

جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
الميدان : علوم التسيير  
تخصص حكامه المنظمات  
عنوان البحث

أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي  
دراسة حالة مؤسسة نפטال GPL- سعيدة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في شعبة علوم التسيير تخصص حكامه المنظمات

تحت إشرافه الأستاذ:

من إحداد الطالبين :

محمد محمد



أبيك والي نسيم

قادة منيرة

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ: محمد محمد ..... مشرفنا

الأستاذ: جولي ..... رئيسنا

الأستاذ: عطا الله ..... مناقها

السنة الجامعية 2015-2016

إن مجموع الاضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية، السياسية والاقتصادية أثرت على المنظمة وعلى سير عملها، مما دفع بما إلى التغيير على مستوى نظمها، من أجل التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحدث حولها، سواء على مستوى العمليات، الوسائل أو الأفراد وهذا يعني أن المنظمة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاز المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، فعملها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغيرات التي تبتتها المنظمة. إلا أن مسؤولية وضع إطار التغيير ووجهته تتحملها إدارة المنظمة كونها مركز القرار، غير أن عملية التغيير ليست هينة حتى تديرها الإدارة كيف تشاء، وفي أي اتجاه تريد فغالبا ما تكون المقاومة ضد عملية التغيير عنيفة قد تكون فردية أو جماعية لما يواجهه الفرد من صعوبة التطبيع مع مواقف دخيلة وحديدة عليه، رغم هذا على المنظمة والأفراد في جميع المستويات أن يشعروا بالحاجة الملحة للتغيير لأن لا خيار أمامهم لتفاديه فهو مرحلة لا بد منها بدلا من الجمود وعدم مسايرة التطورات التي لم تحدث من فراغ وإنما عادة ما تكون من أجل اقتناص فرصة أو الاستفادة منها أو رد فعل أو استجابة لمشكلة ما، هذا ما يعني أنه تغيير نحو الأحسن أو من أجل إكساب المنظمة قيمة مضافة.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، المقامة، التأيد

### Résumé:

La somme des perturbations et de changements dans tous les domaines de l'incidence sociale, politique et économique sur l'organisation et la conduite de ses travaux, les incitant à changer de niveau, afin d'adapter et de suivre le rythme des changements qui se produisent autour d'eux, tant au niveau opérationnel, les moyens ou les particuliers, cela signifie que l'organisation dans la transformation de constante, alors il ne adopter la flexibilité dans leur planification et de faire le changement pour la meilleure doctrine régissant leur comportement, ils choisissent le programme est approprié et le plus efficace moyen de rendre le changement avec la participation des travailleurs dans les différentes options stratégiques afin d'être au courant des modifications adoptées par l'Organisation.

Toutefois, la responsabilité de l'élaboration du cadre pour le changement et la direction doivent être supportées par la direction de l'Organisation étant le centre de la résolution. Toutefois, le processus de changement n'est pas facile à gérer par le Département de faire ce qu'il veut et dans n'importe quelle direction vous voulez être souvent la résistance contre le processus de changement violent mai être individuel ou collectif à l'individu face à la difficulté de la normalisation avec la position d'outsider et nouveau pour lui, en dépit de cet organisme et la individus à tous les niveaux devraient sentir le besoin urgent de changement parce qu'ils n'ont pas le choix à éviter, il doit phase plutôt que par l'inertie et pas gardé le rythme des évolutions qui ne se produisaient pas dans le vide, mais sont généralement en vue de saisir l'opportunité ou un avantage ou d'une réaction ou une réponse à un problème, cela signifie qu'un changement pour le le meilleur ou pour doter l'Organisation à valeur ajoutée.

**Les mots Clés :** le Changement l'organisationnel, la Résistance

# الفهرس

إهداء

الشكر والتقدير

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

## الفصل الأول : الإطار النظري للتعغير التنظيمي

- 1.....تمهيد
- 2.....المبحث الأول: ماهية التعغير التنظيمي
- 2.....المطلب الأول: تطور مفهوم و كيفية تنظيم عملية التعغير التنظيمي
- 11.....المطلب الثاني: أنواع التعغير التنظيمي
- 13.....المطلب الثالث: أسباب التعغيرالتنظيمي
- 16.....المطلب الرابع: أهداف و أدوات التعغير التنظيمي
- 19.....المبحث الثاني: تطبيق برامج التعغير التنظيمي
- 19.....المطلب الأول: مستويات و مجالات التعغير التنظيمي
- 23.....المطلب الثاني: مداخل التعغير التنظيمي
- 29.....المطلب الثالث: استراتيجيات التعغير التنظيمي
- 32 .....المطلب الرابع: مراحل التعغير التنظيمي
- 3.....المبحث الثالث: متطلبات نجاح عملية التعغير التنظيمي

- 37.....المطلب الأول: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي.
- 42.....المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي
- 45.....المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي
- 46.....المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير التنظيمي
- 49.....المطلب الخامس: علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية
- 55.....خاتمة الفصل
- الفصل الثاني : مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي.
- 56.....تمهيد
- 57.....المبحث الأول : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
- 57.....المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
- 59.....المطلب الثاني: طبيعة وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- 64.....المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير وكيفية التعبير عنها
- 67.....المبحث الثاني: مقاومة التغيير(قوى،أساليبه، آثاره) وإستراتيجيات الوقائية والعلاجية منها
- 67.....المطلب الأول: قوى وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي
- 70.....المطلب الثاني: آثار مقاومة التغيير التنظيمي
- 71.....المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة الوقائية والعلاجية لمقاومة التغيير التنظيمي
- 75.....المبحث الثالث: تأييد التغيير التنظيمي والمحايدين له
- 75.....المطلب الأول: مفهوم تأييد التغيير التنظيمي
- 76.....المطلب الثاني: أهمية تأييد التغيير التنظيمي
- 77.....المطلب الثالث: أسباب تأييد التغيير التنظيمي
- 77.....المطلب الرابع: كيفية التعامل مع مؤيدين التغيير التنظيمي

79.....	المطلب الخامس: المحايدين إتجاه التغيير التنظيمي.....
80.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: مواقف موظفي مؤسسة نفطال ولاية سعيدة نحو التغيير التنظيمي
82.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن الشركات نفطال (الأم) وفرع ولاية سعيدة .....
82.....	المطلب الأول : نشأة شركة نفطال (الأم)ومهامها.....
84.....	المطلب الثاني : تنظيم شركة نفطال و وسائلها.....
87.....	المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيدة.....
89.....	المطلب الثالث : تنظيم الشركة و هيكلها.....
85.....	المطلب الرابع: نبذة عن ملامح التغيير التنظيمي التي مست مؤسسة سوناطراك ( نفطال).....
96.....	المبحث الثاني: الإستبيان ووصف مجتمع الدراسة.....
96.....	المطلب الأول:دراسة محتوى الإستبيان.....
98.....	المطلب الثاني : سلم ليكرت Likert.....
99.....	المطلب الثالث : تحليل الاستبيان .....
221.....	خلاصة الفصل.....
122 .....	الخاتمة العامة.....
124.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

منذ أن وجدت البشرية على وجه الأرض والعالم كله في حركة تغيير وتطور مستمرة و دائمة، فهناك تغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي وجهات النظر، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، وفي ثقافة المجتمعات، وفي كافة مناحي الحياة، غير أن العالم اليوم وعلى وجه الخصوص يمر بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية و التكنولوجية، وغيرها، حيث أنها فرضت نفسها بقوة على المؤسسات و التي اتخذت من التغيير السمة أو الصفة دائمة لها، وذلك في ظل التحولات العميقة و الجذرية إن صح القول التي عرفها الإقتصاد العالمي الذي عرف أو وصف بأنه إقتصاد المعرفة، و إقتصاد المعلومات، وأيضاً الإقتصاد الرقمي ، و الذي انعكس بصورة واضحة للعيان على بيئة الأعمال الحالية، و كون المنظمات اليوم تتصف بأنها نظام مفتوحة فهي تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، ودائمة التغيير باستمرار، لذلك إستوجب الأمر على تلك المنظمات النهوض لإحداث التغيير المناسب .

فالتغيير في عالم المنظمات يعني: التحول أو الإنتقال أو التعديل على مستوى الأهداف و الهيكل التنظيمي و الوظائف و العمليات و الإجراءات و القواعد، و ذلك للتكيف و التأقلم مع العناصر الإستراتيجية في كل من البيئة الداخلية و الخارجية بهدف المحافظة على المركز أو المكانة التنافسية الحالية ، و بما أن التغيير قد فرض نفسه أو بالأحرى دفع المنظمات إلى تبنيه فقد كان ذلك إستناداً على أسباب قوية سواء تعلقت بالبيئة الداخلية و المتمثلة أساساً في التطور التكنولوجي و العولمة التي تجعل المؤسسات دائماً مضطرة للقيام بتغييرات و أيضاً رغبة منها لتغيير السلوكيات المعتمدة من قبل العمال ككثرة الغيابات و أيضاً التجديد و إعطاء حيوية أكثر للمنظمة، و أيضاً العمل على مسايرة المحيط إدراكاً منها على ضرورة ركب سفينة التطور أو البقاء وحيدة مركونة على جنب و غيرها من الأسباب الأخرى التي ستذكر لاحقاً. أما فيما يتعلق بأسباب الخارجية في تتمثل أساساً في القوانين و التشريعات و المنافسة و التغيرات التكنولوجية و التغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن و المستهلكين، و غيرها من الأسباب الأخرى . و إحداث التغيير لا يكون وليد لحظة و ضحاها بل يمر عبر مراحل و خطوات عرفت من قبل الباحثين بالمرحلة الثلاث و المتمثلة أساساً في: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، و مرحلة إعادة التجميد وللتغيير عدة أنواع تختلف حسب وجهة النظر إليه، و بطبيعة الحال كما للتغيير أسباب مؤيدة

إعادة التجميد و للتغيير عدة أنواع تختلف حسب وجهة النظر إليه، و بطبيعة الحال يوجد للتغيير أسباب مؤيدة وأخرى معارضة (مقاومة).

و أخيرا يمكن القول أن التغيير أصبح المعادلة الأصبغ في حياة المنظمات اليوم، و ما على المؤسسات الناشئة و التي لم تصب بزكام أو حمى الإندثار سوى الدراسة و البحث و الإقتداء بالمؤسسات التي سبقت و أخذت روح المبادرة لتطبيق و تبني هذه الفلسفة و المساهمة و لو بنسبة ضعيفة في تغيير السلوكيات و ليس الأشخاص كما هو شائع لدى المؤسسات الجزائرية و الأمثلة عن ذلك لاتعد و لا تحصى .

### الإشكالية الرئيسية:

إن نجاح المؤسسات وإستمرارها يتوقف على قدرتها على ال تأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع التغييرات البيئية إحداث التغييرات التنظيمية الملائمة سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير مهما كان حجمها ومستواها في المؤسسات موقف وردود أفعال العاملين بها هذه المواقف التي من شأنها أن تكون محفزا ودافعا لعملية التغيير (التأييد له) أو معوقا يقف في وجه التغيير أي المقاومة.

ومنه يمكن تلخيص مشكلة البحث فيما يلي:

**ما هو أثر التغيير التنظيمي على مواقف العمال بمقاومته أو تاييده؟**

و لمعالجة هذه الإشكالية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي؟

- ما المقصود بمقاومة التغيير التنظيمي و فيما تتمثل أبرز طرق التعبير عنها؟

- هل يمكن القول أن المقاومة دائما تكون سلبية و فيما تتمثل إيجابياتها؟

- فيما يتمثل معنى التأييد للتغيير التنظيمي و ماهي أهم دوافعه؟

### فرضيات الدراسة :

نعمد في تحليلنا و معالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقا للبيانات الشخصية.

2- تأثير أسباب المقاومة و التأييد على التغيير

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1- تسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي و عن إمكانية تطبيقه في المؤسسات في مؤسسة نفطال .

2- الوقوف على واقع تطبيق هذا المفهوم.

3 -التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة و القيمة المنشودة للخدمة

المقدمة.

أهمية البحث: تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية :

1-تناول أحدث المواضيع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

2-التأخر الواضح في تطبيق هذه الفلسفة من قبل المؤسسات الجزائرية.

3-عدم وجود الوعي الكافي بالتغيير لدى القائمين على المؤسسات الجزائرية .

4-ضعف المخرجات هاته المؤسسات تشير إلى الحاجة إلى تطبيق هذا المدخل.

5-تزويد القيادات في هاته المؤسسة بتغذية راجعة عن هذه الفلسفة ومالها من ايجابيات على المؤسسة في حد

ذاتها.



### دوافع اختيار الموضوع:

- 1- الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق هذا الموضوع.
- 2- قلة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية.
- 3- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق التغيير التنظيمي من أجل تحقيق النجاح و التميز و الإست-مرارية.
- 4- من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسساتنا بضرورة تطبيق التغيير. خاصة في ظل المفاوضات للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

### صعوبات البحث: عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال خاصة في التأييد.
  - 2- عدم وجود استجابة من بعض العمال للجواب على أسئلتنا خاصة المدراء.
  - 3- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية .
- حدود الدراسة:** تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية :
- 1- المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة نפטال GPL ولاية سعيدة.
  - 2- المحدد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الرابع للموسم الدراسي 2016 /2015/.
  - المحدد البشري : اشتملت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نפטال ولاية سعيدة.

### منهجية البحث: للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع , كما تم إجراء دراسة حالة على مؤسسة نפטال ولاية سعيدة لمعرفة مدى تطبيق هاته المؤسسة للتغيير التنظيمي من خلال توزيع الإستبيان وجه لكل أطراف المؤسسة .

تقسيمات البحث: قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول** : سنتعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي و قد قسم إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لماهية التغيير التنظيمي و تطوره التاريخي والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى برامج تطبيق التغيير، أما المبحث الثالث فسيتم فيه استعراض متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي.

**الفصل الثاني** : يخص مقاومة التغيير التنظيمي و تأييده بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث ، الأول سنتكلم فيه عن مفاهيم المقاومة للتغيير و الثاني سنتطرق فيه إلى مقاومة التغيير (قوى و أساليبه، مصادرة و آثاره) وإستراتيجيات الوقائية والعلاجية منها أما المبحث الثالث فقد خصصناه لتأييد وحيادية عملية التغيير التنظيمي

**الفصل الثالث** : وهو الفصل التطبيقي و الذي سنتطرق فيه إلى مواقف عمال نفطال (مقاومة أو تأييد) اتجاه التغيير التنظيمي و ذلك من خلال التعرض إلى التغيرات التي أحدثتها المؤسسة بإجراء دراسة حالة على عمال مؤسسة نفطال ولاية سعيدة لمعرفة ما مدى مقاومة أو تأييد العمال للتغيير من خلال الإصلاحات المطبقة و ذلك بتوزيع 60 إستبياناً على عمال هاته المؤسسة بإختلاف الرتب و القيام بمعالجتها إحصائياً واستخلاص النتائج.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### تمهيدي

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الدولي. وبالتالي السبيل الوحيد لتمكن هذه المؤسسات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئة.

ولأكثر تفصيلاً في هذا الموضوع، تم تخصيص هذا الفصل الذي يعتبر تمهيداً للوصول إلى صلب موضوعنا- فمن خلاله سنقدم مفاهيم مختلفة حول التغيير، أنواعه ومجالاته، وبعد ذلك تشخيصاً للأسباب التي تؤدي بالمؤسسات إلى إحداث التغيير وكذا سنتطرق إلى كيفية تطبيق برامج التغيير التنظيمي، مع ذكر متطلبات نجاح عملية التغيير.

و يأتي هذا الفصل ليحاول الإجابة على أهم الأمثلة التي تشار في موضوع التغيير التنظيمي.

✓ ما هو التغيير التنظيمي what .....؟

✓ لماذا التغيير التنظيمي why .....؟

✓ كيف يتم التغيير التنظيمي how .....؟

✓ متى يحدث التغيير التنظيمي when .....؟

✓ أين يحدث التغيير التنظيمي where .....؟

✓ من يقوم بالتغيير التنظيمي who .....؟

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

لقد بات مؤكدا حتمية التغيير في عالم اليوم. والمنظمة باعتبارها جزء من هذا العالم، وعبر ما تبذله من جهود إعدادا للتغيير التنظيمي و لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته، بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات وما يحققه لها من أهداف ومميزات.

### المطلب الأول : التغيير التنظيمي (تطوره، مفهومه، وكيفية تنظيم عملياته)

#### 1 - تطور الاهتمام بالتغيير التنظيمي

كان تركيز الباحثين في علم الاجتماع، وعلماء اجتماع التنظيم تحديدا، منصبا على قضايا معينة كالتوازن والتكامل والاتساق وغيرها، أما قضية التغيير على مستوى التنظيمات، فقد ظلت بعيدة عن اهتمامهم، والسبب يكمن في الحالة النظامية المستقرة لهذه التنظيمات. لكن في السنوات الأخيرة تغير التركيز نحو قضايا وجوانب أخرى مغايرة لما كان سائدا في التنظيمات مثل: القوة والصراع والتغيير. لقد كانت أفكار وتحليلات علماء اجتماع التنظيم تبحث عن عوامل الاستقرار والتوازن داخل التنظيمات ويرجع ذلك أساسا إلى اعتبارين.

الاعتبار الأول: " هو ذلك التصور الذي يفترض أن التنظيم بطبيعته يحتاج إلى المزيد من الثبات، حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه."

الاعتبار الثاني: " فيعبر عن الاتجاه الذي استعان به الأفراد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم، الذي يتسم بالقصور، نتيجة الابتعاد عن تحليل الأبعاد التاريخية. " وهناك هناك عنصرين أساسيين واجهت علماء الاجتماع وهما :  
أولا : اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضراب بغية تغيير الواقع التنظيمي.

ثانيا : نمو الاتجاه الراديكالي، ومن خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير.

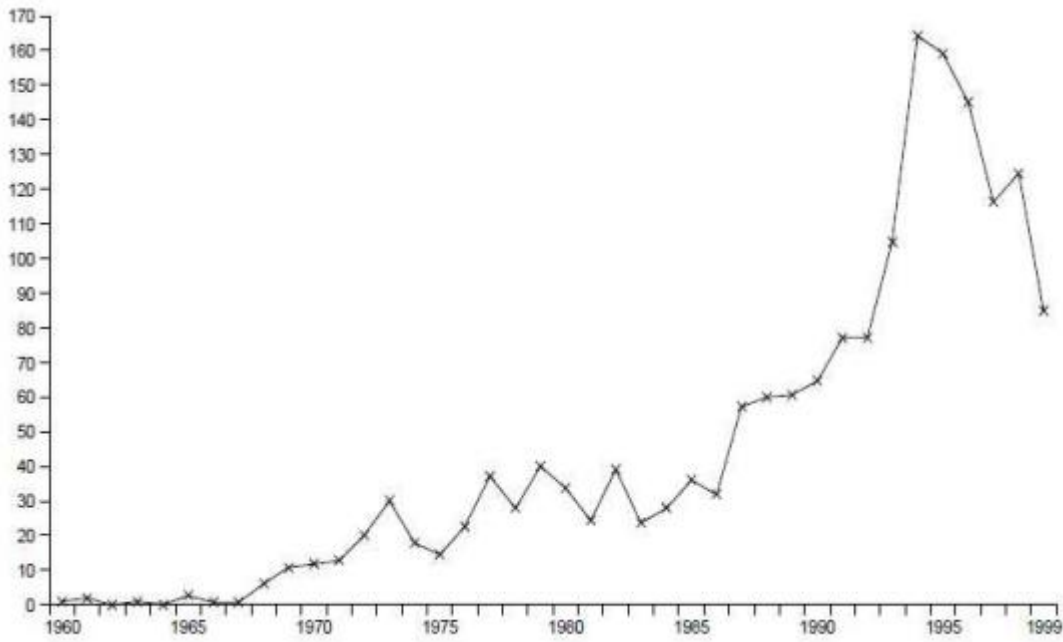
الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الطبقة العامة<sup>1</sup>.

ومع تزايد الاهتمام بالسلوك التنظيمي والدور المتعاضد للموارد البشرية داخل المنظمات حظي موضوع التغيير التنظيمي بدراسات وفيرة ومتعددة، حيث بالرغم من النشأة الحديثة نسبيا للتغيير التنظيمي، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تزايدت بوتيرة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> فريد كورتل وآخرون، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار النشر، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان، 2015، صص 20-21

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

والشكل التالي يوضح انتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم، وذلك في الفترة الممتدة بين 1960-1999.



الشكل رقم (1): إنتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم في الفترة الممتدة بين 1960-1999

Source : Jean Helms Mills, Making Sense of Organizational Change, Taylor & Francis e – Library, London, and New York, 2004, p :78

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 2- مفاهيم متفرقة حول التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية. لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين و اعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير. فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركية دائمة ، فهناك تغييرات في العلاقات، الفكر، أنماط الحياة، أشكال الحكم. وسيتم في هذا المطلب التعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي تدريجيا كما يلي :

#### أ- التغيير كما ورد في القرآن الكريم :

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان. منهج أنزله الله سبحانه وتعالى لنسعد في الدنيا ونفوز بالنعيم في الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهي عن الجمود والتغيير السلبي. ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها :

في قوله تعالى: ﴿وَلَا ضَلَّانَهُمْ وَلَا مَتِّبِيَهُمْ وَلَا مُرْتَبِّئَهُمْ فَلْيُبَيِّتَنَّ أَذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مُرْتَبِّئَهُمْ فَلْيَغْيِرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا﴾ سورة النساء - الآية 119

حيث أن الله خلق عباده مفطورين على قبول الحق وإيثاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان .

وقوله جلى جلاله: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53) . أي أن الله سبحانه وتعالى أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا ازدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويعيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم .<sup>1</sup>

وبهذا فإن الخطوة الأولى للتغيير هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكن أن يغير ما حوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع .

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن ناصر السعدي ، تيسير الكريم الرحمة في تفسير كلام المنان ، الطبعة الأولى، مكتبة الصفاء، القاهرة، 2002، ص، ص: 183، 303

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ب- التغيير لغة :

هو اسم مشتق من الفعل " غير " بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله <sup>1</sup>.

ج- التغيير بالمعنى العام :

هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين هما: الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة غير التي هو عليها الآن <sup>2</sup>

- وقد عرفاه كلا من (Andrew S . & Mank G. ,2002)

" باعتباره عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية . "

- ولقد عرفه السلمي :

" بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين :ملائمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها . " <sup>3</sup>

- التغيير التنظيمي هو : " إحداث شيء جديد اعتماداً على تفجير إمكانات المنظمة، وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط . " <sup>4</sup>

ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه : "العملية (أو العمليات ) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة . " <sup>5</sup>

لقد عرفه (Beckhard,1969) :

" بأنه الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، والمصمم لتحسين فعالية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية. " <sup>6</sup>

<sup>1</sup> د/ محمد الدين الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، دار الحديث القاهرة ، 2008 ، ص : 1212

<sup>2</sup> Glenn Morgan and Andrw Sturdy , **Beyond Organizational Change** , Structure , Discourse and Power in UK Financial , Macmillan Press Ltd ,Great Britain, 2000, P :4

<sup>3</sup> د/ ناصر جردات وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير ، الإثراء لنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص: 30، 31،

<sup>4</sup> د/ حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والإستراتيجيات)، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2014 ، ص : 49

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق ص53

<sup>6</sup> د/ ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص36

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- ويعرف Bennis:

" بأنه إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية الاجتماعية و الاقتصادية ."<sup>1</sup>  
وقد عرفه (D.Holt) بأنه :

عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط و السياسات أو الهياكل التنظيمية، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية و تكنولوجيات الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز .<sup>2</sup>  
من مجمل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل وهو :

التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المنظمة ، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى توازن آخر من خلال تعديلات متنوعة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين و إحداث التعديلات في الأهداف والسياسات ، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمنظمة التطور على المدى المتوسط والطويل . ويتضمن مفهوم التغيير التنظيمي، التغيير التلقائي والمخطط وهو الوسيلة الفعالة لتطوير المنظمات وتحقيق أهدافها.

### 3 - كيفية تنظيم عملية التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تلقت صعوبات كبيرة وذلك راجع لإمكانية مقاومة الأفراد للتغيير، ولهذا يجب على القائمين بعملية التغيير إجراء عملية التخطيط والتنظيم له أولاً. ونعني بعملية التخطيط وصف لما يجب أداءه في عملية التغيير، وكذلك وصف الطريقة والأسلوب المستعمل في ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د / ناصر جرادات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 33

<sup>2</sup> Gresse Carole , le entreprises en difficulté , éd , Eeconomicab ,Paris, 1994, p88

<sup>3</sup> Garete Morgaa , images de l 'organisation , traduit par Solange chevrier – voue et Michel audef, 4ed , 1989,



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أ- عملية تنظيم التغيير:

تعني من الذي يقوم ومتى وكيف تجرى عملية التغيير التنظيمي .

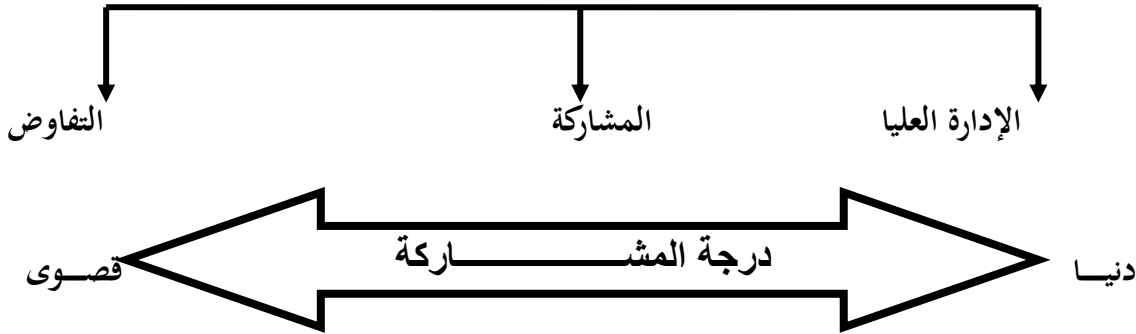
ب- متى تتم عملية التغيير :

على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يرسموا جدولاً أو خطة زمنية بحيث تبين وتحدد مراحل عملية التغيير والتطوير وفق أو حسب الزمن ، فيكون ذلك مرشداً وموجهاً للتنفيذ و إلزام بالنسبة للمنفذين بإتباعه .

ج- كيف تتم عملية التغيير:

يعني ذلك ما هي الأدوات التي تستعمل في إجراء التغيير ، ويتوقف ذلك حسب طبيعة المشكلة والمناخ وكذلك حسب ما الذي سيتم تغييره ، هل الأفراد ؟ ، أو جماعات العمل ؟ ، أو هياكل التنظيم والعمل والإجراءات ؟ ، وليس ذلك فحسب بل كذلك يؤخذ بالحسبان الجانب الإنساني ، فدراسة السلوك الإنساني من أجل استجابته لعمليات التغيير توجب علينا مراعاة ومعالجة والاهتمام بجانب التخطيط والتنظيم ، حيث يسمح بالتقليل من المقاومة للتغيير بالطريقة التي ترفع من احتمال تقبله<sup>1</sup>

د- من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي ؟ :



الشكل رقم (2): يوضح من يقوم عملية التغيير التنظيمي

الإدارة العليا هي التي تحدد من له سلطة التغيير، و يوجد ثلاثة بدائل تحدد حسب مقدار المشاركة في إحداث

هذا التغيير التنظيمي وهي :

- 1- أن تكون سلطة التغيير لدى الإدارة العليا وحدها .
- 2- أن تشترك الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي .
- 3- أن تفوض الإدارة العليا السلطة لمستويات أدنى .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:ص، ص: 419، 420، 421

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أولا : الإدارة العليا :

تقوم الإدارة العليا بأخذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي، وذلك بمساعدة أطراف قد تكون داخلية أو خارجية، حيث أنها تقومون بالتخطيط وتنظيم عمليات التغيير وإصدار القرارات المتعلقة بالتغيير، ويتعرف المدراء علي المشاكل معتمدين في ذلك على خبراتهم الذاتية أو عن طريق المعلومات والتقارير الآتية من رؤوسهم، وذلك يتم وفق مرسوم أو قرار إداري، ويعتبر الاتصال في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، و يقوم المدير بتحديد التغيير الذي سيحري و دور المرؤوسين في إتباع وإنجاز هذا التغيير .

### 1-تغيير الأفراد: Remplacement

الإدارة العليا بإمكانها استبدال (إحلال) أفراد عاملين مكان آخرين من خلال سياسات النقل وذلك بافتراضها أن هذا التغيير سوف يزيد من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين وأنه تغيير ضروري من أجل التصدي ومواجهة المشاكل .

### 2- تغيير الجماعات : Groupes

يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف أجزاء المنظمة كما ترغب ، وذلك عن طريق الاتصالات الجماعية مثل : المقابلات والاجتماعات واللجان، وكذلك عن طريق إعادة تشكيل جماعات العمل والإدارات والأقسام .

### 3- تغيير هياكل التنظيم : Structures

تغيير هياكل التنظيم مؤثرة في مصير المنظمة و يتمثل في تغييرات أنظمة التخطيط و الرقابة وإجراءات العمل و الأدوات و الآلات والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية .

### ثانيا : المشاركة Participation

في هذه الحالة تشرك الإدارة العليا مع باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، وهذا المدخل من التغيير يعتمد على افتراض أن الأفراد العاملين والمستويات التنظيمية ذات الكفاءة لها أهلية للمشاركة ولها تأثير كبير على مصير المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص، ص: 425،423،424 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

و تكون مشاركة الأفراد العاملين في عملية التغيير التنظيمي على أحد الأشكال التالية :

### 1- اتخاذ قرار جماعي :

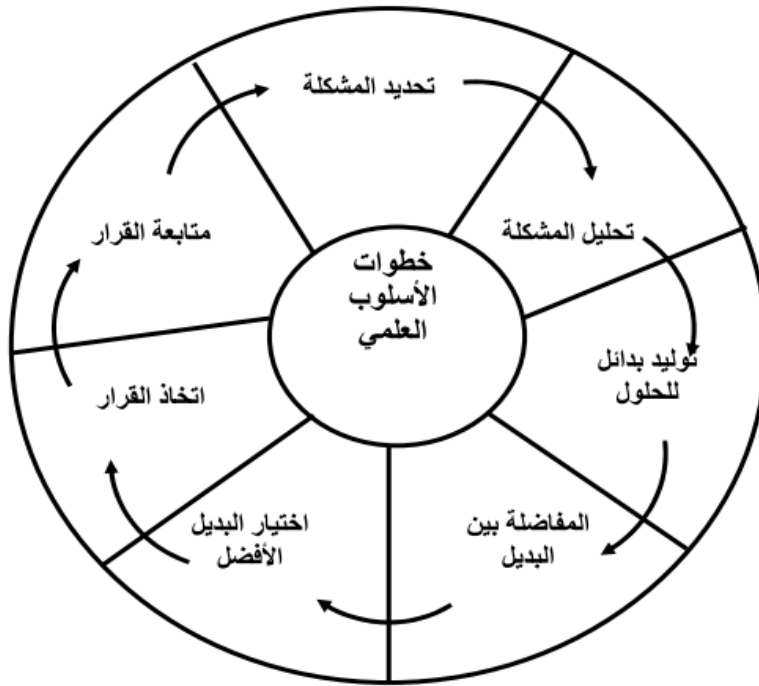
هنا يقوم الأفراد العاملين بإعطاء بدائل و بذل جهودهم في دراسة البدائل و يختارون البديل المناسب لحل مشاكلهم

### 2- حل المشاكل :

هذا الأسلوب فيه مشاركة أقوى وأعمق للأفراد العاملين حيث أنهم لا يدرسون البدائل ويختارون الأساليب

فقط بل وكذلك يبدؤون بدراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها و تعريف المشكلة بحيث يمكنهم في الأخير من التوصل إلى بدائل وهي الحل<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح أهم خطوات حل المشكلة:



الشكل رقم (3): يوضح خطوات حل المشكلات

Source : <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 28/3/2016-17:15

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 425.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 3-التفويض:

تفوض الإدارة العليا باقي المستويات التنظيمية و الأفراد العاملين في المنظمة بتحديد التغيير المناسب ولا بد للمستويات أو الأقسام أو العاملين أن يكونوا على إطلاع و معرفة بمهام التغيير من حيث تحديد المشاكل و البدائل (الحلول ) أو اختيار الحل الملائم و إتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.

و كحل لمشاكلهم ، يتم بإحدى الأسلوبين وهي كالتالي:

#### أ-مناقشة الحالة :

بحيث يقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بعرض مشكلة من إحدى الإدارات أو الأقسام كحالة و يطلب مناقشتها بين العاملين، والغرض من ذلك هو إكساب العاملين مهارة دراسة مشاكلهم وكذلك يفيد في أن يقدم هؤلاء العاملين معلومات قد تساعد في حل المشكلة، وبالتالي فإن تدخل المدير أو رئيس القسم ليس الغرض منه فرض الحلول وإنما تشجيع الأفراد العاملين علي إيجاد حلول ذاتية لمشاكلهم .

#### ب- تدريب الحساسية :

يتم تدريب الأفراد العاملين في مجموعات صغيرة من أجل أن يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، والذي يجعل إكساب الأفراد العاملين المهارات السلوكية اللازمة وتنمية حساسيتهم لمشاعر وسلوك الآخرين لمشاكل العمال وتطوير العمل .

#### أي الطرق السابقة الأفضل ؟ :

يمكن الحكم على أفضل الطرق ( الإدارة العليا ، أو المشاركة ، أو التفويض) من خلال فاعليتها أي أكثرها فاعلية

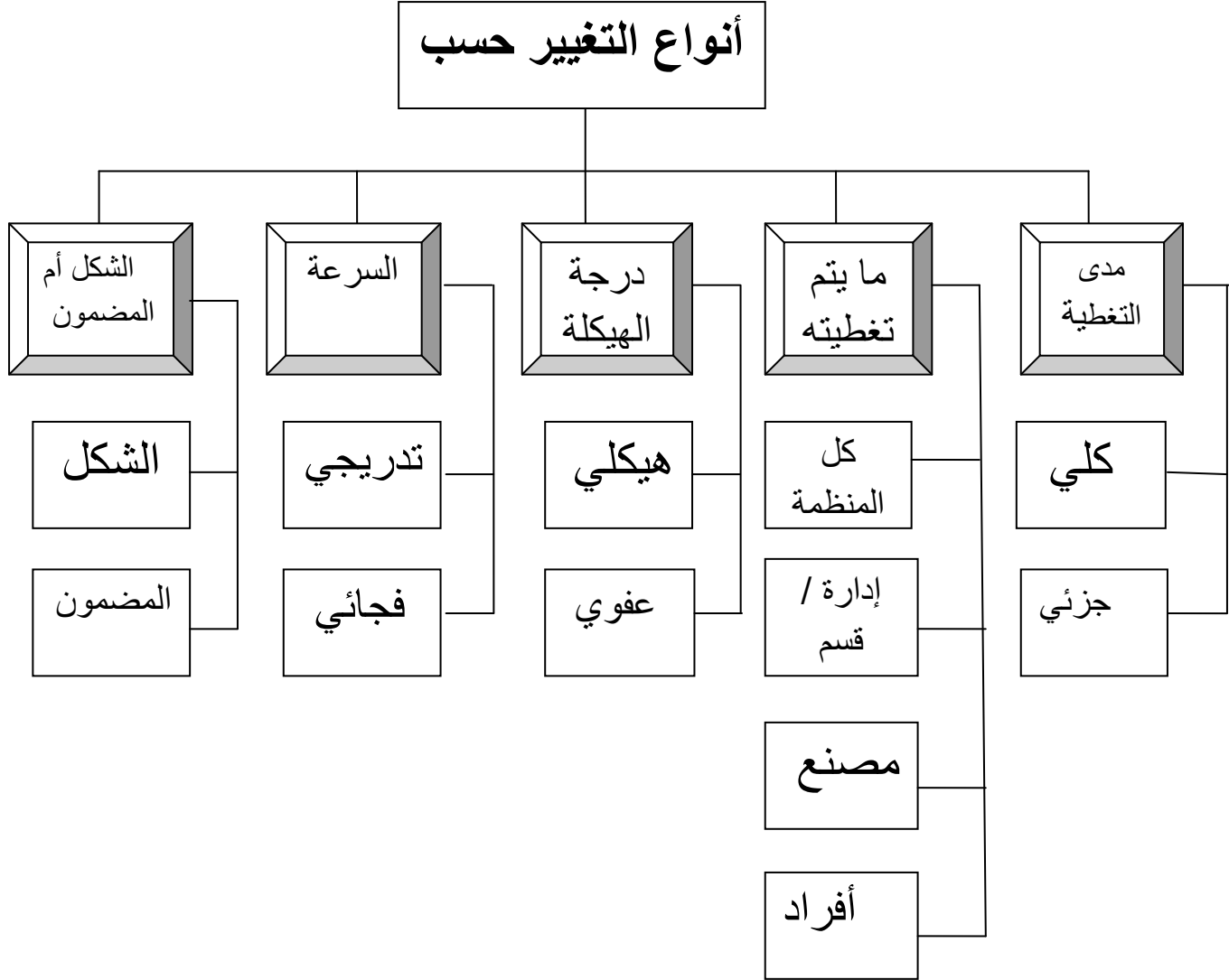
وذلك حسب عدة اعتبارات أو معايير هي :

- 1- رضا الأفراد العاملين الذين يمسه التغيير .
- 2- السرعة في إجراء التغيير .
- 3- النتائج المباشرة وقصيرة المدة .
- 4-المقاومة للتغيير .
- 5- الامتثال والالتزام بالتغيير .
- 6- التجديد والإبداع<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص،ص: 426،427

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي



شكل (4) يوضح خطوات حل المشكلات

المصدر: د / أحمد ماهر، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص:16

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 1- حسب مدى التغطية

- أ - **تغيير كلي** : وهو يشمل النظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو الأفراد، وهو بهذا الشكل عبارة عن تغيير الكلي. إن اللجوء إلى التخصص، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة هو مثال لتطوير الكلي .
- ب - **تغيير جزئي**: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة وهو بهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي. فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات هو نوع من التغيير الجزئي .

### 2- حسب ما يتم تغطيته: what to cover

- أ- **كل المنظمة**: مثل الاندماج، و الاستحواذ، وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة، وإدارة الجودة الكلية .
- ب - **إدارة أو قسم** : حينما تعاني إحدى الإدارات فشلا ( مثل إدارة الإنتاج ) يعاد النظر إليها كليا، فقد يعاد تنظيمها أو تفتيتها، أو دمجها، أو تنشيط فرق عمل فيها.
- ج- **مصنع** : بسبب فشل، أو حريق، أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه ،حيث يعاد بناؤه، أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو غلقه للأبد .
- د- **أفراد**: كتنوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقى، والنقل من القرارات الخاصة بالتنظيم على مستوى الأفراد<sup>1</sup>.

### 3- حسب درجة الهيكلة : structure

- أ - **تطوير هيكلية** (خطة رسمية محددة الخطوات):محدد الشكل، محدد النتائج، محدد التدخلات. لها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.
- ب- **تطوير عفوي** (يحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريبا): يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسئولين. وهو تطور بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص : 16 ، 17

<sup>2</sup><http://www.hrdiscussion.com/hr17126.html>, 17/2/2016/19:01

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 4- حسب سرعة التطوير :

أ- **تغيير تدريجي : Evolutionary**: وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً. وهو ما يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

### ب- تغيير فجائي وثورى : Revolutionary :

وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي. ويرى البعض أن لطمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى. إن التطوير البطيء قد يعطى فرصة لقوى المعارضة لظهور وإحداث ارتباكات ، وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم<sup>1</sup>.

### 5 - حسب الشكل أو المضمون : form Vs.Substance:

أ- **تغيير شكلي : Procedural**: يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام لتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم. فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو جزئي.

### ب- التغيير في المضمون : content:

ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، و يتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، و يتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : أسباب التغيير التنظيمي :

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية :

أ. **الأسباب الداخلية**: هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة ومنها :

<sup>1</sup> د / أحمد ماهر، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 18

<sup>2</sup> د/ صالح بن سليمان الفوزان ، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع المقاومة ، أطروحة دكتوراة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،

الرياض، 2008، ص: 1

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

1. الحفاظ على حيوية المنظمة : التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة، وبالتالي تنزل السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .
2. المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسئولين أكثر من غيرهم .
3. البحث عن الارتقاء و التقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا<sup>1</sup>.
4. تغيير أهداف المنظمة : إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية وبشرية مكافئة لتحقيقها .
5. رفع مستوى الأداء : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الإنخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال إكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدا وتمتينها .
6. حيازة المنظمة على موارد إضافية : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو لتدريب العاملين وتكوينهم.
7. التطور التقني والأتمتة : إن تطور تقنية المعلومات في الحاسوب والآلات يدفع بالمنظمة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلابيات، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي<sup>2</sup>.
8. مواكبة المحيط والمتغيرات : يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص، ص: 14-15

<sup>2</sup> محمد الصبري ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2007 ، ص: 32 ص: 33 .



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

9. إعادة هيكلة المنظمة : هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية .

10. النمط السلوكي للعاملين : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران .

11. مشاكل عملية : عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك .

ب. الأسباب الخارجية للمنظمة: ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

1. القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن المستهلك .

2. المنافسة: حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لا بد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة .

3. الظروف الاقتصادية: في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات و الخوصصة، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها .

4. السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية . سواء كانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة و تحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

5. المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .

<sup>1</sup>Benoit Grouard, Francis Meston ,L'Entreprise en Mouvement « conduire et réussir le Changement »,3ém éd,1998 , Dunod- paris , p : 11,12

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

6. التغييرات في أذواق وحاجات الزبائن : بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، كان عليها أن تكون

لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

7. التغييرات التكنولوجية : إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل يحتم على المنظمة الأخذ بها ، وإلا ستتأخر عن

مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي

إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري ، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير<sup>1</sup>.

المطلب الرابع : أهداف و أدوات التغيير التنظيمي .

من تعاليم الإسلام للمسلمين أن الإنسان يجب أن يسعى دائما إلى تطوير وتغيير حياته للأفضل وكلفه الإسلام بأن

يسعى إلى تغيير ما يحيط به من أوضاع سيئة تؤثر على كفاءته في العمل وحرية الشخصية، فعلى المسلم ألا يستسلم

للوضع القائم إذا كان هذا الوضع يحد من حرية أو يعوق تقدمه وتفوقه .. إذ قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : "

من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه ، وهذا أضعف الإيمان "

رسول الله<sup>1</sup> .

و لا شك أن مثل هذه التعاليم يجب أن تطبق أيضا على حياة الإنسان الدنيوية فإرادة التغيير هي الوسيلة التي يجب أن

ينتهجها الإنسان للتحويل إلى وضع مستهدف أفضل من الوضع الحالي يعود عليه بمزايا أفضل وحياة أحسن.. إذ قال

الله تعالى : " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " <sup>2</sup> صدق الله العظيم. [الآية 11 سورة الرعد]

<sup>1</sup> [http://library.islamweb.net/newlibrary/display\\_book.php?idfrom 2016/2/29/14 :33](http://library.islamweb.net/newlibrary/display_book.php?idfrom 2016/2/29/14 :33)

<sup>2</sup> <http://www.binbaz.org.sa/noor/233,2016/2/29/14 :41>

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 1- أهداف التغيير التنظيمي:

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجات للتغيير
<p><b>الأفراد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإتصال</li> <li>- التأثير</li> <li>- إتخاذ القرارات</li> <li>- الدافعية</li> <li>- توافق مع العمل</li> <li>- أداء عالي</li> <li>- انضباط و التزام</li> <li>- مهارات فنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-التدريب لرفع المهارات الفنية والسلوكية.</li> <li>مثل الدافعية والاتصال والإدراك والتأثير</li> <li>والقيادة والصراع والجماعات وغيرها.</li> <li>- تدريب الحساسية</li> <li>-تحليل تفاعلات الاتصال</li> <li>-الاستشارات والتوجيه</li> <li>- سياسات الاختيار والتعيين</li> <li>-تخطيط المستقبل الوظيفي</li> <li>- الشبكة الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين.</li> <li>- إحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوي.</li> <li>-فحص سياسة الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات</li> <li>- استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والفرد</li> <li>- إجتماعات ومناقشات بين المستشارين والمديرين بالمنظمة</li> </ul>

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أهداف ومحتوي التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
<p><b>الجماعات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة بناء جماعات العمل</li> <li>- استقلال الجماعات</li> <li>- الاتصالات الجماعية</li> <li>- اتخاذ القرارات الجماعية</li> <li>- حل الصراع الجماعي</li> <li>- التعاون</li> <li>- تبادل المعلومات</li> <li>- الحساسية للآخرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جماعات العمل المستقلة</li> <li>- مشاركة العمال في الإدارة</li> <li>- مشاركة العمال في الأرباح</li> <li>- لجان الإنتاج</li> <li>- جماعات الرقابة على الجودة</li> <li>- مجالس الإدارة المصغر</li> <li>- تدريب الحساسية</li> <li>- مراكز الربحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها</li> <li>- استطلاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والعلاقات بينها</li> <li>- الاجتماعات بين جماعات العمل</li> <li>- اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.</li> </ul>
<p><b>التنظيم</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأهداف</li> <li>- السياسات والخطط</li> <li>- هيكل التنظيمي</li> <li>- الوظائف</li> <li>- أساليب العمل والإجراءات</li> <li>- التكنولوجيا</li> <li>- المنتجات</li> <li>- المتابعة والرقابة</li> <li>- خطط الإنتاج والتسويق والتمويل</li> <li>- الاتصال الإداري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإحلال الفني للآلات</li> <li>- إعادة التنظيم والهياكل</li> <li>- تكبير وتعظيم الوظائف</li> <li>- تبسيط الإجراءات</li> <li>- وسائل الإتصال التنظيمي</li> <li>- الإدارة والأهداف</li> <li>- التخطيط الإستراتيجي</li> <li>- إعادة تصميم أنظمة الإنتاج</li> <li>- والتسويق والتمويل والأفراد</li> <li>- جداول وتوقيت العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكله</li> <li>- دراسة المناخ التنظيمي</li> <li>- دراسة أساليب و وظائف الرقابة والتسويق والتمويل والأفراد</li> <li>- مقابلات بين المديرين وبين الاستشاريين</li> </ul>

الجدول رقم (1): يوضح أهداف و أدوات التغيير التنظيمي

المصدر : د/ سيد ياس عامر، الإدارة في ظل التغيير، ص 215

## الفصل الأول : الإطار النظري للتعغير التنظيمي

### المبحث الثاني : تطبيق برامج التعغير التنظيمي

إذا كان معرفة أسباب التعغير التنظيمي وأهدافه أمر ضروري، فإنه في موضع آخر يعد التعغير التنظيمي معقد نوعاً ما، وهو ما يجعل قضية تطبيقه على أرض الواقع من المحور والمسائل الهامة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة تشابكها وتربطه، والتي تمثل في مجملها برامج التعغير التنظيمي، إنطلاقاً من الجهة المسؤولة عن تنفيذ التعغير إلى مضمون التعغير ومراحل تنفيذه و مراعاة تناسب ذلك مع إستراتيجيات ومداخل التعغير لضمان تطبيق كفاء وفعال لبرامج التعغير التنظيمي .

### المطلب الأول : مستويات ومجالات التعغير التنظيمي

يعد التعغير من القضايا الهامة التي لها تأثير على الأفراد والجماعات والمنظمات، هذه الأخيرة وفي محاولاتها لإحداث التعغير التنظيمي فإن أول خطوة تقوم بها هي تحديد مستوياته أي الجهات المسؤولة والفاعلة في مسار عملية التعغير. ثم تحديد المجالات التي سيشملها هذا التعغير .

**1- مستويات التعغير التنظيمي** : يعتقد كثير من الباحثين في مجال التعغير التنظيمي على غرار ( **Argyris و Bennis و بيكهارد Bechhard** ) ضرورة أن يصدر هذا التعغير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين<sup>1</sup>. وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة و إقتراح التعغير . وبين الرأيين رأي وسط ينادى بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي :

<sup>1</sup> بلكبير بومدين ، " تعغير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التعغير في المؤسسات الصناعية " رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق جامعة باجي مختار ، عنابة

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أ - التغيير من الأعلى للأسفل : وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته ، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول.<sup>1</sup>

ب - التغيير من الأسفل للأعلى : يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية و التكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.<sup>2</sup>

ج - المنهج المتكامل : يقوم على المشاركة من جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم . كما أن هناك نظاما مكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير و التطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير ، وعليه نقل احتمالات مقاومته<sup>3</sup>

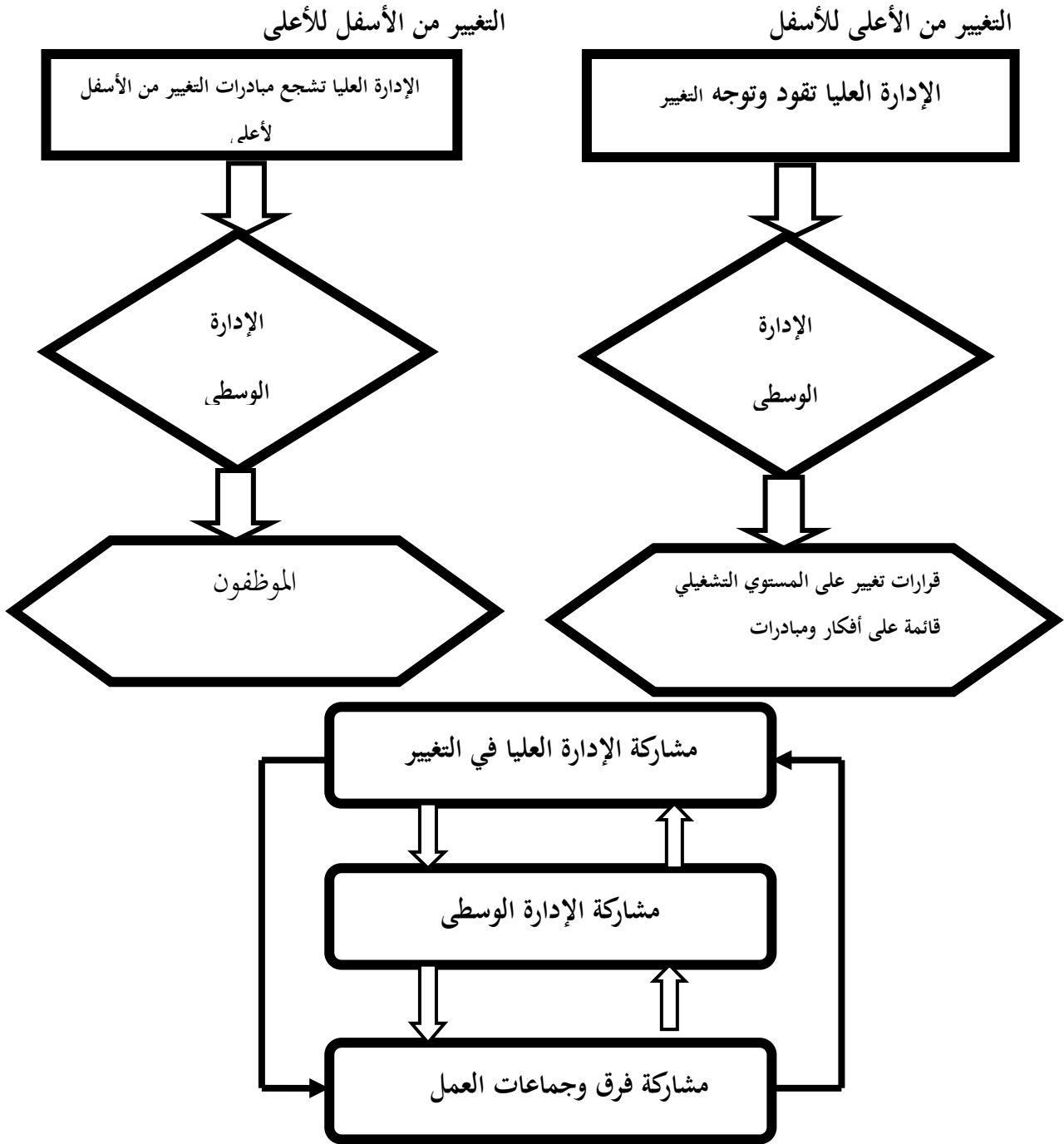
<sup>1</sup>Glenn Morganand Andrew Sturdy, Beyond organizational change :**Structure,Discourse and power in UK Financial Serrces** ,Macmillan press Ltd ,Great Britain ,2000, p :6

<sup>(2)</sup>حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005 ، ص : 351

<sup>(3)</sup> بلكبير بومدين ، مرجع سبق ذكره ، ص: 65

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل الموالي .



الشكل رقم (5) : مستويات التغيير التنظيمي

المصدر : بلكير بومدين ، مرجع سبق ذكره ، ص : 66

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 2- مجالات التغيير التنظيمي :

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير. حيث

أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية<sup>1</sup> :

أ - المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي :

- **الفلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل.
- **رسالة المنظمة :** ويتناول غرضها الرئيسي و مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات، التي تقدمها للمستفيدين حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر .
- **أهداف المنظمة :** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ، ومن الطبيعي أن تغير الرسالة، يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف .
- **إستراتيجية المنظمة :** من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة .

<sup>1</sup> صالح بن فالج عبد الله البلوي ، إتجاهات العالمية نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005، ص، ص: 73، 78



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ب- المجال الإنساني: يعد الموظفون جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الانطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة. ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورة، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

- **المهارات والأداء:** وذلك عن طريق الاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة وانضباط، وكذلك وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات لذلك والأخذ بعين الاعتبار تكوينهم بهدف تحسين أدائهم والمهارات.
- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية إصطلاح " التنمية الإدارية " .
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

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

د - **المجال التكنولوجي:** يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. وتعتبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد و وقت ومال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مداخل التغيير التنظيمي

تزخر أدبيات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات أو تغييرات جذرية على نطاق واسع . ولعل أبرز هذه المداخل وأكثرها انتشارا وتداولاً في أوساط الباحثين والممارسين على حد سواء هي إعادة هندسة العمليات الإدارية و إدارة الجودة الشاملة ،

#### **1- إدارة الجودة الشاملة :**

كان الإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينغ Edward Deming الفضل في تنافسية المنتجات اليابانية من خلال إتباعهم أساليب الجودة التي نادى بها منذ 1950، وهو ما دفع العديد من المنظمات إلى اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي سعيا منها للوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 79

<sup>2</sup> Frédéric Lucas, **Acoeur de Changement**, Paris, Dunod, 1993, P:31.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- أرماند فيجبوم ( الرضا التام للعميل ).
- كروسبي ( المطابقة مع المتطلبات ) .
- جوزيف جوران ( دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد )
- أدور ديمينج ( درجة متوقعه من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة )

ب - أهداف إدارة الجودة الشاملة

1 - خفض التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل

3- تحقيق الجودة.

4 -تقليل شكاوي الموظفين

5 - تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان مشاركة الموارد البشرية

بتحريك مواهبهم وقدراتهم و دفعهم إلى المساهمة الفعلية في تحسين وتطوير المنظمة.

6- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمنظمات الحكومية من خلال إعادة توصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل موظف بما يتلاءم مع قدراته <sup>1</sup>.

ج - العناصر السبع لتحقيق الميزة التنافسية : إن تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم حسب أتكنسون

( Atkinson) تطبيق مدخل "السبعة أسس" ، والمتمثلة في :

1 -الإستراتيجية: هي الرؤية الكلية التي تحكم عمل وأهداف فريق العمل في إطار المنظمة

2 -الهيكل : استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط

السائدة في العلاقات والعمل، أي تغيير المسؤوليات والأدوار .

3-النظم: ويعني نمط القائد الإداري الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

4-الموظفون: وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية والتوجه نحو معاملة الموظفين

بأسلوب لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم <sup>2</sup>.

1 المكتبة الالكترونية المجانية ، إدارة الأعمال ، <http://www.fiseb.com>، 2016/3/15-23:18

<sup>2</sup>كفاح داوود علي، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب 11-13 مارس 2003، ص4.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

5-المهارات: استثمار المهارات الحالية والكاملة لدى الأفراد في منظومة العمل وتشجيع الابتكار والتطور فيها أي التغيير المستمر نحو الأفضل.

6-النمط : ويعنى نمط القيادة الإداري الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

7-القيم المشتركة: وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها أن تكون داعمة للتطور المستمر وتقيها من الانحراف عن هدفها.<sup>1</sup>

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

1- البيروقراطية والاستقرار.

2- بيئة المنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

3- الثقافة التنظيمية.

4- البناء التنظيمي والعمليات.

5- استيعاب المقاومة والتغيير<sup>2</sup> .

2- إعادة هندسة العمليات الإدارية: إنتشر هذا المفهوم على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي، وهناك

من يطلق عليه إسم "الهندرة" وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة<sup>3</sup>

أ - مفهوم الهندرة : " مدخل إداري حديث يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالتنظيم، وإعادة تصميم وبناء جميع

أنشطة أعمالها، مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة بهدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة " <sup>4</sup> .

ب - أهداف الهندرة : تسعى المنظمات لتحقيق أهداف عديدة ، والتي من بينها ما يلي :

- التقليل من حجم التعقيدات و الإجراءات المكتبية التي تسيطر على هذه المنظمات ؛

- التسريع في أداء الخدمات مع إضفاء طابع التميز عليها ؛

- الإستخدام الأمثل لنظم المعلومات في عملية التحليل، الرقابة، الاتصالات، دعم القرارات ؛<sup>5</sup>

-تقليل عدد المستويات التنظيمية ( إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة وتكاليف أقل)؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص5

<sup>2</sup> المكتبة الالكترونية المحانية ، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ، 2016/3/15 - 23:38

<sup>3</sup> هشام حمود ومروان محمد السور، الطبعة الأولى، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:ص: 460-462

<sup>4</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص:ص: 168

<sup>5</sup> محمد الصبري، هندرة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص:ص: 19

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- تحويل المديرين إلى معلمين ومكونين في آن واحد مع حتمية اكتسابهم مهارات في المعاملة؛

- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي

- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة الموظفين.

### ج - مرتكزات إعادة هندسة العمليات الإدارية

يرتكز على جملة من المبادئ ، هي في الحقيقة جوهر عملية الهندرة، ومن أهمها :

- التفكير بطريقة جديدة: أي يجب التغيير في نسق التفكير بالنسبة لقياديي المنظمة، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- إعادة تصميم العمليات: ويكون ذلك عن طريق تحويل مجموعة من النشاطات إلى مدخلات ومخرجات.
- الموارد البشرية: هنا تقوم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعي في ذلك معايير الكفاءة والجدارة .
- تكنولوجيا المعلومات : تعد من أهم مرتكزات الهندرة ، والتي تعد من أهم الوسائل التي تقلل كلفة العمليات الإدارية و تزيد من كفاءة العمل الإداري و تسرعه<sup>1</sup>.

### 3- التطوير التنظيمي: كثر في العصر الحالي، الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى تطوير الجوانب والأبعاد التنظيمية

المختلفة، لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لحياة المنظمات. ونظرا لأهميتها الكبيرة ودورها في زيادة الكفاءة والأداء، فإن عملية التطوير التنظيمي باتت إحدى أهم الممارسات في المنظمات الإدارية .

أ - مفهوم التطوير التنظيمي: هو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتحديد

ممارستها، عبر تعاون الأطراف الفاعلة مع الأخذ بالحسبان بيئة المنظمة، كما تعتمد على تطبيق العملي للعلوم السلوكية<sup>2</sup> .

1 نفس المرجع السابق، ص: 21

2 أحمد ماهر ، تطوير المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري و إدارة التغيير " دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 ، ص: 18

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### أهمية التطوير التنظيمي :

- يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة لتعامل مع التحديات.  
- يعتبر منهج وقائي وذلك لاعتباره قوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما وقع وبين الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- يعتبر منهج صحي وذلك من خلال برامج المتكاملة بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، ( التكيف، البقاء، النمو ) التصدي لحالات الضعف.

- يعتمد على مبدأ الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية .<sup>1</sup>

**4- التعلم التنظيمي :** يؤكد العديد من الباحثين أمثال Lyle على أن التعلم التنظيمي هو أحد أهم نوافذ التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ولقد كانت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد ( سيمون Simon ) والذي عرفه بأنه : " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية ، والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"<sup>2</sup>

**أ - مفهوم التعلم التنظيمي :** هو العملية التي يتيح من خلالها التنظيم لموظفيه الفرصة للإطلاع على كل ما يدور حولهم من متغيرات، والتفكير البناء، وتعلم الجديد، و حل المشاكل بأسلوب فعال، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة .<sup>3</sup>

**ب - خصائص التعلم التنظيمي:** يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص ، من أهمها ما يلي :

- هو عملية مستمرة ، ولذا يجب على الموظفين أن ينظروا إليه كجزء من نشاط وثقافة المنظمة و ليس إضافة إلى واجباتهم ؛

- يستلزم وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة ؛

- تعتبر الخبرة أفضل معلم، وبذلك فإن التعلم التنظيمي هو نتيجة للخبرة والتجربة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

<sup>1</sup> محمد رائول وأحمد مصنوعة ، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير

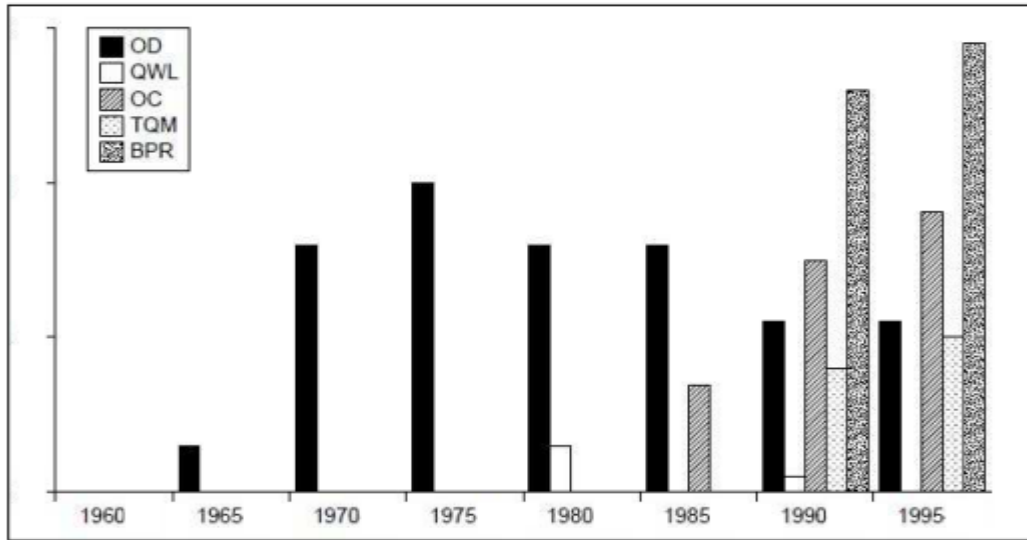
التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 12 - 19 ماي 2011، ص : 5

<sup>2</sup> صالح بن سليمان الفايز ، مرجع سبق ذكره ، ص : 73

<sup>3</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص:162

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- بالرغم من إعتباره عملية تلقائية ومستمرة إلا أنه لن يحقق النتائج المرجوة من دون وجود مساندة وإلتزام من قيادة المنظمة، كما يجب أن يكون سلوك القيادي نموذجاً يقتدي به الموظفون بما يعزز عملية التعلم .
  - توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها ؛
  - التطور المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن ؛
  - العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة ؛
  - الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وفي جميع مستويات المنظمة ؛<sup>1</sup>
- إن ما تم إستعراضه في المطلب السابق يمثل مداخل التغيير التنظيمي، والتي كان ظهورها على فترات متباعدة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (6) : التطور التاريخي لأهم مداخل التغيير التنظيمي في الفترة 1960-1995

Source : jean Helms Mills, op cit, p :79

- ✓ OD (Organizational Development): التطوير التنظيمي.
- ✓ QWL (Quality of Work Life): جودة حياة العمل.
- ✓ OC (Organizational Culture): الثقافة التنظيمية.
- ✓ TQM (Total Quality Management): إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ BPR (Business Process Re-engineering): إعادة هندسة العمليات الإدارية .

<sup>1</sup> صالح بن سليمان الفايز، مرجع سبق ذكره، ص،ص : 76،77

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### المطلب الثالث : إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والإستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي وحتى تدعيمه، وتتعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي انطلاقاً من مقولة: " لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير " وهذا تبعاً للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

#### أ- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

#### ب- إستراتيجية المشاركة المركزة:

هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 86

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص 210.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### ج- إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه<sup>1</sup>.

### د- إستراتيجية أسلوب الإجبار:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير<sup>2</sup>.

### 2- إستراتيجية التغيير البيئي

يعتبر إحداث التغيير البيئي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الإنتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئا مختلفا تماما، ولنجاح إستراتيجية التغيير البيئي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

### أ- إستراتيجية البراعة القيادية :

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب<sup>3</sup>.

1 محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 354.

2 محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص، ص: 210، 211.

Schermerhorn & autres, Comportement humain et organisation, 2<sup>ème</sup> édition ; village mondial, Canada, 2002,

p : 504.



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### ب - إستراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي تنتج من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.<sup>1</sup>

### ج- إستراتيجية الإلزام:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإلزام، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإلتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

### د- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الإهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير.<sup>1</sup> في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية:

- يحمل أفكارا تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستعيده عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر.

فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.<sup>2</sup>

1 نفس مرجع سابق، ص: 2013

2 Jhon R. Schermerhorn et autres, op cit, p 504.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. إلا أنه يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبيقها في الميدان كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

### المطلب الرابع : مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه **كيرت ليون ( Kurt Lewin )** سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي ، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات<sup>1</sup>، والذي يرى بأن أي تغيير لا بد أن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة الإذابة (unfreezing stage).

2- مرحلة التغيير (changing stage).

3- مرحلة التجميد (refreezing stage).



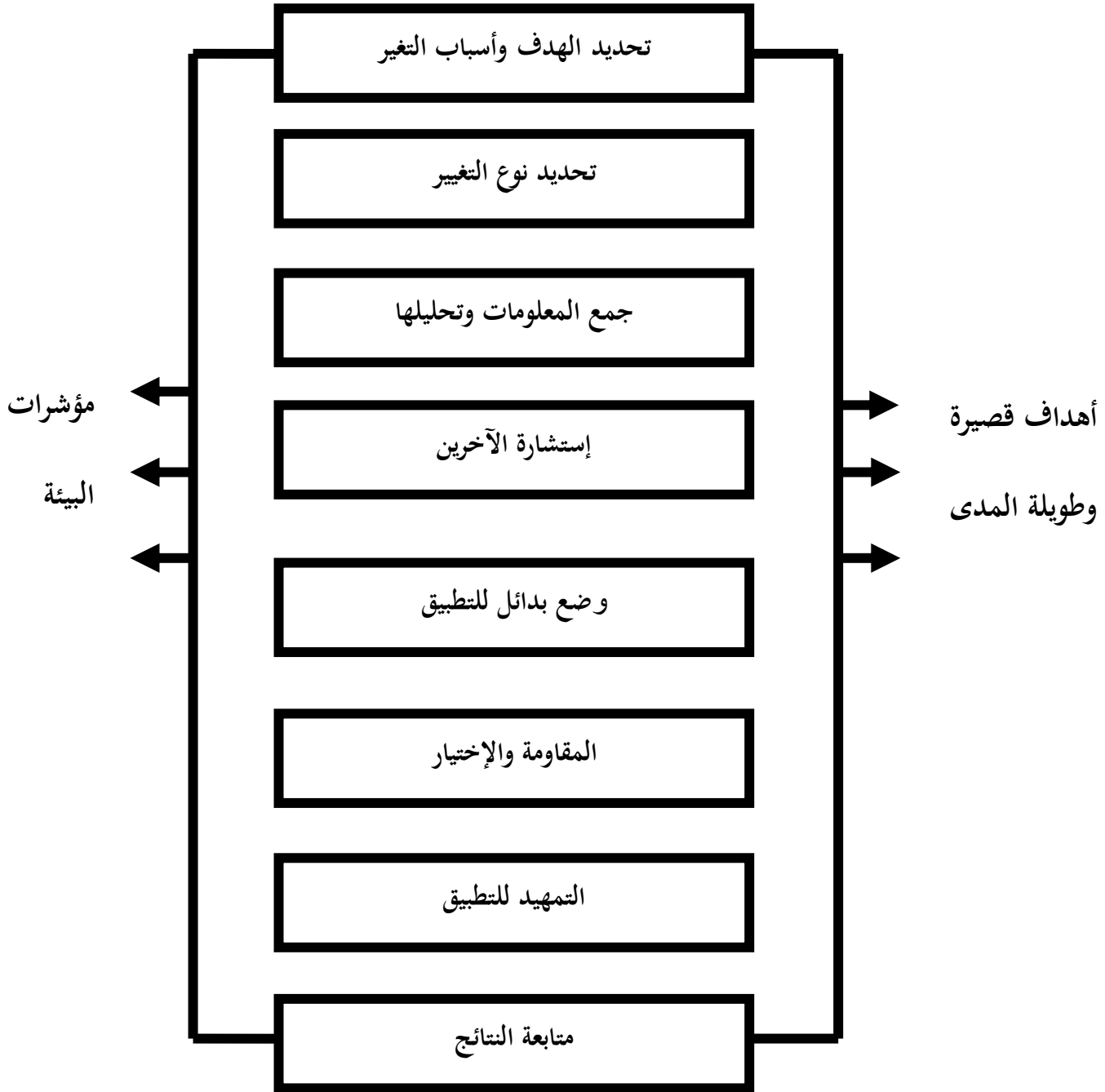
الشكل رقم (07): نموذج (Kurt Lewin) لمراحل التغيير التنظيمي

المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 437

<sup>1</sup> - كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2000)، ص 23.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

\* قبل شرح مراحل التغيير التنظيمي الثالث، توجب علينا أولاً إعطاء أهم الخطوات التي تسهل وتنظم عملية القيام به.



الشكل رقم (8): يوضح أهم الخطوات التي تسهل وتنظم عملية التغيير.

المصدر: د. سيد ياس عامر، الإدارة ظلال التغيير، ص 209

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير . وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

- 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، أو الخط من القيمة.

- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

- 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص76

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.<sup>1</sup>

ثانيا- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وشم تطبيقها.\* ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية علي النحو التالي:

### 1- التغيير في أنماط توزيع السلطة:

يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية لمختلفة أو لبعض المسؤولين فيها وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

### 2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:

قد تشمل تلك التغييرات، تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

### 3- التغيير في العمليات الإدارية:

ويشمل إعادة النظر في نمط إتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب إتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير وإختيار العاملين. في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.<sup>2</sup>

1 نفس المرجع السابق، ص: 77

2 محمد قاسم الفيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص260

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطورات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرووسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص: 466 ، 467 ، 468.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### المبحث الثالث : متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي

يشير المختصين في المجال ، إلى أن متطلبات نجاح التغيير التنظيمي هي بمثابة مفاتيح التغيير ، وهي تمثل عوامل نجاح أساسية للتغيير التنظيمي ، وقد حددت بعشر مفاتيح هي <sup>1</sup> :

- المشاركة؛	- تحديد الرؤية ؛
- تسيير الجوانب الإنفعالية والعاطفية؛	- الحركية وحشد الجهود؛
- تسيير رهانات السلطة؛	- التحفيز؛
- التكوين والتدريب ؛	- القيادة؛
- تكثيف الإتصالات؛	- التحسيس؛

وسيتتم التطرق وشرح أهم عناصر مساهمتها في نجاح التغيير التنظيمي هي : الثقافة التنظيمية ، القيادة ، الموارد البشرية والهياكل التنظيمية .

### المطلب الأول : تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

أول إستعمال لمصطلح ثقافة المنظمة كان سنة 1980 من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية بعدها جاء الباحثان كندي وديال Kennedy & Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان " ثقافة المنظمة Corporate Culture " واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Benoit Grouard et Francis Meston ,op cit ,pp :47-55

<sup>2</sup> إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2005 /2006 ، ص : 11 .

# الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

## 1- تعريف الثقافة التنظيمية

جاء مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية ، وقد إستخدم هذا المفهوم كمظلة تشمل الكثير من المفاهيم كالقيم والأعراف والمعتقدات حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها : "مجموعة من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تطورت مع مرور الزمن، تعكس حقوق وواجبات كل فرد إتجاه الأفراد الآخرين داخل المنظمة" <sup>1</sup> .

كما تشير إلى : " مجموعة من الافتراضات والقيم والأعراف والمعتقدات التي تكمن وراء الإجراءات والهياكل وتوفير الإطار الذي يتم فيه إنشاء هذه العناصر" <sup>2</sup>

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة من مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية، وطرق التفكير، وقيم وعادات و إتجاهات و مهارات ناتجة من خلال العلاقات الإجتماعية والتفاعل المستمر بينهم .

## 2- أنواع الثقافة التنظيمية : تتمثل أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي :

أ - **الثقافة القوية** : تكون الثقافة التنظيمية قوية إذا كانت تحظى بالقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة بحيث يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة، والتي أهم ما يميزها حسب (ستيفن روبنز، Stephen Robbins) ما يلي : <sup>3</sup>

- عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ؛

- العلاقات المتينة بين الأفراد داخل المنظمة ؛

- تصميم تنظيمي يشجع ويحفز الموظفين على الإلتزام من خلال المشاركة، الإستقلالية والمبادرة .

وتؤدي الثقافة القوية إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والرضا الموظفين من خلال ما تتيحه من ترابط إجتماعي بين أعضاء المنظمة مع نظام فعال للإتصال .

ففي دراسة للأداء لثمانية شركات توصل الباحثان " كندى و ديال ، Kennedy & Deal " إلى أن الشركات الأكثر نجاحا كانت لديها ثقافات قوية. <sup>4</sup>

<sup>1</sup>François Dupuy, **Sociologie du Changement "purquoi et comment changes les Organisations ?"**,Dunod, paris, 2004,p : 124.

<sup>2</sup>Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op cit , p : 5.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2007/2006 ص: 316,317

<sup>4</sup> بلكبير بومدين ، مرجع سبق ذكره، ص: 37- 39



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ب-الثقافة الضعيفة: وهي التي لا تحظى بالإجماع والقبول من غالبية أعضاء المنظمة، وهو ما يشكل عائقاً في التفاهم والتوحد مع المنظمة و أهدافها، وتتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>

- يحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة خاصة مع انخفاض رضاهم الوظيفي؛

- سيادة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة؛

- شعور الفرد بالعزلة و الإحباط حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة له وهو ما يعرف

ب " العربة الإجتماعية "

ج - الثقافة المثالية : إذا كانت تقوم على الثقافة التنظيمية القوية توفر الثبات للمنظمة، فإنها بالمقابل تقف عائقاً

أمام التغيير. ويرى بعض الباحثين على غرار "درويكير **Drucker** " ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية للمنظمات

الراغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفي الذي يقوم على التكيف مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذه بعض

أهم الخائص المثالية<sup>2</sup>:

- تزيد من ثبات السلوك، وتلهم الموظفين روح الإنجاز العالي من خلال القدرة على التنبؤ والإنضباط مع المزيد من

روح الولاء والانتماء ؛

- ملائمة للموقف الذي ضحت من أجله من خلال خلق القيم الإيجابية لأحداث بيئة عمل مناسبة ؛

- هي الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتحديد والمرونة في إنجاز العمل ذات جودة

- تدافع عن حدود التنظيم، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى ؛

- كما أن الثقافة المثالية تركز على المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرارات وكل المستويات؛

- ثقافة تنظيمية تركز على الإنفتاح والتعامل بجرأة مع تحديات التغيير ؛

- أهمية الثقافة التنظيمية: تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر التالية :

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات؛

- تحقيق إنتماء الموظفين للمنظمة ؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلكبير بومدين ، مرجع سبق ذكره، ص: 37 - 39

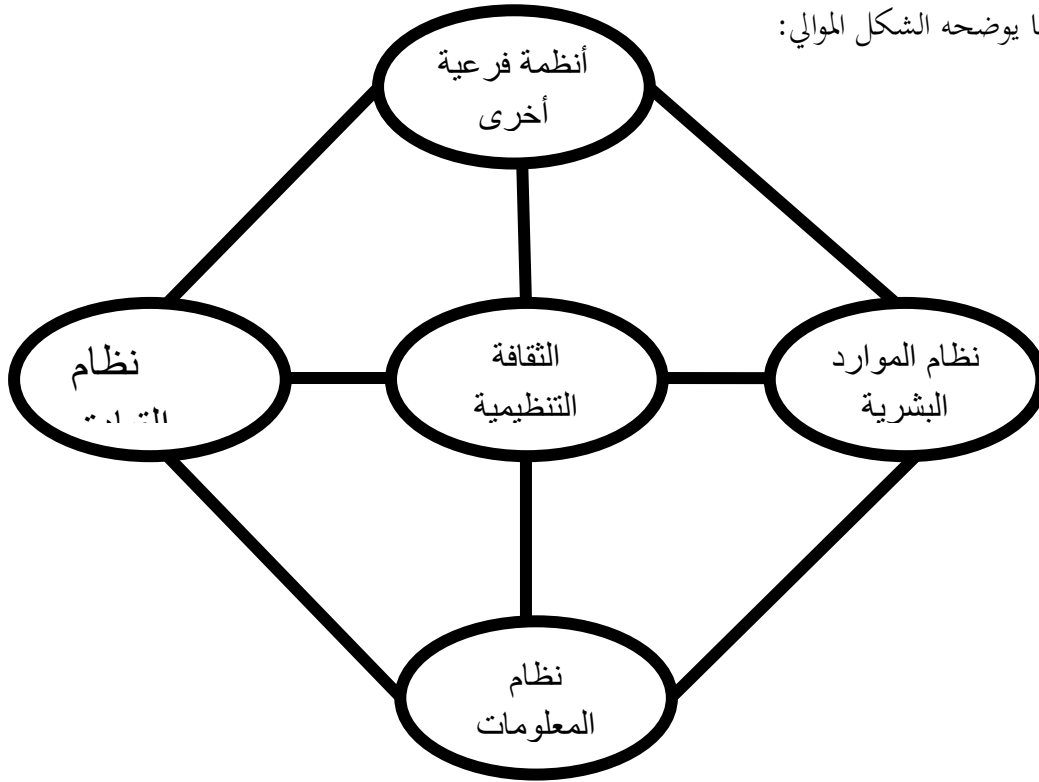
<sup>2</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره: 14.

<sup>3</sup> محمد صبري، هندرة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص : 263-264

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- تمكن المنظمة من التحكم التنظيمي بإتجاهات وسلوكيات الموظفين<sup>1</sup> ؛
- توفر الثقافة التنظيمية القوية للموظفين المعايير السلوكية الواضحة للإسترشاد بها
- تدفع الموظفين إلى التفاني في عملهم مع شعورهم بالمسؤولية وذلك بالقيم الإيجابية<sup>2</sup>؛
- ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها.
- تحليل الثقافة التنظيمية مكانة هامة داخل المنظمة، بإعتبارها حصييلة تفاعل الأنظمة الفرعية مع بيئة المنظمة<sup>3</sup> ؛

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (9) : مكانة الثقافة التنظيمية بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

**Source** :Gérard Roth et Michal Kurtyka,op cit p :39

<sup>1</sup> موسى خليل ، الإدارة المعاصرة " المبادئ، الوظائف، الممارسة " ، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 2005، ص 41، 42.

<sup>2</sup>Cheriet Mahieddine, **Culture d'Entreprise en Algérie " l'expérience de SIDER"** Office des publications Universitaires ,Alger,2004, p :15

<sup>3</sup> Gérard Roth et Michal Kurtyka , **Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action**, Dunod,paris, 2007,p :40 , 41.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 4 - التغيير الثقافي :

مع مرور الوقت تحتاج الثقافة التنظيمية إلى بعض التغييرات دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدروس يضيف عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والتأثير .

**والتغيير الثقافي:** "عملية داخلية تهدف من خلال المنظمات إلى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم جديدة تتماشى مع التحولات التي تشهدها المنظمة" <sup>1</sup> كما يعرف التغيير الثقافي على أنه: "إحداث تحسينات لجميع الافتراضات والأهداف والسلوكيات" <sup>2</sup>. وهناك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تغيير ثقافة المنظمة والتي من بينها <sup>3</sup>:

- تعديل رسالة المنظمة؛
- إعطاء نماذج وأمثلة من الواقع؛
- التكوين والتعليم المستمر؛
- التشجيع وتطبيق الثواب والعقاب؛
- تجديد نظم وأساليب العمل وإختيار وتعيين الموظفين؛
- إيجاد طرق جديدة مثل الجودة الشاملة؛

### 5 - الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي :

إن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة عاملا مساعدا للتغيير التنظيمي أو معيقا له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه. وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين. فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقافة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة

1 إياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 34

<sup>2</sup>, Marc Schabracq **Changing Organizational Culture « The Change Agent's Guidebook**, University of Amsterdam, John Wiley et Sons, Ltd, 2007, p : 3.

3 سامر جلد، السبوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص: 202 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

العمل لدى الموظفين. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعقد<sup>1</sup>. وتمتد أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها لتشمل عنصر القيادة.

### المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي

تكتسي القيادة مكانة هامة في عالم المنظمات نظرا لتأثيراتها وإنعكاساتها، حيث تؤدي دورا حيويا داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**1- تعريف القيادة :** هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم في تحقيق أهداف معينة، ويتولى القيادة شخص يدعى القائد الذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>. وهناك من يعرفها على أنها: " صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا يقوم برفع الروح المعنوية للمرؤوسين والتأثير فيهم"<sup>3</sup>. وتهدف قيادة المنظمة إلى تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين والإدارات المختلفة، و التنظيم العام. أي أن مهمة القائد هي تحقيق التوازن بين مصالح الفردية والمصالح الجماعية<sup>4</sup>. وعليه فإن حقيقة القيادة هي عنصر التفاعل الديناميكي بين القائد ومرؤوسيه، لتحقيق مصلحة الفرد والجماعة.

### 2 - مصادر قوة تأثير القيادة :

يعتمد القادة في المنظمات على مصادر مختلفة للقيادة ويمكن حصرها في:

- أ - **السلطة الرسمية:** سواء كان مصدرها القانون أو التفويض، فهي تكسب الرئيس قوة يؤثر بها في المرؤوسين ويحصل منهم على الطاعة والإمتثال للأوامر، كما يمكن فرض عقوبات على من يخالفوه، ويجازي من يطيعوه.
- ب - **الشخصية (الكاريزما):** حيث يستمد منها القائد قوة التأثير من خلال صفاته الحسنة، التي تكون محل إعجاب المرؤوسين مثل: الأمانة، الثقة بالنفس والرزانة... إلخ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد خير سليم وبلحازية عمر، دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي 2011، ص: 17-18 .

<sup>2</sup> محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 77.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة. التخطيط التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 490.

<sup>4</sup> Marc Schabracq, opcit , p :72

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 391-392

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ج - المهارات: وهي قد تكون إما:

- مهارات فنية وفكرية : من خلال إلمام القائد بمكونات العمل، مع قدرته على إيجاد الحلول للمشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة، الشيء الذي يخلق الثقة لدى مرؤوسيه ويشعرهم بالأمان
- مهارة إنسانية : وتشمل على حسن التعامل مع الآخرين، مع قدرة على كسب ثقتهم ومحبتهم ورفع روحهم المعنوية<sup>1</sup>.

### 3 - قيادة التغيير التنظيمي :

إن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح. فقيادة التغيير مسؤولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة ما تعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية بإعتبارها العنصر الأهم في معادلة التغيير. ولاشك أن الثقافة التنظيمية هي متغير مهم في تحديد الأسلوب الناجح للقيادة، كونها تؤثر على كيفية تجاوب أتباع القائد مع تعليماته وتوجيهاته، وهنا يبرز دور القائد ك باعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد والمجموعات<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح خصائص قائد التغيير التنظيمي

- لديهم الرؤية المستقبلية لما يريدون تحقيقه، مع إمكانية إيصالها وإقناع الآخرين بها .	<b>الخصائص</b>
- تطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع نواياهم الداخلية، هذا الثبات على المبدأ يولد الثقة فيهم .	
- القدرة على الأخذ بزمان المبادرة لتجنب المعانات من المفاجئات المستقبلية وتعتبر المبادرة من أهم الخصائص اللازمة لقائد التغيير	
- ضبط النفس، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وأن يسيطر على أعصابه وقت الخطر وهو ما يسمى بالإتزان العاطفي والإنفعالي .	
- لديهم الذكاء، مهارة الإبداع في التفكير، الطموح، المرونة، الرغبة في الإنجاز والطاقة العالية.	

<sup>1</sup> Marc Schabracq, opcit , p :72

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 391-392

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

السلوكية	- حسن معالجة المشكلات الناجمة عن جهودات التغيير والتأثير الفعال في الآخرين والقدرة على إقناعهم .
	- يبنون العلاقات بناء على الثقة المتبادلة، ويشجعون الآخرين على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة.
	- تفهم مشاعر الآخرين وتقديرها، والقدرة على الإستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في الإعتبار .
	- الإلمام أو الفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات
الفكرية	- حسن تخطيط جهودات التغيير مع ربطها بالنتائج، ومتابعة النتائج وعدم تجاهل مقاومة الموظفين.
	- مستشرفين لدواعي وتوقيت التغيير ومتوقعين لأبعاده ونتائجه ومخططين لكيفيات معالجتها .
	- يثقون في قدراتهم ويثق فيهم الآخرين، يمكن الإعتماد عليهم
	لديهم بعد نظر وحضور ذهني، فهم يستطيعون فهم المشاكل التي قد يصادفونها والمخاطر المصاحبة لها.
- إدراكهم الجيد بأن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، ويعترفون بأن الإنصات للآخرين قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم.	

الجدول رقم (2) : خصائص قائد التغيير التنظيمي .

المصدر : واعر وسيلة ، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، بلية، 12 - 19 ماي 2011، ص: 15.

وهناك إعتراف واضح بدور القيادة في عملية التغيير التنظيمي، حيث يمكن للقائد إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير التنظيمي، بذلك فإن القيادة تعد عنصرا حاسما داخل المنظمة نظرا للتحديات التي تواجهها خاصة فيما يتعلق بقدرة القادة على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل لضمان تحقيق النتائج المتوقعة<sup>1</sup> . فالقيادة تلعب دورا بالغا في عملية توليد ونقل المعارف الجديدة والقائد هو المسؤول عن إستمرار المنظمة، حيث أن النجاح الذي تنشده المنظمة المعاصرة يرتبط بصفة مباشرة بمدى نجاحها في بناء وإعداد قادة يأخذون على عاتقهم مسؤولية التغيير، مع ما يتمتعون به من قوة ومهارة وقدرة على إلهام وتحفيز أعضاء المنظمة .

<sup>1</sup> Olivier Meier et al, op cit, p : 93.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي

إن أول من تأثر ببرامج التغيير هو العنصر البشري، ولذا وجب على المنظمة أخذ احتياطاتها إتجاه موقف الموظف خاصة ما تعلق منها بالمكتسبات والإمكانيات التي سيستفيد منها جراء هذا التغيير، أو بالمقابل الأضرار التي ستلحق به. حيث يبقى في حيرة وتساؤل دائمين قد يتحول إلى توتر وضغوط نفسية وهو يؤثر على أدائه الوظيفي.

#### 1- سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعاته بأهمية التغيير وإستعداداه لدعم القائمين على هذه العملية، لأن جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير. ومن بين هذه الصفات نذكر منها<sup>1</sup>.

- سيادة القيم الصالحة مثل الصدق والأمانة، الولاء، الإنتماء والإزدهار؛
- إدراك أهمية الوقت وضرورة إستغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل أو تبكير في الانصراف منه، ولا تعطيل مصالح المواطنين؛
- ضرورة أن يتحلى المديرين بإزادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر و إتجاهات الموظفين وإحترامهم؛
- يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الإختيار بين المترشحين للتعيين والترقية.
- رؤساء لديهم الإستعداد الكافي لتحمل المخاطر وقبول تحديات التغيير وتبعاته؛
- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الإتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوافز والمكافآت، مع إشراكهم في عملية التغيير، وهو ما يضمن إلتزامهم بالقرارات المتخذة.

#### 2- متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

إن السمات السابقة الذكر قد لا يكون لها الأثر المستهدف خاصة إذا كان المنهج التنظيمي غير ملائم لتحرير طاقات الموارد البشرية، ولهذا يتعين على المنظمات الحكومية إعادة النظر في العديد من الأمور لعل من أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص، ص 479، 480

<sup>2</sup> عامر خيضر حميد الكيسى، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع المقاومة، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص، ص: 22، 23

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- إعادة النظر في مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية وهيكلها لتحتمل مكانة متميزة في التنظيم، مع إعادة النظر بمؤهلات ومواصفات من يعينون في إدارات الموارد البشرية ومن يتولون قيادتها لأن المهارات لا تكتسب بالتقدم وإنما بالتعلم والتأهيل والتخصص
  - تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، ونشر ثقافة المعرفة وتوفير فرص تنمية المهارات؛
  - غرس الثقة في نفوس الموظفين والتسامح مع أخطائهم غير المقصودة؛
  - تمكين الموظفين من حرية التصرف وتقليص حجم التوجيهات الصارمة المفيدة للسلوك الوظيفي ؛
  - تشجيع القيادات الشابة على الإحتكاك بالقيادات العليا للتعلم وإتاحة الفرصة لها للمشاركة في إتخاذ القرارات
  - إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تنظم شؤون الخدمة العمومية مع تقديم الكفاءة والفعالية على الأقدمية؛
  - الإستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الحكومية في البلدان المتقدمة وإجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المتميزة ؛
  - العمل على تقليل الفوارق بين مراتب القطاعين العام والخاص حفاظا على الكفاءات والإطارات بين الأجهزة الحكومية وعدم تسربها؛
  - ربط البرامج التكوينية للمنظمات الحكومية مع الإحتياجات المستقبلية للمجتمع ؛
  - تفعيل الأداء البشري وإستمرار طاقات الموظفين الفكرية والإبداعية، وهو التحدي الجديد أمام المنظمات المعاصرة ؛
  - و ضرورة وضع الموظفين في قلب التغيير لأن العنصر البشري يقع في المقام الأول بوصفه عنصرا أساسيا لنجاح التغيير التنظيمي<sup>1</sup>.
- وعدم فهم هذا العنصر أو عدم أخذه في الحسبان قد يؤدي إلى فشل محاولات التغيير، فهو القوة القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطور، لكن هذا يتطلب حسن تخطيطه وتنميته بالإستثمار في تكوينه وتعليمه، لأن تقدم المعرفة لإنسانية أدى إلى إنتقال القوة داخل المنظمات إلى موظفيها الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية.
- المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير التنظيمي .**
- يحتل الهيكل التنظيمي مكانة هامة داخل المنظمة، لأن أداء هذه الأخيرة قد يكون جيدا كما قد يكون سيئا، حسب مدى ملائمة الهيكل التنظيمي ومساهمته في تحقيق أهدافها، والتغيير كأحد المناهج الحديثة في الإدارة يتوقف نجاحه على العديد من المتطلبات والذي قد يكون الهيكل التنظيمي أحدها مع ما يوفره من دعم .

<sup>1</sup> Olivier Meier et al, op cit, p : 213



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 1- تعريف الهيكل التنظيمي .

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة مهمة تساعد التغيير التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، والتنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية، ووصف الوظائف وتحديدّها. ويعرف على أنه: "إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وإنسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

والهيكل التنظيمي يشمل مجموعة من الآليات الإنشاء الحدود الرسمية لتنسيق وتقسيم العمل، وأنشطة الرقابة والتوجيه بما يضمن التوافق مع أهداف المنظمة و بيئتها<sup>2</sup>. و بالتالي فتصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم المهام بين الموظفين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.

### 2- أنواع الهياكل التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية

أ- **التنظيم الوظيفي**: من أقدم أشكال التنظيم تاريخياً، يعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في إنشاء الأقسام والمصالح إستناداً إلى وظائفها الأساسية في المنظمة مثل إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية،... إلخ. ويعاب على هذا التنظيم قلة المرونة وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، في حين أن ميزته تكمن في قلة التكاليف لأن كل شيء مركزي.

ب- **التنظيم متعدد الأقسام**: وفيه يتم توزيع مهام المنظمة على أقسام متعددة بحيث تمنح لكل قسم إستقلاليته الخاصة، كأن يتم تجميع الموظفين المختصين بتقديم خدمة معينة في قسم واحد.

ج - **التنظيم المصفوفي**: في هذا التنظيم يتم العمل حسب منظورين: الأول وظيفي والثاني تقسيمي. وبذلك فإن كل فرد يصبح له رئيسين مسؤولين.<sup>3</sup>

### 3- خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر إشراكهم في إتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمركزية.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 9

<sup>2</sup>Olivier Meier et al, op cit, p: 96,97

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 16,13

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير التنظيمي من عدمه وهذه العناصر هي:

أ - فرق العمل: فالمنظمات لمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقدها تكامل الجهود و التداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى إستخدام الفرق خاصة فرق المدارة ذاتيا حيث يساهم هذا الفرق في التحرر من القواعد والإجراءات المتبعة.

ب- الاتصالات: تعمل الإتصالات السهلة على دعم الأنظمة الغير رسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة.

ج- تصميم العمل: والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية. والذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكبر في الأعمال ومحتوياته ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الإستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم إضافة إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة.

د- نظم وإجراءات العمل: تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتنسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم كذلك القوانين الداخلية ومدى إستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي.

هـ - العلاقات الداخلية: هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات ببعضها البعض، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

على هذا الأساس فإن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة مرنة تتغير مع التطورات، مع قيادة مناسبة لها من المهارات اللازمة ما يكفي لتحقيق التغيير وهيكل داعم وسياسة للموارد البشرية المناسبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي قبضان وصدوقي زروق، أهمية فعيل المناخ التنظيمي في المنظمات الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة ، الملقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12 - 19 ماي 2011، ص، ص: 10،11

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### المطلب الخامس: علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية

يعد النمو الإقتصادي في أي مجتمع محصلة لقوى أهمها الدافع إلى الإنجاز. فالدافعية تؤثر بشكل كبير في سلوك الأفراد، إذ من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. لذلك فإن أحد أهم تحديات المنظمات الحديثة هو معرفة وفهم وسائل إركاء الدافعية لدى الموظفين، مع ما يمنحه للمنظمة من قدرة على تحقيق أهدافها.

#### 1- تعريف الدافعية:

يعرف لوثانز Luthans الدافعية بأنها: " العملية التي تبدأ بالحاجة البيولوجية والنفسية التي تحرك السلوك نحو تحقيق هدف أو حافز لدى الفرد" <sup>1</sup>. أي أن الحاجة التي تعبر عن حالة عدم التوازن البيولوجي أو النفسي هي المحرك للسلوك الإنساني بحثا عن إشباع هذه الحاجة وتحقيق التوازن. ولتحليلها، تنقسم الدافعية إلى عنصرين هامين. ذلك أن مصطلح الدافعية يشير، أولا، إلى العملية الداخلية التي تضطر الفرد إلى الفعل بالإضافة إلى تأثيرها (الدافعية) بالبيئة الخارجية. ثم إن الدافعية، ثانيا، قد تنتهي بالوصول إلى هدف وهو ما يحدث شيئا من الإشباع وتخفيض هذا الإلحاح الداخلي وبالتالي عودة التوازن.

وتتقاطع الدافعية مع الكثير من المفاهيم حيث تباينت التسميات التي أطلقها الباحثون على العوامل التي تدفع الإنسان إلى أنماط السلوك المختلفة فأطلقوا عليها عدة مصطلحات مثل الحاجة، الحافز، الباعث، الرغبة، الغزيرة مع أن هناك إختلاف بينها، وهذا ما يبينه العرض التالي لمعاني هذه المفاهيم:

أ- **الحافز:** إذا كان كل من الحافز والدافعية يعبران عن حالة التوتر العامة نتيجة للشعور بالحاجة، فإن هناك ما يميزهما عن بعضهما البعض، على أساس أنه إذا كانت الدافعية قوة تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة من الحاجات، فإن مفهوم الحافز يعبر عن مؤثر بيئي غرضه إثارة الدافعية وتحقيق الإستجابة لها. <sup>2</sup>

ب- **الحاجة:** تشير الحاجة إلى شعور الفرد بالافتقاد إلى شيء معين، وهي تعبر عن حالة من النقص أو اللاتوازن الجسمي والنفسي، وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعا من التوتر والضييق الذي لا يزول إلا بإشباع هذه الحاجة. وبناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية.

<sup>1</sup>. www 4shard. Consulté le 15/10/2015 à 20 :10

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي متكامل" الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 367.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

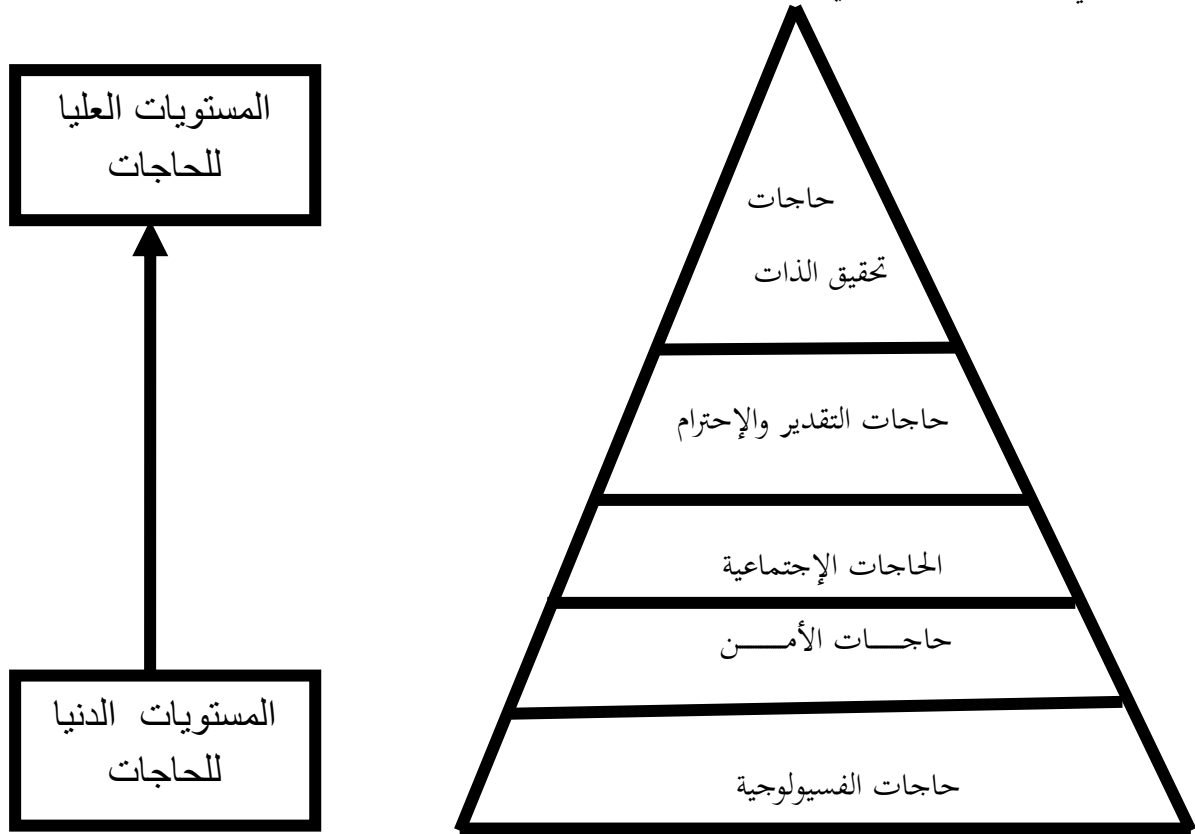
- ج - الباعث: حسب فيناك Vinacke فإن الباعث يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط الدافعية. و مثال ذلك الجوائز والمكافآت المالية والترقية، كما يعد النجاح والشهرة من بواعث الدافع للإنجاز.<sup>1</sup>
- د -الرغبة: هي الميل نحو شخص لشيء معين. ولا تنشأ الرغبة من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة، فإذا كانت الحاجة تستهدف تجنب الألم والتوتر فإن الرغبة تستهدف إلتماس اللذة.
- هـ - الغريزة: يعرف ماك دوقال Mc Dougall الغريزة على أنها إستعداد فطري نفسي يحمل الفرد على الإنتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا ويشعر بإنفعال خاص عند إدراكه.<sup>2</sup>
- إذن فالدافعية تشير إلى درجة حماس الفرد وإنغماسه في عمله والتي ترجع إلى مجموعة من العناصر والمحددات المثير لها، والتي كانت على مر السنين محور إهتمام الباحثين ومن بين أهم النظريات التي تحدثت عن حاجات العامل هي:
- 2- نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو **Abrahm Maslow**: وردت هذه النظرية في كتابه " مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943. ويستند في نظريته إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل على تحريك ودفع السلوكه. هذه الحاجات تتدرج في هرم يعكس مدى أهمية ودرجة إلحاح هذه الحاجات.

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سبق ذكره،ص: 78،79.

<sup>3</sup>توكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006، ص:167.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وهي مبينة في الشكل الموالي:



الشكل رقم (10): هرم ماسلو Maslow للحاجات

Source : Laurence Siegel and Irving M.lane, Personnel and Organizational Psychology, Richard D. Irwin, Inc, USA, 1982, p :246

أولاً : الحاجات الفسيولوجية - ضروريات الحياة وتشتمل على الحاجة للهواء والطعام والماء والدفء والبرودة . مثل هذه الحاجات يلزم إشباعها إشباع الحاجة للأمن والأمان بنجاح.

ثانياً: حاجات الأمن : ضرورة للاستقرار على مدى طويل في حياة الفرد . وتشمل الحاجة للأمان من أخطار البيئة مثل الحماية من العنف والإصابات.

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية : كل فرد من الناس بحاجة ملحة للإحساس بالتبعية من خلال قبول ومرافقة ومصاحبة الآخرين له. وإقامة علاقات حب ومحبة معهم. وإشباع مثل هذه الحاجات مطلب للحيلولة دون الإقصاء والاستبعاد من قبل الآخرين ومن ثم الوقوع فريسة لتأثيرات الوحدة والعزلة و الاعتزال. والحب عند هذه المستوى من الحاجات ينبني على الحاجة أكثر من العطاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=5938 .29/3/2016 . 00 :14

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

رابعا- حاجات تقدير الذات: شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته و تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير لذلك إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم .

خامسا:تحقيق الذات: تمثل القمة من الهرم أو ذروته. وطبقا لماسلوا أن من يوافق في تحقيق ذاته فقد بلغ كرامه، وأجز مستوى من الاستقلالية. فالفرد قابل متقبل لذاته وقد أسس لعلاقة صداقة واضحة و موثوقة. وأحرز ثقة بدوره في الحياة. وفوق هذا، قد أبدى رغبة في الاكتشاف والنمو الشخصي<sup>1</sup>.

3- نظرية العاملين لفردريك هارزبرغ **Frédéric Herzberg**: قام هارزبرغ بتطوير نظريته حول الدافعية والرضا الوظيفي والتي أطلق عليها نظرية العاملين، حيث توصل إلى مجموعتين من العوامل التي قد يظاها الفرد في المنظمة والمتمثلة في:

أ- **العوامل الوقائية**: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، ووظيفة هذه العوامل تتمثل في منح عدم الرضا، غير أن وجودها لا يؤدي إلى الرضا، ومعنى آخر فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر، وتعتبر حد الأمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية. وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية التالية:

- الأمان الوظيفي؛ / - الراتب؛ / - ظروف العمل؛ / - نوعية الإشراف الفني؛  
- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

ب- **العوامل الدافعية**: وتعلق بالعمل مباشرة، تزود الفرد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، وتتضمن العوامل التالية:

- المسؤولية؛

- التقدم في الوظيفة؛

- طبيعة العمل نفسه؛

- الإنجاز والتقدير؛

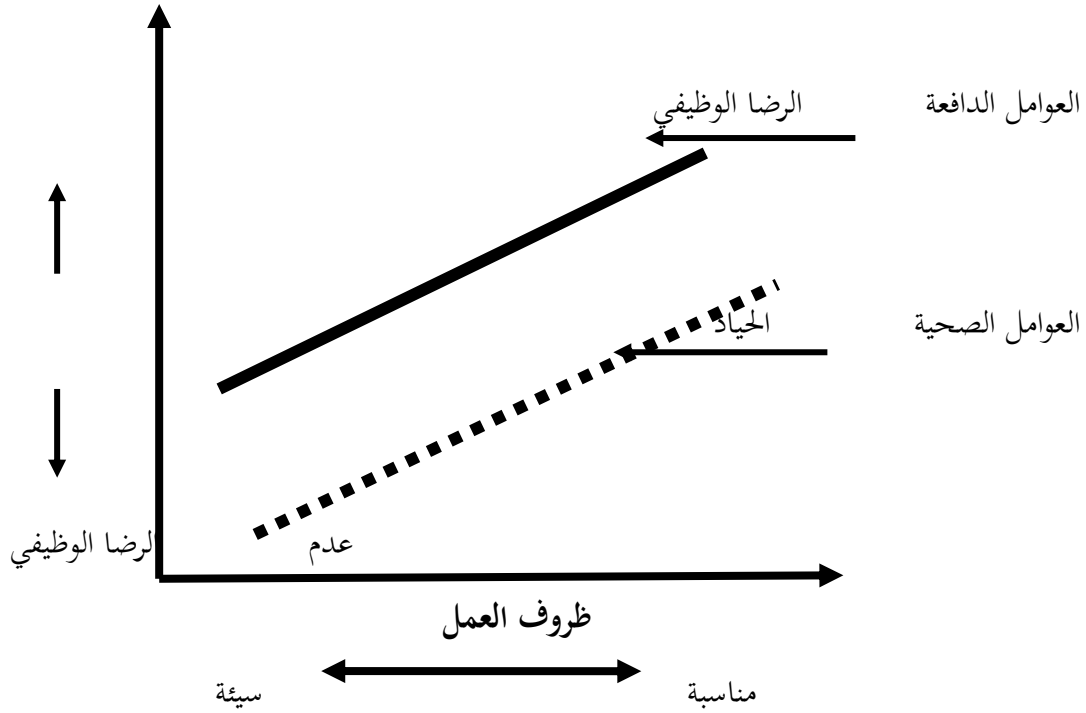
- النمو والتطور الذاتي؛

يمكن تحقيق هذه العوامل من خلال الشكل الموالي؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>http://www.acofps.com/ 29/3/2016 ,op cit. 00 :14

<sup>2</sup> Laurence Siegel and Lrvng M. lane, op cit, pp 246-251.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي



الشكل رقم (11): العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب نظرية العاملين

Source : Laurence Siegel and Lane, op cit, p : 251.

\* إن جوهر نظرية العاملين هو ضرورة إشباع المنظمات للعوامل الصحية لموظفيها إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، وبعد ذلك المستوي تنتقل إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة.

## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### 4-المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية

متغيرات متعلقة بالفرد	متغيرات متعلقة بطبيعة العمل	متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية
- إهتمامات الفرد؛ - إتجاهات الفرد نحو عمله، بيئة العمل... إلخ - الحاجات الأساسية للفرد ( الأمان ، الإجتماعية، الإنجاز... إلخ)	- نمط العوائد الداخلية؛ - درجة الإستقلال المتاحة للفرد في أداء العمل؛ - مقدار المعلومات المتوفرة عن نتائج الإنجاز	- بيئة العمل المباشرة(جماعات العمل، نمط الإشراف... إلخ)؛ - القرارات والتصرفات التنظيمية.

### الجدول رقم (3) :أهم المتغيرات المؤثرة بالدافعية

المصدر : عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 92

- مما سبق تتضح أهمية الدافعية كمحرك أساسي لسلوك الموظفين داخل المنظمة، وعلى هذه الأخيرة أن توجه جهودها لدفع الموظفين وإثارة دافعيتهم للعمل، وحفزهم من خلال التغيير التنظيمي بما يحمله من برامج تكون في مستوى تطلعاتهم وإنتظاراتهم.



## الفصل الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

### خلاصة الفصل:

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذه الفصل تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، بحيث نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين والمفكرين والمسيرين واعتبروه ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو منظمات الأعمال، وينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان أو دقائق بدلا من

الأيام، فضلا عن الأسباب القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية، وهذا كله من أجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق، وإذا كان التغيير أمرا ضروريا وحتميا وطبيعيا فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقاومة رد فعل طبيعي، لأن من طبيعة الإنسان وفطرته انه يميل إلى مقاومة تغيير وضع ألفه واعتاد عليه، الآن التغيير يتسبب له في قلق وإرباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة، فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات .

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### تمهيد:

إن مجموع الإضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية، السياسية والاقتصادية أثرت على المنظمة وعلى سير عملها، مما دفع بها إلى التغيير على مستوى نظمها، من أجل التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحدث حولها، سواء على مستوى العمليات، الوسائل أو الأفراد وهذا يعني أن المنظمة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاز المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، فعملها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغيرات التي تبنتها المنظمة، كما ذكرنا سابقا .

إلا أن مسؤولية وضع إطار التغيير ووجهته تتحملها إدارة المنظمة كونها مركز القرار، غير أن عملية التغيير ليست هينة حتى تديرها الإدارة كيف تشاء، وفي أي اتجاه تريد فعليا ما تكون المقاومة ضد عملية التغيير عنيفة قد تكون فردية أو جماعية لما يواجهه الفرد من صعوبة التطبيع مع مواقف دخيلة وجديدة عليه، رغم هذا على المنظمة والأفراد في جميع المستويات أن يشعروا بالحاجة الملحة للتغيير وتأييده، لأن لا خيار أمامهم لتفاديه فهو مرحلة لا بد منها بدلا من الجمود وعدم مسايرة التغيرات التي لم تحدث من فراغ وإنما عادة ما تكون من أجل اقتناص فرصة أو الاستفادة منها أو ردّ فعل أو استجابة لمشكلة ما، هذا ما يعني أنه تغيير نحو الأحسن أو من أجل إكساب المنظمة قيمة مضافة.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحياناً لا يحدث التغيير المنشود وهو ما يقود إلى التساؤل لماذا لا يحدث التغيير في ظل كل هذه القوى الدافعة؟ إن ذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له.

#### المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين، اعتقاداً منهم أنه يهدد استقرارهم ومصالحهم. فهذا الاعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الموظفين بجدوى التغيير، وسيتم لاحقاً توضيح طرق تقليص مقاومة التغيير لكن قبل ذلك من المفيد فهم هذه الظاهر يعرف حمود مفهوم مقاومة التغيير بأنه: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم"<sup>1</sup>.

وتعني مقاومة التغيير "امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"<sup>2</sup>. ويرى الطحج أن مقاومة التغيير: "هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمود، حضير كاظم السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002، ص: 195.

<sup>2</sup> العميان، محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص355

<sup>3</sup> العبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2003، ص32.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

كما أن مقاومة التغيير بحسب العامري والغالي تعني "وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة"<sup>1</sup>. وبحسب الحربي فإن مقاومة التغيير: "هي ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة وتأخيرها أو منع تنفيذها؛ وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه"<sup>2</sup>.

وفي ذات السياق يرى الفوزان والعامري بأن مقاومة التغيير: هو كل سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير<sup>3</sup>.

بينما يعرفها الساعدي بأنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مقصود"<sup>4</sup>.

ومن هنا يمكن إستنتاج تعريف شامل لمقاومة التغيير التنظيمي وهو كالتالي:

"إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"، ومن ناحية يمكن القول أن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر و ذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري.

<sup>4</sup> العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الحزبى الثانية، ص:431

<sup>2</sup> عبد الله مداري مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 2001 ص:9.

<sup>3</sup> الفوزان ناصر محمد والعامري أحمد سالم مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3، ص:356

<sup>4</sup> الساعدي علاء أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، من معهد الإدارة العامة-مسقط، 1996، ص:؟

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

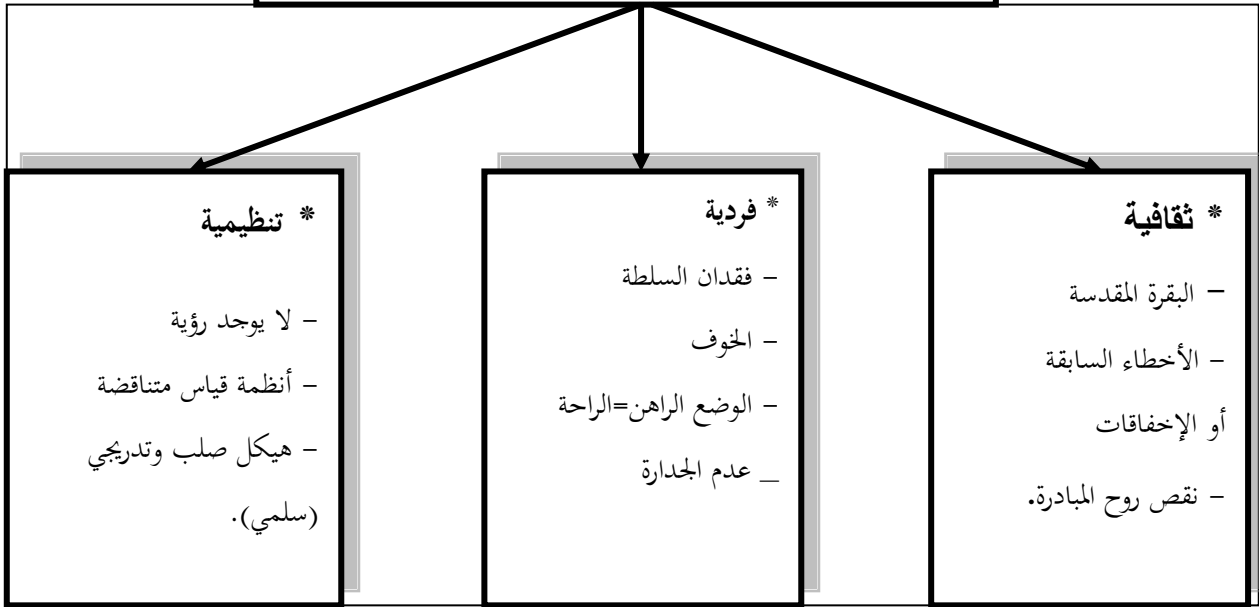
### المطلب الثاني: طبيعة و أسباب مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازماً للتغيير ويلاقى أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، وتستطيع هذه المقاومة أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، وبناءً عليها تتولد منها عدة أسباب تدفع الأفراد لمقاومة هذا التغيير المراد إحداثه.

### أولاً: طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي

والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يواجهها التغيير في المنظمة.

#### الشكل رقم (12): مقاوموا التغيير



**source** :Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « Les clés du succès concurrentiel », Ed d'organisation ,paris,2004, p 286-287.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

شرح الشكل:

من الشكل نجد أن المنظمة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير، أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية، وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا، فثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الإرتباط بالبقرة المقدسة (vaches sacrées) بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية لحدوث مقاومة التغيير.

ثانيا : أسباب مقاومة التغيير:

وبناء على ما سبق التطرق إليه سيتم تلخيص أهم الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

- أ - الإرتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- ب - العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أنه يكون للفرد عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرجا إلى حد ما .
- ج - سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .
- د - المصالح المكتسبة: تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص59

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

هـ - الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة حيث سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف<sup>1</sup> وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي:

أ- الأسباب التنظيمية:

1- الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغير لفشلها في تجارب سابقة فيه أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

2- الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا<sup>2</sup>.

3- عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التغيير، وخطواته، ومسؤولياته، وميزانيته.

4- تكلفة عالية للتغيير: تمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التغيير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التغيير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التغيير المنشود.

5- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديريها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هيكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 60

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 75

<sup>1</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 61.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

ب- الأسباب الفردية:

- 1- التغيير يهدد الفرد وظيفيا: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك وازعا كافيا لمقاومة التغيير.
- 2- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.
- 3- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريجه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.
- 4- عدم الوضوح عن التطوير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود.
- 5- التغيير سريع ومرهق: يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.
- 6- التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التغيير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد أن التغيير جاء ليكشفه، لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التغيير<sup>1</sup>.
- 7- التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص62

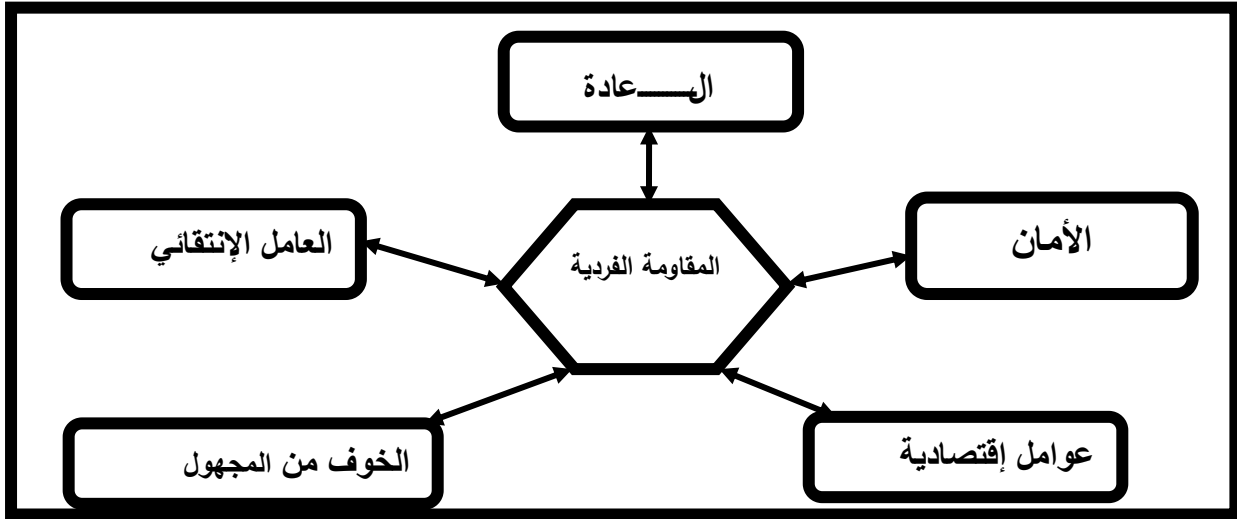


## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

8- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في ملامح التغيير المطلوب، فإن لم يشترك الأفراد في التغيير قاوموه و تصدوا له.

9- عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوماً أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا سيكون مصير هذا النظام الجديد المقاومة والإهمال والتصدي.

10- الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي، فتهز صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيهم ورؤسائهم، وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير ابتعاداً عن التحدي واحتمال الفشل. والشكل التالي يلخص أهم العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير التنظيمي<sup>1</sup>.



الشكل رقم (13): يوضح العوامل الفردية التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي

المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 352

<sup>1</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 62.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المطلب الثالث : أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التعبير عنها

للمقاومة أشكال متعددة وطرق متنوعة لتعبير عنها. ويصعب حصرها في مجال واحد، لذلك سنحاول إيضاها تدريجياً، بتصنيفها حسب الأنواع التي تتواجد عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار كيفية التعبير عنها من جانب الأفراد والجماعات وفي المؤسسات أيضا .

#### 1- أشكال (أنواع) مقاومة التغيير التنظيمي

##### أ-علنية أو سرية :

يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج ، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها ) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

##### ب- فردية أو جماعية:

وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

##### ج- مؤقتة أو مستمرة:

قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي نزول هذه المقاومة تبعاً لاعتنائهم وتفهمهم لحقيقة التغيير ولأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

##### د- إيجابية أو سلبية:

مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها<sup>1</sup>.

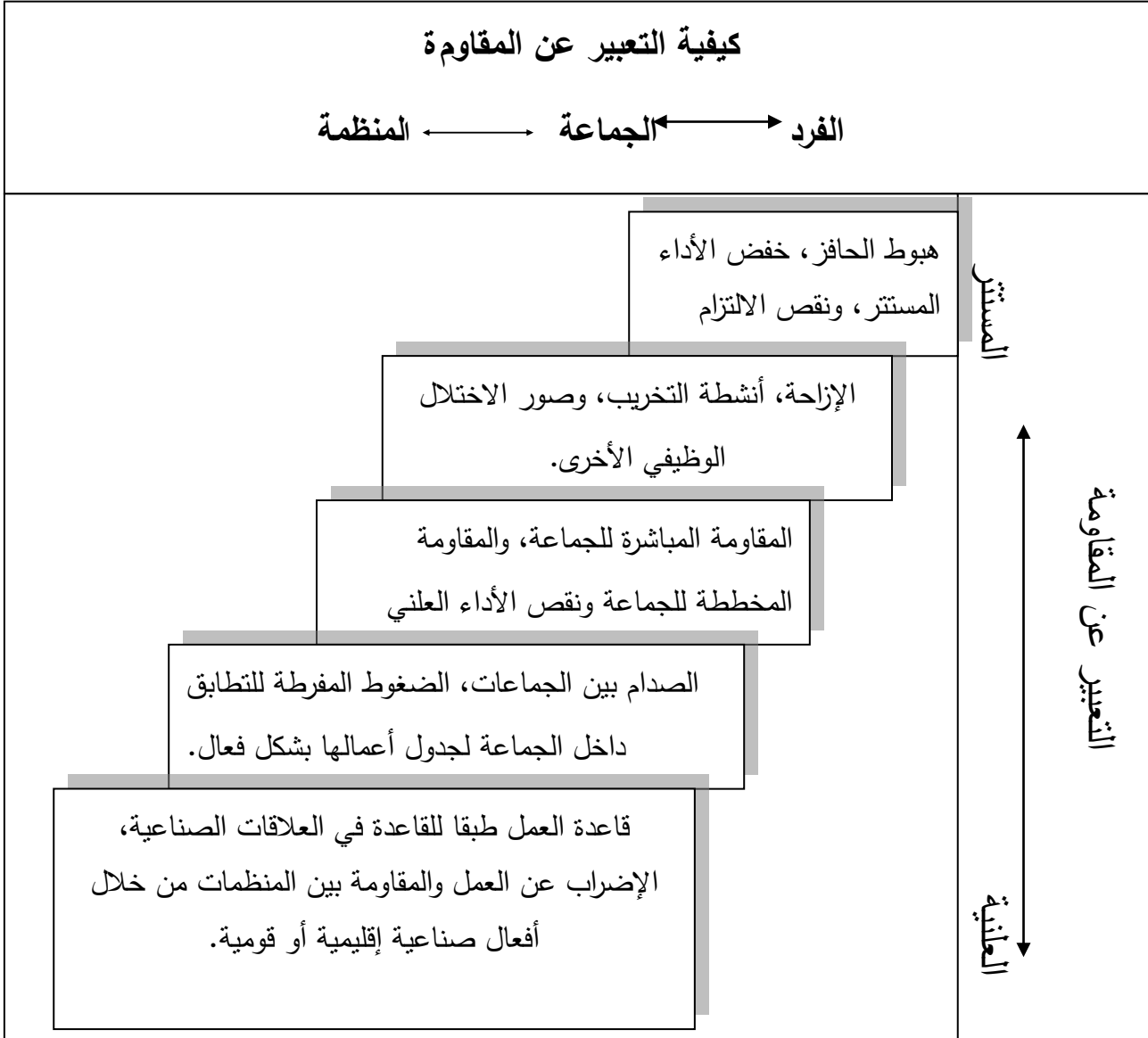
<sup>1</sup> [www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587\\_35826.doc](http://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587_35826.doc) - 2/4/2016-22:34

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

ذ- مسالمة أو عدائية:

لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة<sup>1</sup>.

### 2- كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي



شكل رقم (14) يوضح كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات.

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة، محمود أحمد حسني، دار المريخ، د ط الرياض - المملكة العربية السعودية، 2004، ص 316.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أنه في الغالب يكون هدف التغيير التنظيمي هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة وفي فروعها، ومن بين أهم الطرق التي يمكن من خلالها التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي في جميع مستوياتها فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية نجدها علنية أو مستترة.

فنجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافر، الخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، كما نجدها تأخذ صفة العلنية كلما اتجهت نحو عدد أكبر من الأفراد لتشكيل جماعات العمل، وفي هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: تقليل إلتزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج، تقوية معايير الجماعة والضغط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

ومن الواضح أيضا أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها وهذا ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس ويطول وقت اكتشافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون: مرجع سبق ذكره، ص: 316

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المبحث الثاني: مقاومة التغيير (قوى، أساليب، آثاره) وإستراتيجيات الوقائية والعلاجية منها.

#### المطلب الأول: قوى و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.

هناك العديد من قوى الرفض للتغيير والتي تتخذ العديد من الأساليب منهجا لها ليس فقط لمقاومة التغيير ومنع تحقيق أهدافه، ولكن أيضا للقضاء على المكاسب التي قد يحققها التغيير، وهي قوى تنوعت أساليبها باختلاف أنواعها وأهدافها تسعى جهودها للجمود والتخلف والتأخر والفساد، لاسيما أن قوى التغيير تؤدي إلى التحديد، ومن ثم فإن سير القوى المضادة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود سيؤدي إلى الفشل مقابل الإبقاء على مصالحها والتي تتعارض مع مصالح قوى إحداث التغيير، وهذه القوى هي:

#### 1- القوى المعارضة للتغيير التنظيمي:

وهي آخر القوى التي تهاجم عملية التغيير، و تقف ضدها وتسعى لتعطيلها وإفشالها وتصيد أخطاءه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

#### 2- قوى الرفض لعملية التغيير التنظيمي:

وهي قوى رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل أنها رافضة أحيانا لذاتها ووجودها، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها.

#### 3- قوى التحجيم:

وهي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

#### 4- قوى المحافظة على القديم:

وهي قوى ترتبط بالقدم ارتباطا وجدانيا عاطفيا فتمثل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسيا بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، ومواقف محببة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المصدر: محسن أحمد الخضير: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق- سوريا، 2003، ص71

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

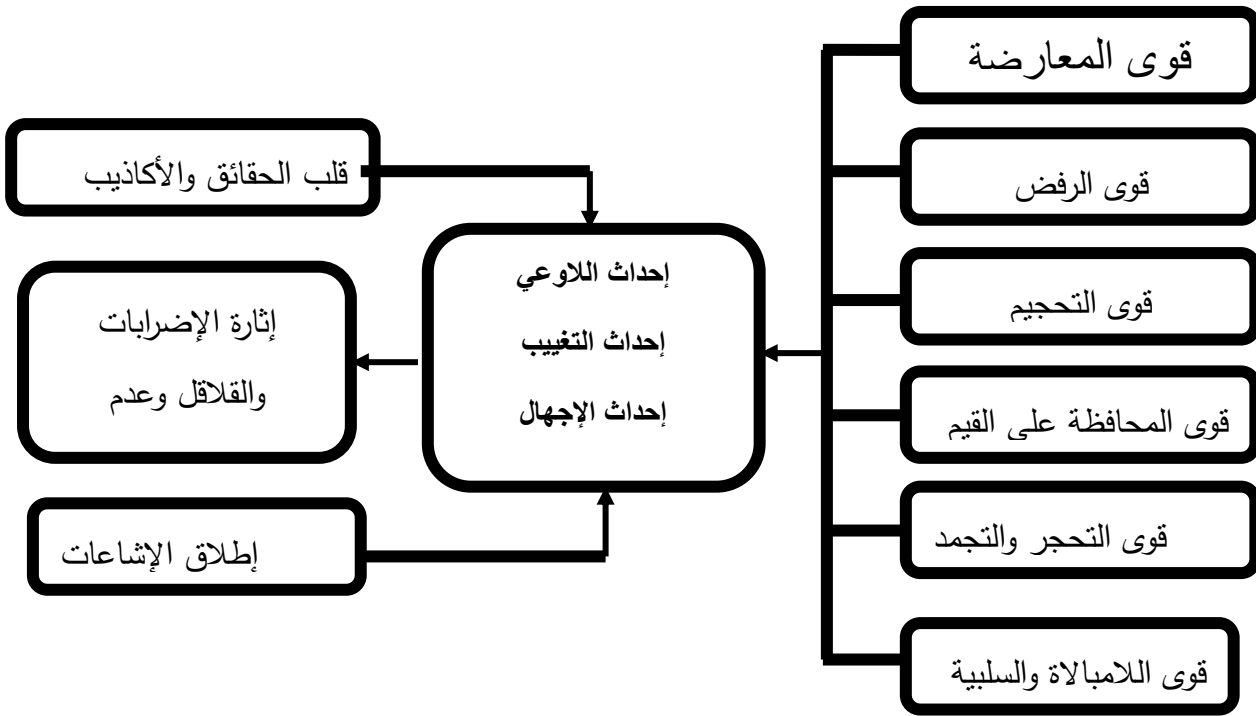
### 5- قوى التجميد والتجميد:

وهي قوى منغلقة على ذاتها ترفض غيرها، ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

### 6- قوى اللامبالاة والسلبية:

ويقصد بها غير المبالين، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون إهتمام أو تفاعل معها فهم يسرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماما وكأنهم مسلوبو الإرادة، أو عديمي الرؤية والإحساس<sup>1</sup>.

الأمر الذي يستوجب معرفتها وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (15): أنواع القوى المقاومة للتغيير

المصدر: محسن أحمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، 2003، ص76

وأيا ما كانت هذه القوى، فأثما تعمل على إيقاف التغيير وتحويل مساره وإرتداد مسيرته للخلف، مستخدمة أساليب قلب الحقائق، وإطلاق الإشاعات، وإثارة الأكاذيب لإفشال محاولات التغيير أو إلغائها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 72

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

- تنوعت وتعددت أساليب مقاومة التغيير و اختلفت في درجتها وشدتها فهي تنطلق إبتداءا من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، والتحفظات وعدم المبالاة، إلى عدم التفاهم والنقاش وصولاً إلى الإختلاف في مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير. وتكمن تلك الأساليب في:
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير، والتشكيك في نواياها ومقاصدها وأحيانا إتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها.
  - التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير وتبيان سلبياته وأضراره وعدم علميته وواقعيته.
  - الإنسحاب من الإجماعات واللجان واللقاءات التي تعقدتها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته.
  - القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة وإضعاف إرادتها
  - التعجيل في كشف الأخطار والمساهمة في إظهار العجز والقصور بالتغييرات المفروضة.
  - اللجوء إلى الإجازات الإعتيادية والمرضية والتغيب والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو البحث عن مواقع عمل أخرى، وترك المنظمة التي تجاهلت رغبتهم.
  - الرفض والمقاومة العنيفة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس في مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهددها في بقاءها.
  - تعطيل قوى التغيير إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليها
  - تأخير سرعة التغيير من خلال إستخدام عدة أساليب كاستنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية<sup>1</sup>.
- على الرغم من كثرة وتعدد أساليب مقاومة التغيير إلا أنه يمكن مواجهتها وتفادي سلبياتها إذا توفرت الإرادة القوية والقيادة المناسبة لهذا التغيير وتبنيها للوسائل الصحيحة وإحتواء المقاومة من بدايتها، وإيجاد الطرق الناجعة للتصدي لها في حالة إستمرارها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 72

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المطلب الثاني: آثار مقاومة التغيير التنظيمي

على غرار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد والتشابك، فإن آثارها كذلك مختلف ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدا، إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير. في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بتعديل وضبط الأمور التي تكشفها هذه المقاومة.

#### 1- سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي.

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً، سواء على مستوى الفرد على أو مستوى المنظمة من القوى المعرقله لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير، وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- تبثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة؛
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي؛
- تديني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل إنشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل؛
- إنتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية؛
- إنخفاض مستويات الإلتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها؛
- فشل كلي لعملية التغيير التنظيمي وإحتمال إختيار المنظمة لعدم تجاوزها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة؛
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صالح بن سليمان الفايز ، مرجع سبق ذكره، ص32



## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### 2- مزايا مقاومة التغيير التنظيمي.

- جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية، والمتمثلة أساساً في:
- مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل؛
  - مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الإتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات؛
  - حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
  - تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنطقة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة بإتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلات وتفاقمها؛
  - يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي؛
  - المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول إتجاهات الموظفين نحو قضية معينة، كما تعتبر مقاومة التغيير متنفساً للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة الوقائية والعلاجية لمقاومة التغيير التنظيمي

ليس هناك شك أن التغيير التنظيمي يصاحبه حالة من الخوف والتردد من طرف الأفراد، ولكن في المقابل هذا الخوف ليس بذلك القدر الذي يروج له، كما أنهم ليسوا بتلك الدرجة من التعلق بالوضع الحالية، وهذا ما تبينه مقولة مارلين فيرغسون Marlin Ferguson:

"لسنا خائفين من التغيير بذلك القدر ، ولسنا على قدر كبير من التعلق بالطرق القديمة " وعلى هذا الأساس فمقاومة التغيير ليست بالمشكلة التي لا علاج لها.

\*كما إقترح **Leonard A Schlesinger** و **John Kotler**: إستراتيجيات عامة حضيت

باهتمام وقبول واسعين وأوضح حالات إستعمال كلا منها ومزاياه وسلبياتها ، كما هو موضح في الجدول أدناه:

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:394

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
1	التعلم والإتصال.	الإفتقار للمعلومات، أو كون تحليلها غير صحيح	حينما يقتنع الأفراد فيساعدون في تنفيذ التغيير. تستغرق وقتا طويلا حينما يكون عدد الأفراد كبيرا.
2	المشاركة	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر إلتزام بتنفيذ التغيير، أي المعلومة التي تكون لديهم عند التغيير سيتم دمجها في خطط التغيير
4	الدعم و المناورة	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات التكيف	لا ينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف يمكن أن يستغرق وقتا طويلا ويكلف كثيرا وقد يفشل
5	التفاوض والإتفاق	حينما سيخسر الفرد أو الجماعات بسبب التغيير وهذه الجماعة تملك قوة كبيرة للمقاومة.	أحيانا يكون أسلوبا سهلا من أجل تجنب مقاومة كبيرة . الآخرين للتفاوض من أجل الإمتثال للتغيير.
6	التحكم والإنفاق (المناورة)	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون غالية التكاليف	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم
7	القوة والإكراه الصريح والضمني	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخطط التغيير قوة ملحوظة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حافدين على مخطط التغيير.

جدول رقم (4): الإستراتيجيات العامة الوقائية والعلاجية لمقاومة التغيير التنظيمي

Source :John Schermerhorh, Op.cit,p507

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### 1- التعليم والاتصال :

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه وخطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت وجهود وتكلفة.

### 2- المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

### 3. الدعم والمؤازرة:

ايعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمروسيهم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/rabah-derouache1.doc10/4/2016-17:18

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### 4 - التفاوض والاتفاق:

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

### 5 التحكم والإنفاق (المناورة):

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

**6- قوة الإكراه التصريح والضمني:** وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمناً أو علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المبحث الثالث: تأييد وحيادية عملية التغيير التنظيمي:

كثير من الناس تناولوا موضوع التغيير ووجهوا اهتمامهم للمقاومين والرافضين لعملية التغيير ولكنهم لم يعطوا نفس الاهتمام إلى فئة أخرى لا تقل أهمية عن فئة المقاومة وهي فئة المؤيدين المتحمسين والداعمين لعملية التغيير .

#### المطلب الأول: مفهوم تأييد التغيير التنظيمي

1- يعرف مفهوم تأييد التغيير بأنه: " كافة ردود الفعل الموجبة للأفراد نحو التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل إضافة ووسيلة لتحقيق أهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم".

2- ويعني تأييد التغيير "قبول ورغبة الأفراد لإحداثه، و الإمتثال له وتطبيقه بالدرجة المناسبة، والعمل على التغيير في الوضع الحالي".

3- ويمكن القول أن تأييد التغيير التنظيمي: "هو عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تفعيل ومسايرة عملية التغيير في المؤسسة".

4- كما يمكن القول ان تأييد التغيير التنظيمي: "هو وقوف الأفراد والمجموعات موقفًا موجبًا يدل على الرضا عنه، وتقبل التعديلات المقترحة، و الذي تراه المؤسسة أنه الأسلوب المناسب؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة".

5- وتأييد التغيير التنظيمي: "هو ذلك السلوك الموجه نحو زيادة و تفعيل أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة والعمل على تنفيذها؛ وصولاً إلى إحداثها والعمل تطبيقها".

- وفي ذات السياق يمكن القول أن تأييد التغيير التنظيمي: "هو كل سلوك يهدف إلى تغيير الوضع القائم، ومحاولة إقناع المقاومين للتغيير و بضرورة تأييده وإبراز النتائج الإيجابية التي تترتب عنه عند تبنيه وضرورة إقناعهم بأنه الطريقة المثلى لتحقيق أهدافهم المرجوة".

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المطلب الثاني: أهمية تأييد التغيير التنظيمي

- تعتبر الفئة المؤيدة للتغيير امتدادا استراتيجيا لقادة التغيير وبالإضافة لما سبق إن الفئة المؤيدة إذا لم يتم الاستفادة منها واستثمارها ورسم الأدوار المناسبة لها قد يتم استخدامها لمقاومة التغيير وفي ذلك خسارة كبيرة لإدارة التغيير وتمثل أهمية تأييد التغيير التنظيمي
- يقوم تأييد التغيير التنظيمي بتحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء.
- يساعد أيضا على تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.
- يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.
- عند تأييد التغيير التنظيمي يكون هناك زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب السابقة .
- يؤدي تأييد التغيير التنظيمي إلى تغيير أفكار وآراء العمال نحو الأحسن لتحقيق التكامل و التباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.
- يساهم كذلك في تحسين رؤية الشركة وسمعتها.
- يعمل على تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو للأعمال.
- عند تأييد التغيير يساعد في بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الإبداع.
- يساهم في زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- يعمل على تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المطلب الثالث: أسباب تأييد التغيير:

ينطوي دعم وتأييد هؤلاء العاملين للتغيير انطلاقاً من عدة أمور هي:

- أ - التغيير اختياريهم الخاص: إن الفرصة لتحديد مصير الفرد بنفسه أمر هام ولذا فإن المقاومة تحدث عندما يكره العاملون على التغيير.
- ب - التغيير نحو الأفضل بالنسبة للمؤيدين فإن التغيير يكسبهم خبرات جديدة مثلاً و ينقلهم إلى وضع أفضل مما هم عليه.
- ج- التغيير يلبي احتياجاً عندهم: وذلك بتنوع الأسباب الفردية التي دفعتهم لقبول التغيير وتأييده.<sup>1</sup>
- د- كل شخص لديه المعلومات اللازمة: وذلك بمشاركته بعملية التغيير من البداية وبالتالي فإن كل المعلومات المطلوبة قد توفرت مما يخفف من مقدار القلق المرتبط بعملية التغيير.
- و- التغيير مخطط ومنظم: وبذلك يكون هناك راحة نفسية تتقبل التغيير وتؤيده.

### المطلب الرابع: كيفية التعامل مع مؤيدي التغيير التنظيمي:

هناك عدد من المهارات التي يجب على موظف أن يمتلكها في تعامله مع مؤيدين واستثمارهم لصالح عملية التغيير ومن هذه المهارات:

- 1- القرب من المؤيدين والحرص على تقوية العلاقات معهم وعدم الاكتفاء بالعلاقة الرسمية والوظيفية والعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية.
- 2- تزويد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير والدافعة لها حيث تشكل المعرفة بعداً إيجابياً في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.
- 3- إشراك المؤيدين في عملية التغيير ولو بنشاطات صغيرة وذلك يؤدي إلى عدم الهدر أي طاقة مؤيدة والحفاظ عليها. بل ترسيخ كل الجهود في خدمة عملية التغيير.
- 4- العمل على الحفاظ على قناعة المؤيدين للتغيير وذلك بمتابعة سلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة.
- 5- إشراك المؤيدين بالحوار والنقاش والإكثار من مشاوراتهم فيما يتعلق بالعملية التغييرية مما يؤدي إلى استمرار تأييدهم للحفاظ على ارتباطهم بالمشروع التغييرية وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه.

<sup>1</sup> نسرین البطران و رؤى الخطيب، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي، حلقة بحث جامعة دمشق كلية الاقتصاد، قسم التسويق، ص15

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

- 6- الحرص على توسيع مدارك المؤيدين، وتوعيتهم بأساليب المقاومة وألعايبها، ومن ثم إرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة .
- 7- حفز المؤيدين وإشعال حماسهم للتغيير من وقت لآخر، فكما أن القناعة تتغير كذلك الحماسة لا تبقى على حال واحد .
- 8- تزويد المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداحضة لشبهات المقاومة فإن ذلك يشكل قوة للمؤيدين وحفظا لهم من جيل وألعايب المقاومة .
- 9- دفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم وبذلك فإن المؤيدين سوف يلتزمون أدبيا تجاه المشروع التغييرى .
- 10- عدم إهمال آراء ومقترحات المؤيدين أو استهجانها ، إذا لم يكن ممارس العلاقات العامة مقتنعا بهذه الآراء فيجب الحرص على إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم التغيير .
- 11- مخاطبة المؤيدين على قدر عقولهم ، لأن المؤيدين أصناف ، منهم من تقوده العاطفة ومنهم من يوجهه الهوى ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل ومنهم من يقبل التغيير تقليدا للآخرين وغير ذلك
- 12- تدريب بعض المؤيدين على بعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية عند الحاجة .
- 13- اختيار بعض المؤيدين واستشارتهم ببعض الأمور الخاصة بطبيعة عمل المنظمة .
- 14- عدم الوثوق بسرعة بالمؤيدين، فإنهم سرعان ما يتراجعون إذا تهددت أرزاقهم أو معيشتهم لذلك يجب الحرص على عدم تكليفهم بما لا يطيقون .
- 15- الإدراك بأن غالبية المؤيدين إنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب (العاجلة والآجلة) وفي نفس الوقت لا يهدد أرزاقهم وأمنهم ومعيشتهم، لذلك يجب الحرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين ، وفي الوقت ذاته يجب الإكثار من تطمينهم وإزالة الخوف من نفوسهم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص15



## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

### المطلب الخامس: المحايدين إتجاه التغيير التنظيمي.

ثمة فئة من المتأثرين بالعملية التغييرية لا يسلط عليها الضوء غالبا رغم أهميتها ألا وهي الفئة المحايدة ,ونقصد بهذه الفئة أولئك الأفراد الذين لم يشكّلوا رأيا أو يتخذوا موقفا إيجابيا أو سلبيا تجاه التغيير .

وهذه الفئة تحتاج إلى رعاية خاصة حتى يتم تجريبيها لصالح عملية التغيير , حتى لا يتم تجريبيها ضد مشروع التغيير , لذلك على موظف العلاقات العامة في تعامله مع هذه الفئة المحايدة العمل على ما يلي :

- 1- الاقتراب من المحايدين والتعامل معهم بشكل ايجابي .
- 2- إظهار أخطاء الوضع القائم وسلبياته .
- 3- تزويد المحايدين بالمعلومات الايجابية عن عملية التغيير .
- 4- الإشارة إلى المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عليها عند المشاركة بعملية التغيير .
- 5- محاوره المحايدين والسعي إلى إقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة في أذهانهم .
- 6- الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير على المحايدين .
- 7- مراقبة تصرفات المقاومين للتغيير تجاه المحايدين والحرص على إبطال مفعولهم .
- 8- التشاور مع المحايدين والاستماع إلى آرائهم ومحاولة تضمينها في المشروع التغييري

التدرج في تغيير المحايدين , وربطهم في

تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 22

## الفصل الثاني: مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي

---

### خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مواقف العمال إتجاه التغيير التنظيمي والمتمثلة أساسا في أولا المقاومة و مختلف جوانبها من أسباب و سلبيات و مزايا، ثانيا التأييد و مختلف الدوافع التي دفعت العمال لتأييد هذا التغيير كما لا ننسا الفئة الثالثة المتمثلة في المحايدين والذين ليسوا لامع ولا ضد التغيير معتمدين في ذلك على مجموعة من الأفكار المسلمين بها لدفاع عن حيادهم إتجاه هذا التغيير.

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع بحثنا هذا، "أسباب مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي". سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل مواقف الموظفين بمؤسسة نفطال - ولاية سعيدة، نحو التغيير التنظيمي، وكذلك من خلال هذا الفصل التطبيقي، سنحاول إلقاء الضوء على إحداث البرامج التغيير التي قامت بها المؤسسة والتطرق إلى أهم المجالات التي تم تغييرها، مع التركيز على رد فعل موظفي المؤسسة وإتجاهاتهم نحوه.

وهذا بالتطرق إلى مجموعة من النقاط من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ماهي أهم المحطات التاريخية للمؤسسة نفطال (الأم) وفرعها في ولاية سعيدة؟.
- 2- لماذا وكيف قامت مؤسسة نفطال ، بتطبيق المشروع التغيير "إعادة التنظيم" في الآونة الأخيرة؟.
- 3- ماهو موقف عمال مؤسسة " نفطال - سعيدة " نحو برامج التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة؟.

### المبحث الأول: لمحة تاريخية عن الشركات نـفـطـال (الأم) وفرع ولاية سعيدة

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط و يرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد و مساندة التطور الذي يشهده هذا القطاع، و الملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيريهها، و إن التغييرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ عدة تغييرات تنظيمية جديدة، وإجراءات عديدة من شأنها التقويم و التطهير و التحكم التكلفة و تحسين جودة منتوجها و لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي.

و مع التغييرات التي شهدتها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نـفـطـال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهنها القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع و التسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

و في هذا الإطار اجتهدنا للبحث و قمنا بتربص بشركة نـفـطـال، و تطرقنا إلى مختلف الأعمال التي تقوم بها هذه الشركة و هي موضحة في هذا الجانب التطبيقي، و قد ركزنا على دراسة اهم التغييرات التي تبنتها المؤسسة التغيير باعتباره موضوع مذكرتنا.

#### المطلب الأول : نشأة شركة نـفـطـال (الأم) ومهامها.

لقد نشأت مؤسسة نـفـطـال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق ( 06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نـفـطـال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نـفـطـال في عملها بتاريخ جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.<sup>1</sup>

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نـفـطـال سعيدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

تسمية نفطال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما : **نفط (NAFT)** : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.  
- ال **(AL)** : إشارة إلى الجزائر **(Algérie)**.  
\* إذن نفطال تعني نفط الجزائر.

**مهامها** : كما سلف الذكر أن مؤسسة نفطال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ **27 أوت 1987**، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نفطال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في :

- جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.
- غاز البترول المميع ( بوتان، بروبان ).
- الزيت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : **(Produit) Wite spirite**.
- الإطارات المطاطية.
- غاز البترول كوقود سير غاز.
- الغاز الطبيعي كالوقود.

**تجسيدها** : هناك نشاطات و تغييرات جديدة شرعت فيها مؤسسة نفطال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نفطال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج إستهلاك طاقي و وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

- 44 مركز للتحويل.
- 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.
- 22 محطة في طريق الإنجاز.
- 20 محطة مبرمجة.
- 22000 سيارة حولت إلى استعمال « سير غاز ».

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة. 1 هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نفطال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين سيسان « الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الريبة و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نفطال. فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

### المطلب الثاني : تنظيم شركة نفطال و وسائلها.

تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مينائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع. و المتبع لنشاطات مؤسسة نفطال نجدها تخضع للمركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار. تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من :

- 04 وحدات صيانة.

- 04 وحدات مينائية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نفطال بالترقية نجد أن المدير العام

تساعده كل من :

- 04 مديريات مركزية.

---

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نفطال سعيدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

---

- 08 مديريات عملية.

- 01 وحدة الإعلام الآلي. 1

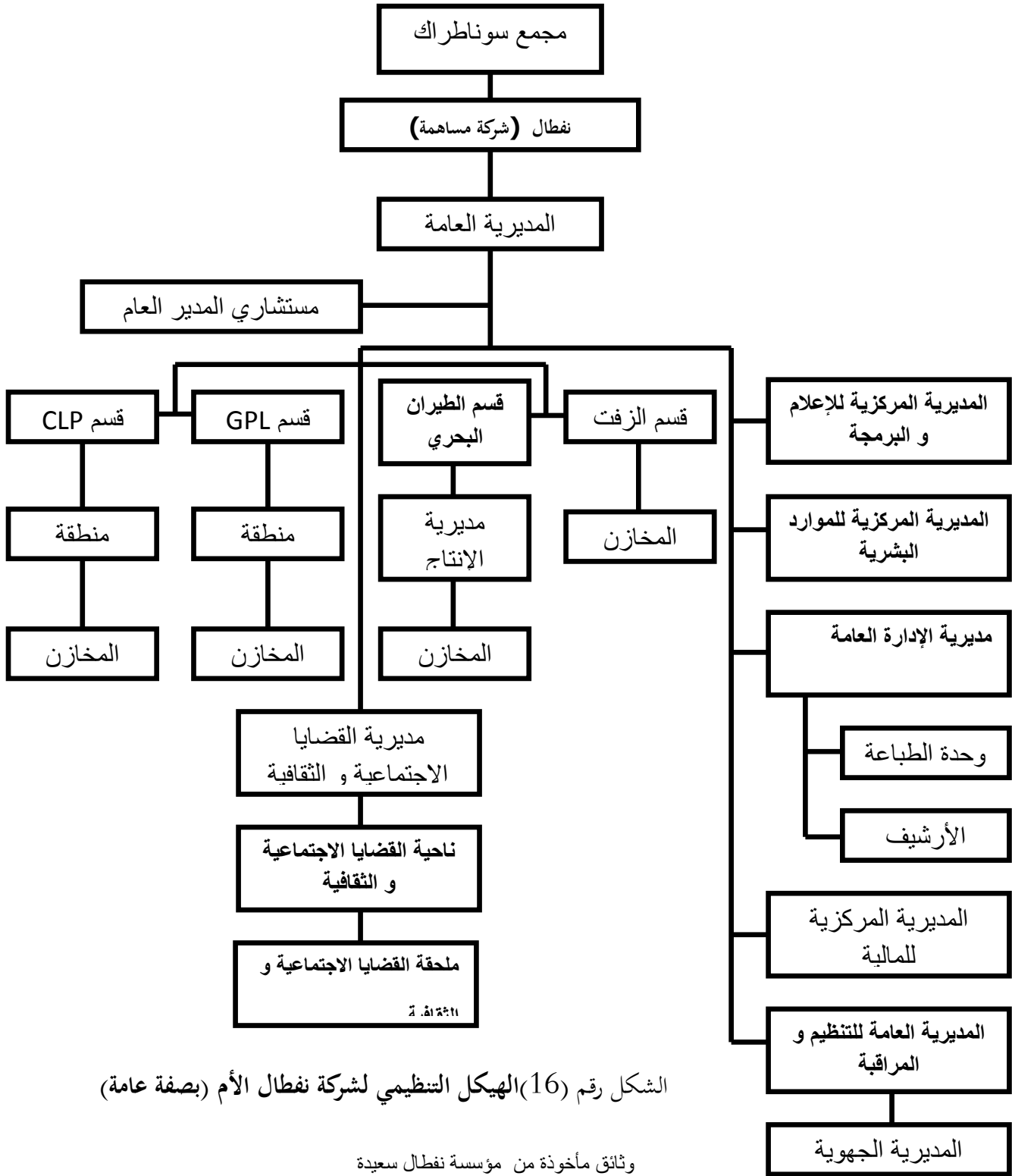
وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على : - 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نפטال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الأم (بصفة عامة)



الشكل رقم (16) الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الأم (بصفة عامة)

وثائق مأخوذة من مؤسسة نפטال سعيدة



## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيدة.

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديريةية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع : - GD 03 (تسيير مباشر).

- GL 04 (تسيير حر).

- RO 04 (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما غيرت المؤسسة في الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية

سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء

شركة نفطال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات

نفطال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم<sup>2</sup>.

سعيدة : 6612 كلم<sup>2</sup>.

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم<sup>2</sup>.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نـفـطـال سـعـيـدة نحو التغيير التنظيمي

النعامـة (مـشـريـة، عـيـن الصـفـراء) : 27137 كلم<sup>2</sup>.<sup>1</sup>

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 29375 نسمة.

البيـض : 192540 نسمة.

النعامـة : 140.000 نسمة.

شركة نـفـطـال سـعـيـدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD (تسيير مباشر).

- 02 محطتان GL (تسيير حر).

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و

البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من

B13 و 600 قارورة من P35 يومي

**الموقع الجغرافي لـ GPL سعيدة:** تقع في شمال ولاية سعيدة طريق الرابط بين سعيدة معسكر

(المنطقة الصناعية PB123)، المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات :

سعيدة، البيض و النعامـة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم

06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديـة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا

شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م<sup>2</sup>.

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م<sup>2</sup>.

- الهاتف : 048-51-22-71 / 72.

- التلكس : 2.15078

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نـفـطـال سـعـيـدة

2 وثائق مأخوذة من مؤسسة نـفـطـال سـعـيـدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفضال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

عدد عمال شركة نفضال سعيدة.

يقدر عدد عمال شركة نفضال سعيدة منطقة GPL لشهر أكتوبر 2014 بـ :

العمال	الصف
12	إطار سامي
58	إطار
183	عون تحكم
100	عون تنفيذ
363	المجموع

الجدول رقم (5) يمثل تصنيفات وعدد العمال لشركة نفضال - سعي

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الأول : تنظيم الشركة و هيكلها.

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب و موطن المشاكل و الصراعات، أي

أنها المقياس الجيد و الركيزة الأساسية لأي كان.

إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها و طبيعة نشاطها و عن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي عبارة

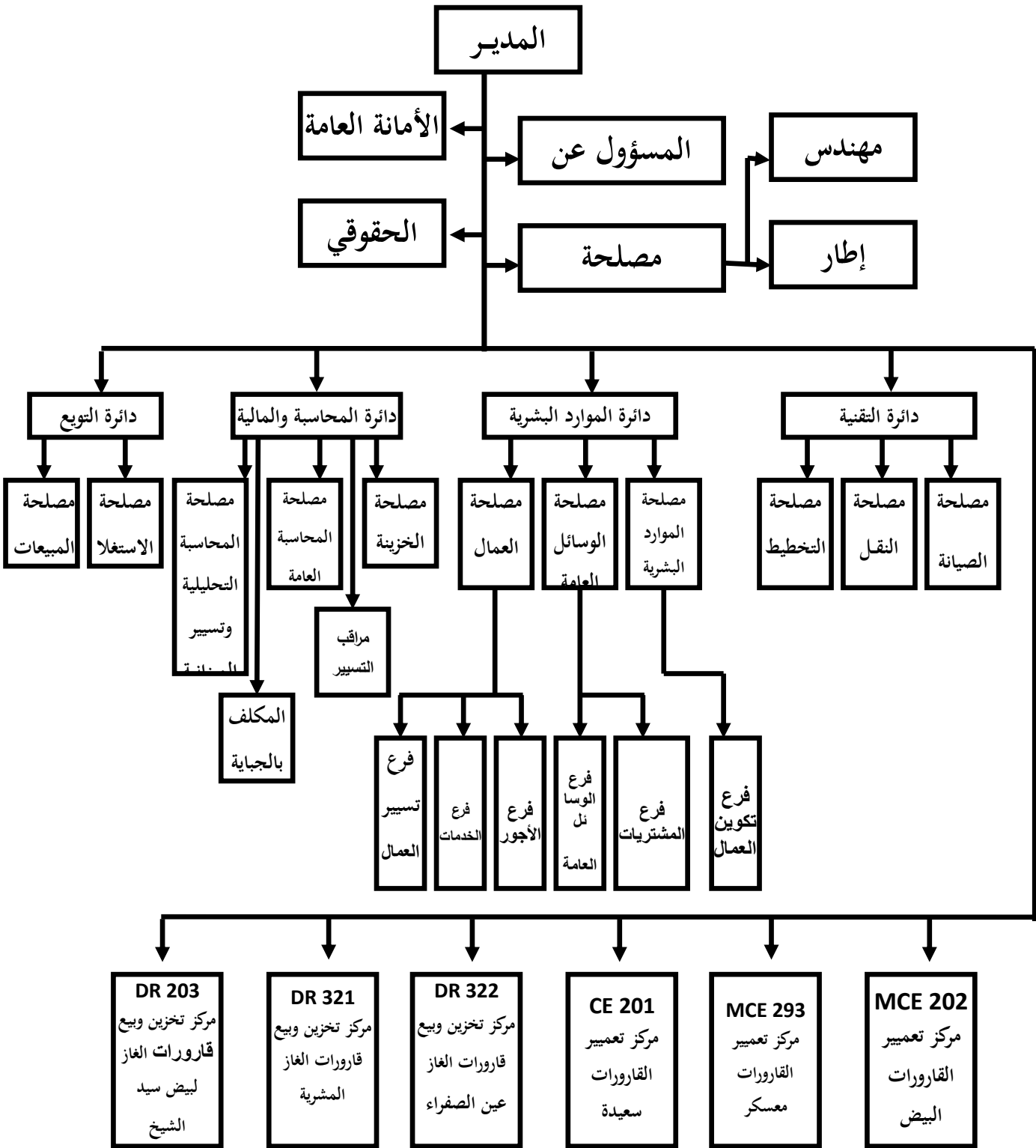
أدق وحدة إقتصادية مكملة للإقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر و توضح منهجها و

خططها التنظيمية بطريقة حسنة و جيدة، و تزيد في بيان الوظائف و الإختصاصات بشكل ملائم و سليم و هذا

بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها و خلاياها و كذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة

المتابعة و المراقبة و المراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك

الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي



الشكل رقم (17) الهيكل التنظيمي لشركة نفطال - سعيدة -

وثائق مأخوذة من مؤسسة نفطال سعيدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### دراسة دائرة التوزيع.

مهمتها التخطيط و كيفية استعمال التجهيزات و العتاد (الإنتاج، التخزين، التوزيع)، ضمان و مراقبة الإنتاج و التمويل و التخزين، تقديم الاقتراحات و التعديلات. و هذا القسم يضم مصلحتين رئيسيتين هما كالتالي :

### الوظائف و المهام:

1 - مديرية الوحدة: هي عبارة عن مديرية متخصصة في منتج GPL (غازالمبروبان المميع)

2 - الوحدة : يعتبر مسير الرئيسي للوحدة ككل يسهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة و يوجه و يعطي الأموال لرؤساء الدوائر و رؤساء المراكز المصغرة و مستودعات التخزين و يوقع القرارات المختلفة حسب النشاط، و هو بدوره يتم تعيينه من طرف مدير برعاية المؤسسة (الأم)

3- أمانة مدير : هي كاتمة الأسرار مدير الوحدة و كما تنظم مواعيد الاستقبال و مواعيد جلسات الاجتماع

...الخ.

4- مصلحة الإعلام الآلي و السير : ضمان السير الحسن للإعلام الآلي (برامج الصيانة) ارسال و استقبال على

مستوى المديرية و على مستوى الوحدات

5- الممثل القانوني للمؤسسة : يمثلها قانونيا في المحكمة بحيث يتم الرجوع إليه في حالة حصول نزاعات،

صدمات...الخ.

6-رئيس الأمن الصناعي : يقوم بجمع القرارات و ارشاد أعوان الأمن الصناعي و كذا القرار إلى المديرية العامة

للجزائر.

7-رئيس الأمن الداخلي : يعتبر الأمن الداخلي شيء مهم للمؤسسة بحيث يحميها من جميع الأخطار التي يمكن

أن تكون بالغة سريعة مراقبة المشبوهين يمكن دوره في المراقبة اليومية لشاحنات الخواص و الأشخاص العاديين. 1

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نفطال سعيدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفضال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

دائرة الموارد البشرية و الوسائل المشتركة و المستخدمين.

1-رئيس دائرة الموارد البشرية و المستخدمين و الوسائل المشتركة: يقوم بتسيير المستخدمين مثال: عند دخول أحد العمال إلى المؤسسة و بعد امتحانه و نجاحه في المنصب و انتهاء من الفترة التدريبية و هي أغلب الأحيان 6 أشهر يقوم المؤسسة بتخصيصة نهائيا في منصب كل هذه العملية يسهل عليها رئيس الدائرة إلى غاية فترة العمل (التقاعد) و الوسائل المشتركة: بحيث الدخل الشهري بما فيه أتوات و المنح و الخدمات و كذا الحوافز المقدمة.

2-رئيس مصلحة المستخدمين المصلحة المشتركة: يقوم بتنفيذ جميع قرارات رئيس دائرة البشرية و المستخدمين و الوسائل و الوسائل المشتركة

3- رئيس فرع المستخدمين و المصلحة المشتركة: ينفذ قرارات رئيس المصلحة

4- مسير الموارد البشرية: يقوم بتسيير خدمات العاملين في المركز من حيث تعداد عدد الأمراض الغيابات العطل الغير المبررة ..الخ.

5-أمانة رئيس دائرة موارد البشرية و المستخدمين و الوسائل المشتركة : تقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة و كاتمة أسرار

6- الخلية الاجتماعية: ضمان حقوق الاجتماعية للعامل إلى حين حصوله على التقاعد

7- رئيس مصلحة التكوين: يقوم بتنفيذ قرارات رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل المشتركة و المستخدمين (متابعة العامل لترجمة في العمل)

8- رئيس فرع الدخل الشهري: يقوم بتنفيذ قرار رئيس مصلحة المستخدمين و المصلحة المشتركة يساعده في ذلك

9- مسير الدخل الشهري: يقوم بتسيير حقوق الدخل الشهري للعامل

10- فرع الخدمات: يقوم هذا الفرع خدمات المستخدمين (العطل المرضية الاجر العائلي تعويضات الضمان الاجتماعي (التعاضدية لنفضال))<sup>1</sup>

8-الدائرة المالية و المحاسبة:

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نفضال سعيدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

- 1- رئيس دائرة المالية و المحاسبة: يسير و يوجه المصالح المختصة بالمالية و محاسبة و الخزينة المالية
- 2- رئيس مصلحة المحاسبة: يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة في ما يخص المحاسبة
- 3- رئيس المصلحة المالية: يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة فيما يخص المالية (الغلاف المالي)
- 4- رئيس مصلحة الخزينة: يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة فيما يخص الخزينة
- (محاسب، أمانة رئيس دائرة، مسير الصندوق الرئيسي ، مسير) تنفيذ قرارات رؤساء المصالح
- 9- الدائرة التجارية:
- 1- رئيس دائرة التجارية: يقوم تسيير المصلحة فيما يخص الزبائن و البيع اليومي و كذلك تسطير الأهداف المراد تحقيقها
- 2- رئيس مصلحة الاستغلال: يقوم بتنفيذ قرار و لديه دراية كافية لتحقيق النتائج و ذلك بجمع المعلومات عن البيع الإنتاج
- 3- رئيس مصلحة التجارية: تنفيذ قرارات رئيس دائرة تجارية و كذلك يقوم بمراقبة اليومية بعملية البيع و معرفة القدرة المسطرة للبيع و الشراء
- 4- مسير مكلف بدراسات: دراسة عملية البيع و الشراء و دراسة اهداف المسطرة
- 5- أمانة رئيس دائرة تجارية: كاتمة أسرار
- 6- رئيس القطاع: تسيير عملية الشراء و بيع بالنسبة للزبون
- 10- مصلحة وسائل العامة:
- 1- رئيس مصلحة وسائل العامة: يسير و يوجه المصلحة في ما يخص المواد العامة مثال: (مكاتب، كمبيوتر، كراسي أقلام، معدات و تجهيزات المكتب و غير ذلك من الوسائل)
- 2- رئيس فرع وسائل العامة: يوقع ورقة الطلب من طرف الجهة الطالبة و له القبول والرفض و يراقب المخزن بصفة دائمة
- 3- رئيس فرع مراقبة: يقوم بالمراقبة اليومية لطلبات المؤسسة من حيث تجهيزات المكتب (موجودة و غير موجودة)
- 4- المشتري: شراء تجهيزات المكتب
- 5- الأمانة رئيس مصلحة: كاتمة أسرار

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نَفْطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

(أمين مخزن، مسير مخزن، واضع الفاتورة، سائق) تنفيذ قرارات رئيس المصلحة كل حسب وظيفته

11- دائرة التقنية:

1- رئيس الدائرة التقنية: يشرف على تسيير دائرة فيما يخص العتاد المتنقل و تنصيب البروبان و يصلح العتاد المتنقل

2- مفتش العتاد المتنقل: يقوم بالمراقبة اليومية للشاحنات و السيارات التابعة لنفطال و كذلك عند عملية البيع (مزد العلي) مراقبة العتاد المتنقل

3- رئيس مصلحة العتاد المتنقل: تنفيذ قرارات التقنية فيما يخص العتاد المتنقل ( يقدم لرئيس الدائرة تقارير الشهرية و يومية حول الأعطاب و التصليح فيما يخص الشاحنات، اختفاء شاحنة نقل الغاز لوحدة أخرى أثناء أداء عملها... الخ).

4- تقني في الطريقة: يقوم بوضع مخططات الآلات كما يوضح بدقة عن طريق مخطط مكان عطب الآلة (منصب البروبان، أمين مخزن، رئيس مستودع، ميكانيك السيارات، رئيس مخزن) تنفيذ قرارات كل حسب وظيفته. المطلب الثالث : عوامل القوة و الضعف في الشركة.

عوامل القوة :

- شركة نفطال بسعيدة تحتل المرتبة الأولى في السوق لوحدها و ليس لها منافس، و تعتبر نقطة ضعف في نفس الوقت لأن المؤسسة لا تحاول التحسين و الرفع من التسيير و الإنتاج و كيفية تعيين المنتج و كيفية إيصاله و تستغني عن عملية الإشهار.

- هي شركة وطنية كبرى و بطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل : تسهيلات للحصول على مساعدات مالية و تجهيزات العتاد (الآلات) و هي محل ثقة من طرف الدولة.

- تجديد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني و الدراسي، و التحكم في التقنيات.

- المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).

- معرفة رد فعل المستهلك.<sup>1</sup>

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نفطال سعيدة



## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

- تتبع المؤسسة سياسة الأفواج التي هي موجودة حاليا في الكثير من المؤسسات الوطنية وذلك عند الزيادة في عدد العمال يكون من السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى فوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات و الثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضا، و هنا يرتفع الإنتاج إذ يقدر ب : البوتان 12379 طن و البروبان 160 طن.

عوامل الضعف :

- عدم وجود منافس في السوق يؤدي إلى تجمد المؤسسة في ميادين مختلفة.  
- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فترات عدم توفر الأمن خلال السنوات 1996 مثلا بالنسبة لناقلات (Vrac).

- التفريط و الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها المستهلك من اللامبالاة و عدم تلبية الرغبة.  
- الخاص بوسائل نقله يعتبر منافس للعامل للشركة من قبل، معناه في وقت مضى كانت الشركة تستخدم وسائلها الخاصة للنقل لكن هاته الوسائل كانت تعتبر وسائل نقل لا تلي حاجات المستهلك، و لا تحقق له رغباته الخاصة و كان سائقي هاته الوسائل (من شاحنات و ...) يتمردون في ذلك، و بالتالي اضطرت الشركة بإدماج الخواص من أجل القيام بعملية النقل و إيصال السلع لمستعمليها إذن أصبح الخاص يشكل خطرا و اعتبر منافسا في نفس الوقت للعامل بالشركة.

### **مطلب الثاني: نبذة عن ملامح التغيير التنظيمي التي مست مؤسسة سوناطراك ( نفطال)**

نظرا لما تقدمه نفطال من خدمات للمواطن العادي وللإقتصاد الوطني بشكل عام، ونظرا لوجود هذه المؤسسة في محيط يتسم بالحركة والديناميكية، وبسبب ما أملتته ظروف السوق، والتغيير الحاصل في المحيط الخارجي الخاص بالمؤسسة، ونظرا لجملة من الأسباب، أهمها التغييرات المفروضة نتيجة فتح الأسواق التي يجب أن تتأهب لها المؤسسات الجزائرية ككل، وشركة نفطال بشكل خاص. لذا فقد أبدى المسؤولون إهتماما واضحا بهذه المؤسسة، عن طريق تغييرها وتطويرها إلى الأحسن ، لتقديم خدماتها بشكل أفضل . لعل أهم التغييرات التي شهدتها مؤسسة نفطال ، هو التغيير في

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نפטال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

الميكال التنظيمي ، وكذلك تبنيتها لمصطلح جديد وهو الجودة الشاملة أو ما يعرف إنزوا إضافة إلى عدة قرارات جديدة والغير في الجانب التقني، وإجراءات العمل كذلك 1

المبحث الثالث: الإستبيان ووصف مجتمع الدراسة

المطلب الأول: دراسة محتوى الإستبيان

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس وتحليل مواقف وإتجاهات الموظفين في مؤسسة نפטال لولاية سعيدة، نحو التغيير التنظيمي، فقد تم تحديد ثلاث أهداف فرعية وهي:

- معرفة أسباب التغيير التنظيمي .

- معرفة موافق العمال نحو التغيير التنظيمي ما إذا كان بالمقاومة أو التأييد.

- معرفة وجهات نظر العمال حول التغيير التنظيمي بإعطاء آراءهم وإقتراحاتهم لتطبيقه وإنجاحه.

أولا : صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل ضمان صدق أداة الدراسة، قمنا بعرض الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، من ذوي العلم والخبرة في المجالات البحث العلمي، تمثلوا في عدد من الأساتذة الجامعيين، وتم عرض الإستبيان كذلك على عدد من المؤهلين في مجال موضوع الدراسة على مستوى المؤسسة محل دراستنا، بإعتبارهم أكثر قربا من موضوع دراستنا من جانب، ودرابتهم بنوعية أسلوب المخاطبة المفهوم بين أفراد مجتمع الدراسة من جهة أخرى. وطلبنا من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الدراسة، ومدى إنتمائتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذا تعديل بحذف وإضافة العبارات .

ثانيا: مجتمع الدراسة وأقسام ومحاور الإستبيان:

1- برغم من تواجد عدد مقبول من الموظفين 363 مزطف، إلا أن المؤسسة قامت بتقييدنا وفرض علينا عدد الإستبيانات التي يجب أن نوزعها (لا تتعدى 60 إستبيان ) على موظفيها لأسباب تنظيمية وإدارية خاصة بها. حيث بالإعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الإستبيان على جميع الموظفين

1 وثائق مأخوذة من مؤسسة نפטال سعيدة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نَفْطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

للإجابة على الأسئلة التي تضمنتها، مع الحرص على إستعادة كافة الإستبيانات الموزعة دون نقصان ، سليمة وصالحة للدراسة .

### ثالثا- أقسام ومحاوَر الإستبيان

2- يعد الإستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة تقريبا بموضوع بحثنا هذا، بالمقابل تم إستشارة رئيسة قسم الموارد البشرية في مؤسسة نَفْطال، حول أهم المعلومات التي يمكن إدراجها في إستبياننا والتي ساعدتنا على تصميمه حيث تم توظيفها داخله. ليقدّم إلى موظفي مؤسسة نَفْطال في صورته النهائية.

### رابعا : وصف الإستبيان :

يحتوي على قسمين رئيسيين وقسم ثانوي آخر وهو عبارة عن أسئلة داعمة للإستبيان

- **القسم الأول:** يضم القسم الأول البيانات الأولية، وهي عبارة عن البيانات (الشخصية الجنس، السن، المستوي التعليمي ، الأقدمية في العمل ، والوظيفة).

- **القسم الثاني:** بالنسبة للقسم الثاني فيشمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة (الموظفين) حول ثلاث محاور وهي على النحو التالي:

**المحور الأول:** تم تخصيصه لمعرفة آراء موظفي مؤسسة نَفْطال حول أهم أسباب التغيير التنظيمي ويضم العبارات من 01 إلى 19.

**المحور الثاني:** أما بالنسبة لهذا المحور فخصصناه لمعرفة توجهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بالمقاومة. ويضم العبارات من 20 إلى 26.

**المحور الثالث:** فيتعلق بالمؤيدين للتغيير التنظيمي . ويضم العبارات من 27 إلى 35.

### القسم الثالث الثانوي:

دون أن ننسى الجزء المخصص للأسئلة الداعمة لإستبياننا والذي لا تقل أهميته عن الأقسام سابقة ذكر. حيث أنه سيساعدنا في تحليل نتائجنا وذلك من خلال الاعتماد على أجوبة الموظفين لها، كذلك استخلاص أهم الاقتراحات لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة. حيث أنه يضم العبارات من 36 إلى 44 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### المطلب الثاني : سلم ليكرت Likert

تم إدراج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت Likert ذو الخمس درجات، حيث كانت متدرجة على النحو التالي:

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

جدول رقم(6): يمثل سلم ليكرت Likert

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:  
طول الفئة: يمثل طول الفئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت، والذي يعطي بالعلاقة التالية  
طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.  
حيث المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة .  
وحسب فئات استبياننا نجد:

$$\text{المدى : } \boxed{5-1 = 4}$$

ثم يقسم المدى على عدد الفئات المحصل على طول الفئة الصحيح كما يلي :

$$\text{طول الفئة } \boxed{4/ 5=0.80}$$

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(7): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالته .

الفئات	الدرجة	دلالته
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية من المقاومة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة ضعيفة من المقاومة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة (بين المقاومة والتأييد)
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة ضعيفة من التأييد
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	درجة عالية من التأييد

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على فئات مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثالث : تحليل الاستبيان

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

• أدوات الإحصاء الوصفي .	• أدوات الإحصاء الإستدلالي:
أ- التكرارات ب- المتوسط الحسابي ج- الإنحراف المعياري د- النسب المئوية	أ- معامل ألفا كرونباخ ب- إختبار التوزيع الطبيعي ج- إختبار ANOVA د- معامل الارتباط و- تحليل الإنحدار المتعدد

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

ثانياً: اختبار صدق الأداة معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم (8) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
1	19	0.844	أسباب التغيير التنظيمي
2	7	0.803	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
3	9	0.824	أسباب تأييد التغيير التنظيمي
4	35	0.888	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS-v-21

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور الثلاث تمثل على التوالي 0.844، 0.803، 0.824 و تعد هذه القيم، قيم ثبات عالية في كل المحاور. أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.888 مما يدل على صدقها، وكذلك نسبة ثبات عالية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفطال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### ثانيا : وصف و تحليل الاستبيان

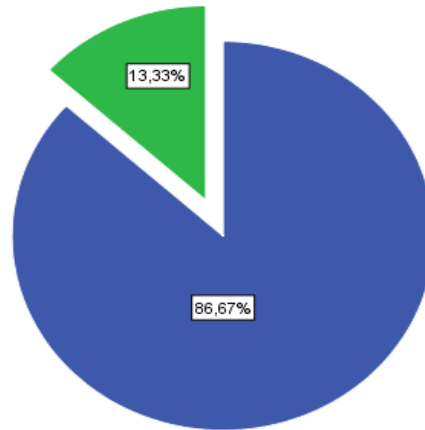
❖ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

1- نوع الجنس

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	52	86,7%
أنثي	8	13,3%
المجموع	60	100



الشكل (18) دائرة نسبية توضح الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS- V- 21

من خلال تفسيرنا لنتائج المأخوذة من الجدول أعلاه وبالملاحظة إلى الدائرة النسبية نلاحظ أنه أكثر فئة عاملة في مؤسسة نفطال هي فئة الذكور بنسبة 86.7% وتليهم فئة الإناث بنسبة 13.33%، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله مؤسسة نفطال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نفضال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

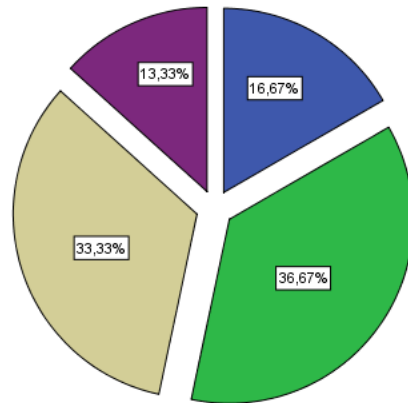
### 2- السن

جدول رقم ( 10 ): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	10	16,7
من 31 إلى 40 سنة	22	36,7
من 41 إلى 50 سنة	20	33,3
أكثر من 50 سنة	8	13,3
المجموع	60	100,0

السن  
Zone de texte

■ أقل من 30 سنة  
■ من 31 إلى 40 سنة  
■ من 41 إلى 50 سنة  
■ أكثر من 50 سنة



الشكل رقم (19): يوضح السن

المصدر: إعداد من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح لنا، أن معظم عمال نفضال، الذين أعمارهم أقل من 30 سنة نسبتهم تقدر ب 16.7%. في حين بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة 36.7%. وكذلك الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 40 سنة فنسبتهم 33.3%. أما بالنسبة للفئة التي أعمارها أكثر من 50 سنة فنسبتها 13.3%. وهذا يعني أن معظم العمال يتمركزون في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة .



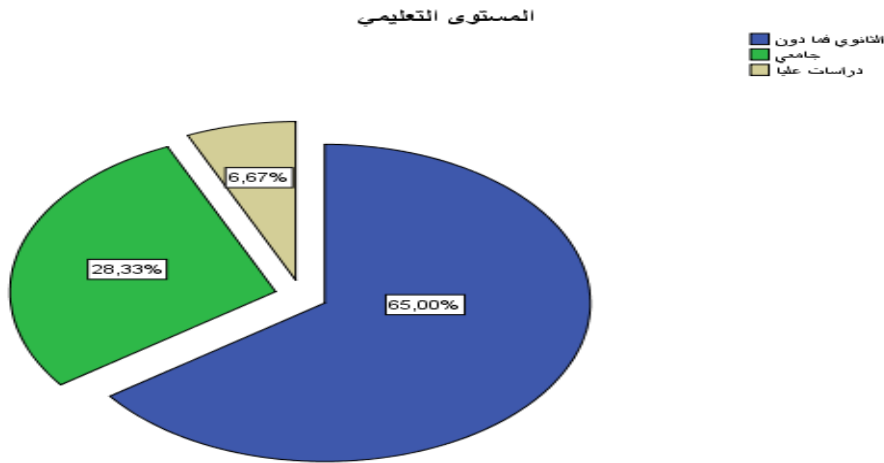
## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة نيفال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### 3- المستوى التعليمي

جدول رقم ( 11 ): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية%
ثانوي فما دون	39	65%
جامعي	17	28.3 %
دراسات عليا	4	6.7%
المجموع	60	100%

الشكل رقم (20): يوضح المستوى التعليمي.



المصدر: إعداد من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج، SPSS V21

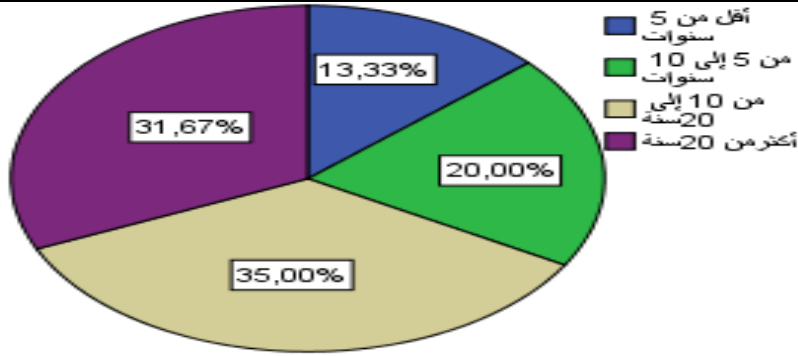
تم تصنيف المستوى التعليمي إلى ثلاث خيارات متمثلة في : ثانوي فما دون ، جامعي ، دراسات عليا نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن العمال الذين ينتمون إلى المستوى ثانوي فما دون هم 39 أي ما يعادل نسبة 65% أما الذين ينتمون إلى المستوي الجامعي فهم 17 أي ما يعادل 28.3% ، وفيما يخص حاملي الشهادات العليا فهم 4 وذلك بنسبة 6.7%. ومن خلال النتائج المتحصل عليها سابقا نلاحظ أن العمال المنتمين إلى المستوى ثانوي فما دون يستحوذون على المناصب في مؤسسة نيفال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### الأقدمية في العمل

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية في العمل
13,3%	8	أقل من 5 سنوات
20%	12	من 5 إلى 10 سنوات
35%	21	من 10 إلى 20 سنة
31.7%	19	أكثر من 20 سنة
100	60	المجموع



لشكل رقم (21): يوضح الأقدمية في العمل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج، SPSS V21

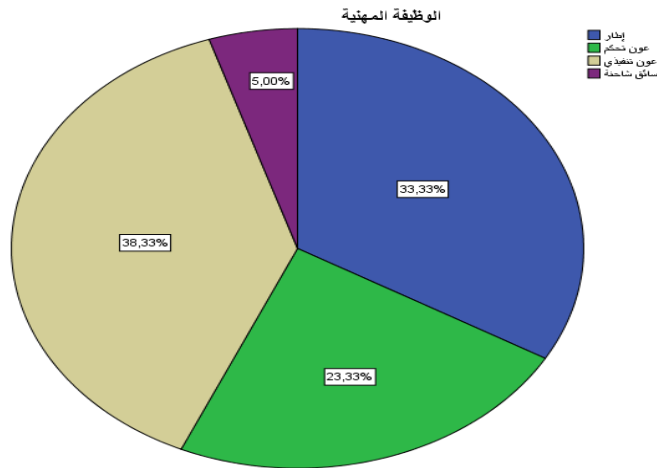
من خلال الجدول والشكل البياني يتضح لنا أن عدد العمال الذين لديهم الخبرة أقل من سنوات هم 8 وهو ما يمثل نسبة 13.3%، أما الذين خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات هو 12 ونسبتها بلغت 20%، أما الذين خبرتهم 10 إلى 20 سنة هم 21 ما يعادل 35%، والعمال الذين خبرتهم تفوق 25 سنة فبلغت نسبتهم 30.7% وبناء على النتائج المتحصل عليها فسنوات الخبرة السيطرة هي من 10 إلى 20 سنة .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### الوظيفة المهنية

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية.

النسب المئوية	التكرارات	
33,3%	20	إطار
23,3%	14	عون تحكم
38,3%	23	عون تنفيذي
5.1%	3	سائق شاحنة
100	60	المجموع



الشكل رقم (22): يوضح توزيع الوظيفة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 21

الملاحظ من خلال الجدول رقم والشكل البياني رقم أن الفئة المستجوبة تم تقسيمها إلى الوظائف التالية: إطار، عون تحكم، عون تنفيذي، و سائق شاحنة ، حيث بلغت نسبة من يعملون في منصب إطار 33.3% أي يعادل 20، و فيما يتعلق بمنصب عون تحكم فقد بلغت نسبتهم 23.3% أي 14 عون، أما فيما يخص منصب عون تنفيذي فقد وصلت نسبتهم إلى 38.3% أي ما يقارب 23 عون، و بالنسبة لوظيفة سائق شاحنة فقد بلغت نسبتهم 5.1% أي ما يمثل العدد 3.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

٤٥ حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور

الأول والثاني ( مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي )

الجدول رقم(14) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان م 2 م 3

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الإستبيان الخاصة بالمحور الثاني والثالث	
غير موافق	1.188	2.50	أشعر برفض التغيير التنظيمي.	س20
غير موافق	1.313	2.49	. الخوف من فقدان الصلاحيات .	س21
غير موافق	1.220	2.36	الخوف من فقدان السلطة	س22
غير موافق	1.333	2.28	الخوف من فقدان الوظيفة.	س23
غير موافق	1.344	2.45	ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا و مكاسب التغيير بين موظفين	س24
غير موافق بشدة	1.288	1.75	التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين	س25
غير موافق	1.253	2.43	تطبيق التغييرات الجذرية مثل: إعادة هيكلة نظام المؤسسة سيواجهه مقاومة من قبل الموظفين.	س26
غير موافق	0.869	2.59	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي</b>	
موافق بشدة	1.361	3.40	أشعر بقبول التغيير التنظيمي	س27
موافق	1.043	3.60	يؤخذ بعين الاعتبار قيم وعادات وتقاليد الموظفين عند إحداث عملية التغيير.	س28
موافق	1.213	3.45	يوجد إعلام و اتصال يعرف التغيير التنظيمي مثل: "ملصقات وإعلانات و مجالات.	س29
موافق	1.314	3.47	يوجد قنوات اتصال بين مختلف المستويات.	س30
موافق	1.128	3.41	يسهل الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة إحداث عملية التغيير دون عوائق ولا أخطاء.	س31
محايد	1.401	3.40	يتم تخزيننا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة.	س32
موافق	1.213	3.46	أشعر أن التغيير يزيد من قدراتي وكفاءاتي.	س33
موافق	1.358	3.55	التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطوير الحاصل .	س34
موافق	1.330	4.10	أرى أنه الوقت الملائم لإحداث للتغيير.	س35
موافق	0.911	3.59	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : تأييد التغيير التنظيمي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS - v- 21

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

من الجدول أعلاه نلاحظ انه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان، بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول و الذي هو " أسباب مقاوم التغيير التنظيمي " **2.59**، وانحرافه المعياري **0.869** وهذا يعني أن درجة غير موافق الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة غير موافق، حيث جاءت العبارة العشرون في المرتبة الأولى و هي " أشعر برفض التغيي التنظيمي " بمتوسط حسابي قدره **2.50** في حين جاءت العبارة الخامسة و العشرون في المرتبة الأخيرة و التي هي " التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين " بمتوسط حسابي قدره **1.288** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة غير رافضين للتغيير التنظيمي بل قابلين له.

أما بالنسبة للمحور الثاني نلاحظ انه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان، بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول و الذي هو " أسباب تأييد التغيير التنظيمي " **3.59**، وانحرافه المعياري **0.911** وهذا يعني أن درجة موافق الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق، حيث جاءت الخامسة والثلاثون في المرتبة الأولى و هي " أرى أنه الوقت الملائم لإحداث التغيير. " بمتوسط حسابي قدره **4.10** في حين جاءت العبارة الخامسة و العشرون في المرتبة الأخيرة و التي هي " التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين " بمتوسط حسابي قدره **1.330** و هذا يعني أن مجمل أفراد يؤيدون التغيير التنظيمي لأنهم يرون أنه الوقت الملائم للتغيير التنظيمي.

## الفصل الثالث:دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

### ثالثا: التوزيع الطبيعي

نضع الفرضيتين التاليتين :

$H_0$  : مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$  : مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية وبعد القيام بدراستها عن طريق إختبار كلوموغروف الذي يعد أحد الاختبارات اللامعلمية على الجدول التالي:

الجدول رقم (15) إختبار التوزيع الطبيعي لمفردات العينة(Kolmogorov)

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	
	مستوى الدلالة
إجمالي الإستمارة	0.844

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج،SPSS V 21

من خلال الجدول أعلاه تحصلنا على قيمة المعنوية الإحصائية ( Sig ) في جميع أسئلة الدراسة أكبر من قيمة

$\alpha = 5\%$  وبالتالي نقبل الفرضية العدمية بأن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة بأن

مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث القاعدة المطبقة إذا كانت  $P- Value > 5\%$  نقبل الفرضية

العدمية، والعكس إذا كانت أصغر من  $5\%$ .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:

❖ الفرضية الأولى:

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقا للبيانات الشخصية.

ملاحظة: المقصود بلوفاق المحورين الثاني و الثالث (المقاومة و التأييد).

تتفرع منها الفرضيات التالية :

1 فرضية فرعية- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير للمواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الجنس.

H<sub>0</sub>: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس .

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس

الجدول (16) : يوضح نتائج دلالة فروق الجنس.

محور الإتجاهات (المقاومة والتأييد)	Sig.	T		
			أدنى قيمة	أعلى قيمة
محور الإتجاهات (المقاومة والتأييد)	,805	-1,770	-1,00386	,06155
		-1,876	-1,03294	,09064

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج، SPSS V 21

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

حسب إختبار التباين نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية  $\text{sing} \geq 0.5$  أي  $0.805 \geq 0.5$  وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس وهذا ما تؤكده لنا  $T$  المحسوبة داخل مجال الحرية .

فرضية فرعية 2

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير السن.

: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً لمتغير السن.  $H_0$

$H_1$ : توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقاً لمتغير السن .

الجدول (17) : يوضح نتائج دلالة فروق السن

	Sig.	T	أدنى قيمة	أعلى قيمة
محور الإتجاهات (المقاومة والتأييد)	,566	,401	-,47404	,70585
			,369	14,550

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج، SPSS V 21

حسب إختبار التباين نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية  $\text{sing} \geq 0.5$

أي  $0.566 \geq 0.5$  وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير السن وهذا ما تؤكده لنا  $T$  المحسوبة داخل مجال الحرية .

وفي هذه الحالة تم استخدام تحليل التباين **ANOVA**



## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

فرضية فرعية 3

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

$H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير المستوى التعليمي .

$H_1$ : توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (18) يوضح نتائج دلالة فروق المؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	2,465	2	1,232	2,549	,087
Intra-groupes	27,555	57	,483		
Total	30,019	59			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج، SPSS Version 21

حسب إختبار التباين نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية  $0.05 \geq \text{sig}$

أي  $0.05 \geq 0.087$  وهذا يعني رفض الفرضية ال بديلة  $H_1$  وقبول الفرضية ال لعدمية  $H_0$  ، أي لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

فرضية الفرعية 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الأقدمية في العمل.

وفي هذه الحالة تم استخدام تحليل التباين ANOVA

$H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير الأقدمية في العمل.

$H_1$ : توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير الأقدمية في العمل

الجدول (19): يوضح نتائج دلالة فروق الأقدمية في العمل

	مجموع المربعات	ddl	متوسط المربعات	F	.Sig
بين المجموعات	,619	3	,206	,393	,759
Intra-groupes	29,401	56	,525		
Total	30,019	59			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج، SPSS V 21

حسب إختبار التباين نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية  $\text{sing} \geq 0.05$

أي  $0.759 \geq 0.05$  وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الأقدمية في العمل .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

الفرضية الفرعية 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مواقف العمال على تبني التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة.

$H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق ذو دلالة إحصائية وفقا لمتغير الوظيفة.

الجدول (20): يوضح نتائج دلالة فروق الوظيفة

	Sig	T	أدنى قيمة	أعلى قيم
الوظيفة محور الاتجاهات ) المقاومة والتأييد	,190	,182	-,42388	,50692
		,169	-,46936	,55239

الصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS-V21.

حسب إختبار التباين نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المعنوية  $\text{sig} \leq 0.05$

أي  $0.190 \leq 0.05$  وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي توجد فروق

ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الوظيفة وهذا ما تؤكده لنا T الغير المحسوبة داخل مجال الحرية .

وفي هذه الحالة تم إستخدام تحليل التباين ANOVA

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

باستخدام معامل الارتباط لبيرسون تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم(21): يوضح علاقة الارتباط بين أسباب التغيير التنظيمي و مواقف العمال.

أسباب التغيير التنظيمي		
قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	
0.343*	0.007	المقاومة
0.635**	0.000	التأييد

الصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS-V21.

إذ تشير معطيات الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أسباب التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير بمعامل ارتباط ضعيف بلغت قيمته (0.343\*) بنسبة 34% عند مستوى المعنوية 10% ، أما مستوى الدلالة فكانت أكبر من قيمة P-Value هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أسباب التغيير و المقاومة.

ونلاحظ علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أسباب التغيير التنظيمي وتأييد التغيير بمعامل ارتباط قوي بلغت قيمته (0.635\*\*) بنسبة 63% عند مستوى المعنوية 10% ، و مستوى الدلالة كانت أكبر من قيمة P-Value وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أسباب التغيير و التأييد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة ريفال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

جدول رقم (22): علاقة ارتباط بين بعض عبارات المقاومة مع محور المقاومة

التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين	ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين	الخوف من فقدان الوظيفة	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
,362** ,005	,691** ,000	,828** ,000	1 معامل بيرسون الدلالة الامعنوية
60	60	60	60 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي حجم العينة
,227 ,082	,513** ,000	1	,828** ,000 معامل بيرسون الدلالة الامعنوية
60	60	60	60 الخوف من فقدان الوظيفة حجم العينة
,065 ,624	1	,513** ,000	,691** ,000 معامل بيرسون الدلالة الامعنوية
60	60	60	60 ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين حجم العينة
1	,065 ,624	,227 ,082	,362** ,005 معامل بيرسون الدلالة الامعنوية
60	60	60	60 التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين حجم العينة

\*\*الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

الصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS-V21.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين محور مقاومة التغيير التنظيمي وبين عباراته فيما بينها وهذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 حيث يلاحظ أن أقوى إرتباط كان في العبارة "الخوف من فقدان الوظيفة" حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون\*\* 0.828 وهذا معناه أنه كلما كان الخوف من فقدان الوظيفة كانت هناك مقاومة للتغيير التنظيمي كما انه هناك إرتباط قوي بين عبارة "ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين" و مقاومة التغيير التنظيمي بلغت قيمته \*\*0.691 وبينه وبين عبارة "التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين" بقيمة إرتباط \*\*0.362 هذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها المتمثلة في :

الخوف من فقدان الوظيفة، عبارة ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين، التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين . وبالتالي فإن هذه الاسباب لها التأثير الكبير والفعال في دفع العمال إلى مقاومة التغيير التنظيمي. وهذا ما يدفعنا بالضرورة إلى معالجة ودراسة هاته الأسباب بعمق أكبر لجعلها فرصة المؤسسة للتغيير للأحسن لا تهديد لها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

جدول رقم (23): علاقة ارتباط بين بعض عبارات التأييد مع محور التأييد

	أسباب تأييد التغيير التنظيمي	أرى انه الوقت الملائم لتغيير	التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل	يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة
أسباب تأييد التغيير التنظيمي	معامل بيرسون الدلالة الامعنوية 1 ,827** 60	أرى انه الوقت الملائم لتغيير 60	التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل ,739** ,000 60	يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة ,789** ,000 60
أرى انه الوقت الملائم لتغيير	معامل بيرسون الدلالة الامعنوية ,827** ,000 60	أرى انه الوقت الملائم لتغيير 1 60	التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل ,683** ,000 60	يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة ,625** ,000 60
التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل	معامل بيرسون الدلالة الامعنوية ,739** ,000 60	أرى انه الوقت الملائم لتغيير ,683** ,000 60	التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل 1 60	يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة ,535** ,000 60
يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة	معامل بيرسون الدلالة الامعنوية ,789** ,000 60	أرى انه الوقت الملائم لتغيير ,625** ,000 60	التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل ,535** ,000 60	يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة 1 60

\*\*الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

الصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS-V21.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي نوعا ما بين محور التأيد للتغيير التنظيمي وبين عباراته فيما بينها وهذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 وحيث يلاحظ أن أقوى إرتباط كان في العبارة " أرى انه الوقت الملائم لتغيير " حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون\*\* 0.827 وهذا معناه أنه كلما رأى العمال من أنه الوقت الملائم لإحداث التغيير كان هناك تأييد للتغيير التنظيمي، كما انه هناك إرتباط قوي بين عبارة " يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة " و تأييد التغيير التنظيمي بلغت قيمته \*\*0.789 وبينه وبين عبارة " التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل " بقيمة إرتباط \*\*0.739 هذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تأييد التغيير التنظيمي وأسبابه المتمثلة في :

أرى انه الوقت الملائم لتغيير، يتم تحفيزنا ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة، التغيير ضرورة حتمية لمواكبة التطور الحاصل

. وبالتالي فإن هذه الاسباب لها التأثير الكبير والفعال في دفع العمال إلى تأييد التغيير التنظيمي.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة رفاط سعيدة نحو التغيير التنظيمي

الفرضية الثانية : دراسة تأثير اسباب المقاومة و التأيد على التغيير و التي مفادها :

الفرضية الفرعية:1"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسباب التغيير على المقاومة."

ولإختبار هذه الفرضية نستخدم طريقة الإنحدار المتعدد و النتائج كانت موضحة في الجدول التال

HO: لا يوجد تأثير ذو دلالة بين أسباب المقاومة والتغيير التنظيمي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أسباب المقاومة والتغيير التنظيمي

جدول رقم (24): يوضح تأثير أسباب المقاومة على التغيير التنظيمي.

	Modèle	R	R-deux	Sig
التغيير التنظيمي	المقاومة	,343 <sup>a</sup>	,117	0.007

الصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS-V21.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه :

**R** : هي عبارة عن مقدار التغيير في المتغير التابع الذي يحدثه المتغير المستقل أو مقدار ما يفسره المتغير المستقل (المقاومة) في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) وهي 0.343، منخفضة ويدل على أن المتغير المستقل المقاومة يفسر حوالي 34% من التغيير في أسباب التغيير التنظيمي ونلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية بلغت نسب 0.007 .  
ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ، القائلة بأنه لا توجد تأثير ذو دلالة احصائية ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  .

## الفصل الثالث: دراسة حالة مواقف موظفي مؤسسة ريفال سعيدة نحو التغيير التنظيمي

الفرضية الفرعية 2: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسباب التغيير على التأييد."

ولإختبار هذه الفرضية نستخدم طريقة الإنحدار المتعدد و النتائج كانت موضحة في الجدول التالي :

HO: لا يوجد تأثير ذو دلالة بين أسباب التأييد والتغيير التنظيمي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أسباب التأييد والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (25): يوضح التأثير ذو الدلالة الإحصائية للأسباب التغيير على المقاومة

	Modèle	R	R-deux	Sig
التغيير التنظيمي	التأييد	,635	,404	.000

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه :

**R** : هي عبارة عن مقدار التغيير في المتغير التابع الذي يحدثه المتغير المستقل أو مقدار ما يفسره المتغير المستقل (التأييد) في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) وهي 0.635، مرتفعة ويدل على أن المتغير المستقل ال تأييد يفسر حوالي 63% من التغيير في أسباب التغيير التنظيمي ونلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية بلغت قيمة 0.000 . ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التأييد و التغيير التنظيمي.

وكنتيجة لما سبق ذكره يمكن القول أن، الموقف ذو العلاقة الأكبر والأثر الأكثر على تبني التغيير هو التأييد بنسبة 63% وتليه المقاومة بنسبة 34% ويقود القول إلى أن هذا التغيير لقي تأييد أكبر من قبل عمال مؤسسة ريفال .

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط أهم أسباب مقاومة وتأييد التغيير التنظيمي على عمال مؤسسة نفضال سعيدة – وذلك لغرض معرفة مواقفهم (مقاومة ، تأييد ) اتجاه التغيير التنظيمي في المؤسسة .

حيث إتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة إلى أن معظم العمال لديهم قبول فكرة التغيير التنظيمي وبالتالي تأييدهم للتغيير التنظيمي وهذا ما يعكس النسبة الكبيرة التي استولوا عليها .

غير أن هذا لا يقضي فكرة الفئة المقاومة للتغيير التنظيمي التي اعتمدت في مقاومتها على عدة أسباب .

أصبح التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة وصارت عمليات التغيير من إعادة تنظيم وتخفيض أحجام المؤسسات وإدخال التقنيات الجديدة وغيرها من العمليات ممارسات تحدث يوميا وقيادة التغيير ليست مهارة تحتكرها الإدارة العليا فقط ولكن المستويات الأدنى بحاجة أيضا لتتعلم القدرة على التحرك السريع من أجل الوصول إلى كفاءة أعلى ويعرف التغيير بأنه التحرك من وضع أو حالة إلى حالة أخرى و بناء على ماتم التطرق له سابقا فسوف نذكر أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال عملنا هذا و هي تأييد أغلبية العمال لهذا التغيير و ذلك بناء على عدة أسباب هي في إعتقادهم وسيلة تتماشى مع ما يصبون لتحقيقه وترقى لمستوى تطلعاتهم ويعتبرونه بمثابة فرصة لهم لإثبات ذاتهم و تعزيز مكانتهم الإجتماعية و زيادت خبراتهم في مجال العمل وذلك من خلال إشراكهم في الرأي و الأخذ به و حصولهم على كافة المعلومات التي يحتاجونها كما رأو أنه الوقت الملائم لإحداث التغيير وأنه ضرورة حتمية لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة، غيرها من الأسباب التي تدفعهم للتأييد بدل المقاومة ، و في نفس السياق وجدنا هناك فئة من العمال هي مقاومة للتغيير و هذا حقها و قد إعتمدت في مقاومتها لهذا التغيير على مجموعة من الدعائم من بينها مايلي: أسباب مرتبطة بشخصيتهم كالخوف من المجهول و فقدان الوظيفة و تفضيل الإستقرار، وكأن يكون التغيير أقل من مستوى تطلعاتهم في تحقيق ما يصبون إليه ، و هناك أسباب مرتبطة بطريقة أحداث التغيير كالوقت الغير الملائم ونقص الموارد المتوفرة لإحداث هذا التغيير ، وأيضا غياب عامل احترام الأفراد والمهارات ، أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي منها : الإنسجام مع القناعات تماسك النظام ، الفوائد والحقوق، رفض غير المألوف و من خلال ما سبق سوف نسرد بعض التوصيات لعها تكون بمثابة محرك أو دليل يساهم و لو بنسبة قليلة في مساعدة المؤسسة الجزائرية على نفض الغبار عليها و أخذ روح المبادرة و المجازفة بدل التقاعس والنظر أمام عتبة مؤسستهاو حثها على تبني ما يعرف بالنظرة المستقبلية من خلال تغيير الذهنيات ووجهات النظر و الأفكار فالأفضل تغيير سلوكيات الأفراد بدل تغييرهم هم الأفراد مثلما هو شائع في مؤسساتنا .

### النتائج والتوصيات:

ومن بين هاته التوصيات مايلي :

- حيث أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في مؤسسة نفضال هو فرض التغيير بالقوة؛ لذا نوصي نحن الباحثين بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير و أيضا هو الخوف من فقدان المكافآت؛ لذا نوصي نحن الباحثين بمكافأة المطبقين لخطط التغيير والاهتمام بموضوع الأجر والمكافآت بشكل عام، و أيضا تجاهل الجوانب الإنسانية؛ لذا يوصي الباحث بالاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه المؤسسة ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير. و أيضا الوقت الغير ملائم للتغيير؛ لذا نوصي نحن الباحثين بشرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء، بمشاركة المنفذين للتغيير. كما نوصي أيضا إجراء دراسات مماثلة للتأكد من أن الأسباب التي توصل إليها هي التي تقف خلف مقاومة الموظفين للتغيير التنظيم. و أيضا حسب العمال عند ما تريد الإدارة احداث التغيير لا تراعي ظروف العامل و كأنه آلة ،لذا نوصي نحن الباحثين بضرورة إشراك العامل في هذه العملية و أيضا أن تسود الشفافية و المصادقية بدل العب تحت الطاولة و كواليس المحاباة و المصالح الشخصية.

### الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005
- 2- أحمد ماهر، تطوير المنظمات "الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري و إدارة التغيير" دار الجامعة الإسكندرية ، 2006
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000،
- 4- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 08 الإسكندرية، 2003
- 6- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005
- 7- حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والإستراتيجيات)، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2014
- 8- حمود، خضير كاظم السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع 2002،
- 9- الساعدي علاء أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، من معهد الإدارة العامة- مسقط، 1996، الكتب باللغات الأجنبية
- 10- سامر جلدة، السبوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر، عمان، 2009
- 11- صالح بن فالخ عبد الله البلوي ، إتجاهات العالمية نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005
- 12- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007
- 13- العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ، دار وائل للنشر، الطبعة الحربي الثانية
- 14- عبد الرحمن بن ناصر السعدي ، تيسير الكريم الرحمة في تفسير كلام المنان، الطبعة الأولى، مكتبة الصفا، القاهرة، 2002

- 15- العبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2003، ص 32.
- 15- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة. "التخطيط التنظيم - الرقابة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 16- العميان، محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى
- 17- فريد كورتل وآخرون، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار النشر، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان، 2015
- 18- الفوزان ناصر محمد والعامري أحمد سالم مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3، ص: 356
- 19- كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2000)
- 20- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006
- 21- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007
- 22- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية
- 23- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 24- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 25- محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000،
- 26- موسى خليل، الإدارة المعاصرة "المبادئ، الوظائف، الممارسة"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
- 27- محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق - سوريا، 2003
- 28- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الإثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 29- نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة، محمود أحمد حسني، دار المريخ، د ط الرياض - المملكة العربية السعودية، 2004 العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الحربي الثانية،

30- هيثم حمود ومروان محمد النسور، الطبعة الأولى، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009

31 يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل" الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع،

قائمة المصادر باللغة الجنبية

32-Benoit Grouard, Francis Meston ,L'Entreprise en Mouvement « conduire et réussir le Changement »,3ém éd,1998 , Dunod- paris

33-Cheriet Mahieddine,Culture d'Entreprise en Algérie " l'expérience de SIDER" Office des publications Universitaires ,Alger,2004

34- François Dupuy, Sociologie du Changement "purquoi et comment changesr les Organisations ? ",Dunod, paris, 2004

35-Frédéric Lucas,Acoeur de Changement,Paris,Dunod, 1993,

36-Garete Morgaa , images de I'organisation ,traduit par Solange chevrier – voue et Michel audef, 4ed ,1989,

37- Gérard Roth et Michal Kurtyka ,Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action, Dunod,paris, 2007,

38- Glenn Morganand Amdrew Sturdy , Beyond organizational change :Structure,Discourse and power in UK Financiol Serrces , Macmillan press Ltd ,Great Britain ,2000

39- Gresse Carole , le entreprises en difficulté , éd , Eeconomicab ,Paris, 1994, p88



- 40- Jean Helms Mills, Making Sense of Organizational Change, Taylor & Francis e – Library, London, and New York, 2004
- 41- Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « Les clés du succès concurrentiel », Ed d'organisation ,paris,2004
- 42-Siegel and Irving M.lane,Personnel and Organizational Psychology, Richard D. Irwin,Inc, USA,1982,p :246
- 43- Marc Schabracq,Changing Organizational Culture "The Change Agent's Guidebook, University of Amsterdam, John Wiley & sons, London, Ltd,2007
- 35- Schermerhorn & autres, Comportement humain et organisation, 2<sup>ème</sup> édition ; village mondial, Canada, 2002

#### القواميس:

36- محمد الدين الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، دار الحديث القاهرة ، 2008

#### قائمة المذكرات

37-إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2005 / 2006

38- د/ صالح بن سليمان الفائز ، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع المقاومة ، أطروحة دكتوراة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008

39- صالح بن فالح عبد الله البلوي ، إتجاهات العالمية نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005

40- عبد الله مداري مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 2001

- 41- معهود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2007/2006
- 42- نسرین البطران و رؤى الخطيب، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي، حلقة بحث جامعة كلية الاقتصاد، قسم التسويق، دمشق
- 43- بلکبير بومدين ، " تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية " رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق جامعة باجي مختار ، عنابة 2005 - 2006  
قائمة المقالات
- 44- التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 12 - 19 ماي 2011  
شوقي قبضان وصدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمات الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة ، الملقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12- 19 ماي 2011
- 45- عامر خيضر حميد الكيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع المقاومة، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007،
- 46- كفاح داوود علي، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب 11-13 مارس 2003
- 47- محمد خير سليم وبلجازية عمر، دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي 2011،
- 48- محمد راتول وأحمد مصنوعة ، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير
- 49- واعر وسيلة ، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، بلدة، 12 - 19 ماي 2011
- المجلات**
- 50- الفوزان ناصر محمد والعامري أحمد سالم مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد37/العدد 3

المواقع الإلكترونية :

51-<http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 28/3/2016-17:15

52- <http://www.hrdiscussion.com/hr17126.html>, 17/2/2016/19:01

53[http://library.islamweb.net/newlibrary/display\\_book.php?idfrom](http://library.islamweb.net/newlibrary/display_book.php?idfrom)  
2016/2/29/14 :33

54-<http://www.fiseb.com>، إدارة الأعمال ، المكتبة الإلكترونية المجانية ، 15/3/ 2008

56-[iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/rabah-derouache1.doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/rabah-derouache1.doc)10/4/2016-17:18

57-<http://www.binbaz.org.sa/noor/233>,2016/2/29/14 :41

58- [www.4shard.com](http://www.4shard.com). Consulté le 15/10/2015 à 20 :10

59- <http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=5938> .29/3/2016 .  
00 :14

60-[www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587\\_35826.doc](http://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587_35826.doc) 2/4/2016-  
-22:34

## قائمة الأشكال

صفحة الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	إنتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم في الفترة الممتدة بين 1960-1999	01
07	يوضح من يقوم عملية التغيير التنظيمي	02
09	خطوات حل المشكلات	03
11	خطوات حل المشكلات	04
21	مستويات التغيير التنظيمي	05
28	التنظيمي في الفترة 1960-1995 التاريخي لأهم مداخل التغيير	06
32	نموذج (Kurt Lewin) لمراحل التغيير التنظيمي	07
33	أهم الخطوات التي تسهل وتنظم عملية التغيير	08
40	مكانة الثقافة التنظيمية بين الأنظمة الفرعية للمنظمة	09
51	هرم ماسلو Maslow للحاجات	10
53	العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب نظرية العاملين	11
59	مقاوموا التغيير	12
63	العوامل الفردية التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي	13
65	كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات.	14
68	أنواع القوى المقاومة للتغيير	15
86	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الأم (بصفة عامة)	16
90	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال - سعيدة-	17
104	دائرة نسبية يوضح الأقدمية في العمل	21
105	دائرة نسبية يوضح توزيع الوظيفة المهنية	22
101	دائرة نسبية توضح نوع الجنس	18
102	دائرة نسبية توضح يوضح السن	19
103	دائرة نسبية توضح لمستوى التعليمي	20

## قائمة الجداول

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	يوضح أهداف و أدوات التغيير التنظيمي	01
44	خصائص قائد التغيير التنظيمي	02
54	أهم المتغيرات المؤثرة بالدافعية	03
72	الإستراتيجيات العامة الوقائية والعلاجية لمقاومة التغيير التنظيمي	04
89	يمثل تصنيفات وعدد العمال لشركة نفضال - سعيدة-	05
98	يوضح سلم ليكرت Likert	06
99	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالته	07
100	الإستبيان ثبات لقياس كرونباخ ألفا اختبار نتائج	08
101	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
102	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
103	المستوى التعليمي حسب العينة أفراد توزيع	11
104	الأقدمية في العمل حسب العينة أفراد توزيع	12
105	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	13
106	(14) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان م 2 م 3	14
108	إختبار التوزيع الطبيعي لمفردات العينة (Kolmogorov)	15
109	يوضح نتائج دلالة فروق الجنس.	16
110	نتائج دلالة فروق السن	17
111	نتائج دلالة فروق المؤهل العلمي	18
112	نتائج دلالة فروق الأقدمية في العمل	19
113	نتائج دلالة فروق الوظيفة	20

<b>114</b>	علاقة الارتباط بين أسباب التغيير التنظيمي و مواقف العمال.	<b>21</b>
<b>115</b>	علاقة ارتباط بين بعض عبارات المقاومة مع محور المقاومة	<b>22</b>
<b>117</b>	علاقة ارتباط بين بعض عبارات التأييد مع محور التأييد	<b>23</b>
<b>119</b>	تأثير أسباب المقاومة على التغيير التنظيمي.	<b>24</b>
<b>120</b>	التأثير ذو الدلالة الإحصائية للأسباب التغيير على المقاومة	<b>25</b>