.137.

<sup>2</sup> النصوص الأساسية لثورة نوفمبر 1945. (نداء أول نوفمبر، مؤتمر الصومام ، مؤتمر طرابلس)، منشورات ANEP ، ص. 74.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- تمديد هدف الإستقلال إلى هدف أبعد وهو ثوري .
- تشييد وعي البلاد في إطار مبادئ إشتراكية والسلطة في أيدي الشعب .
- وضع فكر سياسي وإجتماعي الوفي لمطالع الجماهير .

### ت : بعث ثقافة ثورية :<sup>1</sup>

الثقافة الثورية هي مفهوم جديد للثقافة يركز على أن الثقافة الجزائرية وطنية وثورية في خدمة المجتمع، كرسست العلم وأعطت للغة العربية كرامتها كلغة الحضارة وبناء تراث وطني والتعريف بإنسانية المزدوجة القديمة والحديثة، وقد ساهمت الثقافة الثورية في:

- تربية الشعور بالوطنية .
- تطوير الوعي الثوري .
- رفع مستوى الثقافي للإطارات والمسؤولية .
- الإفتتاح العقلائي على الثقافات الإجتماعية والعالمية .

### 2./ تطوير الثقافة القومية :

لقد كافح المفكرون الجزائريون الذين عايشوا مأساة ومحنة التخلف كأمثال مالك بن نبي الذي كان يبحث في شروط التغيير من أجل الإصلاح لخروج شعبه من التخلف لذا عمل جاهدا في إظهار المنهج التحليلي والتركيبى والدقة لمعالجة الإشكاليات الحضارية، فقد ساهمت إنتاجيته الفكرية الغزيرة منذ 1946 في إحداث النهضة والحضارة، وعلى حساب رأيه أن " الحضارة هي مجموعة من العلاقات بين المجال البيولوجي الحيوي والمجال الفكري"<sup>2</sup>.

فقد حصر مالك بن نبي فلسفة التغيير بين السياسة وتصفية الإستعمار وتصفية القابلية للإستعمار لذا وضع أسس وشروط لبناء الحضارة والتي تركز على الإنسان، التراب، الوقت، الدين .

<sup>1</sup> -المرجع نفسه . ص 83.

<sup>2</sup> -مالك بن نبي ، فكرة الأفريقية الآسيوية . دمشق: دار الفكر ،1986، ص 61 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه وضع ركائز بناء الحضارة مثل الإرادة، التربية، التجديد، وفي ضوء ذلك ركز على فكرة مشروع الإصلاح كأساس للنهضة وربطها بعملية منهجية من التوجيه الثقافي والأخلاقي والفني والتوجيه العملي الجمالي<sup>1</sup>.

وفي القرن العشرين برزت النزعة الأصلية<sup>2</sup> التي تقود ثقافة التجديد الأخلاقي لإعادة تشكيل الثقافة المحلية بالرجوع إلى التقاليد الدينية والعمل بطرق الحداثة، وظهر فكر جديد يعمل على بناء ممارسات جديدة مرتبطة بقيم أخلاقية تركز على مقاييس علمية لتحليل وتقدير الأوضاع .

من ما سبق نستنتج أن الوجود الثقافي للتغيير هو نتيجة لمجموعة من العوامل المتضاربة فيما بينها التي أعطت كل جيل القدرة على دمج فكرة التغيير، بحيث تعتبر المنعطفات التاريخية والتجارب الماضية رسالة للأجيال التي لها دور بارز في تشكيل نماذج من الافتراضات حول إتجاه مسار التغيير، بالإضافة إلى الثقافة الغربية التي تؤثر على الثقافة العالمية بحيث منحت لتغيير قيمة كونية له تأثيرات على التفتح لدمج سلوكيات الأفراد، كما ساهمت النزعة الثورية والقومية في بناء ثقافة لتغيير المجتمع الجزائري وإعادة قيمة لدولة الجزائرية برؤية تحمل خصوصية وطنية خالية من كل أشكال الخرافات والتخلف، وبعد ذلك إمتد الوعي نحو ضرورة تحقيق التنمية بمختلف الأبعاد وفيها بناء ثقافة تنظيمية لإعادة بناء البنية الإنتاجية والخدماتية وتطوراتها .

والمنعطفات التاريخية والتجارب الماضية تعتبر رسالة للأجيال التي لها دورا بارزا في تكوين نموذج من الافتراضات حول إتجاه مسار التغيير، بالإضافة إلى الثقافة الغربية التي تؤثر على الثقافة العالمية، حيث تمنح لتغيير قيمة كونية له تأثيرات على التفتح لدمج سلوكيات الأفراد، ويخلص إلى أن النزعة الثورية والقومية ساهمت في بناء ثقافة لتغيير المجتمع الجزائري وإعادة قيمة لدولة الجزائرية برؤية تحمل خصوصية وطنية خالية من كل أشكال الخرافات والتخلف، وبعد ذلك إمتد الوعي نحو ضرورة تحقيق التنمية بمختلف الأبعاد وفيها بناء ثقافة تنظيمية لإعادة بناء البنية الإنتاجية والخدماتية وتطوراتها .

<sup>1</sup>-موسى لحرش، إستراتيجية استئناف البناء للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي ، عنابة:مخبر التربية، 2006،ص.108.

<sup>2</sup>- محمد جواد أبوا القاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### المطلب الثاني: أهم الفرص المحفزة لتغيير التنظيمي في الجزائر

هذا المطلب يهتم بتشخيص أهم الإمكانيات المحفزة لتغيير التنظيمي في الجزائر، بإعتبار أن للبيئة الجزائرية حيزا حيويا يتكون من عناصر ذات طابع وظيفي تتفاعل وتتداخل فيما بينها لها تأثيرات على دورة حياة المنظمة، وحيز مغناطيسي بناء عليه يتفتح الفكر التنظيمي الجزائري ليستقطب القيم التنظيمية العالمية والحضارية والمعاصرة .

### أولاً: تطور المجتمع الجزائري:

لقد تحول المجتمع الجزائري مع إتهيار الهياكل التقليدية وظهور أجيال خاصة تحمل أفكارا مختلفة عن الجيل الأكبر سنا، لأنه في كل حقبة ينفجر الجيل الثورة على حساب آفاقها و إتجاهاتها، لهذا يمكن تصنيف جيل الجزائري إلى ثلاثة أصناف :الجيل الأول هو جيل ماقبل الإصلاح، الجيل الثاني هو جيل يعيش فترة الإصلاح وأراد تصليح الخلل الذي تركه التاريخ، والجيل الثالث هو جيل جديد يحمل في طياته أفكار العولمة وأخذ خطوة التنمية والعلمانية والديمقراطية والعدالة.

### 1./مميزات الجيل الجديد والتغيير :

بعد أن تحول المجتمع الجزائري ظهرت هياكل جديدة تحتوي على قوة شبابية تحمل إتجاهات وتطلعات جديدة تساهم في تغيير المجتمع ، فالجيل الجزائري الجديد يعتبر كثرة وقوة في المجتمع له دافعية قوية نحو التغيير،يعمل على إنتاج قيم حضارية التي توجه سلوكياته، فهو يعتبر كأهم موردا يساهم في الإنتاج والخدمات وقد يتسم بمستوى من المهارات والقدرات على الإستجابة لكل جديد .

ولتوضيح ذلك نشير إلى رأي البروفيسور محمد شطوطي في مقاله عن الشباب والصحة النفسية في المجتمع الجزائري المنشور في مجلة ثقافية ضفاف الإبداع : " الحقيقة أن الشباب لبنة كل مجتمع به تستمر الحياة، وعليه تقوم كل المؤسسات كي يكون لهذا الإستمرار قيمة إجتماعية ووطنية نحو إثبات الذات بالمقومات الوطنية الأساسية فالشباب هو الذي يحمل هذه المقومات ويترجمها في الواقع في زمنها اللائق بها ، وبها يقوى المجتمع ويستمر ويتطور "1.

<sup>1</sup>محمد شطوطي ، "الشباب و الصحة النفسية في المجتمع الجزائري"، مجلة ثقافية ضفاف الإبداع ، دار الثقافة رشيد ميموني بيومرداس . ع.02 ، 2017، ص. 38 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ووفقا لرؤية العالم الألماني "كارل مانهيام" karl manhiem في مقاله الشهير الصادر في 1928 " مشكلة الجيل" أن الأجيال تتغير نتيجة لتأثيرات البيئة الإجتماعية والتاريخية التي تفرض نشاطات ينخرط فيها الشباب ومن خلالها يكون تجارب أين يصبح ناضجا وواعيا وبهذا يساهم في تشكيل أجيال مستقبلية<sup>1</sup> وبهذا يمكن إعتبار الجيل من أهم العوامل المساهمة في تشكيل قوة شبانية جديدة تعمل على إحداث التغييرات .

### 2./تمكين المرأة العاملة الجزائرية :

أصبحت المرأة الجزائرية لها ركائز فعلية في المجتمع الجزائر، بحيث تعتبر عضو فعال بمشاركتها وتفاعلاتها وإنتمائها وشعورها بالمسؤولية ماجعلها أكثر قربا للمجتمع، تتحلى بروح المبادرة، شقت طريقها في جميع الميادين حتى أصبحت تلك المرأة التي أرادت صقل مواهبها،

بعد أن باشرت تكوينها في المدارس والجامعات والمعاهد وفي مختلف تخصصات إنتقلت إلى البيئة الإجتماعية الكلية لتلبية حاجياتها المعرفية والعلمية وبعد ذلك أصبحت ذلك العضو الفعال أين أعربت عن تحسنها وتمكنت بعد ذلك من تنفس الصعداء وعلى إثر ذلك أعادت بناء مهاراتها فأصبحت تلك المقولة والمعلمة والمساهمة في زرع العزيمة في المجتمع وسطرت أفقا للأجيال من خلال الأخذ بزمام المبادرات والإبتعاد عن كل الإنطواءات والتخوف،

بعد أن أدركت المؤسسات الجزائرية أن المرأة عبارة عن قدرة لا يجب إهمالها بحكم توفيرها على قدرات وتحمل في جعلتها أفاق توسعية مآدى بالمؤسسات الإستفادة من موهبتها وإمكانيتها، وهكذا منحها مكانة مهمة في السلطة وكفائد داخل المؤسسة ، مما منحها حرية المشاركة في جميع القضايا والتعبير عن رأيها، سواء في سياق وظيفي أو وطني.

فالمرأة العاملة الجزائرية هي تلك المرأة التي تمتلك ثقة في نفسها، لها قناعات، لها قدرات معرفية، متمكنة في إتخاذ قرارات وإختبار النتائج، فتحرير المرأة من كل القيود وتشجيعها وتحفيزها بمختلف الآليات ما جعلها تحمل خصائص سيكولوجية متمكنة .

<sup>1</sup>Jane,pilcher,Mannheim's ,« sociology of generations an undervalued legacy ». <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/94PilcherMannheimSo cGenBJS.pdf>. الاطلاع تاريخ 26/03/2022

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### أ. خصائص تمكين المرأة العاملة :

- ومن أهم خصائص التمكين التي تحملها المرأة العاملة :<sup>1</sup>
- الشعور بالسيطرة والتحكم في الأداء العمل بشكل كبير.
  - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل .
  - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال .
  - المشاركة في تحمل المسؤولية .

### ب. بؤادر السياسة الجزائرية لتنمية المرأة :

ويعود الفضل في إكتساب المهارات إلى البؤادر والتسهيلات التي وفرتها السياسة الجزائرية في إطار تنمية المرأة والتي لخصها الأستاذ " تاج عطاء الله" في كتابه **المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية** أين قدم مجموعة من القوانين التي تعتبر كبؤادر لتنمية المرأة الجزائرية ومنها :<sup>2</sup>

1. مآكده ميثاق الجزائر سنة 1964 حين تطرق لدور المرأة الجزائرية بأن الحرب التحريرية الجزائرية سمحت للمرأة تحمل مسؤولياتها إلى جانب الرجل وسمحت لها بتحمل قسطها من النشاط في الكفاح .
- 2- جاء الميثاق الوطني 1986 و الميثاق الوطني سنة 1976 ينادي بضرورة تمكين المرأة وإندماجها الفعلي في مسيرة التنمية وضمان مساهمتها في الإقتصاد الوطني ومن أهم القوانين التي صدرت في تلك الآونة الأمر رقم 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتعلق بتنظيم التعليم والتكوين أين سمح للمرأة بكل المستويات التعلم التحضري الأساسي والثانوي والعالي .
- 3 - ظهور قانون 11/90 الذي كرس مبدأ العدالة في الأجور بين الجنسين .
- 4- ظهور قانون 1999 لحماية الأمان والإستقرار في العمل .
- 5- ظهور مرسوم رقم 03/96 المؤرخ في 10 / 01 / 1996 الذي يهدف دمج المساواة بين الرجل والمرأة ومنع كل أنواع التمييز ضدها

<sup>1</sup>-محمد حسن الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث . ط.01، عمان: دار المكتبة الحامد ، 2012 ، ص. 23.  
<sup>2</sup> تاج عطاء الله ، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة و الحماية القانونية دراسة مقارنة . بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006، ص-ص. 35-37.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

6- ومع تطور القوانين ظهرت قوانين جديدة تشجع المرأة باعتبارها عضوا فعال في المجتمع وتم إعطاء لها حق في مشاركتها في النقابات وافتتاحها على المجتمع ،

وإلى جانب القوانين الوطنية نجد القانون الدولي الإنساني الذي له دور فعال في تحفيز المرأة من خلال وضع مجموعة من التدابير اللازمة لتنميتها من خلال منح لها الحقوق التالية :

- 1- المشاركة في وضع وتنفيذ التخطيط الإنمائي على جميع المستويات .
- 2- الوصول إلى تسهيلات العناية الصحية وتوعيتها
- 3- الاستفادة بصورة مباشرة من برامج الضمان الاجتماعي
- 4- الحصول على جميع أنواع التدريب والتعليم
- 5- محو الأمية والتمتع بكافة الخدمات المجتمعية
- 6- المشاركة في جميع الأنشطة المجتمعية
- 7- فرصة الحصول على الإلتماءات والقروض الزراعية
- 8- تسهيلات التسويق والتكنولوجيا
- 9- المساواة في المعاملة في مشاريع الإصلاح الأراضي والزراعي ومشاريع التوظيف الريفي
- 10- التمتع بظروف معيشية ملائمة<sup>1</sup>

وفي 8 مارس 2022 تم الاعتراف بأن تجديد الإقتصاد الجزائري سيكون متوافقا مع تجديد إقتصاد المرأة لذا تم إنشاء لجنة نسوية لتأكيد القيمة المضافة للنساء في العالم الإقتصادي<sup>2</sup>.

### 3./الهيكل الإجتماعي الجزائري :

نتيجة لتغيرات السريعة التي مست المجتمع الجزائري تكون هيكل إجتماعي جزائريا شاملا المجتمع بذلك تفاعلت العلاقات الإجتماعية على نطاق واسع وتم تشكيل أنماط من العلاقات الرسمية والغير الرسمية على المستوى المحلي الجزائري،و خاصة في الآونة الأخيرة،

<sup>1</sup> لعسري عباسية ،حقوق المرأة و الطفل في القانون الدولي الانساني.ط.01،عين مليلة الجزائر :دار الهدى ، 2006، ص.33.

<sup>2</sup>- وكالة الأنباء الجزائرية ، "مجلس تجديد الاقتصاد الجزائري : انشاء لجنة نسوية لفائدة التجديد الاقتصادي ، 8 مارس 2022" ، 19.27 متوفر على الموقع : [www.Aps.dz](http://www.Aps.dz)

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ونتيجة لهذا الترابط ما أدى إلى ظهور بنية وقوى إجتماعية تعتبر قاعدة أساسية تمنح فرصا لبناء الفعل الجماعي من خلال وضعها قواعد الضبط لاسيما داخل المؤسسات وتحديد لها لسلوكيات وفقا لمعايير معترفة ومتفقة عليها لتوجيه مسار الحياة الجزائرية.

### أ. عوامل تقوية الهيكل الإجتماعي الجزائري :

إن قوة الهيكل الإجتماعي تتجلى في عاملين أساسين وهما:

1. عامل الأصالة : يتمثل في منظومة القيم والعادات التي نمت في أحضان الأسرة الجزائرية والمعروفة بقيم الوحدة والتجانس التي ساهمت في البناء الإجتماعي ،وقد وصف **pierre bourdieu** المجتمع الجزائري أنه يتسم في منطقة القبائل بكونه وجود الأسرة وهي أصغر وحدة فتجتمع العائلات قد يشكل تحرويت ومجموعة الكبيرة منها قد تشكل أذروم والعدد الكبير منها قد يشكل قرية، ففي بني مزاب قد يتميز الهيكل الإجتماعي بكونه شبكة.<sup>1</sup>

### 2. عامل الحضارة : يتجلى في قيم الحداثة والعصرنة والمتمثلة في :

- قيم الهوية الوطنية لجعل الشعب الجزائري متجانسا وقد ساهم مشروع الميثاق من أجل السلم و المصالحة الوطنية 2005 في تعزيز التماسك والتضامن الوطني لغرض تقوية وحدة الشعب وتعزيز الأمن وفقا لإجراءات ذات أبعاد دينية وثقافية وإنسانية وفقا لمرسوم رئاسي رقم 05-278 مؤرخ في 9 رجب عام 1426 الموافق 14 غشت سنة 2005 المتعلق بالمصالحة الوطنية 2005<sup>2</sup>
- قيم التنوع :هي قيم التفتح على الآخر وتوقع تصرفاته لتفاعل والتكيف معه، لقد أيقن المجتمع الجزائري بأهمية هذه القيم لذلك تم تلقينها وتعليمها من خلال عملية التطبيع بوسائل مستحدثة كالتقنية والتكنولوجيا والرقمنة، وكما عملت الهيئات الرسمية على تعزيزها من خلال ممارسات وأفعال، وقد ساهمت هذه القيم في ترسيخ أقدام الجزائري في الحداثة والعصرنة وإلى العالمية .

### ب. التمييز بين خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية والمعاصرة :

1. خصائص المجتمع الجزائري التقليدي: قدم **pierre bourdieu** مجموعة من الخصائص للمجتمع

الجزائري التقليدي في دراسته و التي يمكن إستنباطها كالتالي :

<sup>1</sup> pierre bourdieu, « sociologie de l'algerie ». 8<sup>eme</sup> éd, L'école pratique des hautes études, sans date.

<sup>2</sup> مشروع الميثاق من أجل السلم والمصالحة الوطنية ، 29 سبتمبر 2005 ، ص 3.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

● **تنوع الفضاء الثقافي:** عرف المجتمع الجزائري تنوع في اللغة والدين وظهور معايير عديدة وكثيرة المجالات الثقافية وهذا يعتبر مورد هاماً وأساسياً لديناميكية التاريخية، فيرجع سبب التنوع على حساب pierre bourdieu إلى:

- الحركة الإستعمارية التي أثرت على الوحدة الثقافية .
- لكل منطقة خصيتها وميزاتها بحيث اشتهرت منطقة القبائل بالتحفظ في نظامها الأصلي وحبهم للطبيعة والأرض والتركيز على مبدأ المساواة والإنطواء على مفهوم الإقليمي، فالعرب قد تمكنوا في إدخال النظام القيمي الذاتي وكما يتميزون بشجاعة في تحدي الصعاب الطبيعة وإرتباطهم بالحضارة الرعوية .

● **قوة المجتمع الجزائري:** بالرغم من وجود نظامين مختلفين في المجتمع الجزائري إلا أن الهيكل الإجتماعي يتميز بالقوة نتيجة:

- لوجود معايير المساواة والنظام القيمي الذي يعمل على الحفاظ على الأصالة.
  - التفاعل المستمر في المجتمع الجزائري قائم على أساس التقارب العميق والتناسب.
- **التقارب بين الأعضاء :** لقد حقق المجتمع الجزائري رابطة إجتماعية ووحدة تظهر من خلال مواقف التضامن، فيمكن إرجاع هذا الترابط والتقارب إلى البنية الإجتماعية التي أساستها الوحدات والأسرة وتجمع العائلات، فلعبت القرية دوراً هاماً في خلق اللواءات والدفاع على شرفها، فقد تم بناء الهياكل الإجتماعية بموجب نموذج يجمع العصابات ويوحد الجميع تحت رأس واحد لبناء علاقات حميمة وتحقيق هدف التقارب والتماسك من أجل التكيف مع البيئة .

(2). **الأليات التنظيمية للبيئة الإجتماعية التقليدية:** فتنظيم البيئة الإجتماعية التقليدية كانت وفقاً

للأليات تنظيمية التالية :

- **الأسرة كنموذج هيكلية :** قد تختلف الأسرة من منطقة إلى أخرى إلا أنها ساهمت في الحفاظ على الوحدات الإجتماعية بمختلف أبعادها ضيقة كانت أم واسعة، فالأسرة الجزائرية كانت من نوع الأبوي فالجد يمارس السلطة على الأولاد والأحفاد، كما ساهم البيت والعيش في نفس السقف على تكوين والحفاظ على الأسرة وإعطاء للكبير الأسرة مكانة هامة في المجتمع وسلطة الحفاظ على العلاقات، وقد ظهرت منذ القديم تدابير يكمن دورها في الحفاظ والدفاع عن الأسرة كنظام التحالفات الزوجية وتدابير

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

قانونية كحقوق الإنسان والمرأة، والمساعدات المتبادلة والتعاون خلال العمل الميداني ، ويعتبر الزواج العائلي كأساس وركيزة أساسية لتعزيز الروابط الأسرية والأخوية التقليدية التي تدافع على اتحاد ووحدة النسب وتقوية روابط الدم ومنح الاستقرار للمجتمع، لذا يمكن اعتبار أن الأسرة هي الوحدة الاجتماعية الأكثر حيوية في تعزيز وحدة الوطن ووحدة المصالح والمهن والدفاع عن الشرف .

● **وحدة القرية :** القرية هي منطقة إقليمية تحتوي على عشائر تعتبر النموذج الأصلي لتماسك المجتمع وخلق روابط إجتماعية من خلال:

- تكوين مجلس النياي والقانون العربي الذي يكمن دوره في توجيه السلوك اليومي .
- تركيز على مبدأ الملكية المشتركة كأساس لتحقيق التوازن في المجتمع وتوحيد الجهود الجماعة المنتمية إلى القرية ضد خصومات مشتركة.
- الإعتماد على قيم الشرف والتراث فعلى سبيل المثال إعتمدت بني مزاب على آليات خاصة بهم من أجل الحفاظ على المجموعة كأماكن للعبادة والوجبة المشتركة وتوفير صندوق مشترك ورعاية الأيتام والتحضير للحفلات العائلية في دار التجمع، وتكوين تقاليد صارمة للإخلاص التام، التمسك بالأصل الديني ووضع قانون الخلاص العائلي ومعارضة رحيل المرأة والحرص على الجماعة، وتعليم الأفراد مبادئ الأصالة، أما منطقة القبائل ركزت على فضائل التضامن، المساعدات المتبادلة، التوازن، القروض المتبادلة، العقود في الأعمال بالإضافة إلى أعمال طوعية والإحتفالات وطقوس وتبادل وجبات مشتركة والصلاة والعمل الجماعي .

● **دور الفرد إتجاه المجتمع:** يكمن في الإلتزام بأوامر المجموعة، والشعور بالمجموعة والأخوة ، الصرامة وإحترام القوانين الجماعية .

● **القيادة :** كانت السلطة تحت رأس واحد وعلى يد من يكبر سنا فمعظم الشيوخ مأخوذة من عائلات عديدة مختلفة ، يساهم القائد في توجيه السلوك الجماعة ومراقبة السلوك .

● **رجال الدين:** قد يتعدون عن الحياة اليومية لكن في الآخير لديهم القرار النهائي .

● **العلمانيون:** يهتمون بتنظيم المدينة وهم مرتبطون بالحكومة ولديهم ممثل بالمجلس ويمتلك المجلس العلماني السلطة التشريعية والقضائية ومهمتهم تنظيم المدن والأقاليم بطرق عقلانية .

● **الأسرة العشائرية:** والتي تعتبر كنموذج لتماسك المجتمع الأساسي .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- الثقافة الاجتماعية الملتزمة بالدين الإسلامي والتشبث به وهذا ما يخلق الصرامة و الإيمان.
- وجود أماكن العبادة والقلعة وتجماعيت .
- نظام القواعد الرسمية والقانون العرفي التي تتمثل في نظام العقوبات والغرامات وفقا لرأي جماعي وإتفاقيات، وفرض العقوبات من خلال الحرمان من الإرث .
- الإجتماع عن طريق مجلس يضم أعضاء .
- الفصل في النزاعات وفقا للأعراف المحلية وإستخدام أسلوب الإثبات التقليدي وطقوس صارمة .

في حين ظهرت دراسات حول الأسرة المعاصرة أين أكدت أن الأسرة الجزائرية تأثرت بالمتغيرات الحضارية المتصارعة، فالنسق الإجتماعي العام قد عرف تغيرات كما عرف النسق الأسري تحولا في نشاطاتها من نشاط فلاحى إلى عمل مأجور في المدينة. ومن أهم الدراسات التي ظهرت في هذا السياق نجد دراسة الباحث " دبزي " في سنة 1963 ، "بوتفنوشت مصطفى" سنة 1980 و "سليمان مظهر" 1993<sup>1</sup>.

### ثانيا: الإصلاح السياسي وإنفتاحه كعامل لتغيير التنظيمي

لسياسة الدولة قدرة في التأثير في السياسات التنظيمية وذلك بفضل السلطة الشرعية التي تتمتع بها فكلما يتحول المسار السياسي تظهر هناك آليات تؤثر في الإصلاحات الإدارية والتنظيمية، فقد عرف المسار السياسي الجزائري تحولات مرت بمرحلتين أين ظهرت آليات ساهمت في إحداث التغييرات التنظيمية ومن أبرزها: آلية الإصلاح لمكافحة كل أشكال الفساد الإداري، وآلية التنمية السياسية أساسها الإنفتاح والثقافة الحديثة .

**1/. المسار السياسي في الجزائر:** قد مر المسار السياسي بمرحلتين تتمثل في مرحلة الإصلاح السياسي ومرحلة الإنفتاح السياسي .  
أ.مرحلة الإصلاح السياسي :

بين 1963 - 1988 أجريت الجزائر إصلاحات سياسية أين أحدثت تغييرات جزئية على النظام السياسي من أجل إزالة الفساد الإداري،

1 - اليمين شعبان، عوفي مصطفى، "الأسرة الجزائرية عبر التاريخ الثابت و المتغير" ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية . جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي . م. 05، ع. 02، 2017 ، ص. 50 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

وقد يرتبط مفهوم الإصلاح بمفهوم التحول الديمقراطي والنهضة والإنقلاب<sup>1</sup> ومن أهم آليات المعتمدة عليها في ضوء الإصلاحات تتمثل في: سيادة القانون، الشفافية، المشاركة الشعبية في إتخاذ القرار، فعالية الإنجاز، الكفاءة، الإدارة، المحاسبة، المساءلة.

وما يميز هذه المرحلة هو ظهور فواعل وقوى ذات طبيعة سياسية محركة لعملية الإصلاحات السياسية ومن أهمها:<sup>2</sup>

- ظهور دستور 1963 الذي يعتبر كمرجعية أساسية في توجيه الدولة.
- بناء إيديولوجية إشتراكية كتوجه للجوانب السياسية والإقتصادية والقضاء على الثقافة الليبرالية.
- ظهور نظام سياسي أحادي بقيادة جبهة التحرير الوطني يكمن دورها في تجسيد التوجهات وتنفيذها وكقوة إطلاعي لقيادة الشعب و تنظيمه .
- دستور 1976 الذي إعتد على مقاربة جديدة تتمثل في الشرعية الدستورية.
- تأكيد على دور الجيش الوطني الشعبي كأداة لتنمية البلاد وتشبيد الإشتراكية.

### ب. مرحلة الإنفتاح السياسي :

تعتبر سنة 1988 مرحلة تمهيدية للإنتقال الديمقراطي وممايز هذه المرحلة ظهور مشروع إستفتاء الشعب من أجل تعديل الدستور لتوجه نحو مقاربة الإنفتاح السياسي والمدعمة بعد ذلك بدستور 1989 وبعد ذلك ظهرت فلسفة اللامركزية، وفي التسعينيات ظهرت المشروطة السياسية التي تعتبر من أهم آليات إعادة التكيف الهيكلي السياسي الذي يستند إلى منطق الديمقراطية ومبادئ الحكم الجيد والشفافية في إتخاذ القرار وحكم القانون. ممايز هذه المرحلة تحفيز للتنمية السياسية ومساندة قيم الحداثة من أجل تطور المؤسسات المحلية الجزائرية .

### 2/. التنمية السياسية والثقافة التنظيمية الحديثة :

تعتبر التنمية سياسية من أهم العوامل المهمة والمؤثرة في نمو وتطوير التنظيم وكما تعمل على إضفاء الشرعية على عملية التغيير، ولتعزيز قدرات التغيير تركز التنمية السياسية على العديد من الثقافات الفرعية التي

<sup>1</sup>- سعاد عمير ، "محددات الإصلاح السياسي" ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية . المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية ، م. 01، ع. 02، 2014، ص. 86.

<sup>2</sup>- العيد هدي ، "الإصلاح السياسي كألية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر" ، أطروحة دكتوراة. جامعة الجزائر 03 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2011-2013. ص. 214 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

تحتوي على مجموعة من القيم والاتجاهات الحديثة السائدة على الساحة السياسية الشرعية كثقافة التنمية المحلية والحوكمة، وثقافة التنمية المستدامة التي تكمن أهميتها في تقديم إجراءات وقواعد التي تحكم تصرفات التنظيم الداخلي بطرق حديثة وتنظيم الترابط الوظيفي بين المؤسسات، وتنظيم علاقة المؤسسات بالبيئة الخارجية،

قد تعتبر المؤسسة جزءا من الوحدات المحلية لذا تتأثر بسياسات وإستراتيجيات التنمية المحلية التي تعزز دعم اللامركزية الإدارية في البلديات والولايات وهي سياسة جُسدت بعد تعديلات دستورية سنة 1989 لغرض تحقيق الإصلاح الإداري الذي يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية على السلوك التنظيمي وتنمية قدرات الجهاز الإداري بما يضمن درجة من الكفاءة والفعالية لإشباع حاجات المواطن، فالنظام اللامركزية يعتمد على آلية السلطة المحلية التي يكمن دورها في ضبط سلوكيات المؤسسات من خلال إجراء الرقابة والمساءلة والمحاسبة كما تعمل على تقرب المواطن من أي مؤسسة محلية كانت،

ومن بين النماذج والطرق والمنهجيات المخططة المتفككة عليها كونها لها شرعية التطبيق على الساحة السياسية المعاصرة هي قيم الحوكمة التي تعتبر من أهم المصطلحات التي قفزت إلى الساحة السياسية في السنوات الأخيرة، لقد إستندت السياسة على قيم الحوكمة من أجل توجيه رشادة السلوكيات التنظيمية الجزائرية.

### أ. المعايير والمقاييس على حساب تقاليد الحوكمة :

- الشفافية من خلال إتاحة المعلومات في وقت مناسب لجميع الأطراف المعنية.
- المشاركة الفعالة في إتخاذ وصنع القرار وصياغة القوانين واللوائح والأنظمة .
- المساءلة والمحاسبة أمام الرأي العام وتأخذ ثلاثة أشكال وهي: المساءلة التشريعية،المساءلة التنفيذية،المساءلة القضائية.
- المساواة في الحقوق والحريات والكرامة.
- رسم الخطط والرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى.
- فاعلية إدارة مؤسسات الدولة، وكفاءة توظيف الموارد الوطنية بطريقة سليمة وواضحة .
- نوعية الأنظمة من خلال تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتطبيق القوانين المشرعة لإرساء قواعد العدالة

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- سيادة القانون وفقا لمعايير حقوق الإنسان وخضوع الجميع لها دون تمييز بين أفراد المجتمع في جميع مجالات<sup>1</sup>.
- الكشف عن حالات الفساد من خلال مراقبته ومحاربه بالقضاء والمحاسبة<sup>2</sup>.
- المعايير الفنية المتمثلة في مقاييس تضعها الجماعات المهنية لتشغيل منظمات الحكومة وتعرف الممارسات المقبولة في مجالاتها<sup>3</sup>.
- الجدير بالذكر أن التنمية السياسية عملت على إستقطاب فلسفة التنمية المستدامة لجعل نمط المؤسسات الجزائرية يتفاعل مع النظام الديناميكي الإقتصادي والإجتماعي والإيكولوجي الذي يساعد على التغييرات الهيكلية لهدف الحفاظ على الموارد للأجيال المستقبلية ،  
والأكثر أهمية أن الفكرة الأساسية التي تركز عليها التنمية المستدامة تتمثل في ضرورة التوافق ما بين الأنظمة البيئية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والثقافية في إطار رسم وتنفيذ سياسة فعالة التي تركز على ضرورة تقييمها من خلال أهم المؤشرات لضمان إستخدام الموارد الطبيعية بطريقة صحيحة .
- ب. مبادئ التنمية المستدامة:**  
على حسب برونك و هاك، تتمثل المبادئ الأخلاقية لتنمية المستدامة في<sup>4</sup>:
  - **التقدم:** تتمثل في تحسين مستويات المعيشة ونوعية حياة أفضل في كل مجالات الحياة لحماية البشرية من خلال إعطاء لهم حرية الإختيار، وتحقيق النمو الإقتصادي مع إحداث تغييرات مستمرة ومناسبة على حساب الإحتياجات .
  - **العدالة:** من خلال ترسيخ مبادئ حقوق الإنسان للأجيال الحالية والقادمة والإنصاف في الحصول على الموارد الطبيعية وعلى الخيرات ، وتحقيق العدالة بين الناس في إستخدام المصادر والدعم.
  - **الدوام و الإستمرارية** وذلك بالحفاظ على البيئة وإعطاء لها قيمة بقائها للأجيال اللاحقة

<sup>1</sup>- عقيل عبد الحسين الطائي وآخرون ، الإصلاح المؤسسي و دوره في التنمية الاقتصادية .ط.01، عمان : دار الأيام للنشر و التوزيع، 2019، ص-ص. 40-41.

<sup>2</sup>-حسن كريم، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية.ط.1 ،بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص-ص. 100-99 .

<sup>3</sup>-فرح ضياء المبارك، محمد معتوق عبود، آلية رسم السياسات العامة للحكومات المحلية مفاهيم - مداخل - تطبيقات.ط.01،الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، 2015، ص.134.

<sup>4</sup>-احمد عبد الفتاح ناجي، التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية و المحلية الحديثة .ط.01،مصر: المكتب الجامعي الحديث ، 2013، ص. 73.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- الإستقرار : العمل على تكيف التغييرات فيما بينها .
- المشاركة : أن تكون التنمية مشتركة والمجتمع المحلي هو القاعدة والأساس لها.
- النظرة المستقبلية : تتمثل في التفكير على مستقبل الأجيال القادمة وذلك بالإستغلال العقلاني للموارد دون الإهدار مع تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية .

### ثالثا : النمو الإقتصادي الجزائري

#### 1./سياسات النمو الإقتصادي .

يعتبر النمو الإقتصادي من أهم العوامل المؤثرة على العمليات الإنتاجية والمحفزة على الفائض وتحقيق الذات للمؤسسة وقد عرفت الجزائر مجموعة من السياسات الإستثمارية التي تعزز تنمية البنية الإقتصادية ومنها نذكر :

#### أ.المشروطة :

التي ظهرت في أواخر السبعينيات وأوائل ثمانينيات من القرن العشرين، وقد ركزت على آليات الإصلاح الإقتصادي وبناء برامج التكيف الهيكلي لتقديم مساعدات لدول النامية، ويكمن هدف المشروطة في فرض الليبرالية الإقتصادية والنمط الغربي من خلال إعتمادها على الآليات التالية :

- المؤسسات المالية الدولية التي تكمن وظيفتها في الحد من تفاقم الأزمة المديونية ومن أهمها نجد : البنك الدولي، صندوق النقد الدولي.
- السياسات الإقتصادية مثل: برامج التكيف الهيكلي الذي ينص على تقويم العملة ، الحد من النفاق الحكومي ، تحرير التجارة.

#### ب. برنامج الإستقرار الإقتصادي سنة 1994-1995<sup>1</sup> :

يتضمن هذا البرنامج جملة من الإجراءات والمتمثلة في: تحرير التجارة الخارجية، ونظام سعر الصرف وسياسة الأسعار، سياسة الميزانية.

#### 2./التنمية الإقتصادية في الجزائر :

أدت الإصلاحات الإقتصادية إلى فعالية النظام الإقتصادي وإعطاء للمؤسسات الإقتصادية وظيفتها خاصة في ظل العولمة أين إتمدت الإصلاحات الإقتصادية على آليات مؤسسات الدولية كصندوق النقد

<sup>1</sup>-Banque d'algérie . résumé du programme « stand - by » p. 08.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الدولي والبنك العالمي الذي أثر في تعديل الهيكلية ومن نتائج هذه الإصلاحات مشاركة القطاع الخاص بكفاءة في إستخدام الموارد وتحسين الأداء<sup>1</sup>.

قد يعتبر برنامج الإنعاش الإقتصادي (2009-2000) من أهم برامج المحفزة للتغيير فقد ساهم برنامج الإنعاش الإقتصادي 2004 في دعم المؤسسات والأنشطة الإنتاجية والمنشآت القاعدية وتحقيق التنمية. وبعد ذلك ظهر البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الإقتصادي 2005-2009<sup>2</sup>، ولهدف الإستثمارات العمومية والتنمية البشرية طُبّق برنامج التنمية ضمن المخطط الخماسي بين 2010-2014<sup>3</sup> ولإستمرارية هذه البرامج ظهر مشروع برنامج الإستثمار العام والمتمثل في الخطة التنمية الخماسية 2015-2019 التي تهدف إلى تعزيز مقاومة الإقتصاد الجزائري لتأثيرات الأزمة المالية العالمية وتطوير الإقتصاد المنتج والتنافسي في القطاعات جميعها وتحقيق التنمية البشرية، ولغرض تنفيذ البرنامج بفعالية تم التركيز على مبدأ التشاور بين الإقتصاديين على النطاق المحلي والوطني وضرورة إستخلاص من التجارب الماضية<sup>4</sup>،

وفي 2020 تم الإعتماد على سياسة إقتصادية جديدة المتمثلة في التجديد الإقتصادي المتوقع والتي يكمن دورها في حداثة الإدارة للمؤسسات الإقتصادية وتطوير الفروع الصناعية وزيادة الإنتاج وتأمين الموارد الطبيعية<sup>5</sup>، وفي 2022 تتجه الجزائر نحو نموذج مستدام يقوده القطاع الخاص ويكمن هدفه في الحد من الإختلالات الإقتصاد الكلي للبلاد وإستعادة إستقراره وتحقيق الإصلاح الهيكلية ومن أهم التدابير المأخوذة لتحقيق هذا الغرض تكمن في: التحول نحو الإقتصاد أكثر تنوعا، زيادة فرص العمل، توليد إيرادات إضافية مالية العامة للدولة، تحسين كفاءة الإنفاق العام، تحقيق العدل والإنصاف، ووضع سياسات حاسمة لمساندة القطاع الخاص وتطويره<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-نبيلة عرقوب، " أثر الإصلاحات الاقتصادية على النمو في الجزائر - دراسة قياسية للفترة (1980-2010)", مجلة معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر 3 . م. 17، ع. 04، 2013، ص. 67.

<sup>2</sup> مجلس الأمة، البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009

<sup>3</sup> بيان اجتماع مجلس الوزراء برنامج التنمية الخماسي 2010-2014

<sup>4</sup> algerian-embassy.be.programme-quinquennal-2015-2019

<sup>5</sup> موقع الإذاعة الجزائرية، " تراجع الإنتاج القطاع الصناعي العمومي". 2020/07/05 على الساعة 16:57. متوفر على الموقع الإلكتروني: [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz).

<sup>6</sup> la banque mondiale en algérie 1 nov 2021, sit. : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### 3./أفاق الإقتصاد العالمي :

تتمثل في سياسات لإدارة مسارات التعافي المتباعدة لمواجهة عدم اليقين والحد بفعالية الخسائر الناجمة عن أزمة الفيروس وتم تقسيم هذه السياسات وفقا لثلاث مراحل<sup>1</sup>:

#### أ. المرحلة الأولى لتخطي الأزمة وهي تدابير تخص:

- تعزيز التعاون الدولي في مجال الرعاية الصحية من خلال ضمان إنتاج اللقاحات حول العالم وتوفيرها للجميع وهذا لهدف إستمرارية السوق .
- سياسات الإحترازية لتعزيز الحماية الإجتماعية من خلال تطبيق تأمينات البطالة .
- توجيه الدعم المالي بدقة وتحديد صورة الدعم .
- تسيير السياسات النقدية .
- تهيئة السياسات الإحترازية الكلية لإحتواء على مخاطر الإستقرار المالي والدعم المالي .

#### ب. المرحلة الثانية تدابير حماية التعافي :

- معالجة سياسات الندوب الإقتصادية الدائمة.
- توجيه سياسات سوق العمل من خلال دعم برامج إعادة التدريب وإكتساب المهارات الجديدة .
- زيادة الإنفاق على قطاع التعليم.
- الدعم المالي الواسع.
- إعادة توزيع الموارد على القطاعات.
- تعزيز المنافسة.

#### ت. المرحلة الثالثة تدابير الإستثمار في المستقبل:

- توافر السيولة.
- تعزيز الإنتاجية والنمو.
- إعادة هيكلة الديون.
- إيجاد حيز مالي.
- الإستثمار في البيئة التحتية الخضراء.

<sup>1</sup>-صندوق النقد الدولي ، أفاق الإقتصاد العالمي . الطبعة العربية ، أبريل 2021 ، ص. 16-19.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- إعانات دعم البحوث.

رابعا : التطورات القانونية :

ساهمت التطورات التشريعية في إلغاء وتعديل قانون العمل لرفع كل غموض أمام المؤسسات وسد الفراغ القانوني من أجل تسوية الوضعية المستقبلية للمؤسسات .

### 1./ حول مسار قانون العمل الجزائري.

إهتم المشرع الجزائري بسن التشريعات والتنظيمات التي تطورت عبر مراحل بحيث بادرت منذ الإستقلال بإصدار بعض القوانين والتنظيمات مثل قانون 31 ديسمبر 1962 الذي نص في مادته الأولى على إستمرار سريان التشريع الفرنسي لسد الفراغ القانوني والتنظيمي وكان قانون 31 ديسمبر 1962 مناهضا للتيار الإشتراكي، صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية سنة 1966 كمحاولة أولى لتنظيم العمل، وتم تجسيد أول محاولة للتنظيم الإجتماعي للعمل وفقا لقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات سنة 1971 وتطورت تشريعات العمل منذ سنة 1978 إلى غاية 1989 وأهمها القانون الأساسي العام للعامل الصادر بتاريخ 04 أوت 1989 فكان يهدف إلى تنظيم العمل وفقا للتطور الإجتماعي والإقتصادي للبلاد، ثم صدر قانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية سنة 1988 الذي ركز على مبدأ الدولة كإرادة مركزية ، وتطورت تشريعات العمل منذ سنة 1989 بحيث صدرت عدة تشريعات لتنظيم مجال علاقات العمل والتي من خلالها تحقق الموازنة بين الجانب الإجتماعي والإقتصادي للعمل<sup>1</sup> وبعد ذلك ظهر قانون العمل رقم 90-11.

### 2./ تعريف بقانون العمل 90-11

قانون رقم 90-11 المؤرخ 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل يتضمن: قانون العقوبات، الشروط العامة للعمل في قطاع خاص، القانون الأساسي العام للعامل، يحدد المدة القانونية للعمل والعطل السنوية والتسيير الإشتراكي للمؤسسات ، علاقات العمل الفردية ، الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسوياتها وممارسة حق الإضراب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير هدي ، الوجيز في شرح قانون العمل .علاقات العمل الفردية والجماعية .ط.02،الجزائر: دار الريحانة للنشر و التوزيع ، 2003، ص-ص. 45-48.  
<sup>2</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .ع.17، الاربعاء أول شوال عام 1410 الموافق 25 أبريل سنة 1990 ، ص. 562 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

وقد يكمن أهمية القانون العمل بالنسبة للمؤسسات في :

- تسيير الإشتراكي للمؤسسات.
- توجيه المؤسسات العمومية.
- تحديد قواعد التي يمكن للمؤسسة العمومية الاقتصادية تطبيقها.
- تسوية أوضاع الهيئة المستخدمة والعمال أثناء تغيير الوضعية القانونية للمؤسسة وهذا ما نصت عليه المادة 74 من القانون 11/90 وكما جاء في قرار الغرفة الإجتماعية الصادر في 11/04/2000 ملف رقم 16348 أن حقوق العامل تبقى ثابتة عند التغيير<sup>1</sup>.

وحق تتضح الرؤية حول تغيير وضعية المؤسسة يمكن تقديم قراءة حول أهم إسهامات التي أحدثتها

قانون العمل في هذا الشأن و ننوه إلى :

- 1- قد عمل قانون العمل في تحديد هوية العامل من خلال تركيزه على مفاهيم "كالأجير" الذي يعني به أن العامل الذي يؤدي عمله يدويا أو فكريا، و"المستخدم" الذي يعني به رب العمل أو جهة المؤسسة.
  - 2- قد ساهم قانون العمل في تحفيز سلوكيات الأفراد من خلال تحديد حقوق العامل في مادتين 05-06 لتشجيع حق إبداء الرأي في الدفاع عن صالح تحسين وتطوير المؤسسة .
  - 3- كما يضمن هذا القانون الإستقرار والأمان من خلال جعل للعمال حق الوقاية الصحية والأمن وطب العمل والراحة .
  - 4- كما يهتم هذا القانون بتطوير العلاقات الجماعية وتسوية النزاعات العمل من أجل ترسيخ دعائم الإنتماء الوظيفي والتنظيمي الذي يعتبر الركيزة الأساسية لديناميكية حياة المؤسسة .
  - 5- وعندا قراءة المادة 06 نستنتج منها أنها تهدف إلى تحقيق ذات الأجير أي صون كرامة العامل ماديا ومعنويا وإحترام وجوده وترقيته .
  - 6-ومن خلال المادة 07 في الفصل الثاني نجد قانون العمل يوجه المؤسسة نحو نوع نمط السلوك الذي يجب إتباعه والقيام به من خلال تحديد المؤشرات التالية :
- الأداء : والمتمثلة في القدرة والعمل بعناية ومواظبة

<sup>1</sup>حمودي عبد الرزاق، دليل الاجتهادات القضائية في القضايا الاجتماعية بقرارات قضائية جد حديثة لم يسبق نشرها ج.01، بومرداس: دار خطاب، 2010، ص-ص. 141-142.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- الإلتزام : من خلال تنفيذ التعليمات ومراعاة تدابير، وتقبل كل أنواع الرقابة سواء في إطار طب العمل أو مراقبة المواظبة، والحفاظ على المعلومات الداخلية للمؤسسة
- المشاركة في تحسين التنظيم والإنتاجية : يكون من خلال المشاركة في أعمال التكوين وتحسين المستوى وجدديد المعارف .

- 7- وعند قراءتنا للحقوق والواجبات يتضح لنا أن قانون العمل أعطى للأجير قيمة وأهمية كفرد أساسي وجوهري في تحسين التنظيم والإنتاجية يلتزم بكل القواعد المذكورة في القانون .
  - 8- فقد أشار قانون العمل على عقد العمل كوسيلة لربط علاقة الأجير بالمستخدم وقد يكون العقد كتابيا أو غير كتابي يحتوي على أساسيات والمتمثلة في المدة والتوقيت وذلك وفقا لمادة 08-09-10-11-12-13-14 .
  - 9- ومن أجل تحسين المؤسسات وضع قانون العمل الجزائري شروط التوظيف لإستقطاب أحسن الكفاءات، ومن أجل التحصل على القدرة للمؤسسة تم تحديد السن من أجل منع القاصرين الغير المؤهلين .
  - 10- وكما ركزت المادة 17 على منع التمييز بين العمال على أساس السن والجنس والوضعية الإجتماعية أو النفسية والقرابة العائلية والقناعات ومن خلال هذه المادة نستنتج أن قانون العمل يساهم في إدارة التنوع .
  - 11- نص على التجريب لمدة سنة والتكوين من خلال الدورات التكوينية والتمهين أو نقل الخبرة لإكتساب معارف نظرية وتطبيقية لهدف التأهيل العالي وتحسين المستوى وتحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتطويرها .
  - 12- لقد إهتم قانون العمل بإدارة الوقت من خلال تحديد مدة العمل والتوقيت وفقا لأربع وأربعين ساعة وجعل العمل الليل من الساعة التاسعة إلى الخامسة صباحا والعطل والراحة القانونية، والهدف من تنظيم الوقت لضبط سلوكيات الأفراد وتنظيمها لغرض الإستغلال الجيد للقدرات ومن جهة أخرى تحقيق توازن حياة العامل بين العمل وخارج العمل إحتراما لثقافة الأسرية وكما هي معروفة في بلادنا وهو ضرورة تقارب أي عضو لأسرته كرب للبيت وأداء العبادات اليومية وكما يمنح للعامل قسط من الراحة للحفاظ على صحته، ومن خلال مدة العمل نستنتج أن قانون العمل يوجه المؤسسة لإحترام ثقافة المجتمع الجزائري .
- 3./تعديلات قانون العمل :**

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

لقد عرف قانون العمل إلغاءات وتعديلات لهدف إعادة النظر في علاقات العمل، ومن أهم هذه التعديلات :<sup>1</sup>

1- القانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1999 ، المرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أفريل 1994 بالمرسوم التشريعي رقم 94-09 المؤرخ في 26 مايو 1994 والمتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الإجراء لكي لايفقدون شغلهم بصفة إرادية .

2- القانون رقم 91-30 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 والأمر رقم 96-12 المؤرخ في جوان 1996 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي .

3- القانون رقم 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 والأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية .

4- المرسوم التنفيذي رقم 91-28 المؤرخ في 6 يوليو 1991 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل .

5- المرسوم التنفيذي رقم 04-315 مؤرخ في 2 أكتوبر 2004 المتعلق بشروط توظيف المستخدمين الأجانب في مصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية .

6- المرسوم التنفيذي رقم 98-211 المؤرخ في 20 يونيو 1998 المتعلق بنظام العلاقات العمل في المنزل .

7- القانون رقم 90-34 و القانون رقم 2000-01 المؤرخ في 18 جانفي 2000 المتعلق بالتمهين و التكوين في المؤسسات .

8- قانون رقم 08-07 مؤرخ في 23 فبراير سنة 2008 يتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين .

9- الأمر رقم 96-11 المؤرخ في 10 جوان 1996 يتعلق بمهام وصلاحيات وواجبات بمفشية العمل والعقوبات التي تفرضها، ومرسوم تنفيذي رقم 05-05 مؤرخ في 6 جانفي 2005 يتضمن تنظيم سير مفشية العمل وتحديد عدد المفشيات الجوية للعمل وتنظيمها وأصبح إختصاصها إقليمياً .

10- تعديل وإلغاء قوانين الضمان الإجتماعي كالقوانين رقم 83/11 ، 83/12 ، 83/13 ، 83/14 المؤرخين في 1983/07/02 وإلغاء قانون رقم 83-15 الخاص بمنازعات الضمان الإجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية - النصوص الكاملة للقوانين و تعديلاتها الى غاية 23 فبراير 2008 مدعمة بالاجتهاد القضائي . ط.04، الجزائر: منشورات بيرتي ، 2008 ، ص-ص. iii-xxx.  
<sup>2</sup> -حمودي عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره . ص 07.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### 4./ ظهور قوانين مساندة لتغيير وتطوير المؤسسات

ومن أمثلتنا على ذلك :

- تطور القوانين المساندة للخصوصية من خلال إصدار نصوص تشريعية من أجل خصوصية ملكية القطاع العمومي الإقتصادي وكانت البداية مع المادة 24 من قانون المالية التكميلي لسنة 1994 المرافقة بوثيقة واردة من وزارة إعادة الهيكلة الصناعية والمشاركة تحت عنوان " تصحيح الإقتصاد الوطني " .

- سياسة إعادة الهيكلة الصناعية 1994-1995 المتعلقة بتنفيذ أحكام المادة 24 المتضمنة التنازل عن أصولها الثابتة .

- القانون 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية على أن تفتح رأسمالها للقطاع الخاص والسماح بحق التصرف .

- أحكام المادتين 24 و 25 من القانون المالية التكميلي لسنة 1994 رقم 95-22 المتضمن خصوصية المؤسسات العمومية الإقتصادية مضمونه الهيكلة التقنية القانونية والمؤسسية .

- أحكام الأمر رقم 95-22 غير مؤمنة للعواقب الاجتماعية<sup>1</sup> .

### خامسا: تطوير مجال التكوين والتعليم العالي وإسهاماته في التغيير التنظيمي

إن مدى السلوكيات المهنية والفنية للتنظيم مرتبطة برؤية المنهجية العلمية التي تركز على المعرفة والعقل لذا تعمل الأمم على تطوير آليات ثقافية التي تتجلى في التكوين والبحث العلمي نظرا لدورها الفعال في تطوير المؤسسات، ولقد ظهرت مجموعة من التدابير اللازمة في الجزائر التي ساهمت في تطوير مجال التكوين والتعليم العالي وبناء على ذلك تم تحفيز عمليات التغيير التنظيمي .

### 1/ تطوير سياسة التكوين كآلية لتغييرات التنظيمية :

لقد عرفت سياسة التكوين في الجزائر تطورات ملحوظة ساهمت إلى حد بعيد في ترقية الموارد البشرية وتأهيلها نحو تحسين الأداء التنظيمي وسد العجز وتحقيق القفزة النوعية ودعم قدرات المؤسسات لتطوير .

<sup>1</sup>- محمود شحماط، " قانون الخصوصية في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري قسنطينة: كلية الحقوق ، 2007، ص. 121.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

أ. سياسات التشريعية للتكوين: من أهم السياسات التشريعية للتكوين الموضوعة من طرف الوزارة المعنية نجد :

- 1- قيام الجزائر بمبادرة من خلال أحكام المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بالتكوين وتحسين مستوى الموظفين وتظهر هذه المبادرة من خلال توزيع شبكة مؤسسات تكوينية عبر التراب الوطني<sup>1</sup>.
- 2- وضع للتكوين المستمر أسس قانونية وتكريسه وإدماجه في سياسات التوظيف ومن أمثلتنا عن ذلك ما ذكر في قانون الجزائري ومن خلال أحكام القانونية التالية : أحكام المادة 22 من أمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966، المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969، المرسوم 96-92 المؤرخ في 12 مارس 1996، الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو، ونصت المادة 104 ضرورات تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى بصورة دائمة بقصد تحسين قدرات الموظف ومؤهلاته وتحضير لمهامه الجديدة وهو حق من حقوق الموظف<sup>2</sup>.
- 3- إنشاء المعهد الوطني لتدريب المدربين ومعاهد وطنية دولية للتطوير الأداء مع إنشاء شبكات من المدارس التطبيقية في مختلف التخصصات الإدارية والتقنية مثل: المدرسة الوطنية للإدارة في جوان 1964، مراكز التكوين الإداري على مستوى الوطني ومراكز التكوين في ميدان شبه الطبي وميدان الجمارك والفلاحة والأشغال العمومية<sup>3</sup>.

### ب. السياسات التنفيذية التدريبية:

- التخطيط الفعال لنظام تكوين المستمر.
- تكوين آليات بيداغوجية.
- الإرتكاز على مناهج وبرامج.

### 2./تطوير البحث العلمي :

تساهم الجامعة الجزائرية في إنتاجية رأس المال الفكري المؤهل، ففي السنوات الأخيرة أصبح البحث العلمي الجزائري يشارك بقوة في تقرير مصير المنظمة من خلال تعزيز البحوث الميدانية التي تهتم بدراسة وتحليل

<sup>1</sup>-خزفي، هاشمي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. ط.01، الجزائر: دار هومة، 2012، ص. 147.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه ، ص. 152.

<sup>3</sup>-بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري. ط.01، الجزائر : دار الجسور: 2015، ص.144.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الإشكاليات التنظيمية لتقديم حلول صالحة التطبيق والبحث عن أهم وسائل لتنمية المؤسسات، وقد عرفت سياسة البحث العلمي في الجزائر تطورات عبر المراحل التالية :

- في 1962 - 1970 شهدت الجامعة الجزائرية إصلاحات أين أثبتت وجودها كهيكل تنظيمي تسعى إلى كوادر تعمل على تنمية المجتمع .
- في 1970-1980 نُقِدَ المخطط الرباعي لتنمية البحث العلمي .
- في 1980 - 1990 نُقِدَ التعليم العالي وفقا لمتطلبات السوق .
- في 1990-2000 ظهرت إصلاحات تتماشى مع تحولات المجال الإقتصادي<sup>1</sup> .
- الخطة الإستراتيجية 2020-2025 du cread a l'horizon 2020-2025 plan stratégique de développement التي تبحث في النظم البيئية ( écosystème de la recherche ) وقد تكمن أهمية هذا المشروع في تعزيز نقل الإبتكار والمعرفة إلى المؤسسات بحيث يمنح للمؤسسات فرصة الفهم حول كيفية العمل الإقتصادي وإختلالاتها والمقترحات الرئيسة للتحسن وكيفية تكيف المنهجية وتحديد الفرص وكيفية التحليل والإقتراحات<sup>2</sup> .

### سادسا: تأثير التغييرات السياسية التنظيمية الخارجية على التنظيم الجزائري

لقد تأثرت الثقافة التنظيمية الجزائرية بسياسات التغييرات التنظيمية التي عرفتھا الدول المتقدمة التي مرت بأهم مراحل تاريخية التي يمكن تحديدها على حساب دراسة Demrs الذي يرى أن التغيير التنظيمي مر بثلاث فترات رئيسية<sup>3</sup> والمتمثلة في :

-نهاية الحرب العالمية الثانية : كان التغيير خلال هذه الفترة ينظر إليه كونه أداة تسيطر عليه القادة من أجل التقدم والتطور والنمو والتكيف التنظيمي .

<sup>1</sup>-كاري نادية أمينة،"العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع" ، رسالة دكتوراة. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2011-2012، ص 134-137.

<sup>2</sup>- Plan strategique de developpement du cread a l'horizon 2020-2025 . centre de recherche en economie appliquee pour le developpement , ministre de l'enseignement superier et de la rechrche scientifique direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique .p-p.3-4

<sup>3</sup>-christiane Demers,organizational change théory a synthésis. HEG Montréal and university of alberta ,canada,sagé publications , losangeles, london,new,copyright,2007by sage publication,inc,pxi

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- في نهاية السبعينيات: حدثت أولى عمليات الخصخصة أين أعطت معنى جديدا لتغيير وهو التغيير الجذري يقوده قادة هرميون .

- في ظل العولمة: نظرا لإنعدام الأمن الوظيفي وظهور تغيرات عديدة في المجتمع ما أدى إلى ظهور متغيرات جديدة تؤثر في التنظيم بذلك أصبحت فكرة التغيير التنظيمي ضرورة تعمل على جعل المنظمات قادرة في السيطرة على الجانب التقني والإنساني وكما شملت كل أبعاد التنظيم الداخلية والخارجية . فأصبح التغيير عملية تحمل ميزة تفاعلية ومسؤولية تطرح على الجميع بحيث يتحكم فيها كل أعضاء التنظيم بقدراتهم ومبادراتهم تماما كمثل قادتهم، فالسياسات التي وضعتها الدول المتقدمة حول التغيير قد ساهمت في ظهور متغيرات جديدة المتمثلة في:

- ظهور ثقافة التأكد من توافق ممارسات إدارات الأقسام .
- ظهور قوانين وتشريعات حكومية في الستينيات وكما تم تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في لولايات المتحدة 1964 .
- ظهور العلاقات الصناعية بين النقابة كهيئة مدافعة على حقوق العمال والشركاء الاجتماعيين .
- ظهور إجراءات يغلب عليها الطابع الكمي الكيفي.
- إعطاء للموارد البشرية قيمة خاصة بإعتبارها الركيزة الأساسية في إنجاح التنظيم وكأهم عامل له قدرة مواجهة كل تحديات القرن العشرين، فأصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في الإدارة العامة، كما توجه الإهتمام بضرورة ترقية المدراء لتنمية الموارد البشرية.
- ظهور عوامل تطوير الموارد البشرية كالإهتمام بالجانب الإنساني لتحقيق الرضا وتحسين ظروف المناخ التنظيمي .
- كبر حجم المؤسسات وزاد تعقيدا نتيجة لظهور وظائف إدارية جديدة وتعداد وظائف العمال.<sup>1</sup> وهذا ما أدى بضرورة بناء ثقافة تعمل على تسيير المنظمات قائمة على التخصص في العمل والتشريع الإجتماعي الحديث بالإضافة إلى التطور التكنولوجي .

<sup>1</sup>- سعيد يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص. 22.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

مما سبق نستنتج أن تنمية الهياكل الاجتماعية قد أدت إلى ظهور معايير وضوابط الموجهة لمركزية فعل التغيير، فالإنفتاح السياسي قد أدى إلى ظهور تفاعلات بين البيئية والمنظمة، فالإستقرار الإقتصادي قد ساعد على إيجاد نوعية للمؤسسات، كما ساهم قانون العمل في تحديد أهم المواد الموجه لحقوق وواجبات العامل والمستخدمين من أجل تحسين التسيير وفعالية هيئة المستخدمة، فتنمية المجال الثقافي التكويني والعلمي قد منح لفعل التغيير حركة وتوجيه الفهم الوضعي والمثالي لنظام التغيير، وجاء النظام الجديد في البحث ( *écosystème de la recherche* ) كإطار مرجعي للعقل المعاصر من أجل إدراك الوضع البيئي وبناء عليه سيتشكل تكامل قيمى من أجل التغيير الفعال .

بالنتيجة فالتنمية التي عرفتها الجزائر بمختلف جوانبها الاجتماعية، الإقتصادية والسياسية قد شكلت ذلك المركب الكلي لفعل التغيير التنظيمي.

### المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي في الجزائر

القول بمعوقات التغيير التنظيمي عندما يظهر لنا التنظيم بثقافة جامدة لاجديد فيها وهي بذلك ضعيفة وكأن لم يتبدل فيها شيء ونقاط الخلل تسود عناصر التنظيم خاصة الإدارة والتسيير وبهذا تظهر المؤسسة بمظهر التعطيل والفوضوية وإدارة معادية ،

ونتيجة لعدم قدرة الجزائر بناء ثقافة تنظيمية حيوية وأصلية أخذت مسلك تبعية لثقافة أجنبية فرنسية ودون الشك الأمر الذي حفز هذه التبعية هي سياسة التعاون في الميدان الإقتصادي والثقافي والتي نصت عليها إتفاقيات إيفيان 18 مارس 1962 ،ومن جهة أخرى يمكن أن نرجع فقر الثقافة التنظيمية وجمودها إلى تأثيرات تهديدات البيئة الخارجية نتيجة إهمال المصادر الطبيعية التي تعتبر كثرة لعمليات تحويلية مثلا إهمال الأرياف التي بقت بدون تنظيم وتجهيز، بالإضافة إلى ضعف الثقافة الاجتماعية الأصلية التي طغت عليها العقلية الإستعمارية والعنصرية، هنا يظهر لنا أن البيئة ليست حليفة لتطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية لأن البيئة تعترها تهديدات قد تعيق مصير عملية التغيير التنظيمي،

لذا سنحاول في هذا المطلب تشخيص لأهم المعوقات التي هددت التغيير التنظيمي في الماضي ليتسنى لنا التحكم في يقينه في الحاضر والمستقبل.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

أولاً: المعوقات الإيديولوجية في ظل الإستعمار :

لقد ظهرت معوقات ذات طابع إيديولوجي تعترض مسار التحول الجذري للجزائر نتيجة لمجموعة من السياسات التي طبقتها فرنسا والمتمثلة في: تخريب ممتلكات جزائرية، وفرض النموذج الفكري الفرنسي نفوذه على الساحة الإقتصادية والإدارية وضع ثقافة مزدوجة فرنسية جزائرية، والقضاء على كل القدرات المسيرة والإطارات الجزائرية، وتشكيل قطيعة بين البورجوازية الصغيرة والإقطاعيين .

### 1/. المعوقات الإيديولوجية :<sup>1</sup>

على حساب ما وضحته النصوص الأساسية لثورة نوفمبر 1954 أن المعوقات الإيديولوجية في المجتمع الجزائري تتمثل في القطيعة بين القادة الشعبية، والفصل بين القادة والواقع الوطني ، بالإضافة إلى التنافر السياسي،

وقد يرجع سبب هذه القطيعة إلى وجود أشكال من الإيديولوجيات التي تتميز بتدني الوعي السياسي، ومسؤولياتها غير واضحة ، وليس لديها خطة محددة ، ومن أهم أشكال المعوقات الإيديولوجية الجزائرية نجد :

أ. الإقطاعية : قد تشكل الإقطاعية عقبة في طريق التقدم وتحرر الإنسان لأنها تؤدي إلى فوضوية

القادة وظهور فرق مجتزأة، لقد ظهرت الإقطاعية في جميع الميادين منذ إنتهاء القرون الوسطى<sup>2</sup>1830

(1). خصائص الإقطاعية: وقد تكمن خصائص الإقطاعية في :

- إستعمال الشعور الديني والخرافات والأعمال الباطلة .
- التحالف مع المستعمر .
- تحريف المبادئ الإسلامية.
- السيطرة التقليدية .
- التشدد بالمبدأ السلطة المتحكمة والدينية على المفاهيم والهيكل .
- الروح القابلية والجهوية .
- إحتقار المرأة .
- الجهل العام .
- زرع العوائق الإجتماعية .

<sup>1</sup>-النصوص الأساسية لثورة نوفمبر 1954 ، مرجع سبق ذكره ، ص. 68.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص. 72.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

(2). أسباب الإقطاعية: وقد يرجع سبب الإقطاعية إلى :

- عدم وجود التربية الوطنية في صفوف المناضلين.
- نقص التكوين السياسي الذي كان شكلي .

(3). آثار الإقطاعية:

- نزعة الحكم المتظاهرة بروح الأبوية المرتفعة وهي نزعة تشكل عجز حقيقي للتكوين السياسي وللمبادرة الواعي.
- السلطة البالية .
- تنافي روح الشعبية .
- ظهور الصبباني للمسؤولية .
- قتل روح الثورة والوطنية .
- ظهور نزعة رومانطقية.
- ظهور ثقافات تتنافى مع إنطباع الشعب .
- ميول غير سليم .
- ظهور نزعة غير شكلية .
- إهمال المهمات.

ب. نفسية البورجوازية الصغيرة :<sup>1</sup>

(1). خصائص البورجوازية الصغيرة: تتميز البورجوازية الصغيرة بخصائص بها تعيق كل أشكال التغييرات والتحويلات، والمتمثلة في :

- متفشية داخل صفوف عدد كبير من الإطارات والشباب .
- ذات طابع فكري غربي تستعمل المفاهيم المشوهة والمؤذية .
- تمثل من خلال طبقة بيروقراطية جديدة .
- هوة سحيقة تفصل عن أغلبية الشعب .

(2). سبب ضعف البورجوازية الصغيرة: فقد يرجع سبب ضعف البورجوازية الصغيرة إلى :

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص. 67 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- إنعدام مبادئ صارمة .
- فقدان تكوين ثوري .
- التشبث بالروح الفردية.

### ثانيا.مقاومة التغيير :

- هناك بعض الإيديولوجيات يصعب عليها إكتساب ثقافة جديدة لأنها تتعارض التغيير بحكم أنها تفضل البقاء على حالتها القديمة، فأمر تجميدها ليس بالأمر السهل نظرا لقوة ترسيخها بمبادئ إشتراكية وإجماع .
- وقد يعود السبب في رفض التغيير على حساب المفكر الجزائري مالك بن نبي إلى تلك الأفكار الميتة والقاتلة التي تركت جذورها في الفضاء الثقافي وما أثرت مشكلة ثقافية في المجتمع العربي والإسلامي وهي بذلك كمرض تعفن المجتمع، وقد قدم مالك بن نبي مجموعة من المصادر التي شكلت الأفكار الميتة والقاتلة والمتمثلة في<sup>1</sup>:
- الفيروس الوراثي الذي يمتص الجرثوم الخارجي والتي بدورها تمتص الأفكار القاتلة للآخرين.
  - مشكلة الثقافة الميتة تكمن في محتوى الوعي ليس في محتوى الثقافة الغربية .
  - إستخدام الأفكار الميتة القوة الإمتصاصية .
  - طبيعة علاقة المجتمع بالثقافة الميتة .

### ثالثا : المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في الجزائرية

#### 1/. إيديولوجية بورجوازية بيروقراطية في عهد التسيير الذاتي

لقد إعتمدت الجزائر على نمط التسيير الذاتي الذي يستند إلى إيديولوجية بورجوازية بيروقراطية في التسيير، إلا أن هذا النمط ليس لديه خبرة كافية في إدارة الجماعات داخل التنظيم، وهذا ما أدى إلى تفشي الثقافة التنظيمية الجزائرية،

#### 1) مؤشرات فشل الثقافة التنظيمية الجزائرية في عهد التسيير الذاتي :

- إتخاذ القرارات على نحو فردي من طرف المسؤول وغياب روح المشاركة بين العمال .
- عدم الإدراك لأهمية القنوات الإتصالية بين الإدارة والعمال.
- إهتمام هيئات التسيير بالمصالح الخاصة وإهمال المصالح العامة .
- توجهات العمال لم تكن مؤيدة من طرف الهيئات الخاصة .

<sup>1</sup>-Malek Bennabi , le problème des idées dans le monde musulman.1 éd,1990,alger : El Bay'ynate,p-p. 123-125.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- ظهور صراعات داخل التنظيم.
- عجز الهيئات عن تحقيق الرسالة التنظيمية .
- عرقلة طموحات العامل نتيجة فضائهم منح وعلاوات بسيطة.
- عدم وجود مؤشرات لتحسين الأداء.

### (2) سبب العجز التنظيمي لنمط التسيير الذاتي :

- عدم تمكن نظام الحكم التحكم في عملية تغيير بيئته بطريقة إيجابية .
- غياب خبرة في تسيير عملية التغيير .
- عدم اليقين حول أساليب التغيير .
- غياب ثقافة إدراك للمبادئ التكيف البيئي .

### /2. المعوقات التنظيمية في عهد إعادة الهيكلة العضوية :

بما أن الثقافة التنظيمية لتسيير الذاتي فشلت من الناحية التسييرية والتنظيمية ما أدى إعادة الهيكلة

العضوية، لكن عرف التنظيم الجزائري في ظل هذا العهد المعوقات التالية<sup>1</sup> :

- صعوبة التحكم في تسيير نتيجة لسببين رئيسين يتمثلان في ضخامة حجم الشركات الوطنية ومركزية إتخاذ القرارات .
- غياب سياسة إجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل .
- تراكم المشاكل ونقص الفعالية والنجاعة نتيجة تعدد المهام والوظائف .
- نقص معدلات الإنتاجية نتيجة نقص الموارد .
- التخطيط المركزي الذي أدى إلى النتائج السيئة .

### /3. المعوقات في ظل الخصخصة :

لقد إقتحمت تجربة الخصخصة عبر عدة عراقل وأسدادا نتيجة لرسوخ الإيديولوجية الإشتراكية في المجتمع

الجزائري والمكرسة لمبدأ الإكتساب الجماعي، فكان من الصعب التخلي عنها لأنها الثقافة الراسخة من خلال

أعوام عديدة فيصعب إستبدالها بشكل مبسط، وبكون فكرة الخصخصة جديدة كان من الصعب إستيعابها

شكل سريعا من طرف الشعب ، وإلى جانب المعوقات الإيديولوجية نجد معوقات تطبيقية نتيجة لنقص الخبرة

<sup>1</sup> الطيب داودي و أمالي عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر  
جامعة بسكرة، م. 03، ع. 01، 2008، ص. 135.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

في تجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع. ولتوضيح ذلك نشير إلى بعض النتائج التي توصل إليها الباحث الجزائري عبد الواحد الذي أثبت إخفاق الخوصصة على النحو الآتي :<sup>1</sup>

- 2700 من المستأجرين دون سندات الملكية ودون معرفة شرعية لأنشطتها نتيجة لسوء التنظيم.
- تطوير غير مسبق في الأنشطة الشكلية .
- مايفوق 100 مليار دينار من خسارة الديون الجبائية السنوية لإدارة الضرائب .
- ديون تقدر بـ 1200 مليار دينار .

### رابعا : تهديدات البيئة الخارجية

#### 1./فساد قيم المجتمع :

إن محتوى الثقافة السلبية للعمل العربي قد يرتبط بالقيم السائدة في المجتمع التي تسربت إلى المنظمة من خلال التدخلات الخارجية التي سيطرت على قيم المؤسسة وأهدافها ونظامها،

وهذا ما توصل إليه الدكتور "محمد الدين خمش" عندما قدم تحليل سوسيولوجي لأزمة التنمية العربية في كتاب الدولة والتنمية أين وصف القيم الفاسدة بيئة العمل لدول العربية بكونها:

- تهرب من المسؤولية والتعصب .
- عدم الإنضباط.
- عدم إتقان العمل.
- عدم الابتكار.
- الخوف من التجديد.
- المسايرة والمجاملات .
- عدم الثبات في تطبيق التعليمات والأنظمة.

<sup>1</sup>- عبد الواحد غرداين ، "خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية" ، أطروحة شهادة جامعة وهران بكلية التجارة ، 2013/2012، ص-ص 154- 170.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

ولقد أشار الدكتور "مجد الدين خمش" إلى مجموعة من القيم الخارجية التي أثرت في التنظيم على النحو الآتي<sup>1</sup> :

- التفكير الغير العلمي بأساليب التربية التقليدية التي تقلل من الإبداع والإبتكار والإلتزام بالقانون والنظام .
- عدم إلتزام جماعة المدراء بقيم العمل الأصلية والخضوع للقيم العامة نتيجة لعدم كفاءتهم وعدم تملكهم للمهارات الإدارية المناسبة لأنهم وصلوا إلى المناصب من خلال الوساطة والمحسوبية ومعايير القربى .
- تأثيرات الثقافة الإجتماعية العامة التي تتضمن معايير تعصب القرابة والنفور من المحاسبة المقصرين وتفريغ الأنظمة والتعليمات من مضمون ضبط السلوك وتعرض دون الإلتزام بها.
- ظهور قيم سلبية نتيجة للحدثة في السبعينيات والثمانينيات والمتمثلة في الكسب السريع المرتبط بالمضربات في مجل الأراضي والعقارات وقيم الفساد المالي والإداري المرتبط بقيمة الكسب السريع بسهولة.

ومن أجل غنى الثقافة التنظيمية بقيم العمل المرغوبة ربطها الدكتور "مجد الدين خمش" بمجموعة من المصادر الإيجابية والمتمثلة في :

- المصدر الديني بإعتبار أن هناك العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تحض على العمل والإنتاج وعدم الغش.
- مصادر السياسية والإقتصادية والتوجهات النخبة والقوى السياسية التي لها دور في تحديد الأهداف المرحلية أو طويلة المدى للمجتمع .
- البرامج المالية والإعلامية التي تعمل على إزدهار الثقافة التنظيمية بترسيخ قيم العمل في المجتمع .

### 2./ المعوقات الإقتصادية :

إن المشاشة الإقتصادية التي عانت منها الجزائر قد سببت في عرقلة التغييرات التنظيمية نظرا لعجز الإستثمارات نتيجة لتراجع النمو الإقتصادي .  
ومن أهم الأزمات التي مر بها الإقتصاد الجزائري نجد:

<sup>1</sup>-مجد الدين خير خمش ، الدولة والتنمية في إطار العولمة تحليل سوسيولوجي لأزمة التنمية العربية و دور الدولة في تجاوزها .ط.01،الأردن :مجدلاوي للنشر و التوزيع ،2004، ص ص-171-172 .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- إهتمام الجزائر بقطاع واحد وهو قطاع المحروقات وإهمال القطاعات الأخرى في سنة 1979.
- توجه الجزائر إلى الإستيراد المكثف عوضا من تشجيع المؤسسات الجزائرية على التصنيع في المردودية المؤسسات العمومية وذلك في سنة 1980.
- الأزمة المالية في سنة 1986 نتيجة إختيار أسعار المحروقات من 12.270 مليار مايقابلها 43 بالمئة<sup>1</sup>.
- مديونية الجزائر نتيجة تقلبات أسعار الصرف الدولار الأمريكي في سنة 1985 حوالي 7 ملايين دولار<sup>2</sup>.

### 3/. تهديدات فيروس كورونا على البيئة التنظيمية:

عرف القرن الواحد والعشرون ظهور فيروس كورونا الذي يعتبر من أهم التهديدات العصرية للمنظمات نتيجة لتدابير الحجر الصحي التي كانت إنعكاساته وخيمة على عادات التنظيم .

#### 1). مميزات البيئة التنظيمية في ظل وجود فيروس كورونا.

قد تتميز البيئة التنظيمية في ظل الفيروس كونها بيئة متغيرة نتيجة لإحداث تغييرات على الإستراتيجيات وإحداث تغييرات على تقاليد التي إعتدت عليها المنظمة نتيجة لوضع سياسة الحجر الصحي في إطار تدابير صحية ، وبيئة قلقة نتيجة للمنافسة الحادة بين المؤسسات من أجل البقاء، وبيئة ضعيفة من ناحية القدرات، ونتيجة لتدخلات وتفاعلات المتغيرات السياسية، الإقتصادية والعالمية والصحية والأزمات مع بعضها ما شكل ظهور بيئة هائجة قوية التأثير في المنظمة وماشكل خطر التعقيد البيئي وبالتالي عدم الإدراك الجيد للبيئة .

#### 2) الإنعكاسات السلبية لتدابير الحجر الصحي على التنظيم:

- إن تدابير الحجر الصحي قد إنعكست سلبيا على المناخ التنظيمي ونذكر على سبيل المثال :
- تعرض أفراد التنظيم لضغوطات نفسية وفكرية والشعور بالإحباط ونزاعات فيما بينهم نتيجة للمخاوف من الفيروس، فهذه الإضطرابات قد تهدد أمن وإستقرار التنظيمي ومن ثم ما يؤدي إلى ضعف في الأداء والإنتاج .

<sup>1</sup>- بهلول محمد بلقاسم حسن ، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر .ج.02، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ، ص .219.

<sup>2</sup> CNES . "la dette extérieure des pays du sud" .colloque international.anaba.décembre 1999.p.61.

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- إشكالية إتخاذ وتنفيذ القرارات بكل فعالية نتيجة لفجوة تبادل المعلومات وصعوبة تناقلها لسبب منع الإتصالات الداخلية بين العمال وفقا لتدابير الحجر وهذا في الحقيقة يعيق عملية التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.
  - إن تسريح العمال في إطار حجر الصحي قد يهدد الحوافز الجماعية وروح الفريق والديناميكية الإجتماعية.
  - صعوبة في تحديد الحاجيات نتيجة لسياسة منع الإتصالات الخارجية التي أدت إلى ضآلة توفير البيانات اللازمة حول العرض والطلب.
  - نقص الإنتاجية نتيجة لمشكلة الندرة التي فرضتها سياسية القيود على الموارد ، فالتخلص من إشكالية الندرة قد يتطلب تكاليف مبهضة.
- وفي ظل هذه الظروف عرفت مختلف القطاعات تراجع الإنتاج، وعلى حساب المعلومات التي حصلنا عليها من الإذاعة الجزائرية أن القطاع الصناعي العمومي قد تراجع إنتاجيته بنسبة 6.7% خلال الفصل الأول لسنة 2020.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.radiolgerie.dz](http://www.radiolgerie.dz) ، القطاع الصناعي العمومي : تراجع الانتاج بنسبة 6.7 خلال الفصل الأول، 16.57، 2020/07/05

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الجدول رقم (1) : النسبة المئوية لتراجع الإنتاج الصناعي في الجزائر لسنة 2020

القطاع	نسبة الإنخفاض
الطاقة	1.2%
المحروقات	3.3%
فرع المناجم	4.8%
صناعات الحديد ، الصلب و الميكانيك و الكهرباء و الالكترونيك	38.2%
مواد البناء	-11.5%
صناعة الكيماوية	0.5%
صناعة النسيج	-14.6%
التجارة العامة	-11.7%
صناعة الجلود و الأحذية	20.4%

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمعطيات الإذاعة الجزائرية

ومن خلال عرضنا لمختلف المعوقات التي تعترض عملية التغيير التنظيمي، يمكن إستخلاص الآتي:

قد يبدو أن المخاطر الإيديولوجية التي رسخت في قاعدة ثقافة المجتمع قد شكلت إشكالية العلاقة بين

ثقافة المنظمة والتغيير ومن مظاهرها :

- ظهور أزمة الثقافة التنظيمية ومن مؤشرات البيروقراطية وصعوبة التحكم في التسيير .
- إستمرارية التخلف الثقافي ومن مؤشرات إنعدام روح الإستعداد، رفض فكرة التغيير، صعوبة فهم جوهر الثقافة التنظيمية الحديثة وإبقاء الإجراءات الغير الفعالة محل التطبيق.
- ونتيجة لهذه الإشكاليات التنظيمية التي عاشتها الجزائر ما أدى ظهور طرح ضد الإيديولوجية المعيقة ويناصر التغيير، فنتيجة لإختلاف القواعد والمعايير بين أنصار التغيير وأنصار ضد التغيير ما أدى بطرفين إلى تناقضات، إلا أن في الحقيقة هذه الإنقسامات قد أثرت سلبيا على التطبيع الإجتماعي وظهور إشكالية التكامل الداخلي .

أما الإشكاليات المعاصرة للتنظيمات الجزائرية كونها إشكاليات عالمية قد تظهر على نحو مفاجئ وتفرض

تهديدات بمختلف الأبعاد، تكمن في:

- صعوبة الفهم الجيد للعلاقة بين البيئة والتغيير .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

- غياب اليقين نتيجة لتعقيدات وغموض العناصر البيئية .
- ظهور العوامل الطبيعية كتحديات جديدة، مثل ظهور الفيروسات التي تهدد التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

### خاتمة المبحث الثالث :

حين كان العنصر البشري الجزائري في العصر القديم يهتم بعلاقته بالطبيعة، إلا أنها تحولت بعد ذلك إلى علاقة إنسان بإنسان نظرا لتهديدات التي تفرضها الطبيعة التي خلفت توترات في نفسية الجزائري، ما أدى إلى التفكير في تكوين علاقة الشركة بالآخر لتخل على الصراعات ضد الطبيعة والتمكن من الإستجابة لها وبما أن المجتمع الجزائري عبارة عن نظام معقد ما دفع بهم إلى وضع نظام لتنظيم المجتمع بطرق سياسية وإجتماعية . فكانت وضعية الجزائر مقيدة بين أيادي المستعمر الذي هيمن على كل ممتلكات ولاسيما على الثقافة التنظيمية للمؤسسات ولهذا كانت المنظمات الجزائرية في تلك الآون خالية من الثقافة التسييرية والتنظيمية وإستمر الوضع هكذا حتى إن إسترجعت الجزائر سيادتها الوطنية في سنة 1962 وبعد ذلك بشرت في مرحلة التغييرات .

فالتغيير الذي حصل في البداية للجزائر كانت تغييرات جزئية مست مستوى الثقافة السياسية، لهذا كانت القيم السياسة هي العامل المهيمن في تسيير وتنظيم شؤون البلاد في تلك الحقبة في حين لم يكن الإهتمام بتغييرات التنظيمية،

ونتيجة للجمود الثقافي الذي كانت تعانيه الجزائر مادفع بإرادة النظام الجزائري في التخلي عن المقاربات القديمة المعتمدة عليها في ظل نظام الإنقلاب العسكري سنة 1965 بالإضافة إلى أفكار التي تحمل الشرعية الثورية، إلى مقاربة جديدة نحو نظام سياسي منفتح المدعم بدستور 1976 الذي من خلاله يمكن الفهم أن أساس التغيير هو تفتح شخصية الجزائري وإزدهارها نتيجة لتحرير المجتمع وإستقلاله.

والجدير بالذكر أن المتطلبات السياسة كانت المحتكر الوحيد على كل السياسات التنظيمية ما قبل الإنفتاح ، ولكن في ضوء الإنفتاح تظهر متطلبات جديدة تتفاعل مع بعضها البعض، والتي لها تأثير كبير على المنظمة، وفي ظل تلك الظروف ظهرت ثقافة تشابك التنظيم بالجوانب البيئية المتنوعة، ونتيجة لذلك حدث تغير في الثقافة التنظيمية الجزائرية وما أدى إلى تغيير أهدافها التي كانت في الماضي منحصرة فقط في مكافحة الفساد التنظيمي فأصبحت في العصر المعاصر تستهدف الجودة والتنوعية .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

### خاتمة الفصل الثاني :

على العموم يمكن اعتبار أن التغيير بالنسبة للمؤسسة هو حاجة، كعامل مؤثر على الأداء التنظيمي والوظيفي، في الواقع يعمل على بقاء المؤسسة وإثرائها في حيزها العام و يحقق لها النجاح، وقد يضمن للمنظمة السيطرة والنفوذ على بيئتها وإرضاء زبونها .

مما لا شك فيه أن عملية التغيير تعتبر عملية توقعية قائمة على إدراك العلاقة بين التغيير والبيئة والثقافة، قائمة على عملية عقلية للمفاضلة بين البدائل من خلالها تختار المنظمة نوع الإستراتيجية التي تؤيدها نحو المسلك المستهدف للتغيير وتحديد طرق لإحتمال السلوك الإيجابي وإضعاف السلوك غير المرغوب فيه ، فحدوث التغيير التنظيمي مرتبط بمجموعة من العوامل في المنبر الأول قد ساهم الدين في تحول الأنا نحو الآخر لذا يمكن اعتبار أن القيم الروحية الدينية لها تأثير على العامل النفسي من أجل تغيير السلوك، وبعد ذلك ظهرت المتغيرات السياسية والإجتماعية والإقتصادية كقدرة لتعزيز إحتمال التغيير المرغوب في المجتمع بطرق مختلفة ومتنوعة، وتلها المتغيرات التنظيمية التي تحتوي على مثيرات داخلية مرتبطة بالفرد والجماعة والمنظمة فتعتبر عوامل فريدة ومتميزة تعكس خصائص المنظمة يكمن دورها في إثارة الفاعل نحو السلوك المحدد والمستهدف للتغيير ،

في جميع العصور، هناك هناك متطلبات خاصة للبيئة التنظيمية المرتبطة بالبنى السائدة في كل فترة والجدير بالذكر أن في عصر النظام المغلوق هناك ثلاث بنى تعتبر ركائز مؤثرة على التنظيم وتمثل في: السياسية والإيديولوجية والإقتصادية ،

فتعد السياسية والهيمنة الإيديولوجية سنة 1970 من أهم البنى السائدة في عصر الإقطاع ، لكن وجهت إنتقادات لهذه المتغيرات بكونها لا تقوم بمهامها بشكل واع لأنها تركز على الذاتية وتقوم على التمييز مابين البنى الفوقية والتحتية ، ونظرا للإشكالية التي خلفتها الإيديولوجيا و أعيد إنتاج البنى الأخرى وركز على البنى الإقتصادية.

لقد نوهت الرؤية التنظيمية الجديدة بالكونية الشمولية بإعتبار أن التنظيم في ظل النظام المفتوح كظاهرة كلية ومعقدة، لذا أرشدت معظم الدراسات على ضرورة النظر إلى الجوانب والأبعاد العدة للبيئة التنظيمية بإعتبارها كمتطلبات أساسية للتنظيم ،

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

إنما الأمر الذي لا يجب إنكاره أن الكل المعقد سيشكل إشكاليات ومعوقات مهددة للمنظمة ، وفي ظل هذه الظروف نجد الرؤية التنظيمية الجديدة وجهت المنظمات بضرورة توظيف ثقافة المنظمة وتدعمها باعتبارها المتغير الجوهرى لدفاع عن مصداقية المنظمة وشرعيتها، وكمتغير يبرز قدرة ووجود المنظمة ، وكمتغير أساسي يتعاطى مع البيئة الخارجية بنظرة كلية وبالأطر المعرفية والأسس الأنطولوجيا من أجل صياغتها، وكما تساهم ثقافة المنظمة بوضع البنى التحتية والفوقية في نفس الخط .

هنا يتبين لنا أن إطار المؤسسة المعاصرة بين إطار وضعي الذي يتمثل في الموضوعية الوضعية للبيئة الداخلية والخارجية، والإطار المثالي الذي يحتوي على معان وأفكار وأخلاق التي تحملها ثقافة وهي خصوصية ذاتية للمؤسسة قد يكمن دورها في توجيه عقلانية الفاعل نحو مبدأ التفاعلية الذي من خلاله تتمكن المنظمة من الدمج بين الوضعية والمثالية وتعاط مع جميع العوامل فهي بذلك تعتبر مركزية الفعل تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في كل عمالياتها لاسيما في أثناء إحداث التغيير .

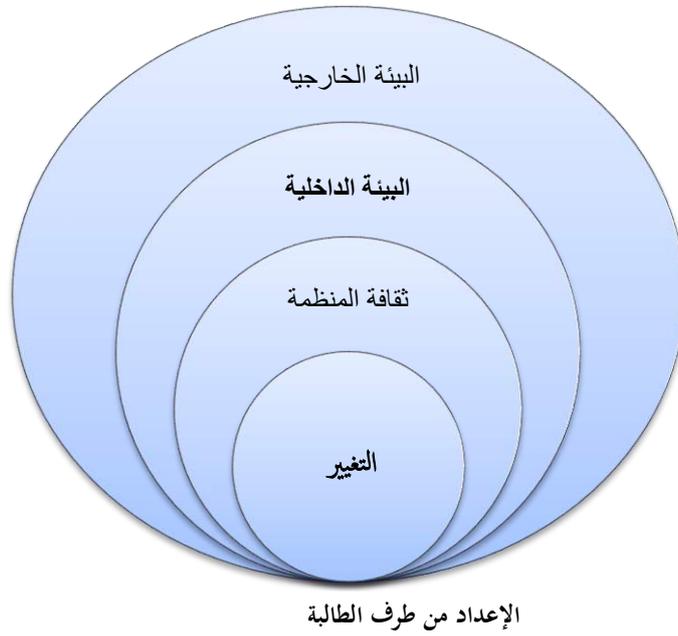
فقد تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المتطلبات لإنجاح عملية التغيير، هذا لأنها تخلق نوعا من التفاعل بين إصدار سلوك التغيير ورد الفعل من التغيير، كما تعمل في تحديد نوع أسلوب ونمط التغيير، فهي تدعم العملية بكل قواها الداخلية سواء الفكرية أو العملية، لذا نجزم أن لثقافة المنظمة دورا هاما في إدخال التغيير وإنجاحه فقد يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي في العملية، لكن الشيء الذي يجب الإشارة إليه أن لكل منظمة ثقافة خاصة في تنظيم عملية التغيير .

وفي ظل دراستنا لسياق البيئي والثقافي يتضح لنا أن الإطار المرجعي المناسب لدراسة التغيير التنظيمي قد يكون من خلال المدخل المتكامل الذي يركز على النظرة التكاملية لجميع المتغيرات والمتمثلة في : (الاجتماعية، الاقتصادية، الدينية، السياسية، الإيكولوجية، التكنولوجية).

ومن أجل دراسة علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير التنظيمي الأمر يتطلب فهم أهم مستويات الأكثر أهمية في توجيه السلوك نحو التغيير كسلوك الفرد والجماعة والهيكل التنظيمي والقيم المعمولة بها في التنظيم ، فالهدف من دراسة المستويات الثقافية للتنظيم لتوضيح أن التغيير التنظيمي ليس فقط عملية بحيث يجب أن ينظر إليه بصفة ثقافة تحتوي على قيم تهيئ العملية تخطيطيا وتنفيذا فعليه يستوجب غرسها في البيئة التنظيمية و ضرورة تجسيد بقوة مفهوم ثقافة التغيير التنظيمي .

## الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة تحليل الواقع الجزائري

الشكل (8): علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة



## الفصل الثالث:

### الدراسة الإستطلاعية بين

مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة

العمومية للنقل الحضري والشبه

الحضري

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### تمهيد:

هذا الفصل يتضمن الدراسة الميدانية، التي أجريتها بين مؤسستي قطاع إقتصادي خاص وقطاع إقتصادي عام،

فالمؤسسة الأولى هي المؤسسة الخاصة "مون جرجرة" ذات طابع صناعي وتجاري للمياه لديها مساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية المحلية، بيئتها تتميز بنوع من المرونة والملائمة، تسير وفق إستراتيجية متعددة الأبعاد لتحقيق أهداف النمو وجاذبية العملاء وتحقيق التكامل البيئي، عرفت مؤسسة مون جرجرة تغييرات مستمرة ومتواصلة خلال مراحل تطوراتها وفي كل مرحلة تبني فيها نموذج يتلاءم مع متطلبات ذلك العصر، ومن خلال تجربتها المتراكمة في تحسين أدائها بشكل مستمر ما شجعها على إستقطاب وخوض في تجربة جديدة ورائدة بتطبيق نظام الجودة بموصفات قياسية دولية به توجت المؤسسة بتنمية ثقافتها في الإدارة وتخطيط عملياتها وتفاعلاتها بمنهجة وفقا لنهج العملية PDCA، ونهج إدارة المخاطر وفقا لنظام الهاسب و HACCP لتحليل المخاطر والتحكم في نقاط الحرجة وظهور مفاهيم جديدة التي حولت بيئة العمل إلى بيئة لتنفيذ العمليات.

أما المؤسسة الثانية تتمثل في المؤسسة العمومية لنقل الحضري وشبه الحضري بالبويرة، هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، نشأت في 2010، تقدم خدمة نقل عمومي، ليس لديها تجربة كبيرة حول عملية التغيير بطريقة شاملة، فهي بصدد إجراء تعديلات، لإصلاحاتها تحدث ببطء وسبب أنها مرتبطة بعوامل غير قابلة للتغيير الدائم والمستمر مثل القوانين، بالإضافة إلى بيئتها الجامدة في الماضي، وإنطلقت في إجراء إصلاحاتها التنظيمية سنة 2015 عند إستقطاب مدير جديد الذي ساهم بكل إمكانيته لتقليل من نقاط الضعف والخلل التنظيمي الذي تعانيه المؤسسة.

فهدفنا من هذا الفصل إكتشاف أهم السلوكيات والطرق لإدارة وتسيير عملية التغيير التي تظهر ثقافة فريق المؤسسة المكتسبة من خبراتهم وتجاربهم والحوادث الماضية، بالإضافة إلى معارفهم التطبيقية والنظرية، فالفئة المستهدفة لدراساتها هي فريق العمل لدراسة شروط وإلتزامهم بإدارة وتسييرهم لعملية التغيير، والبحث عن أهم معوقات التي تتعرض لها المؤسسة خلال عملية التغيير.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ومن أهم إجراءات الدراسة الإستطلاعية:

بداية البحث كان بمؤسسة مون جرجرة يوم 19 /01/ 2021 على الساعة الثامنة صباحا، ومكتب الإستقبال كان بمديرية الموارد البشرية، وأول مسؤول الذي توصلت معه للحصول على المعلومات حول المؤسسة كان مسؤول الموارد البشرية الذي لديه خبرة أكثر من عشر سنوات في ميدان الموارد البشرية وتواجده في المؤسسة لطيلة هذه المدة ما تركه يتكفل بالباحث من أجل مرافقته و إرشاده، وفي الحقيقة إستفدت من خبرته وتجربته كثيرا وكانت كفرصة لإثراء بحثي، فالحصة الأولى كانت كحصة لتحديد المفاهيم بين الباحث ومسؤول الموارد البشرية وكما دار الحديث حول "التعرف على المؤسسة " من حيث تاريخ النشأة وأهم منتوجاتها وتم تقديم الهيكل التنظيمي وبعد ذلك شرح المهامات والصلاحيات ثم أشار إلى أهم دلائل الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتحديد الفرق بين السياسة والثقافة.

وفي اليوم 20/01/2021 كانت حصة تربصية حول إستراتيجية الإتصالات، والخطة الإستراتيجية والسياسة، وثقافة المنظمة، مع الإشارة إلى النظام الهاسب، فالغرض من الحصة التربصية التي أجريت من طرف مسؤولي المؤسسة هو توضيح بعض الأساسيات التي بواسطتها يمكن للباحث تحليل ثقافة المنظمة .  
وفي يوم 22/01/2021 زيارة وحدة الإستغلال لإكتشاف عن عمليات الإنتاج فكانت كفرصة لإكتشاف "management visuel" وملاحظة سلوكيات العمال وكيفية إشتغالهم بنظام تسلسلي بحيث لكل مهامه ودوره، وفي تلك اللحظة قمت بالإستعانة بأداة الملاحظة .

وفي اليوم 24 /01/ 2021 إجراء حصة عمل مع فريق تسيير الموارد البشرية لدراسة وفهم ثقافة المنظمة أين تم تحليل رؤية المؤسسة التي كانت على شكل: رسالة، سياسة النوعية، الخطة الإستراتيجية. وكانت هذه الحصة كفرصة للكشف عن كيفية تحليل أي ثقافة لمؤسسة ما.

وبعد ذلك تم تدعيم بحثي بالحصص التدريبية التي تمت برمجتها ومن أهمها: في يوم 25 /01/ 2021 تم إجراء تدريبات حول: التحليل الإستراتيجي، وكيفية هندسة الأهداف العامة والإستراتيجية. وفي يوم 26 /01/ 2021 كانت حصة حول كيفية تخطيط لتغيير، في يوم 30 /01/ 2021 حصة حول عوامل الرداءة والجودة، في يوم 02 /02/ 2021 تم البحث عن مؤشرات الأداء و التدقيق فيها فكان هذا الموضوع مطولا نظرا لكثرة المؤشرات وتعقيدها، في يوم 03 /03/ 2021 كان البحث عن معايير الجودة وفقا لمعايير الدولية فكانت الحصة مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية والعلاقات العامة.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

في يوم 16/03/2021 تمت مقابلة مسؤول عن الأمن والصحة المهنية وفي نفس اليوم تم التقرب من بعض العمال لتأكد على بعض الحقائق التي نحتاج إليها في التحليل، في يوم 17/03/2021 تمت مقابلة المسؤولة عن مديرية المالية التي شرحت لي نظام الضرائب بالمؤسسة لإستخدام المعلومة في كيفية مساهمة المؤسسة في التنمية المحلية، وفي نفس اليوم تمت مقابلة مدير التجارة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، في 18/03/2021 تمت مقابلة مدير التمويل والتطوير أين قدم لي شرحا مفصلا حول مراحل إعداد وتنفيذ مشروع التطوير في نفس اليوم تمت مقابلة مسؤول المناجمان مناقشة الكيفيات والطرق تشخيص بيئة المؤسسة،

وعند إنتهاء من جمع المعلومات بمؤسسة مون جرجرة إنتقلت في شهر أفريل إلى مؤسسة النقل لإستكمال المهمة البحثية في هذه المؤسسة حيث تم تدعيمي بالوثائق الرسمية وإجراء مقابلات مع بعض الإداريين . فالشيء الذي لفت إنتباهي أن طريقة البحث كانت مختلفة نوعا ما بين المؤسستين وهذا راجع إلى ثقافة ومستوى كل مؤسسة حول البحث العلمي، فكانت الدراسة الإستكشافية كمرحلة التي بها يمكن للباحث تصميم الإستبيان .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المبحث الأول : مدخل إلى التعرف بالمؤسسات محل الدراسة

يعد هذا المبحث كمدخل لتعرف بسياق المؤسسات محل الدراسة نشاطها، موقعها، تسميتها، رموزها، منتوجاتها المتنوعة وعناصرها البيئية وثقافة التنظيم وكيف تساهم المؤسسة في التنمية المحلية.

### المطلب الأول: هوية المؤسسات محل الدراسة

يتناول هذا المطلب هوية المؤسسات محل الدراسة، كإطار لتعرف إلى شخصية المنظمات، بإعتبار أن الهوية ذلك الكيان الوجودي التي تعبر عن خصوصية المنظمة، ومخزونها الثقافي التي يحتوي على سلوكيات، قيم، معتقدات، مبادئ، معاني، تجارب، طرق التسيير وإجراءات.

قد نجد هوية سرية مرتبطة بجماعة معينة فلا يمكن مشاهدتها ولا يمكن التعبير عنها تتعلق بإفتراضات وإتجاهات غير رسمية، وهناك هوية علانية يمكن التعرف عليها بواسطة تلك الصورة التي تكونها المؤسسة وتغرسها في الذهنيات .

فبناء الهوية يتطلب توافقا وإنسجاما مع القيم والعادات الراسخة في البيئة التي تنتمي إليها المؤسسة لتتحصل على القبول الإجتماعي والشرعية، فقد تساهم عوامل عديدة ومتضاربة فيما بينها في الواقع قد تصدر من إتجاهات فردية أو إتجاهات جماعية في تكوين هوية خاصة للمنظمة .

تسعى المنظمة القوية لترقية وإستدامة هويتها في تهيئة الأوضاع البيئية التنظيمية والإدارية، ومن أهم الآليات الحديثة المعتمدة عليها في هذا الشأن، عرض الهوية على شكل صورة متميزة تؤثر على ذهنيات المجتمع كالماركات والشعارات المعبرة عن نوعية الخدمة أو المنتجات .

على العموم تعتبر هوية المؤسسة إحدى مقومات نجاح المنظمة، يكمن دورها في تحديد محتوى ومضمون رسالة المؤسسة، وقيادة المنظمة نحو إتجاهات مستهدفة، وكآلية لدفاع على ذاتيتها، وإطار لتعرف بها، وكما تنعكس إيجابيا على الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية والأسس والقواعد

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### أولاً: هوية مؤسسة مون جرجرة

مؤسسة مون جرجرة هي مؤسسة عائلية، فالمؤسسة العائلية عرفها ألفرا على أنها الشركة التي يعمل فيها إثنان أو أكثر ينتمون لعائلة واحدة يملكها أحدهما أو كلاهما، بحيث تقوم العائلة أو أحد أفرادها بإنشاء الكيان القانوني لشركتهم وإنتقال العمل في الشركة يكون عن طريق التوريث<sup>1</sup>.

### 1. / تقديم مؤسسة مون جرجرة :

مؤسسة جزائرية إقتصادية خاصة ذات طابع صناعي وتجاري، مختصة في إنتاج المياه والمشروبات غير الكحولية، فرأس مالها يقدر بـ 98792993.00 دج .

### • الموقع الجغرافي للمؤسسة :

تقع المؤسسة في حي أرافوا التابعة لبلدية الشرفة دائرة امشدالة بولاية البويرة، تبعد حوالي 02 كلم عن الطريق الوطني رقم 26، يحدها شرقاً مؤسسة لونجه ومؤسسة طوجي وجنوباً وادي الصومام وتتربع على مساحة تقدر بـ 3056 متر مربع .

• التسمية الكاملة للمؤسسة والعلامة التجارية : شركة ذات مسؤولية محدودة " مون جرجرة "، منبع أرافوا، الشرفة

La grande source d'arafou entreprise de production d'eau minéral et boissons non alcoolisé

• الإسم القانوني: الشركة ذات المسؤولية المحدودة "عبد الله إدمانن " المنبع الكبير أرافوا " سابقا المدعوة

المستخدم الممثلة من طرف مسيرها السيد إدمانن جمال

• الرمز التجاري لمؤسسة مون جرجرة



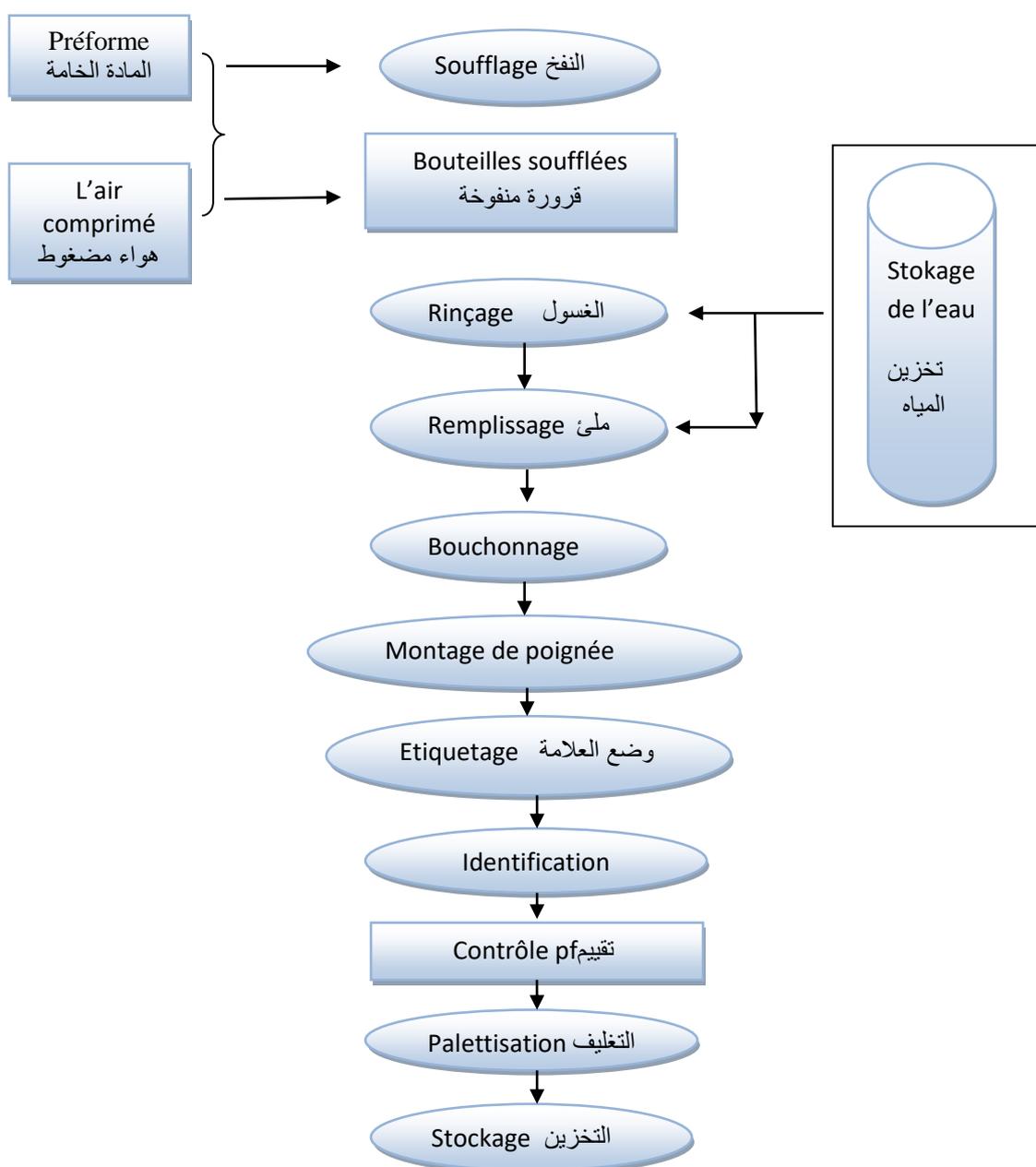
1- روضه إسماعيل محمد عاشور، "المشاكل والتحديات التي تواجه المرأة العاملة في الشركات العائلية في محافظة الخليل". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل : كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، 2019 ، ص-ص. 27 - 28.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- حصولها على رمز المواصفات القياسية في 2015



- شكل رقم (9): عمليات الإنتاج<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Document description du logigramme du processus .30/05/2019

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### • منتجات المؤسسة (مخرجات المؤسسة)

Bidon 5l



Bidon 5.5L



Bombon 19 l



Bouteille carré 0.50ml  
0.50



Bouteille ronde 0.5ml



Bouteille ronde 1.5l



Les GobLets 25 Cl



Gobelet rond 100ml



Gobelet carrée 100 ml



الصور ملتقطة من طرف الباحثة يوم 2021/01/19

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### 2./ مساهمات مون جرجرة

#### 1). مساهمة مون جرجرة في تنمية الإقتصاد المحلي

تساهم المؤسسة في التنمية المحلية نتيجة لتقديم نسب من الضرائب إلى الخزينة العمومية التي بدورها تستغلها في الأشغال العمومية خدمة لسكان البلدية. ومن أهم أنواع الضرائب التي تسددها: <sup>1</sup>

- ضريبة على رقم الأعمال (impôt sur production) المقدرة بـ 1٪.
- ضريبة على نشاط المؤسسة (impôt sur vente).
- الضريبة على الدخل الإجمالي (Impôt sur revenu global pour la retrait) بعد الإعلان على الفائدة في G50 والمقدرة بـ 20٪.
- الضريبة على القيمة المضافة (TVA consommateur).
- الضريبة على المبيعات (TVA sur achat).
- الضريبة المختصة للمجال الهيدرولوجيا (taxe agir sur domaine hydrologie) مقدرة بـ 1 دج

#### 2). مساهمة مون جرجرة في تنمية الموارد البشرية

وكما تساهم مؤسسة مون جرجرة في تنمية البشرية نتيجة :

- تقليص نسبة البطالة بـ 40٪.
- فتح أبواب للباحثين من أجل تنمية معارفهم التطبيقية.
- تقديم منح في كل ستة أشهر للمتربصين بتكوين المهنيين والذين زاولوا تهيئهم في المؤسسة والمنحة مقدرة كتالي : 5000 دج ، 9000 دج ، 18000 دج .

#### ثانيا : هوية مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري

#### 1/ صنف المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري، هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال، تخضع للقواعد الإدارية في علاقاتها بالدولة، وتعد تاجرة في علاقتها بالغير. <sup>2</sup>

<sup>1</sup>منقول عن السيدة تخرباثين شريفة مديرة المالية و المحاسبة ، تاريخ التحاور معها 17 مارس 2021 على الساعة 15:00 حتى 16:00

<sup>2</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،المادة 2 .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالبويرة نشأت بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 10-92 مؤرخا في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010، بناء على تقرير وزير النقل وعلى الدستور في المادتين 85 و125 وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير. فتصنيف المؤسسة على حساب الحجم كمؤسسة متوسطة لأنها تتكون من 106 عمال .

- **الموقع الجغرافي للمؤسسة:** مقرها منطقة الحضائر حصة رقم 25 بويرة، مساحة المؤسسة تقدر ب  $100 \times 100$
- **التسمية الكاملة للمؤسسة والعلامة التجارية:** المؤسسة العمومية لنقل الحضري وشبه الحضري UTSB

2./ الخدمات المقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري :

### 1.) تحديد أسعار التذكرة

تقوم المديرية العامة للنقل الحضري وشبه الحضري بتحديد أسعار التذكرة وفقا لنموذج الذي تم التصديق عليه من طرف المكلف بتسيير المديرية العامة للنقل في 30 ديسمبر 2017 وتم تطبيقه في 10 جانفي 2018 .

المسافة بالكيلومتر	السعر المحدد
من 0 كم إلى 5 كم	20 دج
أعلى 5 كم إلى 10 كم	25 دج
أعلى 10 كم إلى 20 كم	35 دج
أعلى 20 كم إلى 30 كم	45 كج

المصدر : المديرية العامة للنقل 945DGT/DTTU/2017

### 2.) تخطيط وتنفيذ وعاء شبكة النقل بالمدينة :

وكما تقدم مديرية خدمات النقل بإجراء تخطيط وتنفيذ وعاء شبكة النقل بالحافلات بناء على القرار الوزاري رقم 468/12 المؤرخ في 04 أكتوبر سنة 2012، المتضمن الموافقة على وعاء شبكة النقل، الذي تم تعديله وتتميمه وفقا لقرار وزاري رقم 19 مؤرخ في 01 نوفمبر 2021 .

والشكل أدناه يمثل نموذج وعاء شبكة النقل بالحافلات المستغلة من طرف المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية البويرة .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

شبكة خطوط الحافلات / الحظيرة الكلية المخصصة : 20 حافلات							
رقم	رقم الخط	نوع الخط	الانطلاق	الاتجاه	طول الخط	عدد محطات التوقف	معدة من طرف
01	03	حضري	المحطة البرية القديمة	المحطة البرية الجديدة	11.5	07	مديرية النقل للولاية
02	11	حضري	المحطة البرية الجديدة	قرية تامور	23	07	مديرية النقل للولاية
03	12	حضري	المحطة البرية الجديدة	المركز التجاري uno	20	11	مديرية النقل للولاية
04	13	حضري	قرية نسييس	حي بلمهدي	23	12	مديرية النقل للولاية
		المجموع			77.5	37	/

المصدر : الملحق وعاء شبكة النقل بالحافلات المستغلة من طرف مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية البويرة ، قرار الوزير رقم 19 مؤرخ في 2021

### (3). تقديم بطاقة الإشتراك :

- تقديم تخفيضات لطلبة الجامعة ب 30 % للشهر  $1200 \times 30 = 360$  دج بالتخفيض 30 % مقدرة ب 840.00 دج للشهر.
- تقديم خدمات لفئات الشعب تقدر ب 20% يعني 960.00 دج وللإستفادة من بطاقة الإشتراك ما على الزبون تقديم ملف فيه نسخة مطابقة الأصل لشهادة الميلاد أو بطاقة التعريف وصورة شمسية وشهادة مدرسية، وتكمن أهمية بطاقة الإشتراك أن الزبون قد يتمكن من إستفادة من كل أعداد الدورات والخطوط .
- تقديم خدمات كل الأيام 7/7 365 يوم من الساعة 5:30 صباحا إلى الساعة الثامنة مساء بالإضافة إلى القيام ببطاقات لذو إحتياجات الخاصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> استجواب اطار مكلف بالبرمجة والتفاصيل السيدة حاج طيب يمينة ، 29 مارس 2021 على الساعة 10:59

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

الصورة : بطاقة الإشتراك



3./ مساهمات مؤسسة العمومية لنقل الحضري والشبه الحضري في التنمية المحلية

(1). مساهمة المؤسسة في تنمية القيم والثقافة الخارجية

مع أن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري أخفقت في تحقيق التنمية الإقتصادية إلا أنها تمكنت من تصدير قيم أخلاقية إنسانية حضارية إلى البيئة الخارجية كإلتزام بالتوقيت والمكان التي تعد من أهم عناصر الحضارة التي أشار إليها مالك بن نبي .

(2). إستجابة لمتطلبات الزبون :

ضمان النقل العمومي للمسافرين بوسائل ملائمة على إمتداد النسيج الحضري وشبه الحضري وذلك وفقا للمادة 5 المذكورة في الجريدة الرسمية ولتحقيق هذا الهدف الأمر يرتبط بضرورة الإهتمام بمهام مكلفة للمؤسسة المتخصصة في هذا المجال وإتباع سياسة العامة مع التركيز على أهم موارد.

وبناء على المعلومات المتحصلة عليها حول هوية المؤسسات محل الدراسة، نستخلص أن لكل مؤسسة هوية تحدها مجموعة من الخصائص المتمثلة في النشاط والموقع الجغرافي وتسميتها القانونية وعلاماتها التجارية ومساهماتها في تحقيق التنمية،

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

فلقد رأينا هويتين مختلفتين بحيث مؤسسة مون جرجرة ذات طابع صناعي وتجاري مختصة في إنتاج المياه ميزتها الحصول على المواصفات القياسية، أما مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري هي مؤسسة عمومية خدماتية ليست ربحية .

### المطلب الثاني: العناصر البيئية والثقافية لمؤسسات محل الدراسة

ندرس في هذا المطلب البيئة التنظيمية لمؤسسات محل الدراسة وسنحاول تحليل أهم متطلباتها بثلاثة مستويات والمتمثلة في: المنظمة، الجماعة، الفرد.

#### أولاً: العناصر البيئية والثقافية لمؤسسة مون جرجرة

##### 1/. عناصر البيئة الداخلية :

##### أ. الهيكل التنظيمي :

##### 1). مهامات الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة

##### • رئيس المسير العام تتمثل مهامه في:

- يسهر على تحسين أداء المنظمة بالقيام بمجموعة من المهمات المتعلقة بمسؤوليته.
- تتمثل صلاحيته بتخطيط البرامج والميزانيات وتنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات .

##### • اللجنة الإدارية:

تتجلى مهامها في التنسيق، وضع المخططات التي تعمل على تطوير المؤسسة، دراسة الإقتراحات التي تحس التنظيم وتسيير للمؤسسة

• **المسيرون:** تتمحور المهام التي يقومون بها الإشراف على السير الحسن لكل مصالح المؤسسة والمنقسمة إلى أقسام التالية :

- **مديرية التموين أو المشتريات:** يتمثل مهامها في: إستلام المواد الأولية وتخزينها وتخزين المواد النهائية ومتابعة الموردين، العمل على تجهيز المؤسسة بكل التجهيزات والوسائل المختلفة التي تضمن السير الحسن لها .

- **مديرية الإدارة والعلاقات العامة:** تتمثل مهامها في توفير إحتياجات الموارد البشرية، الإهتمام بعلاقات المؤسسة الداخلية والخارجية، تسهر على الإتصالات داخل وخارج المؤسسة.

- **مديرية التجارة والتسويق :** تتمثل مهامها في تسعير السلع، ترويج وتوزيع السلع والخدمات على العملاء الجالسين والمرتقين .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهامها في تقديم معطيات الميزانية، الحرص على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات المختلفة في المؤسسة، تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة، مراقبة التقدم النقدي للتحركات المالية .
- مديرية تأمين النوعية: تتمثل مهامها في السهر على بلوغ النوعية الجيدة للمنتج، محافظة على نظافة كل المسالك التي يمر فيها الماء، خدمة المستهلك 24 سا / 24 سا، إجراء تحاليل مخبرية على الموارد الأولية والمنتج .
- مديرية التقنيات: تكمن مهامها في الإهتمام بصيانة الآلات، الإهتمام بالإنتاج والكميات المطلوبة .
- مديرية مراقبة: تتمثل مهامها في المراقبة، تحليل الموارد الكيماوية للمنتج، تقييم الإنتاج النهائي .
- مديرية الموارد البشرية تكمن مهامها في توظيف، التكوين والتربص، تقييم المؤهلات الشخصية .

### (2). خصائص الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة

#### ● درجة التعقيد وبساطة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة :

سنحاول تقديم قراءة لجوانب التعقيد والرسمية والمركزية لهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة، ولدراسة درجة التعقيد والبساطة يجب التركيز عن عناصره والمتمثل في التمايز الأفقي والرأسي والتشتت المكاني لإكتشاف ما إذا الهيكل التنظيمي المتواجد بمؤسسة مون جرجرة كقوة مساعدة لتحسين سلوك التنظيمي أو كنقطة ضعف، ولتوضيح ذلك نشير إلى:

**المستوى الرأسي:** نوع الهيكل التنظيمي في مؤسسة مون جرجرة هرمي يتكون من مسير المؤسسة، لجنة المديرية، تخطيط ومراقبة التسيير، سكرتارية مديرية العامة، مسؤل إدارة نوعية، مديريات، مسؤولين تنفيذيين. فأعلى مستوى الرأسي هو مركز مسير الذي يتأس على خمس مستويات إشرافية تتمثل في: مديرية التجارة، مديرية التموين، مديرية الإستغلال، مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، قد تعدكلها مستويات مهمة تحتل المراكز الإستراتيجية لنجاح المؤسسة، لكن على الرغم من وجود هذا العدد من المديرية وكل مديرية مختصة في مجال معين إلى أنه لم نسجل أي تمايز بينها بل تمكنت من التغلب والسيطرة على كل الصعوبات بفضل تفعيل آليات التنسيق والاتصالات، فالموارد البشرية التي تتولى

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

مهام الإدارة والتنظيم والتسيير ذات التخصصات الأكاديمية والإدارية لها معارف نظرية مهنية فيما يخص مهامها ونشاطاتها.

**المستوى الأفقي:** المستوى الأفقي يعرف تمايز، نظرا لتقسيم المهمات إلى أجزاء، على وجه الخصوص تم تقسيم قسم الإنتاجية وتطوير النوعية لأنه يعد أكبر قسم في المؤسسة إلى ثلاث وحدات للإنتاج ووحدة لتحليل المخاطر، ويرجع سبب التقسيم إلى الاختصاصات الضخمة، فهيكلك مؤسسة مون جرجرة إهتم بمفهوم التخصص، هذا لأن تقسيم العمل يؤدي إلى نقص الأعباء والضغوطات على العامل والإحساس بالإرتياح مايساعده على إتقان مهامه، لتحكم في التنسيق ما بين الوحدات تم إستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية لإنتقال المعلومات بين الإدارات مثل حفظ السجلات الإلكترونية ليس هذا فقط بل تم الإعتماد على إتصالات هاتفية بين المديرين والمسؤولين. بالإضافة إلى تقنيات الإتصال المباشر لتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين وتقديم شرح مفصل حول كيفية التنشيط بينهم .

### • بالنسبة للتوزيع والتشتت المكاني للمؤسسة :

كل بنايات من الورشة والإدارة والمخابر متواجدة في نفس البيئة الجغرافية أي داخل المؤسسة، ولا نجد أي بناية خارج المؤسسة، بمعنى أن بنايات المؤسسة ليست متشتتا خارجيا، قد نجد عناصر المديرية تحتل مكانا واحدا، والفصل بين المكاتب المديرية بمجران بلاستيكية شفافة، وأبواب المكاتب مفتوحة دائما، وهنا لا بد من بيان أن هذا النظام قد يساعد حتما على تقارب الموارد البشرية وتفتح الأنا على الآخر ما يجعلهم في تواصل دائم وهذا ما يؤدي إلى إكتساب المعارف. فالإدارة متواجدة داخل المؤسسة فهي تتكون من مكتب مسير المؤسسة وفروعه تتمثل في لجنة المديرية، تخطيط ومراقبة التسيير، سكرتارية مديرية العامة، مسؤول إدارة الجودة، وكما يتبعها ستمة مديريات والمتمثلة في مديرية التجارة، مديرية التموين، مديرية الإستغلال، مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية والعلاقات العامة.

على الرغم من عدم وجود تشتت خارجي، نجد تشتتا داخليا نتيجة لنظام فصل النشاطات مكانيا، مآدى إلى تفرقة الإمكانيات المادية على حساب النشاطات ودرجة فصل الموظفين مكانيا فمثلا تعد الإدارة كوحدة معزولة عن الورشة ومكتب الصيانة والمخابر، في حين نجد هناك تقاربا مكانيا بين الورشة والمكتب الصيانة والمخابر.

بعد دراستنا لمستوى الأفقي والرأسي وتوزيع المكاني للمؤسسة محل الدراسة، نستنتج أن مون جرجرة تحاول بقدر الإمكان الإبتعاد عن الهياكل المعقدة، لأنها على يقين أن التعقيد قد تؤدي عرقلة الأداء

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

التنظيمي، ولهذا نجدتها تصمم للأداء، مع أن وجود تمايز في المهمات لكن كل مهام باختصاصه وهذا لايشكل تعقيدا في المؤسسة.

### • الجوانب الرسمية:

إن تركيز مؤسسة مون جرجرة على الثقافة الرسمية نتيجة لإدراك تنظيم المؤسسة لدور الرسمية في ضبط السلوك، هذا لأن الرسمية تتضمن معنى أخلاقيا وسياسيا وتنظيميا، وهذا مادعانا إلى توصيف الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة بأنه يتميز برسمية دقيقة، بحيث لاحظنا أن هناك رسمية عالية بين صناع القرار وعمال التنفيذ والدليل على ذلك :

- وجود أنظمة وإجراءات مفصلة بشكل دقيق ولوائح لتوجيه سلوك العمال .
  - إجراء تقارير حول النشاطات التي يقومون بها .
  - كما إكتشفنا وجود علاقات رسمية مابين المسؤولين وعمال التنفيذ بإجراء Questionnaire وإعداد التقارير والمساءلات وضعت إدارة المؤسسة صيغة خاصة وفقا لخطوات وإجراءات المراجعة.
  - بالإضافة إلى وجود معلومات موثقة على شكل إرشادات يلتزم بها كل مدير ومسؤول في المؤسسة
  - لكل عامل داخل التنظيم سجل خاص به محفوظ في مكتب تسيير الموارد البشرية.
  - توفير بطاقات مهنية إلكترونية لكل عامل ويستوجب حملها في أثناء وجوده في التنظيم فهذه البطاقات تحتوي على إسم ولقب وصورة وبصمة العامل وعليها شريحة إلكترونية التي بها يثبت حضوره، ويكمن مهمة هذه البطاقة إثبات ضوابط الحضور.
  - كل مسؤول عن وحدة الإنتاج يحمل معه سجل لتدوين كل الملاحظات على أداء فريقه.
  - وضع ضوابط على شكل عقاب لمن يخالف القانون الداخلي .
- وكما لاحظنا وسجلنا وجود أقل رسمية في العلاقات بين العمال لتسهيل المهمة ولاسيما خلال وجود بعض المشاكل الصغيرة التي تحل فيما بينهم بشكل لاتستدعي إجراءات طويلة، وأثناء الرقابة ومراقبة الدائمة
- ### • الجانب المركزية العالية أو مركزية أقل :

بما أن مون جرجرة مؤسسة خاصة أكيد أن المسير للمؤسسة هو الذي يمتلك المركزية العالية والقوة وهو المقرر النهائي وصانع سياسة المؤسسة، لكن لاحظنا وسجلنا أن هناك مركزية منخفضة على مستوى المديرات والمسؤولين في كونهم لديهم حقوق في إختيار بديل من البدائل ولديهم مسؤولية تقييم الأداء لكن ليس لديهم حرية مطلقة في إتخاذ القرارات النهائية لأن القرار النهائي يعود دائما إلى مسير المؤسسة،

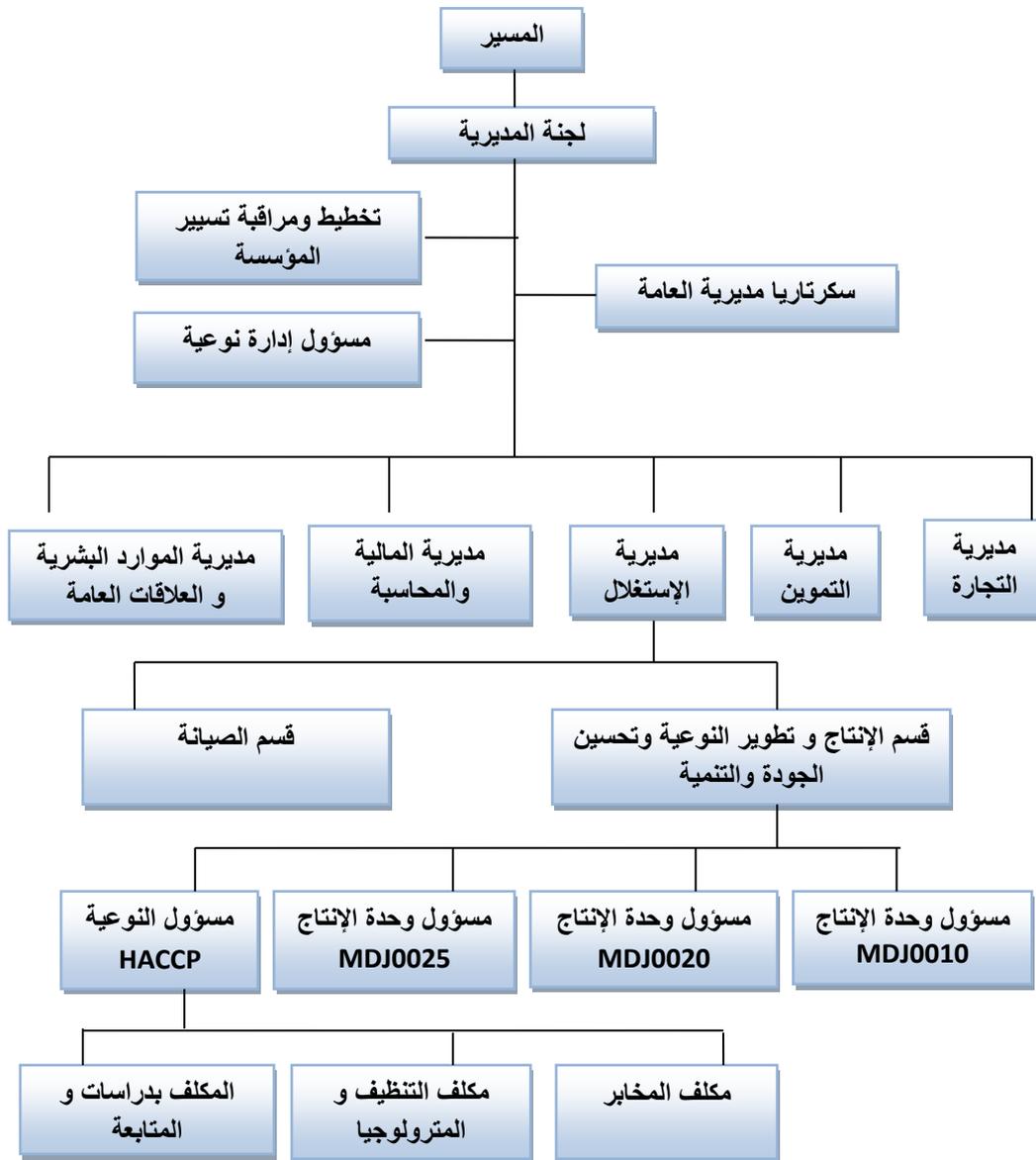
## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

---

ولهذا يمكن القول على الرغم من صلاحيات المدير والمسؤول لكنهم لا يمتلكون القوة في القرارات بحيث لديهم دور كدخلاء في إختيار والتعيين وصنع القرارات لكن دون ممارسة القوة أمام المسير، لكن بالرغم من تمتع المسير بالسلطة الكاملة إلى أنه دائما يتشاور مع اللجنة المديرية في كل مشروع جديد فالمشاورة على حساب الثقافة التسييرية لمون جرجرة قد تساعد على توضيح الرؤية أثناء كل خطوة في إتخاذ القرار وخصيصا أثناء الخوض في عملية التغيير.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة



المصدر من المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ب. إستراتيجية مؤسسة :

### 1). محاور إستراتيجية مون جرجرة

لغرض تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل فعال حدد فريق العمل لمؤسسة أهدافها الرئيسة في ثلاث محاور<sup>1</sup>:

#### • المحور الأول حول النمو:

بعدما لحظت المؤسسة أن الشركات الحديثة تهتم بتوسع نطاقها إلى ما هو أبعد من منطقتها الجغرافية التقليدية، فقد تمكنت من تأثيرها على روابطها وشركائها، لذا قررت مؤسسة مون جرجرة الدخول في مرحلة التوسع واكتشاف فرص النمو في سوقها، وكسند لهذه المرحلة إرتكزت مون جرجرة على أهم قواها والمتمثلة في التخصص بالمنتوج والقدرة على المنافسة وجذب قدر الإمكان من العملاء والرؤية الطويلة المدى، لذا تهتم المؤسسة بتعزيز نموها إنطلاقاً من تحديد الأهداف التالية :

الهدف الأول: توسيع النطاق الجغرافي لأنشطتها في السوق ذات الصلة

الهدف الثاني: تأكيد كفاءتها دولياً نتيجة لإنفتاحها على المعايير الدولية .

#### • المحور الثاني حول جاذبية العملاء :

إن مؤسسة مون جرجرة لها الرغبة في أن تظل جاذبة للعملاء إنطلاقاً من تحديد هدف التكيف المنتظم للمنتجات والخدمات مع الإحتياجات الحقيقية للمستهلك بواسطة تقديم سلسلة متكاملة من المنتوجات .

#### • المحور الثالث:جاذبية الشركة للإطارات والموارد البشرية:

لما كان الإبداع عنوان عصرنة المؤسسات، لذا نجد مؤسسة مون جرجرة تحاول التكيف مع الإبداع والتحكم فيه بتوفير بيئة ملائمة مرتبطة بجوانب عدة تتمثل في المادية والنقدية وجميع الموظفين الإداريين والفنيين الذين يدعمون أنشطة الشركة، ومن أجل تحقيق هذا المبدأ سطرّت المؤسسة الأهداف التالية:

- الهدف الأول:ضمان البنية التحتية وظروف العمل الذي من المرجح أن تجتذب الموارد البشرية الأكثر تطلباً .

- الهدف الثاني:تطوير سياسة الترقية والراحة والإستجابة لمتطلبات العدالة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية .

<sup>1</sup> plan stratégique 2018-2025 de la SARL Abdellah idahmanen a l'horizon 2025

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### • المحور الرابع: التكامل البيئي

هناك تحديات عدة لمؤسسة مون جرجرة ذات طبيعة تنظيمية وإقتصادية وإستراتيجية وإدارية لذا في هذا السياق تحدد الشركة هدفا أساسيا والمتمثل في تحسين أدائها البيئي.

(2). أهم الإستراتيجيات الوظيفية المعتمدة عليها من طرف مؤسسة مون جرجرة :

• إستراتيجية التسويقية: تتمثل في تطوير المتوج وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية، وهدف المؤسسة من بوضع هذه الإستراتيجية الحصول على الحصة السوقية و تحدى كل تهديدات المنافس.

• إستراتيجية تجارية: تتمثل في تكثيف الشبكة الجغرافيا للمنتوجات لتقليل من حجم منتوجات المنافس .

• إستراتيجية الموارد البشرية: تتمثل في توظيف الطاقة البشرية المؤهلة .

### ت. سياسة النوعية

(1). محتوى سياسة النوعية :

تحتوي سياسة النوعية على أهم الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية لتكيف مع نظام الجودة وإدارته بنجاح، فالوثيقة الرسمية لسياسة أشارت في البداية على نشاط المؤسسة ومهامها المتمثلة في الإنتاجية والتجارة ماء منبع وبعد ذلك إرتكزت على ثقافة نظام الجودة ومتطلباتها والمستهدفين كالزبون والمساهمين وكل أفراد التنظيم .

(2). تحديد الهدف الرئيسي لسياسة النوعية<sup>1</sup>:

يتم تحديد الهدف العام للمؤسسة على حساب نشاطاتها الذي يتمثل في إنتاج وتسويق المياه المعدنية وهناك ثلاث ركائز أساسية للهدف العام للمؤسسة التي حددها مالك الشركة والمتمثلة في الإنتاج، التسويق، الجودة على المدى الطويل وقد أيقنت المؤسسة أن تحقيق هدفها الرئيسي مرهون بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة على أساس معايير إيزو الدولي 9001 وفقا لنسخة الصادرة في 2015 كهدف مهم وجوهري لأداء المهام بشكل مستدام في بيئة معقدة بشكل متزايد ولتوليد القيمة المضافة لمصلحة جميع الأطراف المهتمة والمتعاملة مع المؤسسة، والسهر على خطة إستراتيجية لمراقبة الأهداف وتطويرها لضمان في الأخير التقدم نحو التميز. فنجاح تخطيط وتحديد سياسة النوعية على حساب آراء مسيري مؤسسة مون

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise la politique qualité code E/DG/01 05/05/2019

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

جرجرة مرهونة بالعملية القيادية والتنظيمية والتنسيقية بين الأفراد والرغبة الجماعية بتصميم والوصول بإتفاق إلى تخطيط الذي بحاجة إلى مواقف وتحفيز.

### ث. القيادة والتسيير في المؤسسة

1). القيادة و إلتزاماتها<sup>1</sup>: إن إلتزام الإدارة بالمعايير الدولية كان وفقا لبعدين وهما: الإلتزام بنظام إدارة الجودة، الإلتزام برضا الزبون.

#### • معايير إلتزام القيادة بنظام إدارة الجودة :

- ضمان مسؤولية فعالية نظام إدارة الجودة.
- ضمان ملائمة سياسة وأهداف النوعية مع إستراتيجية .
- إمكانية إستخدام مقارنة العملية والتحكم فيها.
- ضمان توفير الموارد المناسبة لتطبيق نظام الجودة.
- تواصل مع فريق العمل من أجل ضمان تنفيذ الجيد لنظام الجودة.
- توجيه وإرشاد العمال للمساهمة في فعالية نظام الجودة.
- دعم دور المسؤولين لتسيير نظام الجودة.

#### • معايير إلتزام الإدارة برضا العملاء :

- تحديد وفهم متطلبات العملاء والعمل على تلبيتها .
- الإهتمام بدراسة المخاطر وفرص المنتج .
- القدرة على تحسين المستمر للمنتوج لغرض تحقيق رضا الزبون .

#### • معايير المسؤولية والسلطات الإدارية

قد يطرح على عاتق الإدارة مسؤولية تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالأدوار وضرورة إبلاغها للمكلفين بها، فتفعيل الجهاز الإداري بمؤسسة مون جرجرة مرهون بإلتزامته إتجاه المعايير التالية :<sup>2</sup>

- التأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية.
- التأكد من أن العمليات وصلت إلى النتائج المرجوة .
- إجراء تقارير حول أداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين .

<sup>1</sup> Op.cit .p 3-4

<sup>2</sup> - السيد خلال بوعلام ، مدير الموارد البشرية بمؤسسة مون جرجرة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- ضمان تعزيز توجيه العملاء على جميع مستويات المنظمة.
- ضمان سلامة إدارة الجودة خاصة في ظل التغيرات خاصة عند التخطيط وتنفيذ التغييرات.

### (2). قسم تسيير الموارد البشرية :

يلعب قسم الموارد البشرية دورا كبيرا في توجيه أداء الموارد البشرية بتحديد مواصفات العامل، وخلق بيئة عمل ملائمة لتأثير على الأداء البشري.

ونظرا لأهمية الأداء البشري وكمطلب ضروري وحتمي تظهر الحاجة إلى تسييره وبطريقة فعالة لذا وضعت إدارة الموارد البشرية المكلفة بجميع قضايا العمال أهدافا تنفيذية لتحقيق تفاعل وإدماج العامل مع بيئة عمله مع تجنيد قوى قسم الموارد البشرية لتأثير على الأداء، وقد يتكون قسم الموارد البشرية من مكلفين وكل مكلف بمهامه ونشاطه كالتالي:

- **مدير الموارد البشرية (DRH):** مسؤول عن إتخاذ القرارات وتصميم خطة عمل المتعلقة بإستراتيجية الموارد البشرية وكما يشرف على عملية مراقبة سير العمال وتقييم أدائهم وفي الأخير يوقع على القرارات .
- **مسؤول تسيير الموارد البشرية (Responsible GRH) :** مسؤول عن تخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل وتقسيمه، تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، تقييم الأداء والترقية، السهر على تطبيق نظام الحوافز، الإهتمام بجميع قضايا المتعلقة بالعمال وسيرهم داخل المؤسسة خاصة السماع لشكاوي، وتنظيم العلاقات بين العمال والإدارة، السهر على إنضباط العمال ومحاربة كل أشكال الأخلاق الغير المرغوبة وتوجيه الأخلاق على حساب القيم الموضوعة في النظام الداخلي. وكما يشرف على فرقة تسيير الموارد البشرية فيعمل على توجيهها ومراقب سلوكياتهم.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** مهمته معالجة النزاعات والمشاكل بطرق قانونية بين العامل والمؤسسة وفقا لقانون العمل والنظام الداخلي.
- **المكلف بالأرشيف:** مهمته جمع البيانات الخاصة بالعمال كالعقود والملفات وتدوينها والحفاظ عليها .
- **المكلف بالمحاسبة:** المكلف بمحاسبة الأجور.
- **المكلف بالعلاقات العامة:** يهتم بإحتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة ومرافقة الإطار في أثناء قيامهم بمهام خارج المؤسسة، الإهتمام بكل أشكال الإتصالات لربط الموارد البشرية بالبيئة الخارجية .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ث. مجموعات العمل وطرق توجيهها بمؤسسة مون جرجرة

إن بيئة مؤسسة مون جرجرة تتطلب العمل بمجموعة، والعمل الفردي ليس ملائما في هذه البيئة الديناميكية، لذا يمكن القول أن الجماعة كعامل قوة لمؤسسة مون جرجرة، لتشجيع العمليات الجماعية تضع المؤسسة مجموعة من القيم والمتمثلة في:

- قيم العمل كفريق متجانس من أجل تحسين الإنتاجية والخدمة.
- قيم روح الجماعة.
- قيمة المسؤولية الجماعية.
- قيم إبداع وإبتكار أفكار جديدة وحلول بارعة.

قد تتميز مجموعة العمل بمون جرجرة بكون حجمها ومعقدة وهي متوسعة وموزعة على بيئتين بيئة الإدارة والبيئة الفنية المتواجدة في الورشة، مآدى بالمؤسسة إلى تحديد مجموعة من المؤشرات لتوجيه مجموعة العمل نحو ثقافة العمل كفريق متجانس لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ج. الموارد البشرية ومحيطه المباشر :

تعتبر الموارد البشرية على حساب منظور مؤسسة مون جرجرة من أهم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، لذا تحاول المؤسسة إستقطاب قدرات وكفاءات متمكنة لتحقيق هذا الهدف، فتستعين المؤسسة بطرق وآليات لحسن تسييرها وتعزيز دافعيتها من أجل الحصول على أداء بشري متمكن في تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

### 1). توزيع العمال:

- **توزيع العمال حسب فئة الجنس:** تحتوي المؤسسة على 584 عامل، فعرفت المؤسسة تنوعا في الجنس والسن، بحيث نجد 23 أنثى و 561 ذكر.
- **توزيع العمال حسب الفئة العمرية:** تتمتع المؤسسة بطاقة شبانية، قد يتراوح عدد الشبان العامل 93 شاب ما بين 20-30 سنة، 218 عامل بين 30-40 سنة، 205 عمال بين 40-50 سنة، 32 عامل بين 50-55 سنة، 20 عامل بين 55-60 سنة، 15 عامل أكبر 60 سنة، وعامل واحد أصغر من 20 سنة<sup>1</sup>.
- **توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية:** 129 عاملا لديهم خبرة لمدة سنة، 56 عامل لديهم خبرة لمدة سنتين، 46 عاملا لديهم خبرة لمدة ثلاث سنوات، 52 عاملا لديهم خبرة لمدة أربعة سنوات، 49 عاملا

<sup>1</sup> Document répartition des effectifs par tranche d'age .14/03/2021.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

لديهم خبرة لمدة خمسة سنوات، 25 عاملا لديهم خبرة لمدة ستة سنوات، 28 عاملا لديهم خبرة لمدة سبعة سنوات، 15 عاملا لديهم خبرة لمدة ثمانية سنوات، 19 عاملا لديهم خبرة لمدة تسعة سنوات، 8 عاملا لديهم خبرة لمدة عشرة سنوات، 9 عاملا لديهم خبرة لمدة 11 سنة، عامل واحد لديه خبرة لمدة 12 سنة، ثلاثة عمال لديهم خبرة لمدة 13 سنة، خمسة عمال لديهم خبرة لمدة 14 سنة، ثلاثة عمال لديهم خبرة لمدة 15 سنة، عامل واحد لديه خبرة لمدة 23 سنة، عامل واحد ذو خبرة لمدة 24 سنة.

يقدر متوسط الخبرة المهنية لمؤسسة مون جرجرة يقدر بـ 3.30 وعلى حساب ما قاله المكلف بالحاسبة يمكن حساب متوسط الخبرة المهنية للمنظمة بإتباع المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{حساب جميع سنوات الخبرة التي تمتلكها المؤسسة}}{\text{عدد العمال}}$$

ولتوضيح ذلك نشير إلى المثال الذي أعطاه لنا السيد مرزوق صفيان المسؤول عن الحاسبة هو أن:

"جميع سنوات الخبرة التي تمتلكها مؤسسة مون جرجرة تقدر بـ 1931 مقسمة على عدد العمال مقدرة بـ 584

= 3.30 متوسط خبرة المهنية لمؤسسة مون جرجرة "

### • توزيع الموظفين على حساب الفئة المهنية:<sup>2</sup>

- تمتلك المؤسسة 3 إدارات مسيرين ( cadre dirigeant ) بالنسبة 1 % وكلهم رجال.
- 4 إطار عالي ( cadre supérieur ) بالنسبة 1% لديهم مستوى جامعي وكلهم من جنس ذكري.
- 16 إطار ( cadre ) بالنسبة 3% بحيث نجد 5 إناث و 11 منهم ذكور وكلهم لديهم مستوى جامعي .
- المتحكمين ( maitrise ) تحتل نسبة 9% أي ما يعادل 50 فرد منهم 43 إناث و 7 ذكور لديهم مستوى تقني سامي و منهم حتى ليسانس .
- 88% يمثل طبقة التنفيذ ( execution ) أي 511 عاملا في التنفيذ منها 11 أنثى، 500 ذكر.

<sup>1</sup> منقول عن السيد مرزوق صفيان المسؤول عن الحاسبة ، توزيع العمال حسب سنوات الخبرة ،

<sup>2</sup> Document de répartition des effectifs par categorie SARL G.S.A-LA grande source darafou 14/03/2021.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### (2). صفات المهارات المهنية والشخصية<sup>1</sup>:

لقد إتفقت إدارة المؤسسة على مجموعة من السمات التي يجب أن يحملها عمال المؤسسة والمتمثلة في:

- **سمات المهارات المهنية والمتمثلة في** : القدرة على التقويم الذاتي ( auto-évaluation)، الأداء المرضي والمتوقع مطابق لمعايير إيزو، الإلتزام بمسؤولية المهمات، الدافعية للتميز والتعلم، إحترام الآخر، القدرة على العمل الجماعي، ضرورة إمتلاك العمال المعارف لإستخدام الأفضل، المرونة والمبادرة لتحقيق جودة العمل القدرة على الحكم وإتخاذ القرارات، السرية ومهارات التواصل
- **سمات المهارات الشخصية (habilité personnelles)** والمتمثلة في: الثقة في النفس، الدافع الذاتي، الموقف والسلوكيات الحاضرة في بيئة العمل، الإحترافية والإلتزام بالمواعيد والمظهر، القيادة بالنسبة إلى المسؤولين والمدراء .

### (3) محيط المباشر بالموارد البشرية

#### • الأخطار:

- لا تخلوا أي بيئة من الأخطار ولاسيما البيئة الصناعية نتيجة لمخاطر الآلات والمواد الكيماوية، لذا سجلنا الخطر المحتمل في مؤسسة مون جرجرة والمتمثلة في:
- تعرض المؤسسة للإهتزازات نتيجة لوجود الآلات الضخمة.
  - تعرض أيادي العامل في الورشة لحساسية على مستوى اليدين.
  - أمراض مهنية محتملة كالصمم، الإعاقاة في حالة قطع اليدين.
  - حوادث جسيمة إحتمال وقوعها مثل الإنزلاق، قطع اليد، الكسر، التكهرب .
  - الضغط الستاتيكي<sup>2</sup> static pressure نتيجة للجلوس، أو كثرة الوقوف، ركوع.
  - العبء الديناميكي نتيجة لرفع الحمولة ونقلها من مكان التصنيع إلى مكان التعليب .
  - العبء الذهني للعامل في الورشة نتيجة للتركيز والإنتباه الدائم أثناء أداء المهام التي تتطلب الدقة.
  - حرارة وشدة الضوضاء والأصوات الآلات قد تؤثرعلى الصحة الجسمية والنفسية للعامل .
  - حوادث المرور أثناء نقل البضائع إلى الخارج .

<sup>1</sup> Grille d'évaluation de rendement .SARLGSA

<sup>2</sup>مصدر المعلومة : مسؤول الأمن و الصحة المهنية

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

إن وجود مثل هذه المخاطر في بيئة العمل ستشعر العامل بالإرهاق والملل الذي من خلاله يفقد كل طاقته في الإتقان ومن تم يقترب أخطاء غير مسموحة ما يؤدي إلى منتج غير مطابق للمعايير، فنتيجة هذه الوضعية هو نقص مصداقية المنتج ويمكن حتى فقدان شهادة النوعية وهذا ما يؤثر في الأخير إلى تشويه سمعة وصورة المؤسسة، لهذا نجد مون جرجرة تولي الإهتمام بصحة بيئتها الداخلية من خلال توفير ظروف ملائمة للعامل.

### • المناخ الصحي للعمل:

لمنع المخاطر المحيطة بالعامل وضعت مصلحة التقنيات برنامج الصحة المهنية لتوفير مناخ عمل صحي بمؤسسة مون جرجرة، ومن أهم الإجراءات الأمنية المتخذة نجد:

- توفير نظام الأمن والصحة المهنية الذي يعمل حاليا على مبدأ 0 خطر<sup>1</sup>، لذا كونت المنظمة مصلحة HSE المتكونة من 35 عضوا مقسما إلى ثلاث فرق عمل وكل فريق موزع على قسم معين في المؤسسة مهمتهم الوقاية والوعي (sensibilisation et prévention) وفرض عقوبات على مخالف القوانين الأمنية الداخلية، ويتمتع مسؤول HSE بحرية إتخاذ القرار وعلاقته مع العمال الوقاية وفرض العقوبات .
- توفير آليات الحماية والمتمثلة في الرسم التخطيطي (pictogramme) للإشارة إلى أماكن الخطر، توفير قبعات الأمان، قياس الصوت.
- تحديد مدة العمل بصفة قانونية وهي العمل بالتناوب 8/3، وإعطاء الراحة في يوم الجمعة.
- توفير نظام التكييف والتهوية داخل الوحدات.
- توفير كاتم الصوت لإنخفاض من درجة الضوضاء الآلات والشاحنات خارج الوحدة.
- توفير وسائل الحماية لضمان سلامة العامل وهذا يدخل ضمن ثقافة الصحة المهنية للمؤسسة ومن أهمها: كاتم الصوت، الحذاء المضاد للانزلاق، القفازات الطبية التي تمنع أي التنقل للميكروبات، المتزر، كامات الفم، قبعات، وسائل الصيانة .
- توفير مستوى الإضاءة موافق للمعايير الفيزيائية لضمان رؤية جيدة مثلا إحتواء الوحدة على نوافذ كبيرة لدخول الضوء، وإمكانية إشعال المصابيح في الليل بالنسبة للفرقة التي تعمل في الليل.

<sup>1</sup>مصدر المعلومة: السيد قاسي بومدين ، مسؤول الأمن و الصحة المهنية ، 16 مارس 2021 على الساعة 10

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- ونظرا إلى ثقافة الأمن الغذائي التي تحملها مؤسسة مون جرجرة فهي بذلك تمتلك كل وسائل الوقاية للحفاظ على نظافة المكان ومنع كل أشكال التلوث والغبار والدخان داخل المؤسسة فهي بذلك تقتني معدات التنظيف أهمها *le bi-andi /pic nadhif*.

على العموم وضع العامل في بيئة مناسبة بعيدة عن الأخطار ما يؤدي إلى تحقيق المردود المنتظر والمتمثلة في كمية الإنتاج المطلوبة إليهم يوميا، وإحترام معيار الكمية المحددة ومعيار الجودة مرهون بظروف العمل الجيدة.

### 2./ عناصر البيئة الخارجية لمؤسسة مون جرجرة

أ. **زبون المؤسسة**<sup>1</sup>: زبون مؤسسة مون جرجرة منقسم إلى قسمين: هناك زبون مباشر، وزبون غير مباشر -**الزبون المباشر**: في حالة ما إذا قناة البيع قصيرة بين المؤسسة والمستهلك والعلاقة تكون بين المؤسسة ونقطة البيع مباشرة ويصل المنتج إلى المستهلك، والخدمة تكون مباشرة بين المستهلك وممثل المؤسسة.

-**الزبون بالجملة**: في حالة ما إذا قناة البيع طويلة بين المؤسسة والمستهلك، ويعتبر تاجر جملة كقناة ربط بين المؤسسة والمستهلك من خلال الدور الذي يلعبه كعضو محاور في توزيع المنتوجات إلى شبه تجار جملة والذين بدورهم يقومون بتوزيع المنتوجات إلى نقطة البيع والمتمثلة في محلات البقال ومطاعم وبعد ذلك تصل إلى المستهلك. فالفرق الموجود بين الزبون المباشر والزبون بالجملة هو أن قناة البيع لزبون مباشرة قصيرة أما قناة البيع لزبون بالجملة تكون طويلة.

### الشكل رقم (11): الزبون المباشر

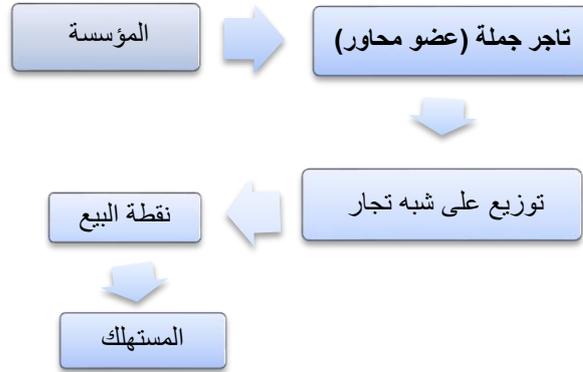


الإعداد من طرف الطالبة

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد حمانش سليمان ، مديرية التجارة ، 17 مارس 2021 ، على الساعة 13:00 14:47

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

الشكل رقم (12): الزبون بالجملة



### الإعداد من طرف الطالبة

ب. **المنافسة:**<sup>1</sup> تكون المنافسة في السعر والتنوعية بحيث إحتلت مون جرجرة نسبة 65٪ من الحصة السوقية في سنة 2015 ولديها وقتئذ ستة منافسين، وفي 2021 إحتلت نسبة 45٪ حصة سوقية وهذا الإنخفاض نتيجة لدخول منافسي الجدد أين إرتفع عدد المنافس 35 مؤسسة.

ثانيا: عناصر البيئية لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري

1/. العناصر الداخلية لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري

أ. الهيكل التنظيمي بمؤسسة النقل

1). مهام الهيكل التنظيمي.

• إطار المكلف بالبرمجة والتفاصيل: تكمن مهامه في :

- إستقبال كل التقارير القادمة من طرف رئيس الحضيرة حول غيابات وتأخر ودخول عمال الإستغلال والعمل على تسجيلها.
- إستقبال التقارير المتعلقة بالمكلفين بالشبكة والمراقبة ومن خلالها يتم معرفة أوضاع شبكة ومشكلات العطب ومشاكل العمال وأخطائهم المهنية والقيام بإستفسارات للعمال الذين قاموا بأخطاء مهنية. وفي الأخير يختم التقرير من طرف رئيسة دائرة إستغلال والترقية وإطار المكلف بالبرمجة والتفاصيل.<sup>2</sup>
- برمجة توقيت النقل وإعلان على برنامج الشبكة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه

<sup>2</sup>مقابلة مع حاج طيب يمينة ، إطار المكلف بالبرمجة والتفاصيل ، 29 مارس 2021 ، على الساعة 10

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

على العموم نستنتج أن مصلحة البرمجة هي نقطة مركز الثقل لنشاطات المؤسسة، بحيث يكمن دورها في التخطيط لتنظيم سلوكيات السائقين والقاطنين والمراقبين، لذا يستوجب على المكلف بهذا المهام أن يكون لديه القدرة في البرمجة والتحكم في الإعلام الآلي وقدرة حصوله على المعلومات حول البيئة الخارجية لتحديد نقطة الإنطلاقة والوقوف، خاصة القدرة على إدراك تموقع الركاب بكثرة، والقدرة على التواصل مع رئيسة الدائرة والإستغلال والترقية ومع رئيس الحضيرة، والإطلالة الدائمة على التقارير القادمة من طرف المكلفين بالشبكة والمراقبين، وعلى إدراك بكل حركة عمال الإستغلال وعدم إخفاء برنامج الشبكة.

### ● إطار المكلف بالأمن :

قد يرأس الإطار المكلف بالأمن أربع فرق تتكون من 12 عون أمن تعمل من 8 صباحا حتى الثامنة ليلا وفريق من الثامنة ليلا حتى الرابعة صباحا.

وتكمن مهامهم في: <sup>1</sup>

- تكليف بمهام أعوان الأمن.
- برمجة توقيت المناوبة لأعوان الأمن.
- تكليف بنظافة محيط المؤسسة.
- ضمان حماية و تفادي من الضرر في أثناء تسيير وسائل العمل.
- وضع تحت تصرف العمال مغسلة، دورة المياه، وحجرة خزانة لوضع ثياب، ووسائل النظافة ووسائل للحماية الذاتية والجماعية .
- تقديم نصائح وقائية للعمال.
- مراقبة محيط المؤسسة من أجل تفادي كل ما يضر بصحة العامل.
- تنظيم الإسعافات الأولية للعمال وكذا توفير إسعافات المتنقلة ومعالجة الأمراض المهنية.
- إعطاء أوامر بوقف العمل في حالة ما إذا التدابير الأمنية غير كافية أو غير موجودة .

● **التحكم:** هم المكلفون بالشبكة ومراقبة الخطوط.

● **التنفيذ:** تتمثل في عمال الإستغلال كالقاطنين والسائقين .

<sup>1</sup>مصدر المعلومة السيد سعيد منصر مكلف بالأمن الداخلي و المحيط و النظافة ، 02 أفريل 2021 الساعة 13:00

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### (2). خصائص الهيكل التنظيمي بمؤسسة النقل:

نوع الهيكل التنظيمي الموجود في مؤسسة النقل هو على شكل هرمي، يتميز بالبساطة كونه قليل التعقيد ولا توجد فيه تفصيلات كبيرة، فهو غير مستقر لأن في بعض الأحيان ينشؤون وحدة معينة ثم تلغى، فقد تعتبر الإدارة هي الجهة الرسمية فيه، والسلطة الرسمية محصورة في يد مدير المؤسسة.

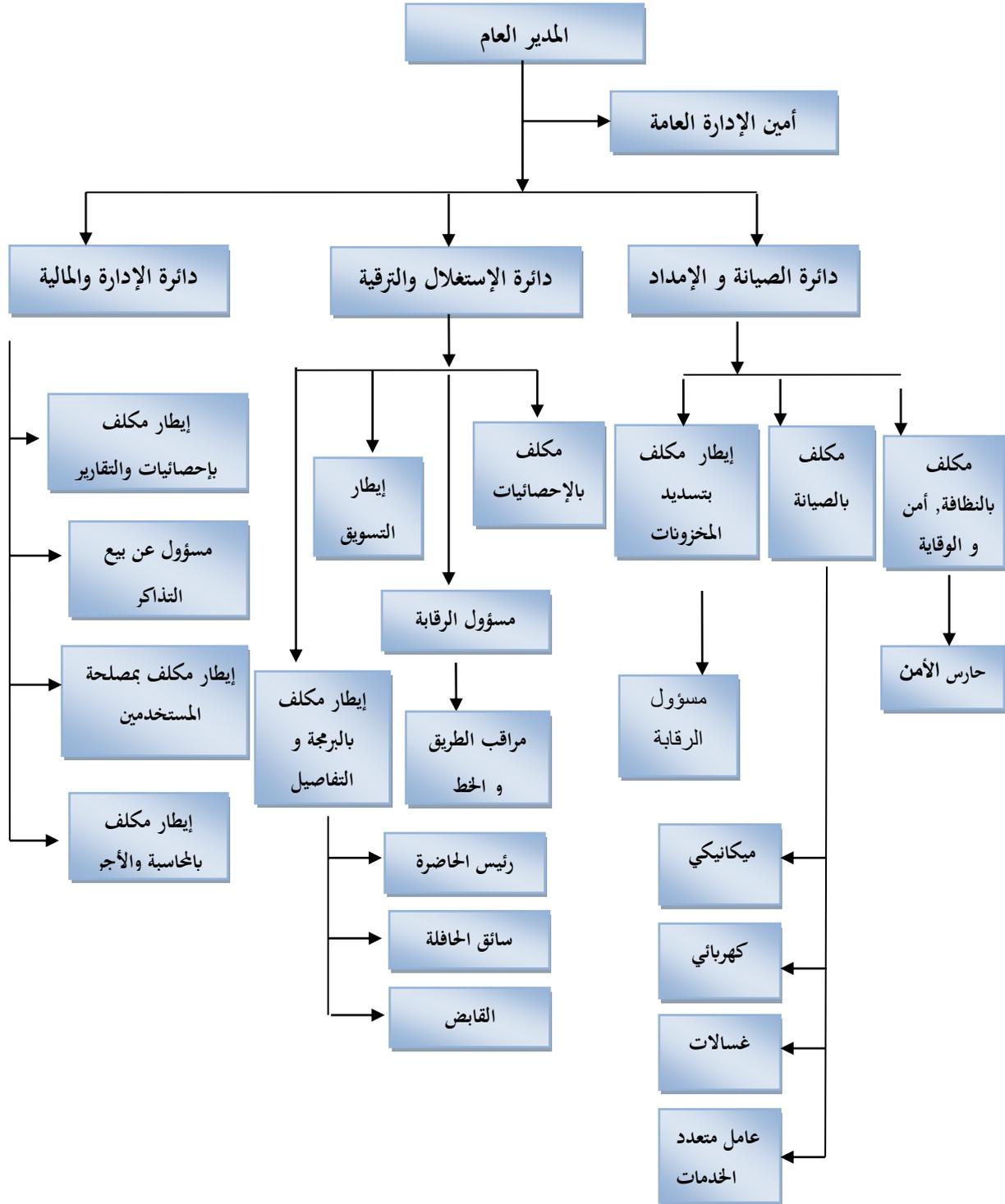
ومن أهم القنوات الرسمية لهذا الهيكل: التعليمات، تدابير الوقاية والأمن، التشريعات والتنظيم المعمول به، التقنية، النظام الداخلي، الإتفاقية الجماعية.

ولعل من المناسب أن نشير إلى الإشكالية التي يعانها هذا الهيكل، أنه لم يتم وضع له نموذج خاص، وهذا الأمر لاحظناه عندما طلبنا لهم نموذج الهيكل التنظيمي فقد سلموا لنا نموذجين، و الخلل الثاني الذي يهدد هذا الهيكل يتمثل في إنعدام بطاقات وصف لمهامات والأنشطة للمؤسسة وهذا ما صرح به الإداريون أنهم لا يمتلكون أي وثيقة رسمية تحدد مهامهم ولهذا السبب قد يبدو هيكلهم التنظيمي غير واضح لهم، ومن إنعكاسات غموض الهيكل إنعدام الإتصالات المستمر بين المكاتب وظهور الصراعات الداخلية بين العمال.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة

L'ETUS



المصدر من مؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ب. إستراتيجية مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري

تتمثل إستراتيجية مؤسسة النقل في ضمان النقل العمومي للمسافرين بوسائل ملائمة على إمتداد النسيج الحضري وشبه الحضري وذلك وفقا للمادة 5 المذكورة في الجريدة الرسمية.

ولتحقيق هذا الهدف الأمر يرتبط بضرورة الإهتمام بمهام مكلفة للمؤسسة المتخصصة في هذا المجال وإتباع سياسة العامة مع التركيز على أهم موارد.

### ت. نوع الفرد الذي توظفه المؤسسة:

المؤسسة لاتوظف عمال الأجانب فهي بحاجة فقط إلى يد عاملة وطنية مؤهلة، وهذا مايعني أنها تساهم في الحد من حجم البطالة بمنطقة البويرة، وكل الأفراد من المنطقة، لذا لا يوجد تنوع هوياتي، فعدد المستخدمين حوالي 116 يتكون من 06 إناث، 110 ذكور، 36 سائقا، قديتراوح سن العمال من 30 إلى 59 سنة.<sup>1</sup>

في الفصل الثالث من الإتفاقية كان مهتما بموضوع مسار علاقة العمل مايعني أن في هذا الشق المؤسسة تهتم بتحفيز العمال من خلال الترقية التي أشارت إليها المادة 70، والتقدم في المادة 69 وتخفيض الرتبة في المادة 76.

### ث. بيئة الجماعة في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري:

#### 1). الوقاية من النزاعات

للوفاية من النزاعات الجماعية تستعين مؤسسة النقل بالمادة 132-136 الواردة في الباب الثالث من الإتفاقية الجماعية حول موضوع علاقات العمل الجماعية والتي نصت على أهم آليات الوقاية من النزاعات الجماعية و التي يمكن أن نستخلصها في : أحكام الإتفاقية ، مجموع الحقوق المعترف بها للعمال، التشريع ، التنظيم المعمول به ، تنظيم إجتماعات دورية مرة كل 3 أشهر ، إجراء الصلح لمدة 03 أشهر ، إعلام مفتشية العمل ، محظر عدم الصلح . تكييف اللقاءات، واللجوء إلى الوساطة أو التحكم، إضافة إلى الإلتزام بثقافة النزاهة وفحص وضعية العلاقات الإجتماعية المهنية.

<sup>1</sup>السيدة ميهوبي خديجة ، إطار مكلف بتسيير مصلحة المستخدمين ، 30 مارس 2021 ، على الساعة 11

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### (2). ضبط سلوك الموارد البشرية :

تحاول مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري ضبط سلوك الفرد مع زملائه ومنع كل تصرفات المؤدية للصراعات والنزاعات، لذا تعمل المؤسسة جاهدة للحفاظ على التلاؤم بين الأفراد وحرمان كل التصريحات الكاذبة وقد يعاقب صاحبها على حساب أحكام النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما نصت عليه المادة 17 من الإتفاقية الجماعية.

### (3). إجراءات الإضراب:

يعد الإضراب حقا قانونيا يمكن ممارسته من طرف عمال المؤسسة لضمان حقوقهم والوصول إلى إتفاق جماعي ، إلا أن اللجوء إليه يستوجب أن يكون وفقا لإجراءات قانونية محددة في الإتفاقية الجماعية والواردة في الفصل الثاني من الباب الثالث لعلاقات العمل الجماعية من المادة 137 حتى 141 والمتمثلة في المصادقة على اللجوء إليه بالإقتراع السري ويجب أن يكون بأغلبية العمال المجتمعين في الجمعية العامة المقدرة بنصف عدد العمال والحصول على المصادقة من طرف الممثلين النقبيين وإعلام مدير المؤسسة وقد يبدأ الإضراب المصادق عليه بنهاية أجل الإشعار المسبق المودع من طرف الممثلين النقبيين بعد إعلام مفتشية العمل المديرية وبعد 15 يوما من الإشعار يبدأ الإضراب وقد حددت الإتفاقية شروطا يجب أن يلتزم بها المستخدم وممثلو العمال خلال الإضراب والمتمثلة في: المفاوضات ، ضمان أمن المؤسسة ، حماية العمال الذين لم يلتحقوا في الإضراب ، معاقبة كل من يخرق لحرية العمال، وفي الأخير الوصول إلى إتفاق مع ضمان الحد الأدنى من الخدمة المقدرة بـ 30 %.

### (4). لجنة المشاركة cp :

المشاركة في الهيئة المستخدمة حق شرعه المشرع الجزائري في المادة 5 من قانون العمل تتكون اللجنة المشتركة في المؤسسة من عضوي رئيس اللجنة ونائب منتخب، مهمتهم إبداء الرأي في الإدارة كما لديها الحق التعرف على كل معلومات حول المؤسسة والإطلاع على الكشوف المالية للمؤسسة والحرص على تطبيق القانون الداخلي وعقد دورات منتظمة كل 3 أشهر، ودوره يكمن في تسيير الصراعات الداخلية للمؤسسة والتعبير عن الأراء في الإدارة، وقد حدد المشرع الجزائري طريقة الانتخاب وتشكيل أجهزة المشاركة في الفصل الثالث من قانون العمل 90-11 من المادة 97 والمادة 101،

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- ومن أهم شروط الإنتخابات على مندوبي<sup>1</sup> :
- الإقتراع الفردي الحر والسري والمباشر للعمال على مندوبي المستخدمين
  - الإقتراع قد يكون في دورين بحيث في الدور الأول تقدم المنظمات النقابية التمثيلية بإنتخاب مندوبي الذين تتوفر فيهم المعايير المتفكدة عليها و في الدور الثاني يتم ترشيح المندوبين في مدة أقصاها ثلاثون يوما .
  - إستبعاد في الإنتخابات الإطارات القيادية في الهيئة المستخدمة
  - على المندوب أن يبلغ من العمر 21 سنة والأقدمية أكثر من سنة في الهيئة المستخدمة
  - الأخذ بعين الإعتبار معايير الفوز والتمثلة في الحصول على أكبر عدد من الأصوات، الأقدمية في حالة تساوي الأصوات، وفي حالة ماإذا هناك تساوي يؤخذ معيار الأكبر سنا .
  - وحددت المادة 101 من القانون العمل 90-11 أن عضوية مندوبي المستخدمين ثلاث سنوات

### 2/. البيئة الخارجية وتأثيراتها على أداء المؤسسة

- تستخدم المنظمة مصطلح الشبكة للتعبير عن البيئة الخارجية، وتعني الشبكة وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة، وأهم العوامل هي:<sup>2</sup>
- **سياسة الدولة:** هناك العديد من العوامل في نظام الدولة التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أنشطة ومهام مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري، على سبيل المثال نجد سياسة هذه المؤسسة محددة من طرف الوزارة المعنية، وإتخاذ قراراتها مرتبط بمجلس الإدارة، إضافة إلى القرارات الإقتصادية والسياسية التي تؤثر على البيئة المستقرة للمؤسسة كأسعار التذكرة .
  - **المواسم:** يمكن أن تكون المواسم عقبة أمام خدمات هذه المؤسسة، على سبيل المثال، في فصل الصيف هو موسم العطلات ، وولاية بويرة ليست سائحا متميزا ، لذا فإن خدمة المؤسسة محدودة.
  - **المؤسسة في ظل جائحة كوفيد 19:** في ظل جائحة كوفيد 19 تم تجميد نشاط النقل الحضري من 20 مارس 2020 إلى غاية 20 جوان 2020، أين كانت حافلات المؤسسة تحت تسخيرة والي ولاية البويرة لنقل موظفي المؤسسات العمومية من كافة الدوائر إلى مدينة البويرة وتحت تصريح إجراءات صارمة لمنع تفشي

<sup>1</sup> - قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية ، النصوص الكاملة للقوانين و تعديلاتها الى غاية 23 فبراير 2008 مدعمة بالاجتهاد القضائي ، ط. 04 ، منشورات بيرتي ، ص 43-45

<sup>2</sup>-منقول من : السيدة فايزة مرزوق مسؤولة البرمجة و التفاصيل ، 1 أبريل 2021 ، على الساعة 9 صباحا

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

فيروس كورونا، لذا سطرت المؤسسة برنامجا لتوفير هذه الخدمة وذلك تنفيذًا للتعليمية رقم 02 المؤرخة في 13/06/2020 الصادرة عن الوزير الأول والتعليمية رقم 196 المؤرخة في 16/06/2020 الصادرة عن وزير الأشغال العمومية والنقل، وعليه قامت مدير النقل لولاية البويرة بإتباع التدابير التالية<sup>1</sup>:

- منع دخول المسافرين دون إرتداء القناع الواقي منعا باتا .
  - إقرار فتح النوافذ وغيرها من أنظمة التهوية الطبيعية .
  - تحديد عدد المسافرين بنسبة 50 بالمئة من قدرة إستيعاب كل وسيلة النقل .
  - وضع مواد مطهرة على متن الحافلات .
  - إخضاع وسيلة النقل يوميا لعملية التنظيف والتطهير .
  - تنظيم ضرورات التباعد الجسدي على مستوى المحطات ومواقف الحافلات .
  - إقرار الصعود إلى وسيلة النقل والنزول منها عبر أبواب مختلفة بالنسبة لحافلات وحيدة الأبواب .
- وما صرحت به مسؤولة البرمجة والتفاصيل السيدة فايزة مرزوق أن نتيجة لهذه الأوضاع إنخفاض عدد الركاب بحيث كان عددهم سنة 2019 حوالي 2.209.490 راكبا وعدد الدورات لسنة 2019 مقدرة بـ 34721 دورة وفي 2020 إنخفض المعدل إلى 1.326.458 راكبا وعدد الدورات إنخفضت إلى 23.760 دورة ومقارنة عدد الركاب لسنة 2020 بالنسبة 2019 إنخفض إلى 40 %، ومقارنة عدد الدورات بين 2020 و 2019 إنخفض بـ 32% مقارنة عدد الأماكن للركاب بين 2020 و 2019 إنخفض بـ 32 %، مع العلم أن المؤسسة توفر 6.944.200 مكان وهذا تطبيقا للمعادلة التالية :

$$\begin{array}{l} 200 \text{ مكان} \leftarrow 1 \text{ دورة} \\ x \leftarrow 34.721 \text{ دورة} \\ 6.944.200 \text{ مكان} = 34.721 \times 200 \end{array}$$

<sup>1</sup> إعلان مديرية النقل لولاية البويرة ، رقم 789/م ن/2020، الصادرة 21 جوان 2020 .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

من خلال ما سبق ووفقا للمعلومات المتحصلة عليها، تم تدوين أوجه إختلاف البيئتين والتي يمكن أن نستخلصها على النحو التالي :

1- نجد الهيكل التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة محدد المهامات والإختصاصات، في حين نجده في مؤسسة النقل بسيطا ليس معقد الإختصاصات ، والشئ الذي لحظته أن لمؤسسة مون جرجرة نموذج خاص بالهيكل التنظيمي مرافقا بطاقات المهامات في حين نموذج الهيكل التنظيمي بمؤسسة النقل لا يحتوي على بطاقات المهامات لأنه غير مستقر.

2- الإستراتيجية العامة لمؤسسة مون جرجرة ذات بعد واسع تركز خاصة على التكامل البيئي كما لها إستراتيجية الوظيفية المعتمد على التسويق والتجارة والموارد البشرية والأكثر أهمية أن التخطيط للإستراتيجية قد يكون بإرادة المؤسسة وذلك بشراكة بين القائد ولجنة المديرية، في حين إستراتيجية مؤسسة النقل موضوعة من طرف الهيئة الرسمية والمركزية والمتمثلة في وزارة النقل التي تهدف إلى ضمان النقل العمومي، وأما دور المدير العام للمؤسسة يتمثل في إتباع المعالم الإستراتيجية وتطبيقها فقط .

3- مؤسسة مون جرجرة تعمل وفقا لسياسة النوعية، أما مؤسسة النقل سياستها خدمتية .

4- يلعب قسم الموارد البشرية دورا بارزا في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة مون جرجرة، في حين مؤسسة النقل مازالت تعمل وفقا لنظام القديم الذي يتمثل في مكتب المستخدمين بمهام محدودة ولا يوجد فيها قسم الموارد البشرية .

5- الإتزمات القيادة بمؤسسة مون جرجرة تحدها المعايير الدولية ونظام الجودة، أما سلطة ومسؤولية المدير بمؤسسة النقل محددة من طرف وزارة النقل وفقا لشروط التشريع والتنظيم المعمول به .

6- بيئة العمل بمؤسسة مون جرجرة تتطلب العمل كجماعة سواء داخل المكاتب أو داخل الورشات فالعمل كجماعة تفرضها البيئة المتجانسة لأن الورشات والمكاتب متواجدة في إطار جغرافي موحد، في حين بيئة العمل بمؤسسة النقل غير متجانسة فقد يتطلب العمل بإنفرادية في المكاتب، بالإضافة إلى وجود عمال الإستغلال (السائقين والقباضين) دائما خارج المؤسسة نظرا لطبيعة عملهم .

7- لكلا المؤسستين تنوع في الموارد البشرية من حيث الجنس والسن وموزعة على حساب فئات سوسيو مهنية، لكن الإختلاف المتواجد هو أن مؤسسة مون جرجرة توظف الأنثى في العمليات التنفيذية فهي متواجدة في الورشات، لكن مؤسسة النقل لا توظف الأنثى في المناصب الإستغلال كالسياقة أو

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

كقابضة أو المراقبة فنجد المرأة بمؤسسة النقل تحتل المناصب الإدارية فقط، فقد نجد مبدأ الإستقطاب يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحيث يعتبر الموارد البشرية كأهم عاملا لتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة مون جرجرة الموارد البشرية لذا تركز على المهارة .

**8- المحيط المباشر** بمؤسسة مون جرجرة له مخاطر لذا تعمل على توفير العمل الصحي شامل كل عمال المؤسسة من خلال تطبيق نظام الأمن والصحة المهنية الذي يعمل على مبدأ صفر خطر، أما البيئة الداخلية لمؤسسة النقل هي بيئة أمنة في حين نجد الخطر يهدد عمال الإستغلال.

**9- من حيث مدة العمل** نجد أن لكلا المؤسستين نفس التوقيت بالنسبة للعمل في الإدارة قد يكون من الثامنة إلى الرابعة مساء، بالنسبة للتنفيذ العمل بالتناوب.

**10- هناك بعض القنوات** قد نجدها في مؤسسة النقل مثل الإتفاقيات الجماعية ولجان المشاركة ولا نجدها في مؤسسة مون جرجرة .

**11- نلاحظ إختلاف تموقع القنوات الرسمية** لإتخاذ القرار بين المؤسستين، فالقناة الرسمية لمؤسسة مون جرجرة متواجدة داخل الإطار الفرعي للمؤسسة وتمثل في لجنة مديرية، في حين القناة الرسمية لتأثير على قرارات مؤسسة النقل متواجدة خارج الإطار الفرعي والمتمثل في مجلس الإدارة الذي يعتبر الإطار الشامل والهيكل الرسمي.

**12- الإضراب** كحق قانوني لعمال مؤسسة النقل في حين يمنع الإضراب بمؤسسة مون جرجرة .

**13- البيئة الخارجية** لمؤسسة مون جرجرة معقدة لكثرة العناصر المؤثرة فمثلا هناك زبون مباشر وزبون غير مباشر، وما يؤثر في درجة التأكيد البيئي لمؤسسة مون جرجرة هي تلك التهديدات في الأسعار والمنافسة، أما مؤسسة النقل فتعقيد البيئي فيها بسيط نظرا لقلة العناصر المؤثر عليها مقارنة ببيئة مون جرجرة .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المطلب الثالث:ثقافة نظام العمل بمؤسسات محل الدراسة

يدرس هذا المطلب ثقافة العمل بمؤسسات محل الدراسة من حيث نظام الذي تفرضه المؤسسات لتنظيم العلاقات بين العمال وبين العامل والإدارة، ودراسة أهداف وسياسة المؤسسات، والتعرف على مؤشرات تحسين الأداء وماهي أهم المعايير المعمول بها .

### أولاً:ثقافة نظام العمل بمؤسسة مون جرجرة

#### 1./ النظام الداخلي:

النظام الداخلي لمون جرجرة يحتوي على 163مادة المصادقة عليها من طرف المفتشية الرئيسية للعمل وذلك في تاريخ 2015/12/16 تحت رقم 2015/ 09<sup>1</sup> ،

يحدد القانون الداخلي المعمول به في مؤسسة مون جرجرة مجال التنظيم التقني وظروف العمل، النظافة والحماية، طب العمل، الإنضباط ،وكما حدد نطاق التطبيق المتمثل في كافة العمال مهما كان تصنيفهم وطبيعة علاقة العمل التي تربط الشركة مع المتعاملين، وتحديد فترة علاقة العمل المتعلقة بفترة التجربة و إنهاء العلاقة بالإضافة إلى وقت العمل (مدة وتوقيت) والعمل التناوبي، والساعات الإضافية كذلك العمل خلال الليل و كل ما يتعلق بأيام الراحة والمداومة والحضور والتأخر والغياب .

يحمي القانون الداخلي لمؤسسة مون جرجرة مصالح الشركة، وخلق التعاون مع الشركات والأطراف، ويحدد الشروط بين المستخدمين وصاحب العمل ،تثبيت الإنضباط العام وحماية أداء المستخدمين ،تدعيم قواعد النظافة، الحماية والصحة داخل الشركة بطريقة أفضل ،ضمان شروط التنظيم والتسيير الأمثل ،تحسين الإنتاجية ونوعية المنتج ،إرشاد المؤسسة على ضرورة إحترام المحيط والمحافظة على البيئة وتحرص على مصالح وصحة المستهلك مع إحترام ثوابت وأهداف التنمية المستدامة.

قد يعمل القانون الداخلي لمؤسسة مون جرجرة على تطبيق مجموعة من القوانين الوطنية المتعلقة بالعمل على سبيل المثال<sup>2</sup>:

- القانون 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل لاسيما المادة 75 .
- القانون 90-14 المؤرخ في 02/06/1990 المعدل والمتمم، المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي .

<sup>1</sup> Réglement intérieur de SARL GSA Mont djurdjura .2015.P 34.

<sup>2</sup> idem.p. 1

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- القانون 02-90 المؤرخ في 1990/02/06 المعدل والمتمم، المتعلق بالوقاية وتسوية النزاعات الجماعية للعمل وممارسة الحق في الإضراب .
- القانون 07-88 المؤرخ في 1988/01/26 المتعلق بالنظافة الحماية وطب العمل .
- القانون 04-90 المؤرخ في 1990/02/06 المتضمن تسوية النزاعات الفردية للعمل المعدل والمتمم بالقانون 28-91 المؤرخ في 1991/12/21 .
- القانون 14-83 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بواجبات الخاضعين في مجال التأمين الإجتماعي
- القانون 13-83 المؤرخ في 1983/07/02 المعدل والمتمم المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية .

### 2./تنظيم العلاقة بين العامل والإدارة :

وضعت مون جرجرة وثيقة رسمية تتمثل في عقد عمل كإتفاق رسمي بين طرفين وتحتوي وثيقة العقد على 14 مادة مصدرها القانون الداخلي و القانون الجزائري 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 ، يمكن إعتبار مدة العمل والواجبات العامة للعامل وحالة إنهاء العقد من أهم أساسيات التي تقوم عليه المؤسسة في إطار تنظيم العلاقات داخل المؤسسة

#### أ. تحديد مدة وأوقات العمل :

وفقا للمادة 03 يتم عقد علاقة العمل لمدة ستة أشهر ويمكن أيضا تجديد العقد بناء على إرادة المتعاقدين بإجراء عقد جديد محدد المدة وفي المادة 04 تم تحديد سبب العقد طبقا للمادة 12 من القانون العمل 90-11 و المحدد كالتالي :<sup>1</sup> عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة، إستخلاف عامل مثبت غائب مؤقتا، أشغال دورية ذات طابع متقطع، تزايد العمل، أسباب موسمية، نشاطات أو أشغال ذات محدودة مؤقتة بحكم طبيعتها

بموجب المادة 07 تم تحديد الحجم الساعي للعمل والمحددة بـ 40 ساعة في الأسبوع و173.33 ساعة في الشهر وتم تحديد مواقيت الدخول والخروج كالتالي :<sup>2</sup> الإداريون من 8 سا حتى 16 سا، الفريق الأول من 7 سا حتى 15 سا، الفريق الثاني من 15 سا حتى 23 سا، الفريق الثالث من 23 سا حتى 7 سا .

<sup>1</sup> contrat de travail a durée déterminée . E/RH/22/00.E: 16/07/2019 .p.1

<sup>2</sup> contrat de travail a durée déterminée . E/RH/22/00.E: 16/07/2019 .p.2.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

على حساب المادة 10 يستفيد العامل من الإجازة السنوية مدتها شهرا كاملا والإستفادة من العطلة الأسبوعية يوم الجمعة والإستفادة من عطلة الأعياد وكما تنظم المؤسسة أيام العطلة حسب الضرورة، كما أشارت المادة نفسها على أن الغيابات ممنوعة وكل غياب دام أكثر من خمسة أيام دون تبرير يعتبر إهمالا للمنصب وعلى هذا سيطرد العامل نهائيا من العمل لذا يجب تبرير سبب الغياب في غضون الثمانية وأربعين ساعة .

### ب. الأجرة :

ضمان المؤسسة منح و أجرة شهرية للعامل كمقابل لتنفيذه الإلتزامات المطلوبة منه ويتلقاها عبر الحساب البنكي، وفي المادة 05 من العقد حددت مكونات الأجر والمتمثلة في الأجر القاعدي، منحة الضرر، المنح حسب الهدف المسطرة من طرف الإدارة، مع حذف مبلغ الضريبة والمساهمة في الضمان الإجتماعي والتقاعد المحددين،

ت. الإلتزامات العامة للعامل :<sup>1</sup> حددت الإلتزامات العامة على عقد العمل في المادة 08 والمتمثلة في :

- ضرورة تعهد العامل بالوفاء والإخلاص في تنفيذ الأشكال المنوطة لوظيفته.
- إحترام أحكام التشريع والتنظيم الساري المفعول والنظام الداخلي المعمول به.
- الإمتثال أمام أفعال المراقبة الطبية الداخلية والخارجية.
- بذل أداء الإلتزامات المهنية وتحمل المسؤولية والحضور المطلوب.
- الأداء بمهام خارجة عن تلك التي يمارسها بصفة مؤقتة إذا طالب له ذلك في إطار كفاءته المهنية .
- الإحترام الحريص على سر مهنة المستخدم.
- يتمتع العامل من الإنتفاع بأي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة لدى منافسي أو مموني أو زبائن المستخدم
- يمنع العامل من تفشي المعلومات السرية للمؤسسة وحددت كمايلي: طرق الصناعة، وهوية المؤسسة، معلومات حول الزبائن وممونه، والعلاقات التجارية .
- يتمتع العامل عن الإساءة إلى السمعة الصناعية والتجارية للمؤسسة

<sup>1</sup> idem

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ث. حالات فسخ العقد:

تتعلق المادة 11 من العقد بتحديد الحالات التي تؤدي إلى إنهاء علاقة العمل المتمثلة أدناه: فترة التجريب غير مرضية، إهمال المنصب، إستقالة العامل، العجز الجزئي أو الكلي في أثناء حالة القوة القاهرة التي تؤدي إلى وضعية البطالة التقنية لأسباب خارجة عن إرادة المؤسسة مثل: الكوارث الطبيعية، إنقطاع التموين أو الطاقة، عطل تقني ثقيل إلى حد وقف سير الوسائل المادية، إنقطاع في الإنتاج، في حالة العامل يرتكبون أخطاء جسيمة، في حالات النزاعات دون حلول.

ولفسخ العقد إجراءات وتدابير تنص على ضرورة إرجاع العامل كل وثيقة المعدة أو أجهزة أو أدوات الممنوحة من طرف المستخدم في إطار أداء المهام بعد ذلك يمرر المهام كتابيا للعامل المستخلف الذي يعينه المستخدم وفي النهاية يسحب الراتب<sup>1</sup>،

وكما نص العقد على التدابير اللازمة التي يمكن إتخاذها في حالة البطالة التقنية والمتمثلة في ضرورة وضع العامل في حالة عطلة إلزامية أو عطلة إستعادة أيام عمل إضافية أو تخفيض عدد ساعات العمل مع تخفيض رتبة العامل أو وضع العامل في عطلة دون راتب بصورة إلزامية حيث تعلق علاقة العمل، وفي سياق تسيير النزاعات أشار العقد إلى ضرورة إتخاذ تدابير التي ترمي إلى حل ودي وإن لم يتمكننا من ذلك يقدم النزاع أمام محكمة دائرة مشدالة بولاية البويرة التي تنتمي إليها المؤسسة .

### 3./ مؤشرات تحسين الأداء:

التحسين المستمر هو الهدف الذي تسعى إليه دائما مؤسسة مون جرجرة ومن أجل تحقيقه وضعت مجموعة من المؤشرات والتي صنفتها إلى أنواع .

#### أ . نموذج 4 مؤشرات أساسية لتحسين الأداء التنظيمي:<sup>2</sup>

- حددت مؤسسة مون جرجرة أربعة مؤشرات لتحسين أدائها التنظيمي والمتمثلة في :
- مؤشر الإنتاجية: يتمثل في العلاقة بين كمية وموارد المؤسسة خلال مدة زمنية معينة
  - مؤشرات الجودة: يتم قياس الجودة من خلال ما إذا المنتج أو الخدمة يفي بالمعايير المحددة ، والعدد الإجمالي المقدم، ورضا العميل عنها.

<sup>1</sup> Idem. P.3.

<sup>2</sup> منقول عن : السيد عماد خالد مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة مون جرجرة 2021./02/08

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

• مؤشرات القدرة: تقاس القدرة بكمية المنتجات التي يمكن تسليمها مقارنة بالكمية المحددة ووفقا لجدول زمني معين .

• المؤشرات الإستراتيجية: تتعلق بالعوامل الرئيسية لنجاح الإستراتيجية، وإثبات ما إذا كانت المؤسسة على وشك تحقيق الأهداف الإستراتيجية أم لا .

ب. مؤشرات أداء العملية **key performance indicators** :

عبارة عن مؤشرات رقمية لقياس الأداء العملي، تدعى باللغة الإنجليزية **Key performance**

**indicators** وترمز برمز **KPI** والمقصود منه: **Key** يعني مفتاح. **Performance** يعني الأداء، **Indicators**

يعني مؤشرات. تكمن مهمة مؤشرات أداء العملية في تحليل مدى المهام المحققة مقارنة بالأهداف المراد تحقيقها، وقد توضع هذه المؤشرات من طرف مسيري المؤسسة، والغرض منها تلبية حاجات المنظمة وإرضاء الزبون. لقد حددت مؤسسة مون جرجرة 10 مؤشرات مفتاحية لتحسين الأداء العملي و المتمثلة في: <sup>1</sup>

- مؤشر الفاعلية: تقاس الفاعلية بإجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها والنتائج المتوقعة، وتحقيق الفاعلية مرهون بتحقيق جميع النتائج المتوقعة.

- الكفاءة: هي العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة، تعتبر الكفاءة ممتازة إذا تم تحقيق النتائج باستخدام أقل الموارد الممكنة، ويمكن قياسها بمقارنة الموارد المستخدمة مع مراقبة الأهداف المسطرة لتحقيقها.

- مؤشر القدرة: العلاقة بين الكمية التي يمكن إنتاجها والوقت المناسب للإنتاجية.

- المؤشرات الإنتاجية: العلاقة بين نتائج الإنتاجية والموارد المستخدمة للإنتاجية.

- المؤشرات النوعية: العلاقة بين المنتج الإجمالي وما يمكن إنتاجه دون عيب أو خلل فيه، وفي الأخير يظهر المنتج مطابق للمعايير الدولية .

- مؤشرات الفائدة: النسبة المئوية بين الربح وإجمالي المبيعات بالفائدة: وتقاس بدراسة العلاقة بين الربحية (**rentabilité**) و الإستثمار (**investissement**) و النتيجة (**resultats**).

<sup>1</sup> منقول عن نفس المصدر.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- مؤشرات التنافسية: العلاقة بين المؤسسة والمنافس يمكن إستخدام حصة السوق كمؤشر على قدرة التنافسية.

- مؤشر الفعالية: المزج بين الفاعلية والكفاءة.

ج. مؤشر الإدارة المرئية (management visuel):

الإدارة المرئية هي تقنية ، يمكن عرضها على شكل شاشة إلكترونية مكونة من مجموعة من التطبيقات التي تبث المؤشرات الرقمية ، والتي تتمثل مهمتها في تحويل الأهداف المتعلقة بالعمليات إلى أهداف قياسية ، كما تساهم في التدقيق في الكفاءة وجودة عملية الإنتاج ويتمثل دورها في :

- توجيه و ترشيد عمال الورشة إلى ما هو مطلوب منهم .

- المساهمة في بث المعلومات العملية .

- تدعيم عملية المراقبة للأداء بشكل دقيق .

- تحديد العمليات والتحسينات اللازمة في الوقت المناسب.

- توفير المعلومات حول النتائج العامة المتحصل عليها من خلال الإنتاجية والفعالية والجودة والتحسين ومدى توافر الآلات والمنشآت .

4./ المعايير الدولية كثقافة بمؤسسة مون جرجرة<sup>1</sup>

أ. مفهوم المعايير الدولية:

عبارة عن مجموعة المواصفات القياسية التي تحدد متطلبات نظام الجودة و يمكن تطبيقها في أي منظمة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو نشاطها، بشرط أن يكون لديها القدرة على الإستجابة لجميع التحديات والفرص التي تفرضها البيئة التنظيمية، قد يتطلب هذا المعيار الدولي من المنظمة فهم سياساتها وتحديد المخاطر، فالمرجع المعياري للمواصفات القياسية الدولية مرتبط بالإيزو 9000 والإيزو 9004، بحيث Iso9000 يوفر المفاهيم والمبادئ والمفردات والأسس الأساسية لنظام الإدارة في حين إيزو 9004 يوفر إرشادات ومعلومات حول النهج المتعلق بإدارة الأداء التنظيمي المستدام.

<sup>1</sup> Op.cit. p. 1.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ب. أهداف المعايير الدولية:

يتم تطبيق المعايير الدولية من قبل الأطراف داخل المنظمة وخارجها، فهي ليست مفروضة بل ترجع إلى خيار المؤسسة في ذلك ،

فقد يكمن هدف هذه المعايير<sup>1</sup>:

- دمج نظام إدارة الجودة.
- تسمح هذه المعايير باستخدام الأساليب العملية التي تعتبر فرصة للمنظمة لإدارة مخاطرها والتخطيط الفعال لعملياتها .
- تطوير نظام إداري دولي.
- توحيد هيكل أنظمة إدارة الجودة المختلفة .
- جعل هيكل المنظمة متوافقا مع المواصفة القياسية الدولية من خلال إعداد الوثائق الرسمية لذلك .
- استخدام مصطلح هذا المعيار الدولي داخل المنظمة .
- وضع متطلبات تكميلية لمتطلبات المنتج والخدمة كمتطلبات نظام إدارة الجودة.
- توفير نهجا فعالا للعمليات على أساس التخطيط والإنجاز والفحص والتفتيش، حيث يمكن للمنظمة تحقيق التفاعل بين العمليات .

**ت. شروط تطبيق المعايير الدولية:** تفي المعايير الدولية بالشروط التي تعتمد على قدرة المؤسسة على تطبيقها، والتي نجد من بينها :

- منظمة لديها القدرة على الإستمرار في تقديم المنتجات والخدمات وفقا للمتطلبات البيئية.
- القدرة على زيادة رضا العملاء.
- القدرة على تطبيق أنظمة تحسين العملية بشكل فعال.
- ضمان الإمتثال للمتطلبات البيئية المحددة على حساب المعايير الدولية، ممثلة بمتطلبات العملاء المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- يمكن أن تساعد عملية تحديد سياق المنظمة في فهم السياق العام للمنظمة وبالتالي تسهيل الإتجاه الإستراتيجي.
- ضرورة تحديد إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة من تطبيق المواصفات القياسية.
- يجب توثيق المعلومات المتعلقة بهذه المعايير وإتاحتها داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Direction ressource humaine

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- يجب أن تشمل المواصفات القياسية جميع العمليات في المنظمة.
- التقديم الإلزامي للتقارير التي يتم فيها تبرير وشرح جميع الحالات التي لا تمتثل لهذه المعايير.

### ث.معايير الجودة :

معايير الجودة لها أبعاد عديدة تتعلق بالأهداف ، والعمليات المختلفة الموجودة داخل المنظمة ، وخاصة العمليات التشغيلية، كما أنها تولي اهتماما للأداء من خلال فرض متطلبات خاصة لتقييم الأداء وشروط التحسين المستمر.

(1). **المعايير المتعلقة بأهداف الجودة:**<sup>1</sup> بناء الأهداف إلزامي على جميع المستويات والعمليات في التنظيم، ويجب أن تكون الأهداف متنسقة مع سياسات الجودة، و يجب أن تكون الأهداف قياسية، لأخذ بعين الإعتبار المتطلبات المعمول بها، أن تكون الأهداف ملائمة بمطابقة المنتج والخدمة وتحسين رضا العملاء، أهداف يمكن مراقبتها، إمكانية تحاور فريق العمل على الأهداف، يمكن تحديثها حسب الحاجة، يجب على المنظمة الإحتفاظ بمعلومات الموثقة حول أهداف الجودة، يستوجب تخطيط أهداف الجودة لذا قبل تحديدها يجب طرح الأسئلة التالية: ما العمل؟ ما هي الموارد المطلوبة؟ من سيكون المسؤول؟ المواعيد النهائية؟ كيف ستقيم النتائج؟

(2). **المعايير المتعلقة بالعمليات:**<sup>2</sup> تعتبر العملية مجموعة من العناصر التي تربط بين المدخلات والمخرجات وبذلك تشكل نظاما لتحقيق الأهداف التنفيذية، فالعملية وفقا للمعايير الدولية يجب أن تكون وفقا للمتطلبات التالية: ضرورة تحديد العمليات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات، يجب أن تكون العمليات متسلسلة، تفاعل العمليات، يجب أن تطبق هذه العمليات وفقا لشروط نظام الجودة، أن تكون هذه العمليات مستمرة ومتطورة، توفير معايير هذه العمليات، وجوب توفير مؤشرات الأداء لتقييم وقياس هذه العمليات . ضرورة توفير موارد لازمة لهذه العملية، ضرورة توفير نظام معلومات فعال من خلال توفير معلومات موثقة مهمة للعمليات ضمان حماية هذه الوثائق لتأمين العمليات . تقييم الصلاحيات والمسؤوليات لضمان توازن العمليات، الأخذ بعين الإعتبار نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، ضرورة تقييم العمليات للكشف عن نقاط الضعف من أجل القضاء عليها كليا والكشف عن نقاط القوة لتحسينها وتطويرها وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> Norme algerienne .systeme de management de la qualité exigence .NA ISO 9001 NA 1815320:15 .éd .04, p .4 .

<sup>2</sup> Ibid.p13

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

(3). **معايير تنفيذ بأنشطة التشغيلية:** متعلقة بمتطلبات التخطيط والتحكم التشغيلي، ومتطلبات التصميم والتطوير المنتجات والخدمات، متطلبات التمكّن من العمليات والمنتجات والخدمات، متطلبات الإفراج عن المنتجات والخدمات، ومتطلبات التحكم في عناصر الإخراج غير المطابقة.

(4). **متطلبات تقييم الأداء:** <sup>1</sup> يعتبر تقييم الأداء من أهم المعايير لتحقيق فعالية نظام إدارة الجودة وذلك من خلال التأكد من دقة النتائج، فتقييم الأداء على حساب المواصفات القياسية قد تكون وفقاً لمراحل المراقبة والقياس، والتحليل وتقييم النتائج مع ضرورة تحديد ما يجب تقييمه وطرق المستعملة في ذلك ومراجعة الإدارة.

(5). **متطلبات التحسين المستمر:** يتم تحقيق التحسينات عند تحديد الفرص وإختيارها، إرضاء الزبون وزيادة إرضائه، الأخذ بعين الإعتبار حاجات والتوقعات المستقبلية وتصحيح الأخطاء، وقد يتضمن التحسين إجراء تصحيحياً، تحسين مستمر، إبتكار، إعادة التنظيم وفي حالة عدم الإمتثال والمطابقة للمعايير على المنظمة إتباع إجراءات تصحيحية لضبط المطابقة والقضاء على أسباب عدم المطابقة لكي لا يتكرر الخطأ.

**ثانياً: ثقافة نظام العمل في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري:**

1./ الفلسفة الأساسية للمؤسسة (أهداف المؤسسة، المهمة والعمليات)

أ. **أهداف المؤسسة:** ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على إمتداد النسيج الحضري وشبه الحضري وذلك وفقاً للمادة 05 المذكورة في الجريدة الرسمية.

ب. **المهمة المكفلة للمؤسسة على حساب المادة 06 :**

- إقتناء العتاد المتحرك أو الثبات اللازم لإستغلال شبكتها، وتسييره وصيانته.
- تطوير منشآت وتجهيزات الإستغلال والصيانة اللازمة للقيام بنشاطاتها.
- المشاركة في دراسة أو ترقية كل وسيلة أو طريقة نقل جماعي وإدماجها في تحقيق المهام المسندة إليها.
- ضمان تكوين مستخدميها وتحسين مستواها وتحديد معارفهم.
- تسيير محاطاتها الحضريّة ومنشآتها الأساسية الخاصة بها أو المرتبطة بالشبكة المستغلة.

<sup>1</sup> Ibid.p 17

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ت. السياسة العامة لمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري:

- المؤسسة مؤهلة بإبرام جميع الصفقات أو الإتفاقيات مع الهيئات الوطنية والمحلية .
- القيام بجميع العمليات المالية أو التجارية أو الصناعية المنقولة أو العقارية التي من شأنها تشجيع توسعها.

- تنظيم ملتقيات وندوات وتظاهرات ذات الصلة بميدان نشاطها في الجزائر وفي الخارج والمشاركة فيها على حساب المادة 09.

ث. المواد المهمة التي تركز عليها المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري:

- دفتر الشروط تبعات الخدمة العمومية المسيرة لمهمة المؤسسة على حساب المادة 7 .
- الإستفادة من تخصيص أولي يحدد مبلغه بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالمالية والنقل.
- ذمة مالية والوسائل الضرورية لعاملها مزود من طرف الدولة من أجل تأدية مهامها بأحسن وجه وذلك على حساب المادة 10.

### 2/ الوثائق الرسمية بالمؤسسة

#### أ. النظام الداخلي :

هي وثيقة مكتوبة تحدد فيها المؤسسة إلزامية تطبيق القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والإنضباط وتحديد المجال التأديبي لطبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ وأهم شروط التي يستوجب أن يلتزم بها العامل ،

وقد تم وضع النظام الداخلي للمؤسسة في 2015/09/09 تحت رقم 2015/ 05 ، و تم تعديله في 24/10/ 2017 تحت رقم 2017/02 وتمت المصادقة عليه من طرف رئيس لجنة المشاركة والمدير العام ، وقد أجريت التعديلات على المواد القانون الداخلي بحيث تم إلغاء المادة 45،84، تعديل المادة 75 والمادة 86 والتعديل على حساب إحتياجات ومطالب الموارد البشرية ويأتي التعديل مرافقا بملحق الإتفاقية الجماعية<sup>1</sup>.

فيمكن إعتبار النظام الداخلي أنه قناة إتصالية رسمية مكتوبة موجهة للعاملين لهدف ضبط سلوكياتهم داخل وخارج البيئة التنظيمية وذلك من خلال: ضبط العلاقات الرسمية واللا رسمية ومنع كل أشكال الصراع بين العمال ،زيادة على ذلك ضبط علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية لضمان خدمة ملائمة للركاب من خلال إلزامية إحترام مواقف الوقوف والوقت، كما شددت على ضرورة إحترام الوثائق الرسمية

<sup>1</sup>تعديل النظام الداخلي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري . ر. 2015/05 المؤرخ في 2015/09/09.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

والتي يجب أن تكون بحوزة السائق ، كما ساهم في حماية صورة المؤسسة خارج بيئتها من خلال ضمان ضبط العلاقة بين السائق والركاب .

من خلال قراءتنا لنظام الداخلي لمؤسسة النقل إستخلصنا أن هناك نقاطا أساسية إرتكز عليها هذا النظام والتي تنعكس على الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: الوقت، المكان، الإحترام، والوثائق الرسمية، تنظيم علاقة السائق بالبيئة الخارجية . فالنظام الداخلي إهتم بشكل كبير بالإنضباط والمجال التأديبي وخصيصا الأخطاء المهنية ودرجات العقوبة في حين لا نجد هناك قواعد متعلقة بالتنظيم التقني والوقاية والصحة والأمن .

وسبب إهتمام مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بنظام التأديبي نتيجة لطبيعة خدماتها والمتمثلة في درجة التفاعلية الكبيرة بين السائقين والركاب والتي تتطلب تنظيم العلاقة بين الطرفين. والشيء الذي لاحظته عدم وجود وثيقة النظام الداخلي الأولى إلا وثيقة التعديل التي تحتوي على 07 مواد مرقمة من صفحة 01 إلى 04 .

### ب. الإتفاقية الجماعية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة

وقد يكمن هدف الإتفاقية الجماعية في تحديد الشروط العامة للوظيفة، العمل والأجور لمجموعة الأصناف المهنية الإجتماعية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة بإستثناء الإطارات المسيرة التي تخضع للأحكام النظامية بمفهوم المادة 04 من القانون 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم،

فقد أبرمت الإتفاقية لمدة ثلاث سنوات ولا يمكن أن تُنقَّض إلا بعد مرور سنة لتاريخ تسجيلها لدى مفتشية العمل وكتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليميا وهذا على حساب المادة 02 .

تحتوي الإتفاقية على سبعة أبواب وكل باب يحتوي على فصول يتضمن فيها مواد ويمكن تقديمه كما يلي: في الصفحة الثانية تم عرض فيها الفهرس الذي يحتوي على أبواب وفصول وعليه ختم المديرية العامة للمؤسسة العمومية لنقل الحضري وشبه الحضري بالبويرة بالإضافة إلى ضريبة الدمغة 10 دج .

لتوضيح أكثر الباب الأول من الصفحة 04-06 تم عرض فيه هدف ومجال التطبيق من المادة 01 حتى المادة 08، بحيث في الفصل الأول تم عرض فيه هدف ومجال التطبيق في المادة 01 فكانت هذه المادة كنقطة إرشاد وتوجيه العمال على أهمية ومهام الإتفاقية الجماعية بأنها القناة الشرعية مع تحديد الشروط للعمال والحوافز وكما تم إستهداف الفئة التي يطبق عليها القانون،

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

وفي الفصل الثاني تم تحديد فيه مدة سيران والتعديل الإتفاقيه بحيث نصت المادة 02 على تحديد مدة إبرام هذه الإتفاقيه لمدة ثلاث سنوات كما حددت مكان تسجيلها والمتمثلة في مفتشية العمل وكتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليميا، ونصت المادة 03 عن حالات تعديل بنود الإتفاقيه وفيها يمكن أن تستنج أن هناك عاملين أساسين الذين يتحكمان في الإتفاقيه وتعديلها وهو العامل القانوني والنظامية، أي كلما يجري تعديل الأحكام القانونية والنظامية أوإغائها سيؤدي إلى ضرورة تعديل الإتفاقيه لغرض تحسين موضوع الإفاق الجماعي.

وعند تفحصنا للمادة 05 يتبين لنا أن التعديل ليس مانعا قد يرجع إلى رغبة كل الجهات المعنية بمراجعة الإتفاقيه الجماعية وفقا لإجراءات تتمثل في كتابة طلب و أن يرفق طلبه بمشروع إتفاقيه جديدة مع تحديد نقاط الموضوع المراجعة .

و في المادة 06 يتبين لنا أن الإتفاقيه ركزت على الإمتيازات الدائمة للعمال وتحمي تحفييزات إلا في حالة الأزمة الاقتصادية أين يؤدي بالمؤسسة التخلي عن الإمتيازات، إنطلاقا من هذه النقطة يمكن إستنتاج أن العامل الإقتصادي قد يؤثر في إستقرار الهيئة المستخدمة، وفي الشطر الثالث من المادة أشارت على ضرورة الموافقة الجماعية من الطرفين .

### 3/. حقوق وواجبات العمال بمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة

**أ.حقوق العمال :** لقد أشارت الإتفاقيه الجماعية في المواد التالية: 09، 10، 11، 12، 13، 14 حقوق وواجبات العامل، فالمادة 10 حددت الحقوق التي يتمتع بها جميع العمال التي يمكن تصنيفها كما يلي :

- **حق العضوية :** بالإستفادة من ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة المستخدمة.

- **الحق في الأمن الصحي والجانب الإنساني :** بالإستفادة من الضمان الإجتماعي، التقاعد، الوقاية الصحية، الأمن والطب العمل .

- **الإهتمام بالعلاقات الرسمية والالارسمية ما بين العمال وحرية التعبير والرأي :** بالإستفادة من تسوية نزاعات العمل، اللجوء إلى الإضراب.

من خلال المادة 10 نستخلص أن المنظمة أعطت للعامل أهمية إنسانية كعضو فعال له الحق الشعور بالأمان من خلال توفير خدمة الأمن والتأمين وضمان الراحة النفسية والوقاية، وإرتياح العامل كمحفز لضمان عضويته في الجماعة التي ينتسب لها ومن ثم سيستفيد من عدة حقوق كالحق الإئتخابي والتفاوض

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

والمشاركة في مختلف العمليات التخطيطية و التنفيذية وبذلك يصبح عاملا متمكنا في التعبير عن آرائه. ولذا يمكن أن أمثل هذه الحقوق في شكل هرم كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (14): هرم حقوق العامل على حساب الإتفاقية الجماعية



الإعداد من طرف الطالبة

### ب. واجبات العمال بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري :

من المادة 12 حتى المادة 14 وضعت الإتفاقية الجماعية شروط على شكل واجبات يجب أن يلتزم بها الفرد من أجل تنظيم العمل وتحسين العلاقة بين السلطة والعمال لحماية مصالح المؤسسة وذلك من خلال الإلتزام بمهتام خاصة بالنسبة لعمال الصيانة والإستغلال والأمن فالمؤسسة تمنح لهم بذلتين في السنة بذلة في الشتاء و أخرى في فصل الصيف، العناية والمواظبة في العمل، ضرورة الإشتراك في تحسين التنظيم، الإزامية تنفيذ لتعليمات، ضرورة، مراعاة تدابير الوقاية والأمن، واجب على السائق الرسمي إرتداء اللباس الرسمي في أثناء العمل وإستعمال الأجهزة المقدمة، ضرورة تحسين المستوى.

### 4./ حول علاقة العمل الفردية بمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري

في الباب الثاني من الإتفاقية الجماعية نجد المؤسسة حددت مجموعة من الشروط لتنظيم علاقتها بمستخدميها ، وضعت مجموعة من شروط التوظيف وكيفية إجرائه في الفصل الأول من الإتفاقية، وفي الواقع نرى أن المؤسسة تحترم الجليل وتحميه من كل الأشغال الخطيرة وفي ضوء ذلك تحرم العمل على القصر وتعمل في تحديد سن التوظيف وهذا ما ذكرته المادة 6 .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

فعلاقات العمل الفردية منظمة وفقا لأساسيات التالية :

### أ.مدة عقد العمل:

في الفرع الثالث من الباب الثاني المتعلق بعلاقة العمل الفردية وبين المادة 19 حتى المادة 24 حُدِّدَت

مدة عقد العمل والذي يمكن تصنيفه إلى صنفين :

- **الصنف الأول:** عقد العمل ذو مدة الغير المحددة والذي يبرم فيه العقد بالتوقيت الكامل أو الجزئي

- **الصنف الثاني:** عقد العمل ذو المدة المحددة الذي يوضح فيه بداية ونهاية العقد وكما يبرم بتوقيت

الكامل أو الجزئي على حساب الإحتياجات .وكما يمكن منح للعامل في هذه الحالة نشاطات

تكميلية ويخضع إلى فترة التجربة لمدة معينة.

### ب.مدة العمل :

فقد حُدِّدَت مدة العمل وشروطه عن طريق التفاوض الجماعي بين المؤسسة ونقابة المؤسسة مراعاة في

تلك الخدمة العمومية، ونُظِّمَت مدة العمل بإستعمال ضبط جدولة مستخدمى السير من طرف المصلحة

المعنية، في الفرع الأول من الفصل الثاني للإتفاقية الجماعية وخلال المادة 31 حتى المادة 40 حُدِّدَت الطرق

رسمية للمدة القانونية للعمل والمتمثلة في :

- وضع أحكام عامة متعلقة بساعات العمل والعمل التناوبي على أساس فرق متناوبة .
- تحديد أوقات الراحة لمدة نصف ساعة من وقت عملهم والأوقات التي تمنع فيها العمل .
- تحديد الفئات التي تمنع تشغيل الليلي مثل المرأة نظرا لطبيعة الثقافة الإجتماعية لمنطقة البويرة التي لاتسمح للمرأة العمل في الليل فهذه الثقافة لم تتغير إلى حد الساعة .
- تحديد العمل اليومي لمدة إثني عشر ساعة.
- تحديد العمل الليلي من الساعة التاسعة إلى غاية الخامسة صباحا.

### ت.الراحة والعطل والغيابات :

في الفرع الثالث من الفصل الثاني من الإتفاقية حُدِّدَت شروط الراحة والعطل والغيابات،فالراحة

حُدِّدَت وفقا للمادة 41 حتى المادة 62 بإعتبارها حقا يتمتع بها كل فرد وهي مدفوعة الأجر ومحددة

كمايلي: يوم واحد في الأسبوع،الأعياد الدينية والوطنية،العطلة السنوية.

فقد تكون أيام العطل محددة على حساب الفترة السنوية المرجعية من أول جويليا للسنة السابقة إلى

غاية 30 جوان من سنة العطل بالنسبة للعمال القدامى أما عمال الجدد بداية الفترة المرجعية على حساب

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

تاريخ التوظيف، وكل تنازل عن العطل يعد باطلا. بالإضافة إلى عطل إستثنائية مراعاة لثقافة المجتمع في الحالات التالية: الزواج، الولادة، ختان الولد، وفاة أحد الأقارب، الحق في عطلة أمومة . وتنظيم أيام العطل والراحة قد تكون وفقا لإجراءات تنظيمية من خلال تحديد برنامج الذهاب للعطل وبعد ذلك يسلم للعامل بيان فيه يوضح تاريخ الذهاب والرجوع .وكما يجب تبرير الغيابات في ثماني وأربعين ساعة وتوضع لدى أمانة المديرية العامة للمؤسسة فكل الغيابات الغير المبررة ينجر عنه إقتطاع من الأجر وتطبيق الإجراءات التأديبية طبقا لنظام الداخلي للمؤسسة.

### خاتمة المبحث الأول:

نستنتج أن للجزائر أنواعا من البيئات التنظيمية وهي قد تختلف من القطاع العام إلى القطاع الخاص والسبب راجع إلى الخصوصية الثقافية التي تستند إليها كل مؤسسة . ومن خلال دراستنا لعناصر المساهمة في ثقافة العمل تبين لنا أن:

- المنظمات الجزائرية تسهر على تنظيم أسلوب حياتها ونمط عيشها من خلال حرصها على تطبيق النظام الداخلي ولقد إتمست وجود ثقافة التربية المهنية لكلتا المؤسستين من خلال الإلتزام بالإنضباط والهندام والواجبات .
- وجود ثقافة الكفاءة والفعالية بمؤسسة مون جرجرة من خلال إرتباط الأداء الوظيفي بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بالإنتاجية والإستراتيجية والأداء العملياتي، وكما رُبط الأداء التنظيمي بالمعايير مرجعيتها المواصفات القياسية الدولية.
- تحسين الأداء بمؤسسة النقل مرتبط بمهام ومسؤوليات المحددة في الإتفاقية الجماعية .
- نلاحظ أن الإتفاقية الجماعية لمؤسسة النقل فرضت واجبات على العمال لكن من جهة أخرى لاتوجد هناك بطاقة وصف المهمات التي تحدد مهام ومسؤوليات العامل وهنا نتساءل فكيف للعامل الإلتزام بشروط المحددة في حالة لا يتمكن من إدراك لمهامه بشكل جيد .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المبحث الثاني: تجربة مون جرجرة كنموذج ناجح لتغيير التنظيمي

يدرس المبحث الثاني تجربة التغيير التي عرفتها مؤسسة مون جرجرة، وهدفنا من هذا المبحث التعرف على وقائع المؤسسة في الماضي والحاضر لإكتشاف مدى ديناميكيتها من خلال بناء نظام جديد يتمثل في نظام إدارة الجودة كمدخل لتغيير التنظيمي بالنسبة لمؤسسة مون جرجرة، وتم بناء هذا المبحث وفقا للمعلومات المتحصل عليها من طرف مدراء المؤسسة بعد إجراء مقابلة معهم ولبث المعلومات المتخصصة لهذا الموضوع تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على نحو التالي :

**المطلب الأول : المراحل التاريخية لتطوير المؤسسة وتفسير عملية التغيير**

**المطلب الثاني: المقاربة التنظيمية الحديثة ومظاهر التغيير بمؤسسة مون جرجرة**

**المطلب الثالث: التغيير التنظيمي بين المعوقات و التقنيات بمؤسسة محل الدراسة**

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

**المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطوير المؤسسة وتفسير عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة**

لتغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة تاريخ عريق وعميق نظرا لتطورات المؤسسة عبر مسارات تاريخية فيها عرفت المؤسسة نقلة نوعية وكمية تماشيا مع متطلبات كل عصر من الناحية البشرية والمادية والتنظيمية وصولا إلى حقبة العصرية التي تفترض نظاما جديدا بثقافة ملائمة تتطلب حتمية تجسيد الثقافة الكلاسيكية لذا هذا المطلب يعالج أهم المراحل التاريخية لتطوير مؤسسة مون جرجرة مع تقديم تفسيراً لعملية التغيير على حساب آراء الإطارات .

### **أولاً: المراحل التاريخية لتطوير مؤسسة مون جرجرة**

أسست المؤسسة عام 1998م، إنطلقت بـ18 عاملا فقط، كانت في البداية مختصة في إنتاج المشروبات الغازية، وفي عام 2000 قامت المؤسسة بتحليل فزيوكيميائية وبكتريولوجية لمينع المياه الذي يمتلكه مالك المؤسسة والموجود على قرب المؤسسة وعند إثبات تحاليل المؤسسة بنجاح أين تحصلت على موافقة من أجل إستغلال المياه المعدنية وتأهلت بعد ذلك بتحويل نشاط المؤسسة من مشروبات غازية إلى إنتاج المياه، في عام 2001 بدأت المؤسسة بمولود جديد بحيث بدأت بإنتاج المياه المعدنية سعتها 0.5ل، وفي 2003 بـ1.5ل، في 2003 تحصلت على الموافقة لتطوير التعبئة والتغليف من خلال قرار ولائي، وفي عام 2004 عرفت المؤسسة تغييرات وتطورات بحيث قامت بمنتوج جديد بسعة 25 ل، وانتقلت المؤسسة من فردية إلى مؤسسة محدودة برأس مال إجتماعي يقدر 42 مليون دج، إنتقلت من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة متوسطة الحجم تستخدم أكثر من 140 عاملا لإنتاج 70000 لتر يوميا وأصبحت المؤسسة تحتل الصدارة في السوق الجزائرية في إنتاج قوارير بسعة 0.5ل<sup>1</sup>.

في 2005 تحصلت المؤسسة على سجل تجاري نتيجة لتغير القانون التجاري الذي حتم على المؤسسات ضرورة إمتلاكه وفي 2009 تطوير عدد القوى العاملة ووصل إلى 200 عامل وفي 2011 أُشْتُرِيت آلات جديدة لتصنيع ،

وكانت سنة 2015 محطة التغييرات نحو التطوير بحيث أنشئت قاعدة الإستثمار نحو قاعدة التنفيذ وفي هذه المرحلة طُوِّرت القوة العاملة ووصل إلى 520 عاملا كما طُوِّرت المصالح وظهرت مصالح جديدة مثل مصلحة النوعية، ومصالحة التجارية، وقسم تقني والمراقبة، مصلحة تطوير. وتنمية المديرية مثل إنشاء

<sup>1</sup> مصدر المعلومة : السيد خالد عماد رئيس قسم الموارد البشرية ، 9 1 جانفي 2021 على الساعة 8:48-

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

مديرية الإستغلال (direction exploitation) والمتفرعة إلى مصلحتين وهي مصلحة التقنية (service technique) ومصلحة QHSE ، وفي نفس سنة تحصلت على شهادة المواصفات إزو 9001 إصدار 2015 ودخولها في ثقافة جديدة وحديثة المتمثلة في الجودة والنوعية على المنتج والخدمات التي تتطلب المطابقة لمعايير دولية،

في 2017 حتى 2018 كانت المؤسسة تحظر لشهادة المواصفات 2020 والتي تركز على العمليات، وفي 2019 وصل عدد العمال فيها إلى 520 عاملا حيث وضعت المؤسسة مخططات لنظامها المحاسبي من أجل ضمان الإستمرارية والإستجابة لمتطلبات السوق الوطني،

وفي سنة 2021 كانت المؤسسة في صدد إحضارها للمواصفات القياسية 2022 والهدف منها الحصول على مواصفات قياسية للعمليات الإنتاج والخدمات والتحسين المستمر<sup>1</sup>.

### ثانيا: المقاربة التنظيمية التقليدية لمؤسسة مون جرجرة

كان النظام الإداري التقليدي لمؤسسة مون جرجرة عائلي، فالعائلة التي تمتلك هذه المؤسسة هي التي تنشأ الكيان القانوني دون أي مشاوره خبراء خارجيين أو تدخلات من الأجنب، وتضع نظامها الداخلي على حساب عاداتها وتقاليدها، كما كانت القوة التصويتية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية حكرًا على أفراد العائلة دون مشاركة العمال،

هذا لأن العامل في النمط التقليدي للمؤسسة كان أجيرا فقط يعمل من أجل الحصول على لقمة عيشه دون الإلتباه إليه كمورد هام وكعامل أساسي في تحسين الأداء التنظيمي،

فكانت الإدارة العائلية لها دور في التحكم في المشاريع وتسيير المالي وكما تقوم بالمراقبة الذاتية لكل عمليات داخل المؤسسة وكان هدفها الوحيد تحقيق المنافع العائلية على مدى الطويل وتسعى من خلال سياستها إلى نجاح تجاري وإقتصادي لذا من أجل الحفاظ على هذا الهدف تُنقل إدارة الشركة بالتوريث لإبنائهم وأحفادهم لذا قد نجد تنسب الشركة شهرتها إلى الإسم العائلي إدمانن لأن في البداية لم تحمل إسم مون جرجرة، فإسم مون جرجرة قد ظهر بعد التغييرات الحاصلة لهذه المؤسسة.

فمنذ القديم كانت الإدارة العائلية كعامل أساسي تساهم في تطوير سياسة المؤسسة، فديمومة مؤسسة مون جرجرة نتيجة لقوة إرادة الكيان العائلي في الإدارة،

<sup>1</sup>مصدر المعلومة : عمراوي سعيد ، مديرية التمويل والتطوير وعضو مجلس الادارة ، حول مراحل التاريخية لتطويرات المؤسسة ، تاريخ الحوار الخميس 18 مارس 2021 على الساعة 13:00

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

وقد تتمثل خصائص الإدارة العائلية كمايلي: المراقبة من طرف أفراد الأسرة أي من طرف المسير،gérant، الإدارة من قبل الأسرة، إنتقال الشركة من جيل إلى جيل ، ،لديه قانون تجاري،أعضاؤها من أفراد العائلة وقد تتشكل من الأب والأبناء،الإيطار الجغرافي للشركة قرب المنزل وأين يوجد المنبع، نشاط المؤسسة جزء من تراث العائلة.

### ثالثا:تفسير حدوث التغيير بمؤسسة مون جرجرة

نحاول في هذا العنصر تفسير ماهي الأسباب التي دفعت بمؤسسة مون جرجرة إلى ضرورة التفكير بتغييرات التنظيمية وذلك وفقا للمقاربة الإقتصادية وعرض الخلل التنظيمي بالمؤسسة .

#### 1.المقاربة الإقتصادية لتفسير التغييرات بالمؤسسة

بعد إجراء حوار مع مدير التجارة بالمؤسسة السيد حمناش سليمان حول سبب التغييرات المؤسسة نستنتج أن بناء مؤسسة مون جرجرة لثقافة جديدة والمتمثلة في العولمة الإقتصادية نتيجة لظهور عوامل إقتصادية والمتمثل في: <sup>1</sup>

- القوانين المالية غير مستقرة .
- خضوع المؤسسة للقوانين الملائمة بعد ظهور القوانين المالية التكميلية .
- ظهور ثقافة التكيف .
- العملة غير مستقرة وغير قابلة للتحويل بحيث في حالة التضخم الإقتصادي تنخفض العملة وفي حالة الإنكماش الإقتصادي يظهر زيادة في العملة .
- الحواجز ما بين الحدود.

#### 2. الخلل التنظيمي في الشركة العائلية (dysfonctionnement) :

في هذه الحالة قد نسجل مجموعة من المواقف التي تعبر عن أشكال الخلل الذي عاشته المؤسسة قبل التغيير والتي يمكن أن نستخلصها كمايلي:

- الشركات العائلية القديمة كثيرا ماتوجه تحديا كبيرا في التكيف مع الأسواق المتغيرة بسرعة في ظل العولمة المتزايدة لبيئة الأعمال .

<sup>1</sup>السيد حمناش سليمان 17 مارس 2021 ، مديرية التجارة على الساعة ، 13:00-14:47

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

-ضعف التواصل ما بين الوحدات الإدارية للشركة وهذا لسبب عدم إمتلاك المؤسسة الهيكل التنظيمي الواضح للمسؤوليات ونطاق التخصصات وهذا ما أدى إلى ضعف التنسيق والإتصال داخل المؤسسة.

-سوء التسيير والإدارة نتيجة للعلاقات القرابة العاطفية التي تسيطر عليها المشاعر والإئتماء ما أدى إلى وقوع في أخطاء إدارية بالإضافة إلى تعيين أعضاء في مناصب عملهم ليسوا لديهم كفاءة ولا خبرة ومأثر سلبي على الأداء التنظيمي .

-توزيع الأرباح كانت بطريقة غير عادلة لتوزيع المكافأة وهذا ما يؤدي إلى عدم التراضي وصراعات.

-معوقات إتخاذ القرار نتيجة لإختلاف وتناقضات الآراء وهذا يخلق أزمة <sup>1</sup>.

ونتيجة لهذه الأوضاع الحرجة التي مرت بها الشركة، مآدى البحث عن أهم الحلول وضرورة التخلي عن هذه الوضعية نتيجة للخلل الوظيفي والتنظيمي والإنتقال إلى وضعية أخرى لتحسين أوضاعها ومادفع بالشركة تغيير توجهاتها من نظام تقليدي إلى نظام جديد الذي تفرضه الحداثة، أي الخروج من النظام الداخلي العائلي إلى نظام مفتوح أين سلمت مصيرها للبيئة والإيمان بالحتمية الخارجية وماتج عنه ضرورة التكيف مع الآليات الخارجية والمعايير وهذا ما أدى بضرورة تجنيد بيئتها الداخلية بواسطة وضع وتحديد قواعد إدارية وتسييرية وتعيين موارد بشرية مؤهلة لتحدي العوامل والتحديات الخارجية.

<sup>1</sup> <https://tahsenn.ae/ar/work/government=ralation/culture-of-trust/15,31/05/04/2021>

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المطلب الثاني: المقاربة التنظيمية الحديثة ومظاهر التغيير بمؤسسة مون جرجرة

بعد أن أثبتت مؤسسة مون جرجرة مدى قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات باستمرار وفقا لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية وزيادة رضا العملاء توجت بنظام جديد وهو نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير دولية .

### أولا : بناء نظام إدارة الجودة و المقاربة العملية لنظام الجودة

#### 1./نظام إدارة الجودة

#### أ.أساسيات نظام إدارة الجودة

يعد نظام إدارة الجودة قرارا إستراتيجيا لمؤسسة مون جرجرة لتحسين أدائها العام وتوفير أساس متين لإستدامتها وذلك بتنفيذ نظام إدارة الجودة بناء على المعيار الدولية، وتوجه المؤسسة إلى تطبيق هذا النظام من أجل تحقيق الفوائد التالية :<sup>1</sup>

- القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بشكل متواصل وفقا لمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
- الإستفادة من فرص أكبر لتحسين رضا العملاء .
- الأخذ في الإعتبار المخاطر والفرص المرتبطة بسياق وأهداف المنظمة.
- القدرة على إثبات الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة.
- توحيد هيكل أنظمة إدارة الجودة المختلفة.
- وضع وثيقة رسمية لتوافق هيكل المنظمة مع المواصفة القياسية الدولية.
- الإستخدم داخل المنظمة للمصطلحات الخاصة بهذا المعيار الدولي.
- قدرة الوصول إلى المخرجات بمواصفة القياسية الدولية.

#### ب.مبادئ إدارة الجودة :

إن مؤسسة مون جرجرة متيقنة على أن فوائدها وتحسين أدائها مرهون بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الموضحة في ISO9000 والمتمثلة في :<sup>2</sup> توجيه للزبائن، القيادة، مشاركة العمال، نهج العملية، تحسين. صنع القرار القائم على الأدلة، إدارة العلاقات بالأطراف المهتمة.

<sup>1</sup> السيد خلال بوعلام مدير العام للموارد البشرية ، تاريخ المقابلة 2021/01/26/على الساعة 10:00  
<sup>2</sup> المصدر نفسه.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### 2./المقاربة العملية لنظام إدارة الجودة (approche processus)

إن نظام إدارة الجودة وفقا لمواصفات القياسية الدولية يعتمد على نهج العملية الذي يهدف إلى تحقيق نتائج المتوقعة، فمن أهم متطلبات المقاربة العملية الإعتماد على نهج دورة (PDCA) ونهج إدارة المخاطر، وقد يعتمد هذا النهج على أساسيات التالية: معايير الدولية، تحسين الكفاءة، رضا العملاء، تحديد المتطلبات اللازمة. وقد يؤدي نهج العملية إلى تحقيق الأهداف التالية: إدارة العمليات وفهمها، تفاعل العمليات، تحقيق نظام متكامل، الفعالية، الإتقان، الإعتماد المتبادل، التوجه الإستراتيجي، القيمة المضافة، الوصول إلى النتائج الجيدة والمرجوة.

#### أ. دورة PDCA<sup>1</sup>:

##### 1) معنى دورة PDCA

هي كلمة أجنبية مختصرة تعني إدارة منهجية للعمليات وتفاعلاتها و يقصد بها :

- (P) تشير إلى التخطيط يعني وضع أهداف النظام والعمليات والموارد وتحديد الفرص ومعالجتها لتحقيق النتائج التي تتوافق مع متطلبات العملاء وسياسات المؤسسة.
- (D) تشير إلى الإنجاز يعني تنفيذ ما تم التخطيط له .
- (C) تشير إلى الفحص تعني مراقبة وقياس العمليات والمنتجات والخدمات التي يُحصَل عليها مقابل السياسات والأهداف والمتطلبات والأنشطة المخططة لها والإبلاغ عن النتائج.
- (A) تشير إلى التصرف يعني إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء كما هو مطلوب.

##### 2) دور دورة PDCA:

- ضمان الموارد الكافية للعمليات المؤسسة وإدارتها على الوجه المناسب.
- تساهم في تحديد فرص التحسين وتساعد على تنفيذ .
- يسمح نهج إدارة المخاطر بتحديد العوامل التي من المحتمل أن تتسبب في إنحراف عملياتها ونظام إدارة الجودة على حساب النتائج المتوقعة لإتخاذ إجراء وقائي من أجل الحد من الآثار السلبية والإستفادة المثلى من الفرص عند ظهورها .

<sup>1</sup> Norme algérienne. système de management de la qualité exigence. NAiso 9001. édition 4.16/novembre 2015.p18

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

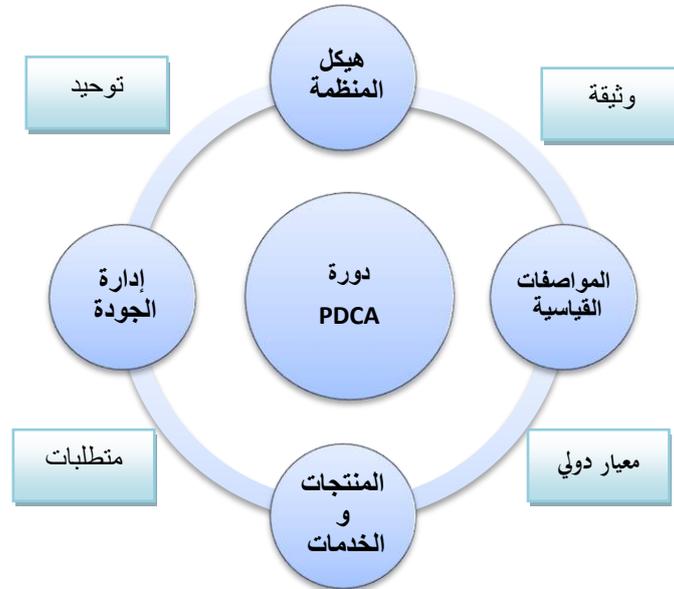
- هذه الدورة تساعد البيئة على الديناميكية من خلال ضمان تلبية المتطلبات باستمرار ومراعاة الإحتياجات والتوقعات المستقبلية وتحدي البيئة المعقدة التي تتواجد فيها المؤسسة.
- هذه الدورة تضمن التصحيح والتحسين المستمر من خلال عمليات التغيير الجذري، الإبتكار، إعادة النظر.

**3).العوامل المؤثر على دورة PDCA: تتمثل في** ساسة المنظمة،متطلبات العملاء،إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ذات الصلة .

ب.إدارة المخاطر<sup>1</sup> : **approche par les risques**

من أهم ضروريات نظام إدارة الجودة لتحقيق الفعالية الإعتماد على نهج إدارة المخاطر الذي يركز على فكرة مفادها أن القضاء على عدم المطابقة مرهون بضرورة تنفيذ إجراءات محتملة وقائية مطابقة للمواصفات القياسية الدولية تتمثل في : تحليل حالة عدم المطابقة ،تخطيط لإجراءات مواجهة المخاطر على حساب المواصفات ،تنفيذ الإجراءات المناسبة والمتكيفة مع أثار حدوث عدم المطابقة ،تنفيذ الإجراءات المناسبة التي تتكيف مع آثار عدم المطابقة بهدف منع تكرارها .

**الشكل رقم (15): يمثل العلاقة التي تحققها المعايير الدولية للبيئة التنظيمية**



الإعداد من طرف الطالبة

<sup>1</sup> Norme iso 9001 v2015 p 18.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ثانيا: بناء نظام إدارة الأداء ومقاييسه الفعالة

1/. أهمية إدارة الأداء وقياسه لدى منظمة مون جرجرة

أ. أهمية نظام إدارة الأداء بالنسبة لمؤسسة مون جرجرة

إن مؤسسة مون جرجرة موجودة في بيئة ديناميكية مرنة ومعقدة نتيجة التغيرات البيئية الإقتصادية والثقافية فهذا مادفع بالمنظمة العمل بكل جهد في تطوير هيكل المنظمة وإحداث التحول الرقمي لتأثير في العمليات التجارية والتصنيعية لذلك دمجت المؤسسة نظاما جديدا يتمثل في إدارة الأداء وقياسه من خلال التخطيط له ووضع هيكل نظام القياس على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي .

إن نظام إدارة الأداء قائم على مؤشرات كمية ونوعية ذات رؤية منطقية، منبثقة من الأهداف العامة والإجراءات التشغيلية، مرتبطة بمعيار تحسين الأداء، ذات قيم مستهدفة ملائمة للبيئة التنظيمية، فقد توضع بمشاركة فريق العمل، فهي قابلة لتغيير لأن عملية إختيار المؤشرات مرتبط بالمدة الزمنية قد يكون أسبوعيا، شهريا ، سنويا.

ب. حول أنظمة قياس الأداء بمؤسسة مون جرجرة .

عمل فريق مون جرجرة بجد لإستكشاف الإطار العلمي لقياس الأداء وتمكن من إتقان ثقافة أنظمة القياس الحديثة، التي من خلالها أيقنت المؤسسة أن أداءها لا يقتصر على الأداء المالي بحيث هناك مقاييس متنوعة، ولهذا إعتمدت على النموذج الجديد الذي يدعى **بهرم الأداء** الذي جاء به كل من **lynch et cross** هذا النموذج الذي يربط الإستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية، يعني الربط بين رؤية الإدارة التي تحتل أعلى الهرم والمؤشرات التنفيذية التي هي في القاعدة ، ويحدد هرم الأداء ثلاثة مستويات للقياس وهي:

- المستوى الأول الإستراتيجي المرتبط بالمؤشرات المالية والمتعلقة بالسوق .
- المستوى الثاني المتعلق بالمؤشرات التشغيلية والتي تتعلق بالجودة والتسليم وقت المعالجة والتكاليف المتعلقة بالحسائر .
- المستوى الثالث يتمثل في الربط بين الوحدات المختلفة من خلال مؤشرات رضا العملاء والمرونة والإنتاجية.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

بالإضافة إلى هذه المؤشرات، قد تكون المؤسسة قد أدرجت مؤشرات أخرى أبلغ عنها كل من **adams et neely** والمتمثلة في: رضا أصحاب المصالح، الإستراتيجية، العمليات، الإمكانيات والموارد والقدرة، مساهمة الشريك .

إن نماذج قياس الأداء المطبقة في مؤسسة مون جرجرة كلها نماذج جديدة قد حلت محل النموذج التقليدي الذي يعتمد على لوحة القيادة المأمولة، فتحديد الأداء في ظل نظام جديد قد يكون وفقا لأربعة محاور تتمثل في: المحور المالي، محور الزبون، العمليات الداخلية، التمهين والتطوير.

### 2./مراحل قياس الأداء و خطواته

أ.مراحل قياس الأداء: لفعالية نظام قياس الأداء إتبعت مون جرجرة ( **gestion proactive** ) الملائم لقياس الأداء والذي يعتمد على المرحلة التالية :

- تحليل النتائج السابقة.

- تفسير البيانات المتاحة.

- تحديد مختلف الإتجاهات.

- مراجعة النتائج .

### ب.خطوات قياس الاداء

إن قياس الأداء على حساب فريق العمل بمؤسسة مون جرجرة له كيفية قائمة على **خطوتين** :

**-الخطوة الأولى تتمثل في تحديد مؤشرات القياس:** في هذه الخطوة تُحدّد المؤشرات التي سيتم

إستخدامها، وهي مصنفة إلى ثلاثة أنواع من أهمها: مؤشرات النظام القياسي حول التحليل الإستراتيجي للإدارة، مؤشرات تحسين أداء المنظمة، المؤشرات التشغيلية.

**-الخطوة الثانية مراقبة وتحليل مؤشرات الأداء:** في هذه الخطوة يقوم فريق العمل بمتابعة المنتظمة

للأداء وفقا للمؤشرات المحددة، وإجراء عملية المقارنة بين النتائج المتحصلة عليها والأرقام المتوقعة، إن هذه الخطوة تعتبر كركيزة أساسية لجمع البيانات الكافية حول الأداء، بحيث تكشف للمؤسسة مواطن الخلل والانحرافات، الذي يسمح بعد ذلك إلى الإنتقال إلى الخطوة الموالية وهي إعادة صياغة الإجراءات الموضوعية إذا لزم الأمر وتحديد مجالات التحسين ووضع مبادرات لزيادة الأداء وهذا ما يؤدي في الأخير إلى إثراء التحليل العام حول الأداء والتخطيط للأهداف المستقبلية .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ثالثا: تطبيق نظام جديد يتمثل في نظام الهاسب (HACCP):<sup>1</sup>

يعتبر نظام الهاسب المقاربة الجديدة التي تعتمد على النظرة حول الخطر (vision de risque) فهذه النظرة تسمح بتحديد الخطر وضرورة التحكم فيه لتحقيق أمن المواد المستهلكة وفقا لمنهجية الإرشاد ومراقبة المنتج والقائم على التحليل ومراقبة مبادئ العملية ويكمن دور نظام الهاسب في تحديد المخاطر والتحكم الجيد في النقاط الحرجة بحيث تركز على الأساسيات الخمسة والتي يشار إليها بـ M 5 والتي تعني:

- Main: اليد العاملة
- Methode: طرق العمل
- Materiel: إمكانيات العمل
- Matier: الموارد الأولية
- Milieu de travail: مكان العمل

وكل هذه الأساسيات قد تكون مطابقة للمعايير، والثقافة الإدارية الملائمة لهذه الطريقة الجديدة هي نظام المانجمنت الذي يهتم بآليات الإجراءات، العمليات، المعايير. فثقافة العمل الملائمة تتمثل في ضرورة إحترام طرق العمل من أجل الوصول إلى الجودة ومنع كل الإضطرابات والخطوة إلى الأمام .

### رابعا: ظهور مصطلحات ومفاهيم جديدة :

إثر تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة مون جرجرة ظهرت بعض المصطلحات والفقرات الجديدة على شكل هيكل وفقا لإصدار المواصفة القياسية والغرض منها تكوين صلة بين جميع عناصر المنظمة .

<sup>1</sup> منقول عن : السيد الغاني مرزوق ، مسؤول المانجمنت ، 2021/01/20 على الساعة 10:00

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

جدول رقم (2): إختلاف المصطلحات بين الطبعة الحالية لمعايير الدولية والطبعة السابقة

Iso 9001 :2015/iso9001 :2008

Iso 9001 :2008	iso 9001 :2015
منتجات	المنتجات والخدمات
الإستثناءات	لا تستعمل
ممثل الإدارة	تعيين مسؤوليات وصلاحيات
بيئة العمل	بيئة لتنفيذ العمليات
معلومات موثقة في السجلات	التوثيق، دليل الجودة، الإجراءات
معدات للرصد والقياس	موارد للرصد والقياس

الإعداد: من طرف الطالبة

مع الأخذ في الإعتبار مظاهر التغيير بمؤسسة مون جرجرة وفقا لتطبيقها مقارنة جديدة نستخلص أن النظام الجديد لمؤسسة مون جرجرة يعتمد على تطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير دولية لتحقيق أهداف سياسة النوعية، فنظام إدارة الجودة فرض على المؤسسة سير وإدارة عملياتها وفقا لنهج يعتمد على إدارة منهجية للعمليات وتفاعلها وإدارة المخاطر وفقا لنظام الهاسب، وبعد أن أيقنت أن قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة وبناء القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل مرهون بالأداء الفعال لذا ركزت وأهتمت على قياسه وفقا لمؤشرات، في ذلك طُبق نموذج هرم الأداء الذي يربط رؤية الإدارة بالمؤشرات التنفيذية كأداة إدارة فعالة قي المؤسسة، وكما رأينا ظهور مصطلحات ومفاهيم جديدة وفقا لإصدار المواصفات القياسية .

وعلى العموم فنظام الجودة قد منح للمتطلبات البيئية بمؤسسة مون جرجرة خصائص فريدة من نوعها و التي يمكن تحديدها كمايلي :

- متطلبات بيئية قابلة للتطبيق (applicabilité) ، بعيدة عن الإستثناءات وتمثل بالمقاييس الدولية
- ضرورة إمتثال المنتوجات والخدمات لهذه المتطلبات.
- ضرورة إستبعاد المتطلبات الغير الملائمة لنظام إدارة الجودة.
- للمتطلبات البيئية المشروطة توجهات وإرشادات، قواعد تم وضعها وصياغتها من طرف منظمة مختصة دولية وقُدِّمت قي مستند خاص للإحاطة بمعايير iso.
- يجب أن يكون دور هذه المتطلبات خلق نوع من التوافق والإنسجام بين عناصر البيئة التنظيمية.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- فقد تستهدف هذه المتطلبات البيئية ثلاث عناصر أساسية وهي رضا الزبون، إنتاج وخدمات، والنتائج .

- وقد تتضمن هذه المتطلبات: المنظمة وسياساتها، متطلبات العملاء، إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.

الشكل رقم (16): نهج العملية لنظام إدارة الجودة



المصدر : إعداد من طرف الطالبة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المطلب الثالث: التغيير التنظيمي بين المعوقات والتقنيات بمؤسسة مون جرجرة

قد تواجه عملية التغيير التنظيمي في بداية مسارها مشاكل وعقبات، لكن مؤسسة مون جرجرة تمكنت من التغلب عليها وذلك بإتباعها مجموعة من التقنيات المتعلقة بمراحل الإعداد وتنفيذ مشروع التغيير، والشيء الذي ساهم في تفعيل العملية هي تلك العوامل المحفزة التي تمتلكها المؤسسة، لذا هدفنا من هذا المطلب الكشف عن أهم السلوكيات والطرق الإدارية وتسيير عملية التغيير التي ترتبط بخبرات وتجارب الماضية ومعارف التطبيقية والنظرية لفريق العمل.

### أولاً: معوقات عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة

لتعرف على أهم معوقات عملية التغيير تم التقرب إلى مجموعة من العمال في مختلف الفئات السوسيو مهنية لإستجابتهم بطرح عليهم سؤال التالي: حسب رأيكم ماهي المعوقات التي تعرضت إليها المؤسسة في أثناء عملية التغيير ؟

في البداية هناك من أجاب أن المؤسسة لم تعرف أي صعوبات هذا لأنها تسير مع مختلف المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية فالمؤسسة تتجه في منحنى تصاعدي لا بأس به لكن من ناحية أخرى يرى البعض عكس هذا فمسار عملية التغيير بالمؤسسة صدفته عدة معوقات والتي يمكن تحديدها كما يلي :

### 1). على حساب رأي طبقة الإطارات (les cadres):

على حساب الإطارات أن معوقات التغيير التنظيمي مرتبطة ببعدها البيئية الداخلية وبعدها البيئية الخارجية وقد تتمثل في:

- معوقات البيئة الخارجية تتمثل في حرب الأسعار والمنافسة والمعوقات الاقتصادية.
- معوقات مرتبطة بإمكانيات الداخلية مثل سياسة المؤسسة، ثقافة وعادات المؤسسة ، التباطؤ في الابتكار.
- والإستثمار، مدى قابلية العمال لتغيير، نقص الكفاءات والجديّة ، التسيير الذاتي.
- عدم إمكانية تطبيق الأطر العلمية نظراً لوجود إختلاف بين النظري والعملي .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

(2). على حساب رأي طبقة التحكم (la maitrise) : لقد صنفنا طبقة التحكم معوقات التي تعترض عملية التغيير التنظيمي إلى :

- عوامل ثقافية إتجاه التغيير: نظرا لإفتقار طبقة التحكم لرؤية حول التغيير قد يؤدي إلى ظهور مقاومة ومعارضة، وعدم التكيف مع التغيير بسرعة ونقص التفاعل أثناء عملية التغيير.
- النقص في الإمكانيات المتمثلة في الكفاءات والمعرفة، نقص الموارد المادية، عدم التحكم في التقنية الحديثة خاصة في مجال التسويق، مستوى الدراسي والعلمي المحدود للعامل، في البداية كان هناك نقص تكوين ملائم لتغيير.
- إشكالية المعاملات الرسمية مثل غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، عدم إحترام رأي المسؤولين، إنعدام الثقة بين العامل والإدارة، عدم وجود تشاور ووسائل التوعية حول التغيير، عدم إستجابة لجنة المديرية لضرورة التغيير نتيجة لتشدد المؤسسة بأوضاعها.

(3) أهم المشاكل التي تعرضت لها الطبقة التنفيذية في بداية عملية التغيير تتمثل في :

- إشكالية ثقافية حول التغيير، والخوف من عدم التحكم في التقنيات الحديثة وهذا لسبب عدم تأهيل الطبقة التنفيذ نظرا لتكوين المتدني .
- إشكالية الإتصالات بين التنفيذ والإطارات ولا يوجد روح التحاور عند إتخاذ القرارات وهذا مآدى إلى إشكالية إستقبال المعلومة من طرف الطبقة التنفيذية.
- كانت إذا هذه مجمل المعوقات التي صدفتها المؤسسة في أثناء عملية التغيير التي صرح بها مجموعة من العمال بالمؤسسة لكن تم التغلب على هذه الإشكاليات بإستخدام أحدث التقنيات لإنجاح عملية التغيير والإستناد إلى أهم عوامل من أجل تفعيل العملية .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ثانيا: مراحل الإعداد وتخطيط وتنفيذ إستراتيجية التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة

على حساب السيد عمر اوي سعيد مدير التمويل والتطوير وعضو بمجلس الإدارة أن مراحل إعداد وتنفيذ مشروع التغيير قد تمر بمرحلتين<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى تتمثل في الإعداد *étape l'extention***: يتم فيها إعداد الأهداف وتسطير مشروع التغيير مع تقييم كل الإمكانيات والوسائل التي يمكن إستعمالها في تنفيذ المشروع وهذه المهمة تكون على عاتق لجنة المديرية (*comité de direction*) التي تأمر المسؤولين جميعهم بضرورة تحليل الإمكانيات المتوفرة وفي الأخير تحدد اللجنة الموارد والميكانيزمات التطوير.

**وتاليها المرحلة الثانية** أين يتم إتخاذ قرار تنفيذ المشروع فهذه الخطوة تتطلب تعاوننا بين أعضاء مجلس الإدارة الذي يمثل العمال والمنقسم إلى قسم إدارة تمويل والتطوير وقسم إدارة الإتصالات مع أعضاء الشركاء بحيث يتم في هذه المرحلة تحديد مدة زمنية لتنفيذ التغيير وتحديد رؤوس الأموال، ويقوم قسم إدارة المحاسبة والتطوير بالمشاركة مع إدارة محاسبة المالية بتنفيذ المشروع

### 1./مرحلة الإعداد لتغيير التنظيمي

أ.تحديد إشكالية المؤسسة :

**1).خطوات تحديد الإشكالية :** تحديد إشكالية المؤسسة هي من المراحل الأولى في الإستراتيجية التي تمر بأربع خطوات:

- **الخطوة الأولى :** على (paperboard) تُدَوّن الإشكالية العامة التي تعتبر مفتاح وتحديد مجموعة من المشاكل حولها وعلى ( post-it ) تكتب المشاكل الأصلية للإشكالية المفتاحية وأهم العقبات التي ستنتج عنها فهذه العملية قد تسمح بتطوير الأسباب بطريقة منهجية وذلك بتسلسل هرمي للأسباب وذلك فوق صورة الشجرة، فقد تعتبر هذه الخطوة أساس ومركز لتحليل الإشكاليات.
- **الخطوة الثانية:** تربط المشاكل فيما بينها بأسهم للإشارة بشكل واضح إلى الروابط بين المشاكل فيما بينها لإكتشاف أسباب و نتائج كل إشكالية.

<sup>1</sup>منقول عن السيد عمر اوي سعيد ، مدير التمويل و التطوير و عضو مجلس الإدارة ، مراحل اعداد و تنفيذ مشروع التطوير ، يوم الخميس 18 مارس ، 2021 على الساعة 13:00 - 13:30

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

• **الخطوة الثالثة:** يتم إبداء الرأي حول الرسم التخطيطي وتحقيق من صحة المشكلات ومدى تغطية جميع البيانات سيقوم هنا المكلف بعملية فحص المخطط الكشف على نحو دقيق عن أهم ثغرات والخطأ الذي وقع فيها وبعد ذلك يتفحص المشاكل ويتمعن فيها ليبين ويكتشف مختلف المشكلات وفي بعض الأحيان يستخدم مختلف الألوان للإشارة إلى ذلك وعزل مجموعات المشكلات التي لها عناصر مشتركة .

• **الخطوة الرابعة تطوير شجرة المشكلة:** شجرة المشكلة هي أداة وطريقة بصرية تشاركية، تسمح بتخطيط المنظم للإشكاليات التي تعاني منها المؤسسة، من خلالها يمكن إكتشاف العلاقة بين السبب والنتيجة ، بالإضافة إلى إدراك العلاقات بين الإشكاليات التي تعاني منها كل قسم أو نشاط أو مهام وكما تحدد العلاقة بين المشاكل داخل التنظيم وخارجها، يمكن إعتبار الشجرة أداة لمعرفة أهم نقاط الضعف التي تهدد أداء المنظمة.

(2). **متطلبات وضع وتحديد الإشكالية:** إن تفعيل عملية تحديد الإشكالية مرتبطة بضرورة تفعيل شجرة المشكلة التي تتطلب شروطا في كيفية عرض للأسباب و نتائج المشكلة و طريقة تنفيذ لهذه الشجرة.

• **كيفية عرض الأسباب ونتائج المشكلة على شجرة المشكلة :** تُدَوَّن أسباب المشكلة في جذور الشجرة ليتضح أصلها ومصدرها ثم تُدَوَّن عواقب وأثار المشكلة على فروع الشجرة وفي الأخير يتم تدوين المشكلة الأساسية على جذع الشجرة .

• **تفعيل تنفيذ شجرة المشكلة يتطلب :** مشاركة الفريق ،الرسم البياني لشجرة بانتظام ،تحديد العلاقة بين المشكلات ،الفهم المشترك لإشكاليات المؤسسة .

تعتبر عملية تحديد المشاكل التي تمر بها المؤسسة من أهم خطوة التي عن طريقها يمكن إدراك المحيط، والفريق الذي يدرك الإشكال الذي تتخبط فيه المؤسسة هو فريق ناجح في التحكم على مختلف المراحل الإستراتيجية، لأن إكتشاف المشكلة وتحديد سببها ستساعد على تحديد الأهداف فتحديد المشكلة في الحقيقة هي التي ستتحول إلى أهداف .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ب. هندسة الأهداف وإدارتها :

لقد حُدِّدَت رؤية النظام الجديد لمؤسسة مون جرجرة على حساب مدة محددة بـ 8 سنوات وذلك من خلال فترة 2018-2025 وهي الفترة التي دونتها المؤسسة على الخطة الإستراتيجية لتطبيق أسس نظام الجودة بشكل فعال وتم تحديد هذه الفترة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.<sup>1</sup> ولقد صرح مدراء مون جرجرة أن الأهداف العامة التي يضعها مالك المؤسسة قد تكون وفقا لوضع الجماعي للأهداف وهي الطريقة التي بواسطتها يتمكن قائد الشركة مراعاة كل رغبات العاملين من تحسين وتطوير أدائهم، وتتميز الأهداف العامة بكونها صريحة ومعلنة عليها كما قد تكون غير صريحة ولا يجب إجتناها، وكما تحدد الأهداف العامة طبيعة علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية .

**1).خطوات صياغة الأهداف:** في بداية مشروع التغيير تحرص المؤسسة على صياغة أهدافها خطوة بخطوة وبدقة وفقا لإجراءات لازمة وبإختيار أساليب وأدوات لتعزيز العملية.

#### **1.الخطوة الأولى هندسة الأهداف:** إن خطوة هندسة الأهداف تمر بأربعة مراحل :

- **المرحلة الأولى:** يقوم فريق العمل برسم مخطط للأهداف وفقا لمخطط الوحش ذو قرنين

- **المرحلة الثانية:** يتم فيها عرض الأهداف بأسلوبين إستخدام الخريطة الذهنية (**mind - map**)

لقيادة الأهداف بوعي وإدراك و رسم جدول لعرض الأهداف الرئيسية والفرعية والتنفيذية وكما يتم تحديد إسم المسؤول وميزانية كل هدف

- **المرحلة الثالثة :** يتم فيها عرض الأهداف على مخطط الشجرة والذي يمكن إعتبره كبطاقة

عملية لتقديم الأهداف التي تم إستخراجها وإستكشافها من خلال الخطوات السابقة فأسلوب

**شجرة الأهداف** تساعد على عرض الأهداف بشكل تسلسلي وترائبي بداية من الأهداف

التنفيذية إلى الهدف العام، فالعملية التسلسلية تعطي دلالة لكيفية ترابط الأهداف فيما بينها

فالأهداف الفرعية توضح مسار الأهداف الرئيسية والهدف العام يوضح نهاية كل هدف فرعي .

-**المرحلة الرابعة:** إجراء العصف الذهني **brestorming**: هي عملية تحاور فريق العمل حول كيفية

تحقيق الأهداف وتنفيذها.

<sup>1</sup> Plan stratégique 2018-2025

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

**2. الخطوة الثانية الإدارة بالأهداف:** هي عملية تحديد المهام والأهداف قد تسمح بتقارب وتناسق مهام ومجهودات الأفراد وهذا ما يسهل إعادة توجيه الإستراتيجية والذي يجلب الإستجابة والأداء، على حساب آراء مسيرين مون جرجرة قد تكمن أهمية الإدارة بالأهداف في تحقق التقارب و تنسيق المهام والجهد الذي يدعم تكوين نفس الرؤية التي تضمن إتجاه واحد لأفراد التنظيم و الذي من خلاله يمكن تسهيل إعادة توجيه الإستراتيجية ، فهذا التفاعل في الأخير قد يحقق الأداء المطلوب ، عكس الإدارة بدون أهداف التي يستحيل فيها التقارب والحد من التفاعل.

**3. الخطوة الثالثة تحديد الأهداف الإستراتيجية :** فهذه الخطوة مرتبطة بالشروط التالية : جودة المعلومات ، متابعة تنفيذها ، المهارات الإدارية، الكفاءة التنفيذية ، تأطير فريق العمل بشكل جيد ، جميع المستويات الهرمية يجب ان تكون على علم بالاهداف الإستراتيجية.

**(2).متطلبات نجاح عملية هندسة الأهداف :** إن الأهداف الفعالة مرهونة بدرجة الأولى بتوجهات الأهداف العامة ومتطلبات هندستها و كفاءات تنفيذها .

### 1. شروط الأهداف العامة :

- الأخذ بعين الإعتبار حاجيات الأفراد والأقسام.
- تلائم الأهداف العامة مع نشاط وتوجهات المؤسسة.
- الأهداف التي يحملها القائد يجب أن تحمل قيم وتطلعات جميع أفراد.
- يجب أن تكن أهداف توجيهية لتطوير هيكل المنظمة.
- يجب أن تكون أهداف تحفيزية تحمل قيم ربحية والإستقلال الدائم للمؤسسة .
- يجب أن تكون كإطارها يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية.

### 2. شروط هندسة الأهداف :

- يجب تكوين فريق المشروع الذي يتكون من أعضاء الإدارة وأصحاب المصلحة لتبادل الأفكار فيما بينهم، وإختيار الفريق قد يكون من طرف المديرية.
- وجود أهداف جماعية توضع على قائمة أهداف مشروع التغيير بشكل مصمم ومحدد.
- ضرورة تحديد الأهداف التنفيذية والفرعية لتحديد الهدف العام ويجب أن تكون الأهداف التنفيذية رقمية وكمية قابلة للقياس مثلا تحتوي على وقت تنفيذ الأهداف، وتحديد عدد الأفراد وتاريخ ومقياس أدائهم.

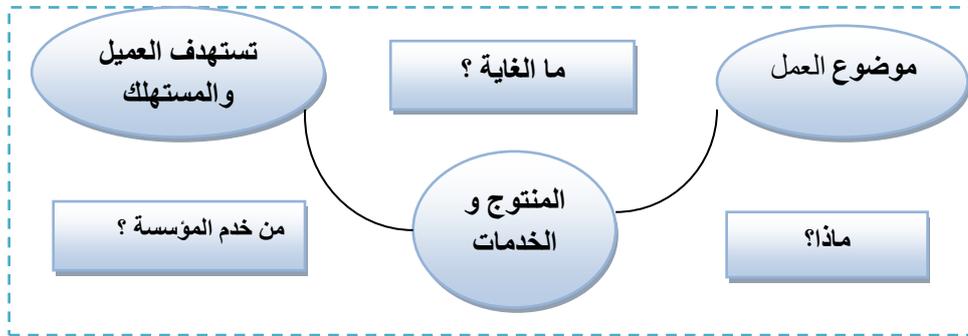
## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- بناء مستويات الأهداف من خلال طرح الأسئلة التالية: طرح سؤال قد يساعد في تحديد الهدف العام والأساسي بصيغة لماذا؟. طرح سؤال قد يساعد في تحديد الأهداف الفرعية (objectif intermmidiere) بصيغة كيف؟
- نستخلص من هذه الشروط أن للعمل الجماعي أهمية كبيرة قد يساعد في تحديد كيفية تحقيق الهدف العام للتغيير والذي كان يشغل بال مسؤول المؤسسة .

### 3. مبادئ تفعيل الأهداف التنفيذية :

- العمل الجماعي في وضع الأهداف ،أفكار متبادلة حول الأهداف ،والأخذ بعين الإعتبار الإرادة الجماعية بين المدير وأصحاب المصلحة.
- أن تكون أهداف حصرية و شاملة ، واضحة،تقدم في شكل كمي وقابلة للقياس .
- ضرورة إتباع الخطوات والأساليب لبناء شجرة الأهداف بتشارك جميع أعضاء الفريق ،ضرورة إتباع طرق تحديد وضع الأهداف ،ضرورة تقديم الأهداف في شكل رسم بياني .

### الشكل رقم (17): Methode A.P.T.E Diagramme Béte a Corner



المصدر : مؤسسة مون جرجرة

### الشكل رقم (18): نموذج عرض الأهداف

الميزانية	المسؤول	الأهداف التنفيذية	الأهداف الفرعية	الأهداف الرئيسية
.....	.....	.....	.....	.....

الإعداد من طرف الطالبة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ت. إدراك البيئة الداخلية والخارجية

بعد عملية تحديد الأهداف ينتقل فريق العمل إلى تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لتحليلها، والغرض من هذه العملية إدراك بيئة المؤسسة والإستعداد لتحدي كل تهديدات ونقاط الضعف وتميئة طاقتها لتحكم في الفرص وتعزيز نقاط القوى، فهذه العملية قد تمر بخطوتين أولاً التشخيص والخطوة الثانية التحليل .

**1). الخطوة الأولى:** يتم في هذه الخطوة التشخيص الجماعي لأهم العوامل المرتبطة بالمؤسسة والتي لها تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة في نشاط وأداء المؤسسة، فهذه العملية يقوم بها جميع مسيري المؤسسة فكل مسؤول عن مصلحة أو قسم مجبر عليه القيام بتشخيص محيطه وكل العوامل ذات صلة بمهامه ونشاطه، وفي الأخير تعرض جميع التشخيصات التي قام بها فريق العمل في جدول عام المخصصة لتحديد مدى قوة وضعف العناصر والتي يبلغ عددها 11 عنصر ومن أهمها:

- **العنصر الأول قيمة ومكانة المنتج في السوق تتمثل مواصفاته في:** تطوير السوق، وضعية المؤسسة في السوق، أسعار المنتجات، نوعية المنتجات، إستعمال المنتجات، صمعة المنتج، تحليل قيمة المنتج، تطوير المنتج ومستقبله الضمان وخدمة ما بعد البيع، قيمة الخدمات الفنية، إتصالات الخدمات الفنية .
- **العنصر الثاني كفاءة المبيعات تتمثل مواصفاته في:** ترويج المبيعات من خلال الإشهار والإعلانات، تنظيم التجارة، البنية، الكفاءة والقدرة، جودة قنوات التوزيع، قيمة وتكلفة الممثلين، الحيوية ومراقبة المبيعات، أهمية وجودة التنقيب، تحليل وتوجيه المبيعات، مراقبة النتائج وتكلفة خدمات المبيعات .
- **العنصر الثالث جودة إرتباط الإنتاج والبيع تتمثل مواصفاته في:** إنسجام برنامج التصنيع والمبيعات، الإنطلاقة الإقتصادية، الترتيب والتجميع، العمليات المماثلة، جدولة الأعمال، جودة المستندات، كفاءة خطط التنقيب، التوحيد القياسي، البيانات الصناعية، جودة وإستكمال الخطط ومجموعة مصطلحات .
- **العنصر الرابع جودة التقنيات تتمثل مواصفاته في:** جودة نطاقات التنفيذ والآلات المستخدمة، تخطيط محطة العمل وظروف العمل، تكييف الآلات والمعدات، حساب تكلفة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

النطاقات كتوقع، تشيع المشغلين على الألات الأتوماتيكية، موازنة السلسلة، توحيد المواد والأجزاء المكونة .

- **العنصر الخامس كفاءة التصنيع:** إدارة القوى العاملة وتوزيع أعمال الورشة، مطاردة تعطيل الوقت، درجات تشبع الآلة، درجة تكامل التصنيع، ضبط الجودة ومناخ الورشة، علاوة على الإنتاجية والأداء، الخسارة المادية والإتلاف، جودة التحويل .

- **العنصر السادس كفاءة الشراء والتوريد** تتمثل مؤشراتته في : جودة شروط الشراء، أهمية وجودة الإستشاريين، توحيد وإختبار المواد، التحكم في الإستقبال، التحكم أثناء الإنتاج، جودة العلاقات مع خدمات الموردين، إدارة المشتريات الإدارية، إدارة المخزون، جودة المشتريين .

- **العنصر السابع جودة الإدارة العامة** تتمثل موصفاته في: السياسة العامة والهدف، حساب التشغيل المؤقت، خطة التمويل، حساب السعر التكلفة، السيطرة على العمليات، معرفة مؤشرات الربحية حسب المنتج أو النشاط، مراقبة الإستثمار، جودة المحاسبة العامة، توقعات التدفق النقدي .

- **العنصر الثامن قيمة الموظفين الهيكلية والإدارية** تتمثل موصفاته في : دمج الموظفين في حياة الشركة، الجودة التشغيلية للهيكل، جودة الروابط والتنسيق بين المدراء، الصفات القيادية، الكفاءة والديناميكيات ونجاح المسؤولين، جودة توزيع الوظائف والمهام في الشركة، تطوير الموظفين، التناوب، التدريب الخارجي .

- **العنصر التاسع الهيكل المالي:** في هذا العنصر لم يتم تدوين الموصفات

- **العنصر العشر الربحية:** في هذا العنصر لم يتم تدوين الموصفات

- **العنصر الحادي عشر البيئة** يتمثل موصفاته في: التنمية الإقليمية من خلال دراسة التطور الديموغرافي والعامل الإقتصادي والموسمي، التصنيع من خلال النظر إلى المناطق صناعية، القوى العاملة والموظفين، عقلية الموارد البشرية، متوسط مستوى الراتب، المرافق العامة مثل ( الإتصالات والنقل و طاقة المياه والتلوث)، الهيكل والتطوير المهني من خلال ( التوزيع حسب القطاع الإقليمي والمهني ودرجة التكامل الرأسي والأفقي )، تنظيم المهنة، البيئة العامة مثل (المعرفة والخدمات وإمكانيات نحت التصرف وإستخدام المعلومات)، البيئة المالية، السياق السياسي مثل (الأحوال الإجتماعية والعائلية، التطور السياسي والإجتماعي، العلاقات الأسرية).

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

(2). الخطوة الثانية تحليل سياق المؤسسة : بعد التشخيص يتم تصنيف كل نقاط القوة والضعف والتهديد والفرص في مصفوفة للقيام بتحليلها وفقا لتحليل سوات.

الشكل رقم (19): نموذج تحليل سياق مؤسسة وفقا لمصفوفة سوات<sup>1</sup>

القدرة الإستراتيجية : ماذا نستطيع أن نفعل			
ما يجب القيام به	<u>فرص</u>	<u>قوة</u>	<u>الضعف</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزايد حاجات السوق للمياه</li> <li>- التجارة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة الحسبة / صورة العلامة التجارية / قوة المنبع / القدرة على الاحتفاظ بالعملاء / الحصول على شهادة ايزو 9001 الصادرة 2015/- التزام بشهادة ايزو 14001 إصدار 2001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قناة التوزيع / نوعية التغليف</li> <li>- نوعية الآلات و تقنيات /-</li> <li>- نقص مساحات التخزين</li> <li>- نقص في الحملات الإعلانية</li> </ul>
	<u>التهديدات</u>	<u>إستخدام نقاط القوة لإغتنام الفرص</u>	<u>تقليل نقاط الضعف لإغتنام الفرص</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الضرائب / لوائح أكثر تقييدا / شدة المنافسة / إبتكارات / إبداع / تجديد / أفكار جديدة/ حرب الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة المبيعات / ترويج السلع</li> <li>- توسيع النطاق الجغرافي للسلع</li> <li>- الإتصالات التجارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وظيفة التسويق</li> <li>- تحسين جودة التغليف</li> <li>- إنشاء مناطق التخزين</li> </ul>

المصدر: مؤسسة مون جرجرة

من خلال تحليل سوات تمكنت مؤسسة مون جرجرة من إدراك وضعيتها ومحاربة نقاط ضعفها وتنمية نقاط قواها فهذه الخطوة يمكن إعتبارها الخطوة التمهيديّة لتخطيط سياسة المؤسسة الجديدة من طرف مالك الشركة وأعضاء المديرية .

<sup>1</sup> Document contexte de l'entreprise code E/DG/03/01Eition du 05/05/202019

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

2/ المرحلة الثانية : تخطيط سياسة المؤسسة الجديدة و تحديد إستراتيجية المشروع

أ. تخطيط و تحديد سياسة

1).الخطوة الأولى: تخطيط لسياسة المؤسسة.

تخطيط لسياسة المؤسسة هي عملية إجراء مقارنة بين واقع المؤسسة وحاجياتها لإكتشاف الإمكانيات الموجودة ونقائصها لتحديد ما ترغب فيه المؤسسة، وبعد القيام بعملية تحليل البيئي يتمكن فريق العمل على الإدراك الفرق وبعد ذلك تتشكل سيناريوهات وتنبؤات ومقارنتها بالأهداف المسطرة، إن عملية تخطيط لسياسة الجديدة على حساب النظام المطبق في مؤسسة مون جرجرة قد تمر بإجراءات التالية: صياغة مهام الشركة، تحديد مجالات النشاط الإستراتيجي والسوق، إختيار مجال النشاط، تحديد الأهداف الكيفية والكمية، تحليل البيئة، تقييم الموارد، دراسة فجوة التخطيط، صياغة الإستراتيجية، وضع البرامج والخطة والميزانية

2).الخطوة الثانية:تحديد سياسة المؤسسة

وبعد إجراء تخطيط يتم إتخاذ القرار الفوري في تحديد سياسة الجديدة لتوجيه القرارات الإستراتيجية من طرف المدراء ويصادق عليها مسؤول الشركة،فقد تحمل سياسة النوايا المستدامة للمؤسسة بما يتعلق طبيعة نشاطها التجاري والإنتاجي مع إبراز أهم الفاعلين الداخليين وممثلهم والمساهمين والعملاء والموردين الخارجيين،وتحتوي على مجموعة المبادئ والمقاييس والسلوكيات المفروضة على الطبقة التنفيذية للإلتزام بها أثناء مختلف العمليات،وهناك ثلاث نقاط رئيسية يركز عليها محتوى السياسة والمتمثلة في نمط الإدارة، كيفية التحكم في مستقبل المؤسسة،والهدف العام .

ب.تحديد إستراتيجية المشروع والإستعداد لتنفيذها:تمر هذه المرحلة بخطوتين :

1).الخطوة الأولى: تحديد إستراتيجية المشروع

لمقابلة أي مشروع جديد يقوم فريق مون جرجرة بتحديد إستراتيجيتين لتكيف مع أوضاع التغيير والإستجابة للبيئة الخارجية لتحقيق هدفها الأساسي والمتمثل في الديمومة ومن أهم هذه الإستراتيجيات نجد:  
- إستراتيجية النمو لتوجيه نشاط المؤسسة نحو الهدف العام .  
- إستراتيجية التنافسية هدفها تطوير مزايا تنافسية لكل الأنشطة المتواجدة بالمؤسسة .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### 2). الخطوة الثانية: إعداد خطة العمل

من خلال إعداد خطة العمل يتم تحديد ميدان وأنشطة التي سيتم تغييرها وتخطيط العمليات التي سيتم تنفيذها والإشارة إلى الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة. ومن أهم شروط إعداد خطة العمل :

- تناسق خطة العمل مع الأهداف العامة.
- تعبئة وحشد جميع الموارد المالية والمادية والبشرية وكل الميكانيزمات والإمكانيات.
- إعداد خطة العمل يجب أن تكون من طرف مدراء المؤسسة .
- يجب أن تكون خطة العمل مقبولة ومتاحة من طرف الجميع .
- يجب أن يكون إختيار الموارد متاحة لكل الأنشطة.
- يجب أن تكون خطة العمل متلائمة بمشروع التغيير .
- ضرورة تنسيق بين الحاجيات داخل التنظيم.

### 3./ المرحلة الأخيرة تنفيذ إستراتيجية التغيير وفقا لخطوتين :

أ. الخطوة الأولى: تعيين تكتيكية لتنفيذ الإستراتيجية من خلال : إتباع خطة العمل ،وتجهيز قائمة الإجراءات لتحقيق الأهداف ،وتهيئة كل الإمكانيات المخططة لها ووضع المؤشرات اللازمة لتطبيق السليم لخطة العمل

ب. الخطوة الثانية: المراقبة والتقييم: هي عملية قياسية للأداء وفقا لمؤشرات للحكم على مدى إنجاز وإخفاق عملية تنفيذ خطة العمل ل يتم بعد ذلك متابعة كل الفروقات وتعديلات التي تطرأ على المؤسسة،ومن أهم شروط عملية المراقبة والتقييم : عملية يقوم بها مسؤولين التنفيذ ،ضرورة حضور المؤشرات، ضرورة توفير لوحة القيادة من أجل التكيف الإستراتيجية.

### ثالثا:العوامل المساهمة في التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة

#### 1./الثقافة القيادية لمالك الشركة

لتحقيق من ثقافة القائد قمنا بدراسة وتحليل الوثائق الرسمية مثل رؤية المؤسسة وسياسة النوعية والخطة الإستراتيجية مع ملاحظة سلوكيات القائد،

لذا إستنتجنا أن مالك المؤسسة له قوة إحداث التغيير في سلوك الأفراد والتنظيم بأكمله، وقد تظهر هذه القوة في العملية التفاعلية مع عماله والتحكم في مختلف المواقف والسهرة على إيجاد حلول لمختلف الأزمات التي تمر بها المؤسسة من خلال إتخاذ مواقف فورية مرتبطة بالحدث والوضعية، فهو بذلك يهتم

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

بالمواقف الحديثة والجديدة لتحديد إتجاه السلوك التنظيمي، فقد تمكن من توحيد الإتجاهات من خلال موافقته على وضع مؤشرات الأداء والقيم الجماعية، ويمكن إرجاع نجاحه في القيادة نتيجة لسماته الشخصية التي يتمتع بها والمتثلة في الذكاء والإستقلالية والثقة في الذات والإيمان بالنجاح،

والشيء الذي لحظناه خلال تواجدنا في ميدان الدراسة هو حضوره الدائم داخل المؤسسة وحرصه الشديد على كل السلوكيات التنظيمية كما يلعب دور المراقب بشكل مباشر أو غير مباشر، فهو بذلك يطلب من العامل تصحيح سلوكيات الغير المرغوبة من خلال إتقانه فنون إتصالات الغير الرسمية والتي يمكن إعتبارها كطريقة ذكية لتحفيز العامل معنويا ووضع في وضعية مرتاحة بعيدة عن الحرج، فموضوع قيادته ليس متسلط لأنه يأخذ بآراء أعضاء الجماعة قبل إصدار القرارات النهائية.

فمن خلال تتبعنا لتاريخ المؤسسة نشأتها وتطوراتها إتضح لنا أن القائد يتفاعل كثيرا مع المواقف وهذا ما شجع مسار التغيير بالمؤسسة، فلديه قدرة عالية في التعامل مع التغيرات وربما هذه السمة أعطت له فرصة أن يكون قائد فعال، ومن أهم مؤشرات التي سجلناها والتي تبين على **الفعالية القيادية** لمالك مؤسسة مون جرجرة كمايلي :

- الموافقة على بناء هيكل تنظيمي واضح المعالم يتم فيه تحديد بوضوح المهام والصلاحيات والنشاطات وتحديد نظام أساسي للمؤسسة .
- تشجيع السلوكيات المشتركة المهنية من خلال موافقته على أهم المؤشرات والقيم الموضوعية من طرف جماعة العمل .
- إتقان فنون الحوكمة من خلال تحديد سياسة المؤسسة وأهداف الديمومة ومراعاة الهدف الأصلي للمؤسسة ونشاطها وعلاقتها بالفواعل الداخلية والخارجية، وإرشاد القرارات والسهر على إحترام المواصفات القياسية وفرضها على جميع العمال.
- إلزامية نظام الإنضباط والإحترام من خلال الموافقة على إنشاء نظام داخلي، وتثبيت الألة الإلكترونية لإثبات الحضور (la pointeuse) ، وتركيب كاميرات المراقبة في كل زاوية المؤسسة.
- ضمان توفير كل الظروف الملائمة داخل البيئة كالأنترنات، مطعم، مراحيض، مرشات للإستحمام، تحديد مناطق الخطر، قاعات لتكوين، غرف نوم بالنسبة للعمال الغير المقمين في المنطقة، مرافق لسيارات، حافلة نقل العمال، مكاتب بتقنيات حديثة، منع الفوضى والتجمعات، منع دوران في المرافق بغير سبب، الحرص على نظافة المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### 2/. الثقافة المرتبطة بفريق العمل.

إن مؤسسة مون جرجرة مازالت إلى حد اليوم تتحدى البيئة وتستجيب لكل الأوضاع الجديدة فهذه القوة مرهونة بثقافة التي يمتلكها ذلك الفريق المؤهل الذي لديه قدرة التكيف مع التغييرات.

#### أ. مؤشرات قوى فريق عمل مؤسسة مون جرجرة

- الخوض في مغامرة التغيير عبر فترات زمنية والعمل بجهد على إنجاح قيادة وتوجيه صيرورة التغيير لكي تتكيف شركتهم مع الأوضاع المحلية للمنطقة والأوضاع البلاد والعالمية.
- إتفاق لجنة المديرية بضرورة إحداث التغيير من خلال إدخال نظام إدارة الجودة بمعايير دولية وكان هذا المشروع معزز بالإرادة الجماعية المشتركة بين القائد والمسؤولين، وفي إطار هذا المشروع جماعي تم تحديد هدف إجتماعي مشترك الذي قد يكون دائما تحت سيطرة الرؤية المحددة من طرف القائد .
- المساهمة في إستدامة الشركة والتقدم نحو الأمام لإبقاء إسمها والدفاع عن هوية المؤسسة مهما كانت الظروف.

#### ب. مصدر قوة فريق العمل بمؤسسة محل الدراسة

فيمكن أن نرجع مصدر قوة الفريق إلى العوامل التالية :

- الإلتزام الجماعي بمبادئ التغيير.
- عطاء مالك الشركة للمسؤولين الثقة الكاملة في ترشيد وتوجيه التغيير .
- الثقة الجماعية نحو التغيير والتجديد والإبتكار.
- المرونة الجماعية في مواجهة التحديات .
- جود الإمكانيات المادية المحفزة لأداء وظائفهم .
- مختلف العلاقات التي تربطهم بأهل إختصاصات الإدارية والتنظيمية ومنظمات المحفزة لتغيير .
- الجو العائلي المتميز بالراحة والمفاهمة، والإبتعاد عن التوتر والصراعات التي قد تعيق عملية تسيير الأزمات أثناء التغييرات.

### 3/. الإدراك والتعلم الأفراد بمؤسسة مون جرجرة:

من أهم آليات تغيير سلوك الموارد البشرية التي وفرتها مؤسسة مون جرجرة تتمثل في: شبكة تقييم الأداء لإدراك نقاط الضعف وتصحيحها، والألية الثانية تتمثل في التكوين والتعليم لتنمية المهارات.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

أ. توفير شبكة تقييم الأداء (Grille d'évaluation de rendement):

تعتبر شبكة تقييم الأداء الوثيقة الرسمية المعدة من طرف قسم إدارة وتسيير الموارد البشرية من خلالها يتم إدراك الأداء الوظيفي وتقييمه وتحليله من طرف العمال والمسؤولين لغرض تحسينه، فقد تحتوي هذه الوثيقة على أربعة أجزاء :

**1. الجزء الأول:** يحتوي على البيانات حول هوية العامل ومنصبه وبرنامج التقييم والمدة ونوع التقييم وإسم المكلف بعملية التقييم

**2. الجزء الثاني:** يحتوي على مجموعة أسئلة لتقييم الذاتي ( auto- évaluation )، ومن أهم الأسئلة المطروحة : كيف ترى مهامك في موقعك؟ في رأيك ماهي المهمات المهمة في منصبك؟ صف الجوانب التي يجب أن تتحسن فيها؟ وماهو التدريب اللازم في لذلك؟ حدد ثلاثة أهداف ترغب في تحقيقها مع وصف كيفية تحقيقها، سؤال حول مدى إعتقاد العامل بأنه لديه إمكانيات تحسين دوره وكيفية التحسين.

**3. الجزء الثالث:** مخصص لتقييم المهارات المهنية من طرف المشرف وتدوين تعليقات حول أداء العامل من خلال الإختيار مابين النماذج التالية: أداء إستثنائي وممتاز ورائع، أداء أعلى من المتوقع في بعض القطاعات، أداء مرضي ومتماشي مع التوقعات، أداء غير مرضي أو غير مقبول .

فقد يجرى التقييم وفقا للمواصفات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات والمتمثلة في: <sup>1</sup>التنظيم ، التخطيط ، تسيير الوقت من خلال الإلتزام بالمواعيد، المعارف من خلال الإرادة في التحسن، المبادرة، تقييم الذاتي ، القدرة والرغبة في التعلم من خلال الدافع للتميز، المبادرة والتحفيز الذاتي ، القدرة على العمل مستقل مع إحترام حدود الفرد ، العمل الجماعي من خلال القدرة على التعامل مع الموظفين الآخرين، المساهمة في المنظمة المعرفة وإستخدام المواد ، جودة العمل من خلال الإبداع، المبادرة، المرونة ، التحكم في الضغوطات العصبية لحكم وإتخاذ القرارات من خلال السرية، القدرة على تحديد الأولويات، القدرة على التقييم ، مهارات التواصل من خلال الوضوح، التواصل اللفظي، التواصل الكتابي، حفظ السجلات .

**4. الجزء الرابع:** مخصص لتقييم المهارات الشخصية ( habilités personnelle ) وفي الأخير يتم تدوين المشترك للأهداف بين العامل والمسؤول والإمضاء على الوثيقة مع الإشارة إلى تاريخ التقييم. ومن أهم معايير تقييم المهارات الشخصية تتمثل في: الثقة في النفس، الرضا الوظيفي، الدافع الذاتي، الموقف وسلوكيات في العمل، الإلتزام والتفاني، الإحترافية في العمل، الإلتزام بالمواعيد والحضور، المظهر، القيادة .

<sup>1</sup> Grille d'évaluatio de rendement

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ب. التكوين:

من أجل تحسين الأداء بطريقة مستمرة تسطر المؤسسة في كل سنة برنامج لتكوين وفقا لإحتياجاتها المحددة عن طريق المقارنة بين تحليل العمليات وتحليل الفردي *écart entre profile de poste et profile de candidature*، فتستعين المؤسسة بثلاثة أنواع من التكوينات المتمثلة في: إعادة التأهيل لمدة سنتين (recyclage)، تطوير الأداء من خلال الممارسة (perfectionnement)، رفع المستوى (mise a niveau) .

ولإنجاح عملية إحداث تغيير في تصرفات الفرد وإستيعاب تصرفات جديدة تستخدم مؤسسة مون جرجرة تقنيات جديدة مثل تلقين للأفراد مقياس مهمة مثل مقياس إدارة البيئة (Management envirommental) الذي يحتوي على معارف حول معايير إيزو والممارسات في البيئية والفائدة من تعلم هذا المقياس قد يضمن التكيف مع البيعة والتغيير التنظيمي والمنافسة والمعايير، وإنجاح عملية التنمية المهارات، وقد يعتبر الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل والترقية<sup>1</sup> (l'ONDEFOC) الذي تم إنشاؤه في سنة 2012 والمتواجد في الجزائر العاصمة بالروبية من أهم المدارس التي تضمن التدريب المستمر لعمال مؤسسة مون جرجرة بوسائل كافية من دورات والمعدات والمواد التعليمية، والحاسوب، والوسائل السمعية والبصرية، ومعدات الإتصالات السلوكية واللاسلكية، والأجهزة المكتبية، والعديد من الإستشاريين الحاصلين على مؤهلات التعليم العالي ولديهم خبرة مهنية لعدة سنوات في التدريس. فالإلتزام مؤسسة مون جرجرة بالتكوين من أجل تحقيق أداء مطابق للمواصفات والمقاييس على حساب معايير إيزو 9001 ملائمة للأداء والكفاءة والفعالية .

### 4/. إتباع أساليب علمية نظرية في تنفيذ وتسيير عملية التغيير التنظيمي:

لقد إستعانت مؤسسة مون جرجرة بنموذج **Holistis**، وطريقة **Advateam** لتفعيل عملية التنفيذ وتسيير عملية التغيير التنظيمي .

### أ. نموذج **Holistis**:

لنموذج **Holistis** فوائد بكونه نموذج شامل قد يتيح إعادة توازن سلسلة القيم الخاصة بالمؤسسة وتحسين الخدمات والمنتجات والتصرف بشكل ملموس في العديد من الجوانب على سبيل المثال: زيادة الأداء دون المساس بجودة الخدمة، إستخدام الأنظمة والأدوات والموارد الموجودة بشكل أكثر كفاءة تشكيل

<sup>1</sup> ONDEFOC catalogue des formations, 2016-2017 .p. 05

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

فريق أكثر إستقلالية ومنتظمة في الهيكل التنظيمي، الإشراف يكون متاح أكثر لإجراءات التحسين المستمر، خلق ديناميكية جماعية والكل يتحمل مسؤوليته أمام مهامه ونشاطاته، تكوين ثقافة لتغيير ومختبرة بشكل إيجابي والترحيب بكل جديد نحو منظمة متكيفة وتعليمية.

قد يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المطبقة في مؤسسة مون جرجرة لإحداث التغيير التنظيمي وتحسين الأداء بإنتظام، فعملية التغيير على حساب هذا النموذج يكون وفقا لأساسيات التالية :

- تحديد بطريقة علمية وعملية الأسباب الجذرية لمشاكل الأداء .
- أثناء عملية التحليل والتحسين الأداء يجب التركيز على الركائز الأربعة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، العمليات، المهارات، الأدوات .
- دراسة سياق المؤسسة لإكتشاف حالتها وبعد ذلك سيتم إختيار إتجاه التغيير فإذا كانت الحالة مضطربة هنا يستوجب إحداث التغيير الشامل الذي يمس الركائز الأربعة المحددة من طرف هذا النموذج.
- مواجهة منطقة الإدارة الجديدة والتقدم في البيئة التنافسية والتكنولوجيا.
- تنفيذ هذه التغييرات دون إحداث أي تعقيدات على الموارد البشرية أو إبطاء الإنتاج.
- ضرورة دراسة البيئة الخارجية بشتى أشكالها الإضطرابات، زيادة المنافسة، التكنولوجيا الجديدة، المعايير الإجتماعية، لوائح العملاء والمعايير والتضاريس والطبيعة.
- ضرورة دراسة التغييرات الداخلية التي يجب إستيعابها مثل الأدوات، النزاعات، أولويات المستخدمين، الحاجة إلى تعزيز الخط الإداري، تطوير الهيكل، مغادرة الموظفين الرئيسيين، معدل دوران العمل.
- ضرورة تجنب كل معوقات التغيير التي تحمل الأشكال التالية: الوظائف المتخللة التوازن، المشاريع الفاشلة التي لا تتقدم وليس لها نقطة البداية، مشاركة المدراء في العملية التنفيذية قد تعيق حرية الطبقة التنفيذية، مشاكل الكفاءة والفعالية، لأهداف الغير الواضحة، عدم وجود الرؤية الواضحة، عدم وجود وسائل الملائمة لتحقيق التغيير، عدم إتباع أولويات العمل، أدوات الإدارة السيئة التكيف، الأفعال الغير الواضحة، عدم وجود مبادرة من جانب الفريق .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ب. طريقة Advanteam:

لتحديد أهداف التغيير إستعان فريق مون جرجرة بطريقة Advanteam الملتزمة بالشروط التالية :  
تحديد التحولات اللازمة لتحقيق الأهداف، إعطاء الأولوية للمكاسب السريعة، مشاركة الفريق، الإعتماد على النتائج السريعة في التنفيذ، الإعتماد على القدرة الإرشادية، تولي مسؤولية جميع الأعمال، البناء المشترك للمعرفة والمكاسب السريعة والمصممة، التراجع إلى الوراء فهذه الخطوة ستقود فريق العمل إلى طرح الأسئلة الصحيحة على أنفسهم لصياغة المواقف التي ترغبها المنظمة، البراعة والخبرة لتنفيذ هدف التغيير.  
فطريقة advanteam قد تكون وفقا للخطوات التالية :

- التأكيد **Affirmer**: تعبير عن مستقبل المؤسسة وما يريده فريق العمل في العملية.

- التشخيص **Diagnostiquer**: تحليل الفجوة مع الموجودات .

- تحديد الهدف **viser**: وضع أهداف واقعية .

- تصرف **Agir** : تحديد وترتيب أولويات التحولات التي سيتم تنفيذها.

- فريق العمل **Team**: دعم التنفيذ.

/5 أساسيات تخطيط وتنفيذ عملية التغيير :

أ. أساسيات تحديد الأهداف الإستراتيجية وفقا لمؤسسة مون جرجرة:

- يجب على جميع مسيري المؤسسة ومسؤولين الأقسام القيام بوضع المشترك للأهداف التنفيذية المتعلقة بمهام ونشاطاتهم.

- ضرورة تناسق الأهداف فيما بينها .

- ضرورة وجود علاقة بين الأهداف التنفيذية والأهداف العامة .

- وضع الأهداف التنفيذية يجب أن تكون وفقا لمنهجية علمية وعملية وتقنية وذلك وفقا لإستخدام

أداة (SMART) وهي أداة مفيدة ولازمة لقياس الأهداف التنفيذية .

- الإختيار العقلاني للأهداف وأن تكون قابلة لتنفيذ والتحقق .

- أهداف يمكن قياسها وتحديدها وفقا للمدة الزمنية ووفقا لهذا الشرط قامت مون جرجرة بوضع

أهداف الجودة التي حددتها لمدة 5 سنوات أي بين 2018-2025 .

- على كل إستراتيجية متعلقة بنشاط يجب أن تحتوي على أهداف تنفيذية .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- يجب أن تحمل الأهداف التنفيذية في طياتها مجموعة من المواقف وسلوكيات وأفعال التي من خلالها يمكن تحقيق الهدف المحدد.

### ب. إتباع شروط التخطيط على حساب المواصفات القياسية<sup>1</sup> :

تحرص مؤسسة مون جرجرة على توفير متطلبات جيدة لتخطيط وضعيتها المستقبلية من خلال توفير وسائل وإمكانيات، مراقبة وضعيتها لذا تعتمد على طرح الأسئلة التالية: ماذا لدينا؟ ماذا ليس لدينا؟ وهي كلها أسئلة تساعد على تحليل وضعية المؤسسة، كما تفسح المجال بمشاركة جميع العمال في عملية التخطيط، والإستعانة بمستشارين خارج المؤسسة للإستفادة من خبرتهم، وتحديد مدة إستدامة المشروع إلا أن في ظل تطبيق نظام الجودة فهي ليست بحاجة لتخطيط طويلة المدى بل تكون تخطيطا قصيرة المدى .

وليكون تخطيطها فعال تتبع الشروط المذكورة في المواصفات القياسية<sup>2</sup> والمتمثلة في :

- **التخطيط للإجراءات:** يقصد بالإجراءات المواقف المتخذة ضد المخاطر والتحديات والفرص ومن أهم معاييرها أن تكون هذه المواقف مدججة ضمن عمليات نظام الجودة، تقييم فعالية هذه الإجراءات.

- **التخطيط لتغيير:** من خلال تحديد حاجيات التغيير، الأخذ بعين الإعتبار أهداف التغيير والعواقب المحتملة، نزاهة نظام إدارة الجودة، إتاحة الموارد، تعيين وإعادة توزيع المسؤوليات والسلطات.

ت. **إتباع التحليل البيئي وقفا لشروط:** أثناء تهيئة لمشروع التغيير يضع فريق عمل مون جرجرة شروطا لتحليل البيئة التنظيمية والمتمثلة في:

- ضرورة تقييم أداء الشركة وفقا لمعايير .
- ضرورة إستعمال أداة سوات في تحليل البيئة التنظيمية لأنها الطريقة البسيطة في توجه إدراك وأفكار فريق العمل وكما تعتبر كأداة لتنبؤ .
- الأخذ بعين الإعتبار الأهداف العامة والرئيسية أثناء قيام بعملية التشخيص .
- يجب أن تكون أدوات التحليل بسيطة ليست معقدة متناسقة مع الأهداف ومرضية بالنسبة لمسيري المؤسسة.
- كما يستوجب أن يكون تحليل جماعي .

<sup>1</sup> Norme algerienne .op.cit.p-p 5-6.

<sup>2</sup> Idem.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

رابعاً: أهم الطرق التنظيمية المستعملة في المؤسسة :

من أجل إتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة والتعامل مع بيئة العمل تعتمد المؤسسة على أهم طرق وأدوات إدارية وتسيرية (les méthodes de gestion) التي تعكس ثقافة التنظيمية للمؤسسة ومن أهمها :

1- **لتنظيم المهام والوقت** يستخدم فريق عمل مؤسسة مون جرجرة طرق فعالة وبسيطة تضمن تعزيز كفاءة الإنجاز من خلال تحديد المهمات على حساب أولوية إنجازها وفقاً لمعيار ماهو مهم وماهو عاجل وذلك وفقاً لمصفوفة إيزنهاور (La Matrice Eisenhower) التي تأتي على شكل مربعات فيها يتم تصنيف المهامات المهمة والتي يجب تحقيقها في أسرع وقت والمهام غير المستعجلة التي يمكن تحقيقها في مناسبة أخرى أوحى يمكن التخلي عنها وقد يكمن دور مصفوفة إيزنهاور في توفير عادة (habitude) التعامل مع المهامات بكل موضوعية وواقعية .

2- من أجل إيجاد حلول لمشاكل الأداء التنظيمي تستعين المنظمة بطرق حديثة قابلة للتطبيق ( processus applicable ) لتعزيز الابتكار وتهيئة أرضية للأفكار الجديدة مع توفير طرق التحكم والسيطرة والمتمثلة في أسلوب عجلة ديمينغ ( La Roue De Deming ) الذي يقدم منهجية حقيقية لتقديم تجارب جديدة وإستبعاد كل أشكال التراجع إلى الوراء من أجل تحقيق هدف التحسن المستمر والقائمة على الخطوات التالية : تحليل لأسباب المشاكل وتحضير وتخطيط للحلول، تنفيذ الحلول المختارة، مراقبة النتائج وتقييم الأداء وفقاً لمقاييس، تحديد نقاط التحسن والتصحيح.

3- قد تعتمد المؤسسة على آليات إتصالية قيمة على إثرها يتم حل مشاكلها مثل العصف الذهني ( Le Brainstorming ) القائمة على قدرة التفكير الجماعي لتحديد القضايا ودراساتها والبحث عن الحلول.

4- الإعتتماد على أسلوب (Le Catawoe) لتعرف على مختلف البيانات حول المواقف لفهم أبعاد المشاكل

5- للبحث عن أسباب الأخطاء وثرغرات قد يعتمد فريق العمل على أدوات خاصة لذلك وهذا وفقاً لمخطط هيكل السمكة (Le Diagramme D'Ishikawa) الذي من خلاله يمكن إكتشاف الأسباب الأولية التي لها تأثير على مشكلة ما والمرتبطة باليد العاملة، المادة، الطرق، المكان .

6- الإعتتماد على طريقة ( Méthode Raci ) لدعم المهمات والمسؤوليات وتحديدتها بشكل واضح وبطريقة رسمية في جداول وتبليغها على أعضاء العمل لتنسيق الجهود، والإشارة فكلمة (Raci) مركبة

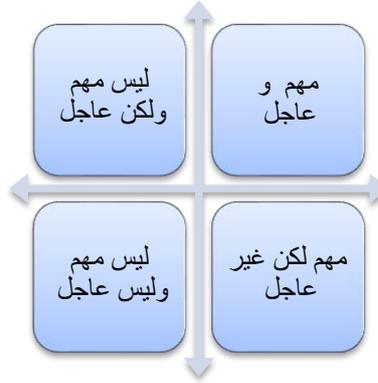
## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

من أربعة مصطلحات والتي تعني (المسؤولية responsible)، (عرضه للمحاسبة accountable)، (استشارة consulted)، (تبليغ informed)

7- تعتمد الإدارة على نموذج مكنزي (McKinsey) لتشخيص التنظيمي وتحديد أهداف التغيير وفهم ديناميكياته، ويرتكز هذا النموذج على أساسيات تتمثل في القيم والمهام والأهداف والإستراتيجية، الهيكل، النظام، الأفراد، النمط الكفاءة.

8- لتشخيص البيئة الخارجية تعتمد على تحاليل إستراتيجية تتمثل في تحليل سوات لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد إلى جانب هذا التحليل نجد المؤسسة تستعين بتحليل بيستل للعوامل الخارجية المتعلقة بسياسة والإقتصاد، العوامل الإجتماعية والتقنية والبيئة والقانونية والإعتماد كذلك على نموذج بورتر للقوى الخمسة لتحليل تهديدات دخول المنافس الجديد أو السلع والمنتجات البديلة والمنافس في نفس القطاع أو البحث عن موقع قوى الزبائن والموردين .

### شكل رقم (20) مصفوفة إيزنهاور (La Matrice Eisenhower)



المصدر : من طرف مؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

الشكل رقم (21): عجلة ديمينغ



المصدر: مؤسسة محل الدراسة

من خلال ما سبق ، يمكن إستخلاص النقاط التالية :

- أن عملية التغيير التنظيمي تمر بمراحل متسلسلة ومتناسقة فيما بينها ولكل مرحلة إجراءاتها ومتطلباتها.
- إبتداءا بمرحلة الإعداد أين يتم فيها تحديد الإشكالية وهندسة الأهداف وإدراك البيئي، تاليها المرحلة الثانية والمتمثلة في تخطيط لسياسة النوعية وتهيئة لمشروع التغيير والإستعداد لتنفيذ من خلال تحديد الإستراتيجية وإعداد الخطة فهذه العملية قد تكون قياسية وأخيرا مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من خلال تعيين تكتيكية والمراقبة والتقييم .
- هناك عوامل مساهمة ومساندة لعملية التغيير والتي تتمثل في ثقافة القائد، ثقافة الفريق، إدراك الفرد بأدائه .
- وتعلمه بالإضافة إلى إتباع أساليب علمية وتقنيات مهنية من أجل إنجاح عملية التغيير .
- إن الإلتزام بالمراحل والخطوات والإجراءات يعتبر كفرصة لتنسيق وتقارب بين رؤى العمال نحو التغيير وبهذه الطريقة تمكنت المؤسسة من التغلب على كل المعوقات التي تعترض العملية .
- لمقابلة أي مشروع جديد يستوجب على المؤسسة تحديد إستراتيجية التي تعتبر كطريقة لتحفيز المواقف والسلوكيات التنظيمية.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### خاتمة المبحث الثاني :

عند متابعتنا لمراحل التغيير التي مرت بها الشركة من النظام التقليدي إلى النظام الحديث إكتشفنا أن هناك إختلاف بين النموذج التقليدي والنموذج الحديث بحيث :

- النموذج التقليدي فيه نقائص فيما يخص المؤشرات التشغيلية وعدم دمج ثقافة المنافسة أما النموذج الحديث أعطى الأهمية للعوامل الخارجية والأخذ بعين الإعتبار بمعايير القياس مثل: أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين وإحتياجات العملاء، المساهمين المورددين .
- النظام التقليدي كان مغلق أما النظام الحديث كان مفتوحا .
- ظهور متطلبات جديدة لدعم التغييرات بحيث يعتبر نظام إدارة الجودة من أهم مداخل الحديثة المطبق في مؤسسة مون جرجرة لإحداث التغيير بشكل فعال لأغراض تأثير في رضا الزبون وعلى الإنتاجية والخدمات والوصول إلى نتائج مرضية مطابقة للمواصفات القياسية الدولية التي تمنع الآثار السلبية، و لتحسين كفاءة نظام إدارة الجودة تعتبر **المقاربة العملية ( approche processus)** بمثابة الأساس وهذا لأن هذه المقاربة تأخذ في الإعتبار المخاطر والفرص من خلال إتباع نهجين أساسيين وهما دورة (PDCA) وإدارة المخاطر (approche par les risques).
- التغييرات التي حدثت بالمؤسسة كانت جذرية شاملا جميع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، لذا يمكن إعتبار التغيير الذي حدث بمؤسسة مون جرجرة كتغيير صاعد إلى الأمام لتحقيق التطور.
- يتبين لنا أن قائد الشركة يمتلك ثقافة تنظيمية فعالة ومرنة قابلة لتكيف مع الفرص وله قدرة لتحدي كل التهديدات .
- إن مؤسسة مون جرجرة حاولت توفير فرص لإنجاح عملية التغيير من خلال الأبعاد الثقافية المتوفرة في المؤسسة وذلك من خلال تعزيز العلاقة بين هيكل المنظمة وأنظمة إدارة الجودة وتطبيق المواصفات القياسية الدولية ولتحقيق هذه العلاقة دجت مجموعة شروط كقيم في السلوكيات المهنية والتنظيمية المتمثلة في:

- توحيد هيكل المنظمة مع أنظمة إدارة الجودة
- التوافق بين هيكل المنظمة والمواصفات القياسية
- متطلبات أنظمة إدارة الجودة محددة من طرف المواصفات القياسية
- تكميلة أنظمة إدارة الجودة لمتطلبات الهيكل التنظيمي

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

الشكل (22): وظيفة المعايير الدولية



إعداد من طرف الطالبة

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

**المبحث الثالث: تجربة الإصلاحات لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة .**

كانت تعاني مؤسسة النقل من مشاكل في التسيير والتنظيم قبل أن تخضع في تجربة الإصلاحات ويمكن أن نرجع سبب هذا الضعف ومجمل المعوقات إلى ماضي ثقافة المنظمة الجزائرية التي لم تحتضن أي تقدم وتحضر في فن الإدارة والتسيير وهذا نظرا لعدم التحكم الجيد في الأسس التنظيمية والإدارية والإستخدامات الضئيلة للمنهج العلمي الذي أشار إليه تايلور في فن الإدارة والتنظيم والتسيير .

وحاليا دخلت مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري في تجربة جديدة أين أعربت على تكيفها مع ضرورات التغيير وإرادة تجميد ثقافتها التقليدية التي أعاقت مسار ديناميكية المؤسسة، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المطالب التالية :

**المطلب الأول : المقاربة التنظيمية الحديثة ومظاهر التغيير بمؤسسة النقل**

**المطلب الثاني: تدخلات مجلس الإدارة في مصير المؤسسة وإشكالية التغيير التنظيمي**

**المطلب الثالث: ثقافة الموارد البشرية بالمؤسسة كأليات لتغيير**

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المطلب الأول: المقاربة التنظيمية الحديثة بمؤسسة النقل ومظاهر التغيير :

لم نجد أي معلومات موثقة حول تاريخ وتطورات المؤسسة لذا إكتفينا بإستجواب المدير العام للمؤسسة ليفدنا بأهم التفاصيل حول مظاهر الحداثة للمؤسسة التي لم تكن سابقا في حيز التنفيذ. وعلى حساب الوقائع التي إستدل بها المدير أن المؤسسة في 2010 تمشي وفقا لنموذج وطني يدعى **prototype** الذي يهتم فقط بالوظيفة والأجر ولا يوجد هناك هيكل تنظيمي ولا مهامات منقسمة على الأفراد، فكانت مصلحة واحدة متواجدة في المديرية وهي مصلحة المحاسبة، وفي 2015 ومع مجيء مدير جديد تم إجراء تغييرات في الممارسة الإدارية التي أدت إلى إلزامية تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة أين تم<sup>1</sup>:

- لإستخدام الأمثل للموارد البشرية تم إنشاء مصلحة متخصصة لذلك، وتسيير مخططات التكوين والسهر على تنفيذها بشكل يضمن تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .
- العمل على حماية وتأمين العاملين وضمان الإجتماعي للعمال ، وحماية كل الإمكانيات المادية والتقنية وتسيير إدارة المخاطر، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم إنشاء **مصلحة (HSE)** لوضع برنامج الأمن الداخلي للمؤسسة وتم توظيف مختص يحمل قدرات علمية وخبرة مهنية في مجال تخطيط للأمن الداخلي والنظافة .
- إنتبه المدير أن تنسيق العلاقات الداخلية مرهونة بضرورة تسيير علاقات العمال فيما بينهم وتسيير علاقات الإدارة بالعاملين لذلك أيقن بضرورة وضع إتفاقية جماعية ووضع نظام داخلي .
- للإندماج في البيئة الرسمية الوطنية والمحلية تم تكوين علاقات خارجية وطيدة بمفتشية العمل، ومع المحاسبة العمومية .
- تسيير سياسية المؤسسة والمتمثلة في سياسة خدماتي ( **politique service** ) بوضع متطلبات العمل
- الإهتمام بوضع وثائق رسمية إدارية لتوجيه وظيفة الإستغلال بوضع محتوى البرنامج المتكون من (إسم واللقب السائق والقباض، اليوم والفرقة مساء أو صباحا، رقم الحافلة ورقم الخط، نقطة الإنطلاق والوصول وعليه خاتم رئيسة الدائرة والإستغلال والترقية وخاتم مكلف بالبرمجة والتفاصيل)

<sup>1</sup> استجواب مدير المؤسسة السيد حاجي حسين 01 أفريل 2021 ، في مكتبه ، على الساعة 10

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- وفي كل أيام الأربعاء يتم الإعلان عليه في المؤسسة من قبل رئيس الحضيرة للتواصل مع السائقين والقابضين، وإلى جانب ذلك تم وضع مخطط خطوط الدورات في الولاية.
- وضع وظيفة جديدة يقوم بها إطار مكلف تتمثل في البرمجة والتفاصيل التي تحتل الركيزة الأساسية في تنظيم تخطيط لبرنامج أسبوعي لسائقي والقابضين والمكلفين بالشبكة والمراقبة.
  - لتنسيق الوظائف تم وضع هيكل تنظيمي مستقر على حساب القوى العاملة التابعة للمؤسسة ومصداق عليه من طرف مجلس الإدارة .
  - تفادي من كل أشكال التهديدات القادمة من البيئة الخارجية تم الإهتمام بعملية تحليل نقاط الضعف المؤثرة على المؤسسة، كما ساهم في توفير بنزين لتعبئة الوقود (internalisation alimentation) داخل المؤسسة تفادي من حركة الإكتظاظ المتواجد في محطات الخارجية للبنزين.
  - المساهمة في تطوير المؤسسة من خلال: وضع خطط الإستثمار، والعمل على زيادة رقم الأعمال وضع إستراتيجية نمو وتنافسية، والعمل على تنوع نشاطات المؤسسة من أجل الحصول على المدخول وذلك بتأجير الحافلات للمساحات الإعلانية (espaces publicitaire sur autobus).
- ما يجب أن ننوه إليه هو أن خلال تواجدها في ميدان الدراسة لاحظنا أن الثقافة التنظيمية المطبقة بمؤسسة محل الدراسة كانت وفق للمقاربة البيروقراطية، وخصائصها تتمثل في:
- إلتزام الموظفين بقواعد وإجراءات رسمية.
  - رسمية اللوائح المعتمدة عليها خلال أي تغير.
  - الإعتقاد على طرق رسمية لتحسين الأداء.
  - تعامل رسمي لمختلف المستويات الإدارية .
  - وجود إتصالات رسمية بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### المطلب الثاني : تدخلات مجلس الإدارة في مصير المؤسسة وإشكالية التغيير التنظيمي

هذا المطلب يدرس أهم الفواعل المؤثرة على مصير التغيير بمؤسسة النقل بحيث يعتبر مجلس الإدارة من أهم الهيئات الرسمية في تحديد مصير المؤسسة وكما ندرس أهم معوقات التغيير على حساب آراء أفراد التنظيم .

### أولاً: علاقة مؤسسة النقل بمجلس الإدارة

#### 1/ . تقديم مجلس الإدارة :

يعتبر مجلس الإدارة كهيئة رسمية للمشاورة، يتكون من مجموعة من الممثلين للوزارة الداخلية والجماعات المحلية، على سبيل المثال : ممثل وزير المالية، ممثل الوزير المكلف بالتجارة، ممثل الوزير المكلف بالهيئة العمرانية، ممثل الوزير المكلف بالعمران، ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية، ممثل الوالي، مدير النقل في الولاية، ممثل عن المجلس الشعبي للولاية،

يتعين مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوزارة الوصية بناء على إقتراح من السلطة التي ينتمون إليها على حساب المادة 13 و المادة 12 يرأس مجلس الإدارة الوزير الوطني ومجموعة من ممثله من الوزار.

فتداولات مجلس الإدارة تخص: مخططات أنشطة المؤسسة وبرامجها، برنامج إستغلال شبكة النقل، المخططات والبرامج السنوية والإستثمار، الجداول التقديرية للإيرادات ونفقات الإستغلال والإستثمار، الحصائل السنوية لنشاطات وحسابات النتائج وإقتراحات تخصص هذه النتائج، كتساب الإفتراضات أو القروض المتوسطة المدى، العامة لإبرام الصفقات والإتفاقات، مشروعات بناء كل الأملاك العقارية وإقتنائها ونقل ملكيتها وتبديلها عندما تكون مدة الإنجاز تساوي 3 سنوات، قبول الهبات والوصايا وتخصيصها تعريفات النقل الذي تطبقها المؤسسة وتعديلها، لإتفاقية الجماعية، التنظيم العام والنظام الداخلي للمؤسسة، شروط توظيف المستخدمين، مخطط تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم، تحديد مرتب محافظ أو محافظي الحسابات المعنيين طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول به، جمع المسائل والتدابير المتعلقة بتحسين تنظيم المؤسسة وعملها والتشجيع على تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### 2./ثقافة مجلس الإدارة حول إتخاذ وتنفيذ القرارات

#### أ. إجتماع مجلس الإدارة للمشاورة :

يجتمع مجلس الإدارة في دورته العادية بناء على إستدعاء من رئيس المجلس مرتين في السنة في الأقل ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية أما بمبادرة من الرئيس أما بطلب من المدير العام للمؤسسة، ومداولات مجلس الإدارة تتطلب حضورا في الأقل 3/2 أعضائه في الأقل وإذا لم يكتمل النصاب يعقد إجتماع آخر في أجل ثمانية أيام وتصح بعد ذلك مداولاته وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة وصوت الرئيس يكون مرجحا في حالة تساوي عدد الأصوات.

#### ب. طريقة تنفيذ مشروع :

في البداية يعد جدول أعمال الإجتماعات بناء على إقتراح المدير العام للمؤسسة، ترسل الإستدعاء مرفقة بجدول الأعمال قبل خمسة عشر يوما في الأقل من تاريخ إنعقاد الإجتماع، ويمكن أن يقلص هذا الأجل بالنسبة للدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية أيام، ثم تحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر تدون في سجل خاص يحمل رقما، ويوقع الرئيس والمدير العام للمؤسسة وبعد ذلك يوقع أعضاء مجلس الإدارة على المحضر ثم تبلغ إلى الوزير الوطني في أجل ثمانية أيام وبعد 15 يوما تصبح المداولات محل التنفيذ.

### 3./العلاقة الرسمية بين مجلس الإدارة والمؤسسة

#### أ. الثقافة الإتصالية أثناء ضرورة التعديل

لقد ركزت المادة 07 من الإتفاقية الجماعية على أهمية الإتصال في أثناء الرغبة في تعديل الإتفاقية، بحيث حددت قناة الإرسال وهي عن طريق الرسالة البريدية، مع ضمان الوصول للطرف الآخر بإستعمال وصل إستلام للطرف الثاني، ووسيلة الإتصال تتمثل في إرسال طلب نقض، وكما تم تحديد إتجاهات المرسل إليه والمتمثلة في متفشية العمل وكتابة ضبط المحكمة المختصة إقليميا<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الإتفاقية الجماعية ، ع م 2015/636. 2015/03/31

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

الشكل رقم (23): طريقة إتصال المؤسسة بمجلس الإدارة



الإعداد من طرف الطالبة

ب.مسؤولية المدير العام:<sup>1</sup>

على حساب المادة 18 يعين المدير العام للمؤسسة بمرسوم رئاسي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالنقل، وكما يساعد المدير العام للمؤسسة مديرا عاما مساعدا يعين بقرار من الوزير المكلف بالنقل، مسؤولية المدير محددة ويتولى تسيير المؤسسة وفقا للشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول به كما يمكن تفويض إمضائه لمساعدته في حدود صلاحياتهم ،

وقد تكمن مهام المدير في: تنفيذ كل توجهات السلطة الوصية وقرارات مجلس الإدارة، تسيير المؤسسة، ممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين، يعين المستخدمون على حساب الحاجة، يلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها، يبرم جميع الصفقات والإتفاقيات، يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية وأمام العدالة. يسهر على إحترام النظام الداخلي، القيام بمشاريع مخططات النشاطات والإستثمار وبرامجها، مشاريع الميزانية وحسابات الإستغلال التقديرية، حصائل النشاطات وحسابات النتائج، يسهر على تطبيق مشروع الإتفاقيات الجماعية، إعداد النظام الداخلي والهيكلة التنظيمي .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع. 18، أول ربع الثاني عام 1431 هـ الموافق 2010/03/17، ص- ص.4-6.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

ثانيا : شروط التعديل ومتطلبات تحسين الأداء

### 1./ شروط التعديل :

- التركيز على مدة التعديل .
- العوامل القانونية والنظامية التي تؤثر في تعديل بنود الإتفاقية.
- طلب المراجعة بسبب الرغبة من الجهة المعنية.
- إجراءات يستوجب إتخاذها لأنها تحدد سلوكيات الأطراف الإتفاقية.
- عامل الموافقة الجماعية ما بين مجلس الإدارة ومديرية العامة.
- أهمية قناة البريد لضمان مصداقية وشرعية الإرسال لتعديل السليم للإتفاقية.

### 2./ التكوين والرسكلة :

لقد حددت الإتفاقية الجماعية آليات وطرق التكوين، لتحسين المستوى المهني لفرد المؤسسة، وذلك عن طريق التمهين، إجراء الدورات التكوينية، والتكوين المستمر. ولنجاح العملية التكوينية سهرت المؤسسة على تطبيق الشروط التي تم تحديدها في الإتفاقية الجماعية والمتمثلة في: إجراء التكوين عند الضرورة، الموافقة على التكوين، إجراء التكوين في إطار التنظيم المعمول به، مراعاة الشروط المتخصص عليها في التنظيم، وتحديد واجبات التكوين .

### ثالثا : إشكالية التغيير التنظيمي بالمؤسسة على حساب عمال مؤسسة النقل

لتعرف بأهم عراقل ومعوقات عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة النقل تم إستجواب عينة من العمال التي تنتمي إلى جميع المستويات السوسيو مهنية بالمؤسسة لتعرف بأهم إشكاليات التغيير الذي تصطدقها هذه المؤسسة .

### 1.) على حساب رأي الإطارات: بعد إستجوابنا لفئة الإطارات حول معوقات التغيير كانت إيجابيتهم

كالتالي :

- هناك معوقات تقنية نتيجة لعدم الإلتزام بالطريقة المنهجية وإعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة ضمن مستوى معين، وعدم الإلتزام بقواعد العمل.
- عوائق نفسية ومعنوية مثل الخوف من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة وعدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل وكما عبر أحد الإطارات هو الخوف من المجهول، الخوف على المصالح الشخصية.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- **عوائق ثقافية:** نتيجة للبيروقراطية الراسخة، وغياب ثقافة التغيير في المؤسسة ولدى العاملين وهذا ما يؤدي إلى قلة الفهم والثقة في العملية، كثرة الإشاعات الهدامة من أجل التغيير، رفض الأفكار الجديدة من طرف العمال، الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة، عدم وجود رؤية واضحة شاملة حول ماهية التغيير، عدم وضوح الأهداف، وهناك التأثير على العمال من جهات أخرى وترسيخ في فكرهم أن ثقافة العمل المعتادة عليها أحسن. نقص في الإمكانيات والتكوين.

(2). **رأي فئة التحكيم:** لقد صرحت هذه الطبقة أنهم إلى حد الآن لم يعرفوا أي جديد وأي تغيير لأسباب التالية :

- **تجميد سياسة التغيير والتجديد في كل الجوانب** وعلى ما أدلى به البعض أن سياسة القطاع لم تساهم في تجدد الحافلات ولا في توظيف الكفاءات وتفعيل التكنولوجيا، بالإضافة إلى قلة التكوين والرسكلة.

- **عدم وضوح أهداف ورؤية سياسة القطاع.**

- **معوقات في تطبيق سياسة التغيير والتجديد** نظرا للعشوائية في تنفيذ الإجراءات وعلى حساب آراء هذه الفئة قد يرجع هذا الإشكال إلى عدم الإهتمام واللامبالاة وفي بعض الأحيان إلى الإستعجال للوصول إلى النتائج .

- **مقاومة العمال ورفضهم لعملية التغيير** لسبب الرضا المبالغ عن الإنجازات التي قاموا بها سابقا، فالمقاومة قد تظهر بطريقة قاصدة بإجراء إضرابات أو بشكل غير قاصدا بسلوكيات مضادة لتغيير.

(3). **على حساب رأي الطبقة التنفيذية:** قد ترى هذه الفئة أن هناك غيابا تاما لتغيير في مؤسسة القطاع العام وهذه نتيجة لعدة أسباب:

- إهتمام القادة والمدراء بمصالحهم الشخصية نتيجة للأناية وحب الذات وإهمال المصلحة العامة.
- الحقرة الموجهة لطبقة التنفيذية ولا يوجد من يدعمها .
- قد يرجع سبب إخفاق التغيير إلى ذهنيات الطبقة التنفيذية.
- في بعض الأحيان يصطدم السائق أو القابض بمشكلة عدم الإحترام من طرف الركاب وهذا في الحقيقة يحبط كل معنوياتهم ويقتل الدافعية نحو تحسين الأداء.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

إنطلاقاً من ثقافة إتخاذ القرارات في مؤسسة النقل نستنتج على الرغم من صلاحيات المدير ودوره في تنفيذ سياسة المؤسسة لكن تبقى سلطته مقيدة فلا يمكن له التصرف بكل حرية في إجراء أي تغييرات تمس سياسة أو إستراتيجية المؤسسة هذا لأن مصير المؤسسة مرهون بسلطة الوصاية وقرارات مجلس الإدارة .

### المطلب الثالث: ثقافة الموارد البشرية بالمؤسسة وإرادتها كآليات لتغيير

قد تمتلك مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري طاقة بشرية لها إرادة في إحداث تغيير وإمكانية لإستجابة للقيم الجديدة، لذا في هذا المطلب نحاول دراسة وفهم ثقافة الموارد البشرية بالمؤسسة للكشف عن خصية إرادتها نحو التغيير، وذلك بإجراء مقابلة وإستجواب مع بعض الإطارات، لذا سنتطرق لأهم النقاط التالية :

- إرادة المدير في ترسخ القيم التنظيمية الحديثة

- إرادة الكفاءات في إدخال نظام المعلومات

أولاً: إرادة المدير في ترسخ القيم التنظيمية الحديثة

خلال مقابلة وإستجواب المدير العام لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري صرح لنا أنه قد ساهم في ترسيخ قيم جديدة ملائمة لنموذج التنظيم المعاصر والمتمثلة في : قيم إرضاء الزبون، قيم الإتصال مع العمال والبيئة الخارجية، قيم الإرشاد وتوجيه العمال، قيم نظافة الحافلات (hygiène)، قيم التأمين من خلال تقديم تعليمات متعلقة بضرورة الإحتفاظ على تذكرة الحافلة بإعتبار هذه الأخيرة مصدر حماية الزبون، قيم إحترام مواقف الحافلات وهي القيم التي تمكن المدير من تصديرها وغرسها لسكان الولاية وذلك بوضع اللوحات الوقوف في محطات بعدما كانت منعدمة، قيم التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال وضع سجل لإستقبال شكاوي الزبون، زرع قيم المساوات والعدالة بين جميع العمال وتطبيق القانون على الجميع ووضع الحد لكل الإختلافات والعنصرية، قيم تنظيمية من خلال إجراءات تسيير داخلية (procedure de gestion)، بث المعلومات للبيئة الخارجية حول مواقيت إنطلاق الحافلات .

وفي آخر المحادثة صرح المدير بأن إتخاذ قرار التغيير تتم المصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة ومن خلال كلامه هذا قد نفهم أنه على الرغم من إرادته في تغيير الثقافة التنظيمية لكن لا يمتلك الحرية الكاملة في إتخاذ القرار فيما يخص هذا الشأن لأن القرار النهائي يرجع دائماً إلى سلطة مجلس الإدارة .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### ثانيا : إرادة الكفاءات في إدخال نظام المعلومات

بعدها كانت طريقة حساب عدد الدوران والمسافرين بطريقة يدوية تقليدية باستخدام ورقة الطريق كما كانت هذه العملية مكلفة بها وكيل المكتب، إلا أن في سنة 2015 تم توظيف إطار مكلف بالإحصائيات والتقارير متحصل على شهادة مهندس دولة في التخطيط والإحصاء أين أثبت بعد مدة أن ورقة الطريق المستعملة لا يمكن إعتبارها كإحصاء وإنما كأحدى الوسائل لجمع المعطيات فقط، لذلك إقترح تبديل طريقة العمل وجاء بنظام المعلومات داخل المؤسسة كبديل جديد للإحصاء وإستعمالته في كتابة التقارير الشهرية للمديرية العامة حول: التغير في رقم الأعمال، التغير في عدد المسافرين وعدد الدورات حساب معدل ملئ الحافلات (remplissage)، التغير في الأجر وحساب معدل الغياب، حالة إستهلاك الوقود والقزوال، ملئ الجداول المرسله من قبل الوزارة .

ومنذ إدخال هذا النظام إلى المؤسسة، تمكن الإطار المكلف بالإحصائيات بالقيام بمهامه كما هو مطلوب وتحضير تقارير تسيير الأسبوعي والشهري وتقديمها للمديرية العامة في أوقات مناسبة والوصول إلى النتائج التي قد تساعد المدير على إتخاذ قرارات صائبة ،

وعلى حساب رأي الإطار المكلف بالإحصائيات والتقارير السيد فارح مانع أن مسؤوليته تكمن بكيفية التحكم في نظام المعلومات، بحيث في المرحلة الأولى يتم بجمع المعلومات من كل المصالح وعرضها في جداول وهذه المرحلة تسمى بالإحصاء الوصفي وفي المرحلة الثانية يتم بتحليل المعطيات وعرض النتائج، ومن أجل تسهيل الحسن وإجراء تحليل إحصاء بشكل فعال يستوجب وجود علاقة ما بين مصلحة الإحصائيات والمصالح الأخرى بحيث يستوجب على كل قسم تقديم المعطيات المطلوبة له، لكن واقع المؤسسة يثبت ظهر ذلك، بحيث يصرح السيد فارح مانع المكلف بالإحصائيات والتقارير أن هناك معوقات تعيق مهمته والتمثلة في صعوبة الحصول على المعطيات من طرف المصالح الأخرى وهذا لأن زملاءه في العمل يرفضون تسليم له المعطيات الكافية، وهذا مادفع به تشكيل النظرة متشائمة على زملائه ويعبر عن هذا الموقف بإستخدامه للجمل التالية: "ربما ليس لديهم ثقة" أو "ربما يرجع سبب إلى ضعف ثقافة الإتصال".

فعدم الحصول على المعطيات سيشكل عائقا على عملية نظام المعلومات، لهذا كانت ردة فعل المكلف تقديم دائما الشكاوي للمدير العام بكتابة تقارير حول عراقيل تنفيذ المهام ،وفي نهاية المقابلة صرح

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

السيد فارح نافع قائلا: "أنا أطالب فقط من المؤسسة الإستفادة من شهادتي وإمكاناتي ولاسيما من نظام المعلومات في عملية التخطيط والتسيير".

وفي آخر المطاف ، نستنتج أن مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري طاقة بشرية تؤثر بشكل إيجابي في تنفيذ سياسة المؤسسة ولها إرادة في تحسين أدائها، تمتلك إدراكا بضرورة تغيير الثقافة التقليدية وإستبدالها بثقافة جديدة لخدمة مصلحة المؤسسة ومصلحة المواطن، وما أثار إنتباهي لهذه الإرادة تلك القيم الحديثة التي تم ترسيخها من طرف المدير، وتلك الثقافة في جمع المعلومات وتحليلها من أجل إتخاذ قرارات سليمة خاصة خلال تحليل ظروف الطلب وعرض الخدمة وتنفيذ المخططات بتقنيات نظام المعلومات، أما عرقلة مسار التغيير فيمكن إرجاعه إلى إخفاق سياسة القطاع في ذلك .

### خاتمة المبحث الثالث:

نتيجة لدراستنا لنموذج مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري نستنتج النقاط التالية:

- إستعمال مصطلح قانوني لتعبير عن التعديل يتمثل في مصطلح النقص ومصطلح طلب المراجعة ولم تنص الوثائق الرسمية على مصطلح التغيير .
- مصير المؤسسة مرهون بقرارات مجلس الإدارة والوزارة الوصاية.
- فريق العمل داخل المؤسسة ليس لديه سلطة كاملة في إحداث تغييرات على سياسة المؤسسة.
- إلتمسنا أن الموارد البشرية لهذه المؤسسة لديها إرادة قوية في إحداث التحسن الوظيفي.
- إن مجال الإتصالات الرسمية بين المؤسسة والجهات الرسمية المتعاملة معها محدد بمعايير، التي يجب على المؤسسة إتباعها لكي تجتنب أخطاء التواصل لاسيما فيما يخص موضوع تعديل الإتفاقية.
- إستعمال مصطلح النقص الجزئي أو الكلي لأحكام الإتفاقية مما نستنتج أن التعديل يمكن أن يكون بطريقتين سواء جزئية أي تشمل بعض المواد أو كلية بما يقتضي تغيير الإتفاقية كلياً ولكن إلى حد الآن لم تعرف هذه الإتفاقية تغييرات جذرية.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

### خاتمة الفصل الثالث :

بإجراء الدراسة الإستطلاعية تمكن الباحث من إكتشاف مجمل الأفكار التالية:

#### أولاً: الإختلاف المتواجد بين المؤسستين :

هناك إختلاف في تجربة التغيير وهذا راجع إلى إختلاف البيئة التنظيمية التي تنتمي إليها كل مؤسسة وإلى الثقافة التنظيمية التي تبناها كل مؤسسة بحيث نجد :

➤ إختلاف في سياسة المنظمة: إن سياسة مون جرجرة هي سياسة نوعية، أما سياسة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري سياستها خدماتية .

➤ تنتمي مؤسسة مون جرجرة إلى القطاع الخاص في حين مؤسسة النقل تنتمي إلى القطاع العام .

➤ تجربة التغيير بمؤسسة مون جرجرة متراكمة غنية بالتجارب والخبرات أما تجربة مؤسسة النقل هي تجربة جديدة بصدد إحداث إصلاحات .

➤ مؤسسة مون جرجرة لها سلطة داخلية في تحديد مصيرها وديناميكية التغيير تحدث وفق تفاعل فريق العمل، أما مصير مؤسسة النقل مرهون بسلطة مختصة ومجلس الإدارة يتغلب عليه الطابع الرسمي .

قد يبدو لنا أن لكل بيئة تنظيمية خصائصها ومميزاتها لكن على الرغم من هذا الإختلاف فكلتا المؤسستين متواجدتان داخل إطار شامل موحد وهو إطار الدولة الجزائرية التي تفرض عوامل سياسية وقانونية وإقتصادية وثقافة المجتمع والمناخ وهي مشتركة بين جميع المؤسسات .

#### ثانياً: ما إستخلصته عن تجربة مون جرجرة :

إن نجاح التغيير الذي عرفته مؤسسة مون جرجرة، بواسطته تمكنت المؤسسة بإرادة قوية من تحطيم الإشكاليات التنظيمية وبناء بديل جديد كخيار إستراتيجي وهو نظام إدارة الجودة بواسطته عرفت المؤسسة تغييرات شاملة وجذرية مست جميع المستويات لغرض التطوير، فعملية التغيير بالمؤسسة كانت وفقاً لتقنيات مهنية وحرفية بالإستفادة من :

➤ إتباع فريق العمل إجراءات لعملية التغيير وفقاً لخطوات متسلسلة بداية في تحديد الأهداف وإجراء التشخيص وتحديد أهداف إستراتيجية وتحديد الإجراءات لتنفيذ والمراقبة وتدعيمها بطرق علمية نظرية تسييرية مايعني أن فريق العمل ملتزم بثقافة التغيير .

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- تتضمن العوامل التي تؤثر على سياسة التغيير بمؤسسة مون جرجرة عناصر مختلفة ومتنوعة من معايير دولية ومؤشرات لتحسين الأداء وموارد بشرية وتسييرها والهيكلة الرسمي والعوامل المحفزة للأداء وقد ساهمت كل هذه العوامل في تكوين نموذج تنظيمي جديد يعتمد على المقاربة العملية .
- قد أكد فريق مون جرجرة على ضرورة فهم سمات المعايير الدولية لأنها من أهم المتطلبات للملاءمة لتطبيق نظام جديد .
- ظهور مفاهيم جديدة المتعلقة بنظام الجودة ما يعني أن البيئة إستجابت لنظام الجودة .
- يمكن قراءة ثقافة المنظمة بمؤسسة مون جرجرة من خلال الطرق التنظيمية والتسييرية قد تكون رسمية وغير رسمية التي تساهم في التنسيق الداخلي . (les méthodes de gestion)
- لقد أيقن فريق عمل مؤسسة مون جرجرة أن المراحل وخطوات إعداد والتخطيط والتنفيذ من أهم أساسيات التي يجب إتباعها بجدية وبطريقة متسلسلة لأنها من ضروريات تفعيل عملية التغيير لكن مايزيد من فعالية العملية هي تلك العوامل التي تدعم وتحفز التغيير .

### ثالثا: تجربة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري:

- فمن خلال قراءتنا للإتفاقية الجماعية إتضح لنا أن التغيير الذي تم التركيز عليه قد مس سياسة التوظيف الذي أصبح يتطلب شروطا وخطوات .
- أيقنت المؤسسة بأهمية التكوين في تحسين أداء الفرد، وتسيير المسار الوظيفي من خلال وضع برنامج، وإستعمال الطرق الحديثة في نظام تقييم أداء العمال، وتصميم نظام الأجور ونظام التحفيز، وكما أدخلت التكنولوجيا بالرغم من أنها ضئيلة إلا أنها ساهمت في تطوير المعارف والكفاءات، وكل هذه المبادرات تعبر عن قدرة المؤسسة في إجراء تحسينات وكخطوة في المستقبل لإجراء التحسين المستمر.
- وبعدها كان الهيكلة التنظيمي منعدما أصبح للمؤسسة هيكل تنظيمي يقال بأنه ملائم لطبيعة وعدد العمال لكن لا يمتلك بطاقات وصف الوظائف.
- سجلنا بعض النقائص في المؤسسة تتمثل في ضعف الإتصالات وهذه النقطة تم تسجيلها عندما صرح لنا المكلف بنظام الإحصائيات أنه لديه عائق الحصول على المعلومات من طرف زملائه، وهذا المشكل يمكن إرجاعه إلى الضعف في ثقافة الإتصالية بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الإستطلاعية بين مؤسسة مون جرجرة والمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري

- بالرغم من محاولة المؤسسة فهم بيئتها الخارجية، إلا أنها لاتستطيع التحكم فيها كما أرادت، لأنه محيط معقد وهو بذلك لا يمكن توقعه، لهذا نتوقع تأثيرات سلبية على العرض والطلب مستقبلا .
- فشياء الذي لحظته في المؤسسة، بالرغم من محاولاتها لإحداث تغييرات، إلا أنها لم تتخلى عن ثقافتها التقليدية فمثالاً لم تتخلى عن مكتب مصلحة المستخدمين فمهام هذه المصلحة بقيت منحصرة فقط في تسجيل حالات المرضى والغيابات والتقارير والحضور، ومكلفة بعقود العمل ومحضر التنصيب، وعدم التخلي على عملية الحساب اليدوي بالرغم من توفير حساب أوتوماتيكي بالرغم من تطور إختصاص الموارد البشرية في أيامنا الأخيرة إلى أن هذه المؤسسة لم تتمكن من تقدم في مهام تسيير الموارد البشرية.

## الفصل الرابع:

تقييم تجربة التغيير التنظيمي من

خلال التحليل الإحصائي وإختبار

الفرضيات

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### تمهيد :

بعد الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها للحصول على المعلومات الكيفية حول موضوع الدراسة من خلال إجراء مقابلات وتحليل محتوى الوثائق الرسمية للمنظمات محل الدراسة، وإجراء دراسة معمقة أكثر حول متغيرات الدراسة وواقعها في مجتمع البحث كانت المرحلة الثانية كفرصة للحصول على البيانات الرقمية والإحصائية وفقاً لإتخاذ خطوات لازمة ومرتالية لجمع البيانات وتحليلها لتحديد ماهي نقاط الضعف والقوة لظاهرة المدروسة وذلك على حساب إتجاهات العاملين وهدفنا في الأخير الوصول إلى معلومات ملائمة دقيقة، موضوعية لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء معارف وفهم ظاهرة التغيير وفي الأخير يتم بدقة بناء نتائج وتوصيات، لذا ففي هذا الفصل سيتم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وفق آراء مجتمع البحث، ولهذا الغرض سنتطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية لدراسة الكمية

المبحث الثاني: عرض و تحليل الإحصائي للإستبانة المتعلقة بمتغيرات محل الدراسة

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الفرضيات و إختبار الفروق بين المؤسستين

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية لدراسة الكمية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الإجراءات والخطوات التي تم إتباعها من أجل جمع بيانات الدراسة وتحليلها للوصول في الأخير إلى النتائج .

### المطلب الأول : التقنيات المنهجية لدراسة الكمية

في هذا المطلب سيتم دراسة كيفية تصميم الإستبيان الذي تم الإعتماد عليه كأداة للدراسة مع تقديم أهم محاوره، والطريقة توزيعه مع الإشارة إلى أهم القياسات المستعملة للتحليل .

### أولا :حول المجال المكاني و الزماني للدراسة

#### 1. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمؤسستين جزائريتين :

أولهما مؤسسة مون جرجرة المتواجدة ببلدية شرفة بولاية البويرة وثانها المؤسسة العمومية لنقل الحضري وشبه الحضري المتواجدة بولاية البويرة، وقد تم إختيار هتين المؤسستين نظرا لإرتباطها بأهداف الدراسة،

فإختيار مؤسسة مون جرجرة التي تنتمي إلى القطاع الخاص لتجربتها الناجحة في عملية التغيير التنظيمي وحبذا أن تكون كنموذج تستفيد منه المؤسسات الجزائرية، أما المؤسسة الثانية والتي تنتمي إلى القطاع العام التي تحاول دخول في إصلاحات من أجل التغيير، إن الإختلاف في تجربة التغيير بين المؤسستين دفع إلى البحث عن أسباب الإختلال في موازن القوى بين المؤسستين .

#### 2. المجال الزمني:

دامت المدة الزمنية المستغرقة لإجراء الدراسة التطبيقية من 2021 - 2022 وقد تمت الدراسة الميدانية عبر مراحل يمكن تقسمها كالتالي:

**المرحلة الأولى :** وقد إستغرقت خمسة أشهر دامت من جانفي حتى ماي والتي قمنا فيها بجولة إستطلاعية داخل المؤسسة وإجراء مقابلات مع المشرفين والعمال كما قمنا بالإطلاع على وثائق والسجلات داخلية للمؤسسات لغرض جمع المعطيات .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

**المرحلة الثانية :** بعد عرض المعلومات الواردة في الفصل الثالث تبين لنا أهم العناصر البيئية والثقافية للمؤسستين وأهم مراحل عملية التغيير وبعد ذلك تمكنا من تصميم وضبط الإستمارة وتم عرضها على المشرف أولا ومسؤولي المؤسسات محل الدراسة وإجراء تعديلات طفيفة عليها وبعد الحصول على الموافقة من طرف جميع الأطراف قمنا بتوزيعها في شهر جويلية حيث إستغرق العاملون وقتنا طويلا للإجابة عليها .

**المرحلة الثالثة:** وبعد ملء الإستمارات تم جمعها ثم تفريغ البيانات على برنامج spss ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليلها وإختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج وفي الأخير تم وضع توصيات .

### ثانيا . حول أداة الدراسة المستعملة في هذا الفصل .

كان الإستبيان بالمقابلة من أهم الأدوات المستعملة لإختبار آراء العينتين حول موضوع الدراسة

#### 1.تعريف أداة الإستبيان :

"هي إحدى طرق إستطلاع الرأي والتعرف على الأفكار والتوجهات لدى مجموعة من الأفراد حول الموضوع ، ويجري ذلك عن طريق عملية تنظيم إستمارة خاصة تتضمن جملة من الأسئلة المصممة بطريقة منظمة وموجهة لهؤلاء الأفراد الذين يشكلون عينة مختارة من قبل الباحث ويجب هؤلاء الأفراد على تلك الأسئلة بأنفسهم ومن ثمة يقوم الباحث بمهمة تحليل إجابات تلك العينة على الأسئلة وتنظيمها إحصائيا"<sup>1</sup>.

#### 2.شروط تصميم الإستبانة

قد إتبعنا الشروط الواردة في كتب المنهجية لنجاح تصميم الإستبانة، ومن بين الشروط التي يستوجب إتباعها مايلي:<sup>2</sup>

- **الوضوح** في صياغة الأسئلة من خلال إستعمال عبارات بسيطة مع الأخذ بعين الإعتبار مستويات الأفراد ومؤهلاتهم الثقافية والتعليمية .
- تجنب الأسئلة الغامضة .
- ضرورة ترتيب الأسئلة ترتيبا منطقيا يراعي العلاقة فيما بينها .

<sup>1</sup>طه حميد حسن العنبيكي، نرجس حسين زابر العقابي، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية. ط. 01، الأردن: دار أوما، 2011، ص. 39

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss. ط. 01، عمان: دار الشروق، 2007، ص. 22.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- حصر جميع الإجابات المحتملة باستخدام إشارات معينة أو أرقام أو كلمة نعم أو لا .
  - ضرورة ذكر المقاييس الكمية ليتمكن الباحث من إختيار أحدها .
  - إضافة بعض الأسئلة بصيغ مختلفة ليقصد الإجابة عنها لذاتها وإنما لتأكد من دقة بعض الإجابات الأخرى
  - ويمكن تقديم الأسئلة في شكل صورتين<sup>1</sup>:
  - الأسئلة المفتوحة يأخذ فيها المجيب حرية الإجابة عن الأسئلة
  - الأسئلة المقيدة يلتزم المجيب بإجابة محددة
- 3. خصائص الإستبانة التي تم تصميمها.**

تتمثل في:

- الأسئلة المطروحة متعلقة بالمتطلبات المتوفرة داخل المؤسسة، ونمط ثقافة السلوك التنظيمي بالإضافة إلى تجربة التغيير التي عاشها العامل داخل المنظمة التي ينتمي إليها .
- قد يتضمن الإستبيان أسئلة غير مفتوحة مرتبطة بأبعاد ومستويات المنظمة المقدمة داخل جداول مرتبطة بمتغيرات محل الدراسة .
- تم وضع أسئلة الإستبيان في صورة مقيدة ومحددة بمقاييس .
- قد حولنا صياغة الأسئلة بأساليب بسيطة ليتمكن أفراد العينة من الإجابة بسهولة .
- لقد تم الدمج بين الأسئلة الإيجابية والسلبية وذلك لتقليل ميل المستجيب .
- لقد تم محاولة الإبتعاد بقدر المستطاع على طرح الأسئلة المركبة لتفادي الإجابات الغامضة والمتضاربة .
- لقد تم إستخدام عبارات قصيرة لكن عددها كان كبير

<sup>1</sup> رحيم يونس كرو العزاوي ، منهج البحث العلمي .ط.01، عمان: دار دجلة المملكة الأردنية الهاشمية ، ص 132.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### 4. محاور الإستبيان

شملت الإستمارة على ثلاثة محاور وكل محور يتضمن أبعاد وعناصر لمنغيرات محل الدراسة، ومن أهم المحاور التي تم تصميمها:

● الجزء الخاص بالبيانات الشخصية حول العامل: يحتوي على أهم المعلومات المرتبطة بجنسه وسنه والفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها وحالته الإجتماعية وخبرته في العمل، والهدف من هذا الجزء معرفة هوية العامل ومن خلالها يمكن تحديد المستويات التطبيقية بما أن العينة المستخدمة هي عينة طبقية والكشف عن التنوع الحاصل في المؤسسة من حيث الجنس والسن كمتغيرات تؤثر على ثقافة المنظمة لأن لها ثقافة خاصة بها، فالخبرة المهنية قد تساعدنا في معرفة النقلة التي عاشها العامل بين الماضي والحاضر.

● المحور الأول: يحتوي على مجموعة أسئلة لتقييم نتائج التغيير التنظيمي على أفراد العينتين، فالأسئلة التي تم إعدادها مرتبطة مباشرة بأداء وسلوكيات الفرد: كتطوير شخصيته، ومدى تمكنه في تغيير اتجاهاته وقيمه وتحسين دافعيته وعلاقاته في العمل، وحول عوامل محيطة بالفرد كنظام الحوافر ومدى ملائمة البيئة الداخلية، فهدفنا من خلال هذا المحور هو معرفة ما إذا عملية التغيير قد حققت التنمية البشرية والإدارية والتنظيمية .

● المحور الثاني: يهمننا نظرة العامل الجزائري للمحيط الذي ينتمي إليه بجميع الأصعدة الدينية والأخلاقية والإقتصادية والسياسية في هذه الدراسة، فهذه النظرة تعبر عن ثقافة العامل لبيئته لذا ركزنا في هذا المحور على المتطلبات البيئية وأثرها على التغيير التنظيمي، بإعتبار أن المتطلبات البيئية كمتغير مستقل لديه إمكانية إحداث التغيير من خلال كونه دافع ومثير وكما صنفناها إلى صنفين :

- الصنف الأول: تقييم مدى تأثير أبعاد البيئة الداخلية على التغيير التنظيمي والمتمثلة في:

البعد الفردي، بعد الجماعة، بعد القيادة وبعد المناخ التنظيمي .

- الصنف الثاني: أسئلة حول بعد البيئة الخارجية لمعرفة آراء أفراد العينة حول مدى تأثير البيئة الخارجية على التغيير.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

• المحور الثالث: حول دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي وهدفنا من هذا المحور دراسة ثقافة أفراد العينتين إتجاه التغيير كعامل أساسي وجوهري في العملية. فأسئلة هذا المحور تركز على أهم المواقف والسلوكيات التي تفرضها عملية التغيير .

### 5.توزيع فقرات محاور الإستبانة

#### الجدول رقم (3):توزيع فقرات محاور الإستبانة

إسم المحور	العدد	النسبة	العناصر	العدد	النسبة
المحور الأول: تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي	1	1.07%	تطوير الشخصية وصولا إلى مرحلة النضج	1	1.07%
	2	2.15%	تحول الإتجاهات وإحداث تغيرات على إتجاهات	2	2.15%
	3	3.22%	حوافز مادية والمعنوية	3	3.22%
	1	1.07%	شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل	1	1.07%
	1	1.07%	زيادة الرغبة في الكفاءة والفعالية	1	1.07%
	1	1.07%	قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء	1	1.07%
	1	1.07%	قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب	1	1.07%
المحور الثاني: المتطلبات البيئية وأثرها على التغيير التنظيمي	3	3.22%	الشخصية	3	3.22%
	2	2.15%	الإتجاهات	2	2.15%
	1	1.07%	القيم	1	1.07%
	2	2.15%	الدوافع	2	2.15%
	1	1.07%	الإدراك والتكوين	1	1.07%
	9	9.67%	ديناميكية الجماعة والذكاء	9	9.67%
	15	16.12%	أسلوب القيادة و السلطة	15	16.12%
	4	4.30%	ظروف العمل	4	4.30%
	7	7.52%	طبيعة نظام الحوافز	7	7.52%
	1	1.07%	المنطق الإداري المتبع	1	1.07%
	2	2.15%	طبيعة أهداف المنظمة	2	2.15%
	3	3.22%	هيكلية المنظمة	3	3.22%
	3	3.22%	طبيعة المهام أو العمل اللازم القيام به	3	3.22%
	1	1.07%	التكنولوجيا المتاحة	1	1.07%
	4	4.30%	طبيعة العلاقات السائدة	4	4.30%
2	2.15%	سياسة المنظمة	2	2.15%	
1	1.07%	نظام الرقابة	1	1.07%	
6	6.45%	بعد البيئة الخارجية	6	6.45%	
16	7.20%	ثقافة المنظمة ودورها في إحداث التغيير التنظيمي	16	7.20%	
المجموع	93	100%			

الإعداد من طرف الطالبة إنطلاقا من بيانات الإستبانة .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### 6. طريقة توزيع الإستمارة :

بعد الحصول على الموافقة من طرف المسؤولين والمستجوبين تم توزيع الإستبيان عن طريق اللقاءات المباشرة مع أفراد العينة، بحيث قمنا بالإنتقال إلى المكاتب لغرض توزيع الإستمارة على الإداريين، أما عمال الورشة في مون جرجرة تم تجميعهم في قاعة المحاضرات المتواجدة داخل المؤسسة هذا لأن يمنع مساءلتهم أثناء العمل لذا تم إنتهاز وقت الراحة كفرصة لتواصل معهم. أما بالنسبة لمؤسسة النقل فقد تمكنت من توزيع الإستمارة على الإداريين بدون إشكال لكن التواصل مع السائقين والقابضين كان فيه صعوبة نظرا لعملهم بالخارج الميدانية الذي لا يستدعي الدخول للمؤسسة، ومع ذلك تمكنا من التواصل معهم بعد الإنتقال إلى الموقع الذي يتواجدون فيه وهي محطة النقل بعد الحصول على الموافقة من طرف المدير بمرافقة أحد القابضين.

### ثالثا : القياسات المستعملة

تعتبر المقاييس طرق لقياس الأبعاد وعناصر المتغيرات لغرض تحديد القيم الرقمية التي من خلالها نتعرف على إتجاهات أفراد العينتين المستقلتين حول موضوع الدراسة،

بحيث في المحور الأول تم إستخدام المقياس الثنائي من نوع (نعم، لا) للحصول على إجابات

حول هل تم التغيير؟ والغرض من إستخدام هذا المقياس لتحديد قيمة التغيير لدى كل مؤسسة،

وفي المحور الثاني تم إستخدام مقياس ثلاثي تراتبي (ممتاز، لا بأس به، ضعيف) والهدف من

إستخدام هذا المقياس هو إعطاء فرصة لأفراد العينة من أجل تقييم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة من

حيث قوتها وضعفها في تحفيز التغيير ليتمكن لنا بعد ذلك إختبار مدى قدرة المتطلبات البيئية وملائمتها في

إحداث وتفعيل التغيير التنظيمي،

ولتقييم تأثيرات البيئة الخارجية تم الإستعانة بمقياس ليكورت المكون من خمس فئات (غير موافق

إطلاقا، غير موافق، لا أرفض ولا أوافق، أوافق، موافق جدا) والذي من خلاله نتعرف على إتجاهات أفراد

البحث وأراءهم حول تفاعلات المنظمة بالبيئة الخارجية ،

ولإستيعاب ثقافة أفراد العينة حول التغيير وتقييم ما إذا هناك تنسيق ومشاركة والإلتزام بأدبيات

عملية التغيير تم الإستعانة بمقياس الثنائي (نعم ، لا) ومن خلال هذا المقياس سيتم تحديد القيمة الرمزية

لثقافة أفراد العينة ومن خلالها سنتعرف على مغزى إختلافات الثقافات التنظيمية .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### رابعاً: المنهج التحليلي .

المنهج المستعمل في هذا الفصل لتحليل علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة بالمؤسسات محل الدراسة هو المنهج الإحصائي المعروف بأنه "أحد أساليب وصف الظواهر ومقارنتها وإثبات الحقائق العلمية المتصلة، يعتمد على التعبير الرقمي على الظواهر عن طريق القياس المباشر، والإحصاء عبارة عن عملية جمع البيانات الإحصائية عن الظواهر المختلفة والتعبير عنها رقمياً، قد يستخدم في هذا المنهج البيانات الرقمية لأجل الاستدلال بها ويعمل على تعميم النتائج، وطريقة المنهج الكمي تعتمد على جمع البيانات، مراجعتها، تصويبها وتبويبها وتحليلها، تفسيرها"<sup>1</sup>

### 1/ . مقاييس الأداة الإحصائية :

إن الأداة الإحصائية تعتمد على أهم هذه المقاييس وهي :<sup>2</sup>

أ. مقاييس النزعة المركزية : تتمثل في نزعة المفردات المختلفة وهناك أنواع من مقاييس النزعة المركزية تتمثل في:

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : يمثل معدل آراء وإتجاهات أفراد العينة .
  - الوسيط (Median) : القيمة التي تقع في المنتصف بين القيمة الأقل وأخرى أعلى .
  - المنوال (Mode) : القيمة التي تحدث أو تكرر أكثر من غيرها من بين القيم قد تشير إلى معامل مركزي، ومن خلال المنوال يمكن للباحث معرفة القيمة التي يتفق فيها أغلب أفراد المجموعة .
- ب. مقياس التشتت (Dispersion):

هي قيم درجات التفاوت أو الاختلاف بين قيم المجموعة فقد يكون التشتت كبيراً حين القيم تكون متباعدة تباعداً كبيراً، وهناك تشتت صغير حين القيم متقاربة فيما بينها ومن أهم مقاييس التشتت نجد :

- المدى (Range) : لتحديد المسافة ما بين أقل وأكبر قيمة من خلال إتباع المعادلة التالية:

أكبر قيمة - أقل قيمة

<sup>1</sup> محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي . الجزائر: دون طباعة، 1997 ، ص 92 .

<sup>2</sup> ناجي بدر ابراهيم ، الأساليب الكمية في علم الاجتماع . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2003 ، ص-ص 107-113.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- الإنحراف المتوسط أو المعياري (Standard Deviation): إعطاء أوزان لجميع الإنحرافات ودوره الدقة في الحصول على جانب التشتت .

ت. مقياس الارتباط :

هو مقياس يهتم بدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرين من خلال معامل الارتباط بيرسون سبيرمان ومن أهم أنواع العلاقات الارتباطية التي يمكن دراستها نجد :

- **الارتباط الطردي (موجب)**: في حالة زيادة في المتغير الأول تصاحبها زيادة في المتغير الثاني أو في حالة نقص في المتغير الأول يصاحبه نقص في المتغير الثاني .

- **الارتباط العكسي (سالب)**: في حالة الزيادة في المتغير الأول يصاحبه نقص في المتغير الثاني.

- **الارتباط تاما (طردي عكسي)**: علاقة مطردة كاملة، علاقة مطردة ناقصة، علاقة صفرية أو معدومة، علاقة عكسية ناقصة، علاقة عكسية كاملة .

- وقد نجد ثلاث مفاهيم للارتباط:

- **الارتباط**: العلاقة بين متغيرين أو أكثر يمكن قياسه مثل: وزن، طول، سعر، كمية

- **الإقتران**: العلاقة بين القيم النوعية أو الوصفية لظاهرتين أو أكثر لا يمكن قياسها كالعلاقة الموجودة بين جنسية وديانة الشخص .

- **التوافق**: هو العلاقة بين القيم العددية لظاهرة أو أكثر يمكن قياسها بين القيم النوعية أو الوصفية لظاهرة أخرى أو أكثر .

**2./برنامج التحليل الإحصائي :**

مع التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات تم تصميم برامج حديثة تخدم حاجة الطالب والباحث لإدخال وعرض وتحليل البيانات إحصائيا ومن أهم البرامج أكثر إستخداما في البحث العلمي هو برنامج spss والذي تم الإعتماد عليه في هذه الدراسة فيمكن تعريف spss: " بأنه برنامج حاسوب بالإنجليزية SPSS والحروف هي إختصارات (Statistical Package for the Social Sciences) ومعناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-م.منهدس غصون هادي جوني ، "نبذة عن برنامج spss" ، جوان 2020 ، ص 2. تاريخ التصفح 00:49/2021/09/08 على موقع :

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### المطلب الثاني : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

نقصد بالخصائص السيكومترية لأداة الإستبيان أنها صدق محتوى الفقرات من خلال قياس مدى صلاحية كل فقرة وإرتباطها بال محور الذي تنتمي إليه، فبعد القيام بتصميم الإستمارة يجب أولاً التأكد من مدى صدق محتوى الإستبيان قبل توزيعه وتحليله وهي الخطوة الأساسية التي لا يجب إهمالها، فقد يعتبر الصدق من أخلاقيات وفضائل البحث العلمي، هذا لأن للصدق آثار على البحث وخصيصاً على نتائج الدراسة، وكما يمكن إستخلاص أخلاقيات صدق الإستبيان في النقاط التالية: الإرتقاء بالبحث، إكتساب ثقة القارئ، الوفاء بمبادئ الرسالة وهو الوصول إلى نتائج واقعية وحقيقية تمثل وقائع المؤسسات محل الدراسة، والأداء بالأمانة العلمية .

وقد تمر عملية تقييم الإستبيان بمرحلتين :

- في المرحلة الأولى يتم تحقيق صدق الإستبيان وقد يكون هذا بثلاث طرق تتمثل في: الصدق الظاهري ثم الإتساق الداخلي والإتساق البنائي لأداة الدراسة وذلك بإستعمال معامل الإرتباط بيرسون.

- في المرحلة الثانية يتم التأكيد من ثبات الإستبانة من خلال إستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

### أولاً : صدق الإستبيان

إن التأكيد من صدق الإستبيان يكون وفق طريقتين أساسيتين تتمثل في: الصدق الظاهري وصدق الإتساق، فالفرق بينهما يتمثل في أن التحقيق من الصدق الظاهري يحدث قبل توزيع الإستبانة على الأفراد، إلا أن عملية تحقيق من صدق الإتساق الداخلي والبنائي تحدث بعد توزيع الإستبانة على العينة الإستطلاعية المكونة من 30 فرداً فقط والتي تم إستبعادها من العينة الكلية .

### 1./الصدق الظاهري:

أول خطوة التي يجب القيام بها هو التأكيد من مدى ملائمة فقرات ومحاور الإستبانة، وذلك من خلال عرض الإستبيان على أهل الإختصاص ومن يمتلك معارف علمية وعملية حول الموضوع كالمشرف على الأطروحة والخبراء الذين ينتمون إلى مجتمع الدراسة من أجل إجراء تدقيق، تقييم، تحكيم على الفقرات والمحاور .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

وفي الأخير يتم تصحيح الخطأ إن وجد وإعادة صياغة الفكرة، لذا يجب على الباحث الأخذ بآراء موجهيه وتنفيذ تعليماتهم، لذا من الأفضل أن تجرى هذه الإجراءات بعملية الإتصال والتحاوور المباشر لتبادل الآراء والسير على نفس المبدأ من أجل التنقيح الجيد لمحتوى الإستبيان .

### 2./ صدق الإتساق الداخلي :

الإتساق لغويا يعني الإنتظام والكمال<sup>1</sup>. وقد نعي بالإتساق الداخلي أنه تماسك بين فقرات ومحاور الإستبانة والهدف منه تحقيق كلية الإستبيان وإعطاء دلالة جامعة ومانعة له وبالتالي تتحقق العلاقات والروابط بين المتغيرات محل الدراسة.

ويتم التحقق من الإتساق الداخلي في برنامج التحليل الإحصائي Spss بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون، ومن شروط تحقيق الإرتباط على حساب معامل بيرسون أن تكون جميع فقرات الإستبيان لها علاقة إرتباط قوية مع الدرجة الكلية للمحور أو درجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة لذا لحساب الإتساق الداخلي يجب إتباع الخطوات التالية :

- أولاً يجب القيام بحساب الدرجة الكلية للمحور أو الأبعاد المراد دراستها من خلال

**transformer/calculer la variable**

-ثم نحدد جميع الفقرات المتعلقة بالمحور ويتم وضعها في خانة **expression numirique**

وعلى خانة **variable cible** يتم ترميز لدرجة الكلية للمحور وقد نجدها جاهزة على **affichage des données**

- ثم نتجه إلى **analyser /corrélation /bivariée** لحساب معامل الإرتباط بيرسون

-وعلى خانة **variable** يتم نقل كل الفقرات المتعلقة بالمحور والتي هي نفسها التي تم إستعملها

في **expression numirique** مع نقل كذلك الدرجة الكلية المتعلقة بالمحور ونقر على

خانة **pearson** ثم **bilatéral** ومع ضغط على زر **ok** تخرج مصفوفة تحمل مجموعة من القيم لكن

ما يهمنا هي تلك القيم المتعلقة بالدرجة الكلية للمحور

- وتقييم يكون على حساب القاعدة التالية إذا كانت قيمة الدالة **sig.** أقل أو تساوي مستوى

الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد إرتباط معنوي، فالقيمة التي تحمل نجمتين \*\* تعني مقارنة قيمة

<sup>1</sup>-إسحاق بن إبراهيم بن الحسين الفارابي ، معجم ديوان العرب . تر. أحمد مختار عمر، القاهرة: مؤسسة دار الشعب ، 2003 ، ص. 280.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

(مستوى المعنوية) **sig** أو قيمة الإحتمال الخطأ **p-value** بمستوى دلالة 0.01، أما القيمة التي تحمل نجمة واحدة \* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) **sig** أو قيمة الإحتمال الخطأ **p-value** بمستوى دلالة 0.05 والرمز (دال) يعني به وجود إرتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه .

**الجدول رقم (04) :مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول تقييم نتائج نظام التغيير**

### التنظيمي

قيمة الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	فقرات المحور
0.014	0.442*	1- تطور الشخصية وصولاً إلى مرحلة النضج
0.001	0.561**	2- تحول إتجاهات نحو التجديد بمعنى تطوير الشخصية
0.001	0.572**	3- إحداث تغيرات على طريقة استجابة للأحداث
0.001	0.596**	4- الحوافز العمل الجماعي مرضية
0.001	0.568**	5- الحوافز المعنوية مرضية
0.024	0.412*	6- شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل
0.018	0.427*	7- من نتائج التغيير زيادة رغبتك في الكفاءة و الفعالية
0.005	0.497**	8- قدرة التفاعل والاتصال مع الأعضاء
0.000	0.669**	9 - تمكنتم من تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات
0.000	0.796**	10- قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب

الإعداد من طرف الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **spss**

**تعليق على الجدول :**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنتائج حساب الصدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلق بتقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي، أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول : دالة إحصائياً حيث قيمة **sig** الدلالة مستوى المعنوية لقيم **I** المحسوبية في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.05 وقيمة **I** المحسوبية للفقرة محصورة بين أعلى قيمة **\*\*0.796** لدى الفقرة 10 حول قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب وأقل قيمة **\*\*0.412** لدى فقرة رقم 06 حول شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل، ومنه تعتبر فقرات المحور الأول منسقة.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

الجدول رقم (05):مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لمتطلبات البيئة وأثرها على التغيير التنظيمي

النتيجة	Sig.	Pearson correlation	العبارات	العناصر	أبعاد
دال	0.000	0.617**	11-القدرة على التكيف مع البيئة	الشخصية	البعد الفردي
دال	0.000	0.821**	12- التفاعل مع الآخر		
دال	0.000	0.726**	13-سلطتك لتغيير		
دال	0.000	0.599**	14-درجة فهمك وإستيعاب لموقف التغيير	الإتجاهات	
دال	0.000	0.601**	15-درجة سلوكياتك المكرسة لتغيير		
دال	0.006	0.486**	16-تحاول فهم القيم الجديدة والتفاعل معها	القيم	
دال	0.001	0.596**	17-رغبتك في تحسين الأداء	الدوافع	
دال	0.026	0.407*	18-طاقتك الداخلية للعمل بكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة		
دال	0.000	0.862**	19-مستوى إدراكك وإهتمامك بتكوين من أجل التغيير	الإدراك والتكوين	
دال	0.000	0.728**	20-المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدك على تغيير سلوكياتك	ديناميكية الجماعة وذكاء	بعد الجماعة
دال	0.000	0.740**	21-مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها ساعدك على التغيير		
دال	0.000	0.560*	22-التفكير الجماعي يهيئ للتغيير		
دال	0.000	0.751**	23-تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك		
دال	0.000	0.684**	24-درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة		
دال	0.000	0.703**	25-درجة النضج الجماعي		
دال	0.004	0.524**	26-دور جماعة المقاومة لتغيير		
دال	0.002	0.552**	27-دور مشرف المجموعة		
دال	0.013	0.453**	28-مجموعة بدون مشرف		
دال	0.000	0.830**	29-أسلوب تخطيط القائد	أسلوب القيادة	أسلوب القيادة
دال	0.000	0.614**	30- أسلوب الرقابة		
دال	0.001	0.555**	31-طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية		
دال	0.000	0.680**	32-علاقتك مع القائد		
دال	0.000	0.836**	33-وسائل الإقناع المستعملة من طرف القائد		
دال	0.011	0.458**	34- وسائل الإكراه		
دال	0.000	0.797**	35-إقتراحات و قرارات القائد		
دال	0.000	0.726**	36-طريقة محاكاة القائد		
دال	0.000	0.797**	37-تفاعل القائد مع فريق العمل		
دال	0.000	0.677**	38-فهم وإدراك القائد دوافع وحاجياتك لتغيير		
دال	0.000	0.861**	39-سلطة مركز القائد		
دال	0.000	0.691**	40- شخصية القائد		
دال	0.000	0.717**	41-القائد ينادي بمرونة التغيير		

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

دال	0.000	0.783**	42-تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير	ظروف العمل	بعد المناخ التنظيمي	
دال	0.001	0.566**	43-القائد يضمن التكوين			
دال	0.000	0.701**	44-بيئة العمل المادية			
دال	0.000	0.682**	45-تنظيم المكاتب			
دال	0.001	0.583**	46-روح الفريق			
دال	0.001	0.594**	47-إمكانية الإتصال ببقية الأفراد			
دال	0.000	0.6000**	48-درجة مساهمة المكافأة الفردية في تحسين الأداء الوظيفي			طبيعة نظام الحوافز
دال	0.000	0.627**	49-مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء			
دال	0.000	0.633**	50-تأثير العلاقة على تحسين الأداء الوظيفي			
دال	0.000	0.715**	51-تأثير الترقية في تحسين الأداء			
دال	0.000	0.619**	52-مساهمة الأرباح في تحسين الأداء			
دال	0.017	0.434*	53-درجة رضاك بالترقية			
دال	0.033	0.389*	54-درجة رضاك بتشكرات			
دال	0.000	0.600**	55-النمط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي	النمط الإداري المتبع	بعد المناخ التنظيمي	
دال	0.000	0.785**	56-تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير وتنمية المؤسسة	طبيعة أهداف المنظمة		
دال	0.000	0.683**	57-درجة وضوح أهداف التغيير	هيكلية المنظمة		
دال	0.000	0.805**	58-أنظمة القوانين ملائمة لتغيير			
دال	0.000	0.727**	59-تمط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير	طبيعة المهام أو العمل اللازم القيام به		
دال	0.000	0.696**	60-إجراءات تطبيق وتنفيذ التغيير ملائمة			
دال	0.001	0.562**	61-درجة إهتمامك بمستوى الأداء			
دال	0.027	0.402*	62-شعورك بالاستقلالية والمسؤولية	التكنولوجيا		
دال	0.028	0.401*	63-درجة الإثراء الوظيفي			
دال	0.001	0.559**	64-التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير	طبيعة العلاقات السائدة		
دال	0.011	0.457*	65-فعالية الإتصال مع المسؤولين			
دال	0.001	0.559**	66-دقة وسرعة الإتصال			
دال	0.000	0.650**	67-فعالية الإتصال مع العمال			
دال	0.002	0.535**	68-فعالية الإتصال المسؤولين مع العمال	سياسة المنظمة		
دال	0.000	0.693**	69-درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير			
دال	0.001	0.567**	70-مؤشرات الأداء	نظام الرقابة		
دال	0.000	0.619**	71-نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم			
دال	0.000	0.685**	72-التغيير الاقتصادي كفرصة لتغيير التنظيمي	بعد البيئة الخارجية وتأثيره على التغيير التنظيمي		
دال	0.002	0.533**	73-التطورات التكنولوجية كفرصة لتغيير			
دال	0.014	0.443*	74-ثقافة المجتمع معيقة لتغيير			
دال	0.000	0.801**	75-معايير الجودة كفرصة لتغيير			

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

دال	0.000	0.626**	76-مجلس الإدارة معيق لتغيير
دال	0.000	0.724**	77-البيئة الخارجية كفرصة لتغيير (الزبون، الممولين، المنافسين)

الإعداد من طرف الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

### تعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنتائج حساب الصدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات البيئية وأثرها على التغيير التنظيمي نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني : دالة إحصائية حيث قيمة sig، الدلالة مستوى المعنوية لقيم I المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.05 وقيمة I المحسوبة للفقرة محصورة بين أعلى قيمة \*\*0.862 لدى الفقرة رقم 19 حول الإدراك والتكوين و أقل قيمة \*0.389 لدى فقرة 54 حول درجة رضاك بتشكرات، ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني منسقة .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

الجدول رقم (06):مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث لدور ثقافة المنظمة في إحداث

### التغيير التنظيمي

النتيجة	Sig	Pearson corrélation	العبارات
دال	0.032	0.391*	78- لإهتمام بتشخيص البيئة الداخلية
دال	0.005	0.495**	79-تعتقد أن المؤسسة لها قدرة استعداد للتكيف والاستجابة لكل تغيرات الخارجية
دال	0.000	0.652**	80-تعتقد أن المؤسسة لها قوة تعبئة جميع الموارد داخل قوة موحدة تتمثل في برنامج مسطر لتغيير
دال	0.004	0.515**	81-تشارك في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير
دال	0.000	0.704**	82-وجود إتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير
دال	0.000	0.616**	83-ثقافة التغيير متلائمة بمتطلبات البيئة الداخلية
دال	0.000	0.686**	84-في إعتقادك الإدارة نجحت في وضع التخطيط والتنظيم والتوجه ورقابة عملية التغيير
دال	0.000	0.605**	85-مسؤولياتك أثناء عملية التغيير تراها واضحة
دال	0.008	0.477**	86- معايير الجودة و النوعية فعالة لتغيير
دال	0.014	0.444*	87-هل حقا تم تغيير المعايير القديمة
دال	0.021	0.419*	88-تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك أثناء حول عملية التغيير (المشاورة)
دال	0.002	0.539**	89-تعتقد أن الثقافة المعمولة بما في مؤسستك ملائمة لتغيير
دال	0.000	0.655**	90-هناك ثقافة إحترام الأخر عند عملية التغيير
دال	0.002	0.539**	91- هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره
دال	0.000	0.633**	92-بناء أنماط وتصرفات متفقة عليها للإستجابة لعملية التغيير
دال	0.001	0.576**	93-ثقافة الإلتزام لعملية التغيير

الإعداد من طرف الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v 21

### تعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنتائج حساب الصدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث المتعلق بدور ثقافة منظمة في إحداث التغيير التنظيمي، نجد معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث : دالة إحصائيا حيث قيمة sig،الدلالة مستوى المعنوية لقيم I المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.05 وقيمة I المحسوبة للفقرة محصورة بين أعلى قيمة \*\*0.704 لدى الفقرة رقم 82 حول وجود إتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير وأقل قيمة \*0.391 لدى الفقرة رقم 78 حول الإهتمام بعملية التشخيص البيئة، ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث منسقة.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

3/. صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة :

نقصد بصدق الإتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للإستبيان والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (07): صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

الدرجة الكلية للإستبيان		محاور الإستبيان
Sig	Pearson Corrélation	
0.000	0.629**	المحور الأول
0.000	0.977**	المحور الثاني
0.000	0.717**	المحور الثالث

الإعداد من طرف الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spssv21

تعليق على الجدول :

من خلال الجدول قد نجد معاملات الإرتباط بين كل محور والدرجة الكلية للإستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة .

ثانياً : ثبات الإستبانة بإستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

لقياس مدى ثبات أداة الإستبانة تم الإستعانة بمعادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكيد من ثبات أداة الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من 30 فرداً وقد تم إستبعادها من العينة الكلية والجدول التالي يوضح معاملات أداة الدراسة .

جدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ	محاور الاستبيان
ثابت	10	0.756	المحور الأول : تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي
ثابت	67	0.943	المحور الثاني : المتطلبات البيئية وأثرها على التغيير التنظيمي
ثابت	16	0.857	المحور الثالث : دور ثقافة منظمة في إحداث التغيير التنظيمي
ثابت	93	0.933	جميع عبارات الإستبيان

الإعداد من طرف الطالبة اعتماداً على مخرجات spss.v21

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### تعليق على الجدول :

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لجميع عبارات الإستبيان مرتفع حيث بلغ 0.933، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.943 كحد أعلى وبين 0.756 كحد أدنى، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة .

### المطلب الثالث : المعاينة

في هذا المطلب يتم التعريف بالعينة التي تم إستعمالها في الدراسة مع توضيح كيفية تصميمها وسحبها وإبراز خصائصها.

### أولا : حول مجتمع البحث

#### 1/ المجتمع (POPULATION)

يتكون مجتمع البحث من عينتين مستقلتين التي تنتمي إلى جميع المستويات السوسيوالمهنية من مسؤولين ومسيرين والتنفيذ بمؤسسات محل الدراسة، ويرجع هدف التركيز على جميع المستويات الكشف عن الدور الذي يمثله كل عضو وجزء أثناء عملية التخطيط وتنفيذ لإستراتيجية التغيير والكشف عن ما إذا وجد هناك إتساق داخلي بين المستويات في إطار التخطيط والتنفيذ لعملية التغيير بإعتبار هذه السلوكيات والمواقف والعادات كثقافة تمثل مجتمع كل مؤسسة فمثلا :

- التركيز على المسؤولين لمعرفة مدى تأثير قراراتهم على عملية التغيير وعلى البيئة التنظيمية.
- التركيز على المسيرين لمعرفة كيف يديرون وينظمون إجراءات عملية التغيير .
- التركيز على طبقة التنفيذ لمعرفة مدى مشاركتهم في تنفيذ لعملية التغيير، وكيف تؤثر عملية التغيير في أداءهم.

#### 2/ إطار المجتمع :

إطار المجتمع عبارة عن مصدر أصلي يحتوي على أسماء العاملين بحيث لكل مؤسسة إطارها الذي يختلف من مؤسسة لأخرى، قد تكون سجل أو قوائم يدوية أو إلكترونية أو بطاقات إلكترونية أو قوائم تحفظ في قاعدة البيانات تساعد الباحث في أخذ العينة المستعملة في الدراسة وذلك قبل الحصول على الموافقة من طرف المشرف.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

ففي مؤسسة مون جرجرة قد تحصلنا على قائمة الرواتب والأجور لدى المحاسب الذي يسهر دائما على حداثة القوائم، أما في مؤسسة النقل لم أتمكن من الحصول على سجلات خاصة بأسماء العاملين وهذا لعدم منح لنا الموافقة لفحص الوثائق الداخلية نظرا لمنع الإفصاح على الوثائق والخوف الإداريين، في هذه الحالة ولكي نتعرف على إطار المجتمع تواصلنا مباشرة مع أفراد العينة .

وقد يعتبر دليل الحاضرين المثبتون ببطاقات الإلكترونيية على **POINTEUSE** من أهم الأدوات الحديثة التي إكتشفناها والتي يمكن إستعمالها بسهولة للحصول مباشرة على عينة الدراسة إذ هي غير مكلفة ولا تضيق الوقت .

**ثانيا : حول تصميم وسحب العينة :**

### 1./ العينة (Sampte)

عبارة عن مجموعة من الأفراد التي تم إختيارها لمسألتهم، أي إستقصاء الجزء من الكل وإختيارهم على حساب أهداف الدراسة ومن خلالها يمكن الوصول إلى إستنتاجات صالحة لتعميم على جميع الأفراد. فعملية تحديد عينة البحث تمر بمرحلتين بحيث في المرحلة الأولى يتم تحديد حجم العينة بحيث تم إستخراجها وفقا لنموذج المتواجد على شكل جدول الذي يحدد حجم عينة البحث لكل مجتمع (أنظر ملحق رقم 04) فدوره توجيه كل باحث أكاديمي في صدد بحث إستكشافي، ومن خلاله تم سحب 239 عضو من مجتمع يتكون من 613 عامل بمؤسسة مون جرجرة لكن وجدنا 154 إستمارة صالحة لتحليل، وسحب 92 من مجتمع يتكون من 116 عضو بمؤسسة النقل لكن وجدنا 86 إستمارة صالحة لتحليل.

وفي المرحلة الثانية تم حساب وحدة المعاينة وفقا للقاعدة الثلاثية التالية:

$$\left. \begin{array}{l} \text{حجم مجتمع البحث} \leftarrow \text{حجم العينة} \\ \text{حجم مجتمع البحث} \times \text{عدد الافراد} \\ \hline \text{حجم مجتمع البحث} \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{حجم العينة} \\ \text{عدد الأفراد لكل مستوى} \leftarrow ? \end{array}$$

### 2./ تصميم المعاينة :

تم إستخدام تصميمات العينة الإحتمالية نظرا لتعرفنا على مجتمع البحث، فكانت كفرصة إحتمال وحدات الدراسة فالهدف من إختيار العينة الإحتمالية هو رغبتنا في تعميم نتائج البحث على إطار المجتمع.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

فقد كانت العينة الإحصائية التي تم إختيارها ذو طبيعة معقدة نوعها طبقية، بحيث تم إختيار عناصر العينة من المجموعات الفرعية في مجتمع البحث أي من جميع المستويات المتمثلة في الإدارة العليا والوسطى والمشرفين وفي التنفيذ والتي يمكن الإعتماد عليها كوحدة لتحليل، ويتطلب تصميم العينة الطبقية تقسيم المؤسسة إلى مستويات سوسيو مهنية كما تم تدوينها في الإستبيان من أجل تحديد الطبقة التي ينتمي إليها المبحوث.

### 3/. عملية سحب العينة:

عملية سحب عدد أفراد العينة من كل طبقة كانت في البداية بطريقة تناسبية، لكن بعد أن إكتشفنا أن هناك عناصر غير كافية في طبقة الإطارات العليا والإدارة الوسطى لصغر حجمها مقارنة بالطبقة التنفيذ، قررنا في المرحلة الثانية إستخدام إجراءات المعاينة غير تناسبية عوضا من التناسبية، بحيث تم إعادة توزيع مفردات العينة أين تم تقليل عدد الأفراد من طبقة التنفيذ وزيادة عدد أفراد من طبقة الإدارة الوسطى للحصول على توزيع أكثر ممثلا ومناسبا مع الإحتفاظ بحجم العينة وفي نفس الوقت كان سحبا عشوائيا.

### فإختيارنا للعينة الطبقية راجع للأسباب التالية :

- لأن هناك تنوع ثقافي داخل المنظمات والتي قد تؤثر على سلوك التغيير التنظيمي، فقد إكتشفنا في الإطار النظري أن هناك ثقافات فرعية فلكل فرد لديه ثقافة خاصة بتعلمه وشخصيه، ولكل جماعة ثقافة خاصة بالقسم الذي تنتمي إليه وكذلك بإختصاصها، لذا فالعينة الطبقية هي كفرصة لإكتشاف تأثيرات الثقافة الفرعية داخل التنظيم .
- بما أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية شاملة لكل أجزاء التنظيم كما توضح سابقا في الإطار النظري لذا نحن بحاجة لمعرفة وإكتشاف ما إذا حقا التغيير الحاصل في مؤسسات محل الدراسة قد مس جميع الموارد البشرية وفي جميع المستويات المختلفة المتواجدة في المنظمة أم هناك تحيز بمعنى هناك فئة مهمة بها وفئة مهمشة والتي تستدعي إيجاد حلول ملائمة لها .
- قد رأينا في الإطار النظري وحتى في المقابلات التي أجريناها مع رؤساء وإطارات المؤسسات محل الدراسة حول متطلبات عملية التغيير وقد تم التوصل إلى نقطة مهمة جدا في العملية وهي مشاركة الجميع بحيث لكل دوره في عملية التخطيط وتنفيذ العملية فمن خلال العينة الطبقية قد نتمكن من

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

إكتشاف ما إذا حقا إستوفت المنظمة مراعاة هذا الشرط أم أخفقت فيه لأن هذا يقودنا إلى إكتشاف أحد معوقات عملية التغيير .

- معرفة مدى قدرة ورغبة جميع الأفراد العاملين في التخلي عن السلوكيات الغير المرغوبة وتنمية سلوكياتهم المهنية من أجل تحسين أدائهم التنظيمي .

- إكتشاف أنواع الاختلافات في المستويات من أجل معرفة المشكلة الحقيقية الموجودة في مختلف المستويات التنظيمية كفرصة لإكتشاف نوع الخلل في عملية التغيير التنظيمي .

- اللجوء إلى الطبقية كفرصة للحصول على مصادر عديدة ومتنوعة، فالطبقية لا تحجب الحقيقة وبهذا قد نتمكن من جمع البيانات والمعلومات التي تعزز تحليلنا وتفسيرنا والوصول إلى النتائج ذات مصداقية، فلو إكتفينا فقط بنوع واحد من المستويات ممكن هذا سيحجب على الباحث معرفة بعض الحقائق التي ربما ستكون مغزى لحل مشكلة معينة في موضوع الدراسة .

وفي الأخير يمكن وضع إسم لعينتنا المدروسة: العينة الإحتمالية ذو طبيعة معقدة نوعها طبقية

بسحب غير تناسبي وعشوائي فوائدها الأكثر كفاءة لتعميم النتائج والإحتفاظ بمستوى من الدقة.

ثالثا: حول عناصر العينة وخصائصها .

1/. العنصر (ELEMENT): يعتبر العنصر هو ذلك الجزء من الكل بحيث تم أخذ فرد من كل وحدة

جدول رقم (09): عناصر عينة مؤسسة مون جرجرة

النسبة %	تكرار	الوظيفة
0.6%	1	سكرتاريا مديرية العامة
0.6%	1	مسؤول ادارة نوعية
0.6%	1	قسم الإنتاج وتطوير النوعية وتحسين الجودة والتنمية
3,2%	5	قسم الصيانة
1,3%	2	مسؤول وحدة الإنتاج
0.6%	1	مسؤول النوعية
1,9%	3	مكلف المخابر
0.6%	1	المكلف بدراسات والمتابعة
0.6%	1	مقتصد
0.6%	1	مسؤول الوسائل العامة
1,9%	3	محاسب

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

مشرف على مجموعة	7	4,5%
أمين مخزن	2	1,3%
قسم الموارد البشرية	1	0,6%
مسؤول عن الفواتير	1	0,6%
عامل متعدد الخدمات	108	70,1%
رئيس فرقة الإنتاج	2	1,3%
عامل نظافة	3	1,9%
طباخ	1	0,6%
مشغل آلة	7	4,5%
شاف مطبخ	1	0,6%
طباخ	1	0,6%
<b>Total</b>	154	100%

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

تعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من العناصر التي تم أخذها تتمثل في فئة العمال متعددو الخدمات التي تمثل القوة في مؤسسة مون جرجرة، فمكان عملهم في الورشات .

جدول رقم (10): عناصر عينة مؤسسة النقل

الوظيفة	تكرار	النسبة %
مراقب خط والشبكة	4	4,7
مصرفي	1	1,2
أمين الصندوق	1	1,2
إطار مكلف بالحاسبة والأجور	1	1,2
أمين المديرية	1	1,2
إطار مكلف بتسيير المخزونات اللوجستيك	1	1,2
إطار مكلف بالبرمجة والتفاصيل	2	2,3
إطار مكلف بالإحصائيات	1	1,2
رئيس دائرة الصيانة	1	1,2
قابض	35	40,7
مكلف بالصيانة	1	1,2
سائق	36	41,9
حارس	1	1,2
<b>Total</b>	86	100

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### تعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من العناصر التي تم أخذها تتمثل في السائقين والقابضين التي تمثل القوة في مؤسسة النقل.

### 2./ خصائص العينة

#### جدول رقم (11): توزيع العينة على حساب الطبقة السوسيو مهنية

العينة	إطار		تحكم		تنفيذ	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مون جرجرة	7	%4.5	20	%13.0	127	%82.5
النقل	9	%10.5	5	%5.8	72	%83.7

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

### تعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عينة مؤسسة مون جرجرة تحتوي على %4.5 إطار، %13.0 في التحكم، وأكبر نسبة في التنفيذ %82.5 بالنسبة لعينة النقل تتكون من %10.5 إطار، %5.8 في التحكم، %83.7 في التنفيذ.

#### جدول رقم (12): توزيع العينة حسب الجنس

العينة	جنس			
	ذكر		أنثى	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
عينة مون جرجرة	142	%92.2	12	%7.8
عينة النقل	83	%96.5	3	%3.5

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

### تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن عدد الذكور في العينة أكثر من الإناث بحيث تقدر نسبة الذكور بمؤسسة مون جرجرة بـ %92.2 وهي أكثر من الإناث التي تقدر بـ %7.8. وفي عينة مؤسسة النقل نسبة الذكور تقدر بـ %96.5 في حين نسبة الإناث قليل جدا. فبسبب قلة نسبة الإناث في كلا المجتمعين يرجع إلى طبيعة العمل بحيث في مناصب التنفيذ يحتلها ذكور أكثر فالإناث يحتلن مناصب إدارية بكثرة.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

جدول رقم (13): توزيع العينة حسب السن

العينة	من 20 الى 30 سنة		من 30 - 40 سنة		من 40 - 50 سنة		من 55-60 سنة	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مون جرجرة	39	%25.3	63	%40.9	41	%26.6	7	%4.5
النقل	0	0	64	%74.4	21	%24.4	0	0

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

### تعليق على الجدول:

نلاحظ أن الفئة من 30 إلى 40 سنة إحتلت نسبة كبيرة من أعداد أفراد العينتين حيث قدرت بـ 40.6% بمؤسسة مون جرجرة، و74.4% بمؤسسة النقل. ولهذا يمكن إعتبار أن جل أفراد مجتمع البحث شباب، بحيث تم إختيار الكهول لإرتباطهم بالتجارب الماضية، فالتنوع بين الجيل القديم والحديث يساعد على الكشف عن الجيل الذي لديه قابلية للتغيير.

جدول رقم (14): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

العينة	أقل من سنة		ما بين سنة إلى 3		أقل من 3 سنوات		ما بين 3 - 5 سنوات		ما بين 6 سنوات إلى 9		أكثر من 10 سنوات	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مون جرجرة	25	%16.5	45	%29.2	10	%6.5	31	%20.1	34	%22.1	9	%5.8
النقل	0	0	0	0	0	0	2	%2.3	74	%86.0	10	%11.6

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

### تعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة المهنية تختلف بين العينتين، أكبر نسبة بمؤسسة مون جرجرة الفئة ما بين سنة إلى 3 سنوات التي تحتل نسبة 29.2% ما يعني أن المؤسسة توفر مناصب جديدة وتستقطب طاقة تحمل معارف جديدة وكما نلاحظ تنوع خبرات هذه العينة، أما في مؤسسة النقل نجد نسبة كبيرة تقدر بـ 86% لديها خبرة بين 6 - 9 سنوات و11.6% عشر سنوات ما يعني أن أفراد عينة مؤسسة النقل يمتلكون الخبرة أكثر بالإضافة إلى أن المؤسسة لم تستقطب مهارات جديدة.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

المبحث الثاني : عرض وتحليل الإحصائي للإستبانة المتعلقة بمتغيرات محل الدراسة

بعد الحصول على البيانات تم معالجتها وإستبعاد الإستمارات الغير الصالحة وبعد ذلك تم تبويبها وتصنيفها في برنامج spss لتصبح قابلة لتحليل.

### المطلب الأول : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المتعلقة بالمحور الأول : "تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي"

هذا المطلب يفحص ويشرح ويحلل نتائج البيانات الكمية المتعلقة بأسئلة المحور الأول من الإستبيان لهدف تقييم نتيجة تأثيرات سلوك التغيير التنظيمي وتوضيح إتجاهه وإنعكاساته الإيجابية والسلبية في المؤسسات محل الدراسة، مع العلم أن فقرات المحور إرتبطت بمقياس قيمى ثنائى للحصول على إجابات من نوع "نعم" و"لا" لتحديد إتجاه درجة تأثير عملية التغيير التنظيمي على سلوك أفراد عينة البحث وهذا من خلال تحديد درجة الإتجاه العام لأفراد العينة لذا قمنا بإعطاء درجة 2 لـ "نعم" ومايعني أن درجة الإتجاه مرتفعة، ودرجة 1 لـ "لا" والتي تشير إلى أن درجة الإتجاه منخفضة.

### أولاً : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة للمحور الأول بالنسبة لعينة مون جرجرة

جدول رقم (15): عرض البيانات الرقمية لفقرات الإستبانة للمحور الأول بالنسبة لعينة مون

#### جرجرة

الفقرات	الفئة السوسيو مهنية	نعم (درجة 2)	لا (درجة 1)	المنوال	الإختلاف المعياري
(1) تطوير الشخصية وصولاً إلى مرحلة النضج	الإطار	85.7%	14.3%	2	0.378
	التحكم	85.0%	15.0%	2	0.365
	التنفيذ	85.8%	14.2%	2	0.350
	المجموع	85.7%	14.5%	2	0.351
(2) تحول إتجاهات نحو التجديد	الإطار	100%	0%	2	0.000
	التحكم	70.0%	30%	2	0.470
	التنفيذ	84.3%	18.7%	2	0.366
	المجموع	83.1%	16.9%	2	0.376
(3) إحداث تغيرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف	الإطار	100%	0%	2	0.000
	التحكم	50%	50%	b1	0.513
	التنفيذ	76.4%	23.6%	2	0.426
	المجموع	74.0%	26.0%	2	0.440
(4) حوافز العمل الجماعي مرضية	الإطار	71.4%	28.6%	2	0.488
	التحكم	75.0%	25.0%	2	0.444

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.472	2	%33.1	%66.9	التنفيذ	(5) الحوافز المعنوية مرضية
670.4	2	%31.8	%68.2	المجموع	
0.488	1	%71.4	%28.6	الإطار	
0.489	2	%35.0	%65.0	التحكم	
0.492	2	%40.2	%59.8	التنفيذ	
0.493	2	%40.9	%59.1	المجموع	(6) شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل
0.378	2	%14.3	%85.7	الإطار	
0.410	2	%20.0	%80.0	التحكم	
0.449	2	%27.6	%72.4	التنفيذ	
0.440	2	%26.0	%74.0	المجموع	
0.000	2	%0	%100	الإطار	(7) من نتائج التغيير زيادة رغبتك في الكفاءة والفعالية
0.410	2	%20.0	%80.0	التحكم	
0.324	2	%11.8	88.2	التنفيذ	
0.330	2	%12.3	%87.7	المجموع	
0.000	2	%0	100	الإطار	
0.308	2	%10.0	90.0	التحكم	(8) قدرة التفاعل والاتصال مع الأعضاء
0.445	2	%26.8	73.2	التنفيذ	
0.425	2	%23.4	%76.6	المجموع	
0.378	2	%14.3	87.7	الإطار	
0.510	2	%45.0	%55.0	التحكم	
0.491	1	%60.6	%39.4	التنفيذ	(9) تمكنتم من تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات
0.497	1	%56.5	%43.5	المجموع	
0.000	2	%00	100	الإطار	
0.503	2	%40	%60.0	التحكم	
0.494	1	%59.1	%40.9	التنفيذ	
0.500	1	%53.9	%46.1	المجموع	(10) قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستبيان وبقالمرجات برنامج spss21

### تعليق على الجدول :

ومن خلال الجدول أعلاه نجد حدوث التغيير بدرجة مرتفعة بالنسبة للعبارات التالية:

- تطوير الشخصية وصولاً إلى مرحلة النضج: الإطار 85.7%، التحكم 85.0%، التنفيذ 85.8%
- تحول إتجاهات نحو التجديد : الإطار 100%، التحكم 70.0%، التنفيذ 84.3%
- إحداث تغييرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف: 100% إطار، 50% تحكم، 76.4% تنفيذ

- حوافز العمل الجماعي مرضية : 71.4% إطار، التحكم 75.0%، التنفيذ 66.9%

- الحوافز المعنوية مرضية : التحكم 65.0%، التنفيذ 59.8%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل: الإطار 85.7%، التحكم 80.0%، التنفيذ 72.4%
  - زيادة الرغبة في الكفاءة والفعالية : 100% إطار، 80.0% التحكم، 88.2% التنفيذ
  - قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء : 100% إطار، التحكم 90.0%، التنفيذ 73.2%
  - تمكنتم من تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات : 87.7% إطار، التحكم 55.0%،
  - قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب: إطار 100%، التحكم 60.0%
- لم يتحقق التغيير بنسبة مرتفعة فيما يخص :
- الحوافز المعنوية ليست مرضية لدى الإطارات ب 71.4%
  - لم تتحقق التكاملية بين المدخلات والمخرجات لدى التنفيذ ب 60.6%
  - ليس لديهم قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في الوقت المناسب بنسبة 59.1%
- لدى التنفيذ
- ترتيب البيانات على حساب الإتجاه العام : إبتداءا من العبارات المتحصل على درجة مرتفعة إلى درجة منخفضة

1. زيادة الرغبة في الكفاءة والفعالية 87.7%
2. تطوير الشخصية وصولا إلى مرحلة النضج 85.7%
3. تحول إتجاهات نحو التجديد 83.1%
4. قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء 76.6%
5. إحداث تغييرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف 74.0% شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل 74.0%
6. حوافز العمل الجماعي مرضية 68.2%
7. الحوافز المعنوية مرضية 59.1%
8. قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب 46.1%
9. التمكن من تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات 43.5%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

ثانيا : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المحور الأول المتعلقة بمؤسسة النقل  
جدول رقم (16): عرض البيانات الرقمية لفقرات الإستبانة للمحور الأول بالنسبة لعينة النقل

الفقرات	الفترة السوسيومهنية	نسبة		الإختلاف المعياري
		نعم	لا	
1- تطوير الشخصية وصولا إلى مرحلة النضج	الإطار	55.0	44.5	0.527
	التحكم	100		0.000
	التنفيذ	18.1	81.9	0.387
	المجموع	26.7	73.3	0.445
2- تحول إتجاهات نحو التجديد	الإطار	55.6	44.5	0.527
	التحكم	80.0	20.00	0.447
	التنفيذ	11.1	88.9	0.316
	المجموع	19.8	80.2	0.401
3- إحداث تغيرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف	الإطار	44.4	55.6	0.527
	التحكم	80.0	20.0	0.447
	التنفيذ	5.6	94.4	0.231
	المجموع	14.0	86.0	0.349
4- حوافز العمل الجماعي مرضية	الإطار	22.2	77.8	0.441
	التحكم	80.0	20.00	0.447
	التنفيذ	79.2	20.8	0.409
	المجموع	73.3	26.7	0.445
5- الحوافز المعنوية مرضية	الإطار	22.2	77.8	0.441
	التحكم	0	100	0.000
	التنفيذ	12.5	87.5	0.333
	المجموع	12.8	87.2	0.336
6- شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل	الإطار	55.6	44.4	0.527
	التحكم	100	0	0.000
	التنفيذ	61.1	38.9	0.491
	المجموع	62.8	37.2	0.486
7- من نتائج التغيير زيادة رغبتك في الكفاءة و الفعالية	الإطار	66.7	33.3	0.500
	التحكم	100	0	0.000
	التنفيذ	19.4	80.6	0.399
	المجموع	29.1	70.9	0.457
8- قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء	الإطار	33.3	66.7	0.500
	التحكم	100	0	0.000
	التنفيذ	93.1	6.9	0.256
	المجموع	87.2	12.8	0.336
9- تمكنتم من تحقيق التكاملية بين المدخلات و المخرجات	الإطار	0	100	0.000
	التحكم	0	100	0.000
	التنفيذ	6.9	93.1	0.256
	المجموع	5.8	94.2	0.235
10- قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب	الإطار	33.3	66.7	0.500
	التحكم	20.0	80.0	0.447
	التنفيذ	18.1	81.9	0.387

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.401	1	80.2	19.8	المجموع
-------	---	------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستبيان ، مخرجات برنامج spss21

### تعليق على الجدول:

حدوث التغيير بدرجة مرتفعة بالنسبة للعبارات التالية :

- تطوير الشخصية وصولاً إلى مرحلة النضج : الإطارات 55.0%، التحكم 100%
- تحول إتجاهات نحو التجديد:الإطارات55.6%،التحكم 80.0%
- إحداث تغيرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف: التحكم 80.0%،
- حوافز العمل الجماعي مرضية:التحكمي80.0% ، التنفيذ 79.2%
- شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل: الإطار 55.6%، التحكم 100%، التنفيذ61.1%
- زيادة الرغبة في الكفاءة والفعالية : 66.7% إطار ، 100% تحكم ،
- قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء : التحكم 100%، التنفيذ 93.1%.
- قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب: إطار 100%، التحكم 60.0%

لم يتحقق التغيير بنسبة مرتفعة فيما يخص :

- لم تتطور شخصية بالنسبة لعمال التنفيذ 73.3%.
- لم تتحول إتجاهات نحو التجديد بنسبة 88.9% في التنفيذ.
- لم تحدث تغيرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف لدى الإطارات بنسبة 55.6%، والتنفيذ 94.4%.
- حوافز العمل الجماعي غير مرضية لدى إطارات 77.8%،
- الحوافز المعنوية غير مرضية لدى جميع المستويات لدى الإطارات 77.8%، التحكم 100%، التنفيذ 87.5%.
- لا وجود للرغبة في زيادة الكفاءة والفعالية لدى 80.6% في التنفيذ .
- 66.7% إطار أشاروا أنهم ليس لديهم قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء.
- عدم التمكن من تحقيق التكاملية بين المخلات والمخرجات في جميع المستويات 100% إطار،
- 100% تحكيم، 93.1%تنفيذ.
- ضعف الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في الوقت مناسب لدى الإطارات 66.7%، التحكم 80.0%، التنفيذ 81.9%.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

ترتيب البيانات على حساب الإتجاه العام : إبتداء من العبارات المتحصل على درجة مرتفعة إلى درجة منخفضة.

1. قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء 87.2%
2. حوافز العمل الجماعي مرضية 73.3%
3. شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل 62.8%
4. زيادة الرغبة في الكفاءة والفعالية 29.1%
5. تطوير الشخصية وصولاً إلى مرحلة النضج 26.7%
6. تحول إتجاهات نحو التجديد - قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب 19.8%
7. إحداث تغييرات على إتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف 14.0%
8. الحوافز المعنوية مرضية 12.8%
9. التمكن من تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات 5.8%

كما أوضحت نتائج تحليل بيانات المحور الأول والمتعلق بنتائج نظام التغيير وتأثيراته على الأداء أن :

**1- عينة مؤسسة مون جرجرة :** معظم عبارات هذه العينة تحصلت على درجات مرتفعة لصالح التغيير وفي جميع المستويات ماعدا بعض الجوانب المتمثلة في: عدم رضا الإطارات عن الحوافز المعنوية بنسبة كبيرة تقدر بـ 71.4%، ونجد في طبقة التحكم نسبة متوازنة بين "نعم" و"لا" فيما يخص إحداث تغييرات على لإتجاهات التي لا تتفق مع الأهداف، كما نلاحظ أن نسبة كبيرة في التنفيذ تقدر بـ 60.6% ليست راضية عن الأجرة وليس لديها قدرة الحصول على المعلومات حول البيئة الخارجية في وقت مناسب بنسبة 59.1% صرحوا بهذا.

**2- عينة مؤسسة النقل :** التغيير على حساب آراء هذه العينة لم يحدث بشكل شامل بحيث لم يمس كل الفئات السوسيو مهنية فقد نجد مثلا طبقة التنفيذ قد أجابت بـ "لا" لمعظم العبارات ما عدا حوافز العمل الجماعي مرضية والشعور بالمخاطرة والتحدي في العمل وقدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء، كما نستخلص أن هناك جوانب في هذه المؤسسة لم تتغير بنسبة كبيرة وفي جميع المستويات على سبيل المثال: الحوافز المعنوية، تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات، قدرة الحصول على المعلومات حول البيئة

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

---

الخارجية، و قد نجد فئة الإطارات وبنسبة كبيرة تعاني من إشكالية حوافز العمل الجماعي والحوافز المعنوية وتبعاً لهذه النتائج يمكن أن نجزم بأن التغيير الذي حدث في هذه المؤسسة هو تغيير جزئي .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المتعلقة بالمحور الثاني "حول المتطلبات البيئية وأثرها على التغيير التنظيمي"

هدف هذا المطلب دراسة واقع البيئة التنظيمية لتحديد نقاط القوة وضعفها داخليا ونقاط الفرص وتهديداتها خارجيا لذا قسمنا أسئلة هذا المحور إلى جزئين:

الجزء الأول مخصص لقياس وتحليل بعد البيئة الداخلية لمؤسسات محل الدراسة وهدفنا ترتيب العناصر وفقا لأفضليتها من خلال معرفة آراء العاملين وفقا لتقييم عناصر البيئة الداخلية على حساب المقياس التراتبي الذي يتكون من ثلاث درجات: "ممتاز"، "لا بأس به"، "ضعيف".

أما الجزء الثاني مخصص لتحليل بعد البيئة الخارجية، فعبارات هذا البعد مرتبطة بمقياس ليكرت الخماسي من خلاله يعبر الفرد عن رأيه بالمعارضة أو الموافقة، فالهدف من خلال قياس الإتجاهات هو معرفة مدى صلاحية عبارات البعد الخارجي وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا قد يمكن من التركيز على أهم المتغيرات البيئية الخارجية التي لديها تأثير على سلوك أفراد العينة وإستبعاد المتغيرات الغير الصالحة لتغيير السلوكيات .

أولا : التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني المتعلق بتقييم مدى تأثير المتطلبات البيئية على عملية التغيير التنظيمي وذلك على حساب آراء عمال مون جرجرة

#### جدول رقم (17): عرض البيانات المتعلقة بالبعد الفردي (مون جرجرة)

العبارات	الفئة السوسيو مهنية	نسبة ممتاز	نسبة لا بأس به	نسبة سيئ جدا	المنوال	الإختلاف المعياري
القدرة على التكيف مع البيئة	الإطار	85.7%	14.3%	0%	3	0.378
	التحكم	65.0%	35.0%	0%	3	0.489
	التنفيذ	67.7%	28.3%	3.9%	3	0.559
التفاعل مع الآخر	المجموع	68.2%	28.6%	3.2%	3	0.543
	الإطار	57.1%	42.9%	0%	3	0.535
	التحكم	60.0%	40.0%	0%	3	0.503
سلطتك لتغيير	التنفيذ	50.4%	47.2%	2.4%	3	0.547
	المجموع	51.9%	46.1%	1.9%	3	0.539
	الإطار	28.6%	71.4%	0%	2	0.488
درجة فهمك وإستيعابك لموقف التغيير	التحكم	30.0%	60.0%	0%	2	0.616
	التنفيذ	40.9%	49.6%	9.4%	2	0.639
	المجموع	39.0%	51.9%	9.1%	2	0.628
درجة فهمك وإستيعابك لموقف التغيير	الإطار	42.9%	28.6%	28.6%	3	0.900
	التحكم	65.0%	35.0%	0%	3	0.489
	التنفيذ	38.6%	54.3%	7.1%	2	0.600
المجموع	42.2%	50.6%	7.1%	2	0.611	

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.535	2	%0	%57.1	%42.9	الإطار	درجة سلوكياتك
0.513	<sup>b</sup> 2	%0	%50.0	%50.0	التحكم	المكرسة لتغيير
0.629	3	%7.1	%41.7	%51.2	التنفيذ	
0.605	3	%5.8	%43.5	%50.6	المجموع	
0.378	3	%0	%14.3	%85.7	الإطار	تحاول فهم القيم
0.470	3	%0	%30.0	%70.0	التحكم	الجديدة والتفاعل
0.615	3	%6.3	%39.4	%54.3	التنفيذ	معها
0.596	3	%5.2	%37.0	%57.8	المجموع	
0.000	3	%0	%0	%100	الإطار	رغبتك في تحسين الأداء
0.410	3	%00	20.0%	%0.80	التحكم	
0.589	3	%6.3	%19.7	%74.0	التنفيذ	
0.559	3	%5.2	%18.8	%76.0	المجموع	
0.000	3	%0	%0	%100	الإطار	طاقتك الداخلية
0.470	3	%0	%30.0	%70.0	التحكم	للمعمل بكفاءة
0.573	3	%5.5	%20.5	%74.0	التنفيذ	والفعالية لتحقيق
0.550	3	%4.5	%20.8	%74.7	المجموع	أهداف المنظمة
0.378	3	%0	%14.3	%85.7	الإطار	مستوى إدراكك
0.513	<sup>b</sup> 2	%0	%50.0	%50.0	التحكم	واهتمامك بتكوين
0.685	3	11.0%	%21.3	%67.7	التنفيذ	من أجل التغيير
0.655	3	%9.1	%24.7	%66.2	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة

### تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه نجد

- القدرة على التكيف مع البيئة: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 68.2% التي تشير أن أفراد العينة لديها قدرة على التكيف مع البيئة بدرجة ممتاز.
- التفاعل مع الآخر : بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 51.9% من أفراد العينة من لديهم قدرة التفاعل مع الآخر بإمتياز.
- سلطتك لتغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 51.9% الذين عبروا أن سلطتهم لتغيير ليست بدرجة ممتازة وليست ضعيفة فهي متوسطة ولا بأس به.
- درجة فهمك وإستيعابك لموقف التغيير: قيمة منوال هذه العبارة بلغت 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 50.6% يعتبرون أن درجة فهمهم وإستيعابهم لموقف التغيير لا بأس به.
- درجة سلوكيات المكرسة للتغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 50.6% من أفراد العينة تعبر أنها تكرر بإمتياز سلوكياتها من أجل التغيير.
- تحاول فهم القيم الجديدة والتفاعل معها: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 57.8% من أفراد العينة تحاول بإمتياز فهم القيم الجديدة والتفاعل معها.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- رغبتك في تحسين الأداء: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3، ونسبة مرتفعة تقدر بـ 76.0% من أفراد العينة لديهم رغبة في تحسين الأداء بدرجة ممتازة ويمكن الحكم عليها أنها رغبة قوية.
- طاقتك الداخلية للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 74.7% من أفراد العينة من لديهم طاقة داخلية بدرجة ممتازة من أجل العمل بكل كفاءة وفعالية لتحسين أهداف المنظمة.
- مستوى إدراكك وإهتمامك بتكوين من أجل التغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 66.2% من أفراد العينة من يمتلكون مستوى إدراك والإهتمام بدرجة ممتازة من أجل التغيير. من خلال عرضنا لنسب البيانات يمكن ترتيبها على حساب النسب المتحصل عليها من أحسن درجة إلى أدناها كالنحو التالي :

1. في المرتبة الأولى الرغبة في تحسين الأداء بنسبة 76.0%
2. تحتل الرغبة في تحسين الأداء المرتبة الثانية بنسبة 74.7%
3. تحتل القدرة على التكيف مع البيئة المرتبة الثالثة بنسبة 68.2%
4. يحتل مستوى الإهتمام بالتغيير من خلال الإدراك والتكوين المرتبة الرابعة بنسبة 66.2%
5. تحتل المحاولة في فهم القيم الجديدة والتفاعل معها المرتبة الخامسة بنسبة 57.8%
6. يحتل التفاعل مع الأخر المرتبة السادسة بنسبة 51.9%
7. تحتل سلطة لتغيير المرتبة السابعة بنسبة 51.9%
8. يحتل السلوكيات المكرسة لتغيير المرتبة الثامنة بنسبة 51.9% متوسط
9. يحتل الفهم والإستيعاب لموقف التغيير المرتبة التاسعة بنسبة 50.6%

### التعليق على النتائج وتفسيرها :

بعد ترتيب عبارات البعد الفردي من الأعلى نسبة إلى أدناها نلاحظ أن :

**الملاحظة الأولى :** أن قيمة منوال هذا البعد يتراوح ما بين "3" و"2" ما يعني أن درجة هذا البعد تتراوح بين درجة ممتاز ودرجة لا بأس بها، ما يعني أن للبعد الفردي دور في عملية التغيير، ومركز القوة يتركز في الرغبة في تحسين الأداء والطاقة الداخلية للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، ما يشير أن أفراد العينة المنتمية لمؤسسة مون جرجرة لديهم دافعية قوية إتجاه تحسين سلوكياتهم داخل التنظيم بالإضافة إلى قدرة التكيف مع البيئة والتفاعل مع الأخر، وهذه الخصية المتعلقة بشخصية العامل تساهم في التأقلم مع البيئة المغايرة وهي كفرصة تساند عملية البحث عن التغيير، لهذا نجد عمال مؤسسة مون جرجرة يحاولون

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

بكل طاقتهم فهم القيم الجديدة والحديثة وتكريس كل جهوداتهم من أجل تغيير سلوكيات غير مرغوبة عن طريق الإهتمام بالتكوين ومستوى إدراكهم سواء في الحاضر أو في المستقبل.

**الملاحظة الثانية:** هناك نقائص في هذا البعد والتي تتمثل في مؤشرين : المؤشر الأول يتمثل في نقص سلطتهم لتغيير ، والمؤشر الثاني هو نقص في فهم وإستيعاب لموقف التغيير ، ويمكن إعتبارها أنها نقائص خفيفة يمكن التغلب عليها مستقبلا، وكما يمكن تفسير هذا الخلل في أن السلطة دائما ليست في متناول العمال إذ تكون في يد قائد واحد وهو ملك المؤسسة، أما سبب النقص في فهم وإستيعاب موقف التغيير قد نربطه بغموض إتجاهات الأخر والأنا . لكنها ليست نقائص مؤثرة على عملية التغيير فقد تتمكن المؤسسة من التغلب عليها مستقبلا .

**الملاحظة الثالثة:** لقد إكتشفنا خلال تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الفردي أن قيمة المنوال لم تشر أبدا إلى القيمة الأدنى التي تعني "سيئ جدا" وهذا مايعني أن البعد الفردي لأفراد العينة ليس ضعيف. إذا من خلال هذا التحليل نصل إلى نتيجة مفادها أن البعد الفردي لعينة مون جرجرة كقوة لا بأس بها إتجاه التغيير ويمكن للمؤسسة أن تعتبرها كفرصة لتنفيذ ونجاح كل عمليات التحسين والتطورات والتنمية إذا يمكن إعتبار أن البعد الفردي ذات أهمية في عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة .

### جدول رقم (18): عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالبعد الجماعية (مون جرجرة)

الانحراف المعياري	المنوال	نسبة سيئ جدا	نسبة لا بأس	نسبة ممتاز	الفترة السوسيومهنية	العبارات
0.488	2	0	71.4	28.6	الإطار	المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعد على تغيير سلوكياتك
0.598	2	5.0	50.0	45.0	التحكم	
0.739	3	15.7	33.9	50.4	التنفيذ	
0.710	3	13.6	37.7	48.5	المجموع	
0.535	2	0	57.1	42.9	الإطار	مستوى التكوين و الخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير
0.671	2 <sup>b</sup>	10.0	45.0	45.0	التحكم	
0.713	2	17.3	45.7	37.0	التنفيذ	
0.700	2	15.6	46.1	38.3	المجموع	
0.488	3	0	28.6	71.4	الإطار	التفكير الجماعي يهيئ للتغيير
0.657	2	10.0	50.0	40.0	التحكم	
0.793	2	27.6	37.0	35.4	التنفيذ	
0.776	2	24.0	38.3	37.7	المجموع	
0.535	2	0	57.1	42.9	الإطار	تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدواتك
0.550	2	5.0	65.0	30.0	التحكم	
0.668	2	11.8	47.2	40.9	التنفيذ	
0.646	2	10.4	50.0	39.6	المجموع	
0.488	2	0	71.4	28.6	الإطار	درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.671	b <sup>2</sup>	10.0	45.0	45.0	التحكم	درجة الضجج الجماعي
0.677	2	12.6	46.5	40.9	التنفيذ	
0.666	2	11.7	47.4	40.9	المجموع	
0.756	2 <sup>b</sup>	14.3	42.9	42.9	الإطار	دور جماعة المقاومة لتغيير
0.587	2	10.0	65.0	25.0	التحكم	
0.691	3	11.8	37.8	50.4	التنفيذ	
0.682	3	11.7	41.6	46.8	المجموع	دور مشرف المجموعة (مجموعة بمشرف)
0.756	1 <sup>b</sup>	42.9	42.9	14.3	الإطار	
0.718	2	20.0	50.0	30.0	التحكم	
0.714	2	18.9	47.2	33.9	التنفيذ	Braistorming
0.717	2	20.1	47.4	32.5	المجموع	
0.787	3	14.3	28.6	57.1	الإطار	
0.759	3	15.0	25.0	60.0	التحكم	الإعداد من طرف الطالبة
0.636	2	10.2	52.8	37.0	التنفيذ	
0.658	2	11.0	48.1	40.9	المجموع	
0.488	3	0	28.6	71.4	الإطار	الإعداد من طرف الطالبة
0.649	2	20.0	60.0	20.0	التحكم	
0.708	2	21.3	49.6	29.1	التنفيذ	
0.703	2	20.1	50.0	29.9	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة

### تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالبعد الجماعي لعينة مون جرجرة إتضح لنا :

- المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدك على التغيير سلوكيات إرتكزت قيمة منوال هذه العبارة، وبنسبة مرتفعة تقدر بـ48.5% من أفراد العينة يعتبرون أن المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدهم بإمتياز في تحسين سلوكياتهم.
- مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 2 وبنسبة مرتفعة تقدر بـ46.1% من أفراد العينة من يعتبرون أن التكوين والخبرة الجماعية قد تساعدهم على التغيير أداء ودرجة متوسطة يعني ليس بشكل ممتاز وليس بشكل ضعيف.
- التفكير الجماعي يهيئ للتغيير: فقيمة منوال هذه العبارة تركز في قيمة 2 والتي تتمثل أن درجة تحقيق هذه العبارة لا بأس به وبنسبة 37.7%.
- تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك: قيمة منوال هذه العبارة تركز في 2 وبنسبة مرتفعة تقدر بـ50.0% من أفراد العينة إعتبروا أن التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد يساعد بشكل متوسط على تطوير الأداء بحيث نجد جميع المستويات سواء وحدة الإطارات أو في التحكيم أو في التنفيذ ركزوا على درجة لا بأس بها.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة: نجد جميع مستويات العينة أجابوا بـ لا بأس به لذا قيمة منوال هذه العبارة قد تركز في قيمة 2 وبنسبة تقدر بـ 47.4%.
  - الإلتزام بنمط السلوك الجديد الذي تضعها الجماعة: قيمة منوال هذه العبارة يتركز في قيمة 2 بالنسبة 47.4% إذا يمكن أن نحكم على الإلتزام بسلوكيات الجديدة بدرجة لا بأس بها.
  - درجة النضج الجماعي: قيمة منوالها يتركز في قيمة 3 ما يعني أن درجة النضج الجماعي تحقق بشكل ممتاز بنسبة أعلى من أفراد العينة تقدر بـ 46.8% تشهد عن ذلك.
  - دور جماعة المقاومة لتغيير: فقيمة منوال هذه العبارة تقدر بـ 2 ما يعني أن الدرجة المتكررة هي درجة لا بأس بها نسبة 47.4% من المقاومة .
  - دور مشرف المجموعة: نسبة الأعلى من أفراد العينة تقدر بـ 48.1% ركزت على درجة لا بأس بها ومنوال هذه العبارة ركز على قيمة 2 ما يعني أن مستوى المشرف ودوره في توجيه سلوكيات أفراد العينة المنتمية لمؤسسة مون جرجرة لا بأس به وهي درجة متوسطة .
  - التهاور بدون مشرف: قيمة التهاور يتركز في قيمة المنوال تقدر بـ 2 بنسبة 50.0% لا بأس به
- التعليق على النتائج وتفسيرها:**

- كما أوضحت التحاليل السابقة أن درجة البعد الجماعي تتراوح بين درجة ممتاز ولا بأس بها، ومن خلال عرضنا لنسب المتعلقة بالبيانات البعد الجماعة يمكن ترتيب مؤشراتنا على حساب أهميتها لدى أفراد العينة كما يلي :
- المرتبة الأولى المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدك على التغيير سلوكياتك بدرجة مرتفعة نسبة 48.7%
  - المرتبة الثانية درجة النضج الجماعي بدرجة مرتفعة بـ 46.8%
  - المرتبة الثالثة تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك والتهاور بدون مشرف بدرجة متوسطة بحيث تقدر نسبة كل عبارة بـ 50.0%.
  - المرتبة الرابعة دور مشرف المجموعة بدرجة متوسطة تقدر بـ 48.1%.
  - وفي المرتبة الخامسة وفي نفس المستوى نجد درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة ودور جماعة المقاومة لتغيير بدرجة متوسطة تقدر بـ 47.4%.
  - وفي المرتبة السادسة مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير بدرجة متوسطة تقدر بـ 46.1%.
  - وفي المرتبة السابعة التفكير الجماعي يهيئ لتغيير بدرجة متوسطة ونسبة 38.3%.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

إذا من خلال عرض وترتيب العبارات المتعلقة بالبعد الجماعة نستنتج أن نقاط القوة المرتبطة ببعده الجماعة قد تكمن في المستوى التعليمي والثقافي ودرجة النضج الجماعي، لتوضيح أكثر أن المستوى التعليمي والثقافي تتعلق بالمعارف العلمية والتطبيقية التي يمتلكها كل من الإطارات والتحكييم والتقنيين المتواجدين في الورشات وتلك المعارف العلمية يتم تحويلها إلى طبقة التنفيذ من أجل تطبيقها، ودرجة النضج الجماعي المرتكز على اليقين المعرفي والإدراكي الذي تتميز به جماعة والذي من خلاله يمكن التمييز بين الصحيح والخطأ، فدرجة النضج الجماعي لعمال مون جرجرة لديه علاقة إرتباطيه بالمستوى التعليمي والثقافي، وما يؤثر على التفكير الجماعي لعمال مؤسسة مون جرجرة على حساب رأيهم هو ذلك التفاعل والتحاور بين أفراد التنظيم و برهاننا على ذلك هو تقييمهم لهذه العبارة بدرجة لأبس بما.

### جدول رقم (19): عرض البيانات المتعلقة بالبعد القيادة والسلطة (مون جرجرة)

العبارات	الفنــــــــــــة السوسيومهنية	ممتاز	لأبس به	سئ جداً	المنوال	الانحراف المعياري
أسلوب تخطيط القائد	الإطار	57.1	42.9	0	3	0.535
	التحكم	50.0	35.0	15.0	3	0.745
	التنفيذ	45.7	37.0	17.3	3	0.744
	المجموع	46.8	37.0	16.2	3	0.735
أسلوب الرقابة	الإطار	42.9	42.9	14.3	b2	0.756
	التحكم	45.0	50.0	5.0	2	0.598
	التنفيذ	44.1	42.5	13.4	3	0.696
	المجموع	44.2	43.5	12.3	3	0.683
طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية	الإطار	28.6	71.4	0	2	0.488
	التحكم	25.0	70.0	5.0	2	0.523
	التنفيذ	39.4	48.0	12.6	2	672.0
	المجموع	37.0	51.9	11.0	2	0.645
علاقتك مع القائد	الإطار	57.1	42.9	0	3	0.535
	التحكم	65.0	35.0	0	3	90.48
	التنفيذ	49.6	38.6	11.8	3	0.689
	المجموع	51.9	38.3	9.7	3	0.665
وسائل الإقناع المستعملة من طرف القائد	الإطار	28.6	71.4	0	2	0.488
	التحكم	55.0	35.0	10.0	3	0.686
	التنفيذ	41.7	39.4	18.9	3	0.747
	المجموع	42.9	40.3	16.9	3	0.730
وسائل الإكراه	الإطار	14.3	71.4	14.3	2	0.577
	التحكم	5.0	55.0	40.0	2	0.587
	التنفيذ	46.5	37.0	16.5	3	0.738
	المجموع	39.6	40.9	19.5	2	0.744
إقتراحات وقرارات القائد	الإطار	28.6	71.4	0	2	0.488
	التحكم	45.0	50.0	5.0	2	0.598
	التنفيذ	41.7	52.8	5.5	2	0.586
	المجموع	41.6	53.2	5.2	2	0.581
طريقة محاكاة القائد	الإطار	28.6	71.4	0	2	0.488
	التحكم	45.0	45.0	10.0	2 <sup>b</sup>	0.671
	التنفيذ	52.8	36.2	11.0	3	0.684

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.672	3	10.4	39.0	50.6	المجموع	تفاعل القائد مع فريق العمل
0.535	3	0	42.9	57.1	الإطار	
0.605	3	5.0	45.0	50.0	التحكم	
0.687	3	11.0	32.3	56.7	التنفيذ	
0.668	3	9.7	34.4	55.8	المجموع	
0.378	3	0	14.3	85.7	الإطار	فهم و إدراك القائد دوافع وحاجياتك
0.671	2b	10.0	45.0	45.0	التحكم	
0.717	3	13.4	32.2	54.3	التنفيذ	
0.703	3	12.3	33.1	54.5	المجموع	
0.535	2	0	57.1	42.9	الإطار	
0.605	3	5.0	35.0	60.0	التحكم	سلطة مركز القائد
0.641	3	7.9	36.2	55.9	التنفيذ	
0.629	3	7.1	37.0	55.8	المجموع	
0.535	3	00.	42.9	57.1	الإطار	
0.587	3	5.0	25.0	70.0	التحكم	
0.725	3	14.2	32.3	53.5	التنفيذ	شخصية القائد
0.704	3	12.3	31.9	55.8	المجموع	
0.488	3	0	28.6	71.4	الإطار	
050.6	3	10.0	45.0	45.0	التحكم	
0.700	2	14.2	43.3	42.5	التنفيذ	
0.691	3	13.0	42.9	44.2	المجموع	القائد ينادي بمرونة التغيير
0.488	3	0	28.6	71.4	الإطار	
0.681	3	10.0	40.0	50.0	التحكم	
0.711	3	14.2	39.4	46.5	التنفيذ	
0.700	3	13.0	39.0	48.1	المجموع	
0.378	3	0	14.3	85.7	الإطار	تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير
0.733	3	15.0	40.0	45.0	التحكم	
0.732	3	17.3	40.9	41.7	التنفيذ	
0.728	3	16.2	39.6	44.2	المجموع	
0.378	3	0	14.3	85.7	الإطار	
0.733	3	15.0	40.0	45.0	التحكم	
0.732	3	17.3	40.9	41.7	التنفيذ	
0.728	3	16.2	39.6	44.2	المجموع	
0.378	3	0	14.3	85.7	الإطار	

### الإعداد من طرف الطالبة

#### تعليق على الجدول :

الجدول أعلاه يمثل البيانات الكمية لتقييم أفراد العينة للقيادة من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه على حساب آراء العمال ومن خلال عرض البيانات التالية يمكن الوصول إلى تحليل دوره:

- أسلوب تخطيط القائد: قيمة منوال يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة يقيمون بدرجة مرتفعة أسلوب تخطيط القائد وبنسبة 46.8% في حين نسبة منخفضة تقييمهم بدرجة متوسطة بنسبة 37%، وبدرجة ضعيفة بنسبة 16.2%.

- أسلوب الرقابة: قيمة منوال 3 تشير أن حكم أفراد العينة وبأغلبية على أن أسلوب الرقابة بدرجة مرتفعة بنسبة 44.2% في حين تحكم نسبة قليلة 43.5% بدرجة متوسطة، ونسبة قليلة جدا تحكم بسبب جدا بنسبة 12.3%.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية: قيمة منوال 2 تشير أن حكم أفراد العينة وبأغلبية على أن هذه الطرق متوسطة، في حين تحكم نسبة قليلة 51.9% بممتاز، ونسبة قليلة جدا 11.0% بسئى جدا.
- علاقاتك مع القائد : قيمة منوال هذه العبارة 3 ما يعني أن علاقات القائد مع أفراد العينة ممتازة وهذا ما أكدت عليه نسبة عالية جدا تقدر بـ 51.9% التي ترى أنها لديها علاقات جيدة وممتازة مع القائد، وهناك نسبة متوسطة من أفراد العينة تقدر بـ 38.3% أكدت أن القائد علاقاته لا بأس به ونسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 9.7% التي أشارت إلى أن علاقات القائد بشكل سيئ جدا .
- وسائل الإكراه: نجد نسبة مرتفعة تقدر بـ 40.9% من أفراد العينة ترى أن وسائل الإكراه المستعملة من طرف القائد لا بأس بها.
- نسبة متوسطة تقدر بـ 39.6% والتي ترى أن وسائل الإكراه المستعملة من طرف القائد ممتازة، نسبة ضئيلة ترى أن وسائل الإكراه سيء جدا بنسبة تقدر بـ 19.5%.
- إقتراحات القائد و قراراته: أعلى نسبة تقدر بـ 53.2% شهدت أن قرارات القائد لا بأس بها. ونسبة 41.6% وهي نسبة متوسطة من أفراد العينة ترى أن إقتراحات وقرارات القائد ممتازة، ونسبة ضعيفة تشير إلى درجة سيئ جدا تقدر بـ 5.2%. قيمة منوال هذه العبارة 2 والتي تعني لا بأس به.
- طريقة محاكاة القائد: قيمة منوال هذه العبارة يتركز في قيمة 3 ما يعني أن طريقة محاكاة القائد ممتازة، وهذا لأن أعلى نسبة تقدر بـ 50.6% من أفراد العينة أشاروا إلى درجة ممتاز، ونسبة متوسطة تقدر بـ 39.0% تعتبر أن طريقة محاكاة القائد لا بأس بها، نسبة ضئيلة تقدر بـ 10.4% التي أشارت إلى درجة سيئ جدا.
- تفاعل القائد مع فريق العمل: قيمة منوال هذه العبارة تتركز في 3 بمعنى أن التفاعل القائد مع فريق العمل كان بشكل ممتاز بحيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ 55.8% التي شهدت أن تفاعل القائد مع فريق العمل بمستوى ممتاز، ونسبة متوسطة تقدر بـ 34.5% التي تعتبر أن تفاعل القائد بشكل متوسط، ونسبة منخفضة من أفراد العينة تقدر بـ 9.7% يعتبرون أن تفاعل القائد مع فريق العمل كان بمستوى السيئ جدا.
- فهم وإدراك القائد لدوافع وحاجيات الفرد داخل التنظيم: نسبة مرتفعة تقدر بـ 54.5% يقيم بامتياز سلوك القائد اتجاه فهمه وإدراكه لحاجيات الفرد أن نسبة متوسطة من أفراد العينة تقدر بـ 33.1% شهدت بدرجة لا بأس بها لصالح هذه العبارة. ونسبة ضئيلة تشير إلى درجة سيئ جدا وذلك بنسبة 12.3%. وفي الأخير نالت هذه العبارة درجة ممتاز بقيمة منوال 3.
- سلطة مركز القائد: أن قيمة منوال هذه العبارة 3 تشير إلى أن تقييم أفراد العينة بدرجة ممتازة لسلطة مركز القائد بنسبة 55.8%. نسبة متوسطة من أفراد العينة تم تقييمهم لسلطة مركز القائد بدرجة لا بأس بها تقدر بـ 37.0%. ونسبة ضئيلة تقدر بـ 7.1% تشير إلى درجة سيئ جدا .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- شخصية القائد: المنوال بالنسبة لهذه العبارة هو 3 الذي يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لشخصية القائد أنها شخصية قوية بإمتياز بنسبة 55.8% أشاروا إلى ممتاز. نسبة متوسطة تقدر بـ 31.8% أشارت إلى لا بأس به، ونسبة ضعيفة أشارت إلى سيئ جدا وتقدر بـ 12.3%

- القائد ينادي بمرونة التغيير: منوال هذه العبارة هو 3 الذي يشير إلى أن تقييم أفراد العينة بتشجيع القائد لمرونة التغيير بشكل ممتاز وهذا ما أشارت إليه نسبة مرتفعة من أفراد العينة تقدر بـ 44.2%، ونسبة متوسطة تقدر بـ 42.9% أشارت إلى لا بأس به، كما نجد نسبة ضعيفة تقدر بـ 13.0% أشارت إلى مستوى سيئ جدا.

- تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير: منوال هذه العبارة هم 3 الذي يشير إلى أن تقييم أفراد العينة بدرجة ممتازة لتمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير وهذا ما أكدت عليه نسبة مرتفعة تقدر بـ 48.1%، ونسبة متوسطة تقدر بـ 39.0% أشارت إلى درجة لا بأس بها، ونسبة ضعيفة تقدر بـ 13.0% أجابت بسيئ جدا.

- القائد يضمن التكوين: منوال هذه العبارة هو 3 يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لهذه العبارة بممتاز بنسبة 44.2%، ونسبة متوسطة تقدر بـ 39.6% أشارت إلى درجة لا بأس بها، ونسبة ضعيفة تقدر بـ 16.2% تقييم هذه العبارة بسيئ جدا

من خلال عرضنا لنسب البيانات المتعلقة بالبعد القائد يمكن ترتيب الجمل على حساب

النسب المتحصل عليها للكشف عن أهم قوى لدى القائد في مؤسسة مون جرجرة :

- في المرتبة الأولى سلطة مركز القائد ممتاز بـ 55.8%، تفاعل القائد مع فريق العمل ممتاز بـ 55.8%، شخصية القائد ممتازة بـ 55.8%.

- في المرتبة الثانية فهم وإدراك القائد دوافع وحاجاتك ممتاز بـ 54.5%

- في المرتبة الثالثة علاقتك مع القائد ممتاز بـ 51.9%

- في المرتبة الرابعة طريقة محاكاة القائد ممتازة بـ 50.6%

- في المرتبة الخامسة تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير ممتاز بـ 48.1%

- في المرتبة السادسة أسلوب التخطيط ممتاز بنسبة 46.8%

- في المرتبة السابعة أسلوب الرقابة ممتاز بنسبة 44.2%، القائد ينادي بمرونة التغيير ممتاز بـ 44.2%، القائد يضمن التكوين ممتاز بـ 44.22%

- في المرتبة الثامنة وسائل الإقناع المستعملة من طرف القائد ممتاز بـ 42.9%

- في المرتبة التاسعة إقتراحات القائد وقراراته لا بأس به بـ 53.2%

- في المرتبة العاشرة طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية لا بأس بها 51.9%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- في المرتبة الأخيرة وسائل الإكراه لأبأس به بـ 40.9%

### التعليق على النتائج وتفسيرها :

كما أوضحت ترتيبات العبارات المتعلقة ببعده القيادة أن للقائد نقاط قوة ونقاط متوسطة يمكن إستحسانها، فقوة القائد تكمن في شخصيته وسلطة مركزه التي من خلالها تمكن من تسيير فريق عمله، على حساب آراء أفراد العينة أن قائدهم يتقن فن المعاملة مع فريقه بإستخدام وسائل الإقناع وطرق المحاكاة الفعالة لتقرب أكثر من جميع المستويات بغرض فهم دوافع وحاجيات الأفراد، وكما يعمل على إختيار أسلوب ملائم لتنمية مجتمعه كشمين التكوين وخلق المرونة، لهذا يعتبر أفراد العينة أن أسلوب تخطيط القائد لعملية التغيير ملائمة، لكن في بعض الأحيان إقتراحاته وقراراته لاترضي أفراد التنظيم وهذا ما أشاروا إليه بدرجة لأبأس بها.

### جدول رقم (20): عرض البيانات الرقمية المتعلقة ببعده المناخ التنظيمي (مون جرجرة )

العبارات	الفئة الموسوسموية	نسبة ممتاز	نسبة لايأس به	نسبة ضعيف	الموال	الإختلاف المعياري
بيئة العمل المادية	الإطار	71.4	14.3	14.3	3	0.787
	التحكم	55.0	30.0	15.0	3	0.754
	التنفيذ	23.6	55.1	21.3	2	0.672
	المجموع	29.9	50.0	20.1	2	0.703
تنظيم المكاتب	الإطار	85.7	0	14.3	3	0.756
	التحكم	50.0	40.0	10.0	3	0.681
	التنفيذ	26.0	54.3	19.7	2	0.676
	المجموع	31.8	50.0	18.2	2	0.696
روح الفريق	الإطار	85.7	14.3	0	3	0.378
	التحكم	55.0	30.0	15.0	3	0.754
	التنفيذ	59.1	32.3	8.7	3	0.653
	المجموع	59.7	31.2	9.1	3	0.659
إمكانية الاتصال ببقية الأفراد	الإطار	100	0	0	3	0.000
	التحكم	55.0	30.0	15.0	3	0.754
	التنفيذ	59.1	32.3	8.7	3	0.653
	المجموع	60.4	30.5	9.1	3	0.659
درجة مساهمة المكافأة الفردية في تحسين الأداء الوظيفي	الإطار	57.1	42.9	0	3	0.535
	التحكم	35.0	40.0	25.0	2	0.788
	التنفيذ	27.6	48.0	24.4	2	0.723
	المجموع	29.9	46.8	23.4	2	0.729
مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء	الإطار	71.4	28.6	0	3	0.488
	التحكم	35.0	45.0	20.0	2	0.745
	التنفيذ	42.5	40.9	12	3	0.726
	المجموع	42.9	40.9	16.2	3	0.723
تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي	الإطار	42.9	57.1	0	2	0.535
	التحكم	30.0	40.0	30.0	2	0.795

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.23	2	27.6	48.0	24.4	التنفيذ	
0.728	2	26.6	47.4	26.0	المجموع	
0.378	3	0	14.3	85.7	الإطار	تأثير الترقية في تحسين الأداء
0.718	2	20.0	50.0	30.0	التحكم	
0.799	3	26.8	35.4	37.8	التنفيذ	
0.787	3	24.7	36.4	39.0	المجموع	
0.488	3	0	28.6	71.4	الإطار	مساهمة الأرباح في تحسين الأداء
0.813	3	20.0	25.0	55.0	التحكم	
0.771	2	31.5	40.9	27.6	التنفيذ	
0.787	2	28.6	38.3	33.1	المجموع	
0.488	3	00	28.6	71.4	الإطار	درجة رضاك بالترقية
0.851	3	25.0	25.0	50.0	التحكم	
0.764	2	32.3	41.7	26.0	التنفيذ	
0.784	2	29.9	39.0	31.2	المجموع	
0.951	3	00	14.3	57.1	الإطار	درجة رضاك بتشكرات
0.718	2	20.0	50.0	30.0	التحكم	
0.729	2	60	47.2	26.0	التنفيذ	
0.736	2	26.0	46.1	27.9	المجموع	
0.535	2	00	57.1	42.9	الإطار	النمط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي
0.745	2	20.0	45.0	35.0	التحكم	
0.677	2	20.5	54.3	25.2	التنفيذ	
0.682	2	19.5	53.2	27.3	المجموع	
0.000	3	0	0	100	الإطار	تعتقد ان طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير
0.657	2	10.0	50.0	40.0	التحكم	
0.668	2	15.0	52.8	32.3	التنفيذ	
0.672	2	13.6	50.0	36.4	المجموع	
0.488	3	0	28.6	71.4	الإطار	درجة وضوح أهداف التغيير
0.813	3	25.0	35.0	40.0	التحكم	
0.656	2	15.0	55.1	29.9	التنفيذ	
0.678	2	15.6	51.3	33.1	المجموع	
0.488	2	0	71.4	28.6	الإطار	أنظمة القوانين ملائمة لتغيير
0.801	3	20.0	30.0	50.0	التحكم	
0.682	2	20.5	53.5	26.0	التنفيذ	
0.693	2	19.5	51.3	29.2	المجموع	
0.535	2	0	57.1	42.9	الإطار	نمط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير
0.671	2	15.0	55.0	30.0	التحكم	
0.728	2	24.4	47.2	28.3	التنفيذ	
0.715	2	22.1	48.7	29.2	المجموع	
0.535	2	00	57.1	42.9	الإطار	إجراءات تطبيق وتنفيذ التغيير ملائمة
0.696	2	15.0	50.0	35.0	التحكم	
0.710	2	22.0	49.6	28.3	التنفيذ	
0.703	2	20.1	50.0	29.9	المجموع	
0.000	3	00	00	100	الإطار	درجة إهتمامك بمستوى الأداء
0.754	3	15.0	30.0	55.0	التحكم	
0.765	3	19.9	33.9	47.2	التنفيذ	
0.759	3	17.5	31.8	50.6	المجموع	
0.535	3	00	42.9	57.1	الإطار	شعورك بالاستقلالية والمسؤولية
0.598	3	5.0	30.0	65.0	التحكم	

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.755	3	19.7	38.0	41.7	التنفيذ	
0.738	3	16.9	37.7	45.5	المجموع	
0.488	3	00	28.6	71.4	الإطار	درجة الإنهاء الوظيفي
0.716	2	15.0	45.0	40.0	التحكم	
0.728	2	20.5	45.7	33.5	التنفيذ	
0.724	2	18.8	44.8	36.4	المجموع	
0.378	2	00	85.7	14.3	الإطار	التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير
0.801	3	20.0	30.0	50.0	التحكم	
0.735	2	20.5	44.1	35.4	التنفيذ	
	2	19.5	44.2	36.4	المجموع	
0.535	3	00	42.9	57.1	الإطار	فعالية الاتصال مع المسؤولين
0.671	2	15.0	55.0	30.0	التحكم	
0.791	3	19.7	26.0	54.3	التنفيذ	
0.767	3	18.2	30.5	51.3	المجموع	
0.535	3	0	42.9	57.1	الإطار	دقة وسرعة الاتصال
0.696	2	15.0	50.0	35.0	التحكم	
0.775	3	18.1	26.8	55.1	التنفيذ	
0.756	3	16.9	30.5	52.6	المجموع	
0.000	3	0	0	100	الإطار	فعالية الاتصال مع العمال
0.696	2	15.0	50.0	35.0	التحكم	
0.762	3	16.5	23.6	59.8	التنفيذ	
0.748	3	15.6	26.0	58.4	المجموع	
0.000	3	0	0	100	الإطار	فعالية الاتصال المسؤولين مع العمال
0.657	2	10.0	50.0	40.0	التحكم	
0.783	3	18.9	26.0	55.1	التنفيذ	
0.760	3	16.9	27.9	55.2	المجموع	
0.535	3	0	42.9	57.1	الإطار	درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير
0.681	3	10.0	40.0	50.0	التحكم	
0.710	2	18.1	47.2	34.6	التنفيذ	
0.704	2	16.2	46.1	37.7	المجموع	
0.535	2	0	57.1	42.9	الإطار	مؤشرات الأداء
0.639	2	10.0	55.0	35.0	التحكم	
0.771	3	19.7	33.9	46.5	التنفيذ	
0.743	3	17.5	37.7	44.8	المجموع	
0.535	2	0	57.1	42.9	الإطار	نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم
0.641	2	15	60	25.0	التحكم	
0.726	2	21.3	46.5	32.3	التنفيذ	
0.708	2	19.5	48.7	31.8	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- بيئة العمل المادية: قيمة منوال هذه العبارة 2 والتي تشير أن تقييم أفراد العينة لبيئة العمل أنها بيئة لا بأس بها بنسبة عالية أشارت إلى ذلك والمقدرة بـ 50.0%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 29.9% أشارت إلى أن البيئة ممتازة ونسبة ضعيفة تقدر بـ 20.1% عبرت بسببي جدا.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

-تنظيم المكاتب: قيمة منوال هذه العبارة 2 والتي تشير أن تقييم أفراد العينة لتنظيم المكاتب بشكل لا بأس به بنسبة عالية تقدر بـ 50%

نسبة متوسطة تقدر بـ 31.8% تعتبر أن تنظيم المكاتب بشكل فعال وممتاز. ونسبة ضئيلة تقدر بـ 18.2% أشارت إلى درجة سيئ جدا.

- روح الفريق: قيمة منوال هذه العبارة 3 والتي تشير أن تقييم العينة بنسبة عالية تقدر بـ 59.7% أن هناك روح الفريق بامتياز نسبة منخفضة تقدر بـ 31.2% أشارت أن روح الفريق لا بأس به، ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 9.1% أشارت إلى سيئ جدا.

- إمكانية الإتصال ببقية الأفراد: قيمة منوال هذه العبارة 3 والتي تشير أن إمكانية الإتصال بشكل ممتاز وهذا ما أشارت إليه نسبة مرتفعة جدا تقدر بـ 60.4%، نسبة منخفضة تقدر بـ 30.5% أشار إلى لا بأس به.

ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 9.1% أشاروا إلى مستوى سيئ جدا .

- درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء الوظيفي: قيمة المنوال هذه العبارة 2 و التي تعني أن درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء الوظيفي لا بأس به وبنسبة مرتفعة من أفراد العينة من أكد على هذا بنسبة تقدر بـ 46.8%، وبنسبة متوسطة تقدر بـ 29.9% أشارت إلى درجة ممتاز، نسبة منخفضة جدا تقدر بـ 24.4% تشير إلى مستوى سيئ جدا.

- مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء: قيمة منوال هذه العبارة 3 ما يعني أن مساهمة الأفراد في تحسين الأداء كان بمستوى ممتاز بنسبة 42.9% من أفراد العينة أكدوا ذلك، ونسبة متوسطة أشارت إلى لا بأس به، نسبة منخفضة تقدر بـ 16.2% تشير إلى مستوى سيئ جدا.

-تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي : قيمة منوال هذه العبارة 2 ما يعني أن تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي بشكل لا بأس به وبنسبة مرتفعة أكدت على هذا تقدر بـ 47.4% من أفراد العينة، ونسبة منخفضة تقدر بـ 26.6% التي أشارت إلى مستوى سيئ جدا. وأخر نسبة تقدر بـ 26.0% أشارت إلى مستوى ممتاز تقدر بـ 40.9%

-تأثير الترقية في تحسين الأداء: قيمة منوال هذه العبارة 3 ما يعني أن تأثير الترقية في تحسين الأداء كان بمستوى ممتاز وبأغلبية أشارت إلى هذا بنسبة 39.0%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 36.4% أشارت إلى مستوى لا بأس به ونسبة اقل تقدر بـ 24.7% أشارت إلى سيئ جدا.

- مساهمة الأرباح في تحسين الأداء: قيمة منوال هذه العبارة 2 ما يعني أن مساهمة الأرباح في تحسين الأداء ذات مستوى لا بأس به وبنسبة مرتفعة أشارت إلى هذا تقدر بـ 38.3% نسبة متوسطة تقدر بـ 33.1% تشير إلى مستوى ممتاز. ونسبة منخفضة تقدر بـ 28.6% أشار إلى مستوى سيئ جدا.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- درجة رضاك بالترقية : قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن الرضا بالترقية بدرجة متوسطة لا بأس بها وقد نجد أغلب أفراد العينة أشاروا إلى هذا بنسبة 39.0%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 31.2% لصالح بمستوى ممتاز، ونسبة منخفضة تقدر بـ 29.9% أشارت إلى سيئ جدا.
- درجة رضاك بتشكرات : قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن نسبة عالية من أفراد العينة تقدر بـ 46.1% درجة رضاها بتشكرات لا بأس به مثل 50.0% نسبة منخفضة تقدر بـ 27.9% تحكم على هذه العبارة بإمتياز نسبة منخفضة جدا تقدر بـ 26.0%
- النمط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي : قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن درجة النمط الإداري يتلاءم مع التغيير بدرجة لا بأس به وهذا ما أكدت عليه نسبة أعلى بـ 53.2%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 27.3% أشارت إلى ممتاز. ونسبة منخفضة تقدر بـ 19.5%
- تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير: قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن نسبة قيمة من أشار أن طبيعة الأهداف قد تتلاءم بشكل لا بأس به لهدف التطوير وذلك بنسبة 50.0%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 36.4% أشارت إلى مستوى ممتاز. ونسبة منخفضة تقدر بـ 13.6% أشارت إلى سيئ جدا.
- درجة وضوح أهداف التغيير: قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن درجة وضوح أهداف التغيير بدرجة لا بأس بها وهذا ما أكدت عليه نسبة أعلى تقدر بـ 51.3%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 33.1% تشير إلى درجة ممتاز. ونسبة منخفضة تقدر بـ 15.6% تشير إلى درجة سيئ جدا.
- أنظمة القوانين ملائمة لتغيير: قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن أعلى نسبة تقدر بـ 51.3% ترى أن أنظمة القوانين ملائمة لتغيير. والنسبة المتوسطة تقدر بـ 29.3% تشير إلى درجة ممتاز. ونسبة منخفضة تقدر بـ 19.5% تشير إلى درجة سيئ جدا.
- نمط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير: قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن أعلى نسبة تقدر بـ 48.7% ترى أن نمط سلطة صناعة القرار تتلاءم التغيير بشكل لا بأس به. ونسبة متوسطة تقدر بـ 29.2% تشير إلى درجة ممتاز. ودرجة منخفضة تقدر بـ 22.1% لدرجة سيئ جدا .
- إجراءات تطبيق وتنفيذ التغيير ملائمة : قيمة منوال هذه 2 ما يعني أن أغلبية أفراد العينة ترى أن إجراءات تطبيق وتنفيذ التغيير ملائمة بشكل لا بأس بها ونسبة 50.0%، ونسبة متوسطة تقدر بـ 29% لصالح درجة ممتاز. ونسبة ضئيلة تقدر بـ 20.1% تشير إلى درجة سيئ جدا.
- درجة إهتمامك بمستوى الأداء: قيمة منوال هذه 3 ما يعني أن أغلبية أفراد العينة ونسبة 50.6% أشارت إلى درجة إهتمام العامل لمستوى أدائه بدرجة ممتازة. ونسبة متوسطة تقدر بـ 31.8% تشير إلى درجة لا بأس به. ونسبة قليلة تقدر بـ 17.5% تشير إلى درجة سيئ جدا.
- شعورك بالإستقلالية والمسؤولية : قيمة منوال هذه 3 ما يعني أن أغلبية أفراد التنظيم تقدر نسبتهم

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- بـ 45.5% يشعرون بالاستقلالية ومسؤوليتهم بشكل ممتاز. ونسبة متوسطة تقدر بـ 37.7% تشير إلى درجة لا بأس به. ونسبة منخفضة تقدر بـ 16.9%
- **درجة الإثراء الوظيفي**: قيمة منوال هذه 2 مايعني أن أغلبية أفراد العينة تقدر بـ 44.8% أشارت إلى درجة لا بأس بها بالنسبة لإثراء الوظيفي. ونسبة متوسطة تقدر بـ 36.4% تشير إلى درجة ممتاز. ونسبة قليلة تقدر بـ 18.8% لدرجة سيئ جدا .
- **التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير**: قيمة منوال هذه 2 مايعني أن أغلبية أفراد العينة ونسبة تقدر بـ 44.2% ترى أن التكنولوجيا لا بأس بها. ونسبة متوسطة تقدر بـ 36.4% تشير إلى درجة ممتاز ونسبة قليلة تقدر بـ 18.8% تشير إلى درجة سيئ جدا .
- **فعالية الإتصال مع المسؤولين**: قيمة منوال هذه 3 مايعني أن أغلبية أفراد العينة ونسبة 51.3% أشاروا إلى درجة ممتاز للإتصال مع المسؤولين. ونسبة متوسطة تقدر بـ 30.5% تشير على درجة لا بأس بها. 18.2% أشاروا إلى درجة سيئ جدا.
- **دقة و سرعة الإتصال**: قيمة منوال هذه 3 مايعني أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 52.6% ترى أن دقة وسرعة الإتصال بشكل ممتاز. نسبة متوسطة تقدر بـ 30.5% تشير إلى درجة لا بأس بها، ونسبة قليلة تقدر بـ 16.9% تشير إلى درجة سيئ جدا.
- **فعالية الإتصال مع العمال**: قيمة منوال هذه 3 مايعني أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بنسبة 58.4% تشير إلى درجة ممتاز. نسبة متوسطة من أفراد العينة تقدر بـ 26.0% تشير إلى درجة لا بأس بها، نسبة منخفضة تقدر بـ 15.6% تشير إلى درجة سيئ جدا.
- **فعالية الإتصال المسؤولين مع العمال**: قيمة منوال هذه 3 مايعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر بـ 55.2% ترى أن فعالية الإتصال المسؤولين مع العمال بشكل ممتاز، ونسبة متوسطة تقدر بـ 27.9% تشير إلى درجة لا بأس بها، ونسبة قليلة تقدر بـ 16.9% أشارت إلى درجة سيئ جدا.
- **درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير**: قيمة منوال هذه 2 مايعني أن درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير لا بأس به بنسبة عالية تقدر بـ 46.1%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 37.7% أشارت إلى درجة ممتاز. ونسبة ضئيلة جدا من أفراد العينة تقدر بـ 16.2% تشير إلى سيئ جدا .
- **مؤشرات الأداء**: قيمة منوال هذه 3 مايعني أن مؤشرات الأداء ممتاز على حساب نسبة 44.8% من أفراد العينة، ونسبة متوسطة تقدر بـ 37.7% تشير إلى درجة لا بأس بها. ونسبة قليلة من أفراد العينة تقدر بـ 17.5% ترى أن المؤشرات ضعيفة.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

– نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم : قيمة منوال هذه 2 مايعني أن نظام رقابة لسلوك المتغير لا بأس به بنسبة 48.4% أشاروا إلى هذا، 46.5% في التنفيذ . ونسبة متوسطة تقدر ب 31.8% تشير إلى درجة ممتاز، ونسبة ضئيلة تقدر ب 19.5% تشير إلى درجة سيئ جدا.

من خلال عرضنا لنسب البيانات المتعلقة يمكن ترتيبها على حساب النسب المتحصلة عليها من درجة أحسن إلى الأضعف :

### النقاط المتحققة بإمتياز :

- 1-روح الفريق بمستوى ممتاز ب 59.7%، فعالية الإتصال مع العمال بمستوى ممتاز ب 58.4%،
  - 2- فعالية الإتصال المسؤولين بمستوى مع العمال بمستوى ممتاز ب 55.2%
  - 3- دقة وسرعة الإتصال بمستوى ممتاز ب 52.6%
  - 4- فعالية الإتصال مع المسؤولين بمستوى ممتاز ب 51.3%
  - 5- درجة إهتمامك بمستوى الأداء ممتاز ب 50.6%
  - 6- شعورك بالاستقلالية والمسؤولية ممتاز ب 45.5%
  - 7- مؤشرات الأداء بمستوى ممتاز ب 44.8%
  - 8- مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء بمستوى ممتاز ب 42.9%
  - 9- تأثير الترقية في تحسين الأداء ممتاز ب 39%
- النقاط التي حققت بدرجة لا بأس به :
- 10- النمط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي لا بأس به ب 53.2%
  - 11- درجة وضوح أهداف التغيير لا بأس به ب 51.3%، أنظمة القوانين ملائمة لتغيير لا بأس به ب 51.3%
  - 12- بيئة العمل المادية بمستوى لا بأس به ب 50%، تنظيم المكاتب بمستوى لا بأس به ب 50.0%، تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير لا بأس به 50.0%، إجراءات تطبيق و تنفيذ التغيير لا بأس به ب 50%
  - 13- نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم لا بأس به ب 48.7%، نمط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير لا بأس به ب 48.7%
  - 14- تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي لا بأس به ب 47.4%
  - 15- درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء الوظيفي لا بأس به ب 46.8%
  - 16- درجة رضاك بتشكرات لا بأس به ب 46.1%، درجة تلاؤم سياسية المنظمة لمشروع التغيير لا بأس به ب 46.1%
  - 17- درجة الإثراء الوظيفي لا بأس به ب 44.8%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

18- التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير لا بأس به بـ 44.2%

19- درجة رضاك بالترقية لا بأس به بـ 39.0%

20- مساهمة الأرباح في تحسين الأداء بمستوى لا بأس به بـ 38.3%

### التعليق على النتائج وتفسيرها

إذا من خلال ترتيب عبارات المتعلقة بعد المناخ التنظيمي وعلى حساب أفضلية أفراد العينة نلاحظ أن درجات بعد المناخ التنظيمي تتراوح بين ممتاز ولا بأس به، ولم نسجل أي تقييم يتعلق بسيئ جداً، ما يعني أن بعد المناخ التنظيمي مقبول من طرف أفراد العينة، لكن هناك بعض النقائص التي يجب على مؤسسة مون جرجرة إستقصاءها من أجل الحصول على رضا العامل بدرجة عالية جداً،

ومن خلال تصنيفات العبارات أو المعلومات المتحصل عليها نستخلص أن مركز القوة لبعده المناخ التنظيمي يتمحور في ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: روح الفريق، فعالية الإتصال مع العمال، وفعالية إتصال المسؤولين مع العمال، ما يشير أن المناخ التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة يحتوي على إتصالات فعالة، ولتوضيح أكثر فإن فعالية الإتصال مع العمال نتيجة للإتصالات الغير الرسمية المتوفرة في بيئة مون جرجرة وهذا مامنح فرصة لتبادل المعلومات وبالتالي تكوين المعارف والخبرات وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تنامي المهارات،

بالإضافة إلى ذلك نجد الإتصالات فعالة بين الفرد والمسؤولين، ما يعني توفير إتصالات رسمية تحدث بين وحدات الإدارية بمؤسسة مون جرجرة وهذا نظراً لتوفير طرق رسمية متفق عليها في أعراف هذه المؤسسة وتقاليدها والمتعلقة بوسائل وأدوات الإتصال التي تساهم بنقل المعلومات بين الطبقة المسؤولين والإطارات والتنفيذ، ونظراً لفعالية هذه الأدوات ما ساهمت في دقة وسرعة الإتصال وهذا ما يؤثر إيجابياً في تنمية الإتجاهات وأنماط السلوك ويجعل الفرد داخل هذه المؤسسة يهتم بمستوى أدائه ولهذا يمكن القول أن طبيعة العلاقات السائدة الرسمية وغير رسمية بدرجة ممتاز فعالة قد تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية،

إذا نستنتج أن العامل المساعد على تطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي بمؤسسة مون جرجرة راجع إلى طبيعة العلاقات السائدة في التنظيم سواء الرسمية وغير الرسمية، فهذا العامل قد حفز الفرد على شعوره بالإستقلالية والمسؤولية والإهتمام بمستوى أدائه، وقد ترك أفراد التنظيم يشعرون برضا لتلك المؤشرات الرسمية التي تضعها المنظمة وهذا ما دفع بهم بتطبيع علاقاتهم وهذا يظهر من خلال التعاون فيما بينهم والإلتزام

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

بقوانين العمل، فالنتيجة الأخير التي يتوقعها كل فرد خاصة طبقة الإطارات والتحكيم في مؤسسة مون جرجرة من تطبيع علاقتهم في ميدان عملهم هو الحصول على ترقية.

جدول رقم (21): عرض البيانات الرقمية المتعلقة برأي العينة حول تأثيرات بعد البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي على حساب مقياس ليكرت (مون جرجرة )

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	أوافق	لاأرفض و لا أوافق	غير موافق	غير موافق إطلاقا	الفترة السوسيومهنية	العبارات
0.488	4.71	71.4	28.6	0	0	0	الإطار	التغيير الاقتصادي كفرصة لتغيير التنظيمي
0.940	3.60	15.0	45.0	25.0	0	15.0	التحكم	
1.208	3.00	11.8	22.8	33.1	18.1	14.2	التنفيذ	
1.216	3.16	14.9	26.0	30.5	16.9	11.7	المجموع	
0.000	5.00	100	0	0	0	0	الإطار	التطورات التكنولوجية كفرصة لتغيير
0.657	4.30	40.0	50.0	10.0	0	0	التحكم	
1.023	3.68	18.1	48.8	21.3	6.3	5.5	التنفيذ	
1.013	3.82	24.7	46.8	18.8	5.2	4.5	المجموع	
1.464	3.14	14.3	42.9	0	28.6	14.3	الإطار	ثقافة المجتمع معيقة لتغيير
1.165	3.10	10.0	30.0	30.0	20.0	10.0	التحكم	
1.042	3.16	4.7	39.4	32.3	14.2	9.4	التنفيذ	
1.071	3.15	5.8	38.3	30.5	15.6	9.7	المجموع	
0.378	4.86	85.7	14.3	0	0	0	الإطار	معايير الجودة كفرصة لتغيير
0.681	4.40	50.0	40.0	10.0	0	0	التحكم	
1.030	3.63	14.2	35.5	21.3	3.1	7.9	التنفيذ	
1.029	3.79	22.1	50	18.8	2.6	6.5	المجموع	
1.864	3.14	42.9	0	14.3	14.3	28.6	الإطار	مجلس الإدارة معيق لتغيير
1.188	2.60	5.0	20.0	25.0	30.0	20.0	التحكم	
1.027	3.02	7.9	24.4	35.4	26.8	5.5	التنفيذ	
1.096	2.97	9.1	22.7	33.1	26.6	8.4	المجموع	
1.512	4.43	85.7	0	0	0	14.3	الإطار	عناصر البيئة الخارجية كفرصة
0.894	3.80	25.00	35.0	35.0	5.0	0	التحكم	
0.971	3.20	11.0	18.9	56.7	6.3	7.1	التنفيذ	
1.030	3.34	16.2	20.1	51.3	5.8	6.5	المجموع	
0.61311	3.3701							المجموع (الاتجاه العام )

الإعداد من طرف الطالبة

تعليق على الجدول :

من خلال الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على بعد البيئة الخارجية بلغ 3.3701 والانحراف المعياري بلغ 0.61311 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الخارجي ضمن مجال (2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن البعد الخارجي للمؤسسة قد يؤثر بدرجة متوسطة في التغيير التنظيمي، وترتيب فقرات سنحاول معرفة ماهو المتغير الذي يؤثر أكثر من الأخر على حساب هذه العينة :

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- التغيير الإقتصادي كفرصة لتغيير: إحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ : 3.16 وأن قيمته تشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

-التطورات التكنولوجية كفرصة لتغيير: إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ : 3.82 وأن قيمته تشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة عالية على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- ثقافة المجتمع معيقة لتغيير: إحتلت المرتبة الخامسة حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ : 3.15 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- معايير الجودة كفرصة لتغيير: إحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ : 3.79 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة عالية على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- مجلس الإدارة معيق لتغيير: إحتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ : 2.97. أن قيمة المتوسط الحسابي تشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- عناصر البيئة الخارجية كزبون والمولين والمنافس: إحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ : 3.34 وقيمته تشير إن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة عالية على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

### التعليق على النتائج و تفسيرها:

من خلال ما تقدم من تحليل متغيرات البيئة الخارجية يظهر أن أفراد العينة لمؤسسة مون جرجرة تهتم وبدرجة عالية بمعايير الجودة وتعتبر التطورات التكنولوجية كفرصة لتغييرات التنظيمية، وهنا يمكن إعتبار أن أفراد المؤسسة يدركون جيدا لطبيعة نشاط المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

ثانيا : التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني المتعلق بتقييم مدى تأثير المتطلبات البيئية على عملية التغيير التنظيمي وذلك على حساب آراء عمال مؤسسة النقل

جدول رقم (22): عرض البيانات المتعلقة بالبعد الفردي (مؤسسة النقل )

الانحراف المعياري	المنوال	سي جدا	لبأس به	ممتاز	الفنسة السوسيومهنية	العبارات
0.527	2	0	55.6	44.4	الإطار	القدرة على التكيف مع البيئة
0.447	3	0	20.0	80.0	التحكم	
0.580	3	8.3	4.2	87.5	التنفيذ	
0.573	3	7.0	10.5	82.6	المجموع	
0.527	2	0	55.6	44.4	الإطار	التفاعل مع الآخر
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.458	2	8.3	79.2	12.5	التنفيذ	
0.466	2	7.0	77.9	15.1	المجموع	
0.782	2	33.3	44.4	22.2	الإطار	سلطتك لتغيير
0.447	1	80.0	20.0	0	التحكم	
0.750	1	68.1	16.7	15.3	التنفيذ	
0.748	1	61.1	19.8	15.1	المجموع	
0.333	2	0	88.9	11.1	الإطار	درجة فهمك واستيعابك لموقف التغيير
0.447	2	0	80.0	20.0	التحكم	
0.454	2	4.2	77.8	18.1	التنفيذ	
0.438	2	3.5	79.1	17.4	المجموع	
0.441	2	0	77.8	22.2	الإطار	درجة سلوكياتك المكرسة لتغيير
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.168	2	1.4	97.2	1.4	التنفيذ	
0.216	2	1.2	95.3	3.5	المجموع	
0.527	2	0	55.6	44.4	الإطار	تحاول فهم القيم الجديدة و التفاعل معها
0.447	3	0	20.0	80.0	التحكم	
0.628	2	8.3	50.0	41.7	التنفيذ	
0.614	2	7.0	48.8	44.2	المجموع	
0.500	3	0	33.3	66.7	الإطار	رغبتك في تحسين الأداء
0.000	3	0	0	100	التحكم	
0.231	3	0	5.6	94.4	التنفيذ	
0.275	3	8.1	0	91.9	المجموع	
0.500	3	0	33.3	66.7	الاطار	طاقتك الداخلية للعمل بكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة
0.000	3	0	0	100	التحكم	
0.528	3	1.4	41.7	56.9	التنفيذ	
0.517	3	1.2	38.4	60.5	المجموع	
0.527	3		44.4	55.6	الإطار	مستوى إدراكك و

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.000	3	0	0	100	التحكم	اهتمامك بتكوين من اجل التغيير
0.581	3	4.2	41.7	54.2	التنفيذ	
0.568	3	3.5	39.5	57.0	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة

### تعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- القدرة على التكيف مع البيئة: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 82.6% التي تشير أن أفراد العينة لديها قدرة على التكيف مع البيئة بدرجة ممتاز.
  - التفاعل مع الآخر: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 77.9% من أفراد العينة من لديهم قدرة التفاعل مع الآخر بدرجة لا بأس بها.
  - سلطتك لتغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 1 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 19.8% الذين عبروا على أن سلطتهم لتغيير لا بأس بها.
  - درجة فهمك وإستيعابك لموقف التغيير: قيمة منوال هذه العبارة بلغت 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 79.1% يعتبرون أن درجة فهمهم وإستيعابهم لموقف التغيير لا بأس بها.
  - درجة سلوكيات المكروسة للتغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 95.3% من أفراد العينة تعبر أنها تكرس سلوكياتها من أجل التغيير بشكل متوسط.
  - تحاول فهم القيم الجديدة والتفاعل معها: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 48.8% من أفراد العينة تحاول بشكل متوسط فهم القيم الجديدة والتفاعل معها.
  - رغبتك في تحسين الأداء: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3، ونسبة مرتفعة تقدر بـ 91.9% من أفراد العينة لديهم رغبة في تحسين الأداء بدرجة ممتازة ويمكن الحكم عليها أنها رغبة قوية.
  - طاقتك الداخلية للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 60.5% من أفراد العينة لديهم طاقة داخلية بدرجة ممتازة من أجل العمل بكل كفاءة وفعالية لتحسين أهداف المنظمة.
  - مستوى إدراكك وإهتمامك بتكوين من أجل التغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 57.0% من أفراد العينة يمتلكون مستوى إدراك والإهتمام بدرجة ممتازة من أجل التغيير.
- من خلال عرضنا لنسب البيانات يمكن ترتيبها على حساب النسب المتحصل عليها من أحسن درجة إلى أدناها كالتالي :

عناصر البعد الفردي المحققة بشكل ممتاز :

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- 1- الرغبة في تحسين الأداء بنسبة 91.9%
  - 2- القدرة على التكيف بنسبة 82.6%
  - 3- الطاقة الداخلية للعمل بكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة 60.5%
  - 4- مستوى الإهتمام بالتغيير من خلال الإدراك والتكوين بنسبة 57.0%
- عناصر البعد الفردي المحققة بشكل متوسط :

- 6 - السلوكيات المكرسة لتغيير بنسبة 95.3% بدرجة لا بأس بها
  - 7 - المحاولة في فهم القيم الجديدة والتفاعل معها بنسبة 48.8%
  - 8- التفاعل مع الأخر المرتبة السادسة بنسبة 77.9%
  - 9- الفهم والاستيعاب لموقف التغيير بنسبة 79.1%
- عناصر البعد الفردي بشكل سيئ جدا :

- 1- سلطة لتغيير بنسبة 65.1%

### التعليق على النتائج وتفسيرها

من خلال تحليل البعد الفردي لعينة النقل نستنتج أن هناك ثلاث أصناف لدافعية الفرد داخل هذه البيئة : صنف يعتمد على دافعيته ورغبته من أجل تحسين أداءه وهذا الصنف يهتم بالتكوين، والصنف الثاني في نزاع بين قبول وعدم قبول القيم الجديدة نتيجة لعدم إدراكهم بتغيير، والصنف الثالث ليس لديه ميول ولا القدرة في التغيير وهذا لسبب عدم إمتلاكهم القوة والسلطة لذلك .

### جدول رقم (23): عرض البيانات الرقمية المتعلقة ببعد الجماعة (مؤسسة النقل)

الانحراف المعياري	المنوال	نسبة ضعف	نسبة لا بأس به	نسبة ممتاز	الفئة السوسيومهنية	العبارات
0.601	2	22.2	66.7	11.1	الإطار	المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعد على تغيير سلوكياتك
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.659	1	72.2	18.1	9.7	التنفيذ	
0.663	1	62.8	27.9	9.3	المجموع	مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير
0.527	2	44.4	55.6	0	الإطار	
0.447	1	80.0	20.0	0	التحكم	
0.898	1	51.4	16.7	31.9	التنفيذ	
0.817	1	52.3	20.9	26.7	المجموع	
0.527	2	44.4	55.6	0	الإطار	التفكير الجماعي يهيئ للتغيير
0.894	1	80.0	0	20.0	التحكم	
0.459	3	1.4	20.8	77.8	التنفيذ	
0.679	3	10.5	23.3	66.3	المجموع	تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك
0.667	2	33.3	55.6	11.1	الإطار	
0.447	3	0	20.0	80.0	التحكم	
0.581	2	6.9	59.7	33.3	التنفيذ	
0.612	2	9.3	57.0	33.7	المجموع	

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.601	2	22.2	66.7	11.1	الإطار	درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة
0.447	3	0	20.0	80.0	التحكم	
0.531	1	51.4	47.2	1.4	التنفيذ	
0.617	2	45.3	47.7	7.0	المجموع	
0.667	2	33.3	55.6	11.1	الإطار	درجة النضج الجماعي
0.447	3	0	20.0	80.0	التحكم	
0.604	2	16.7	63.9	19.4	التنفيذ	
0.631	2	17.4	60.5	22.1	المجموع	
0.500	2	33.3	66.7	0	الإطار	دور جماعة المقاومة لتغيير
0.447	1	80.0	20.0	0	التحكم	
0.500	2	44.4	55.6	0	التنفيذ	
0.501	2	45.3	54.7	0	المجموع	
0.441	2	22.2	77.8	0	الإطار	دور مشرف المجموعة (مجموعة بمشرف)
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.585	2	40.3	54.2	5.6	التنفيذ	
0.559	2	36.0	59.3	4.7	المجموع	
0.527	1	55.6	44.4	0	الإطار	Braistorming
0.447	1	80.0	20.0	0	التحكم	
0.581	2	38.9	55.6	5.6	التنفيذ	
0.577	2	43.0	52.3	4.7	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة على حساب مخرجات spss

تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالبعد الجماعي قد توصلنا إلى النتائج التالية:

- المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدك على التغيير سلوكيات إرتكزت قيمة منوال هذه العبارة 1، ونسبة مرتفعة تقدر بـ 62.8% من أفراد العينة من يعتبرون أن المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها ضعيفة ولايساعد في تحسين سلوكياتهم. ونسبة متوسطة تشير إلى درجة لا بأس بها بنسبة 27.9%، ونسبة قليلة 9.3% تشير إلى السيئ جدا .
- مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير: بلغت قيمة منوال هذه العبارة 1 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 52.3% من أفراد العينة من يعتبرون أن التكوين والخبرة الجماعية ضعيفة ولايساعدهم على التغيير أداءهم. ونسبة متوسطة تقدر بـ 26.7% تشير إلى درجة ممتاز. ونسبة ضئيلة تقدر بـ 20.9% تشير إلى نسبة لا بأس بها .
- التفكير الجماعي يهيئ للتغيير : بلغت قيمة منوال هذه العبارة 3 مايعني أن أغلبية أفراد العينة تقدر نسبتها بـ 66.3% يعتبرون أن التفكير الجماعي بمستوى ممتاز ونسبة متوسطة تقدر بـ 23.3% تشير إلى لا بأس بها ونسبة منخفضة تقدر بـ 10.0% تشير إلى لا بأس بها.
- تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك: قيمة منوال هذه العبارة تركز في 2 ونسبة مرتفعة تقدر بـ 57.0% من أفراد العينة إعتبروا أن التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

يساعد بشكل متوسط على تطوير الأداء، 20.0% أشاروا إلى درجة لا بأس به. نسبة متوسطة تقدر بـ 33.7% أشارت إلى ممتاز.

- درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة: قيمة منوال هذه العبارة قد تركز في قيمة 2 وأغلبية تقدر بـ 47.4% أجابوا لا بأس بها. ونسبة متوسطة تقدر بـ 45.3% تشير إلى درجة سيئ جدا، وأقلية تقدر بنسبة 7.0% أجابت بممتاز .

- درجة النضج الجماعي: قيمة منوالها يركز في قيمة 2 ما يعني أن درجة النضج الجماعي تحقق بشكل لا بأس بها وبأغلبية تقدر بـ 60.5% أجابت لا بأس بها، نسبة متوسطة تقدر بـ 22.1% تجيب بممتاز. وأقلية تقدر بـ 17.4% أجابت بسيئ جدا .

- دور الجماعة المقاومة لتغيير: قيمة منوال هذه العبارة 2 يعني أن أغلبية أفراد العينة تقدر بـ 59.3% تشير إلى درجة لا بأس بها. نسبة متوسطة تقدر بـ 36.0% تشير إلى سيئ جدا. ونسبة منخفضة جدا تشير إلى ممتاز مثل نسبة 5.6% في التنفيذ.

- التحاور بدون مشرف: قيمة منوال هذه العبارة 2 هذا لأن أغلبية تقدر بـ 52.3% تشير إلى درجة لا بأس بها وفي الترتيب الثاني درجة سيئ جدا بنسبة 43.0%، ونسبة منخفضة جدا لدرجة ممتاز بنسبة 4.7% في التنفيذ.

ومن خلال عرضنا لنسب متعلقة بالبيانات البعد الجماعة يمكن ترتيب مؤشراتنا على حساب أهميتها

لدى أفراد العينة كالتالي:

تقييم بدرجة ممتاز:

التفكير الجماعي يهيئ لتغيير بدرجة ممتاز ونسبة 66.3%

تقييم بدرجة متوسطة:

✓ درجة النضج الجماعي بدرجة متوسطة بـ 60.5%

✓ دور مشرف المجموعة بدرجة متوسطة تقدر بـ 59.3%

✓ دور جماعة المقاومة لتغيير بدرجة متوسطة تقدر بـ 54.7%- تحاور بدون مشرف 52.3%

✓ تحقيق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك بدرجة متوسطة بحيث تقدر

نسبة كل عبارة بـ 50.0%

✓ نجد درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة 47.7%

تقييم بسيئ جدا :

✓ المستوى الثقافي والتعليمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدك على التغيير سلوكياتك بدرجة ضعيفة

نسبة 62.8%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

✓ مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير بدرجة ضعيفة تقدر 52.3%  
التعليق على النتائج وتفسيرها :

كما أوضحت البيانات الكمية أن قيمة بعد الجماعة بمؤسسة النقل قد يتراوح بنسبة كبيرة بين درجة الضعف والمتوسط، فهذه الجماعة ترى نفسها بأنها لم تصل إلى درجة النضج الجماعي بإمتياز فهي مازالت في طورها الثالث وهو العمل الجماعي فقط، ويمكن تفسير هذه الإشكالية بضعف التفاعل الذي لم يتحقق بشكل دائم نتيجة لنقص فرص التحوار الدائم، وهذا ما إنعكس سلبيا على الصفة الإلزامية والقيود لأنماط السلوكية التي تضعها الجماعة .

وعلى الجانب الآخر نلتبس أن للجماعة الغير الرسمية المتمثلة في الجماعة المشتركة والنقابة بمؤسسة النقل دور في خلق الديناميكية فهي توفر الفرص لعمال النقل من أجل إبداء رأيهم حول مصالحهم الخاصة.

أما بالنسبة لمقاومة الجماعة للتغيير في بعض الأحيان متواجدة وفي بعض الأحيان منعدمة وهذا لأن العامل بهذه المؤسسة ليس لديهم حق رفض أي قرار متعلق بسياسة المنظمة والقوانين التي تفرضها الوزارة،

### جدول رقم (24): عرض البيانات الرقمية المتعلقة ببعد القيادة (مؤسسة النقل)

العبارات	الفئة السوبومهنية	ممتاز	لا بأس به	سيء جدا	المنوال	الانحراف المعياري
أسلوب تخطيط القائد	الإطار	11.1	66.7	0	2	0.378
	التحكم	100	0	0	3	0.000
	التنفيذ	9.7	16.7	73.6	1	0.657
	المجموع	15.1	20.9	61.6	1	0.752
أسلوب الرقابة	الإطار	11.1	66.7	0	2	0.378
	التحكم	100	0	0	3	0.000
	التنفيذ	0	23.6	76.4	1	0.428
	المجموع	7.0	26.7	64.0	1	0.625
طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية	الإطار	0	77.8	0	2	0.000
	التحكم	0	80	20	2	0.447
	التنفيذ	0	75.0	25.0	2	0.436
	المجموع	0	75.6	22.1	2	0.421
علاقتك مع القائد	الإطار	0	77.8	0	2	0.000
	التحكم	20	80	0	2	0.447
	التنفيذ	8.3	52.8	33.3	2	0.614
	المجموع	8.1	57.0	27.9	2	0.589
وسائل الإقناع المستعملة من طرف القائد	الإطار	0	77.8	0	2	0.000
	التحكم	0	100	0	2	0.000
	التنفيذ	9.7	16.7	73.6	1	0.657
	المجموع	8.1	27.9	61.6	1	0.648
وسائل الإكراه	الإطار	11.1	44.4	44.4	1b	0.707
	التحكم	80	20	0	3	0.447

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.333	1	87.5	12.5	0	التنفيذ	اقتراحات و قرارات القائد
0.567	1	77.9	16.3	5.8	المجموع	
0.378	2	0	66.7	11.1	الإطار	طريقة محاكاة القائد
0.000	3	0	0	100	التحكم	
0.662	1	48.6	41.7	9.7	التنفيذ	تفاعل القائد مع فريق العمل
0.713	2	40.7	41.9	15.1	المجموع	
0.488	2	0	55.6	22.2	الإطار	فهم و إدراك القائد دوافع و حاجياتك
0.000	3	0	0	100	التحكم	
0.669	1	54.2	36.1	9.7	التنفيذ	سلطة مركز القائد
0.741	1	45.3	36.0	16.3	المجموع	
0.707	2	11.1	33.3	11.1	الإطار	شخصية القائد
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.503	1	48.6	45.8	0	التنفيذ	القائد ينادي بمرونة التغيير
0.526	2	41.9	47.7	1.2	المجموع	
0.408	2	11.1	55.6	0	الإطار	تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير
0.447	3	0	20.0	80.0	التحكم	
0.659	1	47.2	43.1	9.7	التنفيذ	القائد يضمن التكوين
0.690		40.7	43.0	12.8	المجموع	
0.378	2	0	66.7	11.1	الإطار	القائد ينادي بمرونة التغيير
0.894	1	80.0	0	20.0	التحكم	
0.666	1	68.1	22.2	9.7	التنفيذ	تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير
0.685	1	61.6	25.6	10.5	المجموع	
0.378	2	11.1	66.7	0	الإطار	القائد يضمن التكوين
0.000	3	0	0	100	التحكم	
0.999	3	47.2	1.4	51.4	التنفيذ	القائد يضمن التكوين
0.960	3	40.7	8.1	48.8	المجموع	
0.577	2	11.1	55.6	11.1	الإطار	القائد يضمن التكوين
0.894	1	80.0	0	20.0	التحكم	
0.680	1	55.6	29.2	9.7	التنفيذ	القائد يضمن التكوين
0.692	1	52.3	30.2	10.8	المجموع	
0.408	2	11.1	55.6	0	الإطار	القائد يضمن التكوين
0.000	2	0	20.0	0	التحكم	
0.470	1	68.1	31.9	0	التنفيذ	القائد يضمن التكوين
0.485	1	58.1	33.7	0	المجموع	
0.488	2	0	55.6	22.2	الإطار	القائد يضمن التكوين
0.000	2	0	20.0	0	التحكم	
0.174	2	2.8	87.5	0	التنفيذ	القائد يضمن التكوين
0.236	2	2.3	80.2	2.3	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

### تعليق على الجدول:

الجدول أعلاه يمثل البيانات الكمية لتقييم أفراد العينة للقيادة من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه على حساب آراء العمال ومن خلال عرض البيانات التالية يمكن الوصول إلى تحليل دوره :

- أسلوب تخطيط القائد: منوال هذه العبارة 1 ما يعني أن أغلبية أفراد العينة تقدر نسبتهم بـ 61.6% تشير إلى درجة سيئ جدا، نسبة متوسطة تقدر بـ 20.9% تشير إلى درجة لا بأس بها، نسبة ضعيفة تقدر بـ 15.1% تشير إلى درجة ممتاز.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- أسلوب الرقابة: منوال هذه العبارة 1 لأن نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر بـ 64.0% تشير إلى درجة سيئ جداً، نسبة متوسطة تقدر بـ 26.7% تشير إلى درجة لا بأس بها. ونسبة منخفضة تقدر بـ 7.0% تشير إلى ممتاز.
- طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية: قيمة منوال هذه العبارة 2 هذا لأن نسبة معتبرة من أفراد العينة تقدر بـ 75.6% وهي نسبة عالية جداً أجابت بدرجة لا بأس بها. ونسبة منخفضة تقدر بـ 22.1% تشير إلى درجة سيئ جداً، ولم نسجل أي نسبة في درجة ممتاز .
- علاقاتك مع القائد : قيمة منوال هذه العبارة 2 ما يعني أن علاقات القائد مع أفراد العينة لا بأس بها وهذا ما أكدت نسبة عالية جداً المقدر بـ 57.0% التي ترى أنها لديها علاقات لا بأس بها. وفي الترتيب الثاني درجة سيئ جداً بنسبة 27.9% وآخراً نسبة ضئيلة جداً تقدر بـ 8.1% تجيب بممتاز.
- وسائل الإقناع المستعملة من طرف القائد: قيمة المنوال تشير إلى 1 ما يعني أن الأغلبية الساحقة تشير إلى سيئ جداً بنسبة تقدر بـ 61.6% ، وفي المرتبة الثانية درجة لا بأس بها بـ 27.9% ، ونسبة منخفضة جداً تقدر بـ 8.1% ممتاز .
- وسائل الإكراه: قيمة منوال هذه العبارة 1 والتي تشير أن أغلبية أفراد العينة تقدر بـ 77.9% تشير إلى درجة سيئ جداً، ونسبة متوسطة تقدر بـ 6.3% تشير إلى درجة لا بأس بها، ونسبة قليلة تقدر بـ 5.8% ممتاز
- إقتراحات القائد وقراراته: قيمة منوال هذه العبارة 2 ما يعني أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بأس بها بنسبة 41.9%، وفي المرتبة الثانية درجة سيئ جداً بنسبة تقدر بـ 40.7% ، ونسبة منخفضة جداً تقدر بـ 15.1% تجيب بممتاز.
- طريقة محاكاة القائد: قيمة منوال هذه العبارة 1 هذا لأن نسبة عالية جداً من أفراد العينة أشار إلى درجة سيئ جداً، ونسبة متوسطة تقدر بـ 36.0% أجابت بلا بأس بها، ونسبة منخفضة جداً تقدر بـ 16.3% تجيب بممتاز
- تفاعل القائد مع فريق العمل: قيمة منوال هذه العبارة 2 ما يعني أن نسبة مرتفعة من أفراد تقدر بـ 47.4% ترى أن تفاعل القائد مع فريق العمل لا بأس به، في حين نجد نسبة منخفضة تقدر بـ 41.9% تجيب بسيئ جداً، ونسبة منخفضة جداً تقدر بـ 1.2% تجيب بممتاز .
- فهم وإدراك القائد لدوافع وحاجيات الفرد داخل التنظيم : قيمة منوال هذه العبارة 2 ما يعني أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة تقدر بـ 43.0% ترى أن القائد يفهم ويدرك دوافع وحاجيات الفرد بشكل متوسط، وبنسبة متوسطة تقدر بـ 40.7% تشير إلى سيئ جداً، ونسبة ضئيلة تقدر بـ 12.8% تشير إلى ممتاز.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- سلطة مركز القائد: قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة مرتفعة تقدر بـ 61.6% ترى أن سلطة مركز القائد ضعيفة، وبنسبة متوسطة تقدر بـ 25.6% تشير إلى لا بأس بها، ونسبة ضئيلة تقدر بـ 10.5% أشارت بـ ممتاز .

- شخصية القائد: قيمة منوال هذه العبارة 3 مايعني أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة عالية تقدر بـ 48.8% ترى أن شخصية القائد ممتازة، ونسبة متوسطة تقدر بـ 40.7% ترى أن شخصية القائد سيئة جدا، ونسبة قليلة تقدر بـ 8.1% تشير إلى درجة لا بأس بها.

- القائد ينادي بمرونة التغيير: منوال هذه العبارة هو 1 الذي يشير أن أغلبية أفراد العينة ترى أن القائد لاينادي بمرونة التغيير وهذا ما أشارت به النسبة العالية التي تقدر بـ 52.3%. نسبة متوسطة تقدر بـ 30.2% تشير إلى درجة لا بأس بها. ونسبة قليلة تقدر بـ 10.5% تجيب بـ ممتاز.

- تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير: قيمة منوال هذه العبارة هي 1 ما يعني أن نسبة كبيرة تقدر بـ 58.1%، من أفراد العينة أشاروا إلى درجة سيئ جدا أي أن القائد ليس لديه إمكانية خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير، وبنسبة منخفضة تقدر بـ 33.7% أشاروا إلى لا بأس بها.

- القائد يثمن التكوين: منوال هذه العبارة 2 مايعني أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بدرجة لا بأس بها بنسبة تقدر بـ 80.2%، وبنسبة منخفضة جدا تقدر بـ 2.3% تشير إلى درجة ممتاز وبنفس النسبة تشير إلى درجة ضعيف.

من خلال عرضنا لنسب البيانات المتعلقة بالقائد يمكن ترتيب الجمل على حساب

النسب المتحصلة عليها من أعلاها إلى أدناها للكشف عن أهم القوى لدى القائد في المؤسسة :

تقييم بـ ممتاز :

- شخصية القائد بنسبة 48.8%

تقييم بـ متوسط :

- القائد يثمن التكوين بـ 80.2%

- طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية بـ 75.6%

- تفاعل القائد مع فريق العمل بـ 47.7%

- فهم وإدراك القائد لدوافع والحاجيات بـ 43.0%

- إقتراحات وقرارات القائد بـ 41.9%

تقييم سيئ جدا :

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- وسائل الإكراه 77.9%
- سلطة مركز القائد 61.6%، - أسلوب تخطيط القائد 61.6%، - وسائل الإقناع المستعلمة من طرف القائد 61.6%
- أسلوب الرقابة 64.0%
- تمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير 58.1%
- القائد ينادي بمرونة التغيير 52.3%
- طريقة محاكاة القائد 45.3%

### التعليق على النتائج وتفسيرها :

بالرغم من القوة الشرعية والقانونية التي يمتلكها القائد، إلا أنه لا يستخدم القوة القسرية والمتمثلة في التخويف والعقوبة لتأثير في السلوك، ولهذا يعتبر أفراد العينة أن قائدهم لا يدفعهم إلى ضرورة التغيير، ويمكن تفسير عدم استخدام القائد للقوة القسرية نظرا لنمط القيادة الحرة التي يميل إليها مدير المؤسسة فهو يبتعد عن كل أشكال الاستبدادية لأنه يثق في مجتمعه وكما أعطى لهم مسؤولية التحسن. لكن من خلال تحليل آراء العينة إكتشفنا أنهم لم يدركوا ولم يستوعبوا معنى القيادة الحرة ولم ينتهزوا فرصة التفاعل معه أكثر. بالرغم من إثباتهم أن قائدهم يتميز بشخصية قوية، وهذا ما دعانا في الأخير إلى إعتبار أن مدير مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بولاية البويرة كقوة التي تمتلكها المؤسسة ويمكن الإستعانة بها من أجل تفعيل عملية التغيير مستقبلا.

### جدول رقم (25): عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي (مؤسسة النقل)

العبارات	الفئة السوسيو مهنية	ممتاز	لبأس به	سيء جد	النوال	الانحراف المعياري
بيئة العمل المادية	الإطار	33.3	22.2	33.3	1b	0.926
	التحكم	0	100	0	2	0.000
	التنفيذ	0	19.4	80.6	1	0.399
تنظيم المكاتب	الإطار	3.5	24.4	70.9	1	0.539
	التحكم	0	100	0	2	0.000
	التنفيذ	0	12.5	81.9	1	0.341
روح الفريق	الإطار	3.5	20.9	69.8	1	2.535
	التحكم	0	100	0	2	0.000
	التنفيذ	0	66.7	22.2	2	0.463
إمكانية الإتصال ببقية الأفراد	الإطار	43.0	33.7	22.1	3	0.788
	التحكم	51.4	5.0	23.6	3	60.82
	التنفيذ	22.2	66.7	0	2	0.463
المجموع	الإطار	45.3	29.1	24.4		0.88
	التحكم	51.4	19.4	29.2	3	0.876
	التنفيذ	0	100	0	2	0.000

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.756		55.6	22.2	11.1	الإطار	درجة مساهمة المكافأة
0.447	2	20.0	80.0	0	التحكم	الفردية في تحسين الأداء الوظيفي
0.442	1	91.7	4.2	4.2	التنفيذ	
0.507	1	83.7	10.5	4.7	المجموع	
0.535	2	11.1	66.7	11.1	الإطار	مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.957	1	45.8	9.7	44.4	التنفيذ	
0.893	1	39.5	20.9	38.4	المجموع	تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي
0.755	2	22.2	44.4	22.2	الإطار	
0.000	1	80	0	0	التحكم	
0.951	1	52.8	8.3	37.9	التنفيذ	تأثير الترقية في تحسين الأداء
0.926	1	51.2	11.6	33.7	المجموع	
0.463	2	22.2	66.7	0	الإطار	
0.000	2	0	80	0	التحكم	مساهمة الأرباح في تحسين الأداء
0.949	1	54.2	8.3	37.5	التنفيذ	
0.889	1	47.7	18.6	31.4	المجموع	
0.837	1b	22.2	22.2	11.1	الإطار	درجة رضاك بالترقية
0.000	3	0	0	80.0	التحكم	
0.998	1	52.8	1.4	45.8	التنفيذ	
	1	46.5	3.5	44.2	المجموع	درجة رضاك بتشكرات
	2	11.1	44.4	11.1	الإطار	
0.500	1	60	20	0	التحكم	
0.760	3	19.4	37.5	41.7	التنفيذ	المنظومة الإدارية المتبع ملائم لتغيير التنظيمي
0.766	1	20.9	37.2	36.0	المجموع	
0.548	1b	33.3	33.3	0	الإطار	
0.000	2	0	80.0	0	التحكم	تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير
0.787	3	20.8	31.9	47.2	التنفيذ	
0.777	3	20.9	34.9	39.5	المجموع	
0.577	2	11.1	55.6	11.1	الإطار	درجة وضوح أهداف التغيير
0.000	2	0	80	0	التحكم	
0.528	1	56.9	41.7	1.4	التنفيذ	
0.549	1	48.8	45.3	2.3	المجموع	أنظمة القوانين ملائمة لتغيير
0.548	1b	33.3	33.3	0	الإطار	
0.000	2	0	80	0	التحكم	
0.556	1	50.0	47.2	2.8	التنفيذ	تمت سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير
0.548	2	45.3	47.7	2.3	المجموع	
0.516	2	0	44.4	22.2	الإطار	
0.000	2	0	80	0	التحكم	إجراءات تطبيق و تنفيذ التغيير ملائمة
0.325	1	93.1	5.6	1.4	التنفيذ	
0.498	1	77.9	14.0	3.5	المجموع	
0.378	2	11.1	66.7	0	الإطار	أنظمة القوانين ملائمة لتغيير
0.000	2	0	80	0	التحكم	
0.502	1	54.2	45.8	0	التنفيذ	
0.503	2	46.5	50.0	0	المجموع	تمت سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير
0.000	2	0	55.6	0	الإطار	
0.000	2	0	80	0	التحكم	
0.171	1	90.3	2.8	0	التنفيذ	إجراءات تطبيق و تنفيذ التغيير ملائمة
0.354		75.6	12.8	0	المجموع	
0.000	2	0	55.6	0	الإطار	
0.000	2	0	80	0	التحكم	إجراءات تطبيق و تنفيذ التغيير ملائمة
0.435	1	81.9	8.3	2.8	التنفيذ	
0.493	1	68.6	17.4	2.3	المجموع	

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.516	2	0	44.4	22.2	الإطار	درجة إهتمامك بمستوى الأداء
0.000	2	0	80	0	التحكم	
0.595	2	5.0	50.0	44.4	التنفيذ	
0.578	2	4.7	51.2	39.5	المجموع	
0.816	3	11.1	22.2	33.3	الإطار	شعورك بالإستقلالية والمسؤولية
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.620	2	11.1	58.3	30.6	التنفيذ	
0.614	2	10.5	57.0	29.1	المجموع	
0.548	2	0	33.3	22.2	الإطار	درجة الإنشاء الوظيفي
0.447	2	0	80	20	التحكم	
0.801	3	18.1	2.8	72.2	التنفيذ	
0.770	3	15.1	10.5	64.0	المجموع	
0.403	2	0	55.6	11.1	الإطار	التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.494	2	13.9	73.6	9.7	التنفيذ	
0.474	2	11.6	73.3	9.3	المجموع	
0.632	2	11.1	44.4	11.1	الإطار	فعالية الاتصال مع المسؤولين
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.650	1	59.7	31.9	8.3	التنفيذ	
0.649	1	51.2	37.2	8.1	المجموع	
0.447	2	11.1	44.4	0	الإطار	دقة وسرعة الاتصال
0.000	2	0	100	0	التحكم	
0.555	1	56.9	40.3	2.8	التنفيذ	
0.550	1	48.8	44.2	2.3	المجموع	
0.000	2	0	55.6	0	الإطار	فعالية الإتصال مع العمال
0.447	2	0	80	20	التحكم	
0.903	1	47.2	18.1	34.7	التنفيذ	
0.855	1	39.5	25.6	30.2	المجموع	
0.447	2	11.1	44.4	0	الإطار	فعالية الإتصال المسؤولين مع العمال
0.447	2	0	80	20	التحكم	
0.707	1	54.2	33.3	12.5	التنفيذ	
0.094	1	46.5	37.2	11.6	المجموع	
0.753	2	22.2	33.3	11.1	الإطار	درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير
0.000	2	0	80	0	التحكم	
0.529	1	55.6	43.1	1.4	التنفيذ	
0.550	1	48.8	44.2	2.3	المجموع	
0.548	2	22.2	33.3	0	الإطار	مؤشرات الأداء
0.000	2	0	80.0	0	التحكم	
0.447	2	2.8	72.2	18.1	التنفيذ	
0.461	2	4.7	68.6	15.1	المجموع	
0.632	2	11.1	44.4	11.1	الإطار	نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم
0.000	2	0	80.0	0	التحكم	
0.564	1	65.3	22.2	4.2	التنفيذ	
0.595	1	55.8	27.9	4.7	المجموع	

الإعداد من طرف الطالبة وفقاً لمخرجات spss

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### تعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي :

- **بيئة العمل المادية:** قيمة منوال هذه العبارة 1 والتي تشير أن تقييم أفراد العينة لبيئة العمل بدرجة سيئ جدا بنسبة عالية أشارت إلى ذلك وقدرت بـ 70.9%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 24.4% أشارت إلى أن البيئة لا بأس بها. ونسبة ضعيفة بـ 3.5% عبرت بمتياز.

- **تنظيم المكاتب:** قيمة منوال هذه العبارة 1 والتي تشير أن تقييم أفراد العينة لتنظيم المكاتب بشكل سيئ جدا بنسبة عالية تقدر بـ 69.8%، نسبة متوسطة تقدر بـ 24.4% تعتبر أن تنظيم المكاتب بشكل لا بأس به بنسبة 85.7%. ونسبة ضعيفة تقدر بـ 3.5% أشارت إلى درجة ممتاز.

- **روح الفريق:** قيمة منوال هذه العبارة 3 والتي تشير أن تقييم العينة بنسبة عالية تقدر بـ 43.0% أن هناك روح الفريق بإمتياز، نسبة منخفضة تقدر بـ 33.7% أشارت أن روح الفريق لا بأس به، نسبة منخفضة جدا تقدر بـ 22.1% أشارت إلى سيئ جدا.

- **إمكانية الإتصال ببقية الأفراد:** قيمة منوال هذه العبارة 3 والتي تشير أن إمكانية الإتصال بشكل ممتاز وهذا ما أشارت إليه نسبة مرتفعة جدا تقدر بـ 45.6%. ونسبة منخفضة تقدر بـ 33.7% أشار إلى لا بأس به. ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 22.1% أشاروا إلى مستوى سيئ جدا.

- **درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء الوظيفي:** قيمة المنوال هذه العبارة 1 والتي تعني أن درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء الوظيفي سيئ جدا ونسبة مرتفعة قدرت بـ 83.7% من أفراد العينة من أكدوا على هذا. ونسبة متوسطة تقدر بـ 10.5% أشارت إلى درجة لا بأس بها. نسبة منخفضة جدا تقدر بـ 4.7% تشير إلى مستوى ممتاز.

- **مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء:** قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن مساهمة الأفراد في تحسين الأداء كان بمستوى سيئ جدا بنسبة 39.5%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 38.4% أشارت إلى ممتاز، نسبة منخفضة تقدر بـ 20.9% تشير إلى مستوى لا بأس به.

- **تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي:** قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي بشكل سيئ جدا والنسبة المرتفعة 51.2% تؤكد على هذا. ونسبة منخفضة تقدر بـ 33.7% أشارت إلى مستوى ممتاز وأخر نسبة تقدر بـ 11.6% أشارت إلى مستوى لا بأس به.

- **تأثير الترقية في تحسين الأداء:** قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن الترقية في تحسين الأداء كان بمستوى سيئ جدا وبأغلبية أشارت إلى هذا بنسبة 47.7%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 31.4% أشارت إلى مستوى ممتاز. ونسبة قليلة تقدر بـ 18.6% أشارت إلى لا بأس به.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- مساهمة الأرباح في تحسين الأداء : قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن الأرباح لم تساهم في تحسين الأداء وبنسبة مرتفعة تقدر بـ 46.5% أشارت إلى سيئ جدا. نسبة متوسطة تقدر بـ 44.2% تشير إلى مستوى ممتاز. ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 3.5% أشاروا إلى مستوى لا بأس به.
- درجة رضاك بالترقية: قيمة منوال هذه العبارة 2 مايعني أن الرضا بالترقية بدرجة متوسطة لا بأس بها وقد نجد أغلب أفراد العينة أشاروا إلى هذا بنسبة 37.2%. ونسبة متوسطة تقدر بـ 36% لصالح بمستوى ممتاز. ونسبة منخفضة تقدر بـ 20.9% أشارت إلى سيئ جدا .
- درجة رضاك بتشكرات : قيمة منوال هذه العبارة 3 مايعني أن نسبة عالية من أفراد العينة تقدر بـ 39.5% ترى درجة رضاها بتشكرات بشكل ممتاز. نسبة منخفضة تقدر بـ 39.9% تحكم على هذه العبارة بلا بأس بها. ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 20.9% سيئ جدا.
- النمط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي : قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن النمط الإداري ليس ملائم لتغيير التنظيمي وهذا ما أشارت إليه أغلبية أفراد التنظيم بنسبة تقدر بـ 48.8%، ونسبة منخفضة تقدر بـ 45.3% لصالح لا بأس به، ونسبة منخفضة تقدر بـ 2.3% لممتاز.
- تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير: قيمة منوال هذه العبارة 2 مايعني أن أغلبية أفراد تقدر بـ 47.7% أجابت بدرجة متوسط، ونسبة منخفضة تقدر بـ 45.3% تجيب بسيئ جدا، ونسبة منخفضة جدا 2.3% تجيب بممتاز.
- درجة وضوح أهداف التغيير: قيمة منوال هذه 1 مايعني أن أهداف التغيير ليست واضحة بنسبة لـ 77.9% من أفراد العينة، ونسبة منخفضة 14.0% تشير إلى درجة متوسطة، 3.5% تشير بممتاز.
- أنظمة القوانين ملائمة لتغيير: قيمة منوال هذه 2 مايعني أن أعلى نسبة تقدر بـ 50% ترى أن أنظمة القوانين ملائمة لتغيير بدرجة لا بأس بها. ونسبة منخفضة تقدر بـ 14.0% تشير إلى درجة لا بأس بها. ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 3.5% تشير إلى درجة ممتاز.
- نمط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير: قيمة منوال هذه العبارة 1 وبنسبة عالية من أفراد العينة تقدر بـ 75.6% يجيبون بسيئ جدا، ونسبة منخفضة تقدر بـ 12.8% تجيب بلا بأس به.
- إجراءات التطبيق وتنفيذ التغيير الملائمة : منوال هذه العبارة 1 وبنسبة عالية جدا تقدر بـ 68.6% يرون أن هذه الإجراءات سيئة جدا، ونسبة منخفضة 17.4% ترى أنه لا بأس بها. ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 2.3% تقيمه بممتاز.
- شعورك بالاستقلالية والمسؤولية : قيمة منوال 2 وبنسبة عالية تقدر بـ 57.0% يجيب بدرجة لا بأس به، ونسبة منخفضة لصالح درجة ممتاز بـ 29.1%، ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 10%. تقيمه بسيئ جدا.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير: قيمة منوال 2 بمعنى أن نسبة عالية جدا تقدر بـ 73.3% يعتبرون أن التكنولوجيا لا بأس بها، ونسبة منخفضة بـ 11.6% ترى أن التكنولوجيا سيئة جدا، ونسبة منخفضة جدا بـ 9.3% ترى التكنولوجيا ممتازة.
- فعالية الإتصال مع المسؤولين : قيمة منوال 1 بمعنى أن نسبة عالية جدا من أفراد التنظيم يرون أن إتصالاتهم مع المسؤول سيئة جدا بنسبة تقدر بـ 51.2%، ونسبة منخفضة تقدر بـ 37.2% يعتبرونها لا بأس بها، ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 8.1% يرى إتصالحهم بمستوى ممتاز .
- دقة و سرعة الإتصال : قيمة منوال هذه العبارة تقدر 2 ونسبة 48.8% تشير إلى سيئ جدا، ونسبة منخفضة تقدر بـ 44.2% تشير إلى درجة لا بأس بها، ونسبة منخفضة 2.3% تشير إلى أنه ممتاز .
- فعالية الإتصال المسؤولين مع العمال : قيمة منوال 1 ونسبة عالية تقدر بـ 46.5% تراه سيئ جدا ونسبة منخفضة تقدر بـ 37.2% تراه لا بأس به، ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 11.6% تعبر عنه بممتاز .
- درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير : قيمة منوال هذه العبارة 1 بمعنى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن سياسة المنظمة لاتتلاءم بمشروع التغيير وذلك بنسبة 48.8% أجابوا بسيئ جدا، ونسبة منخفضة تقدر بـ 44.2% أجابوا أنه لا بأس به، ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 2.3% تجيب بممتاز .
- مؤشرات الأداء: قيمة منوال 2 نسبة عالية جدا تقدر بـ 68.6% ترى أن مؤشرات الأداء لا بأس بها ونسبة منخفضة تقدر بـ 15.1% تجيب بممتاز، ونسبة منخفضة جدا تقدر بـ 4.7% تشير أن مؤشرات الأداء ضعيفة.
- نظام الرقابة لسلوك المتغير ملائم: قيمة منوال هذه العبارة 1 مايعني أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن هذا النظام سيئ جدا بنسبة 55.8%، ونسبة منخفضة تقدر بـ 27.9% تراه لا بأس بها، و 4.7% تشير إلى أنه ممتاز.

من خلال عرضنا لنسب البيانات المتعلقة يمكن ترتيبها على حساب النسب المتحصل عليها

من درجة أحسن إلى الأضعف :

تقييم بامتياز :

- درجة الإثراء الوظيفي 64.0%

- إمكانية الإتصال ببقية الأفراد 45.3%

- روح الفريق 43.0%

- درجة رضاك بتشكرات 39.5%

تقييم بدرجة متوسطة :

- التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير 73.3%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- مؤشرات الأداء 68.6%
- شعورك بالاستقلالية والمسؤولية 57.0%
- درجة إهتمامك بمستوى الأداء 51.2%
- أنظمة القوانين ملائمة لتغيير 50.0%
- تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير 47.7%
- درجة رضاك بالترقية 37.2%
- تقييم بدرجة سيئ جدا**
- درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء 83.7%
- درجة وضوح أهداف التغيير 77.9%
- نمط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير 75.6%
- بيئة العمل المادية 70.9%
- تنظيم المكاتب 69.8%
- إجراءات تطبيق وتنفيذ التغيير ملائمة 68.6%
- نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم 55.8%
- تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي 51.2%، فعالية الإتصال مع المسؤولين 51.2%،
- النمط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي 48.8%، دقة وسرعة الإتصال 48.8%، درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع التغيير 48.8%
- تأثير الترقية في تحسين الأداء 47.7%
- مساهمة الأرباح في تحسين الأداء 46.5%، فعالية الإتصال المسؤولين مع العمال 46.5%
- مساهمة تعاون الأداء في تحسين الأداء 39.5%، فعالية الإتصال مع العمال 39.5%

### تعليق على النتائج وتفسيرها

قد نلاحظ أن أغلب محددات بيئة العمل ونظام الحوافز المادية ليست راضية من طرف العمال فأغلب العبارات قد تحصلت على أكبر نسبة مئوية لصالح درجة سيئ جدا وهذا نتيجة لوجود ثغور قد مس النمط الإداري الغير الملائم كنقص في أنظمة القوانين والرقابة وعدم التحكم الجيد في إجراءات وتطبيق التغييرات بالإضافة إلى الحرج الذي يمس طبيعة العلاقات الرسمية، ويمكن تفسير هذا الثغور إلى عدم إمتلاك المؤسسة الخبرة الكاملة والكافية في مجال تسيير عملية التغيير نتيجة لعدم إمتلاكها مختصين في مجال التنظيم والإدارة هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم وجود سياسة ملائمة لمشروع التغيير،

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

ومن جهة أخرى قد نجد محمدا مهم في المؤسسة وذات أهمية ولديه دور فعال في تحفيز التغيير وهو الحوافز المعنوية التي كانت بدرجة ملائمة ومقبولة من طرف الأفراد كالاتصالات الغير الرسمية وروح الفريق لذا ننصح المؤسسة بالإهتمام كثيرا بهذا الجانب ولا تتركه يزول بإعتباره كمركز لقوة المناخ التنظيمي.

**جدول رقم (26) : عرض البيانات الرقمية المتعلقة برأي العينة حول تأثيرات البعد البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي على حساب مقياس ليكرت (مؤسسة النقل)**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا	أوافق	لأرفض و لا أوافق	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الفئة السوسيو مهنية	العبارات
0.833	4.22	44.4	33.3	22.2	0	0	الإطار	التغيير الإقتصادي
0.447	3.80	0	80	20	0	0	التحكم	كفرصة لتغيير التنظيمي
0.953	3.28	12.5	25.0	40.3	22.2	0	التنفيذ	
0.963	3.41	15.1	29.1	37.2	18.6	0	المجموع	
0.866	4.00	33.3	33.3	33.3	0	0	الإطار	التطورات التكنولوجية
0.447	40.80	80	20	0	0	0	التحكم	كفرصة لتغيير
1.064	3.90	44.4	6.9	44.4	2.8	1.4	التنفيذ	
1.034	3.97	45.3	10.0	40.7	2.3	1.2	المجموع	
1.118	3.67	33.3	11.1	44.4	11.1	0	الإطار	ثقافة المجتمع معيقة لتغيير
0.894	3.60	0	80	0	20	0	التحكم	معايير الجودة كفرصة لتغيير
1.195	3.40	22.2	31.9	9.7	36.1	0	التنفيذ	
1.164	3.44	22.1	32.6	12.8	32.6	0	المجموع	
0.726	3.56	11.1	33.3	55.6	0	0	الإطار	
0.447	4.80	80	20	0	0	0	التحكم	مجلس الإدارة معيق لتغيير
0.569	3.01	4.1	4.2	80.6	11.1	0	التنفيذ	
7230.	173.	9.3	8.1	73.3	9.3	0	المجموع	
1.130	2.44	0	11.1	55.6	0	33.3	الإطار	عناصر البيئة الخارجية كفرصة
0.447	2.80	0	0	80	20	0	التحكم	
1.101	3.17	15.3	22.2	27.8	33.3	1.4	التنفيذ	
1.093	3.07	12.8	19.8	33.7	29.1	4.7	المجموع	
1.225	3.33	22.2	11.1	55.6	0	11.1	الإطار	عناصر البيئة الخارجية كفرصة
0.894	1.40	0	0	0	20	80	التحكم	
1.075	3.50	26.4	9.7	56.9	1.4	5.6	التنفيذ	
1.177	3.36	24.4	9.3	54.7	1.2	10.5	المجموع	
0.50	3.53							المجموع (الاتجاه العام)

الإعداد من طرف الطالبة

### تعليق على الجدول :

من خلال الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على بعد البيئة الخارجية بلغ 3.5000 والانحراف المعياري بلغ 0.50 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الخارجي ضمن مجال (3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن البعد الخارجي للمؤسسة قد يؤثر بدرجة عالية في تغيير التنظيمي.

وبترتيب فقرات سنحاول معرفة ماهو المتغير الذي يؤثر أكثر من الأخر على حساب هذه العينة:

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- التغيير الإقتصادي كفرصة لتغيير: إحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3.41 أن قيمة المتوسط الحسابي يشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- التطورات التكنولوجية كفرصة لتغيير: إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3.97 أن قيمة المتوسط الحسابي يشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة عالية على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- ثقافة المجتمع معيقة لتغيير: إحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3.44 أن قيمة المتوسط الحسابي يشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- معايير الجودة كفرصة لتغيير: إحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3.17 أن قيمة المتوسط الحسابي يشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- مجلس الإدارة معيق لتغيير: إحتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3.07 وأن قيمة المتوسط الحسابي يشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

- عناصر البيئة الخارجية كزبون والمولين والمنافس : إحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3.36 أن قيمة المتوسط الحسابي يشير أن إتجاهات أفراد موافقون بدرجة عالية على أن هذا المتغير يؤثر في التغيير.

### تعليق على النتائج وتفسيرها

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات البعد الخارجي للبيئة التنظيمية يظهر أن مؤسسة النقل تهتم وبدرجة عالية بالبيئة الخارجية، وترى أن هذا البعد لديه دور في التأثير، والأمر الذي لاحظناه أنه بالرغم من عدم تطبيق معايير الجودة في هذه المؤسسة إلى أن أفراد التنظيم على دراية بها، وهم على أمل أن تطبق ويتم العمل بها مستقبلا، لذا قد يحتل هذا المتغير المرتبة الخامسة من حيث أهميته لدى العينة. و أخيرا يمكن القول أن بعد تحليل البيانات المتخصصة للمتطلبات البيئية يتضح لنا أن لكل متغير درجة تأثيراته.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المتعلقة بدور ثقافة المنظمة في إحداث

### التغيير التنظيمي

يهتم هذا المطلب بتحليل ثقافة العينتين المستقلتين إتجاه التغيير من خلال مجموعة سلوكيات ومواقف، ونسق من القيم.

أولا : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المتعلقة بالمحور الثالث على حساب رأي عينة مؤسسة مون جرجرة

جدول رقم (27): عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالمحور الثالث (مون جرجرة )

العبارات	الفئة السوسيو مهنية	نسبة نعم	نسبة لا	الموالات	الانحراف المعياري
الإهتمام بالتشخيص	الإطار	85.7	14.3	2	0.378
	التحكم	90.0	10.0	2	0.308
	التنفيذ	73.2	26.8	2	0.445
	المجموع	76.0	24.0	2	0.429
الإعتقاد بأن المؤسسة لها قدرة إستعداد للتكيف والاستجابة لتغيرات الخارجية	الإطار	100	0	2	0.00
	التحكم	75.0	25.0	2	0.444
	التنفيذ	69.3	30.7	2	0.463
	المجموع	71.4	28.6	2	0.453
تعتقد أن المؤسسة لها قوة تعينة جميع الموارد داخل قوة موحدة تتمثل في برنامج مسطر لتغيير	الإطار	71.4	28.6	2	0.488
	التحكم	70.0	30.0	2	0.470
	التنفيذ	54.3	45.7	2	0.500
	المجموع	57.1	42.9	2	0.496
تشارك في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير	الإطار	85.7	14.3	2	0.378
	التحكم	50.0	50	b1	0.513
	التنفيذ	35.4	64.6	1	0.480
	المجموع	39.6	90.4	1	0.491
وجود اتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير	الإطار	100	0	2	
	التحكم	75.0	25.0	2	0.444
	التنفيذ	57.5	42.5	2	0.496
	المجموع	61.7	38.3	2	0.488
ثقافة التغيير متلائمة بمتطلبات البيئة الداخلية	الإطار	71.4	28.6	2	0.488
	التحكم	75.0	25.0	2	0.444
	التنفيذ	64.6	35.4	2	0.480
	المجموع	66.2	33.2	2	0.474
في إعتقادك الإدارة نجحت في وضع التخطيط والتنظيم والتوجه ورقابة عملية	الإطار	85.7	14.3	2	0.378
	التحكم	70.0	30.0	2	0.470
	التنفيذ	59.1	40.9	2	0.494
	المجموع	61.7	38.3	2	0.488
مسؤوليتك أثناء عملية التغيير تراها واضحة	الإطار	100	0	2	0.000
	التحكم	60.0	40.0	2	0.503
	التنفيذ	59.8	40.2	2	0.492
	المجموع	61.7	38.3	2	0.488
معايير الجودة والوعية فعالة التغيير	الإطار	100	0	2	0.000

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.366	2	15.0	85.0	التحكم	هل حقا تم تغيير المعايير القديمة
0.487	2	37.8	62.2	التنفيذ	
0.472	2	33.1	66.9	المجموع	
0.000	2	00	100	الإطار	تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك حول عملية التغيير (المشاوره)
0.489	2	35.0	65.0	التحكم	
0.475	2	33.9	66.1	التنفيذ	
0.470	2	32.5	67.5	المجموع	تعتقد الثقافة المعمولة بما في مؤسستك ملائمة لتغيير
0.378	2	14.3	85.7	الإطار	
0.366	2	15.0	85.0	التحكم	
0.431	2	24.4	75.6	التنفيذ	هناك ثقافة احترام الأخر عند عملية التغيير
0.420	2	22.7	77.3	المجموع	
0.378	2	14.3	85.7	الإطار	
0.470	2	30.0	70.0	التحكم	هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره
0.480	2	35.4	64.6	التنفيذ	
0.474	2	33.8	66.2	المجموع	
0.000	2	0	100	الإطار	بناء أنماط و تصرفات متفقة عليها للإستجابة لعملية التغيير
0.444	2	25.0	75.0	التحكم	
0.475	2	33.9	66.1	التنفيذ	
0.464	2	31.2	68.8	المجموع	ثقافة الإلتزام لعملية التغيير
0.378	2	14.3	85.7	الإطار	
0.503	2	40.0	60.0	التحكم	
0.487	2	37.8	62.2	التنفيذ	
0.484	2	37.0	63.0	المجموع	
0.000	2	00	100	الإطار	
0.489	2	35.0	65.0	التحكم	
0.492	2	40.2	59.8	التنفيذ	
0.486	2	37.7	62.3	المجموع	
0.000	2	0	100	الإطار	
0.489	2	35.0	65.0	التحكم	
0.472	2	33.1	66.9	التنفيذ	
0.467	2	31.8	68.2	المجموع	

إعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

- الإهتمام بالتشخيص بدرجة عالية بنسبة 76.0%
- الإعتقاد بأن المؤسسة لها قدرة إستعداد للتكيف والإستجابة لتغيرات الخارجية بدرجة عالية بنسبة 71.4%
- تعتقد أن المؤسسة لها قوة تعبئة جميع الموارد داخل قوة موحدة تتمثل في برنامج مسطر لتغيير بدرجة عالية بنسبة 57.1%
- تشارك في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير بدرجة منخفضة بنسبة 90.4%
- وجود إتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير بدرجة عالية بنسبة 61.7%

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- ثقافة التغيير متلائمة بمتطلبات البيئة الداخلية بدرجة عالية بنسبة 66.2%
  - في إعتقادك الإدارة نجحت في وضع التخطيط والتنظيم والتوجه ورقابة عملية بدرجة عالية بنسبة 61.7%
  - مسؤوليتك أثناء عملية التغيير تراها واضحة بدرجة عالية بنسبة 61.7%
  - معايير الجودة والنوعية فعالة التغيير بدرجة عالية بنسبة 66.9%
  - هل حقا تم تغيير المعايير القديمة بدرجة عالية بنسبة 67.5%
  - تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك حول عملية التغيير (المشاورة) بدرجة عالية بنسبة 77.3%
  - تعتقد الثقافة المعمولة بها في مؤسستك ملائمة لتغيير بدرجة عالية بنسبة 66.2%
  - هناك ثقافة إحترام الأخر عند عملية التغيير بدرجة عالية بنسبة 68.8%
  - هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره بدرجة عالية وبنسبة 63.0%
  - بناء أنماط وتصرفات متفقة عليها للإستجابة لعملية التغيير بدرجة عالية وبنسبة 62.3%
  - ثقافة الإلتزام لعملية التغيير: بدرجة عالية وبنسبة 68.2%
- ثانيا : التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المتعلقة بالمحور الثالث على حساب رأي عينة مؤسسة النقل

### جدول رقم (28): عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالمحور الثالث (مؤسسة النقل)

الانحراف المعياري	المتوال	لا	نعم	الفئة السوسيومهنية	العبارات
0.500	2	33.3	66.7	الإطار	الإهتمام بالتشخيص
0.000	2	0	100	التحكم	
0.386	1	76.4	16.7	التنفيذ	
0.484	1	67.4	26.7	المجموع	
0.548	1 <sup>b</sup>	33.3	33.3	الإطار	الإعتقاد بأن المؤسسة لها قدرة إستعداد للتكيف والإستجابة لتغيرات الخارجية
0.000	2	0	100	التحكم	
0.389	2	16.7	75.0	التنفيذ	
0.399	2	17.4	72.1	المجموع	
0.516	1	44.4	22.2	الإطار	تعتقد أن المؤسسة لها قوة تعبئة جميع الموارد داخل قوة موحدة تتمثل في برنامج مسطر لتغيير
0.000	2	0	100	التحكم	
0.389	2	16.7	75.0	التنفيذ	
0.408	2	18.6	70.9	المجموع	
140.4	1	77.8	22.2	الإطار	تشارك في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير
0.447	2	20	80	التحكم	
0.165	1	97.2	2.8	التنفيذ	
0.292	1	90.7	9.3	المجموع	
0.441	1	77.8	22.2	الإطار	وجود إتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير
0.000	2	0	100	التحكم	
0.000	1	8.3	91.7	التنفيذ	
0.284	1	84.9	8.1	المجموع	
0.548	1	33.3	22.2	الإطار	ثقافة التغيير متلائمة بمتطلبات البيئة الداخلية
0.44	2	20	80	التحكم	

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

0.000	1	8.3	91.7	التنفيذ	في إعتقادك الإدارة نجحت في وضع التخطيط والتنظيم و التوجه ورقابة عملية
0.271	1	81.4	7.0	المجموع	
0.447	1	44.4	11.1	الإطار	
0.447	2	20	80	التحكم	
0.210	1	87.5	4.2	التنفيذ	
0.309	1	79.1	9.3	المجموع	مسؤوليتك أثناء عملية التغيير تراها واضحة
0.500	1	66.7	33.3	الإطار	
0.000	2	0	100	التحكم	
0.298	1	90.3	9.7	التنفيذ	
0.382	1	82.6	17.4	المجموع	
	1	33.3	22.2	الإطار	معايير الجودة و النوعية فعالة التغيير
0.447	2	20	80	التحكم	
0.426	1	15.3	4.2	التنفيذ	
0.495	1	17.4	10.5	المجموع	
0.000	1	44.4	0	الإطار	
0.000	2	0	100	التحكم	هل حقا تم تغيير المعايير القديمة
0.288	1	84.7	8.3	التنفيذ	
0.354	1	75.6	12.8	المجموع	
0.441	1	77.8	22.2	الإطار	
0.000	2	0	100	التحكم	
0.494	1	59.7	40.3	التنفيذ	تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك حول عملية التغيير (المشاورة)
0.496	1	58.1	41.9	المجموع	
0.548	1	33.3	22.2	الإطار	
0.447	2	20	80	التحكم	
0.265	1	86.1	6.9	التنفيذ	
0.352	1	76.7	12.8	المجموع	تعتقد الثقافة المعمولة بما في مؤسستك ملائمة لتغيير
0.516	2	22.2	44.4	الإطار	
0.000	2	0	100	التحكم	
0.501	1	51.4	41.7	التنفيذ	
0.503	1	45.3	45.3	المجموع	
0.548	1	33.3	22.2	الإطار	هناك ثقافة إحترام الآخر عند عملية التغيير
0.000	2	0	100	التحكم	
0.344	2	12.5	80.6	التنفيذ	
0.365	2	14.0	75.6	المجموع	
0.447	2	11.1	44.4	الإطار	
0.000	2	0	100	التحكم	هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره
0.235	2	5.6	90.3	التنفيذ	
0.245	2	5.8	86.0	المجموع	
0.447	2	11.1	44.4	الإطار	
0.000	2	0	100	التحكم	
0.502	1	52.8	44.4	التنفيذ	بناء أنماط وتصرفات متفقة عليها للإستجابة لعملية التغيير
0.503	2	45.3	47.7	المجموع	
0.503	2	45.3	47.7	المجموع	
					ثقافة الإلتزام لعملية التغيير

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن :

- الإهتمام بالتشخيص بنسبة منخفضة 26.7% مقارنة بأكبر نسبة تقدر بـ 67.4% أشارت بلا .
- الإعتقاد بأن المؤسسة لها قدرة استعداد للتكيف والإستجابة لتغيرات الخارجية بدرجة عالية بنسبة %72.1

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- تعتقد أن المؤسسة لها قوة تعبئة جميع الموارد داخل قوة موحدة تتمثل في برنامج مسطر لتغيير بدرجة عالية بنسبة 70.9%.
- تشارك في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير بنسبة قليلة تقدر بـ 9.3% مقارنة بأكثر نسبة 90.7% أشارت إلى لا.
- وجود إتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير بنسبة قليلة تقدر بـ 8.1% مقارنة بأكثر نسبة تقدر بـ 84.9% أشارت إلى لا.
- ثقافة التغيير متلائمة بمتطلبات البيئة الداخلية بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 7.0% مقارنة بأكثر نسبة 81.4% أشارت إلى لا.
- في إعتقادك الإدارة نجحت في وضع التخطيط والتنظيم والتوجه ورقابة عملية بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 9.3% مقارنة بالأغلبية 79.1% أشارت إلى لا.
- مسؤوليتك أثناء عملية التغيير تراها واضحة بنسبة قليلة تقدر بـ 17.4% مقارنة بأكثر نسبة 82.6% أشارت إلى لا.
- معايير الجودة والتنوعية فعالة لتغيير بنسبة قليلة تقدر بـ 10.5% مقارنة بأكثر نسبة 17.4% أشارت إلى لا.
- هل حقا تم تغيير المعايير القديمة بنسبة قليلة تقدر بـ 12.8% مقارنة بأكثر نسبة 75.6% أشارت إلى لا
- تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك حول عملية التغيير (المشاوره) بنسبة صغيرة تقدر بـ 41.9% مقارنة بالأغلبية 58.1% أجابت بلا .
- تعتقد الثقافة المعمولة بها في مؤسستك ملائمة لتغيير بنسبة قليلة 12.8%، مقارنة بالأغلبية أجابت بلا وتقدر نسبتها 76.7%
- هناك توازي بين نعم 45.3% ، لا 45.3% لدى جملة ثقافة إحترام الأخر
- هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره بدرجة عالية وبنسبة 75.6%
- بناء أنماط وتصرفات متفقه عليها للإستجابة لعملية التغيير بدرجة عالية وبنسبة 86.0%
- ثقافة الإلتزام لعملية التغيير: بدرجة عالية وبنسبة 47.7%

### تعليق وتفسير على النتائج :

من خلال البيانات الكمية المتحصلة عليها حول ثقافة المنظمة نلاحظ أن :

في مؤسسة مون جرجرة نسبة كبيرة لصالح درجة "نعم"، ولا يوجد تشتت كبير بين الأفراد فإجاباتهم تتقارب وهذه النتائج كمؤشر يشير إلى أن للمؤسسة ثقافة حول التغيير وهذا ما يظهر في مختلف عملياتها من الناحية التخطيطية أو التنفيذية وأن لكل فرد دور في عملية التغيير وجميع المستويات السوسيو مهنية تشارك في هذه المهمة .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

---

بالعكس في مؤسسة النقل جميع العبارات تحصلت على درجة منخفضة وهذا دليل على أن أفراد التنظيم وبأغلبية ساحقة لم يشاركوا لا في التخطيط ولا في التنفيذ لهذه العملية، لكن بالرغم من ضعف ثقافة المنظمة إتجاه عملية التغيير نجد أفراد هذه المؤسسة على أمل بالقوى التي تمتلكها المؤسسة التي ينتمون إليها في إنجاح عملية التغيير التنظيمي مستقبلا وذلك من خلال ضرورة إلتزامهم بمبادئ وأسس التي تفرضها هذه العملية .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات وإختبار الفروق بين المؤسستين

من خلال هذا المبحث نسعى إلى إختبار فرضيات الدراسة إمبريقيا مع إختبار الفروق المتواجدة بين العينتين المستقلتين مع مناقشة النتائج المتحصلة عليها .

#### المطلب الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشة نتائجها

تذكيرا بالإشكالية الفرضية : إلى أي مدى تؤثر المتطلبات البيئية على التغيير التنظيمي ؟ وماهية أهم أبعاد ومستويات البيئة التنظيمية ؟ هل درجة تأثيرات تختلف بين الأبعاد والمستويات البيئية ؟ وهل يوجد ترابط بين المستويات الداخلية ؟ وكيف يمكن تنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية ؟ وهل هي ملائمة لتغيير التنظيمي ؟ وهل تختلف المتطلبات البيئية بين المؤسسات محل الدراسة ؟

الفرضية الفرعية الأولى: لبيئة منظمة متطلبات متعددة الأبعاد تؤثر على التغيير التنظيمي وهي مختلفة بين مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الأولى : للبيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة عناصر ومستويات تؤثر بمختلف قواها على التغيير التنظيمي

الفرضية الجزئية الثانية: وجود أثر للبيئة الخارجية وبأبعادها المعقدة على التغيير التنظيمي

الفرضية الجزئية الثالثة : نفترض أن هناك إختلاف بين المتطلبات البيئية لمؤسسات محل الدراسة

أولا : إختبار الفرضيات على مؤسسة مون جرجرة :

1/. إختبار الفرضية الجزئية الأولى على مؤسسة مون جرجرة :

للبيئة الداخلية لمؤسسة مون جرجرة عناصر ومستويات تؤثر بمختلف قواها على التغيير التنظيمي.

أ -تأثيرات القوى الداخلية لبيئة مون جرجرة

جدول رقم (29): تأثيرات القوى الداخلية لبيئة مون جرجرة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	نسبة ممتاز	وسط	الرأي	لقيمة المعنوية	اختبارات	الانحراف	الفئة السوسيوإيمانية	العدد	المتوسط	الانحراف
بعد الفرد	2.52	56.1	2.52	ممتاز	0.000	85.60	0.36	الإطارات	7	2.66	0.27
								تحكم	20	2.58	0.28
								تنفيذ	127	2.51	0.38
بعد الجماعة	2.24	31.8	2.22	لا بأس به	0.000	55.98	0.49	الإطارات	7	2.36	0.27
								تحكم	20	2.26	0.50
								تنفيذ	127	2.23	0.50
بعد القائد	2.39	47.4	2.46	لا بأس	0.000	41.17	0.72	الإطارات	7	2.48	0.26

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

1.54	2.69	20	تحكم				به				
0.50	2.34	127	تنفيذ								
0.18	2.63	7	الإطارات	0.47	57.70	0.000	لا بأس	2.25	30.5	2.20	بعد المناخ
0.47	2.25	20	تحكم				به				
0.47	2.16	127	تنفيذ								

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spsss

### من خلال الجدول أعلاه نستنتج:

- إختبار مدى قوة العناصر: على حساب آراء العينة وعلى تقييمهم لقدرة تأثيرات البيئة الداخلية على التغيير التنظيمي يمكننا ترتيب الأبعاد وفقا لشدة تأثيرها كمايلي:

1- البعد الفردي بإمتياز 56.1%

2- بعد القائد 47.4%

3- بعد الجماعة 31.8%

4- المناخ التنظيمي 30.5%

- إختبار الفروق الجوهرية في آراء الأفراد : نلاحظ وجود إختلافات معنوية بين الفئات السوسيو مهنية حول تقييمها لتأثيرات الأبعاد الداخلية على التغيير التنظيمي بحيث نجد :

1- فئة الإطارات : كان تقييمها بشكل ممتاز لجميع الأبعاد بحيث ترى أن كل الأبعاد لديها قوة تأثير على التغيير.

2- فئة التحكم : ترى أن التغيير مرهون بقوة البعد الفردي والقائد، أما البعد الجماعي والمناخ لا بأس به.

3- فئة التنفيذ : ترى أن تغييراتها مرهونة بقوة البعد الفردي وبعد القائد، أما البعد الجماعي والمناخ قد يؤثر بشكل متوسط.

- ترتيب تأثيرات الأبعاد على حساب الفئات السوسيو مهنية :

1- ترتيبها على حساب آراء الإطارات : البعد الفردي هو الذي يؤثر أكثر ثم في المرتبة الثانية بعد المناخ، في المرتبة الثالثة القائد ثم في الأخير البعد الجماعي.

2- على حساب التحكم: البعد أكثر تأثيرا هو القائد في المرتبة الأولى، في المرتبة الثانية البعد الفردي، في المرتبة الثالثة بعد الجماعة، وفي المرتبة الرابعة بعد المناخ.

3- على حساب التنفيذ: في المرتبة الأولى البعد الفردي، في المرتبة الثانية بعد القائد، في المرتبة الثالثة بعد الجماعة، في المرتبة الرابعة بعد المناخ.

- وسط إيجابيات الأفراد حول الأبعاد :وسط إيجابيات الأفراد يشير إلى أن شدة التأثير والقوة تتركز لدى

البعد الفردي ولدى القائد أما الأبعاد الأخرى فتأثيراتها بشكل متوسط:

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- 1- البعد الفردي إتجاه التغيير كان بتقييم ممتاز في شتى الفئات السوسيو مهنية بمؤسسة مون جرجرة.
  - 2- بعد القائد إتجاه التغيير كان بتقييم ممتاز لدى جميع أفراد العينة.
  - 3- بعد الجماعة لدى الإطارات كان بتقييم ممتاز في حين يراه كل في التحكم والتنفيذ بأنه متوسط التأثير.
  - 4- تقييم المناخ بشكل ممتاز لدى الإطارات في حين يراه كل من التحكم والتنفيذ انه متوسط التأثير
- ب- إختبار مدى إرتباط الأبعاد: إختبار مدى إرتباط الأبعاد وفقا لمعامل سبيرمان اللاتق لمقياس التراتبي المستعمل

الشكل رقم (24): مصفوفة الإرتباط (مون جرجرة )

	الفرد	الجماعة	القائد	المناخ
الفرد	1 0.000 154	0.327** 0.000 154	0.272** 0.000 154	0.293** 0.000 154
الجماعة	0.327** 0.000 154	1 0.000 154	0.441** 0.000 154	0.521** 0.000 154
القائد	0.272** 0.001 154	0.441** 0.000 154	1 0.000 154	0.506** 0.000 154
المناخ	0.293** 0.000 154	0.521** 0.000 154	0.506** 0.000 154	1 0.000 154

الإعداد من طرف الباحث : وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول السابق معاملات الإرتباط سبيرمان بين الأبعاد :

- معامل إرتباط سبيرمان بين البعد الفردي والجماعة هو ( $0.327^{**}$ ) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة  $**$  الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الفرد ومتغير الجماعة بمؤسسة مون جرجرة.
- معامل إرتباط سبيرمان بين البعد الفردي والقائد هو ( $0.272^{**}$ ) بقيمة دلالة (0.001) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة  $**$  الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الفرد ومتغير القائد بمؤسسة مون جرجرة.
- معامل إرتباط سبيرمان بين البعد الفردي والمناخ هو ( $0.293^{**}$ ) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة  $**$  الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الفرد ومتغير القائد بمؤسسة مون جرجرة .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- معامل ارتباط سبيرمان بين البعد الجماعة والقائد هو (\*\*0.441) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة \*\*الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الجماعة والقائد بمؤسسة مون جرجرة.
- معامل ارتباط سبيرمان بين البعد الجماعة والمناخ التنظيمي هو (\*\*0.521) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة \*\*الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الجماعة والمناخ التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة.
- معامل ارتباط سبيرمان بين بعد المناخ التنظيمي والقائد هو (\*\*0.506) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة \*\*الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الجماعة والمناخ التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة.

### 2/ إختبار الفرضية الجزئية الثانية على عينة مؤسسة مون جرجرة

#### جدول رقم (30): إختبار قوى تأثير البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي

العوامل	المتوسط الحسابي	الرأي	القيمة المعنوية	الفئة	العدد	المتوسط
التغيير الإقتصادي كفرصة لتغيير	3.16	درجة متوسطة	0.000	الإطارات	7	4.71
				تحكم	20	3.60
				تنفيذ	127	3.00
التطورات التكنولوجية	3.82	درجة عالية	0.000	الإطارات	7	5.00
				تحكم	20	4.30
				تنفيذ	127	3.68
ثقافة المجتمع معيقة لتغيير	3.15	درجة متوسطة	0.000	الإطارات	7	3.14
				تحكم	20	3.10
				تنفيذ	127	3.16
معايير الجودة كفرصة لتغيير	3.79	درجة عالية	0.000	الإطارات	7	4.86
				تحكم	20	4.40
				تنفيذ	127	3.63
مجلس الإدارة معيق لتغيير	2.97	درجة متوسطة	0.00	الإطار	7	3.14
				تحكم	20	2.60
				تنفيذ	127	3.02
الزبون والممولين كفرصة لتغيير	3.34	درجة متوسطة	0.000	الإطار	7	4.43
				تحكم	20	3.80
				تنفيذ	127	3.20

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- إختلاف آراء العينة حول درجة تأثيرات العوامل الخارجية.
- طبقة الإطارات ترى أن كل العوامل لها درجة تأثير عالية على التغيير التنظيمي.
- إتفاق العينة أن معايير الجودة والتكنولوجيا ذو تأثيرات بدرجة عالية على التغيير.
- المعوقات المتواجدة خارج البيئة التنظيمية لا تؤثر بدرجة عالية على التغيير.
- التأثير للبيئة الخارجية بشكل متوسط.

ثانيا :إختبار الفرضيات على بيئة مؤسسة النقل :

1/.إختبار الفرضية الجزئية الأولى : للبيئة الداخلية لمؤسسة النقل عناصر ومستويات تؤثر بمختلف

قواها على التغيير التنظيمي

جدول رقم (31):إختبار قوى تأثير البيئة الداخلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	وسط	الرأي	لتجة المعنوية	إختبارات	الانحراف	الفئة السوسيوإقتصادية	العدد	المتوسط	الانحراف
بعد الفرد	2.32	2.22	متوسط	0.000	91.939	0.23	الإطارات	9	2.38	0.33
							تحكم	5	2.44	0.000
							تنفيذ	72	2.30	0.22
بعد الجماعة	1.83	1.77	متوسط	0.000	78.069	0.21	الإطارات	9	1.70	0.37
							تحكم	5	1.93	0.99
							تنفيذ	72	1.93	0.19
بعد القائد	1.59	1.53	ضعيف	0.000	33.722	0.43	الإطارات	9	1.80	0.44
							تحكم	5	2.25	0.11
							تنفيذ	72	1.25	0.40
بعد المناخ	1.71	1.75	متوسط	0.000	72.720	0.21	الإطارات	9	1.67	0.32
							تحكم	5	1.88	0.19
							تنفيذ	72	1.71	0.20

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نستنتج:

- إختبار مدى قوة العناصر: على حساب عينة مؤسسة النقل أن لبعدها البيئة الداخلية عناصر لا تؤثر بشكل قوي وبإمتهياز على عملية التغيير التنظيمي، فشدة قوة هذه العناصر قد تتراوح ما بين المتوسط والضعيف، إلا أنه يعتبر البعد الفردي هو البعد أكثر تأثيرا في التغيير وفي المرتبة الثانية بعد الجماعة والمناخ وأخيرا القائد .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

● إختبار الفروق الجوهرية في آراء الأفراد : نلاحظ وجود إختلافات معنوية بين الفئات السوسيو مهنية

حول تقييمها لتأثيرات الأبعاد الداخلية على التغيير التنظيمي بحيث نجد :

1- فئة الإطارات : التغيير التنظيمي على حساب هذه الفئة مرهون بقوة البعد الفردي هذا لأن الأبعاد الأخرى تؤثر بدرجة متوسطة.

2- فئة التحكم : نفس رأي فئة الإطارات

3- فئة التنفيذ : على حساب هذه الفئة كل الأبعاد ليس لديها تأثيرات قوية لكن ترى أنها قد تتأثر بشكل متوسط بالبعد الجماعة والمناخ، أما البعد القائد فهو ضعيف التأثير .

● ترتيب تأثيرات الأبعاد على حساب الفئات السوسيو مهنية :

1. ترتيبها على حساب آراء الإطارات : البعد الفردي هو الذي يؤثر أكثر ثم في المرتبة الثانية بعد القائد، في المرتبة الثالثة الجماعة ثم في الأخير البعد المناخ

2. على حساب التحكم : البعد أكثر تأثيرا هو الفرد في المرتبة الأولى، في المرتبة الثانية البعد القائد، في المرتبة الثالثة بعد الجماعة، وفي المرتبة الرابعة بعد المناخ.

3. على حساب التنفيذ : في المرتبة الأولى البعد الفردي، في المرتبة الثانية بعد الجماعة، في المرتبة الثالثة بعد المناخ، في المرتبة الرابعة بعد القائد.

● وسط إجابات الأفراد حول الأبعاد: يشير أن البعد أكثر تأثيرا هو البعد الفردي في المرتبة الثانية بعد المناخ، وفي المرتبة الثالثة بعد الجماعة، وأخيرا بعد القائد.

1- البعد الفردي إتجاه التغيير كان بتقييم ممتاز لدى كل من فئة الإطارات والتحكيم أما لدى التنفيذ متوسط

2- تقييم المناخ بشكل متوسط لدى جميع الفئات

3- بعد الجماعة لدى جميع الفئات كان بتقييم متوسط

4- بعد القائد إتجاه التغيير كان بتقييم متوسط لدى فئة الإطارات والتحكم في حين تراه فئة التنفيذ ضعيف.

ب. إختبار مدى إرتباط الأبعاد الداخلية بمؤسسة النقل: إختبار مدى إرتباط الأبعاد وفقا لمعامل

سبيرمان اللائق لمقياس التراتبي المستعمل

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

الشكل رقم (25): مصفوفة الارتباط (مؤسسة النقل)

	الفرد	الجماعة	القائد	المناخ
الفرد	1 86	0.004- 0.973 86	0.038- 0.727 86	0.504** 0.000 86
الجماعة	0.004- 0.973	1 86	-0.155 0.154 86	0.285** 0.008 86
القائد	-0.038 0.727 86	0.155- 0.154	1 86	0.167 125 86
المناخ	0.504** 0.006 86	0.285** 0.008 86	0.167- 0.125 86	1 86

الإعداد من طرف الباحث : وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط سبيرمان بين الأبعاد :

- معامل ارتباط سبيرمان بين البعد الفردي والجماعة هو (-0.004) بقيمة دلالة (0.973) وهي أكبر من (0.001) ليست دالة إحصائية ونستنتج من هذه النتيجة عدم وجود علاقة طردية بين متغير الفرد ومتغير الجماعة بمؤسسة النقل.
- معامل ارتباط سبيرمان بين البعد الفردي والقائد هو (-0.038) بقيمة دلالة (0.727) وهي أكبر من (0.001) ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة عدم وجود علاقة طردية بين متغير الفرد ومتغير القائد بمؤسسة النقل.
- معامل ارتباط سبيرمان بين البعد الفرد والمناخ هو (0.504\*\*) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة \*\*الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الفرد ومتغير المناخ بمؤسسة النقل.
- معامل ارتباط سبيرمان بين البعد الجماعة والقائد هو (-0.155) بقيمة دلالة (0.154) وهي أكبر من الدالة المعنوية (0.001) الدالة على أنها ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة عدم وجود علاقة طردية بين متغير الجماعة والقائد بمؤسسة النقل.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- معامل ارتباط سيرمان بين البعد الجماعة والمناخ التنظيمي هو (\*\*0.285) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.001) وقد ميزت بعلامة \*\*الدالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية بين متغير الجماعة والمناخ التنظيمي بمؤسسة النقل
- معامل ارتباط سيرمان بين بعد المناخ التنظيمي والقائد هو (-0.167) بقيمة دلالة (0.000) وهي أكبر من (0.001) الدالة على أنها ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 ونستنتج من هذه النتيجة عدم وجود علاقة طردية بين متغير الجماعة والقائد بمؤسسة النقل.

### 2/. إختبار الفرضية الجزئية الثانية على مؤسسة النقل :

جدول رقم (32): إختبار قوى تأثير البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي على حساب عينة

#### مؤسسة النقل

العوامل	المتوسط الحسابي	الرأي	لقيمة المعنوية	إختبارات	الفئة السوسيو مهنية	العدد	المتوسط
التغيير الإقتصادي كفرصة لتغيير	3.41	متوسطة	0.000	32.824	الإطارات	9	4.22
					تحكم	5	3.80
					تنفيذ	72	3.28
التطورات التكنولوجية	3.97	عالية	0.000	35.35	الإطارات	9	4.00
					تحكم	5	4.80
					تنفيذ	72	3.90
ثقافة المجتمع معيقة لتغيير	3.17	متوسطة	0.000	27.419	الإطارات	9	3.67
					تحكم	5	3.60
					تنفيذ	72	3.01
معايير الجودة كفرصة لتغيير	3.99	متوسطة	0.000	45.171	الإطارات	9	3.56
					تحكم	5	4.80
					تنفيذ	72	3.99
مجلس الإدارة معيق لتغيير	3.07	متوسطة	0.00	26.041	الإطار	9	2.44
					تحكم	5	2.80
					تنفيذ	72	3.17
الزبون و الممولين كفرصة لتغيير	3.36	متوسطة	0.000	26.469	الإطار	9	3.33
					تحكم	5	1.40
					تنفيذ	72	3.50

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا :

- إن أهم العوامل الخارجية التي تؤثر بدرجة عالية على حساب آراء عينة مؤسسة النقل تتمثل في العامل التكنولوجي والإقتصادي بدرجة أولى.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- كما أشاروا أن ثقافة المجتمع معيقة للتغيير بدرجة عالية.
- الدرجة المتوسطة لصالح معايير الجودة هذا نظرا لعدم الإتفاق على هذا الإتجاه بسبب عدم معرفة العينة لأهمية معايير الجودة لأنها ليست مطبقة على بيئتهم لكن بالرغم من ذلك نجد فئة معينة تشير على الموافقة ما يعني أنها بحاجة إليها في المستقبل.
- إختلاف آراء أفراد العينة على حساب الطبقة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها "بحيث نجد الإطارات تركز على أهمية العامل الإقتصادي أما فئة التحكم تركز على أهمية معايير الجودة بالرغم من أنها لم تطبق بعد على المؤسسة.

### ثالثا : إختبار الفرضية الجزئية الثالثة : هناك إختلاف بين المتطلبات البيئية لمؤسسات محل الدراسة

في هذا الجزء سيتم إختبار إختلاف تأثيرات المتطلبات البيئية على المؤسسات محل الدراسة ولإكتشاف هذا الإختلاف سيتم إختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية للعينتين المستقلتين، لذا تم إستخدام إختبار T ليكن إختبارنا أكثر مصداقية وذلك بعد تحويل البيانات من اللامعلمية إلى المعلمية .

#### الجدول رقم (33): نتائج إختبار T

الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	العينتين	البعد
0.000	-5.201	2.33	20.94	86	النقل	البعد الفردي
		3.43	22.88	154	مون جرجرة	
0.000	9.306	2.03	16.57	86	النقل	البعد الجماعي
		3.19	13.43	154	مون جرجرة	
0.000	-12.284	6.59	24.06	86	النقل	تأثيرات القائد في بيئة التنظيم
		7.22	35.35	154	مون جرجرة	
0.000	-10.638	6.26	48.04	86	النقل	بعد المناخ التنظيمي
		13.47	61.64	154	مون جرجرة	
0.000	10.004	3.04	21.23	86	النقل	البعد الخارجي
		3.16	17.07	154	مون جرجرة	

الإعداد من طرف الطالبة : وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا:

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

✓ **البعد الفردي:** أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه هناك فروق إحصائية دالة بين متوسط إجابات العينتين المستقلتين من حيث تأثيرات البعد الفردي حيث كانت النتائج لصالح عينة مؤسسة مون جرجرة بمتوسط بلغ 22.88 وبإحرف قدر بـ 3.43 في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة مؤسسة النقل 20.94 وبإحرف قدر بـ 2.33.

✓ **بعد الجماعة:** أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه هناك فروق إحصائية دالة بين متوسط إجابات العينتين من حيث تأثيرات البعد الفردي حيث كانت النتائج لصالح عينة مؤسسة النقل بمتوسط بلغ 16.57 وبإحرف قدر 2.03 في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة مؤسسة مون جرجرة 13.43 وبإحرف قدر بـ 3.19 .

✓ **بعد القائد:** يتضح لنا أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه هناك فروق إحصائية دالة بين متوسط إجابات العينتين من حيث تأثيرات بعد القائد، حيث كانت النتائج لصالح عينة مؤسسة مون جرجرة بمتوسط بلغ 35.35 وبإحرف قدر 7.22 في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة مؤسسة النقل 24.06 وبإحرف قدر بـ 6.59 .

✓ **بعد المناخ التنظيمي:** يتضح لنا أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه هناك فروق إحصائية دالة بين متوسط إجابات العينتين من حيث تأثيرات بعد المناخ التنظيمي حيث كانت النتائج لصالح عينة مؤسسة مون جرجرة بمتوسط بلغ 361.64 وبإحرف قدره 13.47 في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة مؤسسة النقل 48.04 وبإحرف قدر بـ 6.26 .

✓ **بعد البيئة الخارجية:** يتضح لنا أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه هناك فروق إحصائية دالة بين متوسط إجابات العينتين من حيث تأثيرات بعد الخارجي حيث كانت النتائج لصالح عينة مؤسسة النقل بمتوسط بلغ 21.23 وبإحرف قدر 3.04، في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة مؤسسة مون جرجرة 17.07 وبإحرف قدر بـ 3.16 .

من خلال إجراء إختبار T لمقارنة بين المؤسستين نستخلص النقاط التالية :

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات العينتين حول تأثيرات البعد الداخلي على التغيير

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات العينتين حول تأثيرات البعد الخارجي على التغيير

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### • نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

✓ إختلاف مدى تأثيرات متطلبات البيئة على عملية التغيير داخل بيئة واحدة ولقد تم إثبات هذه الحقيقة من خلال الإختلافات المعنوية للآراء الفئات السوسيو مهنية، لذا لا يمكن إعتبار أن لكل عناصر ومستويات نفس شدة التأثير لهذا لا يجب تفسير عملية التغيير التنظيمي بجزئيات البيئة .

✓ إختلاف شدة تأثير المتطلبات البيئية بين مؤسسات محل الدراسة بحيث لمؤسسة مون جرجرة متطلبات ملموسة وغير ملموسة تؤثر بشكل مرضي أفراد العينة، أما بيئة مؤسسة النقل تحتوي على قوى لا تؤثر بشكل قوي على التغيير التنظيمي .

✓ وجود إرتباط بين عناصر البيئة الداخلية لدى مؤسسة مون جرجرة وهذا ماسيشكل قوة موحدة في البيئة في حين نلاحظ أن بيئة القوة الإرتباطية في مؤسسة النقل محدودة بين الفرد والمناخ، الجماعة والمناخ، فالقائد معزول عن التأثير .

### المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

لإختبار دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي وإختلافها بين المؤسسات محل الدراسة، قمنا في البداية بالتوزيع الطبقي بإستخدام مقياس إسمي لتصنيف بين الطبقات السوسيو مهنية إلى ثلاث مجموعات: فئة الإطارات، فئة التحكم، وفئة التنفيذ. وبعد ذلك تم إختبار سلوكيات كل طبقة إتجاه التغيير، فكان الهدف من هذه الخطوة إستيعاب ثقافة كلا المؤسسات من خلال دراسة ثقافة السوسيو مهنية التي من خلالها نتمكن من إختبار ثقافة كل فئة لمعرفة دورها في عملية التغيير، ولإستنباط مختلف قيم التغيير بين المؤسسات محل الدراسة تم إستخدام المقياس القيمي الذي يتكون من درجتين "نعم" ، "لا".

ولعل من المناسب لإجراء هذا الإختبار قمنا بطرح الأسئلة التالية: هل يوجد هناك ترابط بين الفئات السوسيو مهنية ؟ وهل يوجد هناك تباين بين أفراد العينة الواحدة وبين العينتين المستقلتين؟

أولا: إختبار دور ثقافة المنظمة في خلق النظام المركب لعملية التغيير من خلال إختبار النسق المعنوي والنسق السلوكي والنسق المادي

1/. النسق المعنوي: من خلاله يتم إختبار كل من القيم والأخلاق ومعتقدات إتجاه عملية التغيير التنظيمي .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

(1). تم إختبار القيم المشجعة لعملية التغيير من خلال وضع العبارة التي تقول أن المؤسسة أحدثت معايير الجودة والنوعية بكل فعالية بحيث نجد درجة عالية لصالح مؤسسة مون جرجرة وبنسبة تقدر بـ 66.9% وبمتوسط حسابي بلغ بـ 1.67 ما يعني أن مؤسسة مون جرجرة وفرت نظام قيمي محفز لتغيير بكل نوعية وجودة وهذا ما يحفز أفراد العينة على تطوير أدائهم، أما مؤسسة النقل فكانت نسبة قليلة أجابت بنعم تقدر بـ 10.5 بمتوسط حسابي ضعيف بلغ بـ 1.83 وهذا ما يعني عدم توفير قيم حديثة بجودة ونوعية مشجعة لتغيير، هنا يتضح لنا أن هناك فروق ما بين المؤسستين.

(2). تم إختبار الأخلاق أثناء عملية التغيير من خلال العبارة التي تقول هناك ثقافة إحترام الآخر :بدرجة عالية لعينة مون جرجرة وبنسبة بـ 68.8% وبمتوسط حسابي بلغ بـ 1.69، والأمر كذلك بالنسبة لعينة النقل بمتوسط إجابات بلغ بـ 1.50 وهذا ما يعني أن المؤسسات الجزائرية عملت على الحفاظ على النظام الأخلاقي الذي يحفز العامل الجزائري، وهي خصية نجدها في المجتمع الجزائري وهذا نتيجة لوجود قوانين تضبط السلوك.

(3). تم إختبار معتقدات حول التغيير من خلال العبارة التي تقول هل تعتقد بأن المؤسسة لها قدرة إستعداد للتكيف والإستجابة للتغيرات الخارجية : هناك إعتقاد قوي لدى عينة مون جرجرة بنسبة بـ 71.4% و بمتوسط إجابات بلغ بـ 1.71، كما نلتمس نفس النتيجة بالنسبة لعينة النقل التي هي الأخرى لديها إعتقاد قوي بقدرة المؤسسة بنسبة تقدر بـ 75.0% وبمتوسط قدر بـ 1.81

### • نستنتج من خلال إختبار النسق المعنوي :

✓ وجود نسق معنوي قوي بمؤسسة مون جرجرة في كلا العناصر سواء القيم والأخلاق والمعتقدات  
✓ وجود نسق معنوي قوي بنسبة لعنصر الأخلاق والمعتقدات بمؤسسة النقل لكن نلتمس ضعف في قيم التغيير هذا لأن المؤسسة لم تطبق معايير الجودة والنوعية مثلما كان في مؤسسة مون جرجرة.

### 2./ إختبار النسق السلوكي لتغيير من خلال الممارسات لكلا المؤسستين :

سيتم إختبار النسق السلوكي من خلال السلوكيات التالية :

(1). الإهتمام بتشخيص : بنسبة قوية لدى عينة مون جرجرة تقدر بـ 76.0% وبمتوسط بـ 1.76، وبنسبة ضعيفة تقدر بـ 26.7% لدى عينة مؤسسة النقل.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

(2). المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ : بنسبة كبيرة لدى إطارات وفئة التحكم بمؤسسة مون جرجرة لكنها ضعيفة لدى التنفيذ لأن فئة التنفيذ لا تشارك في عملية التخطيط فهي عملية تشرف عليها مختصين ومؤهلين لذلك، أما لدى عينة النقل نجد قوة الإهتمام بعملية تنفيذ لدى فئة التحكم بنسبة 80% مايعني أن هذه الفئة تسهر على تنفيذ الإصلاحات والتعديلات الموجهة لها.

(3). نجاح المؤسسة في وضع التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عملية التغيير : بدرجة عالية في مؤسسة مون جرجرة وبنسبة عالية 61.7% أقروا على ذلك، أما مؤسسة النقل لا يعتقدون بهذا وقد قدر متوسط إجابات العينة 1.17 وبنسبة عالية تقدر بـ 79.1% أشارت إلى لا.

(4). مسؤولياتك تراها واضحة إتجاه التغيير : بدرجة عالية لصالح عينة مون جرجرة وبنسبة تقدر 61.7% أشاروا أنهم مسؤولياتهم واضحة بمعنى أن كل فرد في العينة على وعي بدوره وقد يقوم بوجباته إتجاه نجاح عملية تغيير المنظمة، أما مؤسسة النقل بنسبة قليلة تقدر 17.4% إتجاه هذا السلوك مايعني أن فئة كبيرة من هذه العينة يرون أن مسؤولياتهم ليست واضحة.

(5). هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره : بالنسبة لمؤسسة مون جرجرة بنسبة كبيرة تقدر بـ 63.0% أكدوا على وجود الإعلان أثناء عملية التغيير، نفس الرأي لدى مؤسسة النقل بنسبة 75.6% أجابوا بنعم، وهذه النتيجة تشير إلى إلتزام المؤسسات بعملية الأعلام والإعلان وأعطت لها أهمية أثناء خوضها في عملية تحسين الأداء

(6). بناء أنماط وتصرفات متفقة عليها للإستجابة لعملية التغيير : بدرجة مرتفعة لدى عينة مون جرجرة بنسبة 62.3% وبنفس النتيجة لعينة النقل وبنسبة 86% بمعنى لكلا المؤسساتين نمط العيش مدعم بمؤشرات الأداء الموجهة لسلوكيات أفراد العينتين.

(7). ثقافة الإلتزام لعملية التغيير : بدرجة عالية لكلا المؤسساتين

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### • إستنتاج حول نسق السلوكي

- النسق السلوكي بالنسبة لمؤسسة مون جرجرة كان قوي في جميع الممارسات ماعدا ضعف في عملية المشاركة لدى التنفيذ.
- أما مؤسسة النقل فنقاط ضعفها تكمن في التشخيص وفي وضع التخطيط لدى الإطارات وفي تنفيذ لعملية التغيير، وملتزم نقاط ضعف الجماعة في تحديد المسؤوليات . إلا أننا نلتزم نقاط القوة لدى فئة التحكم التي تلتزم بدورها في توجيهه.

### 3./ إختبار النسق المادي :

تعتقد أفراد عينة مؤسسة مون جرجرة وفي جميع المستويات أن المؤسسة التي ينتمون إليها لها قدرة تعبئة جميع الموارد داخل قوة موحدة وهذا ما صرح به نسبة مرتفعة تقدر بـ 57.1% ومايعني أن للمؤسسة قوة إستثمارية تدعم عملية التغيير ماديا وهذا ما يخلق نوع من الثقة للخوض في التجربة بدون خوف. بالنسبة لمؤسسة النقل نجد إتجاهين هناك نسبة 70% من فئة التحكم تؤمن بقدرة المادية للمؤسسة إتجاه التغيير لكن نسبة من الإطارات المقدر بـ 44.4% تضمن عكس ذلك وتعتبر أن مؤسساتها مازالت تعاني ضعف مادي ولهذا يمكن القول أن الخوض في تجربة التغيير بإمكانيات المادية ناقصة تعتبر خطر مهدد.

### ثانيا . إختبار النظام المتكامل :

إختبار النظام المتكامل من خلال الجملة التي تقول هل تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك أثناء عملية التغيير : بدرجة عالية لدى مؤسسة مون جرجرة بحيث قدر متوسط الإجابات 1.77 وبنسبة كبيرة تقدر بـ 77.3% أشارت إلى نعم، أما مؤسسة النقل فالمشاوره نسبية نجدها تتمتع بها فئة التحكم لكن ضعيفة لدى فئة الإطارات.

### • نستنتج من خلال إختبارنا لنظام المتكامل أن :

- وجود إنسجام وإتحاد جميع الفئات السوسيو مهنية في مؤسسة مون جرجرة
- هناك نقص وضعف في إنسجام بين الفئات السوسيو مهنية بمؤسسة النقل
- نلتزم إنسجام لدى طبقة التحكم في مؤسسة النقل
- وجود تكامل ثقافي بمؤسسة مون جرجرة

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

ثالثا : إختبار عوامل التغيير والتطوير والإستمرارية :

### (1) . إختبار عامل الجيل الجديد

قد يعتبر الجيل الجديد من أهم عوامل تطوير ثقافة المنظمة ودعم التغيير ،لأنه يحمل في طياته خبرات وأطر علمية جديدة التي بها يمكن حذف الثقافة قديمة الغير المتكيفة لأوضاع العصرنة، فقد نجد بمؤسسة مون جرجرة تهتم بإستقطاب جيل جديد الذي يحمل معاني جديدة من خارجي الجامعات والمعاهد يحملون تنشئة إجتماعية حديثة ملائمة لتطوير المؤسسات وبرهانا على ذلك نجد عينة جديدة تقدر بـ 16.2% أقل من سنة، 29.2% ما بين ثلاثة سنوات، 6.5% أقل من سنة، 20.1% ما بين 3 سنوات إلى 5 سنوات بمعنى أن المؤسسة لها قوة تتكون من جيل الجديد موجه ومدعم لعملية التغيير بكل مرونة ، في حين نجد مؤسسة النقل لديها نسبة ضئيلة من الجيل الجديد ما بين 3 إلى 5 سنوات .

### (2) . إختبار إستمرارية الثقافة:

إختبار إستمرارية ثقافة المنظمة من جيل إلى جيل يرجع إلى عامل الخبرة والأقدمية، فلدى مون جرجرة نسبة تقدر بـ 22.1% ما بين 6-9 سنة و 5.8% ما بين 10 سنوات وأكثر، ومؤسسة النقل لديها 86% بين 6-9 سنوات و 11.6% خبرة 10 سنوات، مايعني أن للمؤسستين فئة أصيلة لها دور جوهري في حماية المقومات الثقافية للتنظيم، وهذا قد يعتبر كفرصة إيجابية للمؤسسة، لكن من جهة قد نتوقع وجود مقاومة لتغيير من طرف هذه الفئة هذا لأن الخبرة المهنية قد تشكل في بعض الأحيان عائق أمام التغيير فهذا المشكل لانجده كثيرا لدى مؤسسة مون جرجرة بقدر ماستعرض له مؤسسة النقل نظرا لإحتوائها على عمال قدامى.وبناء على كل هذه المعطيات نستخلص أن الجيل القديم من أهم العوامل الأساسية في الحفاظ على أصالة ثقافة المنظمة والجيل الجديد له قدرة في صنع ثقافة ملائمة لتكيف مع الأوضاع الجديدة والحديثة والمتغيرة.

### رابعا :إختبار الإنتقائية من خلال العبارة هل تم تغيير المعايير القديمة

في جميع مستويات عينة مون جرجرة أكدت على أن مؤسستهم تخلت على المعايير القديمة الغير اللائقة في ظل تطبيق نظام الجودة ونجد نسبة كبيرة أشارت إلى هذا تقدر بـ 67.5%، أما بالنسبة لمؤسسة النقل أكدت بالنسبة كبيرة تقدر بـ 75.6% أن المؤسسة مازالت تتعامل مع المعايير القديمة.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

خامسا :إختبار إختلاف الثقافات الفرعية داخل عينة واحدة وإختلاف الثقافات بين العينتين المستقلتين : لإختبار ماإذا هناك إختلاف في ثقافة المنظمة قمنا بإختبارات لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين .

جدول رقم (34):إختبار إختلاف الثقافات الفرعية داخل عينة واحدة وإختلاف الثقافات بين العينتين المستقلتين

العينة	التكرار	المتوسط	الفئات	المتوسط	الانحراف	الانحراف	اختبارات للعينة واحدة	قيمة معنوية	اختبارات للعينتين	الدلالة
مون جرجرة	154	1.64	الإطار	1.97	0.07	0.31	63.99	0.000	7.985	0.000
			التنفيذ	1.62	0.32					
			التحكم	1.70	0.27					
النقل	86	1.34	الإطار	1.28	0.31	0.02	56.19	0.000	7.985	0.000
			التنفيذ	1.31	0.14					
			التحكم	1.93	0.13					

الإعداد من طرف الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

قيمة الدلالة داخل عينة واحدة أو بين العينتين المستقلتين تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مايشير إلى وجود فروق إحصائية بين متوسط إجابات سواء داخل عينة واحدة أو بين العينتين المستقلتين مايعني وجود إختلاف الثقافة داخل مؤسسة واحدة، نتيجة لوجود ثقافات فرعية بالإضافة إلى إختلاف الثقافة بين المؤسسات محل الدراسة وهذا يرجع إلى إختلاف الإدراك والوعي والسلوك حيث كانت النتائج لصالح مون جرجرة بلغ متوسط الحسابي 1.64 وانحراف المعياري 0.31 في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة النقل 1.34 وانحراف معياري قدر 0.02.

إذا من خلال هذه النتائج نستنتج أن قد تكون ثقافة قوية بمؤسسة مون جرجرة وفي جميع المستويات، أما مؤسسة النقل نلتمس فيها إختلال توازن بحيث نجدها قوية لدى فئة التحكم لكن ضعيفة لدى الإطارات والتنفيذ .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### • نتيجة الفرضية الفرعية الثانية :

1- لدى مؤسسة مون جرجرة عوامل محفزة لثقافة التغيير تتمثل في : تفاعل الأفراد مع قيم التغيير نظرا لإيمانهم بأهمية التغيير في حياتهم المهنية، إضافة إلى مجهود التي تبذله المؤسسة في تحديد أنماط سلوكيات التي يستوجب تحسينها، وسهر المؤسسة على تثبيت مؤشرات الأداء ومعايير الجودة ، وجود جيل جديد يحمل في طياته خبرات جديدة، خبرة الموارد البشرية تساهم في نقل المهارات والمعارف الحديثة ، قيم مشتركة بين أفراد العينة إتجاه التغيير .

2- لدى مؤسسة مون جرجرة ثقافة قوية لها قدرة في خلق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي المتمثلة في رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها وإستراتيجياتها، قيم التماسك المغروسة في بيئة مون جرجرة لخلق وحدة مشتركة، التحكم في إشكاليات الثقافات الفرعية من خلال خلق نوع من الانسجام الثقافي.

3- مؤسسة النقل ليس لديها ثقافة قوية إتجاه التغيير: ونتيجة لذلك قد نجد جوانب تحكمت فيها وجوانب أخرى لم تتحكم فيها نظرا لتجربتها الجديدة في عملية التحسين، وهي بحاجة إلى وقت وإلى خبرة في هذه العملية، وإلى الدعم الكافي، لكن لاخوف على مستقبل المؤسسة بما أن نسبة كبيرة أشارت إلى ضرورة الإلتزام بعملية التغيير وهو مؤشر يوحي أن مجتمع مؤسسة النقل لديهم قدرة في التكيف مع ثقافة التغيير إذا إقتدى الأمر.

4- إختلاف الثقافات بين المؤسستين وهذا الإختلاف راجع إلى نمط العيش.

5- وجود ثقافات فرعية داخل المؤسسات نتيجة لتقسيم الفئات السوسيو مهنية إلى طبقة الإطارات، التحكم، التنفيذ و كل فئة لها نسق العيش يعكس مؤهلاتهم وإختصاصهم .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### المطلب الثالث : حول تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب إختبار إنعكاسات عملية التغيير التنظيمي على المنظمة، فمن خلال ملاحظة ميدان العينتين وتحليل بيانات الاستبيان نستنتج أن عملية التغيير التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة كانت وفقا لنموذج " هونكس " حول التغيير على المستوى الظاهري والغير الظاهري، وهذا مالاحظناه، لدى كلا المؤسسات مؤشرات ظاهرية و غير ظاهرية توحى بوجود ثقافة جديدة داخل ميدان العمل وعلى سبيل المثال تواجد البدلات المخصصة لعمال التنفيذ سواء في مون جرجرة أو في مؤسسة النقل بالإضافة إلى الإلتزام بقيم العمل الحديثة لأداء المهام، فالعامل الجزائري في هذا العصر مرتبط بدرجة كبيرة بمفاهيم الإحترافية والكفاءة، وهذا مؤشر على تنمية مهاراته وإتجاهاته ودوافعه ومعارفه، ما يعني وجود ذهنية جديدة تسطو عليها مفاهيم المعرفة الفنية والتحكم في المهارة والتنسيق الأفكار، والوعي أن أدائهم مرتبط بمؤشرات الأداء وأن نوعية المجتمع مرتبط بالقيم الجماعية المشتركة على مستوى الجماعات الرسمية وغير الرسمية وذلك بالإستعانة بتقنيات الإتصال من أجل تحقيق قيم التعاون والتكامل ،

فالتغيير الذي حدث نتيجة لمنهجيات جديدة مطبقة، لكن ماإكتشفناه هو إختلاف منهجيات التغيير من مؤسسة إلى أخرى بحيث لكل منهجية أدبيات وطرق، فالمنهجية المطبقة من طرف مؤسسة مون جرجرة تتمثل في إدارة الجودة الشاملة بمعايير دولية التي توجه المنظمة إلى قيم الكفاءة والنوعية ومواجهة المنافس، أما مؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري فهي تسير وفقا لمنهجية التنمية الإدارية من خلال محاولة تكيف سلوكيات أفراد وتدعيمها بالمهارات وتحديث أنماط تنظيمية.

إذا من خلال هذه المنهجيات نستنتج أن لكل مؤسسة نظرة حول التغيير، فكل نظرة تختلف عن الأخرى، فمثلا مؤسسة مون جرجرة تركز على النظرة المتكاملة والشاملة، بمعنى إحداث التغيير بكامل أجزاء المنظمة، فهي نظرة قائمة على التكيف البيئي الداخلي والخارجي المتماشية لأهدافها الأساسية المتمثلة في الإرتقاء والتطور، أما مؤسسة النقل نظرتها ضيقة نوع ما .

**فالمنظور الشامل الذي تعمل به مؤسسة مون جرجرة إطارها التكيف البيئي، تفرضه المنظمة من خلال تجنيد عملية التنسيق مع الأجزاء، وبرهانا على هذا نتائج تحليل الإستبيان التي أشارت أن تقييم إتجاهات أفراد العينة لنظام التغيير التنظيمي قد أسفر بنتائج إيجابية، بحيث سجلنا درجة مرتفعة للمحور**

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

المتعلق بتقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي بالنسبة لأفراد عينة مون جرجرة، هذا يعني أن أفراد العينة إتفقوا بالأغلبية أن نظام التغيير قد نجح في مؤسسة مون جرجرة ولتوضيح أكثر هناك مؤشرات تثبت ذلك من خلال إجاباتهم على عبارات المحور الأول كمايلي :

- مؤشر تطوير الشخصية وصولا إلى مرحلة النضج بدرجة مرتفعة بنسبة 85.8% وفي جميع المستويات السوسيو مهنية، فهذا المؤشر يوحي على التقدم العقلي والأخلاقي والإجتماعي ما يعني تحول نمط السلوك التنظيمي من نمط تقليدي إلى نمط حديث، وهذا دليل على تطبيق المنظمة للمنهج العلمي، فالنضج العقلي الذى يتصف به أفراد التنظيم دليلا على أنهم يشعرون بكل حرية في توسيع أفكارهم وشرعية تنفيذ أعمالهم.

- تسجيل درجة مرتفعة لصالح العبارة قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء وبالنسبة 76% كمؤشر يوحي أن المؤسسة سهرت على تفعيل آليات الترابط والتواصل وهذا ما يؤدي إلى الترابط الوظيفي الداخلي.

- قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية بدرجة مرتفعة لدى كل من الإطارات 100%، 60% لدى التحكم، دليلا على أن المؤسسة لها قدرات كافية لربط بين البيئة الداخلية والخارجية تتمثل في وحدات متخصصة كالعلاقات العامة والعلاقات التجارية، فهذه الأجهزة تساهم في تحقيق الترابط الوظيفي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

- مؤشر الشعور بالمخاطر والتحدي وزيادة الرغبة في الكفاءة والفعالية بنسبة مرتفعة تقدر بـ 87.7%، يوحي إلى أن المؤسسة قد نجحت في تجنيد مواردها البشرية وفقا لمبدأ الإبداع.

إذا من خلال هذه المؤشرات نستنتج أن عملية التغيير بمؤسسة مون جرجرة تسير وفقا لمسار ذو إتجاه متصاعد، وهو المفهوم الذي جاء به ماكيافيلي، فلقد إلتمنا وجود نماذج التغيير كالتفوق، الإبداع، المهارات، تحقيق تنمية الإتجاهات والنضج العقلي بتطبيق مناهج عملية وعلمية، وظهور قيمة إضافية مست الأهداف والنشاطات والإستراتيجيات .

ووفقا للمؤشرات الرقمية المتحصلة عليها من طرف أفراد عينة مؤسسة النقل، فإن التغيير قد مس بعض الجوانب كالحوافز العمل الجماعي المرضية بنسبة 73.3% خاصة لدى طبقة التنفيذ والتحكم، بالإضافة إلى مؤشر الشعور بالمخاطرة والتحدي في العمل بنسبة 62.8%، كذلك قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء بـ 87.2%. مايعني أن فلسفة التغيير في هذه المنظمة، توجهت أولا نحو ضرورة تنمية التفاعل والإتصال بين الأعضاء بإعتبارها كألية مهمة لحل المشاكل التنظيمية وكوسيلة للحصول على حوافز العمل

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

الجماعي وتحسين مستوى الأداء، وبدون الشك يمكن إعتبار أن متغير التفاعل والإتصال له دور بارز في جعل عينة مؤسسة النقل تشعر بالمخاطر والتحدّي في العمل، وهذا مؤشر على مقدرتهم في مواجهة البيئة الخارجية بكل كفاءة وفعالية، في حين آخر نلتمس مؤشر ضعف عملية التغيير حيث أن هناك بعض الجوانب إستمرت بإجرائها السابقة دون تغييرا مرضي من طرف أفراد العينة، ولهذا يمكن أن نحكم على التغيير الذي حدث في مؤسسة النقل كتغيير جزئي مس بعض العناصر دون المساس بالعناصر الأخرى وبالتالي لم يحقق التطور الشامل في المناخ .

ومن خلال ما سبق، نستخلص أن هناك إختلاف في طرق وأدبيات التغيير بين مؤسسات محل الدراسة ولإثبات هذا الإختلاف قمنا بإختبار الفروق بين عينتين مستقلتين إحصائيا لتقديم برهانا صادقا لذا تم إجراء إختبار T للإكتشاف إن وجدت هناك فروق جوهرية إحصائية أو لا فيما يخص هذا الطرح .

**الجدول رقم (35) : يوضح نتائج إختبار T حول تقييم نتائج التغيير التنظيمي بين العينتين**

محور	العينتين	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي	النقل	86	13.36	2.32	-12.402	0.000
	مون جرجرة	154	17.14	2.15		

الإعداد من طرف الطالبة

### تعليق على الجدول :

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه هناك فروق إحصائية دالة بين متوسط إجابات العينتين من حيث تقييم لنتائج نظام التغيير على سلوكياتهم حيث كانت النتائج لصالح عينة مؤسسة مون جرجرة بمتوسط بلغ 17.14 وبانحراف قدر 2.15، في حين بلغ متوسط الحسابي لعينة مؤسسة النقل 13.36 وبانحراف قدر ب 2.32. ومنه نثبت إحصائيا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد العينتين حول نتائج إنعكاسات التغيير على سلوك وهذا نتيجة لإختلاف نظام التغيير بين المؤسستين.

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### • نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

كان هدفنا من خلال تقييم نظام التغيير التنظيمي التعرف على مختلف قيم التغيير المطبقة في المؤسسات الجزائرية، فكانت بطرق القياس لتحديد القيم من خلال مقياس ثنائي (نعم، لا) والذي من خلاله تم الحصول على إستجابات والتعرف على إتجاهات أفراد العينتين، والتي من خلالها تم إستنباط قيم التغيير المطبقة والغير المطبقة،

فمن خلال إختبار آراء العينتين، إستنتجنا أن هناك إختلاف في تحقيق المؤشرات المطروحة والتي من خلالها يمكن أن نحكم ما إذا المنظمة حققت تغييرا شامل أو جزئيا أو كان التغيير بدرجة مرتفعة أو منخفضة، فإختلاف في هذه المؤشرات قد يرجع إلى تباين في طرق وأدبيات التغيير بين المؤسسات محل الدراسة.

### • نتائج إختبار الفرضيات الدراسة :

عند إختبار الفرضيات الدراسة إمبريقيا حول مدى تأثير المتطلبات البيئية وثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي إتضح لنا:

**للمتطلبات البيئية** متغيرات عديدة متواجدة داخل المنظمة وخارجها، قد تؤثر بشكل إيجابي عندما تكون **كفرصة تحفيزية** لعملية التغيير، ولكن من جهة أخرى قد تؤثر بشكل سلبي عندما تكون **كقوة مهددة** تحمل طاقة سلبية لعملية التغيير، وهذا ما أتضح لنا عندما قمنا بإختبار كل عنصر على حدى، فوجدنا أن الجزء الواحد أو العنصر الواحد في التنظيم ليس لديه قوة كافية لتأثير على عملية التغيير وهذا ما أكدت عليه عينة مون جرجرة عندما وافقوا بالأغلبية على أن بعد القائد والجماعة والمناخ لديهم تأثير **لأبأس** به، بمعنى أن لكل عنصر تأثيرات لكن ليست قوية، و إنما لديهم ثقة قوية بدافعيتهم نحو التغيير، في حين نجد عينة النقل ترى أن **عناصر بيئتها الداخلية** ليس لديها القوة المؤهلة لمقابلة التغييرات نظرا لضعفها،

إذا من خلال هذا الإختبار الذي قمنا به لكل جزء داخل التنظيم، يتبين لنا أننا لا يمكن تفسير عملية التغيير التنظيمي **بالجزئيات البيئية الداخلية**، هذا لأن العنصر بوحده ليس لديه قدرة كاملة وافية في تحفيز وتفعيل عملية التغيير التنظيمي،

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

لكن عندما إختبرنا العلاقة بين هذه العناصر إتضح لنا أمر مهم، وهو وجود علاقة إرتباطية بين العناصر الداخلية للتنظيم وهذا مايتبين لنا أن القوة الدافعية التي تحرك الفرد بمؤسسة مون جرجرة محفزة بوجود العلاقة الطردية الموجبة بين المناخ والجماعة، و علاقة طردية موجبة بين المناخ والقائد. ونفس الشيء بالنسبة لمؤسسة النقل وجود علاقة بين المناخ والفرد و المناخ و الجماعة، إذا من خلال دراسة العلاقة الترابطية بين العناصر الداخلية نستنتج أن القوة الداخلية مرهونة بترابط العناصر، فقد يعتبر المناخ التنظيمي هو همزة وصل بين الفرد والجماعة والقائد،

أما بالنسبة للبيئة الخارجية، ومن خلال إختبارها وفقا لآراء الأفراد حول العوامل الخارجية المؤثرة على التغيير أداءهم، فكانت النتيجة إختلاف آراء العينتين حول تأثيرات البيئة الخارجية، فمثلا عمال مؤسسة مون جرجرة يتأثرون كثيرا بمعايير الجودة التي إستوردتها مؤسستهم فقد يعتبرونها من أهم العوامل المحفزة للكفاءة والفعالية وتطوير أداءهم، في حين نجد عمال النقل يهتمون كثيرا بتطورات التكنولوجيا لأن أدائهم مرتبط بشكل كبير بتقنية النقل .

قد نلاحظ وجود إختلاف في آراء العينتين حول العوامل المؤثرة في تحسين أدائهم، ويمكن تفسير هذا الإختلاف إلى تباين في درجة تأثير العوامل الخارجية على البيئة التنظيمية بالرغم من أنها مشتركة بين جميع المؤسسات، وهذا لأنها متواجدة ضمن نظام شامل، لكن نتيجة إختلاف شدة التأثير قد يولد إختلاف في الإدراك بها، فمثلا عمال مون جرجرة نجدهم يتأثرون كثيرا بمعايير الجودة لأنهم تعايشوا مع هذا العامل فهم على وعي بتأثيراته الإيجابية، في حين نجد مؤسسة النقل لا يدركون بأهمية تأثيرات معايير الجودة لأنها ليست مطبقة على واقعهم فهم مرتبطون بالبعد التقني كآلات النقل بإعتبارها الحل الأنسب لتطوير مؤسستهم، وهذا ما قد تم ملاحظته أثناء تواجدها في الميدان، أن عمال مؤسسة مون جرجرة يستعملون كثيرا معاني مرتبطة بمعايير الجودة أما مؤسسة النقل يستعملون معاني مرتبطة بمختلف التقنيات ووسيلة عملهم.

وأثناء إختبارنا لمعوقات البيئة الخارجية، إتضح لنا أنها لاتؤثر بشكل مباشر على التغييرات وتطورات بيئة مون جرجرة، لكن على عكس هذا تشكل ثقافة المجتمع عائقا على عينة النقل، هنا يتضح لنا أن عينة مون جرجرة تمكنت من التحكم في المعوقات الخارجية، أما مؤسسة النقل متأثرة بشكل كبير بمعوقات البيئة الخارجية هذا لأن معظم عملياتها وطبيعتها نشاطاتها التنفيذية تقوم بها خارج المؤسسة،

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

فمؤسسة النقل لها تواصل مباشر مع البيئة الخارجية أما مؤسسة مون جرجرة فمعظم نشاطاتها وعملياتها تكون داخل إطارها الجغرافي فمثلا العمليات التنفيذية قد تكون داخل الورشات نظرا للبيئة التي تتميز بها مون جرجرة كونها بيئة متجانسة أما بيئة مؤسسة النقل غير متجانسة، فالبيئة الغير المتجانسة نجد عمالها أكثر تأثيرا بمعوقات البيئة الخارجية هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن تفسير تحكم مون جرجرة في المعوقات نظرا لتطبيق نظام الجودة الذي منح لها فرصة تحديد البيئة التي تتعامل معها والتحكم في مخاطر المتغيرات والإبتعاد عن كل الإستثناءات .

**نلاحظ من خلال تحليلنا للبيئة الخارجية، أن بالرغم من أهميتها لإحتواءها مجموعة من المتطلبات العديدة والمتنوعة وكلها ضرورية وهذا ما رأيناه من الناحية النظرية وكما توصلت إليها مختلف العلوم بإعطاء أهمية لها، لكن واقع المؤسسات يبين لنا عكس ذلك، فهي تحدد ماهي العناصر التي لها أثر مباشر والعناصر التي لها أثر غير مباشر، كما تعزل المتطلبات التي ليس لديها أهمية كبرى في التنمية التنظيمية، وهذا ما لاحظناه عند إستجوابنا لأفراد العينيتين، على حساب آرائهم أن متغير السياسة ليس لديه دور بارز في عملية التغيير، ونظرا لرفضهم إعطاء تقييم له ما أدى بالباحث إلى عدم إختباره وحذف السؤال المتعلق به.**

**ولقد تبين لنا أن للبيئة التنظيمية متطلبات معقدة نوعا ما، لكثرة عناصرها، فهي في بعض الأحيان غامضة، تظهر مفاجئة، تهدد إدراك وتنبؤات المنظمة، لهذا نجد مؤسسة مون جرجرة تهتم كثيرا بعنصر ثقافة المنظمة وتعتبرها كآلية لها قدرة التحكم بكل المتطلبات المعقدة والمهددة، وكما تلعب دورا مهما في تعزيز فكرة التغيير وخلق فعالية لهذه العملية من خلال تقوية أنساقها المعنوية والقيمية والسلوكية في إطار نظام مركب وخلق إنسجام بين الثقافات الفرعية المتواجدة بين الفئات السوسيو مهنية في إطار تحقيق نظام متكامل،**

من هنا نصل إلى مغزى معين، أن الترابط الداخلي الذي حققته مؤسسة مون جرجرة أساسها تلك الثقافة القوية المساهمة في خلق مناخ تنظيمي ديناميكي، بفضل وجود قيم مشتركة التي تخلق الإنسجام الثقافي، وما يزيد من جعل الوحدات التنظيمية حية يحدث بينها إثارة وتفاعل هي ثقافة الجودة والنوعية المنتشرة على كل أجزاء التنظيم في شكل معايير يلتزمون بها، وبهذا شكل نظام متكامل بمؤسسة مون جرجرة .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

أما بالنسبة لعينة النقل، فالأمر مختلف تماما، لقد إتضح أنه تعاني من إشكالية النسق القيمي وهذا ما إنعكس سلبيا على تجانس البيئة الداخلية، بحيث نلتمس إختلال موازن القوى لسلوكيات الفئات السوسيو مهنية، فنجد طبقة التحكم لها قوة في التوجيه عملية التغيير، في حين نجد الإطارات ضعيفة في التخطيط لتغيير، ولعل من المناسب الإشارة أن إختلال النظام المتكامل لثقافة المنظمة بمؤسسة النقل نتيجة لنمو الثقافات الفرعية المختلفة بين الفئات السوسيو مهنية .

**قد يبدوا لنا أن ثقافة مون جرجرة قوية** وأفراد التنظيم راضين بها وعلى أمل بمستقبل كفاءتها وفعاليتها وزيادة تنميتها، في حين نجد عينة مؤسسة النقل ليسوا راضين بثقافتهم، ولهذا نجد أغلبية أفراد عينة النقل يتأثرون بالواقع الخارجي ويميلون للعوامل الخارجية أكثر من العوامل الداخلية، ويمكن تفسير هذا الميل الخارجي إلى عدم وجود ثقافة قوية تعمل على جلب العمال إلى المناخ التنظيمي، وقد نلتمس نوع من الإنشقاقات في البيئة الداخلية لمؤسسة النقل، نظرا لعدم وجود ثقافة فعالة تساهم في خلق نوع من التجانس الداخلي، وهذا ملاحظناه أثناء تواجدها، أن المكاتب متباعدة فيما بينها وبأبواب مغلقة وكل إطار يعمل بوحده في مكتبه، وهذه الوضعية في الحقيقة أدت إلى ظهور نوع من إشكالية التباعد الإجتماعي الذي يمنع سير نظام التواصل وبالتالي خلق الإنشقاقات الداخلية، وكما نجد الطبقة التنفيذية بعيدة كل البعد عن البيئة الداخلية نظرا لتواجدها معظم الأوقات خارج المؤسسة، وبما أن البيئة التي تعمل فيها مؤسسة النقل بيئة غير متجانسة هذا ما أدى إلى ظهور ثقافة غير متجانسة.

و الجدير بالذكر أن صناعة ثقافة المنظمة بمؤسسة مون جرجرة قد تكون من طرف مسؤول المؤسسة وأعضاء لجنة المديرية ، فالنظام الداخلي هو المسؤول في صناعة ثقافته وتنميتها على حساب توجهاتهم، أما مؤسسة النقل بإعتبارها مؤسسة تنتمي إلى القطاع العام، فمصير ثقافتها مرهون بمجلس الإدارة المتواجد خارج المناخ التنظيمي والهيكل الرسمي المتواجد في النظام الشامل وهو الوزارة، وبهذا يتضح لنا أن العامل في قطاع العام ليس لديه قدرة التحكم في ثقافة المنظمة بكل حرية، فالنتائج المرضية لتغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة مرهونة بجدارة فريق العمل المتحكم في أدبيات التغيير و الذي يمتلك ثقافة ملائمة لتكيف البيئي و هذا ما يساهم إلى حد كبير في تدعيم عملية التغيير .

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

### خاتمة الفصل الرابع :

من خلال دراستنا الميدانية نستنتج النقاط الأساسية التالية :

أولا : إستنتاج حول عملية التغيير التنظيمي في ظل نظام إدارة الجودة لدى مؤسسة مون

#### جرجرة

✓ إن التغيير التنظيمي في ظل نظام الجودة يكون قابل لتطبيق وهذا نتيجة لتلائم المتطلبات البيئية مع العملية، فمثلا في مؤسسة مون جرجرة إعتمدت على قوة شبانية التي تمتلك قوة دافعة نحو التغيير ولها مهارات مهنية وسريعة الإدراك لكل النماذج الإستدلالية والمتطلبات الحديثة. وما حفز أكثر دمج عملية التغيير التنظيمي هو العمل كفريق الذي يعتبر كأهم الركائز الأساسية في مون جرجرة .

✓ الثقافة التنظيمية في ظل نظام الجودة والنوعية هي تلك الثقافة التي تمثل للمقاييس الدولية من أجل مطابقة أدائها التنظيمي لمواصفات قياسية وتكون بعيدة عن كل الإستثناءات والمخاطر وإستبعاد المتطلبات الغير الملائمة، وهي الثقافة التي تعتمد على توجيه وإرشاد الأداء الجماعي من خلال مؤشرات، فمؤسسة مون جرجرة إعتمدت على نموذج مؤشرات الأداء العملية KPI قابلة للقياس، ومؤشرات الإدارة المرئية.

✓ مما يزيد من فعالية وكفاءة التغيير نحو تحقيق نظام الجودة هو ذلك الإنسجام والتوافق بين المتطلبات البيئية وثقافة المنظمة نحو التغيير والجودة، فلقد نجد مؤسسة مون جرجرة ملتزمة بتحديد وتنفيذ سياسة النوعية وفقا للمعايير الدولية، وإرشاد قراراتها وفقا لتوجهات إستراتيجية، ورسخ ثقافة مشتركة بين العمال أساسها الإنزمام بمبادئ النوعية، إنزمام بطريقة المنهجية لإعداد وتخطيط وتنفيذ إجراءات عملية التغيير .

✓ وكانت نتيجة التغيير في إطار تطبيق نظام الجودة وعلى حساب المعلومات المتحصلة عليها من طرف مديريةية الموارد البشرية التابعة لمؤسسة مون جرجرة كالتالي : عدم وجود شكاوي في شهر ديسمبر 2021<sup>1</sup>، نتيجة 100% تطوير الكفاءات<sup>2</sup>، نتيجة 582 / 22 = 3.78% بمعنى دوران العمل أصغر من 10%، أكبر من 10% عبروا عن رضاهم وولاءهم بمعنى المنظمة حققت هدفها التحفيزي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> bilan réclamation .direction d'administration et des ressources humaines

<sup>2</sup> Dilan gestion et développement des compétences

<sup>3</sup> Bilan stabilisation et motivation .drection d'administration et des ressources humaines

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

فنتيجة بحثنا أكدت على أن تغيير في أداء وسلوك أفراد عينة مؤسسة مون جرجرة إيجابية ، لكن هذا لا يمنعنا أن نسجل نتائج منخفضة لهذه المؤسسة والمتمثلة في عدم رضا طبقة التنفيذ بالراتب وعدم قدرتها الحصول على المعلومات الكافية في وقت مناسب .

### ثانيا: مؤسسة النقل:

بالرغم من التحسن الذي طرأ على أداء عمال المؤسسة، لكن هناك دائما نقائص في بعض الجوانب، لذا يمكن إعتباره تحسن جزئي ليس شاملا، ويمكن تفسير هذا التباطئ والتأخر إلى وجود عقبات تهدد عملية التغيير في هذا القطاع، والذي يمكن إرجاعه في إعتقادي إلى سياسة قطاع العام التي لا تتغير أنماطها بشكل متواصل ومستمر بالإضافة إلى تأثيرات مجلس الإدارة الذي يضع حدا لحرية تصرف المؤسسة بمصيرها، كذلك إرتباط المؤسسة بقوانين جامدة غير قابلة لتغيير، ولهذا سنصل إلى نتيجة أن التغيير التنظيمي لا يصبح قابل لتطبيق في ظل المتطلبات الغير الملائمة،

و على الجانب الآخر، نلاحظ أن المقاربة الجديدة التي إتمتدت عليها المؤسسة بفضل الطاقة الشبانية الجزائرية التي تحمل في طياتها قيم التحضر في العمل، فظهور الطاقة الشبانية بهذه الصفات نتيجة لمستواهم العلمي الذي منح لهم قدرة التحكم في الفرص والتهديدات وإمكانية الدمج بين المعارف النظرية والتطبيقية، وهذا ما لاحظناه في سلوكياتهم الإيجابية التي يقوم بها عمال الإدارة من خلال الإلتزام بتخطيط البرامج وكذا إلتزام السائقين بتوقيت العمل المحددة وبدورات في الولاية، لذا يمكن إعتبار أن الطاقة البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية المعتمدة عليها لإنجاح عملية الإصلاحات بالمؤسسة. لذا يتبين لنا أن مصير مؤسسة النقل مرهون بالكفاءات التي لديها إرادة و تفاؤل في تطبيق معايير الجودة مستقبلا و الخوض في تجربة التغيير التنظيمي .

### ثالثا : تفسير سبب نجاح مؤسسة مون جرجرة في إحداث التغيير التنظيمي وإخفاق مؤسسة

#### النقل في إحداث التغيير التنظيمي

باعتبار أن مؤسسة مون جرجرة كمؤسسة صناعية وإقتصادية وتجارية، متواجدة في واقع ديناميكي ومتحرك فهي تتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا، وبعد أن أدرك فريق العمل أن مؤسستهم متواجدة ضمن بيئة معقدة، مآدى بهم الإستعانة على أداة ووسيلة لتحويل طاقتهم المادية والمعنوية لكي تصبح قادرة على التحكم في علاقاتها مع البيئة الخارجية، فكانت من أهم الأدوات المعاصرة التي تم تطبيقها تتمثل في المعايير

## الفصل الرابع: تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

الدولية، التي تم إستردادها وتم تطبيقها على قراراتها الإدارية والتنفيذية خاصة على الأعمال التحويلية، والتي تضمن الإنجاز بفعالية وكفاءة وتحقيق مخرجات بنوعية لتكيف مع حاجات المستهلك، وهو الهدف التنفيذي الذي تسعى إليه المؤسسة من أجل تحقيق الهدف الأساسي الذي سطرته في المخطط الإستراتيجي 2018-2025 والمتمثل في ضمان جاذبية البيئة الخارجية وتفاعل معها بشكل مستمر، وهذا ما زاد من رضا المؤسسة وتحفيزها على تطبيع أكثر للمعايير الدولية من أجل إستمرارية نوعية الأداء الوظيفي والتنظيمي.

في حين نجد مؤسسة النقل بالرغم من تصديرها لقيم و مختلف الخدمات للبيئة الخارجية، لكنها لا تمتلك طاقة إيجابية التي تساعد في إحداث تغييرات جذرية لتنظيمها، هذا لأن نظام المؤسسة منغلقة على البيئة المعاصرة التي لديها دور في تنمية الثقافة التغيير، وهي الإشكالية التي يعاني منها القطاع العام .

إذا في الأخير نستنتج أن التفاعل المستمر مع البيئة يجعل المؤسسة تمتلك سلاحا معاصرا المتمثل في المعايير التي لها قدرة على صناعة ثقافة قوية كأساس لمواجهة رسالة التغيير.

النتيجة العامة وتقديم التوصيات

### • النتيجة العامة

- التغيير التنظيمي هو ذلك التطور الشامل يمس كل أجزاء التنظيم يشمل سياسة المنظمة، الإستراتيجية، تطوير الأداء، توسيع الهيكل التنظيمي، التكيف مع البيئة، أما التغيير الجزئي هو إحداث تحسن وإصلاح عنصر معين فقط .
- على الرغم من حقيقة أن هناك العديد من الأسباب للحاجة إلى التغيير، فإننا نحدد سببين رئيسيين وهما:

- السبب الأول هو الخلل الوظيفي (Dysfonctionnement)

- السبب الثاني يتمثل في رداءة النوعية (Coût de la Non Qualité)

➤ يمكن تصنيف أهداف التغيير التنظيمي في ظل نظام الجودة إلى صنفين وهما:

- الهدف التنفيذي (Objectif Opérationnel) يتمثل في البحث عن النوعية وتحديد

البيئة من أجل التأكد البيئي، وتحمي التعقيد البيئي .

- الهدف الإستراتيجي (Objectif Stratégique) يتمثل في التحسن المستمر وهيمنة

المنظمة على بيئتها (Entreprise Dominante)

➤ يمكن تطبيق وتنفيذ التغيير التنظيمي إذا كانت هناك متطلبات بيئية مناسبة: كثافة قوية تعمل على مواءمة البيئة مع أهداف وإمكانات التغيير، فضلا عن ثقافة القيادة والتوجيه من أجل التغيير، وهي بعيدة كل البعد عن الإستثناءات .

➤ لا تنطبق التغييرات التنظيمية في ظل المتطلبات أو الثقافة غير المناسبة التي تفرضها البيروقراطية.

➤ يرجع الاختلاف في عمليات التغيير التنظيمي إلى المنهجيات المختلفة لعملية التغيير بين المؤسسات، والرغبات المختلفة للمنظمة في التخلي عن إجراءات السابقة أو عدم التخلي عنها، فضلا عن درجة إستجابة المنظمة للتغيير، وتوقعاتها وتنبؤاتها، وردود الفعل، والوضع المحيط بالمنظمة، ونوع الأزمة التي تدفع المؤسسة.

➤ خضعت مؤسسة مون جرجرة لتغييرات شاملة وهامة، وإستحدثت طرق وأنظمة جديدة في جميع أنحاء النظام، في حين مؤسسة النقل نجد تغيراتها طفيفة وليست عميقة لأنها تعمل وفقا للنظام القديم .

➤ كلما توفرت ثقافة قوية كلما كانت المتطلبات البيئية أكثر ملائمة، كلما كانت عملية التغيير أكثر نشاطا مما يؤدي إلى كفاءة وفعالية المنظمة .

## النتيجة العامة وتقديم التوصيات

- إن ثقافة النوعية هي تلك الثقافة التي تحمل في طياتها معايير ومقاييس وتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها نظام الجودة.
- إن تطبيق نظام الجودة يزيد الحاجة والرغبة في تعلم طرق جديدة.
- نستنتج أن تقنية عملية التغيير تتغير من عصر إلى آخر، وهذا نتيجة لتغيير ظروف وأهداف المنظمة.
- شهدت الثقافة التنظيمية الجزائرية تحولا من ثقافة النظام المغلق المستقطبة لمتغيرات البيئة الخارجية إلى ثقافة النظام المفتوح التي تواجه البيئة وتفرض نفسها على الخارج.
- إن فلسفة تحديد المتطلبات سوف تؤدي لاحقا إلى فلسفة نقص العناصر من أجل تخفيف من الضغوطات ولذا نتنبأ بأن فلسفة التغيير مستقبلا سوف تتغير نحو نظرة الإحالة التي تركز على عزل جميع العناصر وتركيز نحو أحادية التعليل القائمة على التقنية محل التأثير، وهذا لغرض إعتزال العوامل المعقدة والتطبيق الأوسع لتكنولوجيا الرقمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية المتطورة وهذا دون الشك سيؤدي إلى تسريح العمال مما ينتج عنها إرتفاع نسبة البطالة في المجتمع.
- إذا كان الباحث (j.woodward) يرى أن إختلاف المنظمات راجع إلى إختلاف في التكنولوجيا المستعملة، فنحن من خلال هذه الدراسة نرى أن سبب الإختلاف بين المؤسسات راجع إلى إختلاف في طرق التسيير والتنظيم وإختلاف إجراءات التنفيذ.
- كلما كانت المتطلبات البيئية أكثر ملاءمة، زادت فرص المنظمة للتغيير.

• التوصيات المقدمة لمؤسسات محل الدراسة:

1/ التوصيات المقدمة لمؤسسة النقل :

- نوجه توصية لوزارة النقل على ضرورة تطوير من نطاق سياستها الخدمائية، مع مراعاة الحاجة إلى تخطيط سياسات الجودة والتنوع، وتطبيق أنظمة الجودة لضمان كفاءة وفعالية القطاع، وخلق الثقافة المناسبة لمواءمة الأهداف والكفاءات، وتحديد البيئة المناسبة لتحقيق أهداف القطاع.
- ضرورة إستقلالية المؤسسة في إتخاذ القرارات دون تدخل من مجلس الإدارة والإتفاقيات الجماعية.
- من الضروري تصميم الهيكل التنظيمي، وتطوير نموذج منظم ومستقر، والإعلان عنه في الإدارة حتى يكون جميع العمال على دراية به.
- ضرورة وضع بطاقات لوظائف مع تحديد الأنشطة ومواصفات لمهام شاغل الوظيفة ويجب توزيعه على أفراد التنظيم لكي يعرف كل فرد دوره وإتباعها كما هي مطلوبة وبالتالي يتمكن العامل من إستخدام مهاراته وإمكانيته بكفاءة وبهذا تسهل عملية التواصل والتنسيق بين الوحدات ووضع حدا لكل الصراعات الناتجة عن غموض الدور.
- ينبغي بناء ثقافة للمؤسسة بطريقة تعمل على أساس تنافسي .
- وبما أن المؤسسة تتجه نحو السعي للنمو والتطور والتقدم، فإنها تتطلب معرفة مبادئ النظام الجديد وكذلك الجهد المبذول لتقييم الواقع وتحديد الإحتياجات الدقيقة للمؤسسة، ولاسيما الإهتمام بنتائج البحث العلمي.
- يجب الإهتمام بالجمال التفاعلي بين العمال لذا يستوجب تفعيل معايير التنسيق وتشجيع قيم المشتركة وتحفيز العمل الجماعي داخل المكاتب لذلك يستوجب توطيد نظام مفتوح داخل المؤسسة.
- وينبغي إلغاء مكتب المستخدمين وإستحداث قسم تسيير الموارد البشرية الذي يكمن دوره في دعم أداء المنظمة من خلال القدرة على توجيه الموارد البشرية وضمان في التنسيق والتكامل بين الموظفين وتسيير الأفراد والمساهمة في ضمان تطورهم المستمر.
- إن تمكين نظام الحوافز داخل المؤسسة أمر إلزامي ويتطلب تركيزا كبيرا على العمال الإستغلاليين.
- يجب إستقطاب وتوظيف المتخصصين في العلوم الإدارية وتنظيم المؤسسات من أجل تقديم إستشارات إدارية وتوجيه الثقافة التنظيمية بالأطر العلمية.
- يجب زيادة عدد الحافلات وفتح خطوط جديدة، كما أعرب موظفو المؤسسة عن هذه المطالب أثناء الإستجواب.

## النتيجة العامة وتقديم التوصيات

- من الضروري تطوير النقل عن طريق إدخال الأنترنت في الحافلات لضمان الإتصال المباشرة بين عمال الإستغلال والإدارة.
- من الضروري تثبيت نظام تحديد المواقع (GPS) لكي تتمكن الإدارة من مراقبة حركة الحافلات عن بعد.
- من أجل تسهيل التواصل بين العملاء والمؤسسة، من الضروري إنشاء موقع رسمي للمؤسسة على الشبكة العنكبوتية (الأنترنت).

### 2/ التوصيات المقدمة لمؤسسة مون جرجرة

- يجب أن تفكر المؤسسة في إيجاد حل لمشكلة تسريح العمال في فصل الصيف، والتي لها تأثير على خلق البطالة.
- يجب تسوية وضعية الطريق المؤدية إلى المؤسسة، لأنه ضيق يعيق حركة البضائع.
- وتجدر الإشارة أن العاملين في التنفيذ يطالبون بالحاجة إلى تغيير نظام 8/3 التوقيت المعمول مقابل أسبوعين عمل وأسبوع راحة بتوقيت ثابت، كما أنهم يطالبون بضرورة تعديل سرعة الماكينة لتناسب عدد المشغلين.
- يجب تسوية وضعية الأجرة ونظام المعلومات بالنسبة لطبقة التنفيذ .
- يجب التعامل مع أنظمة الجودة على أنها مسألة حضارية، والحفاظ عليها وتسجيلها لكي تظل جزءا من تراث المنظمة ويمكن نقلها إلى الأجيال القادمة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال دراستنا تعرفنا على مدى وكيفية إستجابة ثقافة المنظمة لتغيرات بيئية والتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير مع إمكانية الوصول إلى النتائج التي من خلالها قمنا بصياغة بعض التوصيات التي تفيد المنظمات لإتخاذ قرارات واعية ورشيده حول إدارة عملية التغيير بكل كفاءة وفاعلية ، نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي هي عملية معاصرة تخضع لها المنظمة بإدخال بديل جديد في النظام الكلي للمؤسسة أين يتطلب ضرورة إحداث تغيرات على جميع المستويات التنظيمية، لذا يمكن إعتبار أن التغيير التنظيمي مفهوم أساسي في التنظيم الحديث خاضع لتقنيات جديدة، كعملية لها إنعكاسات إيجابية تخلق قوة التكيف للبيئة التنظيمية، ولها إنعكاسات سلبية في حالة ما إذا لم تتمكن المنظمة من التحكم فيها .

فقدرة تحكم المؤسسة بعملية التغيير مقترن بمتطلبات تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وهنا لابد من بيان أن فاعلية نتائج التغيير التنظيمي مرهون بقدرة المؤسسة في تحقيق النتائج المتوقعة وكفاءة عملية التغيير مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة ربط بين الإمكانيات المتوفرة والنتائج، والقدرة من تحقيق التغيير مرتبط بالمستويات التي يمكن تحسينها وتطويرها في وقت مناسب، ونوعية التغيير مقترن بإمكانية المؤسسة من تحقيقه دون أي خلل وتظهر نتائجه في الأخير مطابقا للمعايير دولية ،

وعليه ففاعلية عملية التغيير التنظيمي مرهونة بمقدرة المؤسسة المزج بين كفاءة تسيير عملية التغيير وفاعلية نتائج التغيير، وهذا يتطلب في الواقع ضرورة توفير ركيزة أساسية تتمثل في الثقافة التي تعمل على تنسيق بين أهداف المنظمة وإمكانيتها، وتحقيق التلاؤم بين البيئة والأهداف والإمكانيات في إطار رسم وتفعيل سياسة لتغيير من خلال ضبط الإجراءات وقواعد وقانون لسير العملية، وإلتزام بتنظيم العملية وخلق ذلك النظام الذي يحمل رؤية جديدة كونية جماعية لها أسس ومبادئ ومعتقدات حول الإنسجام الداخلي والتفاعل مع البيئة الخارجية لغرض التكيف مع كل المستجدات الجديدة .

وهنا يتضح لنا أن قوة ثقافة المنظمة كركيزة أساسية لتحكم في حتمية التغيير ومصيره خاصة في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيرات، وعلى الرغم من توفير البيئة التنظيمية على مختلف أنواع متطلبات الدعم إلا أن قوة التأثير تتركز في الثقافة بإعتبارها العنصر الجوهرية في التنظيم ،

فوق الثقافة التنظيمية منبثقة من نمط عيشها المتكون من النسق المعنوي والسلوكي والمادي، إلا أن الحقيقة التي يجب التركيز عليها وتوضيحها أن المنظمة في العصر الحديث تستمد قوتها الثقافية من خلال تلك المعايير الدولية لنظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما إستخلصناه في تجربة مؤسسة مون جرجرة، وهذا مادعانا إلى ضرورة إعطاء للمواصفات القياسية الدولية أكثر أهمية بكونها تجعل المؤسسة دائما مجتدة لكل التغييرات، في حين لا يصلح تطبيق التغيير التنظيمي في ظل نمط الثقافة البيروقراطية .

**لذا سنختتم مذكرتنا بهذه التوجيهات للمؤسسات الجزائرية التي هي على طريق التغيير:**

يستوجب على المؤسسات الجزائرية الحديثة أن تكون متشعبة بثقافة التغيير هذا نظرا لأهميته في تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية والإستجابة لها وسهولة التعامل مع الجيل الجديد، وتحقيق النتائج بكل فعالية وكفاءة. ومن أهم النصائح الموجهة :

✓ **إن التغيير يتطلب الإقتناع به أولا، فعملية الإقتناع بشيء معين أو بفكرة معينة أو توجه ما يتطلب الإدراك به، لذا ننصح المؤسسات الجزائرية بضرورة الإطلاع على الإتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية والتنظيمية الذي من شأنه يفتح أفقا جديدة أمام المؤسسة .**

✓ **الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة يجب أن يكون بحكمة وعقلانية لذا يجب مراعاة الثقافة الأصلية للمؤسسة وضرورة إحترام ثقافة المجتمع الجزائري بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بنصائح المستشارين والمختصين لمنع أخطاء النقل الميكانيكي الذي يجعل مستقبل المؤسسة في مهب الريح.**

✓ **ضرورة إستحداث مناصب لمختصين في مجال الثقافة التنظيمية وتغييراتها في كل مؤسسة والعمل على تأهيل الموارد البشرية للفهم الجيد لتجارب الجديدة والتفاعل معها.**

✓ **على المنظمة إختيار أوقات وحالات ومناسبات لإحداث التغيير، صحيح أن التعديلات تجرى على البيئة التوافقية ولكنها لا تكون كافية في حالة الإضطرابات المفاجئة كظهور منافسين جدد، فهنا الحاجة إلى ضرورة التغيير الجذري لكل الإستراتيجية من أجل ترسيخ مكانتها في السوق وتحقيق كفاءتها.**

✓ **على المؤسسات الإبداعية التي عرفت تجربة ناجحة أن تنقل تجربتها إلى المؤسسات الأخرى.**

✓ **ضرورة الإلتزام الجماعي للعاملين ومشاركة الجميع، لأن نجاح التغيير مرهون بالرأسمال البشري سواء المحترف أو المهني أو الجامعي، والتغيير بحاجة لطاقة شبابية مؤهلة بكفاءات عالية تحمل معارف نظرية وعملية.**

- ✓ إن عملية التغيير حساسة ومعقدة لذا يتوجب تنسيق جميع القدرات المالية والمادية والمعنوية والبشرية والمعارف والمواهب و الإستعانة بالخبراء وغرس قيم التغيير في الثقافات التنظيمية والعمل على إنمائها، لذا يجب التركيز على مقارنة تنسيق بين عناصر البيئة الداخلية وإحداث ملائمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية، لذا نشير إلى ضرورة إتباع مناهج فعالة لعملية التغيير.
- ✓ توسيع من دائرة مشاركة كل الفئات السوسيو مهنية ولا يجب حصرها في فئة معينة.
- ✓ شمولية تفعيل الثقافة التنظيمية على كل المؤسسات الجزائرية من خلال الحفاظ على الثقافة الإيجابية والعمل على نقلها من جيل إلى آخر.
- ✓ الحفاظ على هوية المؤسسة الجزائرية، وضرورة تحديد الهوية الوطنية وتنسق بين العناصر الحضارية كاللغة والدين من أجل وحدة العامل الجزائري وتحقيق التكامل الثقافي وعدم قابليتها للتجزئة. والإطلاق من ثقافة الواقع الجزائري وهي الثقافة الأصلية والمعطيات البيئية وخاصة الإهتمام بحاجيات الموارد البشرية والشعب، فتفعيل الثقافة مرهونا بالمعايير والنخبة، فعلى الثقافة التنظيمية الجزائرية أن تتخذ كل التحولات والإصلاحات وفقا لقيم العدالة والإستقلال والحرية والتحرر والهوية والعظمة .
- ✓ ربط بين المبادئ الأساسية المتمثلة في حرية التسيير، الإقتداء بالأطر الأنطولوجية، التأقلم مع البيئة الإجتماعية والإقتصادية، الأخذ في الحسبان مبدأ الربحية، والإهتمام بعامل الكفاءة والفعالية.
- ✓ يستوجب غرس ثقافة التغيير في المجتمع الجزائري والعمل على إنمائها ومراقبتها والجميع يجب أن يخضع لها ويحترمها.
- ✓ يستوجب التصفية النهائية لكل المخلفات الثقافية المعادية لتطوير المؤسسات الجزائرية فالأمر يتطلب دراسة عميقة وقرارات ذات تأثير تنظيمي قوي في نطاق منهجي منظم ومخطط تدعم تطهير المؤسسات الجزائرية وإعادة تنظيمها وجعل التغيير مبدأها الحيوي.
- ✓ ضرورة إعادة النظر في القيم التنظيمية الضعيفة والقديمة التي لا تخدم العصرية والعمل بكل جهد في طرح مشاكل التنظيم، وضرورة الأخذ بعين الإعتبار بمتطلبات التقدم والعصرية وخاصة الإستفادة من أدوات البحث العلمي وتجارب الحديثة في مشروع التغيير.
- ✓ ضرورة محاربة وتجميد كل أشكال الثقافات الفاسدة مثل الروتينية وكل أشكال المعادية للتغيير، خاصة يستوجب الحذر من الثقافات الشعبية المروجة للفوضوية داخل التنظيم.

- ✓ إن التغيير رهان المستقبل سلاح ذو حدين قد يكون كقيمة مضافة، كما قد يكون له إنعكاسات سلبية، لذا على المنظمة إحترام خصوصياتها والحرص على هويتها.
- ✓ ضرورة تجسيد ثقافة الجودة في كل المؤسسات الجزائرية لذا يتوجب تهيئة أرضية اللازمة لدمج المعايير الدولية للجودة الشاملة في أوساط البيئة التنظيمية .
- ✓ ضرورة الإمتثال بسلوكيات مهنية ومنهجية أثناء الإعداد والتخطيط والتنفيذ لعملية التغيير من خلال:

- الإعتقاد على الطريقة البراغماتية في تحديد أهداف الأداء التشغيلي قبل بدء بمرحلة التشخيص.
- ضرورة التركيز على تحليل البيئي للكشف عن مواطن الضعف و القوة.
- الإعتقاد على أدوات التحليل المتمثلة في مؤشرات قياس الأداء والتركيز على مناهج لمقارنة الأداء.
- ضرورة تحديد الأهداف التنفيذية من طرف جميع مسؤولي عن الأقسام وتغلب على كل التناقضات بينهم من خلال زرع ثقافة قبول التنوع وثقافة التنسيق ما بين فريق العمل.
- ضرورة ربط بين الأهداف التنفيذية والخيار الإستراتيجي.
- ضرورة نقص من إجراءات المعقدة لتنفيذ التغيير وجعلها بطرق بسيطة لكي يتمكن الفريق من التحكم فيها والتنفيذ السريع لتغيير.
- إختيار أساليب ملائمة لمعنويات الفرد لكي يتمكن من التحكم فيها.
- تحديد إمكانات التقدم على حساب الأهداف و وضع خطة عمل تصحيحية.
- يجب على كل موظف تحديد مساهمته في أداء الشركة.

هناك مؤسسات جزائرية تعيش ظروف قاسية، لكن يجب الإيمان بالمستحلات ولا يجب الإستسلام للخسارة، فيما أن للجزائر طاقة شبابية تتحدى المعوقات بالتغيير لا يكون مستحيلا، ويمكن إعتبار موضوع الثقافة التنظيمية كرسالة أمل لكل مؤسسة تعيش ظروف صعبة.

ونختتم بحثنا بهذه المقولة: التغيير عبارة عن ثروة ينمي المعارف النظرية والعملية، وكما يشجع المواهب، يجعل المجتمع يعمل وفقا لمنهجية كما يصلح كل فساد ويهذب المرء، آلياته تلك الثقافة القائمة على التربية والتعليم .

## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1./ قائمة مراجع باللغة العربية

أ-الكتب

1. إبراهيم عباس الجلاي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة ، ط.1، 2013،
2. إبراهيم بدران، رشا حمادة، دليل المستخدم للاستشارات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2007.
3. إحسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي: منظور الأداء المتوازن، دارالأيام، ط.1، الأردن، 2014
4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء، ط.1، عمان ، 2013،
5. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط.2، عمان، 2016.
6. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري والإدارة التغيير، الدار الجامعية ط.3، الإسكندرية، 2007 .
7. أحمد غباري ثائر، الدافعية - النظرية والتطبيق، دار المسيرة ، ط.1، عمان، 2008 .
8. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، ط.1، مصر، 2000.
9. أحمد عبد الفتاح ناجي، التمنية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة ، المكتب الجامعي الحديث، ط.1، مصر، 2013.
10. إسحاق بن ابراهيم بن الحسين الفارابي، تج: أحمد مختار عمر ، معجم ديوان العرب، مؤسسة دار الشعب للصحافة والطباعة والنشر، ج.3، القاهرة ، 2003.
11. ألبرت هايد وآخرون، تر: نخبة من المختصين في الإدارة العامة لعالم العربي، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ج1، الرياض، 1430 هـ .
12. ألفريد سوفي، البيروقراطية، تر. أحمد صادق، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة، د.ت.
13. المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، ط.2، القاهرة، 2011.
14. أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار مكتبة الحامد، ط.1، عمان، 2016 .
15. أبو ناصر محمد مدحت، الأداء الإداري المتميز، دار أترك، ط.1، القاهرة، 2010
16. بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للنشر والتوزيع ، ط.2، الجزائر 2003.
17. بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط.1، الأردن، 2009.
18. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، روابط للنشر، ط.1، القاهرة، 2017.
19. بهلول محمد بلقاسم حسن، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1999 .
20. بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدريّة، دارالأيام، ط.1، عمان ، 2015.
21. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
22. بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
23. بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار الجسور، ط.1، الجزائر، 2015.

## قائمة المصادر و المراجع

24. تاج عطاء الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2006.
25. توماس س. باترسون، التغيير والتنمية في القرن العشرين، تر. عزة الخميسي، المجلس الأعلى للثقافة، ط. 1، القاهرة، 2005.
26. إدجار ه. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، تر. محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، السعودية، 2011.
27. جمال الدين لعوسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هوم، ط. 1، الجزائر، 2009.
28. حبش محمد حبش، الخصخصة وأثرها على حقوق العاملين بالقطاع العام، منشورات الحلبي الحقوقية، ط. 1، لبنان، 2011.
29. حسن محمد احمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي - المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط. 3، القاهرة، 2014.
30. حسين محمود هتيمي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، نبلاء ناشرون وموزعون، ط. 1، عمان، 2015.
31. حسن كريم، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط. 1، بيروت، 2004.
32. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط. 1، القاهرة، 2008.
33. حطاني سالم، القيادة الإدارية - التحول من نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة، ط. 2، الرياض، 2008.
34. حلیم بركات، المجتمع العربي المعاصر - بحث إستطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط. 2، بيروت، 1985.
35. حمزاوي محمد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة القرى للنشر والتوزيع، ط. 1، الرياض، 2008.
36. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة جامعة 8 ماي 45، ط. 1، الجزائر، 2004.
37. حمودي عبد الرزاق، دليل الإجهادات القضائية في القضايا الاجتماعية بقرارات قضائية جد حديثة لم يسبق نشرها، دار خطاب، الجزء الأول، الجزائر، 2010.
38. خزفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط. 1، دار هومة الجزائر، 2012.
39. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط. 1، عمان، 2007.
40. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط. 5، الأردن، 2014.
41. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، ط. 1، عمان، 2010.
42. دانا جانس روبنسون، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى النتائج، تعريب وإصدارات بميك، القاهرة، 2000.
43. دوجلاس ك سميت، إدارة تغيير الأفراد والأداء، تر. عبد الحكم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر، ط. 1، 2001.
44. رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط. 1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
45. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
46. رابع توابحية، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، الجزائر، 2012.
47. زيد منير عبودي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط. 1، الأردن، 2006.
48. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط. 1، عمان، 2007.

## قائمة المصادر و المراجع

49. زايد مراد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات:مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية، ط.1، الجزائر، 2012.
50. سامية الساعاتي، الثقافة والشخصية بحث في علم الإجتماعي الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
51. سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، تر. بوحبور الأزهر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون النشر.
52. سعيد أوكيل، وأخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، د م ج، الجزائر، 1994.
53. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010.
54. سلمان زيدان، إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط.1، الأردن، 2017.
55. سوزان كويليم، الدوافع المحركة للبشر، مكتبة الجربير، ط.1، السعودية، 2010.
56. سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إثناء النشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2009.
57. طارق طه، التنظيم - النظرية - الهياكل - التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، ط.1، الإسكندرية، 2007.
58. سليمان بن علي العلي، يوسف القرضاوي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، الإخراج و الطباعة مؤسسة أنترناشيونال جرافيكس، ط.1، الولايات المتحدة، 1997.
59. طه حميد حسن العنكي وأخرون، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، دار أوما، ط.1، الأردن، 2011.
60. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية: الشخصية ومحدداتها الثقافية، دار النهضة العربية، ط.1، لبنان، 1981.
61. عائشة فؤاد أبو شنب، تنوع الثقافة التنظيمية عند إختيار وتعيين الموارد البشرية، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط.1، لبنان، 2017.
62. عبد الرحمان المالكي، الثقافة والمجال دراسة في سوسولوجيا التحضر والهجرة في المغرب، منشورات مختبر سوسولوجيا التنمية الإجتماعية في كلية سيدي محمد عبد الله للأدب والعلوم الإنسانية، ط.1، الفأس، 2015.
63. عبد الباري إبراهيم ذرة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، ط.1، الأردن، 2014.
64. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيطي للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و بإستخدام برنامج SPSS، دار الشروق، ط.1، عمان، 2007.
65. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.1، الجزائر، 1982.
66. عبد العالي دبله، الدولة الجزائرية الحديثة الإقتصاد و المجتمع والسياسة، دار الفجر، ط.1، الجزائر، 2004.
67. عجة الجبلاي، قانون المؤسسات العمومية الإقتصادية من اشتراكية التسيير الى الخصوصية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، دون طبعة، الجزائر، 2006.
68. عقيل عبد الحسين الطائي وأخرون، الإصلاح المؤسسي و دوره في التنمية الإقتصادية، دار الأيام للنشرو التوزيع، ط.1، عمان، 2019.
69. علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط.1، القاهرة، 2010.
70. عمر وصفي عقيلي، إدارة قوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 1996.
71. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط.2، عمان، 2009.

72. فاروق السيد عثمان ، قوى إدارة التغيير في القرن 21 ، دار الوفاء ، ط.1، المنصورة، 2000.
73. فايز حسين ، سيكولوجيا الإدارة العامة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط.1، الأردن، 2008.
74. فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز و مهارات تطوير الذات ، دار أسامة ، ط.1، الأردن، 20110
75. فرح ضياء المبارك، محمد معتوق عبود، ألية رسم السياسات العامة للحكومات المحلية (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، ط.1، الأردن، 2015.
76. فريد كورتل، أمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم ، ط.1، الأردن ، 2015.
77. كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر، ط.2، عمان، 1994
78. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة ، ط.1، 2009.
79. لعسري عباسية، حقوق المرأة و الطفل في القانون الدولي الانساني، دار الهدى، ط.1 ، الجزائر ، 2006.
80. قاسمي ناص، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب ب ن)، 2011.
81. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي ، دار المسيرة ، ط.1، عمان، 2013.
82. مالك بن نبي، فكرة الأفريقية الآسيوية ، دار الفكر ، دمشق، 1986 ،
83. مايكل هامر ، ستاننتين ستيفن ، ثورة إعادة الهندسة، تر. حسين الفلاحي، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، ط.1، السعودية، 2000.
84. مجد الدين خير خمش، الدولة والتنمية في إطار العولمة تحليل سوسيولوجي لأزمة التنمية العربية ودور الدولة في تجاوزها، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2004.
85. مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة و التنظيم، دار النشر لا يوجد، 2018.
86. محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
87. محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر. 1990.
88. محمد العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور مقارن) ، معهد الإدارة العامة مركز البحوث ، ط.1، الرياض ، 1995.
89. محمد جواد أبو القاسمي، نظرية الثقافة، تر. حيدر نحف ، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي ، سلسلة الدراسات الحضارية مكتبة مؤمن تريس ، ط.1، بيروت ، 2008.
90. محمد حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار المكتبة الحامد، ط.1 ، عمان ، 2012 .
91. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي ، دون طباعة ، الجزائر ، 1997.
92. محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، ط.1، القاهرة، 2003.
93. محمد علي، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، ط.1، الإسكندرية، 1972.
94. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط.1، عمان، 2009.
95. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، ط.1، الإسكندرية، 2002.
96. محمد شفيق، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط. ، الإسكندرية، 1999.
97. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط.4، عمان ، 2004.
98. حمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، مطبعة دحلب، الجزائر، 1993 .

## قائمة المصادر و المراجع

99. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، ط.3، عمان، 2005.
100. محي الدين شعبان توك، الحكومة الرشيدة و مكافحة الفساد: منظور إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، 2014.
101. مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، جسور النشر، ط.1، الجزائر، 2015
102. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية ، ط.1، مصر ، 2000.
103. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائرية، 1992.
104. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، ط.1، القاهرة ، 2003.
105. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الخامد للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2016.
106. مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، تر. سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، ط.1، بيروت، 1980.
107. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط.2، الأردن، 2003 .
108. موسى لحرش، إستراتيجية إستئناف البناء للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي، مخبر التربية، الجزائر، 2006.
109. مورو بيرجير، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة عن موظفي الحكومة ، تر. محمد توفيق رمزي ، مكتبة النهضة المصرية ، ط.1، القاهرة، 1959.
110. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط.1، عمان، 2002.
111. موفق جديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط.1، الأردن، 2007.
112. ميخائيل أسعد، السيكولوجية المعاصرة ، دار الجيل، ط.1، بيروت، 1997.
113. محمد الناجي الجعفري ، التسويق ، سلسلة الكتاب الجامعي، ط.2، الجامعية الأهلية كلية ودمدني 1998. متوفر على موقع [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com)
114. ناجي بدر ابراهيم، الأساليب الكمية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ، ط.1، الإسكندرية، 2003.
115. ناصر جارادات واخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثناء للنشر و التوزيع ، ط.1، الأردن ، 2013.
116. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي (منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العامة: مركز البحوث ، ط.1، الرياض، 1995.
117. نانسي ستيفنسون، الإداري الناجح (تحفيز الإنتاج خطوة خطوة)، تر. أمين، أكاديميا أنترناشيونال، بيروت ، 2001.
118. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة منظمة ، دار اليازوري ، ط.1، الأردن ، 2009.
119. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهييتي، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2009 .
120. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2، الجزائر، 2015.
121. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط.1، الجزائر ، 2010 .
122. نيكلاس لومان، مدخل إلى نظرية الأنساق ، تر. يوسف فهمي حجازي، منشورات الجمل، ط.1، بغداد، 2010.
123. نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تر. محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، ط. 1 ، السعودية، 2004.

## قائمة المصادر و المراجع

- 124.مقدم سعيد،الوظيفة العمومية بين التطوير والتحول من منظور تفسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية،ط.2،الجزائر،2013.
- 125.مصطفى بوتفوشة،العائلة الجزائرية (التطور والخصائص الحديثة)، تر. دمري أحمد،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1984.
- 126.هبال رياض،المقارنة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، جامعة الجزائر3،الجزائر، 2012.
- 127.هدى شهيدة،أثر الثقافة التنظيمية على إتخاذ القرار الإداري، دار الأيام ، ط1،عمان ، 2020 .
- 128.هشام جعيط،أروبا والإسلام صدام الثقافة والحداثة، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط.2، بيروت،2001
- 129.وندل فرنش،سيسيل بيل جونير، تطوير المنظمات(تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)،نر.وحيد بن أحمد الهندي،مركز البحوث :معهد الإدارة العامة،ط.2، السعودية ، 2016.
- 130.يمينه سعيد ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.1، الجزائر، 2005.
- 131.يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة ، ط.1،الجزائر، 2006.
- ### ب-النصوص و الموثيق
1. النصوص الأساسية لثورة نوفمبر 1945، (نداء أول نوفمبر، مؤتمر الصومام ، مؤتمر طرابلس) ، تصدير عبد العزيز بوتفليقة، منشورات. ANEP
  2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد17 ، الأربعاء أول شوال عام 1410 الموافق 25 أفريل 1990.
  3. الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية ،العدد 48،الصادرة في 03 سبتمبر 2001.
  4. مشروع الميثاق من أجل السلم و المصالحة الوطنية ، 29 سبتمبر 2005.
  5. مجلس الأمة ، " البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009
  6. قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية ، النصوص الكاملة للقوانين و تعديلاتها إلى غاية 23 فبراير 2008 مدعمة بالاجتهاد القضائي ، الطبعة الرابعة ، منشورات بيرتي ، 2008.
  7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 18، أول ربع الثاني عام 1431 هـ الموافق 17 مارس سنة 2010
  8. بيان إجتماع مجلس الوزراء برنامج التنمية الخماسي 2010-2014
  9. تعديل النظام الداخلي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة رقم 2015/05، المؤرخ في 2015/09/09 ،
  10. الإتفاقية الجماعية ، ع م 636/2015. 2015/03/31.
  11. صندوق النقد الدولي، أفاق الإقتصاد العالمي ، الطبعة العربية ، أفريل 2021.
  12. قرار الوزير رقم 19 مؤرخ في 2021 حول الملحق وعاء شبكة النقل بالحافلات المستغلة من طرف مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية البويرة .

**ت.المجالات و الدويات :**

1. الداوي الشيخ : الإصلاحات الاقتصادية وإشكالية البحث عن الكفاءة المؤسسات العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد الثاني ، 2009 .
2. الطيب داودينمالي عبد الحق: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المفكر ، جامعة بسكرة ، المجلد 3، العدد 1، تاريخ النشر 2008/02/17
3. اليمين شعبان، عوفي مصطفى: الأسرة الجزائرية عبر التاريخ الثابت والمتغير، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي ، المجلد 5، العدد 2، تاريخ النشر 2017/06/1.
4. إياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف (دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية) ، مجلة التقني ، المجلد 20، العدد 02 ، 2007.
5. بن عنتر الرحمن : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 05، العدد 2 ، تاريخ النشر 2002 /06/1.
6. بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الرشيد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 2، العدد 4، تاريخ النشر 2018/12/31.
7. بومدين طاشمة : التممية الإدارية مدخل بديل للإصلاح و التمكين للتممية السياسية في الجزائر ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 1، العدد 1، تاريخ النشر 2009/1/1.
8. جاسم حاجي: العولمة والثقافة التنظيمية، كتاب الأيام، العدد 8252، تاريخ النشر الأحد 13 نوفمبر 2011. متوفر على الموقع: <https://www.alayam.com/article/economic>
9. حسيبة ملاس : ثقافة التميز في المنظمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم بواقي، المجلد 7 ، العدد 1، تاريخ النشر 2020/03/30.
10. حكيم بن جررة : دراسة نظرية لاستراتيجيات و مداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة ، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، جامعة صديق بن يحيى جيجل، المجلد 1، العدد 1، تاريخ النشر 2017/06/30.
11. سعاد عمير : محددات الإصلاح السياسي ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية ، المجلد 1 ، رقم 2 ، تاريخ النشر 2014-12-01.
12. شراف براهيم : الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على مؤسسة باتيمتال بعين دفة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قصدي مرياح ورقلة ، المجلد 5، لعدد 1، تاريخ النشر 2018 /05/25.
13. شوقي يعيش تمام، مناصريه حنان: خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية في النظام القانوني الجزائري نحو مقارنة التوفيق بين الوسائل والأهداف ، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية ، جامعة خميس مليانة ، المجلد 4، العدد 1، تاريخ النشر 2021 / 04/15.
14. شيماء مبارك : إستراتيجية الخصوصية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قصدي مرياح ورقلة ، المجلد 08 ، العدد 26، تاريخ النشر 2016 /09/01.
15. عبد الستار إبراهيم وهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر (إطار نظري)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة الأنبار، العدد 2008، 2. متوفر على الموقع <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&>

16. عبد الكريم حسين: التغيير التنظيمي -العوامل المؤثرة و إستجابة الإدارة -دراسة إحصائية تحليلية في مؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 28، العدد الأول، 2012.
17. فضيلة بوطورة ، نوفل سمايلي : تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته،مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد ، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر كيو سيانس . جامعة العربي التبسي، المجلد 1، العدد 2 ، تاريخ النشر 9 /07/ 2019،متوفر على الموقع: <https://www.qscience.com>
18. محد زرقون : إنعكاسات إستراتيجية الخصوصية على الوضعية المالية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،المجلد 7، العدد7 ، تاريخ النشر 2009/06/01.
19. محمد شطوطي : الشباب والصحة النفسية في المجتمع الجزائري، المجلة الثقافية ضفاف الإبداع ، دار الثقافة رشيد ميموني ببومرداس ، العدد 02، أكتوبر 2017 .
20. محمد غربي : تحديات العولمة و أثارها على العالم العربي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، العدد 06،تاريخ النشر 2009/01/01.
21. نبيلة عرقوب:أثر الإصلاحات الاقتصادية على النمو في الجزائر(دراسة قياسية للفترة (1980-2010)، مجلة معهد العلوم الإقتصادية،جامعة الجزائر 3، المجلد 17، العدد4،تاريخ النشر 2013/12/20 .
22. نجوى حبة، بن بركة عبد الوهاب : الدولة بين المنظم و المنافس في القطاع (مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر)، أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 8، العدد1، العدد 15 ،جوان 2014 .
23. ياسين محجر، بكوش ليلي:القيم التنظيمية (مدخل مفاهيمي)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 9، العدد30، تاريخ النشر 2017/09/01.
- ث.رسائل و أطروحات**
1. العيد هدي: الإصلاح السياسي كألية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 03 ، 2011-2013.
2. أمين عبد القادر عليواش : أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الإقتصاد الوطني ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 .
3. جلال الدين بوعطيط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير في علم نفس عمل و التنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.
4. رحمون : بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على الإداريين و الأكاديميين في كلية باتنة -رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، 2014.
5. روضه إسماعيل محمد عاشور : المشاكل و التحديات التي تواجه المرأة العاملة في الشركات العائلية في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل، 2019 ،
6. سميرة لغويل : البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية -دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضرباتنة ،2012.
7. صونية براهمية : تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين،2016/2017.

8. عبد الواحد غرداين : خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية ، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارة ، جامعة وهران ، 2012/2013.
9. فانتن عدنان مرزوق: درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي ، رسالة ماجستير في تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2015.
10. فاروق إيهاب مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، رسالة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة.
11. رافيق بن مرسلي : الأساليب الحديثة للتمنية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق دراسة حالة 2001- 2011 ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري ، 2011.
12. محمد بن عبد العزيز الضافي : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، مذكرة الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006.
13. محمود شحات: قانون الخوصصة في الجزائر ، شهادة دكتوراة في القانون ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007.
14. مطر عصام محمد حمدان: التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بفلسطين، 2008.
15. مها القحمانى: الأمن النفسي وانعكاساته على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل ، دكتوراة الفلسفة تخصص السكن و إدارة منزل، جامعة أم القرى السعودية، 2010.
16. نادية أمينة كاري : العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع ، رسالة دكتوراة في علم الاجتماع ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2011-2012.
17. نبيل سوفي : دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي -حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2010-2011 .
18. وحيد شريف: التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال، 2010

### ج-المطويات و ملتقيات

1. خالد رجم : نظام المعلومات، محاضرة مقياس نظام المعلومات تخصص العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة قصدي مرياح ورقلة ، 2018.
2. عيكشي عبد القادر سعيد ، مطبوعة في مقياس الإدارة العامة المقارنة ، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة عامة ، 2015/2016.
3. منية شوادية : طرق خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص قانون أعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ،
4. مشاعل بنت ذياب العتيبي: الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ، المملكة السعودية ، 4 نوفمبر 2009 ،
5. نادية إبراهيم السيد هنيدي : الإدارة الالكترونية و إشكالية التداخل بينها وبين الحوكمة الالكترونية ، مطبوعة الالكترونية ، كلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية ، جامعة الإسكندرية ، 2017. ،متاح على الموقع الالكتروني:

[https://esalexu.journals.ekb.eg/article\\_110225\\_ae94e27e3142bdf2db01d885b41a8d\\_aa.pdf](https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110225_ae94e27e3142bdf2db01d885b41a8d_aa.pdf)

ح. قاموس :

- ابن منظور، لسان العرب، دار المعرف، القاهرة ، لا يوجد تاريخ النشر .

2./ قائمة المراجع باللغة الاجنبية

أ- الكتب :

1. Autissier, D. Et Moutot, J-M, Méthode de conduite du changement, 3<sup>eme</sup> ed, Paris : dunod, 2013.
2. Beaudion, pierre, la gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation, stratégies d'entreprise, ed libre expression, 1990.
3. Bériot, D, du microscope au macroscopie , l'approche systématique du changement dans l'entreprise, Esf eddars, Paris, 1992.
4. Beckhard, R, organization development stratégie and models, addison -Wesley publishing company ,california U.S.A, 1969.
5. Belanger Laurent, le changement organisationnel et le développent, Ed Gaétan Moin, 1994.
6. Bafoil François, Marché bureaucratie formes de la domination politiquee. une économie politique weberienne , centre d'études et de recherches internationales sciences p , paris , n 31 - avril , 2010
7. Collerette, Pierre, Gilles Delise et Richard Perro, le changement organisationnel : théorie et pratique, presse de l'université du Québec, 1997.
8. Claude Lévy-Leboyer, la Motivation au travail et stratégie, 3<sup>e</sup> édition, saint germain, 2006.
9. Christian Demers, organizational change theory a synthesis, HEG Montréal and university of Alberta, Canada, sage publications, Los Angeles, London, new, copyright, 2007.
10. Demers christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.
11. Grouard et Meston, francis, l'entreprise en mouvement :conduire et réussir le changement, dunod, paris, 1998.
12. EschillebecKX. foi chrétienne et attente terretre- eglise dans le monde de ce temps- paris ,1967,
13. Hafsi et Taied et Burno Fabi , les fondements du changement stratégiques , Editions transcontinental, Montréal, 1997.
14. 13.J.C. passeron, le raisonnement sociologique, éd.nahan, Paris ,1991
15. 4.J. Maritain. Humanisme integral, court traité de l'escistence et de l'escistant, paris , 1948,
16. Jean -Michel plane , Théorie des organisations , 4<sup>EM</sup> édition Dunod ,paris,2013.
17. Kotler ph , Dubois B , Marketing management , 7<sup>em</sup> édition organisation, publi-union,1992,
18. kotler P,B.Dubois, Marketing Management 10 édition, publi-union, paris, 2000.
19. Krejcie ,R.V&Morgan,D.W. Determining sample size for Research Acrivities. Educational and psychological Measurement,. 1970.
20. Mohamed Tayeb Nadhir , l'agriculture dans la planification en Algérie (1967-1977) , opu , Alger ,1 977.
21. Mostapha Boutenfouchet , le socialisme dans l'entreprise , édition s.n.e.d, Alger,1978.
22. Pierre Collerette, Gilles Deliste, Richard Perron , le changement organisationnel, théorie et pratique ,AGMV Marquis Québec, Canada ,2002.

23. Marco Luc, administration industrielle et générale par Henri fayol, édition Edigestion, l'université paris , 2016.
24. Philippe carré et Fabien Fenouillet, Traité De psychologie de la motivation, Paris, 2009.
25. Ricky W. Giffin., Houghton Mifflin Co. Management, 6th ed, New York, 1999.
26. Romano catherine, Managing change ,diversity and émotions, management review , new york ,vol,84,no7,july ,1995.
27. Roger Aim, théorie organisations, 7<sup>e</sup> édition, Gualino l'extenso, 2014-2015.
28. Stéphane Haefliger, le changement quelques modestes éclairages théoriques KpMG, lausanne, 2003 .
29. Malek Bennabi, le problème des idées dans le monde musulman, corrigée avec index, El Bay'yinate, 1<sup>er</sup> édition, Alger ,1990.
30. Nicole Aubert, Jean -Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé larouche. sandra Michel. Management aspects humains et organisationnels. Presses universitaires de France, 1<sup>er</sup> édition. Paris, 1991.
31. Nadler Leonard, Garland D. Wiggs, managing Humain Ressource developement , Jossey-bass , sanFrancisco, 1986.
32. pierre bourdieu , sociologie de l'algerie , 8<sup>e</sup> édition, L'école pratique des hautes études, Paris, 2001.
33. P. Rondot, les chrétiens d'orient. paris, 1955.
34. Walter Gérard Amedzro St-HILAIRE, L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales , presse de l'université du Québec ,Canada, 2011
35. Webster F, social aspects of marketig ,prentice HALL ,1974.
36. Benoun M, Marketing, savoirs et savoir- faire, 2<sup>em</sup> édition, economica, 1991,
37. Wind, Jand Main, y, Driving change ,How the best companies are preparing the 21st century , Rogah page , london , 1999.
38. Y. Golvan, Dictionnaire Marketing , édition Dunod, paris, 1994

**ب- النصوص و الموائيق:**

1. Algerian-embassy.be. programme-quinquennal-2015-2019 .
2. Banque d'Algérie . résumé du programme « stand - by » .
3. Bilan stabilisation et motivation .direction d'administration et des ressources humaines (Mont Djurdjura).
4. Bilan réclamation .direction d'administration et des ressources humaines (Mont Djurdjura).
5. Bilan gestion et développement des compétences (Mont Djurdjura).
6. Centre de recherche en économie appliquée pour le développement, Plan stratégique de développement du cread a l'horizon 2020-2025 .
7. CNES . la dette extérieure des pays du sud .colloque international. anaba. décembre 1999.
8. Concilium vaticanum 2- num. documents conciliaires, jean xxIII(23), paul VI(6). discours. 1969-1965. paris. 1966.
9. contrat de travail a durée déterminée (Mont Djurdjura) , E/RH/22/00.E: 16/07/2019
10. Document contexte de l'entreprise (Mont Djurdjura) ,code E/DG/03/, 05/05/202019.
11. Document répartition des effectifs par tranche d'âge (mont Djurdjura). 14/03/2021.
12. Document de répartition des effectifs par catégorie (Mont Djurdjura) 14/03/2021.
13. Document description du logigramme du processus .30/05/2019.
14. Document interne de l'entreprise la politique qualité (Mont Djurdjura), code E/DG/01 05/05/2019.

15. Grille d'évaluation de rendement .SARLGSA.
16. Grille d'évaluation de rendement (Mont Djurdjura).
17. Les églises chrétiennes et en décolonisation, paris 1967.
18. Norme algérienne .système de management de la qualité exigence .NA ISO 9001 NA 1815320:15 .édition .04 .
19. Plan stratégique 2018-2025 de la SARL Abdallah Idahmanen a horizon 2025.
20. ONDEFOC .catalogue des formations, 2016-2017.(Mont Djurdjura).
21. Règlement intérieur de SARL GSA Mont Djurdjura .2015.
22. UNODCCP. Global program against corruption: anti- corruption Tool Kit, 2002.

#### ت-المجالات و الدوريات :

1. Christophe poncelet,le cout de la qualité et de la non-qualité, revu la vague technologie/process. [tps://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article\\_scientifique\\_vague36\\_0pdf\\_articles\\_36pdf5.pdf](https://www.a3p.org/wp-content/uploads/2013/02/article_scientifique_vague36_0pdf_articles_36pdf5.pdf)
2. Demers, Christiane, de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ,écoles des HEC, Montréal, vol24no3, septembre 1999.
3. Demers Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ,octobre 2006,in :[http://www.Google.Fr / »q=Demers+Christian, évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui](http://www.Google.Fr/?q=Demers+Christian,évolution+de+la+recherche+sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui).
4. Kwan, Carolyn, enquête sur la restructuration des entreprises au Canada, revue de la banque du Canada, 2000 /[www.banqueducanada.ca](http://www.banqueducanada.ca) .
5. Romano,catherine,Managing change ,diversity and émotions, management, review , new York ,vol,84,no7,July ,1995.
6. . Footnote number ('4) ,Global against corruption Toolkit, version3,jan,2002.and also see peter langseth,Helping member counties build integrity to fight corruption ,May7,2001.
7. Gérard Mercier .les propriétés intersubjectives et interrelationnelles de la tendance actualisant perspective thérapeutique .revu approche centrée sur la personne pratique et recherche .2012/02.n016.
8. véronique Perret, la gestion du changement organisationnel articulation de représentation ambivalentes ; [http://researchgate.net / publication /255632642/8juill2014](http://researchgate.net/publication/255632642/8juill2014).

#### ث.ملتقيات :

-Véronique Perret (maitre de conférences tut université paris dauphine) ,la gestion du changement organisationnel articulation de représentation ambivalentes ,article présenté à la 5<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, 13,14,15 mai-Lille, 1996 .

#### ج.القاموس :

- Dictionnaire Hachette,43Quai de grenelle 75905 paris cedex15,2010.

#### 3./المقابلات

#### أ. في مون جرجة :

1. السيد بوعلام خلال مدير الموارد البشرية بمؤسسة مون جرجة .
2. السيد بومدين قاسي مسؤول الأمن والصحة المهنية .
3. السيد خالد عماد مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة مون جرجة .
4. السيد سليمان حمانش مدير التجارة.

5. السيد سعيد عمراوي مدير التمويل والتطوير وعضو مجلس الإدارة.
  6. السيدة شريفة تخرباثن مديرية المالية والمحاسبة .
  7. السيد صفيان مرزوق مسؤول عن المحاسبة.
  8. السيد الغاني مرزوق مسؤول المانجيات.
- ب. في مؤسسة النقل :
1. السيد حسين حاجي مدير المؤسسة.
  2. السيدة خديجة ميهوبي إطار مكلف بتسيير مصلحة المستخدمين.
  3. السيد سعيد منصر مكلف بالأمن الداخلي و المحيط و النظافة .
  4. السيدة فايزة مرزوق مسؤولة البرمجة و التفاصيل .
  5. السيد فارح مانع اطار مكلف بالاحصائيات و التقارير .
  6. السيدة يمينة حاج طيب إطار مكلف بالبرمجة و التفاصيل.
- 4./ مواقع الانترنت :
1. الإذاعة الجزائرية، تراجع الإنتاج(القطاع الصناعي العمومي).الموقع: [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz)
  2. البرنامج الدولي لمكافحة الفساد في لبنان. الموقع: [www.unode.org/unode/en/corruption-projects-lebanon.html](http://www.unode.org/unode/en/corruption-projects-lebanon.html)
  3. الجمعية العربية للإدارة، التمكين، وحدة الدراسات الإدارية مصر. الموقع: [www.arabma.org](http://www.arabma.org)
  4. مهندس غصون هادي جوني، نبذة عن برنامج spss، مقال 23 جوان 2020 . موقع : <https://www.researchgate.net/publication/342392111>
  5. وكالة الأنباء الجزائرية، مجلس تجديد الإقتصاد الجزائري(إنشاء لجنة نسوية لفائدة التجديد الاقتصادي). الموقع: [www.Aps.dz](http://www.Aps.dz)
6. *Anti-corruption Journal* 2019, <https://doi.org/10.5339/rolacc.2> .
  7. Banque mondiale en algérie. [www.banquemondiale.org.la](http://www.banquemondiale.org.la) .
  8. Banque mondiale en Algérie , 1 nov, 2021. [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org).
  9. Government relation, culture-of-trust, <https://tahsenn.ae/ar/work>.
  10. Jane, pilcher, Mannheim, *sociology of generations an undervalued legacy* <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>.
  11. <https://www.alayam.com/article/777972>.

الملاحق



## جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان



### إستبيان : حول موضوع التغيير التنظيمي بين المتطلبات البيئية وثقافة منظمة

إشراف : أ.د.نادية كاري

إعداد : هناء حموم

### البيانات الشخصية حول العامل :

1-جنس العامل : ذكر /أنثى

2-السن :

3-الفئة السوسيوالمهنية التي تنتمي إليها :

4-الحالة الإجتماعية : أعزب /مطلق/متزوج :

5-كم سنة عملت بالمؤسسة :

6-ما مسمى وظيفتك :

7-القسم الذي تعمل فيه :

## الملاحق

### المحور الأول: تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي

#### حول عملية التغيير التنظيمي كفرصة أو تهديد للمنظمة (على حساب مقياس الثنائي نعم / لا )

العناصر	هل نظام التغيير التنظيمي وفر لك الفرص التالية	نعم	لا
تطوير الشخصية	-تطور الشخصية وصولاً إلى مرحلة النضج		
تغيير الإتجاهات	- تحول إتجاهات نحو التجديد		
	-إحداث تغيرات على إتجاهات التي لاتتفق مع الأهداف		
تفعيل نظام الحوافز	- الحوافز العمل الجماعي مرضية		
	تمكنتم من تحقيق التكاملية بين المدخلات والمخرجات (الأجرة محفزة )		
	الحوافز المعنوية مرضية		
ملائمة البيئة الداخلية	- شعور بالمخاطرة والتحدي في العمل		
الدافعية في تحسين الأداء	-من نتائج التغيير زيادة رغبتك في الكفاءة والفعالية		
ديناميكية الجماعة و الذكاء الجماعي	-قدرة التفاعل والإتصال مع الأعضاء		
التلاؤم مع البيئة الخارجية	- قدرة الحصول على المعلومات على البيئة الخارجية في وقت مناسب		

## الملاحق

### المحور الثاني : المتطلبات البيئية وأثرها على التغيير التنظيمي

#### 1-تقييم مدى تأثير بعد البيئة الداخلية على التغيير التنظيمي(على حساب مقياس التمثيل البياني )

قيم مدى قدرة البيئة الداخلية في إحداث التغيير التنظيمي، مع توضيح إجابتك على النقطة المناسبة

أبعاد البيئة الداخلية	العناصر	العبارات	ممتاز	لا بأس به	سبي جدا
بعد الفردي	الشخصية	-القدرة على التكيف مع البيئة adaptation			
		-التفاعل مع الآخر			
		- سلطتك لتغيير			
	الإتجاهات	-درجة فهمك وإستيعابك لموقف التغيير			
		- درجة إحساسك بموقف التغيير			
		- درجة سلوكياتك المكرسة لتغيير			
	القيم	- تحاول فهم القيم الجديدة والتفاعل معها			
		- رغبتك في تحسين الأداء			
	الدوافع	-طاقتك الداخلية للعمل بكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة			
		- الإدراك والتكوين	- مستوى إدراكك وإهتمامك بتكوين من اجل التغيير		
بعد الجماعة	ديناميكية الجماعة و الذكاء	- المستوى الثقافي والتعلمي للجماعة التي تنتمي إليها قد ساعدك على تغيير سلوكياتك			
		- مستوى التكوين والخبرة الجماعية التي تنتمي إليها تساعدك على التغيير			
	القيادة والسلطة	- التفكير الجماعي يهيئ للتغيير			
		تحقق التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم قد ساعدك على تطوير أدائك			
		- درجة الإلتزام بنمط سلوك الجديد الذي تضعه الجماعة			
		- درجة النضج الجماعي group maturité			
		- دور جماعة المقاومة لتغيير			
		- دور مشرف المجموعة (مجموعة مشرف )			
		brainstorming- أثناء التفاوض على موضوع التغيير(مجموعة بدون مشرف ) Majoritaire			
		- أسلوب تخطيط القائد			
- أسلوب الرقابة					
- طرق دمج المناخ التنظيمي بالموارد البشرية					
-علاقتك مع القائد					

## الملاحق

			-وسائل الإقناع المستعملة من طرف القائد		
			-وسائل الإكراه		
			-إقتراحات وقرارات القائد		
			-طريقة محاكاة القائد		
			-تفاعل القائد مع فريق العمل		
			-فهم و إدراك القائد لدوافع و حاجياتك لتغيير		
			-سلطة مركز القائد		
			- شخصية القائد		
			-القائد ينادي بمرونة التغيير		
			-يمكن القائد من خلق الملائمة بين أسلوب التغيير والتحكم في التغيير		
			- القائد يثمن التكوين		
			-بيئة العمل المادية	ظروف العمل	بعد المناخ التنظيمي
			-تنظيم المكاتب		
			-روح الفريق		
			-إمكانية الإتصال ببقية الأفراد		
			-درجة مساهمة المكافآت الفردية في تحسين الأداء الوظيفي	طبيعة نظام الحوافز	
			-مساهمة تعاون الأفراد في تحسين الأداء		
			-تأثير العلاوة على تحسين الأداء الوظيفي		
			-تأثير الترقية في تحسين الأداء		
			-درجة رضاك بالترقية		
			- درجة رضاك بتشكرات		
			-الخط الإداري المتبع ملائم لتغيير التنظيمي	النمط الإداري المتبع	
			-تعتقد أن طبيعة الأهداف المنظمة ملائمة لتطوير و تنمية المؤسسة	طبيعة أهداف المنظمة	
			- درجة وضوح أهداف التغيير		
			- أنظمة القوانين ملائمة لتغيير	هيكلية المنظمة	
			-خط سلطة صناعة القرار ملائمة لتغيير		
			-إجراءات تطبيق وتنفيذ التغيير ملائمة		
			-درجة إهتمامك بمستوى الأداء	طبيعة المهام أو العمل	
			- شعورك بالإستقلالية و المسؤولية		
			- درجة الإثراء الوظيفي	العمل اللازم	

## الملاحق

القيام به			
التكنولوجيا المتحة	- التكنولوجيا المتاحة ملائمة للتغيير		
طبيعة العلاقات	- فعالية الإتصال مع المسؤولين		
السائدة	- دقة وسرعة الإتصال		
	- فعالية الإتصال مع العمال		
سياسة المنظمة -	- درجة تلاؤم سياسة المنظمة لمشروع لتغيير مؤشرات الأداء		
نظام الرقابة	- نظام رقابة لسلوك المتغير ملائم		

### 2- بعد البيئة الخارجية وتأثيره على التغيير التنظيمي (على حساب مقياس ليكرت )

وضح على مدى موافقة أو عدم موافقتك تأثير المتطلبات البيئية الخارجية على تغيير التنظيمي: بوضع علامة X

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	لا أرفض و لا أوافق	أوافق	موافق جداً
التغيير الإقتصادي كفرصة لتغيير التنظيمي					
التطورات التكنولوجية كفرصة لتغيير					
ثقافة المجتمع معيقة لتغيير					
معايير الجودة كفرصة لتغيير					
مجلس الإدارة معيق لتغيير					
عناصر البيئة الخارجية كفرصة					

## الملاحق

### المحور الثالث : دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي

العبارات	نعم	لا
تتم بتشخيص البيئة قبل عملية التغيير		
تعتقد أن المؤسسة لها قدرة إستعداد للتكيف والإستجابة لكل تغيرات الخارجية		
تعتقد أن المؤسسة لها قوة تعبئة جميع الموارد داخل قوة موحدة تتمثل في برنامج مسطر لتغيير		
في عملية التخطيط و تنفيذ التغيير		
وجود إتصالات فعالة بين فريق العمل أثناء عملية التغيير		
ثقافة التغيير متلائمة بمتطلبات البيئة الداخلية		
في إعتقادك الإدارة نجحت في وضع التخطيط والتنظيم و التوجه و رقابة عملية التغيير		
-مسؤولياتك أثناء عملية التغيير تراها واضحة		
-معايير الجودة و النوعية فعالة لتغيير		
-هل حقا تم تغيير المعايير القديمة		
-تعتقد وجود قيم مشتركة بينك وبين زملائك أثناء حول عملية التغيير (المشاورة)		
تعتقد الثقافة المعمولة بما في مؤسستك ملائمة لتغيير		
هناك ثقافة إحترام الأخر عند عملية التغيير		
هناك إعلان الأداء الذي يجب تغييره		
بناء أنماط و تصرفات متفقة عليها للإستجابة لعملية التغيير		
ثقافة الإلتزام لعملية التغيير		

### 2./ أسئلة المقابلة

1- حسب رأيك ما هي المعوقات التي يمكن أن تعترض المؤسسة ( أثناء عملية التغيير ) ؟

2- ما الذي يمكن تغييره من أجل فعالية أكثر لمؤسستكم؟

3- ما هي العوامل التي يمكنها أن تساهم في تغيير تنظيمي ناجح ؟

3./شبكة الملاحظة:

يوم: .....

الساعة: .....

المؤسسة: .....

-ملاحظة البيئة التنظيمية الداخلية بما فيها:

المادية: .....

السلوكيات: .....

العلاقات بين العمال: .....

طبيعة الاتصالات: .....

ملحق رقم 02: صور للمادة الخامة و التغليف (مون جرجرة )

Etiquette



Préforme



Poignée



Bouchon



الصور ملتقطة من طرف الباحثة : 2021/01/19

## الملاحق

ملحق رقم 03: صور وسائل مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري.



المصدر من طرف مؤسسة محل الدراسة

## حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً

حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة
10 ⇒	10	220 ⇒	140	1200 ⇒	291
15 ⇒	14	230 ⇒	144	1300 ⇒	297
20 ⇒	19	240 ⇒	148	1400 ⇒	302
25 ⇒	24	250 ⇒	152	1500 ⇒	306
30 ⇒	28	260 ⇒	155	1600 ⇒	310
35 ⇒	32	270 ⇒	159	1700 ⇒	313
40 ⇒	36	280 ⇒	162	1800 ⇒	317
45 ⇒	40	290 ⇒	165	1900 ⇒	320
50 ⇒	44	300 ⇒	169	2000 ⇒	322
55 ⇒	48	320 ⇒	175	2200 ⇒	327
60 ⇒	52	340 ⇒	181	2400 ⇒	331
65 ⇒	56	360 ⇒	186	2600 ⇒	335
70 ⇒	59	380 ⇒	191	2800 ⇒	338
75 ⇒	63	400 ⇒	196	3000 ⇒	341
80 ⇒	66	420 ⇒	201	3500 ⇒	346
85 ⇒	70	440 ⇒	205	4000 ⇒	351
90 ⇒	73	460 ⇒	210	4500 ⇒	354
95 ⇒	76	480 ⇒	214	5000 ⇒	357
100 ⇒	80	500 ⇒	217	6000 ⇒	361
110 ⇒	86	550 ⇒	226	7000 ⇒	364
120 ⇒	92	600 ⇒	234	8000 ⇒	367
130 ⇒	97	650 ⇒	242	9000 ⇒	368
140 ⇒	103	700 ⇒	248	10000 ⇒	370
150 ⇒	108	750 ⇒	254	15000 ⇒	375
160 ⇒	113	800 ⇒	260	20000 ⇒	377
170 ⇒	118	850 ⇒	265	30000 ⇒	379
180 ⇒	123	900 ⇒	269	40000 ⇒	380
190 ⇒	127	950 ⇒	274	50000 ⇒	381
200 ⇒	132	1000 ⇒	278	75000 ⇒	382
210 ⇒	136	1100 ⇒	285	100000 ⇒	384

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610

# فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
154	هيكل دوافع العامل	01
155	تصنيف نظريات الدافعية	02
157	سلم ماسلو للحاجات	03
177	نسق الفعل العام وفقا لمخطط Agil	04
178	النسق لدى هومنز	05
182	المنظور البيئي للعلاقة بين المدخلات والمخرجات	06
227	مؤشرات ثقافة التغيير	07
268	علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة	08
275	عمليات الإنتاج	09
286	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة	10
295	الزبون المباشر	11
296	الزبون بالجملة	12
299	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل	13
318	هرم حقوق العامل على حساب الإنفاقية الجماعية	14
328	العلاقة التي تحققها المعايير الدولية للبيئة التنظيمية	15
333	نهج العملية لنظام إدارة الجودة	16
340	الوحش ذو القرون (Bête a Corne)	17
340	نموذج عرض الأهداف	18
343	نموذج تحليل سياق مؤسسة مون جرجرة وفقا لمصفوفة سوات	19
354	مصفوفة إيزنهاور (la Matrice Eisenhower)	20
355	عجلة ديمينغ (la Roue de Deming)	21
357	وظيفة المعايير الدولية	22
363	إتصال المؤسسة بمجلس الإدارة	23
450	مصفوفة الإرتباط (مون جرجرة )	24
454	مصفوفة الإرتباط(مؤسسة النقل )	25

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	النسبة المئوية لتراجع إنتاج القطاع الصناعي في الجزائر 2020	264
02	إختلاف المصطلحات بين الطبعة الجديدة لمعايير الدولية والطبعة السابقة	332
03	توزيع فقرات محاور الإستبانة	378
04	مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي	384
05	مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لمتطلبات البيئة وأثرها على التغيير التنظيمي	385
06	مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث لدور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي	388
07	صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة	389
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة	389
09	عناصر عينة مؤسسة مون جرجرة	393
10	عناصر عينة مؤسسة النقل	394
11	توزيع العينة على حساب الطبقة السوسيو مهنية	395
12	توزيع العينة حسب الجنس	395
13	توزيع العينة حسب السن	396
14	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	396
15	عرض البيانات الرقمية لفقرات الإستبانة للمحور الأول بالنسبة لعينة مون جرجرة	397
16	عرض البيانات الرقمية لفقرات الإستبانة للمحور الأول بالنسبة لعينة النقل	400
17	عرض البيانات المتعلقة بالبعد الفردي مون جرجرة	404
18	عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالبعد الجماعة مون جرجرة	407
19	عرض البيانات المتعلقة بالبعد القيادة والسلطة (مون جرجرة )	410
20	عرض البيانات المتعلقة ببعده المناخ التنظيمي (مون جرجرة )	414
21	عرض البيانات المتعلقة ببعده البيئة الخارجية وتأثيرتها على التغيير التنظيمي	422
22	عرض البيانات المتعلقة بالبعد الفردي (مؤسسة النقل )	424
23	عرض البيانات الرقمية المتعلقة ببعده الجماعة (مؤسسة النقل)	426
24	عرض البيانات الرقمية المتعلقة ببعده القيادة (مؤسسة النقل )	429
25	عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي (مؤسسة النقل )	433
26	عرض البيانات المتعلقة حول تأثيرات البعد البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي (مؤسسة النقل)	440
27	عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالمحور الثالث (مون جرجرة)	442
28	عرض البيانات الرقمية المتعلقة بالمحور الثالث (مؤسسة النقل)	444
29	تأثيرات القوى الداخلية لبيئة مون جرجرة	448
30	إختبار قوى تأثير البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي (مون جرجرة )	451
31	إختبار قوى تأثير البيئة الداخلية (النقل)	452

## فهرس الأشكال و الجداول

455	إختبار قوى تأثير البيئة الخارجية على التغيير التنظيمي على حساب عينة مؤسسة النقل	32
456	نتائج إختبار T	33
463	إختبار إختلاف الثقافات الفرعية داخل عينة واحدة وإختلاف الثقافات بين العينتين المستقلتين	34
467	نتائج إختبار T حول تقييم نتائج التغيير التنظيمي بين العينتين	35

# فهرس المحتويات

**فهرس المحتويات**

الصفحة	المحتوى
أ	البسمة
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
02	مقدمة عامة
<b>الفصل التمهيدي : مدخل للدراسة</b>	
07	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
07	المطلب الأول: أهداف الدراسة
10	المطلب الثاني: أهمية الدراسة
11	المطلب الثالث: أدبيات لدراسة
11	أولا: الدراسات الجزائرية
27	ثانيا: الدراسات الأجنبية
33	ثالثا: الدراسات العربية
38	المطلب الرابع: تحديد الإشكالية
40	المبحث الثاني: الإطار التقني للدراسة
41	المطلب الأول: صياغة فرضيات الدراسة.
42	المطلب الثاني: المناهج و المقاربات النظرية المعتمدة
42	أولا: مناهج الدراسة
44	ثانيا: المقاربات النظرية المستخدمة
46	ثالثا: الأدوات العلمية المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثالث: المفاهيم الإجرائية الخاصة بالدراسة
49	المطلب الرابع : صعوبات المتعلقة بالدراسة
49	أولا : المعوقات النظرية
50	ثانيا : المعوقات الميدانية
<b>الفصل الأول :الإطار العام للتغيير التنظيمي</b>	
53	تمهيد الفصل الأول
54	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتغيير التنظيمي
54	المطلب الأول: مفهومي التغيير و التغيير التنظيمي
54	أولا : المدلول اللغوي ونظرة الفلاسفة حول لتغيير
56	ثانيا: التعريف الإصطلاحي لتغيير التنظيمي
62	ثالثا: أهم المفاهيم الحديثة المرتبطة بمفهوم التغيير التنظيمي.
67	المطلب الثاني: التطورات التاريخية لمفهوم وعلم التغيير التنظيمي .
67	أولا : التطورات التاريخية لمفهوم التغيير التنظيمي

## فهرس المحتويات

68	ثانيا : بواذر بروز فكرة التغيير كعملية
69	ثالثا: الإسهامات الأولى في علم التغيير
69	رابعا: أهم الإسهامات العلمية حول التغيير التنظيمي
71	خامسا : التطور التاريخي للنظريات التغيير التنظيمي
73	المطلب الثالث : أهم النظريات والمدارس لفهم التغيير التنظيمي
73	أولا: التغييرات في ظل النسق الغلوق
81	ثانيا: التغيير في ظل النسق المفتوح.
88	المبحث الثاني :مقومات عملية التغيير التنظيمي وإنعكاساتها على المنظمة
88	المطلب الأول : منهجية عملية التغيير التنظيمي
88	أولا: حول خصائص التغيير التنظيمي كعملية
90	ثانيا:خطوات عملية التغيير التنظيمي
93	ثالثا: قدرات عملية للتغيير التنظيمي.
94	رابعا: مبادئ التغيير التنظيمي
94	المطلب الثاني: مستويات ونماذج التغيير التنظيمي
95	أولا: مستويات التغيير التنظيمي وأهدافه
98	ثانيا: أنواع ونماذج التغيير
101	المطلب الثالث: مؤشرات عملية التغيير التنظيمي وأثارها على التنظيم
101	أولا: مؤشرات التغيير التنظيمي.
104	ثانيا: أثار التغيير التنظيمي على المنظمة
107	المبحث الثالث: كرونولوجيا التغييرات التنظيمية في الجزائر
107	المطلب الأول:التنظيم قبل الإصلاح
108	أولا: التنظيم الثابت في الجزائر
110	ثانيا: من الثبات إلى التحول
112	المطلب الثاني: وضعية المؤسسة الجزائرية بين 19 62 - 1980
112	أولا: الفترة الأولى 1962-1970
117	ثانيا: الفترة الثانية أسلوب تسيير الإشتراكي للمؤسسات الجزائرية 1971-1980
119	ثالثا: نقد تجربة التغيير بين 1962-1980
121	المطلب الثالث: مرحلة إستقلالية المؤسسات ما بعد 1980 في الجزائر إلى الحداثة
122	أولا: فلسفة الإصلاحات الإقتصادية في إطار إستقلالية المؤسسات العامة الجزائرية
124	ثانيا : فترة الخوصصة
127	ثالثا:المنظمة الجزائرية في ظل الألفية الجديدة
132	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني :علاقة التغيير التنظيمي بالمتطلبات البيئية وثقافة المنظمة -تحليل الواقع الجزائري-
135	تمهيد الفصل الثاني

## فهرس المحتويات

136	<b>المبحث الأول:</b> المتطلبات البيئية وتأثيراتها على التغيير التنظيمي
<b>137</b>	<b>المطلب الأول:</b> ماهية المتطلبات البيئية
137	أولاً: فكرة عامة حول مفهوم البيئة التنظيمية
139	ثانياً: تصنيف أبعاد البيئة التنظيمية
144	ثالثاً: أنواع البيئة التنظيمية .
146	<b>المطلب الثاني:</b> المتطلبات البيئية الداخلية والتغيير التنظيمي
146	أولاً: أهم المداخل المفسرة لحدوث التغيير التنظيمي على حساب منظور البيئة الداخلية
160	ثانياً: القوى الداخلية المدعمة لعملية التغيير التنظيمي
163	ثالثاً: دراسة موقف المنظمة من التغيير
167	<b>المطلب الثالث:</b> البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي
167	أولاً: القوى الخارجية للتغيير
171	ثانياً: تفسير تأثير البيئة الخارجية على المنظمة
184	<b>المبحث الثاني:</b> دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي
185	<b>المطلب الأول:</b> المدخل المفاهيمي والنظري لثقافة منظمة
185	أولاً: المدخل المفاهيمي
193	ثانياً: التأصيل النظري لثقافة المنظمة
200	<b>المطلب الثاني:</b> ديناميكية ثقافة المنظمة
200	أولاً: هيكل ثقافة المنظمة
207	ثانياً: الأبعاد السلوكية لثقافة المنظمة وخصائصها
208	ثالثاً: نماذج الثقافة التنظيمية
210	رابعاً: مستويات تأثير ثقافة المنظمة
212	خامساً: مؤثرات ثقافة المنظمة
214	<b>المطلب الثالث :</b> ثقافة المنظمة كوحدة لتحليل التغيير التنظيمي
214	أولاً: الآليات التي تستعملها ثقافة المنظمة من أجل التغيير التنظيمي
220	ثانياً: ظروف إهتمام ثقافة المنظمة بتغيير .
221	ثالثاً: الموجهات الثقافية لتغيير بين القابلية والمقاومة
223	رابعاً: البناء الجوهري لثقافة المنظمة نحو التغيير التنظيمي .
224	خامساً: دراسة ثقافة التغيير
224	سادساً: شروط تحقيق العلاقة بين متغيرات محل الدراسة
228	<b>المبحث الثالث:</b> تحليل واقع المتطلبات البيئية والثقافية الجزائرية
228	<b>المطلب الأول:</b> أسباب بروز ثقافة التغيير في الجزائر
228	أولاً: التحول الاجتماعي والثقافي على حساب النظرة الغربية
230	ثانياً: العوامل الجذرية والأصيلة للجزائر

## فهرس المحتويات

233	<b>المطلب الثاني:</b> أهم الفرص المحفزة لتغيير التنظيمي في الجزائر
233	أولاً: تطور المجتمع الجزائري
240	ثانياً: الإصلاح السياسي وإنفتاحه كعامل لتغيير التنظيمي
244	ثالثاً: النمو الإقتصادي الجزائري
247	رابعاً: التطورات القانونية
251	خامساً: تطوير مجال التكوين والتعليم العالي وإسهاماته في التغيير التنظيمي
253	سادساً: تأثير التغييرات السياسة التنظيمية الخارجية على التنظيم الجزائري
255	<b>المطلب الثالث:</b> معوقات التغيير التنظيمي في الجزائر
256	أولاً: المعوقات الإيديولوجية في ظل الإستعمار
258	ثانياً: مقاومة التغيير
258	ثالثاً: المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية الجزائرية
260	رابعاً: تهديدات البيئة الخارجية
266	<b>خاتمة الفصل الثاني</b>
<b>الدراسة الإستطلاعية</b>	
270	<b>تمهيد الفصل الثالث</b>
273	<b>المبحث الأول:</b> مدخل إلى التعرف بالمؤسسات محل الدراسة
273	<b>المطلب الأول:</b> هوية المؤسسات محل الدراسة
274	أولاً: هوية مؤسسة مون جرجرة
277	ثانياً: هوية مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري
281	<b>المطلب الثاني:</b> العناصر البيئية والثقافية لمؤسسات محل الدراسة
281	أولاً: العناصر البيئية والثقافية لمؤسسة مون جرجرة
296	ثانياً: عناصر البيئية لمؤسسة النقل
306	<b>المطلب الثالث:</b> ثقافة نظام العمل بمؤسسات محل الدراسة
306	أولاً: ثقافة نظام العمل بمؤسسة مون جرجرة
314	ثانياً: ثقافة نظام العمل في مؤسسة النقل
321	<b>المبحث الثاني:</b> تجربة مون جرجرة كنموذج ناجح لتغيير التنظيمي
322	<b>المطلب الأول:</b> المراحل التاريخية لتطوير المؤسسة وتفسير عملية التغيير
322	أولاً: المراحل التاريخية لتطوير مؤسسة مون جرجرة
323	ثانياً: المقاربة التنظيمية التقليدية لمؤسسة مون جرجرة
324	ثالثاً: تفسير حدوث التغيير بمؤسسة مون جرجرة
326	<b>المطلب الثاني:</b> المقاربة التنظيمية الحديثة ومظاهر التغيير بمؤسسة مون جرجرة
326	أولاً: بناء نظام إدارة الجودة والمقاربة العملية لنظام إدارة الجودة approche processus
329	ثانياً: بناء نظام إدارة الأداء ومقاييسه الفعالة

## فهرس المحتويات

331	ثالثا:تطبيق نظام جديد يتمثل في نظام الهاسب HACCP
331	رابعا: ظهورالمصطلحات ومفاهيم جديدة
334	المطلب الثالث: التغيير التنظيمي بين المعوقات والتقنيات بمؤسسة محل الدراسة
334	أولا:معوقات عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة
336	ثانيا:مراحل الإعداد وتخطيط وتنفيذ إستراتيجية التغيير التنظيمي (مون جرجرة)
345	ثالثا:العوامل المساهمة في التغيير التنظيمي بمؤسسة مون جرجرة
353	رابعا:أهم الطرق التنظيمية المستعملة في المؤسسة
358	المبحث الثالث:تجربة الإصلاحات لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري
359	المطلب الأول:المقاربة التنظيمية الحديثة ومظاهر التغيير بمؤسسة النقل
361	المطلب الثاني: تدخلات مجلس الإدارة في مصير المؤسسة وإشكالية التغيير التنظيمي
361	أولا:علاقة مؤسسة النقل بمجلس الإدارة
364	ثانيا: شروط التعديل و متطلبات تحسين الأداء
364	ثالثا:إشكالية التغيير التنظيمي بالمؤسسة على حساب عمال مؤسسة النقل
366	المطلب الثالث: ثقافة الموارد البشرية بالمؤسسة وإرادته كآليات تغيير .
366	أولا:إرادة المدير في ترسخ قيم تنظيمية حديثة
367	ثانيا: إرادة الكفاءات في إدخال نظام المعلومات
369	خاتمة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع:تقييم تجربة التغيير التنظيمي من خلال التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات</b>	
373	تمهيد الفصل الرابع
374	المبحث الأول:الإجراءات المنهجية لدراسة الكمية .
374	المطلب الأول:التقنيات المنهجية لدراسة الكمية
374	أولا:حول المجال المكاني والزمني للدراسة
375	ثانيا:حول أداة الدراسة المستعملة
379	ثالثا:القياسات المستعملة
380	رابعا:المنهج التحليلي
382	المطلب الثاني:الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
382	أولا:صدق الإستبيان
389	ثانيا:ثبات الإستبانة بإستخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ
390	المطلب الثالث:المعاينة
390	أولا: حول مجتمع البحث
391	ثانيا:حول تصميم وسحب العينة
393	ثالثا:حول عناصر العينة وخصائصها
397	المبحث الثاني:عرض وتحليل الإحصائي للإستبانة المتعلقة بمتغيرات محل الدراسة
397	المطلب الأول:التحليل الإحصائي لفقرات حول تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي

## فهرس المحتويات

397	أولاً: التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة للمحور الأول بالنسبة لعينة مون جرجرة
400	ثانياً: التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة المحور الأول المتعلقة بمؤسسة النقل
404	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني
404	أولاً: التحليل الإحصائي للمحور الثاني على حساب رأي عينة مؤسسة مون جرجرة
424	ثانياً: التحليل الإحصائي للمحور الثاني على حساب رأي عينة مؤسسة النقل
442	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للمحور الثالث
442	أولاً: التحليل الإحصائي للمحور الثالث على حساب رأي عينة مؤسسة مون جرجرة
444	ثانياً: التحليل الإحصائي للمحور الثالث على حساب رأي عينة مؤسسة النقل
448	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات وإختبار الفروق بين المؤسستين
448	المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
448	أولاً: إختبار الفرضيات على مؤسسة مون جرجرة
452	ثانياً: إختبار الفرضيات على بيئة مؤسسة النقل
452	ثالثاً: إختبار الفرضية الجزئية الثالثة
458	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
458	أولاً: إختبار دور ثقافة المنظمة في خلق النظام المركب لعملية التغيير من خلال إختبار النسق المعنوي والسلوكي والمادي
461	ثانياً: إختبار النظام المتكامل
461	ثالثاً: إختبار عوامل التغيير والتطوير والإستمرارية
462	رابعاً: إختبار الإنقائية
463	خامساً: إختبار إختلاف الثقافات
465	المطلب الثالث: حول تقييم نتائج نظام التغيير التنظيمي
468	نتائج إختبار الفرضيات الدراسية
472	خاتمة الفصل الرابع
476	النتيجة العامة وتقديم التوصيات
481	خاتمة عامة
487	قائمة المصادر والمراجع
501	الملاحق
512	فهرس الأشكال والجداول
516	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن الإطار المفاهيمي والنظري للتغيير التنظيمي مع تحديد أهم المفاهيم الحديثة له، ودراسة أهم منهجيات عملية التغيير وخطواتها وأهم قدراتها بالإضافة إلى معالجة مستويات ونماذج هذه العملية وتحديد أهم مؤشراتها وأثرها على المنظمة، وتحليل واقع المتطلبات البيئية والثقافة التنظيمية الجزائرية إتجاه عملية التغيير من خلال دراسة تجرية "مون جرجرة" وتجربة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بالبويرة. وبعد التحليل الإحصائي للبيانات تم أخيرا إبراز العناصر الأساسية البيئية والثقافة الملائمة وغير الملائمة لعملية التغيير.

ولقد عرضت نتائج الدراسة أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على التغيير في العمليات والدخول في ثقافة جديدة تركز على جودة ونوعية العمليات التي تتطلب المطابقة للمعايير الدولية، وكما أظهرت نتائج المقارنة بين مؤسسات محل الدراسة أن مؤسسة القطاع الخاص "مون جرجرة" تمارس التغيير بدرجة أكبر من المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالبويرة. كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية بقطاعها العام والخاص مجبرة على تبني ثقافة لإدارة التغيير التنظيمي بمجالاته المختلفة بإعتبار أنها ستكون أمام منافسة شرسة في ظل التغييرات الراهنة.

#### الكلمات المفتاحية:

التغيير التنظيمي - المتطلبات البيئية - ثقافة المنظمة - المؤسسة الخاصة - مون جرجرة - المؤسسة العمومية - مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري.

#### Résumé de l'étude :

Notre objectif à travers cette étude est de révéler le cadre conceptuel et théorique du changement organisationnel avec l'identification de ses concepts modernes essentiels et d'étudier les méthodologies importantes du processus de changement, ses étapes et ses capacités les plus considérables, ainsi que d'aborder les niveaux et les modèles de ce processus et déterminer ses signes les plus importants et son impact sur l'organisation, et analyser la réalité des exigences environnementales et de la culture organisationnelle algérienne vers le processus de changement en étudiant l'expérience de l'entreprise « Mont Djurdjura » et l'expérience de l'entreprise de transport urbain et suburbain de Bouira. Après l'analyse statistique des données, nous avons enfin abouti à mettre en évidence les éléments environnementaux de base et la culture qui sont appropriés et inappropriés pour le processus de changement.

Les résultats de l'étude ont dévoilé que l'entreprise performante est celle qui met l'accent sur le changement dans les opérations et l'entrée dans une nouvelle culture basée sur la qualité des opérations qui exigent la conformité aux normes internationales. Les résultats de la comparaison entre les entreprises objet de l'étude ont montré que l'entreprise du secteur privé « Mont Djurdjura » évolue plus énergiquement que l'entreprise publique de transport urbain et suburbain de Bouira. L'étude a également conclu que les entreprises algériennes dans leurs secteurs public et privé sont contraintes d'adopter une culture de gestion du changement organisationnel dans ses différents domaines, considérant qu'elles seront confrontées à une concurrence féroce à la lumière des changements actuels.

#### Les mots clés:

Changement organisationnel - Exigences environnementales - Culture organisationnelle - Entreprise privée - Mont Djurdjura - Entreprise publique - Entreprise de Transport Urbain et Suburbain .

#### Summary of the study:

Through this study, we aim to reveal the conceptual and theoretical framework of organizational change with the identification of its essential modern concepts and to study the important methodologies of the change process, its stages and its most substantial capabilities, as well as to approach the levels and models of this process and to determine its most significant signs and its impact on the organization, and to analyze the reality of the environmental requirements and the Algerian organizational culture towards the process of change by studying the experience of the company "Mont Djurdjura" and the experience of the company of urban and suburban transport of Bouira. After the statistical analysis of the data, we finally succeeded in highlighting the basic environmental elements and culture that are appropriate and inappropriate for the change process.

The results of the study revealed that the successful company is the one that emphasizes change in operations and entry into a new culture based on the quality of operations that require compliance with international standards. The results of the comparison between the companies studied showed that the private sector company "Mont Djurdjura" is evolving more vigorously than the public urban and suburban transport company of Bouira. The study also concluded that Algerian companies in their public and private sectors are forced to adopt a culture of organizational change management in its various areas, considering that they will face fierce competition in light of current changes.

#### Key words:

Organizational change - Environmental requirements - Organizational culture - Private company - Mont Djurdjura - Public company - Urban and Suburban Transport company .