

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

شعبة : علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

من طرف:

خفيف فريال و ماحي ثاني شروق

بعنوان:

التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نوقشت بتاريخ 24/06/2025 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

أ.د. كوديد سفيان	استاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. بن لدغم محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة تلمسان	مشرفا
د. بن خالد فيضيل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية:

2025- 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ .

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبشكره تدوم
النعم

إلى من علمني أولى خطوات الحياة،
إلى من رحل جسده وبقيت روحه تسكن قلبي...
إلى من كان سندي وقوتي و قوتي...
أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
إلى من قال فيها الحبيب المصطفى: "الجنة تحت أقدام
الأمهات"

إلى من كانت دعواتها لي نورًا يهديني، وحنانها سكنًا
يطمئنني أمي الحبيبة
إلى أختي الغالية بشري، التي كانت لي أمًا ثانية
وإلى أخي العزيز إبراهيم، الذي لم يبخلوا علي بدعمهم و
مساندتهم،

أهديكم هذا النجاح، فهو ثمرة وقوفكم إلى جانبي
إلى فريال التي كانت من مجرد صديقة، إلى رفيقة
الدرب، وشريكة التعب، ومصدر البهجة في كل لحظة،
يا من تقاسمت معي كل تفاصيل هذه الرحلة، دعماً، صبراً،
وتشجيعاً، شكراً على وفائك وصبرك
إلى نفسي،

إلى من تأيرت رغم التعب، وواصلت رغم الصعوبات،
إلى من وقفت في وجه التحديات، وأمنت بأن لكل مجتهد
نصيب، فاستحققت الفخر، واستحققت هذا الإنجاز.
شكراً إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي، من قريب أو
بعيد، في إنجاز هذا العمل، أقدم أسمى عبارات الشكر
والامتنان

2025



شرووق

اهداء

بِإِذْنِ رَبِّهِمْ يَتْلُو آيَاتِهِ لِيُذَكِّرَ الَّذِينَ لَمْ يَرْجِعُوا إِلَى اللَّهِ مِنْ قَبْلِهِ .

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و تدوم النعم
إلى روح أمي الطاهرة، التي رحلت عني جسداً وبقيت في
قلبي نوراً ودقناً،
إلى أبي العزيز، سندي ونبض قلبي الذي لم يبخل علي يوماً
بدعمه و حبه،
إلى أختي الصغيرة جهان، بسمة طفولية تزرع الفرح في
أيامي،
إلى أخي الأكبر حسام، الذي كان دوماً مصدر الأمان
والقوة،
إلى صديقتي الوفية شروق، التي كانت بجانبني في كل
مراحل هذا المشوار،
إلى كل من ساندني وأمن بي خلال إنجاز هذه المذكرة،
أهديكم ثمرة جهدي ونجاحي، فأنتم النور الذي أضاء
طريقي.

مريانا



شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل وحده الذي هدانا لهذا وما كنا لنعلمه
وله الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد عليه السلام -

وبعد :

فمن باب من لو يشكر الناس لم يشكر الله، واعترافنا مني بالفضل وتقديرا للجميل،

لا يسعني وأنا أنهي إعداد هذا البحث

إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير

إلى أستاذنا "بن لدنو محمد" الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة،
وبذل جهودًا مشكورة في توجيهنا وإرشادنا بكل راحة صدر وسعة أفق،

حتى انتمت هذه الرسالة على حالتها الراهنة .

كما نتوجه بخالص العرفان لأساتذتنا الأفاضل

أعضاء هيئة التدريس بقسم علوم التسيير،

والأستاذين الكريمين محوي لجنة المناقشة،

الذين تكرمنا بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل عناء قراءتها



الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى إسهام التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أبعاده الثلاثة: الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا. تم إجراء الدراسة على عينة من 61 موظفًا من مؤسسات اقتصادية عامة وخاصة، بالاعتماد على استبيان مكون من 24 فقرة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى أن جميع الأبعاد المدروسة تؤثر بشكل فعال على التغيير التنظيمي، مع بروز البعد التكنولوجي كأكثر الأبعاد تطبيقًا. وأكدت الدراسة على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين منوسطات عينة الدراسة في ظل التغيير التنظيمي

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا

Abstract.

This study aimed to measure the extent of organizational change : contribution in Algerian economic institutions by examining its three main dimensions: human resources, organizational structure, and technology. The study was conducted on a sample of 61 employees from public and private economic institutions, using a questionnaire consisting of 24 items. Data were analyzed using SPSS, and the results showed that all studied dimensions significantly affect organizational change, with technology being the most widely applied dimension. The study also confirmed statistically significant differences among the sample averages concerning organizational .change

Keywords: Organizational Change, Human Resources, .Organizational Structure, Technology

قائمة المحتويات

1 مقدمة عامة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

8 تمهيد

9 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

18 المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

25 المبحث الثالث: تطبيقات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية

34 خاتمة الفصل الأول :

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

36 مقدمة الفصل الثاني

37 المبحث الأول : الدراسات العربية

56 المبحث الثاني : الدراسات الاجنبية

62 المبحث الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة

67 خاتمة الفصل الثاني :

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية).

69 مقدمة الفصل الثالث

70 المبحث الأول: الطريقة والادوات

73 المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

88 خلاصة الفصل الثالث:

89 خاتمة عامة

92 قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	مقارنة بين الدراسات السابقة	1-2
71	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة	1-3
72	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2-3
73	قياس ثبات اداة الدراسة	3-3
74	قياس صدق اداة الدراسة	4-3
75	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	5-3
76	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	6-3
77	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	7-3
78	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	8-3
79	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	9-3
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد التغيير في الموارد البشرية	10-3
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد التغيير في الهيكل التنظيمي	11-3
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد التغيير في الهيكل التكنولوجيا	12-3
83	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الاولى التغيير في الموارد البشرية	13-3
84	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية التغيير في الهيكل التنظيمي	14-3
85	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التغيير في التكنولوجيا	15-3
86	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التغيير التنظيمي	16-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
75	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	1-3
76	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	2-3
77	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	3-3
78	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	4-3
79	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	5-3



مقدمة عامة

مقدمة عامة

تواجه المنظمات الحديثة بيئة ديناميكية تتسم بتطورات وتغيرات عميقة وشاملة في مختلف المجالات، خاصة الجوانب المعرفية، والتقنية، والإدارية، والمعلوماتية. ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير التي تشهدها بيئة الأعمال، نظرًا لارتباطه الوثيق بكافة مكونات المنظمة، سواء من حيث الرؤية والرسالة، أو من حيث العمليات والمهام، أو الهياكل التنظيمية، أو حتى في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، والإجراءات المتبعة، والتقنيات المستخدمة. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا التغيير في تحقيق التوافق المستمر بين أنظمة المنظمة وتغيرات البيئة المحيطة بها.

إن التغيير يمثل عملية ضرورية لا غنى عنها في مسيرة أي منظمة، فبدونه تتجمد حركتها وتراجع فعاليتها، في الوقت الذي يشهد فيه المحيط الخارجي تطورات متسارعة في الاتجاه المعاكس. والمقصود بالتغيير التنظيمي هنا ليس مجرد الاستجابات الفجائية للأزمات أو الظروف الطارئة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، بل هو عملية مدروسة ومخطط لها مسبقًا، تُبنى على أسس علمية، وتُراعى فيها الإمكانيات المتاحة، بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. لذلك، لا يُنظر إلى التغيير كغاية بحد ذاته، بل كوسيلة لتحقيق أفضل النتائج.

ويُعد التغيير ضرورة لكافة أنواع المنظمات، سواء كانت حكومية أو عامة أو خاصة، وهو مطلوب على مستوى سلوك الأفراد، والهياكل التنظيمية، ونظم الأداء، وحتى في استخدام التكنولوجيا، وذلك بهدف التكيف الفعال مع المتغيرات البيئية المحيطة. وهذا يدل على أن المنظمات لا تعيش في عزلة، بل تمارس انفتاحًا مستمرًا على بيئتها الخارجية، حيث تعتمد على ما تستمده منها من موارد بشرية ومادية وسلوك تنظيمي، كما تسهم في إثراء هذه البيئة من خلال ما تقدمه من خدمات ومنتجات وأهداف تنموية واضحة الأثر.

لقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في أي مؤسسة، خاصة المؤسسات الاقتصادية، لما لها من أهمية كبيرة في الدولة من خلال ما تقدمه من خدمات تسهم في تحقيق التنمية ودفع عجلة الاقتصاد الوطني. ويُعد هذا التغيير وسيلة فعالة لمواكبة التحولات السريعة في بيئة الأعمال، سواء كانت تقنية أو تشريعية أو تنافسية. كما يساهم في

مقدمة عامة

تحسين الأداء، ورفع كفاءة الموارد، وتطوير أساليب العمل، بما يضمن استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

اشكالية البحث

مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي الأبعاد الأساسية التي يشملها التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 2- ما أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 3- ما أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند تطبيق التغيير التنظيمي؟
- 4- ماهي العوامل الدافعة لبنني التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة :

تطلبت دراستنا للموضوع طرح الفرضية التالية:

- يساهم التغيير التنظيمي بشكل فعال في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية والشخصية:

● اسباب موضوعية :

- ارتباط موضوع التغيير التنظيمي بشكل مباشر مع تخصصنا الأكاديمي، ما يعزز من أهمية التعمق فيه.
- الرغبة في توضيح دور التغيير التنظيمي في تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

• يُعتبر التغيير التنظيمي من اهم القضايا التي تشغل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها.

● اسباب شخصية :

• ميول شخصي لموضوع التغيير، خاصة في ظل البيئة الاجتماعية التي نعيشها، حيث يطالب الجميع بالتغيير كوسيلة لتحسين الوضع العام، فقررنا إسقاطه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتعرف على مدى تبنيتها للتغيير بمختلف مجالاته.

• ارتفاع شدة التغيرات في البيئة الحديثة للمنظمات، وما ينتج عنها من تأثير مباشر على البيئة الداخلية، مما يجعل دراسة التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية.

صعوبات الدراسة:

وكمثل باقي الاعمال، لم نَحُلْ هذه الدراسة من بعض التحديات والعقبات. فقد واجهنا عدداً من الصعوبات خلال اعداد الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالحصول على البيانات من المؤسسات المعنية، وذلك بسبب مبدأ السرية التامة الذي يعتمده الافراد داخل المنظمات.

كما لاحظنا ندرة في الكتب والمصادر العلمية، في الجانب التطبيقي على وجه الخصوص، إلى جانب قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي.

ورغم هذه العراقيل، لم تُضعف من عزيمتنا في السعي إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع، ونأمل من خلال هذا العمل أن نكون قد قدمنا مساهمة بسيطة تضاف إلى ما هو متوفر في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف كل دراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، سواء كانت نظرية أو تطبيقية. وتُعد من أبرز هذه الأهداف محاولة فهم المشكلات السوسولوجية وتقديم تفسيرات مناسبة لها. وبناءً على هذا، فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف

التالية:

مقدمة عامة

- تقديم إطار نظري وفكري حول مفهوم التغيير التنظيمي.
- محاولة توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد المسؤولين وصنّاع القرار داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ربط التغيير بأهداف المؤسسة.
- اظهار ضرورة تبني عملية التغيير التنظيمي من قبل المؤسسات، والتعرف على مجالاته وتحديد الاولويات التي تُسهم في تنفيذه بشكل فعّال وناجح.
- تسليط الضوء على أبرز المشكلات والعوائق التي قد تواجه عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بموضوع التغيير التنظيمي، الذي يعتبر في الزمن الحالي امر اساسي لنجاح المنظمات وتمييزها في مواجهة التحديات وحل المشكلات والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية. فالمنظمة التي تسعى للاستمرارية لا يمكنها أن تبقى جامدة في ظل ديناميكية وتغيرات البيئة المحيطة، وإلا فإنها ستكون معرضة للزوال والانهيار.

كما تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور الحيوي لمجالات التغيير المختلفة، سواء تعلق الأمر بالتغيير التكنولوجي، أو التغيير في الهيكل التنظيمي، أو التغيير في الموارد البشرية، لما لهم من تأثير مباشر في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف أبعادها.

وتعتبر هذه الدراسة إضافة متواضعة في إثراء رصيد مكتبة الجامعة، زيادة على دورها في توسيع المعارف العلمية للطلاب، خاصة فيما يتعلق بالمواضيع المعاصرة ذات الطابع التطبيقي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية الزمانية والبشرية وهي كالاتي:

مقدمة عامة

- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منها العمومية والخاصة
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات البحث في السنة الحالية – 2025 -
- الحدود البشرية: تمت الدراسة على مجموعة من الموظفين والاساتذة الأكاديميين في مختلف المستويات المتواجدة في المؤسسات محل الدراسة.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واختبار صحة الفرضيات المطروحة، والتوصل إلى إجابة للإشكالية قيد البحث، تم اعتماد المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي: بهدف تقديم وصف شامل وتحليل للمفاهيم العامة المرتبطة بالإطار النظري للدراسة.
- المنهج التحليلي الإحصائي: حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS الإحصائي (الإصدار 27) لمعالجة البيانات وتحليل النتائج المتحصّل عليها.

هيكل الدراسة :

لدراسة موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم تقسيم هذه الأطروحة إلى ثلاثة فصول حيث خصص الفصلين الأول والثاني للجانب النظري الذي يتضمن الدراسات النظرية والدراسات السابقة بينما خصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية يحتوي على نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الفصل الأول سنتناول الإطار النظري للدراسة حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي أي مفهومه، أهميته، أهدافه، مجالاته، والقوى الدافعة إليه.

مقدمة عامة

أما المبحث الثاني فسوف نتطرق فيه إلى عموميات حول المؤسسة الاقتصادية بما فيها من مفهوم، خصائص، أهمية، أهداف، ووظائفها.

وفي المبحث الثالث سنخصصه الى كيفية تطبيق التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيه من نماذج, استراتيجيات ,عوامل نجاح وتحدياته.

وفي الفصل الثاني سنتناول جانب الدراسات السابقة حول موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى الدراسات السابقة العربية ، اما المبحث الثاني فسيتم ذكر الدراسات السابقة الاجنبية كما انه كل منهما يقسم إلى دراسات وطنية ودراسات دولية. أما في المبحث الثالث فسنقوم بالتعقيب على الدراسات السابقة بحيث قمنا بمقارنة الدراسات السابقة ومن ثم ذكر اوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وأخيرا تم التطرق الى ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

أما الفصل الثالث، تطرقنا إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة مكونة من 61 فرد، بحيث يتضمن هذا الفصل مبحثين يخصص المبحث الأول الى عرض المنهج المتبع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية. في حين يخصص المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة والإطار النظري.



الفصل الأول

الادبيات النظرية للتغير التنظيمي

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها ، نظام مفتوح يقوم بالتفاعل مع بيئته الخارجية بصفة مستمرة، مما يجعلها في حالة ديناميكية دائمة بدلاً من السكون والثبات، وذلك لضمان البقاء والاستمرارية. تعمل جل منظمات الأعمال الحديثة في بيئة ديناميكية ومتغيرة، فالتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات أصبحوا غير كافيين ما يجعل مواكبة هذه التغيرات ضرورة حتمية. كما أن التغيير هو عملية مستمرة ومتجددة، فالتغيير التنظيمي يعد من أهم الميادين الضرورية لتطوير بيئة الاعمال وتحسين ادائها.

كما تشهد هذه المنظمات تحولات جوهرية في طرق التسيير نظرا لاحتكاكها المستمر بالبيئة الخارجية، وهذه التغيرات لن يتقبلها العمال بشكل مباشر وسيقابلوها بالمقاومة في حال عدم ابلاغهم المسبق بها قبل القيام بتنفيذها، ويُعدّ إهمال هذا الجانب أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل العديد من النظم التسييرية الناجحة في بعض المؤسسات. وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، يتعين على المسؤولين عن إدارتها تبني استراتيجيات فعالة تُمكنها من مواجهة التحديات الخارجية، والحفاظ على موقعها التنافسي، وتعزيز تطورها المستمر.

كما يجب أن تتم هذه العملية وفق أسس وضوابط محددة، مع اتباع مراحل وخطوات مدروسة تضمن سير التغيير بسلاسة، مما يسهم في تجسيده على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة.

يتناول الفصل الأول ما يلي:

المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث : تطبيقات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

التغيير سمة من سمات البيئة المعاصرة وهو يشمل مجموعة شاسعة من الأنشطة التنظيمية والممارسات الإدارية سواء كان ذلك نتيجة لرؤية مستقبلية تسعى إلى إحداث التغيير أو لظرف طارئ يفرض التغيير ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض اهم الجوانب التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل الخوض في مفهوم التغيير التنظيمي، من الضروري أولاً التطرق الى مفهوم التغيير:

أولاً: مفهوم التغيير لغة

التغيير يعني تبديل الشيء بغيره أو تحويله عن حالته الأصلية، سواء من حيث الشكل أو الصفة، بدون التغيير بجوهره وطبيعته. ويُقال إن الشيء تغير إذا انتقل من حالة لآخرى أو استُبدل بشيء من نوعه. ويُشتق مفهوم التغيير في اللغة العربية من الفعل "عَيَّرَ"، والذي يدل على إحداث تحول أو تبديل في الشيء ليصبح على غير ما كان عليه سابقاً.¹

يعرف "التغيير" في اللغة العربية بأنه تعديل الشيء وتبديله ليصبح على غير حالته الأصلية. ويقال: "عَيَّرَ الأمر" أي حوَّله، و"تَعَيَّرَ الشيء عن حاله" أي تحوَّل.²

ثانياً : مفهوم التغيير التنظيمي

يتم تعريف التغيير التنظيمي على أنه منهج وسلوك إداري مصمم لنقل الموظفين والمنظمات والإدارات من حالة إلى أخرى ولضمان رضا جميع الأطراف المعنية. ويتجلى هذا التغيير الإيجابي في بيئة الأعمال في الهياكل التنظيمية

¹ تشير سهام، تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2024-2025، ص 47

² برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015-2016، ص 23

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

المختلفة، التي يتبع بعضها نمطاً هرمياً متسلسلاً من أعلى قسم إلى أدنى قسم، بينما ينقسم البعض الآخر إلى وحدات مستقلة تعمل معاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.¹

يمكن النظر إلى التغيير التنظيمي على أنه:

"إحداث شيء جديد من خلال استثمار إمكانيات المنظمة"، هو ما يتطلب نظاماً متكاملًا يعزز الحماس المخطط لتحقيقه".

وتعرف أيضاً بأنها "العملية التي تنتقل من خلالها المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه بهدف تحسين فعاليتها وتعزيز قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المختلف".²

انطلاقاً من مختلف تعاريف المرتبطة بالتغيير التنظيمي نلاحظ أنه رغم اختلافها إلا أنها تتفق في جوهرها على أن التغيير التنظيمي يمثل عملية التي ينتقل فيها من الوضع الحالي إلى وضع المستقبل لكي يتماشى مع التطورات في البيئة الداخلية أو الخارجية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز فعاليتها أدائها. كما أن هذا النوع في المفاهيم يجعل من الصعب تحديد تعريف دقيق وشامل للتغيير التنظيمي.³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال الاستمرار في إجراء التغيير التنظيمي بطريقة مدروسة ووضع استراتيجيات منظمة، عديدة ومتنوعة، يمكن تصنيفها على ثلاث مستويات:

- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: يعد التغيير عنصر ضروري في المنظمات، حيث يمنح الأفراد فرصة لاكتساب مهارات جديدة، واستكشاف فرص متنوعة، وتنمية إبداعهم بطرق تعود بالفائدة على المنظمة من خلال

¹ لانا خالد حسن، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، اصدار6، العدد52، شباط2023، ص471.

² حسن محمد احمد محمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص49

³ صبرينة لطرش، مرجع سابق، ص734

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

طرح أفكار جديدة وتعزيز الالتزام. ويشمل إعداد العاملين لمواكبة هذه التغييرات تحليل الأدوات المتاحة وتوفير التدريب اللازم لمساعدتهم على التعلم والتطور.¹

- أهمية التغيير التنظيمي للعملاء: لقد اهتم التغيير التنظيمي بالتركيز بشكل كبير على العملاء، حيث أصبح لهم دور مهم في استراتيجيات المنظمات من خلال إشراكهم في وضع السياسات والإجراءات. كما زاد الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة، سواء المادية أو المعنوية، بحيث تُعرف الجودة الآن بأنها كل ما يلي احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

- أهمية التغيير التنظيمي للمنظمة (الجودة الشاملة): يرتبط التغيير التنظيمي بمفهوم الجودة الشاملة، الذي يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر. حيث تساعد الجودة الشاملة على إشراك جميع أعضاء المنظمة، في مختلف الإدارات والمستويات الإدارية، لتحقيق هدف مشترك وهو تطوير الأداء بشكل مستمر.²

لا تقتصر أهمية التغيير التنظيمي في العاملين والعملاء و المنظمة بل لديها افاق اخرى وهي كالتالي:

- الحفاظ على حيوية فعالة: التغيير يهدف إلى تنشيط المؤسسات والأمم. فالتغيير يجلب بعث الأمل من جديد، والحركة المستمرة، وروح التفاؤل السائدة.

- تنمية القدرات الابتكارية: يتطلب التغيير جهداً لمواجهته، سواء كان تفاعلاً إيجابياً من خلال التكيف، أو تفاعلاً سلبياً من خلال الرفض، وكلاهما يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وأساليب مبتكرة، ومن ثم تطوير القدرات الابتكارية في الأسلوب والشكل والمضمون من خلال تغيير العمل.

- زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والتقدم: التغيير يمكن أن يخلق الاحتياجات، ويحفز الرغبات، ويحفز الدافع والدافع للتحسين والتقدم، والتطوير والتحسين الذي يتطلبه ذلك متشابك مع كل شيء، لذلك فإن التغيير يشبه

¹ تشير سهام، مرجع سابق، ص 59، 60

² احمد ضيف، ادارة التغيير والتطوير، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص34

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

بركاناً ضخماً تتموج فيه، وتدوب فيه جميع التيارات والرغبات والدوافع، وتميل جميعها إلى رفض ما هو موجود بالفعل وتسعى إلى تطويره وتحسينه من خلال:

- عمليات إصلاح ومعالجة العيوب والأخطاء والنواقص والمشاكل التي حدثت عنها
- عملية تجديد وإحلال القوى الإنتاجية التي استهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

- يعتمد التطوير الشامل المتكامل على تطبيق أسلوب إنتاج جديد يعتمد على تقنية جديدة تكاد تكون مختلفة تماماً عن سابقتها.

ومن ثم سيتحسن الإنتاج والإنتاجية بشكل كبير، وسيحصل المستفيدون على الفوائد والمكافآت، وسيرتفع مستوى معيشتهم ودخلهم، وسيزداد رضاهم أيضاً.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث تزيد التغيرات القدرة على التكيف والتكيف مع تغيرات الحياة، مع الأوضاع المختلفة والأوضاع غير المستقرة التي تواجهها المؤسسات والشركات والدول والأفراد، وحتى البيئات التي تتفاعل فيها عوامل وأفكار واتجاهات وقوى ومصالح وحقوق متعددة.

- **الوصول لدرجة أعلى في الأداء والممارسة:** يتم تحقيق التغيير من خلال محورين لتحقيق كثافة أفضل في أداء التنفيذ والممارسة التشغيلية:

- المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والفجوات التي تؤدي إلى تراجع الأداء هذا - مثل الهدر، والهدر، والأضرار، والعيوب، والهدر... وغيرها من المجالات؛

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

• المحور الثاني: فهم وتسليط الضوء على مجالات ونقاط القوة، مثل: تحفيز المجالات التي تشجع الإنتاج

وزيادة الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع الموظفين، والولاء، والالتزام

بالعمل.¹

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي عملية أساسية في عالم الأعمال حيث يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتحسين قدرتها على

التكيف مع التغيرات والتحولت الداخلية والخارجية، مع اغتنام الفرص و مواجهة التحديات.

-تحقيق الأداء التنظيمي: التغييرات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته وفعالته في

تحقيق أهدافه

-تعزيز التكامل والتفاعل: أي تعزيز التكامل والتفاعل بين مختلف أقسام المنظمة، مما يعزز العمل الجماعي.

-تطوير الثقافة التنظيمية: القيم والمبادئ التي تهدف إلى تعزيز تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

-تحسين رضا العملاء والموظفين: تم تصميم التغييرات التنظيمية لزيادة رضا العملاء من خلال تحسين الخدمات أو

المنتجات المقدمة، ولزيادة رضا الموظفين من خلال خلق بيئة عمل أفضل وتوفير فرص للتطوير المهني.

-تحسين القدرة التنافسية: يسعى إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال صياغة استراتيجيات جديدة،

واعتماد التقنيات الحديثة، وتحسين العمليات والخدمات.

-تحقيق التوازن بين الاستقرار والنمو: ويعني تحقيق التوازن بين الحفاظ على الاستقرار التشغيلي للمنظمة وإعدادها

لمواجهة التحديات والفرص المستقبلية.

¹ بداد فوزية، الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 78-79-80

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

-تحسين صورة المنظمة: إن تحسين صورة المنظمة أمام السوق والعملاء والشركاء والمجتمع سيساعد على جذب المزيد من العملاء والشركاء، وتعزيز الثقة في المنظمة، ويساعد في بناء بيئة عمل إيجابية.

-تحقيق الاستدامة: يسعى إلى تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة من خلال تبني ممارسات مستدامة وشاملة في جميع مجالات عملها.¹

المطلب الثالث: الابعاد والقوى الدافعة للتغيير التنظيمي

يشمل مجال التغيير التنظيمي عدة ابعاد حيوية حيث تلعب القوى الدافعة له دورا هاما في دفع المؤسسة الى الاستمرارية.

اولا: ابعاد التغيير التنظيمي

ينقسم التغيير التنظيمي لعدة مجالات، واهم هذه المجالات تقسم الى ثلاث ابعاد حيث نقوم بتفصيلها كما

يلي²

-البعاد التكنولوجي:

تعرف التكنولوجيا على أنها مجموع الأساليب والأدوات، وتقنيات العمل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاهداف المسطرة.

يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين كل من مصطلح "التقنية" و"التكنولوجيا"، حيث يعتبرون أن التقنيات تعتبر

جزءاً من المنظومة التكنولوجية الأشمل. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف التغيير التكنولوجي بأنه التحول الذي يطرأ

¹ أرزي ابتسام، بن عمار سمية، التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال (الاستراتيجيات وعوامل النجاح)، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد15، العدد 02، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2024 ، ص706،707

² مصطفى عبدالكريم محمد المتوكل، امال محمد علي المجاهد، أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، مجلد3، العدد4، 2024، ص192-193

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

على الأساليب، والوسائل، والمعدات المستخدمة في العمل، بما يسهم في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

-البعد التنظيمي:

يشير هذا البعد إلى أن التغيير الذي يحدث على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويشمل ذلك تقسيم و توزيع الوظائف، وشروط ومعايير شغلها، إضافة إلى معايير تقييم الأداء وأساليب العمل . وتوجد عدة عوامل قد تدفع إلى تغيير الهيكل التنظيمي، من أبرزها التطورات التكنولوجية وتغير حجم المنظمة. ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية إعادة توزيع المهام والمسؤوليات وخطوط الاتصال، نتيجة إضافة أو إلغاء أو دمج وحدة إدارية أو أكثر، بما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية.

-البعد البشري:

يُعتبر العنصر البشري أحد الركائز الأساسية لنجاح كل المنظمات، ويستلزم التغيير التنظيمي في كثير من الأحيان استحداث وظائف جديدة أو دمج بعضها، مما يؤدي إلى تعيّر في نوع وحجم الموارد البشرية وإعادة توزيعها. ويأخذ التغيير في الجانب البشري شكلين رئيسيين :

● التغيير المادي: ويتمثل في استبدال بعض الأفراد بآخرين من خلال النقل، أو الترقية، أو الفصل، أو التقاعد، أو توظيف كوادر جديدة.

● التغيير السلوكي: ويشير إلى تعديل سلوكيات واتجاهات الأفراد من خلال تنظيم الدورات التدريبية.

يمكن تعريف التغيير البشري بأنه ذلك التغيير الذي ينتج عن استحداث وظائف أو مهام جديدة، أو إدخال

تقنيات حديثة في بيئة عمل المنظمة، مما يؤدي إلى تعيّر في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، أو حتى في الأفراد أنفسهم.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

ويتضح مما سبق أن التغيير في أحد الأبعاد داخل المنظمة يستدعي غالبًا إحداث تغييرات في الأبعاد الأخرى، وذلك لأن المنظمة تُعدّ نظامًا مفتوحًا، يتأثر كل جزء فيه بما يحدث في الأجزاء الأخرى، ما يتطلب تنسيقًا وتكاملاً لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانياً: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي

لإحداث التغيير التنظيمي لابد من وجود مسببات ودوافع فهو ليس بأمر عشوائي أو تلقائي

• الأسباب الداخلية:

- تعزيز الحيوية والفاعلية: يساهم التغيير في إحياء الحيوية داخل المؤسسة، حيث يؤدي إلى تحديد الآمال وخلق أجواء من التفاؤل. نتيجة لذلك، تنبثق المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات، مما يعزز الشعور بأهمية المشاركة الإيجابية وفعاليتها.

- تعزيز القدرة على الابتكار: يتطلب التغيير دائماً جهداً للتعامل معه، سواء من خلال استجابة إيجابية تتمثل في القبول أو من خلال استجابة سلبية تتمثل في الرفض. وكلا النوعين من الاستجابة يستلزم البحث عن وسائل وأدوات وطرق مبتكرة. وبالتالي، يساهم التغيير في تعزيز القدرة على الابتكار من حيث الأساليب والمظهر والمحتوى.

- اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يحفز التغيير الرغبة في التقدم والارتقاء، مما يعزز الدافع نحو تحسين مختلف الجوانب، سواء من حيث زيادة الإنتاجية أو تحسين الظروف المادية والمعنوية للأفراد. ويتحقق ذلك من خلال:

(1) تنفيذ عمليات الإصلاح لمعالجة العيوب والأخطاء التي وقعت، والعمل على حل المشكلات الناجمة عنها.

(2) تجديد وإحلال القوى الإنتاجية التي استهلكت ولم تعد قادرة على العمل بكفاءة، لضمان استمرارية الأداء.

الفعال.

3) التطوير الشامل والمتكامل الذي يعتمد على تطبيق أساليب إنتاج حديثة تستند إلى تكنولوجيا متقدمة، مما يسهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ومواكبة التطورات التقنية.

- **التوافق مع متغيرات الحياة وزيادة الأداء:** يسهم التغيير في تعزيز القدرة على التكيف مع التحولات المستمرة في الحياة، وتمكين المؤسسات من مواجهة مختلف الظروف والتفاعل بفعالية مع بيئة ديناميكية تتداخل فيها العوامل والأفكار والاتجاهات والمصالح.

- **تحسين مستوى الأداء:** يدعم التغيير تحقيق أعلى مستويات الأداء التنفيذي والتشغيلي من خلال:

1) تحديد نقاط الضعف ومعالجتها: مثل تقليل الهدر والخسائر، ومعالجة أوجه القصور التي تؤثر على الكفاءة.

2) تعزيز نقاط القوة وتأكيدها: عبر تحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز التفاعل الإيجابي.¹

• الاسباب الخارجية:

- **القوانين والتشريعات الحكومية:** يجب على المنظمة أن تتكيف مع القوانين والتشريعات الحكومية المتغيرة في كل بلد، بما يضمن الامتثال للأنظمة الجديدة والتحديثات القانونية.

- **المنافسة:** لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها في أعمالها، يجب عليها حماية نفسها والتكيف مع ظروف المنافسة التي تواجهها.

- **الظروف الاقتصادية:** غالبًا ما تواجه المنظمة أوضاعًا اقتصادية غير مستقرة، مما يجعل التكيف والمرونة في التعامل معها الحل الأمثل لضمان استمراريتها.

- **السياسات العالمية:** تتأثر المنظمة بالسياسات العالمية، سواء كانت اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة، والتحول إلى اقتصاد السوق، والمقاطعات الدولية، والتغيرات السياسية. هذه العوامل وغيرها تجبر المنظمة على التغيير والتكيف مع الأوضاع الجديدة.

¹ الطاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 13، ديسمبر 2014 ص 82-83

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: تشمل القيم والعادات والتقاليد، بالإضافة إلى التطورات الثقافية والحضارية والتغيرات التربوية في المجتمع.
- تغيرات أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تُنتج من أجل السوق والمستهلكين، فمن الضروري أن تواكب التغيرات في أذواقهم واحتياجاتهم لضمان تقديم منتجات أو خدمات تتناسب مع توقعاتهم.
- التغيرات التكنولوجية: يفرض التطور التكنولوجي المستمر على المنظمة تبنيه والاستفادة منه، لتجنب التأخر عن المنافسين في تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ العمليات.¹

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

¹ بن عبد الرحمن الطاهر، لطرش زكرياء، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4 جامعة قسنطينة 2، ص 234-235

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

لقد اختلفت التعريفات باختلاف الفترة الزمنية بحيث:

حسب M. Truchy، تُعرّف المؤسسة على أنها وحدة تجمع وتنسق بين العناصر البشرية والمادية لمزاولة النشاط الاقتصادي.

أما كارل ماركس، فيرى أن المؤسسة الرأسمالية تتمثل في تجمع عدد كبير من العمال الذين يعملون بشكل متزامن، تحت إدارة رأس مال واحد وفي نفس الموقع، بهدف إنتاج نوع معين من السلع.¹

كتعريف عام للمؤسسة: المؤسسة هي وحدة أو منظمة تعمل ضمن نظام اقتصادي محدد، تمارس من خلاله نشاطاً إنتاجياً، سواء سلعياً أو خدمياً، بهدف تحقيق غاياتها. تتعدد أنواع المؤسسات وفقاً لطبيعتها وأهدافها، وتعمل ضمن إطار قانوني يتماشى مع نشاطها. كما تتمتع باستقلالية مالية تتيح لها ممارسة أنشطتها ضمن بيئة داخلية وخارجية، وفي إطار زمني محدد.²

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أهم خصائص المؤسسة الاقتصادية، والتي تشمل ما يلي:

- **الشخصية القانونية المستقلة:** تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية خاصة بها، مما يمنحها حقوقاً وصلاحيات، ويترتب عليها التزامات ومسؤوليات قانونية مميزة.

- **خاصية الإنتاج:** تتمثل الوظيفة الأساسية للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات، وفقاً لاحتياجات السوق الفعلية ومتطلبات المستهلكين.

- **وضوح الأهداف:** يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بوضوح، مع وضع سياسات وبرامج واستراتيجيات عمل دقيقة، تضمن تحقيق هذه الأهداف بكفاءة.

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ص9

² فوزي محيريق بن الجيلاني ، مدخل لاقتصاد المؤسسة ، مطبعة الرمال ، الجزائر ، 2020، ص25

- القدرة على التكيف مع البيئة: تعمل المؤسسة ضمن بيئة ديناميكية تتسم بالتعقيد والتغير السريع، مما يستلزم قدرتها على التكيف والاستجابة لمتطلبات السوق والمحيط الخارجي.

- وحدة أساسية في المجتمع: تشكل المؤسسة الاقتصادية ركيزة أساسية في المجتمع، ليس فقط من خلال مساهمتها في النمو الاقتصادي والنتائج المحلي، ولكن أيضاً باعتبارها مصدر رزق للعديد من الأفراد، مما يعزز دورها الاجتماعي.¹

المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1. الوظيفة المالية :

تشير الوظيفة المالية إلى مجموعة من المهام التي تهدف إلى تأمين التمويل اللازم للمؤسسة من أفضل المصادر المتاحة، وذلك بعد تحديد احتياجاتها المالية وفقاً لخططها وبرامجها الاستثمارية. وتشمل هذه الوظيفة اتخاذ القرارات المناسبة لاختيار أفضل الخيارات التمويلية التي تمكن المؤسسة من تنفيذ أنشطتها بسلاسة وتحقيق أهدافها المحددة.²

2. وظائف الإنتاج والعمليات:³

ومن هذا المنظور يمكن تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات بأنها وظيفة الأنظمة أو العمليات المسؤولة عن إنتاج السلع أو الخدمات بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية من حيث الشكل والمكان والمنفعة الزمنية. ويتم تحقيق ذلك من خلال أداء مجموعة من الأنشطة الإدارية بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في جميع أنشطة النظام لزيادة الإنتاجية.

¹ يمينة رحمانى ، اقتصاد المؤسسة ، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكّمة ، الجزائر 2021-2022، ص 17

² يمينة رحمانى ، مرجع سابق ، ص 63

³ يمينة رحمانى ، مرجع سابق ، ص 66

3. وظيفة التمويين: ¹

تُعرف الوظيفة التمويينية بأنها مجموعة من العمليات والمهام التي تهدف إلى توفير مختلف عناصر المخزون اللازمة للمؤسسة، والتي يتم الحصول عليها بشكل أساسي من مصادر خارجية، وذلك وفقاً للكميات، التكاليف، والجودة المحددة ضمن خطط وبرامج المؤسسة. وتشمل هذه العملية شراء المخزون والاحتفاظ به لضمان استمرارية النشاط، سواء كان إنتاجياً أو تجارياً.

4. وظيفة التسويق: ²

يُعرف التسويق بأنه سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال توفير المنتجات بالموصفات المطلوبة، وبالسعر المناسب، وفي المكان والتوقيت الملائمين. ويساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

5. وظيفة الموارد البشرية: ³

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتطوير مهاراتها، ورفع كفاءتها، مع توفير التعويضات، الحوافز، والرعاية اللازمة لضمان تحقيق أقصى استفادة من جهودها وأفكارها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ يمينة رحمانى ، مرجع سابق، ص 68

² يمينة رحمانى ، مرجع سابق ، ص 73-74

³ يمينة رحمانى ، مرجع سابق ، ص 76

كما تُعرف أيضًا بأنها العملية التي يتم من خلالها استقطاب الأفراد المناسبين للمؤسسة، سواء من حيث العدد أو الكفاءة، والعمل على تحفيزهم للبقاء فيها، وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم لدعم نجاح المؤسسة. وتحرص إدارة الموارد البشرية على تنمية مهارات الموظفين، وتعزيز إنتاجيتهم كفريق عمل متكامل، مع توفير بيئة عمل عادلة وظروف مناسبة للجميع.

6. وظيفة البحث والتطوير:¹

تعرف وظيفة البحث والتطوير بأنها الجهود المبذولة لتحويل المعرفة العلمية إلى حلول تقنية، سواء من خلال تطوير أساليب الإنتاج أو ابتكار منتجات جديدة، سواء كانت استهلاكية أو استثمارية. ويتم تنفيذ هذه الأنشطة في الجامعات، مراكز البحث، أو المؤسسات الصناعية، بغض النظر عن حجمها. وتهدف هذه الوظيفة إلى تحسين مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة، مما يساهم في تطوير منتجاتها من سلع وخدمات.

ثانيا: اهداف المؤسسة الاقتصادية

1- الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

يسعى مؤسسو المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف مالكيها وطبيعة نشاطها. لذلك، تتداخل هذه الأهداف وتتعدد، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

¹ يمينة رحمانى ، مرجع سابق، ص80

1-1 الأهداف الاقتصادية: يشمل هذا النوع من الأهداف عدة جوانب، من أبرزها:

• **تحقيق الربح:** يعد الربح عاملاً أساسياً لاستمرار المؤسسة، حيث يجب عليها تحقيق حد أدنى من الأرباح لضمان زيادة رأسمالها، مما يتيح لها توسيع نشاطها وتعزيز قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى في نفس المجال أو القطاع الاقتصادي.¹

• **تلبية احتياجات المجتمع:** تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على تسويق منتجاتها أو خدماتها، سواء كانت مادية أو معنوية، بما يضمن تغطية تكاليفها. ومن خلال عمليات البيع، تستجيب لطلبات المجتمع على مختلف المستويات، سواء المحلية أو الوطنية أو الإقليمية أو الدولية.

• **عقلنة الإنتاج:** تعتمد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج وتعزيز إنتاجيتها من خلال التخطيط الدقيق والجيد لعمليات الإنتاج والتوزيع، مع متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة. وبهذا تسعى إلى تفادي الأزمات الاقتصادية والمالية التي قد تؤثر عليها أو على المجتمع.

1-2 الأهداف الاجتماعية: تسعى المؤسسة الاقتصادية، ضمن أهدافها العامة، إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف الاجتماعية، من بينها:

• **ضمان مستوى مناسب من الأجور:** يعد العمال من المستفيدين الأساسيين من نشاط المؤسسة، حيث يحصلون على أجور مقابل جهودهم. ويُعتبر هذا الحق مكفولاً قانونياً وشرعياً وعرفياً، نظراً لأهمية العمال كمكون أساسي وحيوي داخل المؤسسة.²

• **تحسين مستوى معيشة العمال:** يفرض التطور التكنولوجي السريع على العمال تلبية احتياجات متزايدة نتيجة ظهور منتجات جديدة وتغير الأذواق بفعل التطور الحضاري. لذا، تسعى المؤسسة إلى تحسين وعقلنة

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 17

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 18

الاستهلاك من خلال تنوع وتحسين الإنتاج، إلى جانب توفير المزيد من الإمكانيات المالية والمادية، مما يعود بالفائدة على كل من العمال والمؤسسة.

● **تشكيل أنماط استهلاكية محددة:** تؤثر المؤسسات الاقتصادية على العادات الاستهلاكية لمختلف فئات المجتمع، سواء من خلال تقديم منتجات جديدة أو عبر حملات الإشهار والدعاية التي تسهم في توجيه وتشكيل أذواق المستهلكين.

● **تعزيز تنظيم وتماسك العمال:** تنشأ داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أفراد يختلفون في مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية. لذا، فإن تعزيز روح التماسك والتفاهم بينهم يُعد عاملاً أساسياً لضمان استمرارية نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها.

● **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن. سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية¹

1-3 الأهداف التكنولوجية: إلى جانب الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، تلعب المؤسسة الاقتصادية دوراً مهماً في المجال التكنولوجي، من خلال:

● **البحث والتطوير:** مع تطور المؤسسات، أصبح من الضروري إنشاء إدارات أو أقسام متخصصة في تحسين الوسائل والطرق الإنتاجية بشكل علمي. ولهذا الغرض، يتم تخصيص ميزانيات متزايدة قد تشكل نسبة هامة من الأرباح، وذلك وفقاً لحجم المؤسسة، حيث يزداد الاستثمار في البحث والتطوير مع كبر حجمها.²

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ،ص19

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ،ص21

المبحث الثالث: تطبيقات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: نماذج التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من تعدد النماذج والنظريات المطروحة، بالإضافة إلى القواعد والتوجيهات التي تساعد المؤسسات والقيادات في إدارة عملية التغيير بفعالية وتقليل المخاطر والأخطاء والآثار السلبية، إلا أنها تبقى اجتهادات وأفكار مستندة إلى التجارب الشخصية لأصحابها أو مستخلصة من ممارسات ناجحة في بيئات وقطاعات معينة. فالفكر السلوكي والعلمي المعاصر لا يعترف بوجود نهج أو نظرية واحدة مثالية للتطبيق، بل يؤكد على تنوع الأساليب بحسب السياق والمتغيرات المحيطة.¹

¹ عبد الكريم بيطرخ، التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 34، عدد 3، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2023، ص 321

نذكر من بين هذه النماذج: ¹

1. نموذج "كيرت ليفين"

يمثل نموذج كيرت ليفين، من أبرز النماذج الممثلة لعلم التغيير وأكثرها انتشاراً، ويطلق على هذا النموذج، بعملية التغيير ذات الثلاث خطوات لليفين، ويمكن تلخيص خطواتها فيما يلي:

(أ) إذابة الجليد (التحلل من الأوضاع السابقة) : في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المؤسسة بمعرفة المشاكل التي تحيط بها، ثم تقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعاً بضرورة القيام بالتغيير حتى يتم معالجة هذه الظروف وتعلمهم يشعرون بأهمية التغيير في مثل هذه الظروف ولتحقيق ذلك يجب تقليل أثر المتغيرات التي تؤثر في السلوك الحالي السلوك غير المرغوب فيه).

(ب) إحداث التغيير: بعد إجراء تحليل الوضع الحالي، ووضع الخيارات المناسبة لحل المشكلة، واختيار الأنسب، يتم خلال هذه الخطوة تغيير الأوضاع السابقة بأوضاع جديدة.

(ج) إعادة التجميد (تثبيت الأوضاع الجديدة): في هذه المرحلة، تُرسخ التصرفات الجديدة تدريجياً حتى تصبح ثابتة ويصعب تغييرها بعد الاعتياد عليها، مع اتخاذ التدابير اللازمة لمنع العودة إلى الأوضاع السابقة.

2. نموذج المسار الحرج لبيير وآخرون:

اقترح بيير وزملاؤه منهجية لإدارة التغيير على مستوى الوحدة أو المؤسسة، أطلقوا عليها اسم "المسار الحرج" بهدف إعادة تجديد المؤسسة. تُعتبر هذه العملية أساسية ويقودها المدير، حيث يتم تنفيذها على مستوى الوحدة من خلال الخطوات التالية:

- تحفيز الشخصيات المحورية في التنظيم وإشراكهم في تشخيص المشكلات التي تعيق القدرة التنافسية.

¹ غزال حياة ، اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الايام للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2018، ص64-68-67-66-65

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

- بناء توافق عام حول صحة وكفاءة الرؤية الجديدة، بحيث تكون متماسكة وقادرة على دفع التغيير.
- تطوير رؤية واضحة وموجهة لعملية التغيير.
- تعزيز قناعة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة بأهمية دورهم في التغيير، وإدراكهم أن العملية ليست مفروضة من القمة الإدارية فقط.
- تنظيم عملية التغيير عبر سياسات ونظم وهياكل تدعم نجاحها.
- المراقبة المستمرة للعملية، ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات المحتملة خلال تنفيذ التغيير المخطط له.

3. نموذج عملية ادارة التغيير عند " Edgar huse "

- قدم Edgar Huse نموذجًا لإدارة التغيير في المؤسسة، يتألف من سبع مراحل، مستندًا إلى النموذج الأصلي الذي وضعه Kurt Lewin. ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:
1. **مرحلة الاستكشاف:** يبدأ المسؤولون في المؤسسة بالتعاون مع مستشار التغيير لمناقشة الحاجة إلى التغيير، حيث يقوم المستشار بجمع البيانات وتحليل المشكلات التي تتطلب اهتمامًا خاصًا.
 2. **مرحلة التحول:** يتم في هذه المرحلة الاتفاق بين مسؤولي المؤسسة ومستشار التغيير على عقد يحدد التوقعات المتبادلة، فيما يُعرف بالعقد السيكلوجي، الذي يحدد التزامات كل طرف تجاه الآخر.
 3. **مرحلة التشخيص:** يعتمد المستشار على خبرته العلمية لتشخيص المشكلات التنظيمية القائمة، وتحديد استراتيجية التدخل المناسبة لمعالجتها.
 4. **مرحلة التخطيط:** بعد التشخيص، توافق المؤسسة على الأساليب المقترحة للتدخل، بالإضافة إلى تحديد آلية التنفيذ والجدول الزمني المتوقع. كما يتم تحليل مصادر المقاومة المحتملة وأسبابها لضمان نجاح عملية التغيير.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

5. **مرحلة خطة العمل:** تشمل هذه المرحلة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والتعامل مع مقاومة التغيير كجزء من العملية التنظيمية. يتم تنفيذ التدخلات وفقاً لخطة العمل المتفق عليها، حيث قد تبدأ بعدة طرق متزامنة، أو في حالة المشاريع المعقدة، يتم تنفيذ عدة مبادرات متعددة المحاور بشكل متوازٍ.
6. **مرحلة التثبيت والتقييم:** وفقاً لنموذج Huse، يُشار إلى عملية إعادة التجميد باسم "التثبيت"، حيث تصبح الممارسات الجديدة والأنظمة والإجراءات جزءاً من الروتين اليومي للمؤسسة. بعد التثبيت، يتم تقييم عملية التغيير، ويتم قياس النتائج بطريقة كمية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
7. **مرحلة إنهاء التدخل:** في هذه المرحلة، ينسحب مستشار التغيير عن قصد من المؤسسة، حيث تُعد إحدى مبادئ العمل لمستشاري التغيير هي الدخول، الانخراط في العملية، ثم الخروج بعد تحقيق الأهداف. بعد ذلك، ينتقل إلى مشروع جديد، سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، لمواصلة عمليات تطوير المؤسسات.

4- نموذج البحث التطبيقي:

يشير Bell و François إلى أن البحث التطبيقي نشأ من مصدرين مستقلين: الأول هو John Collier، الذي عمل في التطبيق العملي بين عامي 1933 و 1945، والثاني هو Kurt Lewin، الذي ركّز على الأبحاث العلمية. كما قام John French بتطوير البحث التطبيقي من خلال دراسته حول مقاومة التغيير.

يُعد البحث التطبيقي منهجاً علمياً يهدف إلى استكشاف طرق لتحسين كفاءة العمل، حيث يشير مصطلح "التطبيق" إلى التدخلات والبرامج المصممة لحل المشكلات أو تحسين الوضع القائم. يعتمد البحث التطبيقي على جمع البيانات بطريقة منظمة، بحيث تُستخدم في البحث العلمي داخل المؤسسة وفقاً للأهداف المرجوة أو الحاجة الملحة للتغيير. ثم يتم إعادة تغذية النظام بتلك البيانات لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

لضمان نجاح التغيير التنظيمي، يجب على المنظمة اعتماد استراتيجية فعالة تمكنها من التحكم في الوضع والسيطرة عليه. ومن أبرزها: ¹

1. استراتيجية العقلانية الميدانية (Empirical-Rational)

تستند هذه الاستراتيجية إلى افتراض أن الجهل، نقص الوعي، والاعتقادات الخاطئة هي العوائق الرئيسية أمام التغيير. لذا، تعتمد على التعليم، البحث العلمي، والدراسات كأدوات أساسية لإحداث التغيير. فالمعرفة العلمية تُمكن الأفراد من إدراك أهمية التغيير وتقبله، ولذلك تصمم المنظمات برامج تدريبية تركز على تزويد المدربين بالمعلومات، بالإضافة إلى تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية لتعزيز الوعي والتطوير المستمر.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة (Normative-Rééducative)

وفقاً لهذه الاستراتيجية، فإن التحدي الأساسي للتغيير لا يكمن في نقص المعلومات، بل في مقاومة الأفراد أو المنظمات له، سواء بسبب عدم اقتناعهم بضرورته، خوفهم من تأثيره على مصالحهم، أو تعارضه مع قيمهم ومعتقداتهم. لذلك، يسعى القادة إلى التغلب على هذه المقاومة من خلال التوعية والتثقيف، والعمل على إزالة المخاوف وتعزيز الولاء للتغيير. ومن أهم الوسائل المستخدمة في ذلك، التدريب الذي يهدف إلى تعديل اتجاهات الأفراد ومواقفهم وجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير.

3. استراتيجية القوة القسرية (Power-Coercive)

¹ تشير سهام، مرجع سابق، ص78-79

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

تعتمد هذه الاستراتيجية على فرض التغيير بالقوة، حيث يتم استخدام العقوبات والجزائيات لمواجهة أي مقاومة أو اعتراض. وعلى الرغم من فعاليتها في بعض الظروف الطارئة التي تتطلب تنفيذ التغيير بسرعة، إلا أنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم المستدام، مما يجعلها أقل فاعلية على المدى البعيد.

على الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية يمكن اعتمادها لتحقيق التغيير بفعالية، إلا أن اختيار الأسلوب المناسب يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة. ومع ذلك، فإن الجمع بين الاستراتيجية العقلانية الميدانية واستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قد يكون الخيار الأمثل، حيث يضمن توفير المعرفة اللازمة وتعزيز القناعة بالتغيير. وهذا لا يعني استبعاد استراتيجية القوة القسرية، إذ قد تكون ضرورية في بعض الحالات التي تتطلب فرض التغيير بالقوة لمواجهة المقاومة وضمان تنفيذه.

المطلب الثالث : العوامل التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي وتحدياته

اولا :عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

يمكن الاستفادة من المبادئ العشرة التي قدمها Douglas K. Smith لضمان نجاح عملية التغيير في المؤسسات، والتي تشمل:

1. أن يكون القادة والمديرون قدوة في تبني التغيير من خلال سلوكهم الإداري اليومي.
2. تحفيز الموظفين على تبني السلوكيات التي تتماشى مع التغيير المطلوب.
3. تبسيط لغة التغيير الإداري وجعلها مفهومة، مع توفير نشرات وكتيبات إرشادية للموظفين.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

4. وضع الموظفين في بيئة تعليمية تجمع بين الجوانب النظرية والعملية، مع تقديم المعلومات والدعم اللازمين لتطبيق التغييرات الجديدة.

5. التأكيد على أهمية التحديث والتطوير كوسيلة فعالة لتحقيق التغيير، وتشجيع الإبداع والانفتاح على الآراء والاقتراحات المفيدة بدلاً من رفضها فوراً.

6. ضمان فهم الموظفين لأدوارهم في عملية التغيير، حيث يؤدي الغموض إلى ضعف الحافز والاستجابة السلبية.

7. بدء التغيير من خلال فرق العمل، إذ يحقق الجهد الجماعي نتائج أفضل، كما يمكن استخدام هذه الفرق كنماذج تجريبية قبل تعميم التغيير على المؤسسة ككل.

8. التركيز على جوهر الوظائف التي يؤديها الموظفون عند تصميم الإدارة الجديدة، بدلاً من التركيز فقط على توزيع السلطات واتخاذ القرارات.

9. اعتبار تحسين الأداء الهدف الأساسي للتغيير، من خلال تطوير مهارات الموظفين وسلوكياتهم لتحقيق نتائج ملموسة.¹

10. التركيز على الموظفين المتقبلين للتغيير وتشجيعهم على مساعدة الآخرين في فهمه واستيعابه يساهم في توسيع دائرة التقبل داخل المنظمة. ومع مرور الوقت، يزداد عدد الداعمين للتغيير والمساهمين في تنفيذه، حتى تصبح المنظمة قادرة على تبني التغيير بفاعلية وتحقيقه كما ينبغي.

ولضمان نجاح هذه العملية لا بد من توفر العناصر التالية:²

• **وضوح دوافع وأسباب التغيير:** يجب أن تكون أسباب التغيير واضحة وشفافة للعاملين، مع تقديمها كخطوة ضرورية وأساسية لضمان نجاح المنظمة.

¹ لانا خالد، مرجع سابق، 474-475

² يزيد شوبعل، علي فارس، التغيير التنظيمي (قراءة في مفهوم)، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، ص 185

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

• الإشراف والقيادة: يتطلب التغيير قيادة قوية، غالبًا من الإداريين، تتولى تحديد الدوافع وصياغة الرؤية المستقبلية.

• المشاركة الفعالة: يجب إشراك العاملين في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، كونهم الأكثر تأثرًا به.

• دعم وتأييد القادة: ضمان دعم القادة المشرفين على التغيير للحفاظ على استمرارية العملية وتحقيق الأهداف المرجوة.

• تهيئة الظروف المناسبة: توفير بيئة داعمة للتغيير لتجنب العوائق التي قد تعرقل تنفيذه.

• توضيح فوائد التغيير: إبراز مزايا التغيير وإيجابيات العاملين لتحفيزهم على تقبله.

• تشخيص المشكلات التنظيمية: تحليل المشاكل بدقة وموضوعية باستخدام أساليب علمية وواقعية.

• التدريب والتطوير: العمل على تنمية مهارات الأفراد المتأثرين بالتغيير لتمكينهم من التعامل مع تحديات المرحلة الجديدة.

• توفير الموارد اللازمة: تأمين الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تساعد على تنفيذ التغيير وتحقيق أهدافه.

• تعزيز قنوات الاتصال: يعد التواصل المستمر مع العاملين أمرًا ضروريًا لتوضيح الغموض والإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالتغيير.

هناك عدة عوامل تسهم في جعل العمال أكثر تقبلًا لعملية التغيير، من أبرزها: ¹

1. التغيير نابع من اختيارهم الشخصي: عندما يكون التغيير قرارًا ذاتيًا وليس مفروضًا عليهم، فإنهم يكونون

أكثر استعدادًا لتقبله. فالمقاومة تحدث غالبًا عند فرض التغيير دون إشراكهم في اتخاذ القرار.

¹ ضيف زين الدين ، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص201

2. التغيير نحو الأفضل: يتوقع العمال نتائج إيجابية من التغيير، سواء استنادًا إلى تجاربهم السابقة أو من خلال تجارب الآخرين الذين مروا بمثل هذه التغييرات.
3. التغيير يلبي احتياجاتهم: غالبًا ما يكون التغيير مدفوعًا برغبة العمال في تحقيق أهداف أو تلبية احتياجات معينة.
4. توفر المعلومات الكافية: عندما يكون العمال على دراية كاملة بعملية التغيير منذ البداية، فإن ذلك يقلل من مستوى القلق لديهم ويزيد من ثقتهم في نجاحه.
5. التغيير مخطط له ومنظم: يساعد التخطيط المسبق للتغيير على تهيئة العمال نفسيًا وجسديًا، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة والتعامل معه بشكل إيجابي.

ثانيا: تحديات تطبيق التغيير التنظيمي: ¹

يواجه التغيير التنظيمي ردود أفعال متباينة، إلا أن التحدي الأكبر الذي قد تواجهه المؤسسات هو مقاومة العمال لهذا التغيير، إذ تُعدّ من أبرز العقبات التي تعترض المؤسسات الحديثة.

• العوامل الفردية

- الخوف على المصالح الشخصية: عندما يشعر العامل بأن التغيير يشكل تهديدًا مباشرًا لمصالحه المهنية أو الشخصية، مثل التأثير على سلطته، أجره، مهامه، أو حجم الجهد المطلوب منه، فإنه يميل إلى مقاومته.
- قلة الفهم وانعدام الثقة: غالبًا ما يرفض العمال التغيير عندما لا يكون الهدف منه واضحًا لهم، لذلك من الضروري توفير بيئة تواصل فعالة لتوضيح جميع تفاصيله.

¹ حديدان صابرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 61

الفصل الأول الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

- اختلاف التقييمات: تحدث المقاومة أيضاً عندما يختلف الأفراد في تقدير التكاليف والفوائد المتوقعة من التغيير، خصوصاً إذا كانت المعلومات المتاحة غير دقيقة أو غير كافية.

- الخوف من عدم القدرة على التكيف: قد يشعر بعض العمال بعدم الأمان حيال تعلم مهارات جديدة

أو التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة، خصوصاً إذا كان ذلك يتطلب مستوى عالٍ من المهارات التي لا يمتلكونها، مما يجعلهم يرون التغيير تهديداً مباشراً لاستقرارهم الوظيفي.

• أما على المستوى التنظيمي، فتتجلى عوامل مقاومة التغيير في ترسخ الثقافة التنظيمية السائدة، وافتقار الهيكل التنظيمي إلى المرونة، بالإضافة إلى نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لدعم التغيير.

خاتمة الفصل الأول :

من خلال ما درسنا في السابق في هذا الفصل حول مفاهيم النظرية للتغيير التنظيمي أدى إلى الخروج ببعض أساسيات وتقديم نظرة شاملة عن ماهية التغيير التنظيمي حيث اعتمدنا في مبحثنا الأول عن مفهوم التغيير التنظيمي والذي هو ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات ونجاحها كما تعرضنا إلى أهميته الذي يلعب دوراً هاماً في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأيضاً تطرقنا إلى الخصائص التغيير التنظيمي التي تتمثل في الحتمية الشمولية الاستمرارية وأنه حركة تفاعلية وفي الأخير أسبابه التي تتمثل في الأسباب الداخلية والخارجية وكذا من خلال المبحث الثاني، تناولنا فيه مفهوم المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر كيان تنظيمي يهدف إلى إنتاج السلع والخدمات لتحقيق الربح بالإضافة إلى خصائصها ووظائفها وأهدافها. وأما في المبحث الثالث والأخير، تحدثنا عن واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. ذكرنا فيه النماذج والاستراتيجيات والتحديات لتطبيق هذا التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية وأهم عوامل نجاحه.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة الفصل الثاني

وقبل الشروع في إعداد هذه الدراسة، حرصنا على الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي، سواء من البيئة العربية أو من سياقات أجنبية، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة حول المفاهيم والنماذج المرتبطة بهذا المجال. وقد ساعدتنا هذه الدراسات في توسيع مداركنا، وتعميق فهمنا لطبيعة التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه، وكيفية التعامل معه داخل المنظمات.

ومن بين تلك الدراسات، اخترنا مجموعة محددة أسهمت بشكل فعال في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وشكلت أساساً علمياً اعتمدنا عليه في تحليلنا، وسنقوم بعرضها فيما يلي.

المبحث الاول : الدراسات العربية

المطلب الاول : الدراسات الوطنية

1. دراسة براهيم نور الهناء : اشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية¹

تناولت الباحثة في هذه الدراسة تحت عنوان إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بتبسة، حيث سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الإسمنت في ولاية تبسة. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الجانب النظري والمنهج التحليلي من خلال إجراء دراسة مسحية باستخدام عينة، وتحليلها عن طريق أداة الاستبيان. ولمعالجة الموضوع، تم التطرق إلى الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التغيير في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية، مع محاولة التعرف على مدى وجود ارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة التغيير تحتاج إلى تخطيط محكم ويجب أن تُدمج ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما أن توفير معلومات دقيقة وموضوعية عن عملية التغيير يساهم في تقليل مقاومة العاملين للتغيير. فإن إغفال الجوانب الإنسانية يؤدي إلى زيادة نسبة مقاومة العاملين لعملية التغيير، فالتغيير أمر حتمي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تعترض المؤسسات.

كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، تمثلت في ضرورة التركيز على تنفيذ التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية على جميع المستويات، كما توصي الدراسة ب تفويض الصلاحيات للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات،

¹ براهيم نور الهناء، اشكالية التغيير التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد16، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، ديسمبر 2023، ص125-146

مع العمل على تحليل مقاومة التغيير قبل تنفيذه، وفهم أسبابها، إلى جانب إعادة تشكيل تصورات العاملين حول أهمية التغيير.

2. دراسة ربيع زروالي و مهدي جابر : التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك

التجارية¹

سعى الباحثون من خلال هذا البحث، المعنون بـ "التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية"، إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من البنوك التجارية بمدينة عين البيضاء - أم البواقي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي ومدى تأثيره على التغيير التنظيمي، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد تمحورت إشكالية البحث حول السؤال التالي: إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك العمومية التجارية؟ تكمن أهمية البحث في محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي، ومدى توفر البنية التحتية الرقمية المطلوبة لإنجاح هذه العملية. كما تسعى الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية اعتماد البنوك في الجزائر على الرقمنة كنموذج أعمال جديد لتفعيل مجالات التغيير الأخرى.

كما هدفت الدراسة للتعرف على واقع التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الجزائرية، وابرز دور التحول الرقمي في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي في البنوك التجارية. كما تم استنتاج انه هناك ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة وكتوصيات يجب توفير بنية تحتية رقمية ونظم اتصالات جيدة تسمح للبنوك بمواكبة

¹ ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 6، العدد 1، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق هراس، الجزائر، افريل 2018 ص 359-378

التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيات المالية الحديثة. مع الاستفادة من التجارب الناجحة للمصارف العالمية في مجال التحول الرقمي ومحاولة تجسيدها وتطبيقها على المنظومة البنكية الجزائرية. فيتوجب على الإدارة العليا للمؤسسات البنكية تبني استراتيجية رقمية واضحة بما يتماشى والتغيرات الهائلة التي تحصل في البيئة الخارجية خاصة في مجال التكنولوجيات الرقمية

3. دراسة غضبان ليلي ومرداسي حمزة : دور ادارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية¹

قام الباحثان بمعالجة موضوع دور إدارة العرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية و هذا عن طريق دراسة ميدانية لمجمع صيدال حيث تضمنت الدراسة جميع عمال مجمع صيدال، الذين يبلغ عددهم 3106 فرداً. تم توزيع 350 استبانة بشكل مباشر على عينة عشوائية، وبعد استرجاع 317 استبانة، تبين أن 305 منها صالحة وبعدها تم تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss .
وبغية دراسة الموضوع تم طرح الاشكالية : هل لإدارة المعرفة دور في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة حيز الدراسة ؟

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لموضوع إداري حديث يؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتطور المستمر والتغيير المستدام. وتبرز إدارة المعرفة كأداة أساسية تساعد هذه المؤسسات على تحقيق التميز وتحقيق أهدافها بفعالية. كما تسهم الدراسة في اقتراح آليات عملية لتعزيز وتفعيل إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات.

¹ غضبان ليلي، مرداسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصاد، العدد2، جامعة السبي الحواس، بريكة، الجزائر، ديسمبر2018، ص168-188

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تنفيذ عمليات إدارة المعرفة داخل مجمع صيدال، إلى جانب دراسة مدى تحقق التغيير التنظيمي فيه. كما تسعى إلى توضيح تأثير تطبيق إدارة المعرفة على عملية التغيير التنظيمي. وبناءً على ذلك، سيتم تقديم استنتاجات ومقترحات تساهم في مساعدة المؤسسات على تبني وتطبيق برامج إدارة المعرفة بفعالية، مما يمكنها من مواجهة التحديات الحديثة بكفاءة ومرونة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الباحثين حول مستوى قبول التغيير التنظيمي في مجمع صيدال كانت متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. كما بينت وجود علاقة تأثير مباشر بين إدارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي داخل المجمع، مما يشير إلى دور إدارة المعرفة في تسهيل عملية التكيف مع التغيير وتعزيز تقبله.

بناءً على النتائج تم تقديم جملة من التوصيات المتمثلة في انه ينبغي تحفيز العاملين على تحويل معارفهم الضمنية إلى معرفة واضحة ومشاركة، من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بطرق متعددة. كما يجب إعادة تأهيل وحدات ومصانع المجمع وتكليفها مع التقنيات الحديثة لدعم نجاح إدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر إزالة العوائق التي قد تعرقل التغيير التنظيمي، وتعزيز ثقافة التغيير وتقبله داخل المجمع.

4. دراسة لامية طالة : دور اليقظة الاستراتيجية كالية لاحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات¹

تناولت هذه المداخلة الإشكالية التالية: ما دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات؟ حيث ركزت الدراسة على توضيح أهمية اليقظة الاستراتيجية في دعم بناء المؤسسات، إضافة إلى إبراز دورها كأداة رئيسية في إحداث التغيير التنظيمي، بما يمكن المؤسسات من التفوق على المنافسين عبر جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية، تحليلها، واكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها بفعالية. كما سعت إلى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في إثبات الحاجة إلى التغيير، التخطيط له، وضمان تطبيقه بنجاح.

¹ لامية طالة، دور اليقظة الاستراتيجية كالية لاحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، مجلة الباحث الاكاديمي في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي بافلو، الاغواط، الجزائر، ديسمبر 2023، ص 122-139

وتمحور الهدف الأساسي للدراسة حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستغلال الفرص المتاحة، إلى جانب التعرف على المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وتحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

يشمل التغيير التنظيمي أربعة مجالات رئيسية، وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، والتغيير في العمليات

يساهم التطبيق الفعال لليقظة الاستراتيجية في إدراك المؤسسات لأهمية التغيير، وتخطيطه بشكل مدروس.

ينبغي أن تكون الإدارة واعية ومدركة لما يحدث في محيطها، لتتمكن من تحديد توقيت التغيير، اختيار أساليبه، وتقليل المقاومة، مما يضمن نجاح عملية التغيير التنظيمي.

5. دراسة بلال مجيدر : تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية 1

تم من خلال هذا البحث معالجة الاشكالية التالية : هل توجد علاقة بين تماسك جماعة العمل و مقاومة التغيير التنظيمي ؟ وللإجابة على الاشكالية تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من 100 عامل باستخدام الاستبيان، حيث تتيح دراسة الموضوع الكشف عن العوامل التي تدعم تماسك جماعة العمل والاساليب التي تنقص من مقاومة التغيير التنظيمي.

كما هدفت إلى استكشاف العلاقة بين تماسك جماعة العمل ومستوى مقاومة التغيير التنظيمي، مع تحديد العوامل التي قد تسهم في تعزيز هذا التماسك وفي الوقت ذاته زيادة مقاومة التغيير. كما تسعى إلى الكشف عن

¹ بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية ، مجلد 44، العدد 44، جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2015، ص 27-48

أنجع الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، بما يساهم في تسهيل عمليات التحول داخل المؤسسات وتوفير تدريب مناسب يساعدهم على التكيف مع التغيير.

خلصت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل التي زادت من مقاومة العمال للتغيير التنظيمي هو عدم إشراكهم ومشاورتهم في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، بالإضافة إلى الخوف من المستقبل والنتائج المترتبة عليه. كما تم التوصل إلى أن أفضل السبل لتقليل مقاومة التغيير تتمثل في إشراك الموظفين بفعالية في العملية، إلى جانب مع التغيير بسلاسة.

تتمثل أهم التوصيات في تعزيز الروابط بين أفراد الجماعات، سواء الرسمية أو غير الرسمية، بهدف زيادة تماسكها، مع تدريب قيادات قادرة على إدارة التغيير بفعالية لضمان نجاحه والتعامل مع مقاومته.

كما يُوصى بإشراك جماعة العمل في تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير، إلى جانب إنشاء قنوات اتصال واضحة وفعالة تساعد على توضيح أهداف التغيير وفوائده، مما يساهم في تقليل المقاومة. إضافة إلى ذلك، ينبغي التحلي بالمرونة في تنفيذ التغيير، مع اعتماد أساليب ملائمة للتعامل مع المقاومة لضمان تحقيق تحول ناجح داخل المؤسسة.

6. دراسة طه مدني، طويهر، رشيد مناصرية، زينب شطبية : التغيير التنظيمي واثره على رضا العاملين¹

¹ طه مدني طويهر، رشيد مناصرية، زينب شطبية، التغيير التنظيمي واثره على رضا العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 3، الجزائر، 2017، ص 227-243

تسلط هذه الدراسة الضوء على ظاهرة التغيير التنظيمي وتأثيرها على رضا العاملين وهي عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. وقد تمحورت إشكالية البحث حول مدى تأثير عمليات التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسة، مما استدعى استخدام المنهج الوصفي لمقاربة الموضوع. أما في الجانب الميداني، فقد تم الاعتماد على استبيان موجه لعينة من العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة. ولتحليل البيانات المستخلصة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 19) لاستخلاص النتائج وتقديم التفسيرات المناسبة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مع تقييم مدى فاعليته وتأثيره على الموظفين. كما تسعى إلى تحليل أثر التغييرات الهيكلية والتقنية التي نفذتها المؤسسة على العاملين، من خلال قياس مستوى رضاهم عنها ومدى تقبلهم لها.

توصلت الدراسة إلى أن مجالات التغيير التنظيمي، سواء الهيكلية أو التكنولوجية أو البشرية، تؤثر بشكل واضح على مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية معنوية في إدراك الموظفين لدور التغيير التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي، حيث تبين أن مستوى الرضا يختلف بحسب التصنيف الوظيفي. فقد كان الإطار أكثر رضا عن التغييرات التنظيمية، في حين كان أعوان التنفيذ الأقل رضا داخل المؤسسة.

كما تمت التوصية على تعزيز الشفافية والتواصل الفعّال مع العاملين قبل تنفيذ أي تغيير داخل المؤسسة، لضمان إشراكهم وجعلهم جزءاً أساسياً من عملية التغيير، مع إيلاء أهمية أكبر لنظام الترقية، خاصة للموظفين الذين حصلوا على شهادات جامعية خلال فترة عملهم، لضمان تحفيزهم والاستفادة من مؤهلاتهم. والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، باعتبارها عنصراً أساسياً لنجاح أي عملية تغيير أو تطوير مستقبلي

7. دراسة رشيد حمدوني، عيماد داتو سعيد، ضيف سعيدة : التغيير التنظيمي و تنمية المعارف¹

تم من خلال الباحثين دراسة موضوع التغيير التنظيمي و تنمية المعارف عن طريق دراسة حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 66 موظفًا من المركز الجامعي مغنية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS فطرحت الاشكالية :هل يوجد أثر لتوافر مجالات التغيير التنظيمي في نجاح ادارة المعرفة من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي مغنية؟

يكتسب هذان المتغيران أهمية كبيرة، حيث يُعد التغيير جزءًا أساسيًا من تطور المنظمات في العصر الحالي، بينما تمثل عمليات إدارة المعرفة عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. فهي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في بيئة عمل تتسم بالتغيرات المستمرة والتعقيد.

كما هدفت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على عمليات إدارة المعرفة داخل المركز الجامعي مغنية. مع تحديد البعد الأكثر تأثيراً في تفعيل وتوظيف عمليات إدارة المعرفة على مستوى المركز.

أظهرت النتائج أن مجالات التغيير التنظيمي تلعب دوراً أساسياً في تعزيز تدفق المعرفة بمختلف عملياتها، مثل توليدها، تخزينها، نشرها، وتطبيقها، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي. كما يساعد هذا التغيير في مواكبة التطورات الإدارية، وجعل الممارسات أكثر كفاءة ومرنة، بعيداً عن الإدارة الروتينية التقليدية.

التوصيات:

¹ رشيد حمدوني، عيماد داتو سعيد، ضيف سعيدة، التغيير التنظيمي وتنمية المعارف، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد7، العدد1،

- تطوير أنظمة تعزز ثقافة تبادل المعلومات وتشجع على المبادرة الفردية والمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة.
- مراعاة المعرفة المستجدة وتكييفها وفق متطلبات التغيير الإداري والبيداغوجي، مع ضمان إشراك العاملين في عمليات التغيير لتعزيز فعاليتها.
- مواكبة التطورات التكنولوجية عبر بناء بنية تحتية قوية تدعم إدارة المعرفة بفعالية، مع توفير تدريبات مستمرة، دورات تكوينية، وفعاليات ثقافية لتعزيز ثقافة جودة التعليم العالي.

8. دراسة صورية معموري : الاتصال الاداري ودوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي ¹

استهدفت هذه الدراسة تحديد دور الاتصال الإداري في تعزيز التغيير التنظيمي بمديرية التوزيع – الشلف، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين البالغ عددهم 759 موظفًا. ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبيان مكون من 55 فقرة، وُزِعَ منه 304 استبيانات، وتم استرجاع 230 استبيانًا صالحًا للتحليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS لتحليل العلوم الاجتماعية.

حيث تم طرح الاشكالية : ما مدى تأثير الاتصال الإداري في تمكين المؤسسة الاقتصادية من إحداث التغيير التنظيمي، وما انعكاس ذلك على مديرية التوزيع بالشلف؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إحداث التغيير التنظيمي كما يدركه الموظفون بمديرية التوزيع بالشلف، من خلال دراسة مراحل التغيير الثلاث: تخطيط التغيير (مرحلة الإذابة)، تنفيذ التغيير (مرحلة التغيير)، ومتابعة التغيير (مرحلة الاستقرار). كما تسعى إلى الكشف عن الفروقات في إدراك الموظفين لطبيعة الاتصال الإداري السائد ومدى

¹ صورية معموري، الاتصال الاداري ودوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي ،اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، شلف، الجزائر، 2017،

تأثيره على التغيير التنظيمي، وذلك وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية مثل السن، الجنس، والرتبة. إضافةً إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الاتصال الإداري وإحداث التغيير التنظيمي داخل المديرية. حيث تكتسب هذه الدراسة أهميتها من دورها في تعزيز الفهم حول تأثير الاتصالات الإدارية في عملية التغيير التنظيمي، كما تساهم في إثراء المعرفة بالمفاهيم المرتبطة بهاذين الجانبين. وتسعى أيضاً إلى تقديم توصيات من شأنها مساعدة مديرية التوزيع بالشلف على تنفيذ التغيير التنظيمي بفعالية، من خلال تحسين نظام الاتصالات الإدارية، وذلك انطلاقاً من العلاقة الوثيقة بين كفاءة الإدارة، وقدرتها على إدارة التغيير، وفعالية قنوات الاتصال المستخدمة. أظهرت النتائج أن شبكة الاتصال الرسمي كان لها دور محوري في إحداث التغيير، حيث ساهمت بشكل أساسي في نشر المعلومات المتعلقة به. في المقابل، لم يُؤل اهتمام كافٍ للاتصالات غير الرسمية وشبكاتها أثناء تنفيذ التغيير. كما تبين أن وسائل الاتصال المستخدمة كانت محدودة وغير كافية لتلبية الاحتياجات الاتصالية المطلوبة لتحقيق تغيير فعال.

وكتوصيات بينت الدراسة انه لضمان نجاح التغيير التنظيمي، من الضروري أن تعترف المنظمة بأهمية الاتصال كعامل محوري في تمكين التغيير، مع العمل على تطبيق هذا الدور عملياً داخل المديرية، وليس الاكتفاء بالاعتراف النظري به. كما يجب على الإدارة إدراك أن الاتصال هو عملية مستمرة وأساسية لإنجاح مختلف مراحل التغيير، بدءاً من التخطيط مروراً بالتنفيذ وصولاً إلى المتابعة. ويعد الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية إلى جانب الرسمية أمراً بالغ الأهمية، حيث تسهم فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة في تعزيز استيعاب العاملين للتغيير ودعمهم له. لذلك، يصبح من الضروري تطوير استراتيجية اتصالية واضحة، تضمن تحفيز العاملين وإشراكهم في المبادرات التغييرية، مما يساهم في تعزيز قناعتهم بالتغيير، وتقليل المقاومة الناتجة عن غموض المعلومات أو نقصها.

9. دراسة رشيدة قواسمي : التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية¹

تطرق الباحثين لمعالجة موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-الجللفة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وُوزع على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة. تضمن الاستبيان جزأين: الأول متعلق بالمتغيرات الشخصية، بينما ركز الجزء الثاني على التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 24، تم الوصول إلى النتائج التي تعكس العلاقة بين هذه المتغيرات.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث يمثل التغيير المستمر أحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات ذات التأثير الاقتصادي والاجتماعي البارز على المستوى الوطني لضمان استمراريتها وتميزها.

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، من خلال تحليل أثر التغييرات الهيكلية والتكنولوجية التي أجرتها المؤسسة على موظفيها، وذلك بقياس مدى رضاهم عن هذه التغييرات وتقبلهم لها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الوطنية على تبني استراتيجيات فعالة للتغيير، بما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

وبعد تحليل البيانات تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.

¹ رشيدة قواسمي، الشيخ الداوي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 105-126

وكتوصية يجب على المؤسسة تعزيز الشفافية والحوار مع العاملين لضمان إشراكهم في عملية التغيير، مع الاهتمام بتطوير نظام الترقية، خاصة لحاملي الشهادات الجامعية. كما يعد تغيير الثقافة السائدة ضرورة أساسية لنجاح أي تحول، إذ يجب أن يبدأ التغيير من الأفراد قبل أن يشمل الهياكل والأنظمة.

10. دراسة بوبرطخ عبد الكريم وشنشونة محمد : دور ادارة الموارد البشرية في ادارة التغيير التنظيمي

بالمؤسسات¹

تطرق الباحثان الى معالجة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات عن طريق دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بقسنطينة باستخدام كل من المنهج الوصفي والتحليلي وقصد هذه الدراسة تم توزيع 15 استمارة استبيان على عينة البحث، التي تشمل مؤسسات عامة وخاصة في ولاية قسنطينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث تم طرح الاشكالية التالية : ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي داخل

المؤسسات؟

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة التغيير التنظيمي كضرورة حتمية لجميع المنظمات، ودورها في مواجهة التحديات المرتبطة بإحداث أو تثبيت التغيير. كما يسعى إلى دراسة كيفية استجابة إدارة الموارد البشرية للتغيير، وفهم دورها في إدارته بفعالية. ويهدف البحث أيضاً إلى استخلاص نتائج تتيح تقديم توصيات تساعد أصحاب القرار في تسيير عملية التغيير بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد، دور ادارة الموارد البشرية في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، المجلد32، العدد2، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص189-209

وكنتيجة للدراسات أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في متابعة مقاومة التغيير داخل المؤسسات العامة والخاصة، حيث تمارس نوعاً من الرقابة لضمان تنفيذ استراتيجيات التغيير بكفاءة. كما تعمل على تقييم التغيير دورياً، مما يسمح بتقديم تغذية راجعة للإدارة العليا حول المشكلات والتحديات التي تعيق التنفيذ. وتبين أن مسؤوليات متابعة التغيير تُوزع بين المسؤولين لضمان تنفيذ فعال، دون الاعتماد على فرق عمل متخصصة، بل يتم الاعتماد بشكل رئيسي على إدارة الموارد البشرية. كما يتم إدخال معايير جديدة لقياس مدى تطبيق التغيير من خلال تقييم أداء العاملين. وأخيراً، تعتمد المؤسسات على جداول زمنية وخطط واضحة لتنفيذ التغيير، حيث يُلزم المنفذون باحترام الحدود الزمنية والتكاليف المحددة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني : الدراسات الدولية

11. دراسة نور عمر عوض : اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية بفلسطين¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في الدوائر الضريبية في فلسطين، لدراسة الموضوع أعدت الباحثة استبياناً مكوناً من 26 سؤالاً، يهدف إلى استقصاء مختلف جوانب التغيير التنظيمي، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والتكنولوجيا ووسائل الاتصال، إضافةً إلى أداء الموظفين. تم توزيع الاستبيان على عينة مقصودة مكونة من 132 موظفاً يعملون في دوائر الضريبة (الدخل، القيمة المضافة، الأملاك) في شمال الضفة الغربية. وبعد جمع البيانات، خضعت للتحليل باستخدام برنامج Smart PLS3، حيث تم التحقق من صدقها وثباتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي.

حيث تم طرح الاشكالية التالية : كيف يؤثر التغيير التنظيمي في اداء موظفي الدوائر الضريبية ؟

¹ نور عمر عوض ،اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، اطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021

حيث تتبع أهمية هذه الدراسة من دور التغيير التنظيمي في نجاح المؤسسات، نظرًا لتأثيره المباشر على سلوك الأفراد والمنظمات. كما تبرز أهميتها في إمكانية الاستفادة من نتائجها لتحسين أداء الموظفين في الدوائر الضريبية، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تعزز من كفاءة التحصيل الضريبي، مما يساهم في تقليل الخسائر المالية على خزينة الدولة.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية، بالإضافة إلى دراسة تأثير التغيير في التكنولوجيا وأنماط الاتصال على أداء الموظفين. كما تسعى إلى استكشاف العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى أداء العاملين في هذه الدوائر.

وُجد أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتعزيز الرضا الوظيفي، والدافعية، والابتكار. كما يساعد في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل، ودعم القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وكتوصية يتطلب تحسين أداء الموظفين في الدوائر الضريبية إجراء تغيير تنظيمي دوري يتماشى مع متطلبات العمل الضريبي. كما يعد تحديث الثقافة التنظيمية أمرًا ضروريًا لمواكبة التطورات الحديثة وتعزيز كفاءة العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تطوير وسائل الاتصال والتواصل في رفع فعالية العمل الضريبي، إلى جانب تحديث التقنيات المستخدمة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. ويشكل الاهتمام بالتغيير في الهيكل التنظيمي عاملاً مهمًا لدعم أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

12. دراسة الفاضل تيمان إدريس ومالك النعيم محمد علي ويوسف حامد عثمان : اثر دوافع التغيير

التنظيمي على الاداء العام للجامعات السودانية الحكومية¹

تعنون الدراسة بعنوان أثر دوافع التغيير التنظيمي على الأداء العام للجامعات السودانية الحكومية(السودان) اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة 537 مبحوثاً، وبلغ عدد الاستجابات الفعلية 527 مبحوثاً. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS، تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال التالي: هل ترتبط دوافع التغيير التنظيمي بالأداء العام في الجامعات الحكومية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين دوافع التغيير التنظيمي والعملية التعليمية في الجامعات الحكومية، بالإضافة إلى قياس تأثير هذه الدوافع على البحث العلمي داخل المؤسسات الأكاديمية. كما تسعى إلى توضيح مدى ارتباط التغيير التنظيمي بدور الجامعات في خدمة المجتمع وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية.

تسلط هذه الدراسة اهتماماً على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الجامعات الحكومية في السودان، من خلال دراسة دوافعه وعوامله المؤثرة. وتبرز أهميتها في التأكيد على دور إدارة التغيير في نجاح المؤسسات، خاصة في بيئة ديناميكية تتطلب التكيف المستمر. كما توفر الدراسة مرجعاً مهماً لفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في تحقيق تغيير تنظيمي فعال يسهم في تعزيز كفاءة الجامعات الحكومية.

حيث يستنتج من البحث ان الدوافع الداخلية تسهم بشكل كبير في دفع الجامعات الحكومية نحو إحداث التغيير، حيث تولي اهتماماً واسعاً بالعملية التعليمية وخدمة المجتمع. ومع ذلك، تفتقر هذه الجامعات إلى الدعم الكافي للنشر العلمي الداخلي والخارجي، كما لا تقدم مكافآت أو جوائز للأبحاث المتميزة. بالإضافة إلى ذلك، لا تقوم بمتابعة فرص العمل أو توظيف الخريجين بشكل منتظم، مما يؤثر على اندماجهم في سوق العمل.

¹ الفاضل تيمان إدريس، مالك النعيم محمد علي، يوسف حامد عثمان، أثر دوافع التغيير التنظيمي على الاداء العام للجامعات السودانية الحكومية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 1، السودان، 2023، ص 131-154

كما اوصت الدراسة الدولة على تعزيز تعاونها مع إدارات الجامعات الحكومية لخلق فرص عمل تسهم في توظيف الخريجين ودمجهم في سوق العمل. كما يُفضل أن تخصص هذه الجامعات ميزانية لدعم النشر العلمي، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، مما يعزز البحث الأكاديمي. إضافةً إلى ذلك، يُستحسن أن تشجع إدارات الجامعات الباحثين المتميزين من خلال تقديم جوائز ومكافآت، تقديرًا لجهودهم تحفيزًا للإبداع العلمي.

13. دراسة مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل وامال محمد علي المجاهد : اثر التغيير التنظيمي في أداء

الموظفين في قطاع الاتصالات اليمنية¹

شرعت الدراسة للبحث في موضوع تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات اليمني، حيث تم طرح الإشكالية التالية هل يوجد أثر للتغيير التنظيمي بأبعاده (التكنولوجي، التنظيمي، البشري) في أداء العاملين ببعديّة (الكفاءة الفعالية) في قطاع الاتصالات اليمنية؟

وبغية الاجابة على هذه الاشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام منهج البحث الكمي، مع اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع دراسي يتكون من 4154 مفردة. وفقاً لجداول دي مورغان، تم تحديد حجم العينة بـ 354 مفردة. لجمع البيانات، تم استخدام الاستبيان، وبلغت نسبة الاستجابة 89%.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين العلمية والعملية. فعلى الصعيد العلمي، تمثل امتداداً للدراسات السابقة، حيث تسهم في إثراء موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمني، مما يضيف قيمة للمكتبة اليمنية.

أما من الناحية العملية، فتبرز أهميتها في تحليل تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مع تحديد أبعاده ومستوياته في المؤسسة العامة للاتصالات وشركات الاتصالات اليمنية، بناءً على وجهات نظر الموظفين. كما تسلط

¹ مصطفى عبدالكريم محمد المتوكل، امال محمد علي المجاهد، أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، مجلد3، العدد4، اليمن، 2024، ص183-212

الدراسة الضوء على أهمية التغيير في قطاع الاتصالات وانعكاساته المباشرة على كفاءة العاملين، مما يوفر أساسًا يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء المؤسسي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمني، من خلال قياس مستوى هذا التغيير داخل القطاع، بالإضافة إلى تقييم مستوى أداء الموظفين ومدى تأثره بالتحويلات التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى قطاع الاتصالات اليمني يتمتع بمستوى مرتفع نسبيًا من التغيير في التكنولوجيا، حيث تعتمد الشركات على التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء وتوفير الوقت والجهد. كما يشهد القطاع تغييرات ملحوظة في الموارد البشرية، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وإتاحة فرص للتطوير الأكاديمي والتعلم المستمر، إضافةً إلى تدريب الموظفين على المهارات التي تتماشى مع التغييرات في المهام والتكنولوجيا، مع مراعاة توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل.

كما يتميز العاملون بسرعة التكيف والتعامل مع التغييرات بمرونة. وبشكل عام، أظهرت النتائج أن مستوى كل من التغيير التنظيمي وأداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمني كان مرتفعًا وفقًا لمقياس ليكرت السباعي، مع وجود تأثير مباشر وقوي للتغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع.

قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز الاهتمام المستمر والديناميكي بتطوير الموارد البشرية والهيكلة التنظيمي في شركات الاتصالات، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية لضمان تكامل عمليات التغيير. كما أكدت على أهمية تعزيز التكامل والانسجام بين الأقسام المختلفة، لضمان إنجاز المهام المشتركة في الوقت المحدد، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية.

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح عدة دراسات مستقبلية، منها: دراسة دور إدارة الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، وتحليل أثر التدريب والتطوير خلال مراحل التغيير التنظيمي على كفاءة الموظفين، بالإضافة إلى بحث تأثير التحول الرقمي في شركات الاتصالات على الأداء الوظيفي.

14. دراسة خالد بن عبد الله بن سيف العبري : التغيير التنظيمي واثره في اداء العاملين في مراكز

الوزارات في سلطنة عمان¹

تناولت هذه الدراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، من خلال قياس مستوى التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في تلك الوزارات. شملت عينة الدراسة 407 مشاركين من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام، يعملون في 9 وزارات مختلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات، واعتمد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات المركزية بسلطنة عمان كان متوسطاً، حيث تصدر بُعد التكنولوجيا باقي أبعاد التغيير، يليه الهيكل التنظيمي، ثم الموارد البشرية، وأخيراً الثقافة التنظيمية. توصي الدراسة بجعل التغيير التنظيمي جزءاً من الثقافة المؤسسية في الوزارات لتحقيق الكفاءة والفعالية، مع التركيز على تطوير الموارد البشرية عبر استراتيجيات تدريبية واستقطاب الكفاءات. كما تؤكد أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية وإشراك الموظفين لتسهيل تقبل التغيير وتقليل مقاومته.

وتدعو إلى تعزيز اللامركزية لتشجيع الإبداع، وإنشاء مركز وطني لضمان توفر التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى اعتماد نظام حديث لإدارة الأداء يعكس الكفاءة الفعلية للموظفين.

15. سالم بن علي بن سلطان الجابري : اثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية لدى وزارة العمل في

سلطنة عمان²

¹ خالد بن عبدالله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية ادارة المال و الاعمال، جامعة آل البيت، عمان، 2014

² سالم بن علي بن سلطان الجابري، أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2022

تطرق الباحث لدراسة تأثير الممارسات القيادية، مثل قيادة التغيير والتمكين القيادي، إلى جانب العوامل التنظيمية، مثل تقبل التغيير والاتصالات الداخلية، على عملية التغيير التنظيمي داخل وزارة العمل في سلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الوزارة، والبالغ عددهم 2,468 موظفًا وموظفة. تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل، واستجاب لها 333 موظفًا وموظفة تم اختيارهم بأسلوب العينة الميسرة. ولتحليل البيانات، تم استخدام أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي عبر برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية السائدة في وزارة العمل بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى قياس العوامل التنظيمية المتوفرة في الوزارة. كما تسعى إلى دراسة مستوى التغيير التنظيمي داخل الوزارة، وتحليل العلاقة بين الممارسات القيادية، والعوامل التنظيمية، والتغيير التنظيمي. علاوة على ذلك، تتناول الدراسة الفروقات في استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة، والتي قد تكون مرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح الإطار النظري للممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي، مع التركيز على تأثير القيادة والعوامل التنظيمية في تعزيز عمليات التغيير داخل المؤسسات. كما تهدف إلى تطوير برامج تدريبية للقيادة وتحسين ممارساتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. ومن الناحية التطبيقية، توفر الدراسة معلومات قيمة لوزارة العمل حول العلاقة بين القيادة والتغيير التنظيمي، مما يساعد في تحسين استراتيجيات الإدارة والتطوير. كما تفتح المجال لدراسات مستقبلية تساهم في تعزيز فهم آليات التغيير التنظيمي وتحسينها داخل المؤسسات المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في وزارة العمل. كما بين التحليل الإحصائي أن للممارسات القيادية والعوامل التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا

على التغيير التنظيمي، مع ملاحظة أن العوامل التنظيمية تلعب دوراً أكبر في تفسير مستويات التغيير مقارنة بالممارسات القيادية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز فاعلية الممارسات القيادية في مختلف الإدارات، نظراً لدورها المحوري في نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال توعية الموظفين بمفهوم هذه الممارسات وتقديم التدريب اللازم لهم لتحسين فرص نجاح التغيير. كما تؤكد على أهمية تبني العوامل التنظيمية، لا سيما تعزيز ثقافة تقبل التغيير وتحسين قنوات الاتصال الداخلية، لما لهما من تأثير مباشر على تنظيم البيئة الداخلية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تشدد الدراسة على ضرورة نشر الوعي بأهمية التغيير التنظيمي عبر إشراك الموظفين في أنشطة التغيير، مما يساهم في تحقيقه بفاعلية واستدامته داخل المؤسسة.

المبحث الثاني : الدراسات الاجنبية

المطلب الاول : الدراسات الوطنية

Ahmed Malek Bisma, satoiri djoudi : Acceptance of) .16

1(organizational change in higher education

¹ Ahmed Malek, Bisma, Satoiri Djoudi, Acceptance of organizational change in higher education : Implementing quality assurance in Algerian higher education institutions, مجلة المعيار، مجلد 25، عدد 56، الجزائر، 2021، ص 1052-1063

حيث بغية فهم الموضوع قمنا باتباع المنهج الكمي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS. لقد قاموا باختيار عينة، والتي هي مؤسسات التعليم العالي الجزائري. منه نطرح الإشكالية

التالية: ما هو مستوى قبول أكاديمي لتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري؟

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على عامل أساسي في نجاح أي مبادرة تغيير تنظيمي، وهو قبول التغيير. تم اختيار مؤسسات التعليم العالي الجزائرية كمجال للدراسة نظراً لمحدودية التغيرات التي شهدتها منذ إنشائها، مما قد يجعلها أكثر عرضة لمقاومة التغيير من قبل العامل البشري. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت بشكل أساسي على منظمات الأعمال، بينما نادراً ما تناولت هذا الموضوع في سياق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة مهمة في سد هذه الفجوة البحثية.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد أهم محددات قبول التغيير التنظيمي من خلال التحقق من مستوى تقبل الأكاديميين لتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. كما تسعى إلى دراسة تأثير الخصائص الديموغرافية الأكاديمية، مثل الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، على مستوى قبول تطبيق ضمان الجودة، مما يساعد في فهم العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه المبادرات.

وقد استنتج من البحث انه تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يعاني من انخفاض في مستوى القبول، ويعود ذلك إلى عوامل إدارية مثل ضعف التواصل وانعدام الإدارة التشاركية، مما أدى إلى فقدان الأكاديميين للثقة بالقيادة. كما ساهمت العوامل الشخصية للأكاديميين في مقاومة التغيير التنظيمي، مما زاد من صعوبة تبنيه. من جهة أخرى، أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين قبول التغيير والعوامل الأكاديمية مثل الجنس، سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. ومع ذلك، يمكن للإدارة التشاركية أن تلعب دوراً في تقليل المقاومة وتعزيز القبول. لذا، ينبغي على إدارات المؤسسات التعليمية إدراك تأثير ممارساتها الإدارية على نجاح التغيير، حيث قد يؤدي سوء الإدارة إلى فشل هذه المبادرات الإصلاحية.

نقترح على زملائنا الباحثين التعمق في هذا الموضوع، إذ تشهد مؤسسات التعليم العالي العديد من التغييرات، ونوصي بالتركيز على العامل البشري، باعتباره مفتاح نجاح أي مبادرة تغيير.

المطلب الثاني : الدراسات الدولية

17. Gabriele Jacobs, Arjen van Witteloostuijn, Jochen Christe-

¹Zeyse : A theoretical framework of organizational change

تعد دراسة "إطار نظري للتغيير التنظيمي" (Zeyse (2013) واحدة من الأبحاث المهمة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي من منظور شامل، حيث هدفت إلى تطوير إطار نظري يساعد على تحليل العوامل المؤثرة في عمليات التغيير داخل المنظمات، لا سيما في البيئات الشترية والإدارية. ركز الباحثون على المخاطر المصاحبة للتغيير التنظيمي، والعوامل التي تعزز نجاحه أو تؤدي إلى فشله، مع ربط هذه العوامل بالممارسات الإدارية، والثقافة التنظيمية، والقيادة. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني الذي يشمل دراسة مقارنة للتغيير التنظيمي في مؤسسات الشرطة داخل تسع دول أوروبية، حيث تم تحليل كيفية استجابة هذه المؤسسات للتغيير، والتحديات التي واجهتها أثناء تنفيذ استراتيجيات التغيير، ومدى تأثير البيئة الداخلية والخارجية على النتائج المحققة. تم بناء التحليل وفق نموذج ثلاثي المراحل يشمل المدخلات (العوامل المحفزة للتغيير)، العمليات (كيفية تنفيذ التغيير داخل المنظمة)، والمخرجات (النتائج والآثار المترتبة على التغيير التنظيمي)، وهو ما ساعد الباحثين على تقديم رؤية شاملة حول التغيير التنظيمي من زوايا متعددة. أظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي يعد عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر، حيث أن معظم المبادرات التغييرية لا تحقق أهدافها بالكامل بسبب عدة عوامل، من بينها ارتفاع التكاليف، وجود مقاومة داخلية من الموظفين، وعدم التوافق بين الهوية التنظيمية والتغييرات المقترحة. كما بينت الدراسة أن نجاح التغيير لا يعتمد فقط على التخطيط

¹ Gabriele Jacobs, Arjen van Witteloostuijn, Jochen Christe-Zeyse, ,Journal of Organizational Change Management, Vol26, No5,germany, 2013, pp772-792

الجيد، بل أيضًا على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يعني أن أي تغيير يجب أن يكون مصممًا وفقًا لخصوصية المؤسسة المعنية، وليس مجرد تطبيق لنموذج عام. وأكد الباحثون أن أحد أهم التحديات التي تواجه التغيير التنظيمي هو تأثيره على الهوية التنظيمية، حيث أن أي تغيير يمس القيم الأساسية للمؤسسة قد يؤدي إلى فقدان الشرعية والثقة بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام. لذلك، أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات التغيير، وتعزيز ثقافة التكيف والمرونة داخل المؤسسة، إضافةً إلى تبني ممارسات شفافة في التواصل لضمان قبول الموظفين للقرارات التغييرية. كما قدم الباحثون 13 توصية لإدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال، والتي تضمنت تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ قرارات التغيير، اعتماد استراتيجيات قيادة تشاركية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المنظمة. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحثين في مجال إدارة التغيير، حيث توفر إطارًا تحليليًا متكاملًا يمكن استخدامه في تقييم استراتيجيات التغيير داخل المؤسسات المختلفة، سواء في القطاع الأمني أو الإداري أو حتى في الشركات الخاصة. كما يمكن للباحثين المقارنة بين نتائج دراساتهم والتوصيات التي قدمتها هذه الورقة البحثية لفهم العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي. في سياق مذكرات الماجستير، يمكن توظيف هذه الدراسة كنموذج مرجعي لتحليل استراتيجيات التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على تحديات تطبيق التغيير، وكيفية تجاوب الموظفين معه، والتأثيرات المحتملة على الأداء المؤسسي. بالتالي، تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية مهمة لفهم أبعاد التغيير التنظيمي، حيث تجمع بين المنهج الأكاديمي والنظرة التطبيقية، مما يجعلها مرجعًا هامًا للباحثين الذين يسعون إلى تحليل وفهم ديناميكيات التغيير داخل المنظمات المختلفة

Rafaela Gonçalves Barbosa, Tábata Nakagomi Fernandes .18

**Pereira : (ORGANIZATIONAL CHANGE : A
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW)¹**

تعتمد الدراسة على المراجعة النهائية للأدبيات والتي تتضمن تحديد أسئلة البحث ,تحديد بروتوكول، استخراج بيانات وتحليلها، وفي الآخر تقديم التقرير النهائي والتحقق من صحته حيث تهدف هذه الدراسة الى فهم تاريخ التغيير التنظيمي؛ وتحديد نماذج التغيير الرئيسية، مع تفاصيل عملياتها وخصائصها وتصنيف التغيير؛ وتحليل المسؤولين عن التغيير، مع مراعاة الدوافع التي تمت معالجتها، فضلاً عن الأهداف المحددة والإشارة إلى التحديات والصعوبات التي تواجه التغيير التنظيمي، فضلاً عن الإشارة إلى اقتراحات للعمل المستقبلي في هذا المجال. تكمن أهميتها: التغيير التنظيمي هو موضوع يتم مناقشته على نطاق واسع موضوع بالغ الأهمية نظرا للتطور المستمر للعالم. أساليب وتقنيات جديدة فيما يتعلق باستراتيجية الأعمال المؤسسات دائما إلى ابتكار مما يحدث تسعى تسهل وتسرع العمل تغييرات في ثقافة وفلسفة أداء العمل بشكل عام.

وفي الاخير توصلنا الى النتائج الرئيسية:

تبين نموذج لوبن للتغيير هو ان الأكثر دراسة لعملية التحول، وأن القيادة هي المحرك الرئيسي والمسؤول عن التغيير التنظيمي وصفت الولايات المتحدة بأنها الدولة الأكثر دراسة في هذا المجال، تليها استراليا والبرازيل. وشملت مجالات الدراسة الرئيسية المتعلقة بالتغيير التنظيمي العلوم الاجتماعية، وعلم النفس، والصحة، والإدارة العامة.

¹ Rafaela Gonçalves Barbosa, Tábata Nakagomi Fernandes Pereira, ORGANIZATIONAL CHANGE : A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW, Iberoamerican Journal of Strategic Management, 22(1),brazil, 2023, p1-43

Karen somerville, inta cinite, carlos largacha martinez : 19.

Organizational Change Skills¹

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كانت لعينة الدراسة 90 مديراً تنفيذياً من 3 مناطق حيث استخدمت أداة المقابلات المهيكلة لجمع البيانات كمية وكيفية وتحليل البيانات باستخدام تحليل البيانات anova واستخدام chi square لفحص فروقات إحصائية.

حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف الفروقات في تصورات المهارات التنظيمية عبر مناطق مختلفة الولايات المتحدة دول البلطيق، وأمريكا الجنوبية (ومعرفة مدى توفر واستخدام هذه المهارات في سياقات التغيير التنظيمي. كما سعت إلى معرفة ما إذا كان نشر مهارات التغيير التنظيمي ممكناً عبر الحدود الثقافية مع الحاجة إلى تعديلات محلية.

كما تشير النتائج إلى أن المشاركين، رغم امتلاكهم لمهارات التغيير التنظيمي، لم يدركوا أهميتها في سياق التغييرات الجارية في مؤسساتهم، كما أن مديري التغيير نادراً ما يستفيدون من الأبحاث المتاحة في هذا المجال. وقد تبين أن هناك 11 مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح التغيير، أهمها إدارة عملية التغيير، قيادة التغيير، التواصل، بناء الثقة، ووضع رؤية واضحة. كما أظهرت النتائج أن المنظمات التي تهتم بتطوير هذه المهارات تحقق نجاحاً أكبر في مبادرات التغيير. ومن ناحية أخرى، اعتُبرت مهارة بناء التحالفات والشبكات أقل أهمية بشكل عام، رغم تقديرها بدرجة أعلى في أمريكا الجنوبية. كما لوحظ اختلاف في أهمية المهارات الاجتماعية بين الثقافات، حيث أولى المشاركون من دول البلطيق وأمريكا الجنوبية اهتماماً أكبر لهذه المهارات مقارنة بالمشاركين من الولايات المتحدة. ويُرجح أن

¹ Karen Somerville, Inta Cinite, Carlos Largacha-Martínez, Organizational Change Skills, Open Journal of Business and Management, canada, 2021, p894-911

يكون حجم المنظمة أحد العوامل المؤثرة في هذا التصور، إذ تتمتع المنظمات الصغيرة والمتوسطة بتفاعلات أكثر

مرونة، مما يجعل المهارات الاجتماعية أكثر أهمية مقارنة بالمنظمات الكبيرة

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

المطلب الاول : مقارنة بين الدراسات السابقة

توضح هذه المقارنة أبرز أوجه التشابه والاختلاف بين مجموع الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع

التغيير التنظيمي من مختلف الزوايا.

الجدول رقم 2-1: مقارنة بين الدراسات السابقة

المؤلف / السنة	عنوان الدراسة	المنهج	المجتمع و العينة	اداة الدراسة	ابرز النتائج
براهم نور الهناء 2023	اشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية	وصفي تحليلي	تكونة العينة كن 51 موظف في مؤسسة الاسمنت بتبسة - الجزائر	اعتمدت الباحثة في الدراسة على اداة الاستبيان	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي .
ربيع زروالي و مهدي جابر 2018	التحول الرقمي كالية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك الجزائرية	وصفي تحليلي	تمثلت العينة في 75 موظف في عينة من البنوك الجزائرية	اعتمد الباحثان على اداة الاستبيان لجمع المعلومات	تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين التحول الرقمي التغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة، بالاضافة الى وجود أثر ايجابي قوي للتحول الرقمي على عملية التغير التنظيمي
غضبان ليلي ومرداسي حمزة 2018	دور ادارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية	وصفي تحليلي	شملت العينة جميع عمال مؤسسة صيدال	تم الاعتماد في الدراسة على اداة الاستبيان	تبين وجود تأثير مباشر بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي

لامية طالة 2023	اليقظة الاستراتيجية كالية لاحداث عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات	تحليلي	مجموعة من المؤسسات الجزائرية	يساهم التطبيق الفعال لليقظة الإستراتيجية في ادراك المؤسسة باهمية التغيير
بلال مجيدر 2015	تماسك جماعة العمل وعلاقتة بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	وصفي تحليلي	100 موظف في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية - الجزائر	أنجع الطرق لتخفيف المقاومة هي إشراك الأفراد في التخطيط والتنفيذ والتدريب على التغيير.
طه مدني واخرون 2017	التغيير التنظيمي واثره على رضا العاملين	وصفي تحليلي	عينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط	الاطارات هي الاكثر موافقة على التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة
رشيد حمدوني و اخرون 2021	التغيير التنظيمي و تنمية المعارف	وثفي تحليلي	66 موظف بالمركز الجامعي بمغنية	التغيير يحسن تدفق المعرفة
صورية معموري 2017	الاتصال الاداري و دوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي	وصفي تحليلي	جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء - الجزائر	يلعب الاتصال دور محوري في احداث التغيير
رشيدة قواسمي 2020	التغيير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي	وصفي تحليلي	عينة عشوائية من موظفي شركة توزيع الكهرباء بالجللفة	اثر ايجابي للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي
بوبرطخ عبد الكريم و شنشونة محمد	دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات	وصفي تحليلي	شملت العينة 15 موظف من موظفي بعض المؤسسات عامة	يلعب المورد البشري دورا هامة في متابعة مقاومة التغيير

		وخاصة - بقسنطينة - الجزائر			2021
يسهم التغيير التنظيمي في رفع أداء العاملين	الاستبيان	عينة مقصودة 132 موظف بالدوائر الضريبية بفلسطين	وصفي ارتباطي	التغيير التنظيمي يحسن الأداء	نور عمر عوض 2021
دوافع التغيير التنظيمي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تنمية ثقافة تنظيمية فعالة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.	الاستبيان	537 مبحوث من افراد الجامعات الحكومية - السودان	وصفي تحليلي	اثر دوافع التغيير التنظيمي على الاداء العام	الفاضل تيمان ادريس واخرون 2023
تأثير مباشر وقوي للتغيير على الأداء	الاستبيان	مجموعة من موظفي قطاع الاتصالات - اليمن	وصفي تحليلي	اثر التغيير التنظيمي على اداء الموظفين	مصطفى عبد الكريم و امال محمد 2024
التغيير التنظيمي أدى لتحسين أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عمان.	الاستبيان	مديري الدوائر ونوارهم و رؤساء الاقسام ب9 وزارات مختلفة في سلطنة عمان	وصفي تحليلي	التغيير التنظيمي و اثره في اداء العاملين	خالد بن عبد الله بن سيف العبري 2014
اثر ايجابي للممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي	الاستبيان	جميع موظفي وزارة العمل - سلطنة عمان بعينة قدرها 407	كمي	اثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية	سالم بن علي بن سلطان الجابري 2022

ضعف في قبول تطبيق التغيير التنظيمي	الاستبيان	عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائري	كمي	Acceptance of organizational change in higher education	Ahmed Malek Besma, satoiri djoudi 2021
معظم المبادرات التغييرية لا تحقق النتائج المتوقعة	التحليل المقارن باستخدام المنهج الميداني	تشمل تسع مؤسسات شرطية من تسع دول اوربية مختلفة	ميداني/مقارن	The theoretical framework of organizational change	Jacobs et autres 2013
القيادة تُعتبر من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي	تمثلت أداة الدراسة في تحليل محتوى الدراسات السابقة المختارة وفق معايير المراجعة المنهجية	"يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي في مختلف السياقات والمجالات العلمية	كمي تحليلي	organizational change	Rafaela Gonçalves Barbosa et d'autre 2023
المهارات تختلف حسب الثقافة وحجم المؤسسة	المقابلات والمهيكلية و الاستبيان	30 مدير تنفيذي عبر مناطق مختلفة (الولايات المتحدة دول البلطيق، وأمريكا الجنوبية)	وصفي تحليلي	organizational change skills	Karen somerville et d'autres 2021

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وما يميز الدراسة عن سابقتها

اولا : اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة

تشترك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية التغيير التنظيمي كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي

والمؤسسي، حيث أثبتت معظمها وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وتحسين مخرجات المؤسسات سواء على

مستوى رضا العاملين، أو الكفاءة، أو تدفق المعرفة. كما اعتمدت جميع الدراسات تقريباً على المنهج الوصفي

التحليلي، مما يدل على توجه بحثي عام نحو فهم الظاهرة من خلال آراء وتجارب العاملين داخل المؤسسات. ومن

أوجه التشابه أيضاً، الاهتمام بعناصر الاتصال، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية كعوامل مؤثرة في نجاح التغيير.

أما من حيث الاختلاف، فقد تباينت الدراسات في القطاعات المدروسة، حيث تناول بعضها قطاعات اقتصادية

وصناعية كالإسمنت والاتصالات (براهم نور الهناء، مصطفى عبد الكريم، أمال محمد)، فيما ركزت دراسات أخرى

على التعليم العالي (رشيد حمدوني واخرون، Ahmed Malek) أو القطاع العام والضرائب (نور عمر،

العبري). كما ظهر تباين في المتغيرات التابعة، حيث ركزت بعض الدراسات على الأداء الوظيفي، وأخرى على

مقاومة التغيير أو الرضا الوظيفي أو تنمية المعارف. وظهرت فروقات منهجية كذلك في اعتماد بعض الدراسات

على أدوات كمية دقيقة مثل تحليل المسار (SmartPLS) أو النمذجة الإحصائية، بينما اكتفى البعض الآخر

بتحليل وصفي محدود.

بالتالي، يُستنتج أن التغيير التنظيمي يمثل ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بطبيعة القطاع، الثقافة التنظيمية، والممارسات

الإدارية، وهو ما يفسر التباين في نتائج وتوصيات الدراسات رغم تقاطعها في الأهداف العامة

ثانيا : ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

يتميّز هذا البحث عن الدراسات السابقة بمجموعة من الجوانب النوعية والمنهجية التي تضيف عليه طابع

الأصالة والحداثة. فقد تم تطبيقه ميدانياً على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال سنة 2025، وهو ما

يمنحه بعداً واقعياً وحديثاً مقارنة بدراسات أخرى ركزت على مؤسسات تعليمية أو مالية أو كانت ذات طابع نظري. كما اعتمد الباحث في دراسته على منهجين متكاملين، وهما: المنهج الوصفي التحليلي لرصد الظاهرة وتحليل أبعادها، والمنهج الإحصائي التطبيقي باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخرجة من استبيان مكون من 24 فقرة، وُزِعَ على عينة مكونة من 61 موظفاً وأستاذاً بمختلف المستويات. وتميزت الدراسة بشموليتها من خلال تناولها لأبعاد التغيير التنظيمي الثلاثة: البعد التكنولوجي، والبعد الهيكلي، والبعد البشري، ما أتاح تقديم رؤية شاملة ومتكاملة عن واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. كما توصلت إلى نتائج حديثة أبرزت أن التغيير التكنولوجي هو الأكثر تطبيقاً، مع أهمية إشراك الأفراد في عملية التغيير وتعزيز برامج التدريب وتحسين الاتصال الداخلي. كل هذه الخصائص تجعل من هذه الدراسة مساهمة علمية جديدة تضيف إلى الرصيد المعرفي في مجال التغيير التنظيمي، وتسهم في سد فجوات تركتها الدراسات السابقة التي كانت إما جزئية في موضوعها أو محدودة في نطاقها التطبيقي.

خاتمة الفصل الثاني :

في هذا الفصل تم التطرق الى مختلف الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، تم ابراز اهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في: اهداف الدراسة، الاشكالية المطروحة واهم النتائج التي تم التوصل اليها، التوصيات التي تم اقتراحها من قبل الباحثين.

كما اشارت الدراسات السابقة ان التغيير التنظيمي، يشكّل محوراً أساسياً في تطور المؤسسات ومواكبتها للتحوّلات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. وقد أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أن التغيير التنظيمي ليس مجرد إجراء إداري، بل هو عملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً، قيادة واعية، وتفاعلاً فعالاً مع العامل البشري داخل المؤسسة. كما أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على مدى تقبل الأفراد له، وتوافر بيئة تنظيمية محفزة تعتمد على الاتصال الفعال، الثقافة التنظيمية الداعمة، وإدارة المعرفة كركيزة لتعزيز الفهم المشترك. بعد استعراض مختلف الأدبيات والنظريات المرتبطة بالتغيير التنظيمي، يتضح أن هذا المفهوم يشكّل محوراً أساسياً في تطور المؤسسات ومواكبتها للتحوّلات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. وقد أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أن التغيير التنظيمي ليس مجرد إجراء إداري، بل هو عملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً، قيادة واعية، وتفاعلاً فعالاً مع العامل البشري داخل المؤسسة. كما أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على مدى تقبل الأفراد له، وتوافر بيئة تنظيمية محفزة تعتمد على الاتصال الفعال، الثقافة التنظيمية الداعمة، وإدارة المعرفة كركيزة لتعزيز الفهم المشترك.



الفصل الثالث

الاطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

مقدمة الفصل الثالث

بعد التطرق فيما سبق الى الجانب النظري وبعد التعرف على اغلب الامور المتعلقة بالتغيير التنظيمي وكافة جوانبه سوف نعالج في هذا الفصل الاخير الجزء التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية لهذا الموضوع الذي سيتم التطرق فيه الى مبحثين:

المبحث الاول: الطريقة والأدوات التي ستعالج اسباب اختيار الحالة الدراسية، منهج وعينة الدراسة ناهيك عن الاساليب الاحصائية المستعملة .

المبحث الثاني: فقد تم التطرق الى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة

المبحث الأول: الطريقة والادوات

المطلب الأول: اسباب اختيار الحالة الدراسية

تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كحالة دراسية لهذه المذكرة نوجزها في النقاط الآتية:

- ارتباط هذه المؤسسات بموضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث شهدت خلال السنوات الأخيرة تغيرات تنظيمية على مستويات متعددة (هيكلية، إدارية، بشرية)، مما يجعلها ميداناً مناسباً لتحليل ظاهرة التغيير التنظيمي.
- سهولة الوصول إلى هذه المؤسسات وتوفر قابلية التعاون من طرف الإطارات والعاملين بها، مما ساعد في جمع المعلومات الضرورية بكل سلاسة.
- تنوع المؤسسات من حيث الحجم، النشاط الاقتصادي، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وهو ما يسمح بتوسيع نطاق الدراسة واستخلاص نتائج أكثر عمومية.

المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة

اولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه منهج يقوم على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها بالإضافة إلى تفسيرها للحصول على نتائج واقعية وقد قمنا بتوظيف هذا المنهج بغية التغيير الحاصل في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (عمومية وخاصة) بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي من أجل تحليل هذه البيانات المتحصل عليها من اجابات المستجوبين وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 27.

ثانياً : عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة معينة من أجل تمثيل هذا المجتمع وفي هذه الدراسة تكونت العينة من 61 فرداً في مجموعة من المؤسسات تنشط في القطاع الاقتصادي الجزائري. وقد تم في البداية توزيع الاستبيان على 70 فرداً وقد قمنا باسترجاع 65 استبانة. كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان

تمثيل مختلف وجهات النظر، مع مراعاة تنوع الخصائص الإدارية والتنظيمية لكل مؤسسة. ويهدف هذا التنوع إلى الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية، تعكس واقع التغيير التنظيمي في مختلف البيئات الاقتصادية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 3-1: عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان					عينة الدراسة
الصالحة للتحليل	الغير صالحة للتحليل	الغير المسترجع	المسترجع	الموزع	
61	4	5	65	70	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة

اولا: ادوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية وهي الاستبيان الذي يعتبر من اهم ادوات جمع المعلومات فهو عبارة عن مجموعة من الاسئلة المصممة للتوصل من خلالها الى نتائج حقيقية يهدف اليها الباحث.

تم الاستعانة بالجانب النظري لبناء محاور الاستبيان مع الاطلاع على بعض من الدراسات السابقة المذكورة سابقا التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتكون هذا الاستبيان من محورين:

- المحور الاول: البيانات الشخصية: تم فيه صياغة مجموعة من الاسئلة الشخصية المتعلقة بالمستجوبين التي تمثلت

في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، بالاضافة الى الوظيفة

- المحور الثاني: التغيير التنظيمي: يحتوي على ثلاث ابعاد (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي،

التغيير في التكنولوجيا) بحيث يضم كل بعد ثمانية اسئلة

تم الاعتماد في هذا الاستبان على مقياس ليكرت الخماسي وهذا ما يسمح بترجمة اجوبة المستجوبين الى بيانات يمكن معالجتها عن طريق برنامج spss إصدار 27 ، تتمثل ابعاده في الجدول التالي :

الجدول رقم 3-2: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه درجة موافق بشدة تاخذ القيمة الكبرى 5 اما موافق فتاخذ قيمة 4 , محايد 3 و قيمة 2 تمنح لدرجة غير موافق اما قيمة 1 تقابل درجة غير موافق بشدة

ثانيا: الاساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على البيانات عن طريق الاستبيان وتفريغها في برنامج SPSS إصدار 27 ، تم معالجتها من

خلال اجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية المتمثلة في :

- المتوسط الحسابي: يقيس بدقة تركز الاجابات حول اختبار معين مما يعطي رؤية واضحة لمستوى الموافقة من عدمها.

- الانحراف المعياري: يقيس تشتت أو تجانس القيم فيما بينها.

- إختبار t لعينة واحدة: يتم استخدام هذا الإختبار قصد معرفة مدى صدق فروض الدراسة والتأكد من مدى

وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، ويعود سبب إختيار هذا الاختبار بسبب التعامل مع بيانات لعينة واحدة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق اداة الاستبيان

اولا: ثبات اداة الاستبيان:

يقصد به قدرة الاداة (الاستبيان) على تقديم نفس النتائج اذا تم تكرار القياس على نفس الاشخاص عدة مرات في نفس الظروف وذلك عن طريق حساب معامل الثبات الفا كرونباخ (Alpha cronbach's) ،ومنه نتائج اختبار الثبات هي كالتالي:

الجدول رقم 3-4: قياس ثبات اداة الدراسة

الابعاد	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التغيير في الموارد البشرية	8	0,89
التغيير في الهيكل	8	0,88
التغيير في التكنولوجيا	8	0,71
المجموع	24	0,93

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

ومن خلال تحليل النتائج وجد أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.93) وهي قيمة مرتفعة نسبيا مما يدل على أن

أداة القياس تتميز بثبات عالي مع العلم ان عدد عبارات الاستبيان تحتوي على 24 عبارة. ومن هنا يتبين أننا

تأكدنا من صحة ومصداقية الاستبيان.

ثانيا : صدق اداة الاستبيان:

الجدول رقم 3-5: قياس صدق اداة الدراسة

التغيير التنظيمي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0,00	0,926**	التغيير في الموارد البشرية
0,00	0,934**	التغيير في الهيكل التنظيمي
0,00	0,886**	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss v27** ** الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0,01

تم قياس صدق اداة الاستبيان بين ابعاد التغيير التنظيمي والمتغير الكلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك للتحقق من مدى ترابط هذه الابعاد وقد تبين من الجدول اعلاه وجود ارتباط قوي دال احصائيا بين الابعاد والمتغير ككل اذ جاءت كل قيم معامل الارتباط دالة احصائية وهذا ما يؤكد وجود صدق تقارب بين الابعاد والمتغير الكلي مما يدل على انها تقيس ما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة وتحليل الفقرات

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

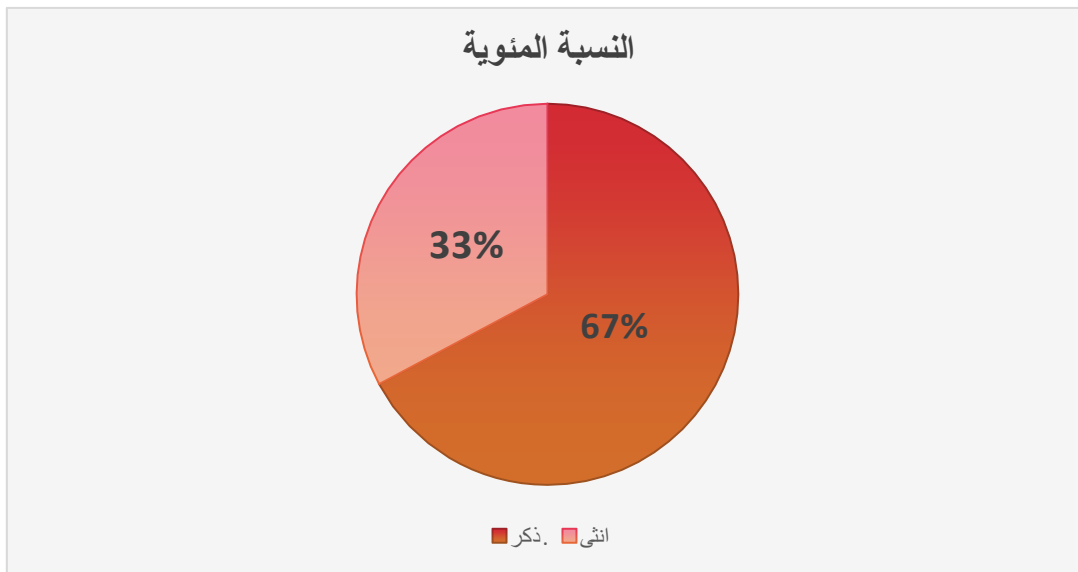
أ- الجنس:

الجدول رقم 3-6: التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
67	41	ذكر
33	20	انثى
100	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

الشكل 3-1: التوزيع البياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

تبين من الجدول والشكل اعلاه ان الذكور يشكلون الغالبية العظمى من العينة حيث بلغت نسبتهم 67%

في حين أن الإناث لا تشكل سوى 33% ويتفاقم هذا التفاوت بسبب حقيقة أن غالبية الافراد في المؤسسات

الاقتصادية التي شملتها هذه الدراسة هم من الذكور.

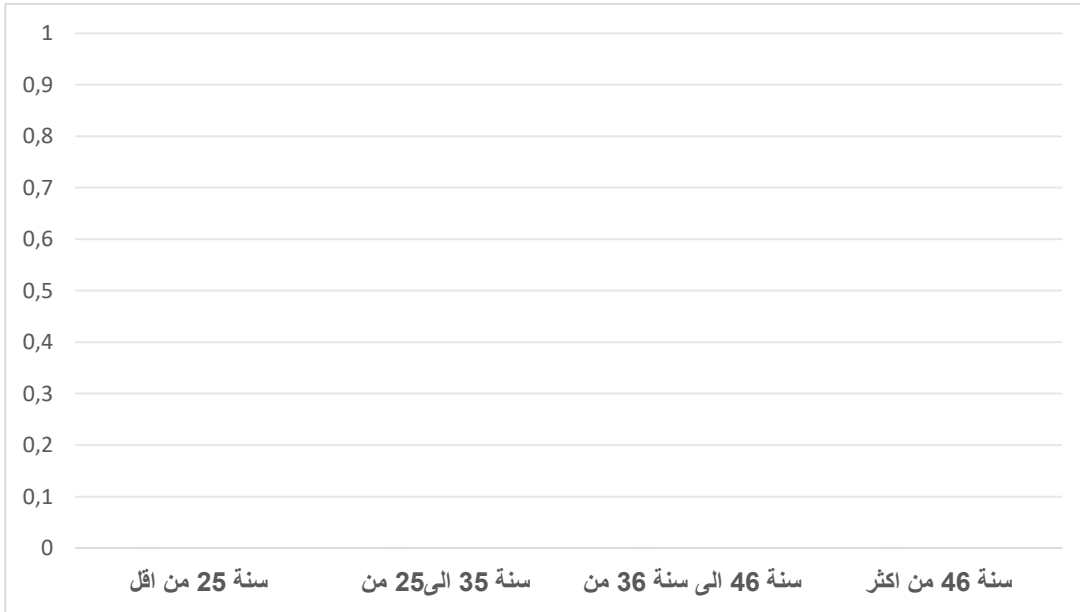
ب- العمر

الجدول رقم 3-7: التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	1	1.6
من 25 الى 35 سنة	16	26.2
من 36 الى 46 سنة	26	42.6
اكثر من 46 سنة	18	29.5
المجموع	61	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

الشكل 3-2: التوزيع البياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

ومن خلال الجدول والشكل اعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 36 و 46 سنة حيث بلغت 42.6% من إجمالي العينة. ويشير هذا إلى أن المنظمات تميل إلى توظيف الأشخاص ذوي الخبرة العملية. ويأتي بعد ذلك الأفراد الذين تبلغ أعمارهم 46 عامًا فأكثر، ويمثلون 29.5%، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم

بين 25 إلى 35 عامًا، ويمثلون 26.2%. والأقل تمثيلاً هم الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 عامًا، والذين يشكلون 1.6% فقط.

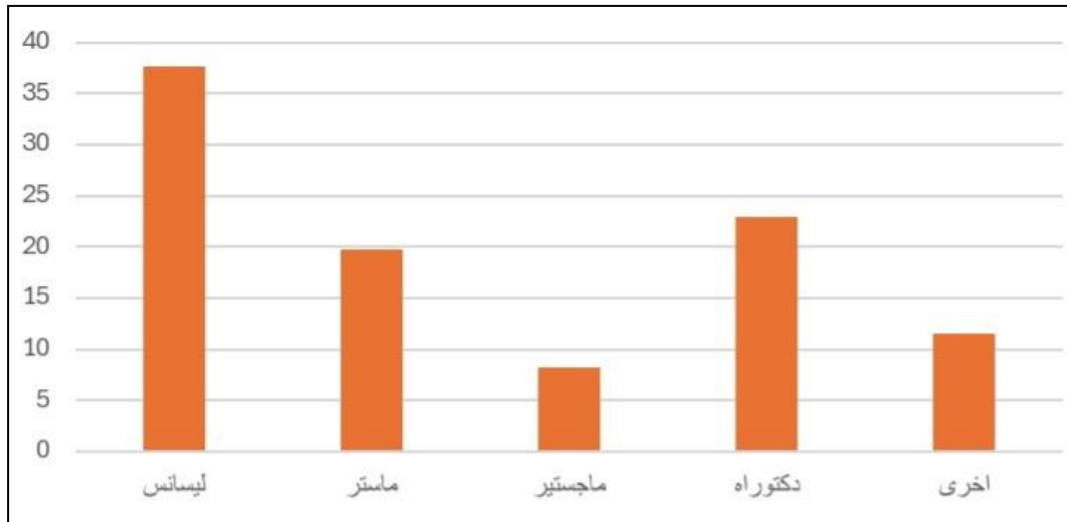
ج- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 3-8: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
37.7	23	ليسانس
19.7	12	ماستر
8.2	5	ماجستير
23	14	دكتوراه
11.5	7	اخرى
100	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

الشكل 3-3: التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يظهر الجدول أن أغلب افراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة ليسانس بنسبة 37.7%، يليهم الحاصلون

على شهادة دكتوراه بنسبة 23%. كما أن 19.7% من الأفراد لديهم شهادة ماستر و 8.2% يحملون شهادة ماجستير وهذا يشير إلى وجود تفاوت في الشهادات رغم تقارب المستوى التعليمي. كما تم تسجيل فئة أخرى بنسبة 11.5%، تضم تقنيين ساميين وأشخاصا لديهم شهادات جامعية غير مكتملة أو تكوينات مهنية.

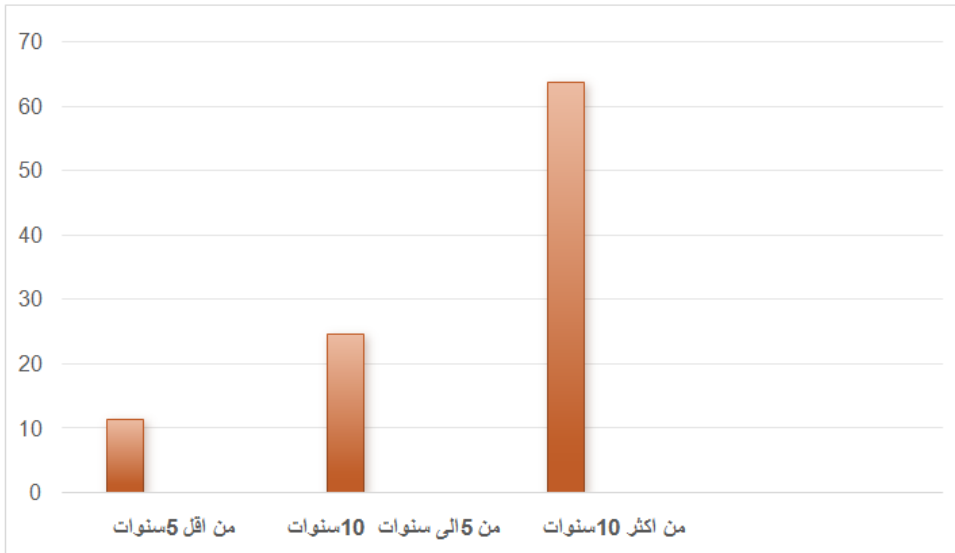
د- سنوات الخبرة:

الجدول رقم 3-9: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	7	1.15
من 5 الى 10 سنوات	15	24.6
اكثر من 10 سنوات	39	63.9
المجموع	61	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

الشكل 3-4: التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول والشكل المرفق أن أغلب الافراد بنسبة 63.9% ، لديهم خبرة تفوق عشر سنوات، ما يدل على استقرارهم في العمل وتجربتهم الطويلة داخل المؤسسات. في حين تشكل فئة الافراد الذين تتراوح خبرتهم

بين خمس وعشر سنوات نسبة 24.6% ، أما الافراد ذوي الخبرة التي تقل عن خمس سنوات فلا تتجاوز نسبتهم 11.5%، وهي النسبة الأقل بين الفئات.

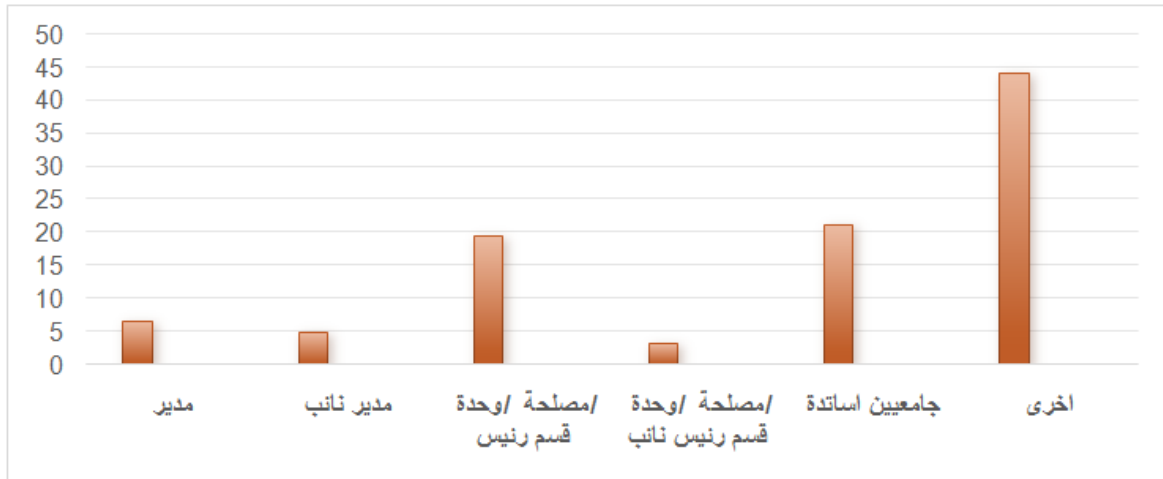
هـ- الوظيفة:

الجدول رقم 3-10: التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
6.6	4	مدير
4.9	3	نائب مدير
19.7	12	رئيس قسم / مصلحة / وحدة
3,3	2	نائب رئيس قسم / مصلحة / وحدة
21,3	13	اساتذة جامعيين
44,3	27	اخرى
100	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

الشكل 3-5: التوزيع البياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يبين الجدول والشكل اعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تنتمي إلى فئة أخرى بنسبة 44.3%،

وتتضمن هذه الفئة وظائف متنوعة مثل محاسب ، عون تسيير، إطار تجاري، تقني وغيرها. وتأتي فئة الأساتذة الجامعيين

في المرتبة الثانية بنسبة %21.3، تليها فئة رؤساء الأقسام والمصالح والوحدات بنسبة %19.7. أما المديرون فبلغت نسبتهم %6.6 يليهم نواب المدير بنسبة %4.9، وأخيراً نواب الأقسام أو المصالح أو الوحدات بنسبة %3.3.

ثانياً: تحليل ابعاد وفقرات الدراسة

أ- التغيير في الموارد البشرية:

الجدول رقم 3-11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد التغيير في الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تغيير سلوك الموارد البشرية بما يتناسب مع اهدافها	3,52	1,05	موافق
2	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار	3,63	1,09	موافق
3	تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الحديثة	3,72	1,05	موافق
4	تخصص ادارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين	3,39	1,12	محايد
5	تؤدي البرامج التدريبية الى التغيير في سلوك العاملين	3,50	1,08	موافق
6	تستعين المؤسسة بذوي الخبرات من خارجها في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي	3,45	1,02	موافق
7	يدفع التغيير الذي تقوم به المؤسسة العاملين للعمل	3,70	0,91	موافق
8	تسعى المؤسسة إلى تشجيع العاملين لتكييفهم مع بيئة العمل الجديدة.	3,70	0,97	موافق
	التغيير في الموارد البشرية	3,58	0,78	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يوضح الجدول الأعلى المتعلق ببعده التغيير في الموارد البشرية أن المتوسط العام لفقرات البعد بلغ 3.58 بانحراف

معيارى قدره 0.78 ، وقد احتلت العبارة رقم 3 (تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الحديثة) المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره 3.72، وانحراف معياري بلغ 1.05. حيث اغلب افراد العينة وافقوا عليها لتحتل المرتبة الثانية العبارتان رقم 7 و 8 (7) (يدفع التغيير الذي تقوم به المؤسسة العاملين للعمل) (8) (تسعى المؤسسة إلى تشجيع العاملين لتكليفهم مع بيئة العمل الجديدة). بنفس متوسط حسابي قدره 3.70، وانحراف معياري بلغ (0,97 / 0,91) لتحتل العبارة رقم 4 (تخصص إدارة المؤسسة جزءا كبيرا من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري قدره 1.12.

ب- التغيير في الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم 3-12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري	3,29	1,10	محايد
10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والسلاسة	3,54	1,10	موافق
11	يساهم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين.	3,54	1,23	موافق
12	يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية	3,47	1,11	موافق
13	تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي حسب الحاجة.	3,59	0,97	موافق
14	يسهل الهيكل التنظيمي إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة	3,59	0,45	موافق
15	يساهم التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين	3,88	0,93	موافق
16	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات	3,73	1,10	موافق
	التغيير في الهيكل التنظيمي	3,57	0,79	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يوضح الجدول الأعلى المتعلق ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي أن المتوسط العام الفقرات هذا البعد بلغ

3.57، بانحراف معياري قدره 0.79 بحيث احتلت العبارة رقم 15 (يساهم التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات

والواجبات بين العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.93 مما يدل على اغلب الافراد وافقوا عليها وجاءت العبارة رقم 16 (يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.73 ، وانحراف معياري قدره 1.10 . في حين جاءت العبارة رقم 9 (تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وانحراف معياري قدره 1.10

ج- التغيير في التكنولوجيا:

الجدول رقم 3-13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد التغيير في الهيكل التكنولوجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية.	3,95	0,90	موافق
18	تتوفر لدى المؤسسة شبكة حواسيب تساهم في التواصل بين جميع المكاتب والإدارات	3,90	1,01	موافق
19	تتوفر المؤسسة على موارد بشرية متمكنة من التكنولوجيا	3,67	0,97	موافق
20	يؤدي التطور التكنولوجي إلى تبني عملية التغيير في المؤسسة.	4,11	0,70	موافق
21	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي	3,78	0,85	موافق
22	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة	4,14	0,79	موافق
23	تواجه المؤسسة صعوبات في التكيف مع التطورات التكنولوجية	3,19	1,07	موافق
24	يتم رقمنة العديد من العمليات التقليدية داخل المؤسسة	3,95	0,82	موافق
	التغيير في التكنولوجيا	3,84	0,51	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يوضح الجدول اعلاه المرتبط ببعده التغيير في التكنولوجيا أن المتوسط العام لعبارات البعد بلغت 3.84 بانحراف

معياري 0,51 حيث حازت العبارة 22 (تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير وتنمية الموارد البشرية

بالمؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.79. بدرجة توافق مرتفع، لتحتل المرتبة الثانية العبارة 20 (يؤدي التطور التكنولوجي إلى تبني عملية التغيير في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري 0.70. بدرجة توافق مرتفع، في حين جاءت العبارة 23 (تواجه المؤسسة صعوبات في التكيف مع التطورات التكنولوجية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1,07 بدرجة توافق

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة سواء الفرضية الرئيسية او الفرضيات الجزئية الثلاثة ، وذلك باستعمال (اختبار t)

اولا : اختبار الفرضية الجزئية الاولى

نصت على أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسط العينة في ظل التغيير في الموارد البشرية ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية السفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات العينة في ظل التغيير

في الموارد البشرية

H1 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات العينة في ظل

التغيير في الموارد البشرية

ولاختبارها تم ادراج الجدول التالي:

الجدول رقم 3-14: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الاولى التغيير في الموارد البشرية

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية sig	T
60	0,78	3,58	3	0,05	0,00	5,78

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

أجري اختبار (test-T) لعينة واحدة مكونة من 61 مفردة لتحليل بعد التغيير في الموارد البشرية ، حيث تم اختبار ما إذا كان المتوسط الفعلي للعينة يختلف إحصائيا عن القيمة المرجعية المفترضة (3) أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 3.58 بانحراف معياري قدره 0.78 ، في حين كانت القيمة T المحسوبة 5,78 عند درجة حرية (df=60) وبمستوى دلالة احصائية sig=0,00 اقل من 0,05 وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة مما يدل على ان تقييم افراد عينة المدى توافر التغيير في الموارد البشرية في مؤسساتهم كان مرتفعا وذو دلالة احصائية ومنه نستنتج ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما فعليا ببعده التغيير في الموارد البشرية

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نصت على أنه هناك فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير في الهيكل، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية السفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير في الهيكل

H1: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير في الهيكل.

ولاختبارها تم ادراج الجدول التالي:

الجدول رقم 3-15: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية التغيير في الهيكل التنظيمي

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية sig	T
60	0,79	3,57	3	0,05	0,00	5,61

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

أجري اختبار (test-T) لعينة واحدة مكونة من 61 مفردة لتحليل بعد التغيير في الموارد البشرية ، حيث تم اختبار ما إذا كان المتوسط الفعلي للعينة يختلف إحصائيا عن القيمة المرجعية المفترضة (3) أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 3.57 بانحراف معياري قدره 0.79 ، في حين كانت القيمة T المحسوبة 5,61 عند درجة حرية (df=60) وبمستوى دلالة احصائية sig=0,00 اقل من 0,05 وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة مما يدل على ان تقييم افراد عينة ومدى توافر التغيير في الهيكل التنظيمي في مؤسساتهم كان مرتفعا وذو دلالة احصائية ومنه نستنتج ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما فعليا ببعده التغيير في الهيكل التنظيمي .

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نصت على أنه هناك فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل

التغيير في التكنولوجيا، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير في التكنولوجيا

H1: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير في التكنولوجيا.

ولاختبارها تم ادراج الجدول التالي:

الجدول رقم 3-16: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التغيير في التكنولوجيا

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية sig	T
60	0,51	3,84	3	0,05	0,00	12,61

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

أجري اختبار (test-T) لعينة واحدة مكونة من 61 مفردة لتحليل بعد التغيير في التكنولوجيا ، حيث تم اختبار ما إذا كان المتوسط الفعلي للعينة يختلف إحصائيا عن القيمة المرجعية المفترضة (3) أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 3.84 بانحراف معياري قدره 0.51 ، في حين كانت القيمة T المحسوبة 12,61 عند درجة حرية (df=60) وبمستوى دلالة احصائية sig=0,00 اقل من 0,05 وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة مما يدل على ان تقييم افراد عينة المدى توافر التغيير في التكنولوجيا في مؤسساتهم كان مرتفعا وذو دلالة احصائية ومنه نستنتج ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما فعليا ببعده التغيير في التكنولوجيا

رابعا : اختبار الفرضية الرئيسية

نصت على أنه هناك فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

H1: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط العينة في ظل التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

ولاختبارها تم ادراج الجدول التالي:

الجدول رقم 3-17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التغير التنظيمي

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية sig	T
60	0,64	3,66	3	0,05	0,00	8,05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v27

أجري اختبار (test-T) لعينة واحدة مكونة من 61 مفردة لتحليل المتغير التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث تم اختبار ما إذا كان المتوسط الفعلي للعينة يختلف إحصائيا عن القيمة المرجعية المفترضة (3) أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 3.66 بانحراف معياري قدره 0.64 ، في حين كانت القيمة T المحسوبة 8,05 عند درجة حرية (df=60) وبمستوى دلالة احصائية sig=0,00 اقل من 0,05 وبناءا على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي تشير النتائج الى ان افراد العينة لديهم تقييم ايجابي حول التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل اعتمدنا على استبيان موزع على أفراد عينة هذه الدراسة وتضمن ثلاث أبعاد يقيسان متغير الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات تم تفرغته وتحليل بياناته باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V27. تم الاعتماد على الإختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك مساهمة للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

في ختام هذا البحث، وبعد التطرق إلى الجوانب النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يمكن القول إن التغيير لم يعد خياراً بل ضرورة تفرضها ديناميكية البيئة المعاصرة، التي تتسم بالتطور السريع في المجالات التكنولوجية والإدارية والاقتصادية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير في التكنولوجيا، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، يلعب دوراً فعالاً في تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة.

كما أكد البحث على أهمية التخطيط المسبق للتغيير، وإشراك العاملين فيه، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التحولات، إلى جانب تعزيز الاتصال الداخلي وبرامج التدريب.

ومع إدراكنا لأهمية هذا الموضوع، فإننا نأمل أن يكون هذا العمل قد قدّم إضافة متواضعة تسهم في إثراء المعرفة العلمية من جهة، وتدعم أصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، لمواجهة تحديات التغيير بوعي وفعالية.

وفي الأخير، يبقى التغيير التنظيمي مساراً مستمراً يتطلب المتابعة والتقييم والتكيف المستمر مع المستجدات، وهو ما ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة تطمح إلى التطوير والنجاح في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.

نتائج الدراسة:

• أظهر الإطار النظري أن التغيير التنظيمي ضروري لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة متغيرة، ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية. نجاح هذا التغيير يعتمد على إشراك العاملين وتوفير الدعم الكافي. كما أن دوافع التغيير قد تكون داخلية لتحسين الأداء، أو خارجية مثل المنافسة والتشريعات. ولتحقيقه، تُستخدم استراتيجيات متعددة أهمها: العقلانية، التوعية، وأحياناً القوة. ورغم التحديات كالمقاومة ونقص الموارد، فإن عوامل مثل دعم القيادة، وضوح الأهداف، والتواصل الجيد تساهم في نجاح عملية التغيير.

• أظهرت نتائج الدراسة أن أداة الاستبيان المستخدمة كانت تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، حيث بلغ معامل

خاتمة عامة

الثبات "ألفا كرونباخ" (0.93)، وهو ما يدل على اتساق واستقرار الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة. كما بين التحليل الإحصائي أن التغيير التنظيمي الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هو التغيير في التكنولوجيا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.84) بانحراف معياري قدره (0.51)، مما يعكس موافقة قوية من طرف المستجوبين على هذا البعد. يليه التغيير في الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.58)، ثم التغيير في الهيكل التنظيمي الذي سجل أدنى متوسط ضمن الأبعاد الثلاثة.

وقد تم اختبار الفرضيات الجزئية والرئيسية باستخدام اختبار (t) لعينة واحدة، وأسفرت النتائج عن قبول جميع الفرضيات البديلة، سواء المتعلقة بأبعاد التغيير التنظيمي أو الفرضية العامة. وهو ما يدل على وجود تطبيق فعلي وفعال لعمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : الكتب

1. احمد ضيف، ادارة التغيير والتطوير، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
2. حسن محمد احمد محمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
3. غزال حياة ، اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغير تنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2018.
4. فوزي محيريق بن الجيلاني ، مدخل لاقتصاد المؤسسة ، مطبعة الرمال ، الجزائر ، 2020 .
5. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر .
6. يمينة رحمان ، اقتصاد المؤسسة ، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة ، الجزائر 2021-2022.

ثانيا : الرسائل الجامعية:

اطروحات الدكتوراه:

1. بداد فوزية، الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017 .
2. برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015-2016.
3. تشير سهام، تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2024-2025.
4. صورية معموري، الاتصال الاداري ودوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي ،اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی، شلف، الجزائر، 2017.
5. ضياف زين الدين ، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر، 2005-2006 .

الماجستير:

1. خالد بن عبدالله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية ادارة المال و الاعمال، جامعة آل البيت ، عمان ، 2014.
2. سالم بن علي بن سلطان الجابري، أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

3. نور عمر عوض، اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، اطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021

ثالثا: المقالات

1. ارزي ابتسام، بن عمار سمية، التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال (الاستراتيجيات وعوامل النجاح)، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد15، العدد 02، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2024 .
2. براهيم نور الهناء، اشكالية التغيير التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد16، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، ديسمبر 2023.
3. بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية ، مجلد أ، العدد44، جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2015.
4. بن عبد الرحمان الطاهر، لطرش زكرياء، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4 جامعة قسنطينة 2.
5. بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد، دور ادارة الموارد البشرية في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، المجلد32، العدد2، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2021.
6. حديدان صابرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد12، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2013.
7. ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كالية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 6، العدد 1، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق هراس، الجزائر، افريل 2018 .
8. رشيد حمدوني، عيماد داتو سعيد، ضيف سعيدة، التغيير التنظيمي وتنمية المعارف، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد7، العدد1، 2021.
9. رشيدة قواسمي، الشيخ الداوي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد23، العدد1، الجزائر، 2020.
10. الطاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد13، ديسمبر 2014 .
11. طه مدني طويهر، رشيد مناصرية، زينب شطبية، التغيير التنظيمي واثره على رضا العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد3، الجزائر، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

12. عبد الكريم ببطرخ ، التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، مجلد34، عدد 3، جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر2023.
13. غضبان ليلي، مرداسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصاد، العدد2، جامعة السبي الحواس، بريكمة، الجزائر، ديسمبر2018.
14. الفاضل تيمان إدريس، مالك النعيم محمد علي، يوسف حامد عثمان، أثر دوافع التغيير التنظيمي على الاداء العام للجامعات السودانية الحكومية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد4، العدد1، 2023 .
15. لامية طالة، دور اليقظة الاستراتيجية كالية لاحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، مجلة الباحث الاكاديمي في العلوم القانونية والسياسية ،المجلد6، العدد2، المركز الجامعي بافلو، الاغواط، الجزائر، ديسمبر2023 .
16. لانا خالد حسن، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، اصدار6، العدد52، 2شباط2023.
17. مصطفى عبدالكريم محمد المتوكل، امال محمد علي المجاهد، أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، مجلد3، العدد4، 2024.
18. مصطفى عبدالكريم محمد المتوكل، امال محمد علي المجاهد، أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، مجلد3، العدد4، 2024.
19. يزيد شويعل ، علي فارس ،التغيير التنظيمي (قراءة في مفهوم)، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد4 .

رابعا:المراجع باللغة الاجنبية:

- Ahmed Malek,Besma,Satouri Djoudi,Acceptance of organizational change in higher education : Implementing quality assurance in Algerian higher education institutions•review elmiayr, Alger, 2021
- Gabriele Jacobs, Arjen van Witteloostuijn, Jochen Christe-Zeyse, ,Journal of Organizational Change Management, Vol26, No5,Germany, 2013.
- Rafaela Gonçalves Barbosa, Tábara Nakagomi Fernandes Pereira,ORGANIZATIONAL CHANGE : A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW, Iberoamerican Journal of Strategic Management, 22(1),Brazil, 2023, p1-43
- Karen Somerville, Inta Cinite, Carlos Largacha-Martínez, Organizational Change Skills, Open Journal of Business and Management,Canada,2021, p894-911



الملاحق

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2



السلام عليكم سيدي/ سيدي

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي صمم للحصول على بعض المعلومات التي نخدم أهداف بحثنا والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، ولهذا أطلب من سيادتكم الكريمة قراءة ما ورد في هذه الإستبيان بدقة وموضوعية والإجابة عليها، كما نطمئنكم ان الاجابات التي نحصل عليها ستحاط بالسرية التامة.

السنة الجامعية: 2024-2025

يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة :

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. العمر

أقل من من 25 إلى من 36 إلى أكثر من

3. المستوى التعليمي:

ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

أخرى (يرجى التحديد):

4. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5. الوظيفة:

مدير نائب مدير رئيس قسم/ مصلحة/وحدة نائب رئيس قسم/ مصلحة/وحدة

اساتذة جامعيين

أخرى (يرجى التحديد):

الملاحق

المحور الثاني: العبارات التي تقيس التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

العدد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التغيير في الموارد البشرية	1	تعمل المؤسسة على تغيير سلوك الموارد البشرية بما يتناسب مع أهدافها.					
	2	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار					
	3	تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الحديثة					
	4	تخصص ادارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين					
	5	تؤدي البرامج التدريبية الى التغيير في سلوك العاملين					
	6	تستعين المؤسسة بذوي الخبرات من خارجها في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي					
	7	يدفع التغيير الذي تقوم به المؤسسة العاملين للعمل					
	8	تسعى المؤسسة إلى تشجيع العاملين لتكييفهم مع بيئة العمل الجديدة.					
التغيير في الهيكل التنظيمي	9	تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري					
	10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والسلاسة					
	11	يساهم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين.					
	12	يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية					
	13	تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي حسب الحاجة.					
	14	يسهل الهيكل التنظيمي إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة					
	15	يساهم التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين					
	16	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات					

الملاحق

					تتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية.	17	التغيير في التكنولوجيا
					تتوفر لدى المؤسسة شبكة حواسيب تساهم في التواصل بين جميع المكاتب والإدارات	18	
					تتوفر المؤسسة على موارد بشرية متمكنة من التكنولوجيا.	19	
					يؤدي التطور التكنولوجي إلى تبني عملية التغيير في المؤسسة.	20	
					تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة التغيير التنظيمي	21	
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة	22	
					تواجه المؤسسة صعوبات في التكيف مع التطورات التكنولوجية	23	
					يتم رقمنة العديد من العمليات التقليدية داخل المؤسسة	24	



قائمة الفهرس

د.....	ملخص :	1
و.....	قائمة الجداول	1
ز.....	قائمة الأشكال	1
1	مقدمة عامة	1

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

8.....	تمهيد	8
9.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي	9
9.....	المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي	9
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي	10
14	المطلب الثالث: الابعاد والقوى الدافعة للتغيير التنظيمي	14
	يشمل مجال التغيير التنظيمي عدة ابعاد حيوية حيث تلعب القوى الدافعة له دورا هاما في دفع المؤسسة الى	
14	الاستمرارية.	14
18	المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	18
18	المطلب الاول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية	18
19	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية	19
20	المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية	20
25	المبحث الثالث: تطبيقات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية	25
25	المطلب الاول: نماذج التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية	25
29	المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي	29
30	المطلب الثالث : العوامل التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي وتحدياته	30
34	خاتمة الفصل الأول :	34

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

36	مقدمة الفصل الثاني	36
37	المبحث الاول : الدراسات العربية	37
37	المطلب الاول : الدراسات الوطنية	37
49	المطلب الثاني : الدراسات الدولية	49
56	المبحث الثاني : الدراسات الاجنبية	56
56	المطلب الاول : الدراسات الوطنية	56
58	المطلب الثاني : الدراسات الدولية	58

62	المبحث الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة.....
62	المطلب الأول : مقارنة بين الدراسات السابقة.....
66	المطلب الثاني :أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وما يميز الدراسة عن سابقتها.....
67	خاتمة الفصل الثاني :

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية).

69	مقدمة الفصل الثالث
70	المبحث الأول: الطريقة والادوات
70	المطلب الأول: اسباب اختيار الحالة الدراسية
70	المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة
71	المطلب الثالث: ادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة.....
73	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.....
73	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق اداة الاستبيان
75	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة وتحليل الفقرات.....
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل الثالث:
89	خاتمة عامة
92	قائمة المصادر والمراجع
96	الملاحق.....
	Erreur ! Signet non défini.