



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة



تخصص: إدارة أعمال

التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسة

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
في التسيير

تحت إشراف:

عاشور ذهبية

من إعداد الطالب :

ولد قادة منال

لجنة المناقشة :

رئيسا	د: د: جامعة سعيدة
مشرفا ومقررا	د: د: جامعة سعيدة
عضوا	د: د: جامعة سعيدة
عضوا	د: د: جامعة سعيدة

السنة الجامعية : 2018 / 2019

❖ مقدمة

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمه أساسيه للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية مما يتطلب إدارة واعية تفهم اثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتجدد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه. إدارة لا تخشى التغيير تحسبا لنتائجه ومخاطره ولا تتمسك بالقديم المألوف. إدارة تأخذ بمفاهيم ومناهج ومداخل التغيير وإتباع سياسة التطوير التنظيمي الذي يقوم عليه العمل الإداري ، والتشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع خطط التوافق والتطوير ثم تحريك الموارد للتغيير بالاعتماد على أبعاده الثلاث التي تتمثل في البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي والبعد السلوكي، فالنجاح في تحقيق التطوير التنظيمي سيوفر للمؤسسة القدرة على تعظيم الانتفاع منقاط القوة وكافة الفرص المتاحة في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من معالجة مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات والتحديات التي ستزداد يوما بعد يوم حدثها في السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء في العالم التي تواجهها بهدف التصدي لها والتقليل من خطورتها حاليا أو مستقبلا.

❖ الإشكالية الرئيسية:

إن نجاح المؤسسات واستمرارها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع التغييرات البيئية إحداث التطورات التنظيمية الملائمة سواء كان التطوير في الهياكل التنظيمية أو في التكنولوجيا والتقنيات المستعملة أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات .

ومن الطبيعي أن تثير عملية التطوير مهما كان حجمها و مستواها في المؤسسات موقف وردود أفعال العاملين فيها ، وهذه المواقف من شأنها أن تكون محفزا ودافعا لعملية التطوير أو معوقا يقف في وجه التطوير ما يشكل مقاومة.

ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به الجهة المكلفة بإحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة بما يضمن تقبلاً لأفراد لها اقتناعهم به وتحفزهم على إنجازه في سبيل تحقيق التغييرات المنشودة منه.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة كيفية إنجاز عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة وكيفية العمل على مواجهة مقاومة التغيير بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

❖ هل تنشأ عن عملية التطوير التنظيمي مقاومة من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة و

المتأثرين بهذا التطوير، وما هي أهم أسباب هذه المقاومة؟

ولالإمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟

✓ كيف يتم إحداث التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة؟

✓ ما مقصود مقاومة التغيير وما هي أبرز أشكالها؟

✓ ما هي الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي؟

❖ فرضيات البحث

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات إحصائية بين التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير.

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية مقاومة التغيير.

❖ دوافع اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحث لاختيار:

➤ أسباب ذاتية :

✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع التغيير التنظيمي بجميع أشكاله ومدخله؛

✓ يعتبر موضوع التطوير التنظيمي أحد أهم مواضيع إدارة المنظمات التي هي تخصصنا؛

✓ المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن التغيير والتطوير التنظيمي باللغة العربية.

➤ أسباب موضوعية:

✓ تعد عملية التغيير والتطوير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا من طرف الباحث ينفي ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة؛
✓ ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقاءها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته، والعمل دوما على تطويره المستمر؛

✓ نقص الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير ، وكذا محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية تتعلق بالموضوع.

❖ أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر وهي:

✓ حداثة الموضوع الذي تناوله والذي يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نعتقد أنه نال كمحدودية في فهم أهمية ودور التطوير التنظيمي.

✓ المؤسسات الجزائرية، فضلا عن وجود فجوة معرفية لدى القادة في تبني هذا المدخل.
✓ وفي تهيئة مستلزمات تطبيقه؛

✓ إبراز حتمية التطوير وضرورته للمؤسسة، وذلك لتحافظ على مكتسباتها وتضمن بقائها واستمرارها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاسات ذلك على المؤسسة وضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها؛

✓ توضيح أهمية التطوير التنظيمي في تحسين قدرات المؤسسة وتطويرها داخليا، وكذا مساهمته في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين بها؛

❖ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى :

✓ تعميق الفهم بموضوع التطوير التنظيمي ومحاولة تبيان الفرق بينه و بين التغيير التنظيمي؛
✓ التعرف على أهم النقاط المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي، وإبراز أهم الآثار المترتبة عليه، وكذا أهم المبادئ والافتراضات المختلفة التي يقوم عليها؛

✓ الكشف عن الأسباب الكامنة لمقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ التعرف على الأدوات والأساليب المستعملة للتغلب على مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي؛

✓ إبراز أهم المجالات التي يتم من خلالها إحداث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية والتي يشملها التطوير التنظيمي؛

✓ التعرف على مدى استعداد مؤسسة اقتصادية جزائرية لانتهاج برامج تطويرية، وإدارتها بأسلوب علمي، وكذلك محاولة الكشف على أهم المشكلات والصعوبات التي قد تعيق تطبيقها.

❖ حدود الدراسة:

➤ **حدود بشرية:** وتضم جميع عمال مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة- سعيدة- والتي تتمثل في 43 موظف.

➤ **حدود مكانية:** تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع سعيدة.

➤ **حدود زمنية:** تمت الدراسة في شهر فيفري الجاري

❖ صعوبات الدراسة:

✓ الخلط والتداخل ما بين المصطلحات، واستخدام نفس المصطلح في الكثير المراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة، مما ولد التباس وغموض بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد كبير جدا في التفرقة بينها وما المقصود بها؛

✓ صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك رفض بعض الموظفين للأسف الإجابة على الاستمارة بحجة عدم توفر الوقت لديهم؛

✓ عدم وجود أقسام أو فروع في المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتغيير ودراسته.

❖ مصطلحات الدراسة:

- التطوير التنظيمي:

التغيير المخطط Planned change وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية . والتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفاً في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف فالتغيير ليس مجرد التغيير.

-التدخل الداخلي Internal Intervention :

الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

-التدخل الخارجي External Intervention:

الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره¹.

مقاومة التغيير:

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 لمصالحهم².

❖ هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري ممثل في الفصل الأول والأخر تطبيقي في الفصل الثاني وذلك في ضوء فرضيات وأهداف:

➤ الفصل الأول :

تناولنا في هذا إلى الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهومه وتطوره التاريخي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى، ثم مبرراته وأهدافه، وابعاده وافترضاته ونظرياته، وكذا دوره في إحداث التغيير من خلال توضيح مداخله وتقنياته وأساليبه ونتائجه، بالإضافة إلى مسؤولية إحداثه ومقومات نجاحه لإحداث التغيير المنشود، وكذا تطرقنا إلى الإطار

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار العربية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000.
²قادة منيرة، اسباب مقاومة او تايبيد التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم حكمة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

المفاهيمي لمقاومة التغيير التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه وآثاره وأسبابه ومصادره المختلفة، بالإضافة إلى آليات معالجته.

➤ الفصل الثاني:

بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول جاء الفصل الثاني كإسقاط للدراسة النظرية على الجانب الميداني الذي كان في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء حيث تم الاعتماد على الاستبانة لمعرفة استجابات العينة فيما يخص موضوع البحث، وتحليلها، وأخيرا تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي و مقاومة التغيير

❖ المبحث الأول: مدخل لتطوير التنظيمي.

تمهيد:

ليس الهدف أن نقدم شرحاً مفصلاً لتاريخ التطوير التنظيمي وتطوره، ولكن نستهدف تقديم لمحة مختصرة عنه، باعتبار أن للتطوير التنظيمي تاريخ حديث نسبياً، وهو تاريخ ثري بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية، بالإضافة إلى مساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها.

➤ المطلب الأول: الإطار العام للتطوير التنظيمي.

➤ أولاً/ مفهوم التطوير التنظيمي.

هناك اختلافاً كبيراً حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Développement Organizational) والذي يرمز له اختصاراً بـ: (D.O) ، تشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة.¹

بالرغم من سهولة هذا التعريف إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين للتطوير التنظيمي، وإنما هناك العديد من التعاريف والتي تتفاوت فيما بينها، فهو عند

¹ : فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

أحدهم "تغيير"، وعند آخر هو "تحسين"، وعند ثالث "تجديد"، وعند رابع ما هو إلا عملية "تحديث". وفيما يلي جملة التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه.¹

عرف ريتشارد بكهارد (Bechard Richard) التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط، واعي على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"².

أما بينس (Bennis) فيعرفه بأنه: " إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ". هذا التعريف نجده يركز على الشكل التنظيمي للمؤسسة أكثر من تركيزه على العنصر البشري.

أما وندل فرنش (French Wendell) فقد عرفه بأنه: " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة ".

كما عرف سيد جاد محمد الرب التطوير التنظيمي بأنه: " عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكلة التنظيمي"³. حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي هو نتاج التغيير الذي يتم في أربع جوانب أساسية في المؤسسة وهي الأفراد والمهام (الوظائف) والتكنولوجيا والهيكلة التنظيمي.

¹ : موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار العربية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000 .

² : بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التنظيم والعمل، شعبة علوم التسيير، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015 .

³ : محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003 .

أما جبسون (Jepson) فعرفه بأنه: " تلك الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها"¹. حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي عبارة عن تلك الجهود التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

كما يرى ألدرفر (Alderfer) بأن التطوير التنظيمي: " يهدف إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي"². هذا التعريف يركز على الجانب الإنساني في المؤسسة بهدف زيادة فاعليته.

بينما عبد الباري درة فيرى أن التطوير التنظيمي: " يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المؤسسات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية"³. حسب هذا التعريف فإن الغرض من التطوير التنظيمي هو إيجاد المناخ التنظيمي المناسب.

من خلال التعاريف يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي: عملية مخططة للتغيير في الأجل الطويل، ينتج عنها إحداث تعديلات أو تحسينات على مستوى بعض مكونات المؤسسة أو أجزاء كبيرة منها، بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل مشكلاتها، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على جهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها، وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي.

1 : بندي عبد السلام، "التغيير"، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الابداع؛ جامعة البلدة؛ الجزائر؛ 18/19 ماي 2011.

2 : احمد السعيد؛ "ادارة التغيير والموارد البشرية"؛ [https://www.itu.int/ar/ITU-D/Regional-](https://www.itu.int/ar/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Pages/default.aspx)

[Presence/ArabStates/Pages/default.aspx](https://www.itu.int/ar/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Pages/default.aspx)؛ بتاريخ 2019/04/02.

3 أحمد عبد السلام، " مجلة الإداري"، مجلة العلم النافع، دار الصياد للنشر، بيروت، لبنان، العدد 23، يناير 2001.

➤ ثانيا/ خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص الهامة، والتي يستطيع بفضلها تحقيق أهدافه، وفي نفس الوقت تميزه عن عمليات التغيير الأخرى في المؤسسة، وهو ما نتطرق إليه في هذا المطلب¹.

من أهم خصائص التطوير التنظيمي ما يلي:

✓ **قيادة التغيير:** "التطوير التنظيمي يقود التغيير"، حيث أنه يمثل إستراتيجية مخططة، تهدف إلى تحقيق تغيير تنظيمي مرغوب، كما تهدف جهود التغيير فيها إلى إحداث نقلة من أهداف منتقاة في ضوء تشخيص للواقع الحالي والواقع المستهدف، أو للتعامل مع مشاكل تواجه عمليات المؤسسة؛

✓ **التعاون:** تتضمن برامج التطوير التنظيمي جهود جماعية تعاونية في طبيعتها لإحداث التغيير، وتستوجب مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، والمحتمل تأثرهم بهذا التغيير؛

✓ **الأداء:** تحوي برامج التطوير التنظيمي وتتركز على الطرق التي يتم بموجبها ترقية وتحسين الأداء والنوعية على كافة المستويات؛

✓ **الإنسانية:** ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد والمؤسسات، والتي تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسات من خلال فتح آفاق جديدة لفرص تؤدي إلى الاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات البشرية²؛

✓ **الأنظمة:** يعرض التطوير التنظيمي مدخل نظمي يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة، والوحدات، والأفراد باعتبارها أنظمة فرعية يرتبط بعضها ببعض، وذات علاقة بالنظام الكلي الذي تمثله المؤسسة؛

¹: خلف السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2009.

²: محمد مصطفى محمود، التطوير التنظيمي للمؤسسات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

6- العلمية: يستند التطوير التنظيمي إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المؤسسة، حيث أن تشخيص مشاكل المؤسسة، وإعداد استراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويضمن حل مشاكلها وبالتالي تحقيق أهدافها، يتم بموجب جهود علمية بحثية.¹

➤ ثالثاً/ أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، ولكن في العموم يكون من أهداف التطوير التنظيمي:

- ✓ رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشاركين في البرنامج؛
- ✓ زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل المنظمة، بدال من العمل على إخفائها؛
- ✓ زيادة الصراحة والانفتاح والثقة بين مجموعات العمل عند إتصال بعضهم ببعض وأن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات؛
- ✓ زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة ؛
- ✓ المساهمة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو ممانعة في طمس الحقائق والمفاهيم؛²
- ✓ المساهمة في إيجاد عالقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتصعيد وتأثر الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات ؛

¹: محمد مصطفى محمود، التطوير التنظيمي للمؤسسات، نفس المرجع .

²: قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس ، علوم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2015.

- ✓ 7- مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات؛
- ✓ 8- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والإعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها؛
- ✓ 9- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- ✓ 10- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم؛
- ✓ 11- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وإقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد؛
- ✓ 12- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية؛
- ✓ 13- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.¹

¹: قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي نفس المرجع السابق.

➤ **المطلب الثاني:** فرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.

يري أبو بكر وحيد أن إدارة التغيير التنظيمي أشمل وأعم من التطوير التنظيمي حيث يهتم التغيير التنظيمي بالتدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها¹ والجدول التالي يوضح الفروق الأساسية بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة التطوير التنظيمي بالرغم من أن هناك تداخلا وارتباطا بدرجة كبيرة بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم إدارة التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
تحتاج المنظمة لتعديل وتطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة ذلك كظهور نظم إنتاجية أو تكنولوجية جديدة، تغير المفاهيم الإدارية، إتباع أساليب إدارية أكثر حداثة، ظهور تخصصات ومسؤوليات ومهام جديدة للوظائف، زيادة الإهتمام بالموارد البشرية.	1- سمة من سمات المنظمة و منهاج عمل دائم يسبق أو بالحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية.
قد تتشابه كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في الدراسة المنتظمة والمستمرة لمكونات المنظمة وظروفها ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطوير	2- يشتمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها.

¹ عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة المنظمات،شعبة علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المسيلة،الجزائر،2012.

<p>يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة، وذلك لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية.</p>	<p>3- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة و تحديد المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية والداخلية بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والتهديدات التي تواجهها.</p>
<p>يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة ما من مراحل عمر المنظمة إلى أنه قد يهتم بإحداث التطوير المستمر في الأجزاء التي تحتاج للتطوير.</p>	<p>4- يهتم التغيير التنظيمي بإحداث التغيير في كافة جوانب المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء</p>
<p>تتفق إدارة التطوير التنظيمي مع إدارة التغيير في أنها ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط بل مسؤولية جميع العاملين ، كما أنها تحتاج كما هي الحال في إدارة التغيير التنظيمي الإيمان واقتناع العاملين بأهمية التطوير لتحقيق المواءمة بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين</p>	<p>5- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا إنما تمتد لتشمل مشاركة كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية ، ويتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون و كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات بين الإيمان العليا والعاملين.</p>

المصدر: عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

جدول رقم (1-1) : يوضح الفرق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي

➤ المطلب الثالث: مداخل واساليب و نتائج التطوير التنظيمي:

إن نجاح عملية التغيير، لا يتوقف فقط على التشخيص الصحيح للمشكلة التي تسبب وجود فجوة في أداء المؤسسة وتخفيف حدة العوامل التي تسبب مقاومة التغيير، بل أيضاً على الاختيار السليم للمدخل الذي سوف يتم استخدامه لإحداث التغيير المطلوب، وفي هذا الصدد فإنه توجد ثلاثة مداخل لبرامج التطوير التنظيمي تتمثل في الآتي¹:

➤ أولاً/ مداخل التطوير التنظيمي

-مدخل تطوير الهياكل التنظيمية:

تعني الهياكل التنظيمية الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، ولكن لا يمكن للهياكل الجيدة لوحدها أن تضمن الأداء الجيد. ولكن في الوقت نفسه فإن الهياكل السيئة والرديئة تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلاً مهما بلغت درجة كفاءة وإخلاص العاملين، لذلك تحرص تقنيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهياكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات.²

كما ينصب التركيز الأساسي في عملية تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، والتي تعني نقل عمليات صنع واتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في التنظيم، وكذلك على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية، لذلك لا بد على المؤسسة السعي بشكل جاد لإعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتطويرها من أجل إحداث التغييرات التالية :

✓ توضيح الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، أي مختلف المستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، بالإضافة إلى توضيح خطوط الاتصال والتنسيق بينها، وكذلك: "

¹ : خلف السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2009.

² : توفيق عبد الرحمن، إدارة التغيير والتطوير، دار الامل للنشر، القاهرة، مصر، 2000 .

إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بدرجة أكبر من الإثراء الوظيفي"، بهدف جعل الوظيفة أكثر تحدياً وإمتاعاً؛

✓ إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتقليل الازدواجية في الوظائف وتعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مدير أو مسؤول؛

✓ تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي، مثلاً: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم وفقاً للمنتجات.

بخلاف ما سبق فإنه هناك مجموعة من العوامل التي تستوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي نوجزها فيما يلي:

✓ وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، والتوزيع الجغرافي غير الملائم؛¹

✓ إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كسوء استخدام السلطة، وعدم قدرة الإداريين على تحمل مسؤولياتهم؛

✓ تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المؤسسة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة، وإدخال آلات حديثة، مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي؛

✓ تغير ظروف المؤسسة كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها؛

✓ حدوث تغيير في أهداف المؤسسة؛

¹: مخلوفي عبد السلام وشريفي مسعودة، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة"، إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 19/18 ماي 2013 .

✓ عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة على مجاراة تغيير أنشطتها كالنمو في الأرباح والمبيعات، أو عدم قدرته على مواكبة الإستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة.¹

-مدخل تطوير الجوانب التكنولوجية (التقنية):

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحاضر وفي جميع المجالات، تؤثر على نجاح أي مؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي الحالي وتطويره مستقبلاً، وهو ما يدفعها إلى إجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل إنتاجية، وذلك عن طريق استخدام أفضل الوسائل والآليات الحديثة، ويمكن أن تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية²:

✓ تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛

✓ إدخال تكنولوجيا حديثة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة؛

✓ اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.

ويمكن إبراز المبررات الرئيسية لتغيير التكنولوجيا فيما يلي³:

✓ الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بهدف مواجهة الطلب المتوقع على منتجاتها من

السلع أو الخدمات؛

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال

إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد؛

✓ تحسين جودة المنتجات المقدمة، وتكييفها مع التغييرات الحاصلة في الأسواق؛

¹ : مخلوفي عبد السلام وشريفي مسعودة، " التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، نفس المرجع.

² : فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

³ : محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى.

✓ تغيير طريقة الإنتاج أو الأداء على سبيل المثال التحول من أسلوب خطوط الإنتاج إلى أسلوب الأداء من خلال جماعات العمل؛

✓ تمييز منتج المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين بالشكل الذي يحقق أقصى مستويات رضا وولاء العملاء؛

✓ تقليص دورة حياة المنتجات، بالإضافة إلى العمل على إيجاد منتجات جديدة؛

✓ تقادم أو تدهور الآلات والمعدات المستخدمة، وبالتالي تقوم المؤسسة بتحسينها أو تغييرها لتحل محلها آلات ومعدات أكثر حداثة¹.

- مدخل تطوير الجوانب السلوكية :

يرى الكثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغييرات في أي مؤسسة ما لم يتم تغيير الأفراد فيها، لأنهم جوهر عمل المؤسسات وأهم عناصرها على الإطلاق. حيث يفترض أن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك العاملين فيه، من خلال تنمية روح التعاون الجماعية بينهم، وتطوير مهاراتهم لإدارية، وكذا زيادة درجة التفاعل والالتزام لديهم، حيث تحاول هذه الإستراتيجية تطوير المؤسسة من خلال²:

✓ تطوير الفرد وتغيير مستوى الدوافع والقدرات لديه؛

✓ تطوير العلاقة بين الأفراد وزيادة المهارات والقدرات القيادية؛

✓ تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين أفراد المجموعة؛

¹ : محمد قاسم القبورتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000 .

²: محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،مصر، 2007 .

✓ تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بينها.¹

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

✓ **نمط القيادة:** يجب أن يمثل القائد قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته لمروسيه، وأن يكون قادراً على توضيح وإيصال ما يريده منهم، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مروسيه والتحدث إليهم يفشل حتماً في التأثير عليهم وفي تعديل سلوكهم؛

✓ **نظام الحوافز:** يجب أن يكون نظام الحوافز يثير رغبة العاملين للعمل بشكل جاد، وكذلك لا بد من تقويمه بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص، وطبيعة العمل؛

✓ **التدريب:** إن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكّنهم في الأداء الفردي والجماعي؛

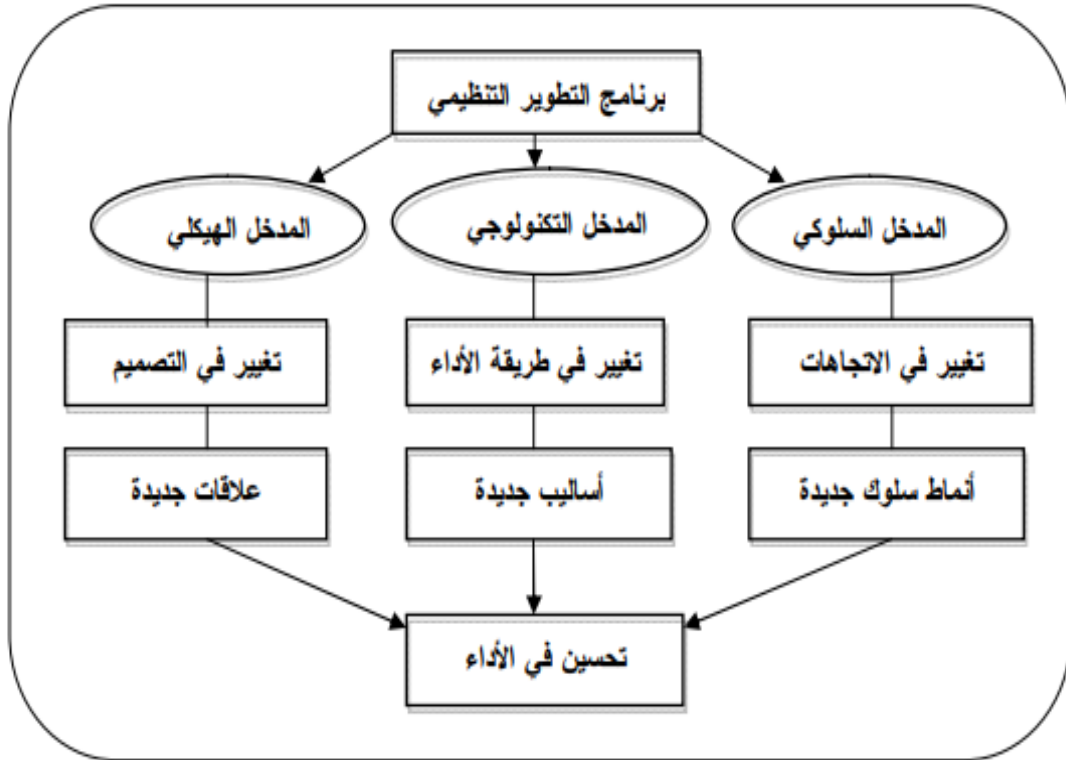
✓ **الاتصال:** يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود؛²

إن الانطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصور على المدخل السلوكي فقط، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتطوير، والأخذ في الاعتبار مدخل تغيير الهياكل التنظيمية ومدخل تغيير الجوانب التقنية، فتحديد المشكلة يجب أن ينبع من عملية

¹: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، نفس المرجع.

²: بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

تشخيص دقيقة، وبناءا على ذلك يمكن تحديد المدخل المناسب، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة السلوكي والتقني والهيكلية لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب فيه ، والشكل الآتي يبين الوضع الشمولي للتطوير¹.



المصدر: بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية ، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2015

الشكل رقم (1-1): الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي.

1: خلف السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الاولى، 2009

➤ ثانيا/ أساليب التطوير التقديمي ونتائجه:

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم الأساليب التي تنطوي عليها عملية التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح مختلف النتائج التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها من خلال برامج التطوير التنظيمي.

-أساليب التطوير التنظيمي: تضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الأساليب والإجراءات التي يدخلها النظام على العمل، وقد تكون قديمة تنبع من صميم النظريات التقليدية، أو جديدة تتضمن بعض التحديث والابتكار، فالأساليب القديمة تركز على تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وتحديد أساليب الاختيار، وإعطاء المكافآت والحوافز المادية، وتركز أحيانا على الهياكل من حيث تصنيف الوظائف، وتبسيط الإجراءات وتعديل القوانين والأنظمة، أما الأساليب الحديثة فقد استخدمت الأساليب القديمة، وأضافت لها أبعادا جيدة كمدخل التخطيط الشامل، ومكننة العمل الإداري وإنشاء المراكز المتخصصة، وفيما يلي أهم أساليب التطوير التنظيمي:

✓ **التأهيل والتدريب:** وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه حتى يواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل؛

✓ **الاختيار والتعيين:** وهو مدخل يهتم باستقطاب الكفاءات، واختيار أفضل المؤهلات والخبرات للعمل في المؤسسة¹؛

✓ **الأجور والمكافآت والحوافز:** ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز بهدف زيادة إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيته²؛

¹ : عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،

- ✓ **مدخل النظم الشاملة:** وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري؛
- ✓ **تصنيف وتوصيف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية؛
- ✓ **تبسيط الإجراءات:** وعلى أساسها التأكد من ملائمة الإجراءات وتطبيقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها؛
- ✓ **القوانين والأنظمة:** ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منها لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة كتلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة من حيث نشاطاتها وواجباتها وإدارتها؛
- ✓ **الهيكل التنظيمية:** ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري، وتتم الاستعانة بالهيكل التنظيمية في التطوير بتعديلها وتوسيعها على أساس أنها سهلة المتابعة، واضحة الحدود ويمكن مراجعتها باستمرار، وكلما كانت الهياكل مرنة في إدخال التعديلات ساعدت أكثر على التطوير التنظيمي؛
- مكننة العمل:** ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، وإنشاء مراكز متخصصة في مجال التدريب والبحوث والاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير التنظيمي¹؛
- ✓ **الأبحاث:** وتتخذ الأسلوب العلمي منهجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية، ويقصد به دفع عمليات التطوير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.

¹: عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع

➤ ثالثاً/ نتائج التطوير التنظيمي:

يمكن الاستفادة من عملية التطوير التنظيمي من خلال المستويات التالية:

✓ **على مستوى المؤسسة:** إن من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهياكل التنظيمية المرنة تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، فالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، أما المؤسسات غير المرنة فإنها تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على إعادة تنظيم العمل أو تغيير أنماطه، أو إدخال تكنولوجيات جديدة، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تُطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التطوير التنظيمي يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة.

✓ **على مستوى الموارد البشرية:** ونعني بها جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

✓ **تحسين المحيط الاجتماعي للعمل:** ¹ من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التطوير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي

¹ : موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار العربية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000.

✓ تنمية روح الإحساس بالمسؤولية: يظهر من خلال هذا العنصر أن التطوير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري.

✓ تسيير الكفاءات: يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية، وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد¹.

¹ : موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار العربية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000.

➤ المبحث الثاني: مدخل لمقاومة التغيير.

مقدمة:

يعرف التغيير على انه الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل وتحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها أمرا صعبا يؤدي إلى خلل وانقسامات بين مؤيد ومقاوم داخل وحداتها التنظيمية.

➤ المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأشكاله:

➤ اولا/ مفهوم مقاومة التغيير:

هناك من يقول التغيير يقول مقاومة التغيير " هذا ما عنونت به جريدة العمال مقالها حول التغيير، بحيث ان ردود فعل الرأي العام التقليدية حول التغيير التنظيمي تستند أساسا على مقاومة التغيير لذلك فهي تعتبر مفهوم مركزي و أساسي في التغيير التنظيمي. ويعود هذا المصطلح " مقاومة التغيير" إلى الكاتبين French et Coch الذين نشرا مقالا سنة 1947 في مجلة "العلاقات الإنسانية" كان بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير" وطرحا سؤالين مهمين ومحور يبين: لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة؟ وما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة، بحيث أوضحا أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش والحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة وتأثيرها على المؤسسة، لتأتي فيما بعد العديد من الكتابات والتأليفات حول مقاومة التغيير التنظيم، لذلك فلقد عرفت العديد من التعريفات سنذكر على بعضها في التال¹ :

1 : قادة منيرة، اسباب مقاومة او تايبيد التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم حكامه المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

- هي ردود فعل متفاوتة تسيورها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير¹.

ويشير هذا التعريف أن مقاومة التغيير التنظيمي تعتبر رد فعل عادي يقوم به العمال وذلك من خلال عواطفهم ومشاعرهم بحيث قد يحسون بالتهديد من طرف هذا التغيير لمستقبلهم المهني أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير مروا بها في نفس المؤسسة.

- مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها. وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.

والواضح من خلال هذا العريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد يأخذ شكل فرد واحد كما قد يأخذ شكل جماعة ما، كما ان المقاومة قد تكون بإرادة ووعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي.

وعرفها Piderit بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي. من خلال مجمل التعريفات الماضية نستطيع أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تخص مقاومة التغيير التنظيمي² وهي:

✓ المقاومة استجابة حسية عاطفية أو سلوكية فردية أو جماعية؛

¹ : قادة منيرة، اسباب مقاومة أو تاييد التغيير التنظيمي، نفس المرجع السابق.
² : محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

✓ قد يكون سبب المقاومة حقيقيا إذا كان يمس مصالح الأفراد وقد يكون متوقعا ومجرد تخوفات ناتجة عن عدم فهم برنامج التغيير أو عجزا في التكيف معه أو خوفا من فقدان المزايا المكتسبة؛

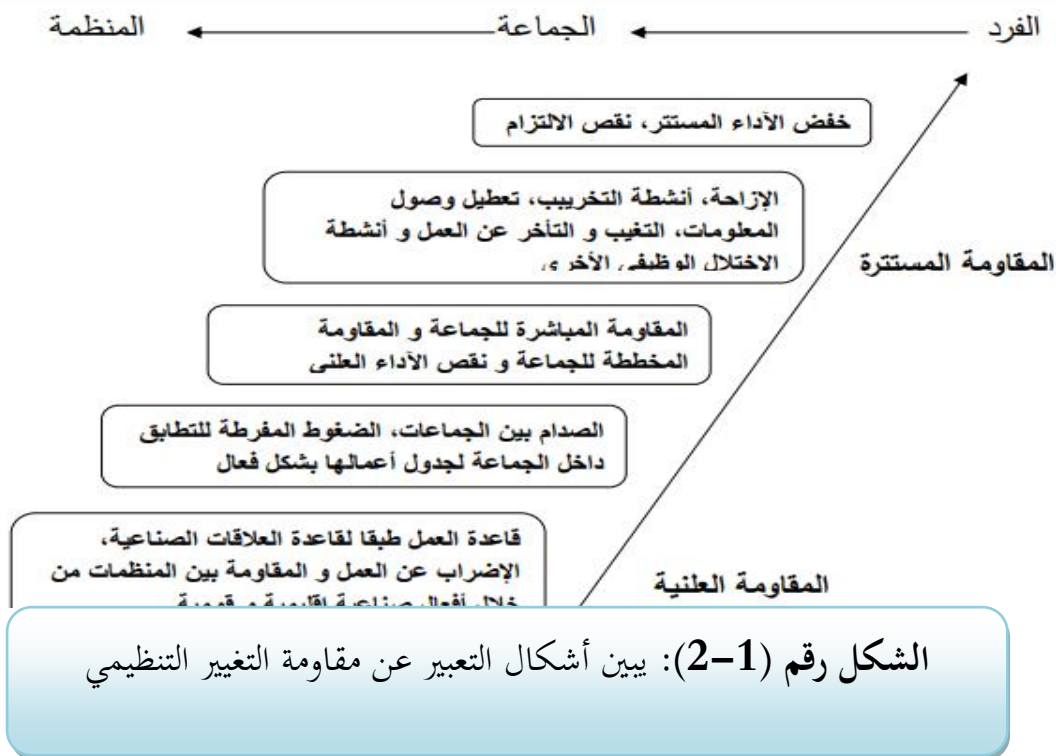
✓ تختلف درجة المقاومة حسب الأسباب التي تستدعي ذلك؛

✓ تتأثر درجة المقاومة بمدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير؛

✓ مقاومة التغيير قد تكون علنية، كما قد تكون مستترة.¹

➤ ثانيا/ أشكال مقاومة التغيير:

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنيا، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك ما يوضحه الشكل رقم (1-2):



¹ : محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، نفس المرجع السابق.

يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- ✓ قيام الفرد بالتهجم على الآراء و الأفكار الجديدة؛
- ✓ توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد؛
- ✓ السكوت وعدم إبداء الرأي؛
- ✓ يظهر الفرد أنه منزعج و غير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح؛
- ✓ الدفاع عن الأسلوب الحالي و محاولة توضيح أنه الخيار الأمثل؛
- ✓ الإصرار على عدم عدالة التغيير؛
- ✓ إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
- ✓ محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيي¹ر؛
- ✓ محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعذار ، مثل القول 'الفكرة جيدة ... لكن '؛
- ✓ محاولة اقتراح حلول سريعة؛
- ✓ زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- ✓ تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات؛

¹ : قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،الجزائر، 2015.

✓ الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل؛

✓ زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب¹.

➤ **المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير ومراحله.**

➤ **أولا/ أسباب مقاومة التغيير:**

لا يمكن علاج إشكالية مقاومة التغيير دون التعرّيج عن أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير، فبمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول والتي ترضي جميع الأطراف ولقد لقي موضوع أسباب مقاومة التغيير في المنظمات كتابات كثيرة وطويلة ولذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:

- **أسباب على مستوى الفرد:** بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، والأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل².

ويمكن ذكر بعض هذه الأسباب في الجدول التالي:

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف.	- الخوف من المجهول.	- التحالفات السياسية.
- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.	- عدم التسامح مع التغيير.	- القيم المضادة للتغيير.
- احتمالات نشوء ظروف	- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.	- نضرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.

¹ : فزون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، نفس المرجع السابق.

² : توفيق عبد الرحمن، إدارة التغيير والتطوير، دار الامل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.

<p>- الحفاظ على مصالح مكتسبة.</p> <p>- الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة.</p>	<p>- الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.</p>	<p>غير مرغوبة.</p> <p>- تكاليف التغيير.</p> <p>- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.</p>
---	---	---

المصدر: توفيق عبد الرحمن، إدارة التغيير والتطوير، دار الامل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.

الجدول رقم (2-2): يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد.

لقد كانت عادات الفرد داخل المنظمة عامل أساسي لتوفير درجات عالية من الرضا الوظيفي، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ هذه العادات بعين الاعتبار واستخدامها كمؤيد للتغيير. ومن جهة أخرى يعد الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات ومهارات الفرد. كذلك قد يكون للخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف من فقدان السلطة وعلاقات السيطرة والنفوذ السائدة والخوف من عدم نجاح التغيير دور في تعزيز المقاومة¹.

-أسباب على مستوى الجماعة:

الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.

- أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية:

¹: توفيق عبد الرحمن، إدارة التغيير والتطوير، دار الامل للنشر، نفس المرجع.

✓ عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب؛

✓ التكاليف العالية التي انجرت على التغييرات السابقة؛

✓ ضعف اختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير؛

✓ الفشل في تغييرات سابقة؛

✓ جمود الهيكل التنظيمي¹.

ثانيا/مراحل مقاومة التغيير:

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال

العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل وهي:

1- الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف؛

2- عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير؛

3- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير؛.

4- الإسقاط: محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث؛

5- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير؛

6- التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها؛

7- القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد².

¹: توفيق عبد الرحمن، إدارة التغيير والتطوير، دار الامل للنشر، القاهرة، مصر، 2000 .

²: ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الإثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2019.

➤ المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير.

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات، بحيث تنحصر في أغلبها في ستة استراتيجيات وهي:

1- الاتصال والتعليم: تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيراً؛

2- المشاركة: من الصعب أن يقاوم العامل قراراً كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير؛¹

3- التسهيل والدعم: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلاً مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويلاً لتنفيذها؛

4- التفاوض والاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين بتقديم حلول ترضي

¹ : قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة؛

5- الاستغلال واختيار الأعضاء: من خلال هذه الطريقة يتم اختيار احد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيرا في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولاستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، ومن أهم ايجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعا ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم استغلالهم من طرف المؤسسة ؛

6- الإكراه الضمني والصريح: وتعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقية¹.

والجدول رقم (04): يوضح استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والموقف التي تستخدم فيها مع ذكر مزايا وعيوب كل أسلوب :

الجدول رقم (04): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

العيوب	المزايا	المواقف العامة	الأسلوب
يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد كبير	بمجرد أن يقتنع الفرد سوف يساعد في تنفيذ عملية التغيير	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	الاتصال والإقناع

¹ : فرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، نفس المرجع.

تأخذ وقتا طويلا وإن تكون خطط المشاركون تتعارض مع ما يقتضيه التغيير	الأفراد المشاركون سيلتزمون بتنفيذ التغيير	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة	المشاركة
يأخذ وقتا طويلا مع إمكانية فشله	من الأفضل الأساليب لعلاج مشكل عدم التأقلم	في حال كان سبب المقاومة هو مشكل التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد	التسهيل والدعم
ذات تكلفة عالية، خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة	حساس الشخص أو المجموعة بالاهتمام، وحل مشكل المقاومة	في حالة وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب إحداث التغيير	التفاوض
من الممكن أن يولد مشاكل على المدى البعيد	غير مكلف نسبيا	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المناورة
يعتبر حل سطحي فقط ولا يقضي على جذور المقاومة	سريع وبإمكانه التغلب على كل أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة ملحة للتغيير ومقاومة التغيير قوية جدا	التهديد الضمني والصريح

1. المصدر: قرون نور الهدى، القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

الجدول رقم (3-1): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

❖ المبحث الثالث: دراسات سابقة

➤ المطلب الأول: دراسات متعلقة بالتطوير التنظيمي

➤ الدراسة الأولى: DML

وهي بعنوان : " التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط DML .

➤ تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ إن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة ، التنظيم والموارد البشري بها.

✓ إن موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام والرعاية وهذا راجع لأثر البليغ على أداء الفرد وفاعلية المنظمة في أن واحد.

✓ فهم و تفسير طبيعة العالقة بين التطوير التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

➤ الدراسة الثانية: SONALGAZ¹

الدراسة الخامسة :دراسة معموري صورية 2008 ، تحت عنوان:

"التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة المديرية

الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز الشلف شمال."

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد

¹: صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر،2015.

وتسيير المؤسسة، من جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، وتبحث هذه الدراسة في أسباب مقاومة الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وكيفية التعامل مع هذه المقاومة ومعالجتها، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

✓ أن الأفراد مثلهم مثل القادة مترددين طبيعياً في قبول التغيير، وأن خوفهم من فقدان المكانة أو تغيير الوظيفة يجعلهم يرفضون التغيير ويقاومونه؛

✓ أن نجاح التغيير مرهون بمدى قدرة القادة على معرفة أسباب المقاومة والتعامل معها في مراحلها المبكرة من أجل التقليل منها¹.

➤ **المطلب الثاني: دراسات متعلقة بمقاومة التغيير:**

➤ **الدراسة الأولى:**

دراسة شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (رسالة ماجستير - منشورة - في إدارة الأعمال)، جامعة الشرق الأوسط 2013 .

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ إن أكثر الأنماط القيادية تأثير عمى مقاومة التغيير التنظيمي هو النمط الديمقراطي المتساهل وأقلهم تأثير هو النمط الاوتوقراطي؛

✓ كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير التنظيمي بنسبة متوسطة وهذا بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم و الطلب منهم التنفيذ فقط².

➤ **الدراسة الثانية:**

¹ : صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع.
² : قادة منيرة، اسباب مقاومة او تاييد التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم حكامه المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

دراسة شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، (دراسة ماجستير في العلوم الإدارية – منشورة – بالرياض، 2011، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كمية الدراسات العليا).

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

✓ إن الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني، يتمتعون بمهارات ذاتية أهمها: القدرة على توظيف الإمكانيات الشخصية، سرعة البديهة، ومهارات فنية ومن أهمها : القدرة على توظيف خبراتهم في العمل، انجاز الأعمال بكفاءة وإتقان : القدرة على الاستماع، تكوين عالقات طيبة مع الآخرين، ومهارات إدارية ومن أهمها: القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارات أمنية ومن أهمها : الحرص على تنفيذ المهام الأمنية بدقة، والالتزام بالتقاليد والأعراف الأمنية؛

✓ إن من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني، وجود بيئة تنظيمية تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، والاعتماد على أساليب عمل روتينية محددة والتسرع في اتخاذ القرار التغيير دون دراسة كافية؛

✓ إن من أهم أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني إبراز فوائد الايجابيات المتوقعة من التغيير، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وإقامة جو من الثقة بين قادة التغيير والعاملين¹؛

✓ إن من أهم سبل اكتساب المهارات القيادية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي ، توفير التقنيات الحديثة لتسهيل عملية التواصل بين الضباط. منح الفرص للمرؤوسين لمواصلة تعليمهم العالي لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

¹ قادة منيرة، اسباب مقاومة او تايد التغيير التنظيمي، نفس المرجع.

خلاصة الفصل:

يعد التطوير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، الذي أصبح من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التطوير، للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإهماله سيكون مكلفا جدا، لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، والمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا حتى لا تصبح مستجيبة فقط. إن عملية التطوير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحتاج ذلك إلى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار كيف ومتى وأين يتم التطوير وبأي أسلوب وذلك لتفادي المقاومة التي ممكن ان تنشأ بكافة أشكالها و مستوياتها ، وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي بصفة ناجحة مما يدعم عمل المؤسسة. .

❖ الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري للدراسة، الذي يتضمن كيفية تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة ومقاومة التغيير، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي للمؤسسة الاقتصادية، إذ تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء كمثال للدراسة بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن المؤسسة من خلال الوقوف على تعريفها ومختلف الأهداف والمهام التي تتعلق بها، بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي وأهم مصالحه التي يضمها ومختلف أقسام والفروع التي تشمل عليها الصندوق، كما تم تعرف أيضا على إمكانيات البشرية وأهم التقسيمات المتعلقة بها والطرق بشكل مختصر إلى بعض الإمكانيات المادية التي يتمتع بها الصندوق، بحيث خصصنا لهذه الدراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة موجزة عن تطورها التاريخي وطبيعة نشاطها وأهدافها، ثم بعد ذلك تنظيمها الداخلي.

➤ المطلب الأول: تقديم المؤسسة

اولا/لمحة تاريخية عن المؤسسة:

لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء أثناء فترة الاستعمار بإصدار أول نظام للشيخوخة لصالح العمال غير أجراء في 30/12/1957 وقد حدد هذا القرار كيفية تطبيق المرسوم رقم 56 المؤرخ في 24/11/1956 المتضمن إنشاء نظام العلاوات للشيخوخة في الجزائر لصالح الفئات التالية أصحاب المهن الصناعية والتجارية، المهن الحرة، الحرفية، الفلاحة.

أما بعد الاستقلال قام المشرع الجزائري بعدة تعديلات تدريجيا مرت بعدة مراحل أبرزها الأمر رقم 89/70 المؤرخ في 15/12/1970 المتضمن إعادة تنظيم نظام تأمين الشيخوخة للعمال غير أجراء التابعين للقطاع غير الفلاحي حيث أصبح نافذ ابتداء من تاريخ 01/01/1971 والذي يهدف إعطاء معاش الشيخوخة مقابل الدفع الإجمالي للإشراك السنوي.

بعدها قرر المشرع الجزائري إعادة تنظيم النظام الخاص بالضمان الاجتماعي وأتى بموجب مرسوم تنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 المتضمن الموضوع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي الإداري والمالي.

والجديد في هذا المرسوم هو إعادة إنشاء صندوق خاص بالعمال الغير أجراء وهو ما يسمى وما تسبب في إعادة تنشيط هذا الصندوق هي الخصوصيات التي يمتاز بها CASNOS كطبيعة الأخطار المغطاة ومستوى الأداء وأساس الحساب ونسبة الاشتراك والدورية الزمنية لدفع الاشتراكات.

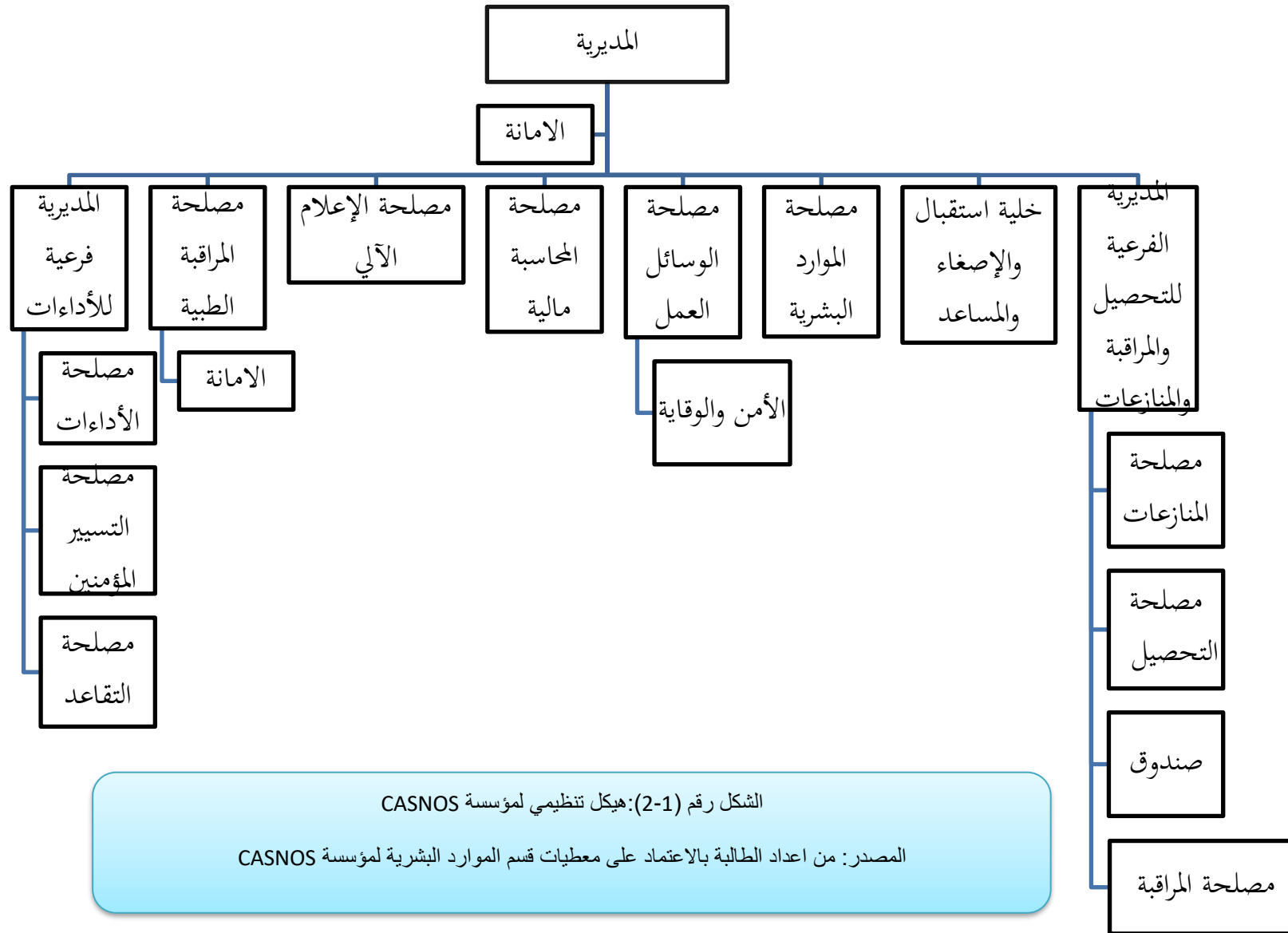
ثانيا/ تعريف الصندوق:

يندرج عمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في إطار نظام الضمان الاجتماعي الذي يتكفل بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور خص بالذكر التجار، الحرفيون، الصناعيين، الفلاحون، أعضاء المهن الحرة وكذا الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا يدخل في إطار التشريع الخاص بالمهن المنظمة وتم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في جانفي 1992.

➤ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المؤسسة.**

اولا/الهيكال التنظيمي:

الهيكال التنظيمي للصندوق



ثانيا/ مهام المؤسسة:

يشمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية سعيدة على مديريتين فرعيتين بالإضافة إلى عدد من المصالح .

وفي ما يلي عرض وشرح موجز لهذه المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للصندوق.

➤ المديرية الفرعية للمراقبة والمنازعات: وتضم :

✓ مصلحة المراقبة : تضم مراقبين معتمدين ومحلفين تتمثل مهمتهم في مراقبة التصريحات؛

✓ مصلحة المنازعات : تتمثل مهمتها في إيداع الملفات لدى المحاكم في حالة النزاعات؛

✓ مصلحة التحصيل : تقوم بتغطية المداخيل والإيرادات داخل الصندوق؛

✓ مصلحة التسجيل: تقوم هذه المصلحة بتصفية الملفات وتسجيل المنخرطين في الصندوق.

➤ المديرية الفرعية للأداءات: وتضم المصالح التالية :

✓ مصلحة الأداءات :تقوم بتقديم الخدمات للمؤمنين والمنخرطين لدى الصندوق؛

✓ مصلحة تسيير المؤمنين: يكمن دورها في تقديم الخدمات للمؤمنين مثل إصدار بطاقة الشفاء وتحيينها؛

✓ مصلحة التقاعد: تقوم بالتكفل بالمتقاعدين وتسيير ملفات التقاعد للمنتسبين في

الصندوق بالإضافة إلى المديريتين الفرعيتين يضم الصندوق.

➤ مجموعة من المصالح تتمثل في:

✓ خلية الاستقبال والإصغاء والمساعدة : تقوم باستقبال وتوجيه المؤمنين ومساعدتهم؛

✓ مصلحة الموارد البشرية : يتمثل دورها في متابعة المسار المهني للعمال والتكفل بمشاغلهم الاجتماعية وتقديم الدعم اللازم لهم وتحفيزهم؛

✓ مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بتسجيل العمليات اليومية الخاصة بالمداخيل والمصروفات كما تقوم بإعداد الكشوفات الشهرية؛

- ✓ مصلحة الإعلام الآلي : يكمن دورها في إدارة شبكة الإعلام الآلي وتقديم المعلومات اللازمة لمختلف المصالح وتسيير قاعدة المعطيات؛
- ✓ مصلحة المراقبة الطبية: تقوم هذه المصلحة بإعادة النظر في الكشوفات الطبية والفحص الطبي.

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

➤ المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة

للتمكن من إجراء هذه الدراسة تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات من مجال الدراسة بغرض تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق الدراسة وصياغة نتائجها.

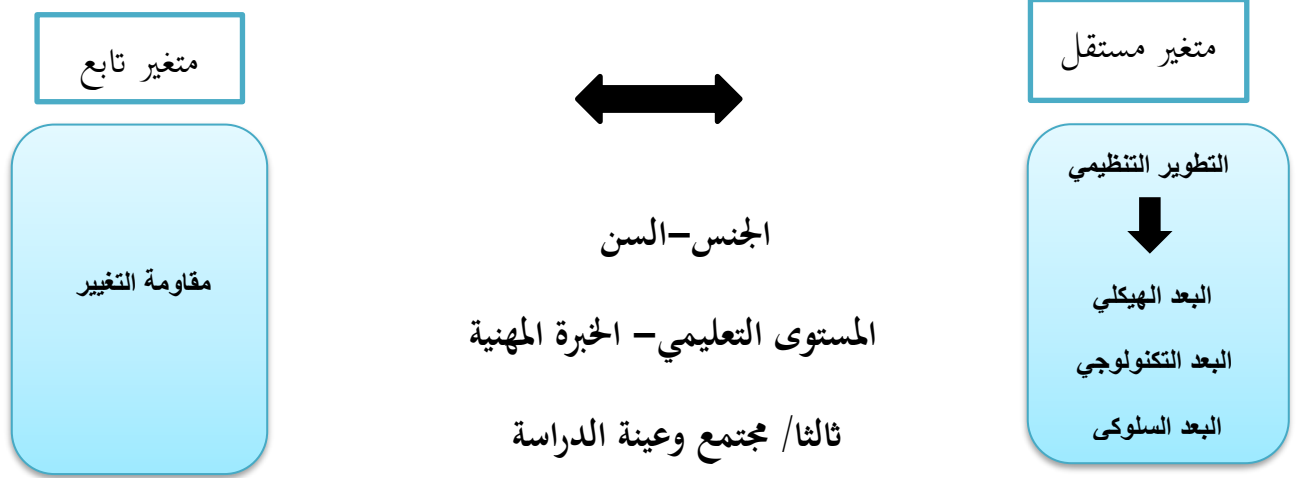
اولا/منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق وأفضل تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي، باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع وتصويرها كميا بإعطائها وصفا رقميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وفي إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات فحسب، بل كذلك إننا نعلم إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من اجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم اهم مقومات نجاح التطوير التنظيمي و كيفية التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا/ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يشمل التطوير بأبعاده الثلاث(بعد هيكلية - بعد تكنولوجي - بعد سلوكي).
المتغير التابع: يتمثل في مقاومة التغيير.

شكل رقم (2-2) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالا بالاعتماد على معطيات الدراسة

- مجتمع الدراسة: "مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"، وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتألف من جميع العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء -وكالة سعيدة-، وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال قسم الموارد البشرية، حيث يعمل بالمؤسسة 43 موظف.

- تعرف العينة: على أنها:

"عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

لقد أظهرت العديد من البحوث والدراسات أنه: "إذا كان مجتمع الدراسة يتكون من عدد قليل من العمال فالأفضل أن تكون عينة الدراسة ممثلة بنسبة 100%، وأنه كلما كان حجم العينة أكبر كنتائج الدراسة أفضل.

لذلك استخدمنا عينة مكونة من 43 فردا، أي ما يمثل نسبة 100% من مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة المختارة التركيبية البشرية للمؤسسة على اختلاف خصائصها الشخصية والوظيفية، حيث يمثل العينة في كل الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة.

المطلب الثاني:مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

اولا/ مصادر جمع البيانات:

إن الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في الملاحظة العلمية، الوثائق والسجلات الإدارية والاستمارة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

- **الملاحظة العلمية :** " تعتبر أداة هامة في جمع المعلومات، وهي تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته أو لامسه من وقائع وأحداث إلى عبارات ذات معاني ودلالات"، بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والتفاعلات والنشاطات والتوترات والاضطرابات ومختلف سلوكيات العاملين، بملاحظتهم أثناء قيامهم بأعمالهم والعلاقات المتبادلة بينهم طبعا في الحدود المسموح بها من طرف المؤسسة، وكل هذا من أجل فهم أكثر لسير موضوع البحث في هذا الميدان، لكن تبقى الملاحظة وحدها غير كافية كأداة للدراسة، فالأمر يحتاج إلى أدوات أخرى للكشف عن الواقع الحقيقي لسير الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق بشكل أفضل ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

- **الوثائق والسجلات الإدارية:** تعرف على أنها: " تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها"، وقد استخدمنا بعض السجلات والوثائق الإدارية خاصة قوائم العمال والإداريين والتي تخص الجانب البشري، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بعدد العمال ومراكزهم الوظيفية، والتعرف على تسلسل السلطة والمسؤولية على الإدارات ومختلف أقسامها، كما تم الاعتماد عليها لاستخلاص البيانات الخاصة بتاريخ المؤسسة، تطورها، طبيعة عملها.

- **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق

المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، " ويرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب نذكر أهمها¹:

✓ وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه.

✓ أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة؛

✓ إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة، بالإضافة إلى إمكانية تجريبها ميدانيا؛

✓ إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

كذلك استخدمت الاستمارة في بحثنا هذا للتأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية.

إن الأسئلة المطروحة الاستمارة تهدف إلى:

✓ معرفة دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة؛

✓ -معرفة كيفية إحداث عملية التغيير بالمؤسسة محل الدراسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي؛

✓ -معرفة الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي؛

✓ -معرفة أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير في المؤسسة.

وتشتمل الاستمارة على الأقسام التالية:

-**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، واشتمل على خمسة عناصر وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة.

-**القسم الثاني:** بكيفية إحداث التغيير بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التطوير التنظيمي، وصمم لهذا المحور ثلاثة أبعاد جزئية هي:

-**المحور الأول:** بعد التطوير في الهيكل التنظيمي، ويختص بجانب التصميم داخل المؤسسة ويضم الفقرات (1-5).

¹ رشيد زرواتي، أدوات و مناهج البحث العلمي، دار الهدى للنشر و الطبع، مليلة، الجزائر، الطبعة الاولى

-المحور الثاني: بعد التطوير في التكنولوجيا المستخدمة، ويختص بجانب الأساليب والتقنيات ويضم الفقرات (6-10).

-المحور الثالث: بعد التطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية، ويختص بجانب الاتجاهات والأنماط والعلاقات ويضم الفقرات (11-15).

-القسم الثالث: يتعلق بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي، ويضم الفقرات (16-21).

واعتمد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، كما استخدم مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس لقياس درجة الموافقة على العبارات كالتالي: معارض بشدة (1)، معارض (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، كما رافق الاستمارة خطاب موجه للمبحوثين، ويشمل على عنوان الدراسة، والجامعة التي ينتمي إليها الباحث، والهدف من الدراسة، وكيفية الإجابة على الأسئلة، وهذا ما يوضحه الملحق رقم (1).

الجدول رقم(1-2): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	لا اوافق تماما	لا اوافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت

ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($5-1=4$) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي لا أوافق تماما؛
- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أوافق؛
- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد؛

-من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق؛

-من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق تماما.

ثانيا/ المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار رقم (20) من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين في جهاز الحاسوب، ثم طبق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (spss) والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي قام الباحث باستخدامها: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي مثلا لتكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ... الخ. لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) : لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة.

✓ تحليل انحدار الخطي البسيط: تستخدم لتحديد وتوضيحا لتأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي: (كولموجروف سميروف Smirnov-Kolmogrove) - يستخدم هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة.

✓ تحليل التباين الأحادي: (one way anova) لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة.

✓ الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

✓ اختبارات (Independent simple test) لمعرفة اختبار الفروقات في إجابات العينة التي تعزى لمتغير الجنس.

-اختبار الصدق الظاهري:

خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم قبل نشره من قبل مجموعة من الأساتذة، ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، متمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان وهذا لدراسة الجانب الموضوعي للبحث. الملحق رقم (01)، بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

-دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

-توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

-من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

❖ المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستمارة، ففي المطلب الأول سنقوم بعرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف دواعي التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة وأيضاً الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التطوير التنظيمي بالمؤسسة، أما في المطلب الثاني فسوف يتم اختبار الفرضيات ومدى تطابقها مع الإشكالية الرئيسية.

➤ المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.

أولاً/ الوصف الإحصائي لمتغيرات الشخصية:

1-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم(2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

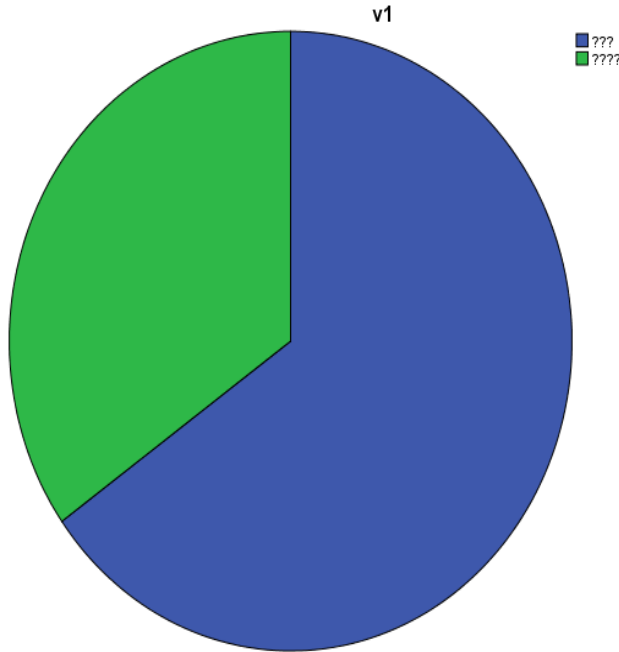
نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	%66
أنثى	15	%34
المجموع	43	% 100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل (2-3)-يوضح الدائرة النسبية spss التي تمثل التوزيع التكراري لمتغير الجنس

ذكر

انثى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

التعليق:

يتضح من الجدول رقمان أفراد العينة تقريبا متماثل بنسبة 66 % للذكور و 34 % للإناث وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على الذكور أكثر بسبب طبيعة العمل ،بالإضافة تأثير الافكار السائدة في مجتمعنا التي تنسب العمل للذكور أكثر.

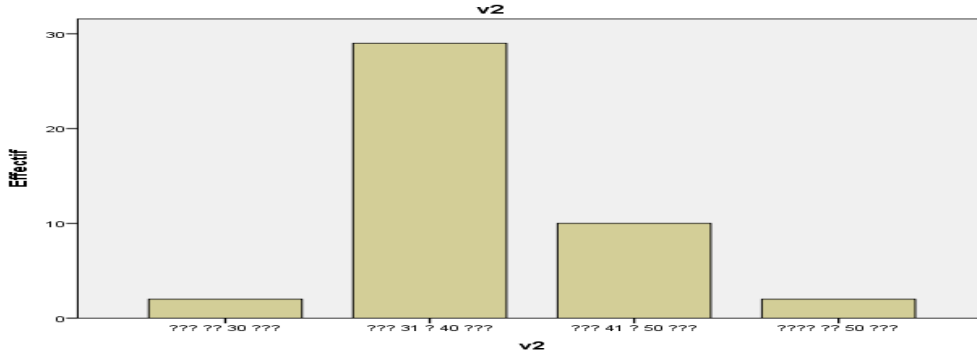
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم(3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	فئات السن
4.7%	2	اقل من 30 سنة
67.4%	29	من 30 سنة الى 40 سنة
23.3%	10	من 41 سنة الى 50 سنة
4.7%	2	اكثر من 50 سنة
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل (2-4) : مدرج تكراري spss يمثل توزيع التكراري
للأفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن نسبة أفراد العينة التي تفوق أعمارهم 30 سنة هي 95.3% ، ونسبة افراد العينة التي تتراوح اعمارهم بين 41 و 50 سنة هي 23.3% ، و نسبة أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن 50 سنة تقدر ب 4.7% وهي نسبة قليلة أي بمعدل فردين في المؤسسة، اما نسبة الافراد التي تتراوح اعمارهم بين 30 و 41 سنة تقدر ب 67.4% وهذا ما يدل على ان اغلب الموظفين يتمركزون في الفئة العمرية بين 30 و 41 سنة.

4-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم(4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.3%	1	اقل من ثانوي
7.0%	3	ثانوي
72.1%	31	جامعي
18.6%	8	دراسات اخرى
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

التعليق:

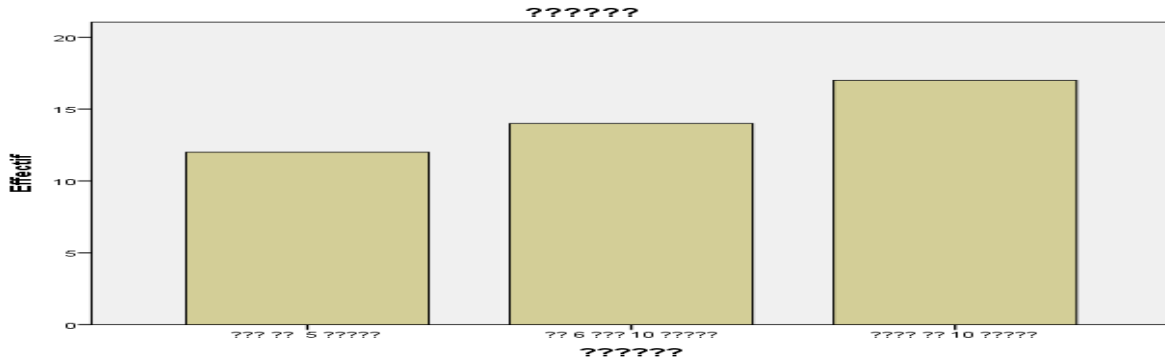
يتضح من الجدول رقم (4) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامع بين نسبة 72.1 %، يليه بعد ذلك دراسات أخرى بنسبة 18.6 %، ثم المستوى الثانوي بنسبة 7.0 %، ثم المستوى اقل من ثانوي بنسبة 2.3 %، وما يمكن ملاحظته هو أن المستوى الجامع يميز جل الوظائف، وهو ما يعكس الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للجانب التعليمي لعمالها في سعيها للمحافظة على استمرارية نشاطها، وكذلك من أجل تعزيز القدرة التنافسية لديها، مما يعني وجود كفاءات وطاقات بشرية جيدة يمكن استثمارها لإنجاح خطط التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية: يبين الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم(5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	12	27.9 %
من 6 إلى 10 سنوات	14	32.6 %
أكثر من 10 سنة	17	39.5 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.



الشكل (5-2) : مدرج تكراري spss يمثل توزيع التكراري للأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

التعليق:

يتضح من الجدول رقم أن ما نسبته % 23.6 من أفراد عينة الدراسة يملك وتقريبا خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنة، في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات نسبت 27.9 %، أما في الأخير تبلغ نسبة الأفراد ذوي أقدمية تفوق 10 سنة ما نسبته %39.5،

وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصدقية في ملاء الاستبيان الموجه إليهم .

2- التحليل الوصفي لمخاور الدراسة:

❖ ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات المحورين والثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(6-2): معامل الفا كرونباخ (للاستمارة)

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة الفا كرومباخ
البعد الهيكلي	5	0.881
البعد التكنولوجي	5	0.801
البعد السلوكي	5	0.908
المحور الأول: التطوير التنظيمي	15	0.914
المحور الثاني: مقاومة التغيير	6	0.711
المعامل الكلي	21	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الفا كرونباخ للبعد السلوكي (0.908) مرتفعة مقارنة بالبعدين الهيكلي (0.881) والتكنولوجي (0.801) لنفس المحور، في حين سجلت القيمة الكلية له عند (0.914) ما يشكل قيمة مرتفعة، أما قيمة المحور الثاني سجلت ب. (0.711).

أما القيمة الكلية للاستبيان ككل استقرت عند (0.902)، وهذا ما يعني أن معامل الثبات مرتفع، والإستبانة في صورتها النهائية وقابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي:

من اجل القيام باختبار الفرضيات الخاصة بأفراد عينة الدراسة N لأكثر من 30 فرد، تم إدراج في ذلك اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعتبر ضروريا لمعرفة إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، ومن تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha > 0.05$

H: البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$

الجدول (7-2): رقم يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الدراسية:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
التطور التنظيمي	,117	43	,158	,977	43	,534
مقاومة التغيير	,085	43	,200*	,982	43	,724
البعد الهيكلي	,162	43	,006	,950	43	,058
البعد التكنولوجي	,109	43	,200*	,980	43	,657
البعد السلوكي	,165	43	,005	,966	43	,228

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: معطيات spss

التعليق:

من خلال الجدول والشكلين البيانيين السابقين نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحور الأول كانت أكبر من 0.05 ، و يتضح أن مستوى الدلالة لمحوري الدراسة معا كانتا اكرم من 0.05

كذلك،وعلي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، التي تؤكد على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي .

* التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

* تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الهيكلي:

جدول رقم(8-2): يبين إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المقياس	العبرة	البعد الأول
محايد	1.153	3.16	3	20	4	13	3	التكرار	الأولى	البعد الهيكلي
			7.0	46.5	9.3	30.2	7.0			
اوافق	0.985	3.93	11	25	1	5	1	التكرار	الثانية	
			25.6	58.1	2.3	11.6	2.3	%		
محايد	1.024	3.00	0	19	8	13	3	التكرار	الثالثة	
			0	44.2	18.6	30.2	7.0	%		
اوافق	1.116	3.60	8	20	8	4	3	التكرار	الرابعة	
			18.6	46.5	18.6	9.3	7.0	%		
اوافق	1.054	3.47	4	25	2	11	1	التكرار	الخامسة	
			9.3	58.1	4.7	25.6	2.3	%		
اوافق	0.816	3.43	جميع عبارات البعد الهيكلي					Σ		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب استجابات عينات الأفراد اتجاه فقرات البعد الهيكلي اتجهت نحو الموافقة من خلال متوسطاتها الحسابية (3.47/3.60/3.93) على التوالي، اما بالنسبة للفقرة الاولى والثالثة فقد اتجهت الاجابات نحو المحايد بمتوسطات حسابية

(3.00/3.16) كما يبين أن المتوسط الحسابي للبعد الأول استقر عند القيمة (3.43) وانحراف معياري (0.816) وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا البعد، يمكن القول أن المؤسسة المدروسة تعتمد على تطوير الجانب الهيكلي وبشكل كبير لتحقيق التطوير التنظيمي حيث تسعى المؤسسة للتغيير الدائم حيث احدث تطوير لها كان سنة 2015 و لا تخلو الآونة الاخيرة من التغييرات التي تقوم بها المؤسسة.

* تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التكنولوجي:

جدول رقم(9-2): يبين إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المقياس	العبرة	البعد الثاني
محايد	1.153	3.05	14	22	43	3	1	التكرار	الأولى	البعد التكنولوجي
			32.6	21.2	7.0	7.0	2.3	%		
محايد	1.360	3.09	6	15	7	7	8	التكرار	الثانية	
			14.0	34.9	16.3	16.3	18.6	%		
موافق	0.935	3.51	0	4	23	7	9	التكرار	الثالثة	
			0	9.3	53.5	16.3	20.9	%		
محايد	1.182	2.72	6	15	11	7	4	التكرار	الرابعة	
			14.0	13.9	25.6	16.3	9.3	%		
محايد	1.005	3.12	3	10	9	21	0	التكرار	الخامسة	
			7.0	23.3	20.9	48.8	0	%		
محايد	0.741	3.29	جميع عبارات البعد التكنولوجي					Σ		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن الإجابات اتجه فقرات البعد التكنولوجي اغلبها تراوحت بين المحايد بمتوسطات حسابية (3.05/3.09/2.72/3.12/) على التوالي موافق، الا الفقرة الثالثة التي اتجهت نحو موافق بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.935)، كما يبين أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني استقر عند القيمة (3.29) وانحراف معياري (0.741) أي باتجاه محايد وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا البعد نستنتج عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء هذا البعد.

تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد السلوكي:

جدول رقم (10-2): يبين إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المقياس	العبرة	البعد الثالث
موافق	0.870	3.65	0	5	24	8	6	التكرار	الأولى	البعد السلوكي
			0	11.6	55.8	18.6	14.0			
محايد	1.040	3.33	3	12	8	9	2	التكرار	الثانية	
			7.0	48.8	18.6	20.9	4.7	%		
موافق	0.932	3.81	0	9	23	5	6	التكرار	الثالثة	
			0	20.9	53.5	11.6	14.0	%		
محايد	1.134	3.37	6	18	7	10	2	التكرار	الرابعة	
			14.0	41.9	16.3	23.3	4.7	%		
موافق	0.984	3.47	4	21	11	5	2	التكرار	الخامسة	
			9.3	48.8	25.6	11.6	4.7	%		
اوافق	0.800	3.52	جميع عبارات البعد السلوكي						Σ	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يتضح من الجدول أعلاه أن الإجابات اتجه فقرات البعد السلوكي تراوحت بين المحايد بمتوسطات حسابية على التوالي وبانحراف معياري (3.37/3.33) وبين موافق بمتوسطات حسابية (3.47/3.81/3.65) على التوالي بانحرافات معيارية (1.134/1.040) ، أما الاتجاه العام الإجمالي لهذا البعد كان نحو الاتجاه الرابع على سلم ليكرت الخماسي بمتوسط قدره (3.52) وانحراف معياري(0.800) وبالنظر إلى النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذا البعد، يمكن القول أن المؤسسة المدروسة تعتمد على تحسين الجانب السلوكي بنسبة متوسطة من خلال توطيد العلاقة بين العمال وإعطاء مكانة كبيرة للعامل داخل المؤسسة فينعكس على عمله وبالتالي ينعكس إيجابا على عمل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي ككل.

✓ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التطوير التنظيمي:

الجدول رقم (11-2) : يوضح إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد الهيكلي	3.4326	0.81642	موافق
البعد التكنولوجي	3.2977	0.74113	محايد
البعد السلوكي	3.5256	0.80003	موافق
Σمحور التطوير التنظيمي	3.41	0.68411	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

من الجدول أعلاه وهو الصورة العامة لمحور نظام التطوير التنظيمي (المتغير مستقل) نلاحظ أن هناك تكامل وتوافق بين استجابات الأفراد العاملين في المؤسسة نحو البعدين الاول و الثلث لهذا المحور، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للأبعاد (3.43/3.52) على التوالي والانحرافات المعيارية (0.810.80/0.68) على التوالي ، مما يدل على ام المؤسسة تعتمد على تطوير كل من البعد الهيكلي و البعد السلوكي بشكل كبير، اما بالنسبة للبعد الثاني فقددر متوسطه الحسابي ب(3.29) بانحراف معياري قدره (0.74) مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على تطوير البعد

التكنولوجي و لكن بدرجة متوسطة، الأمر الذي جعل المتوسط الحسابي للمحور ككل يستقر عند القيمة (3.41) والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بانحراف معياري قدره (0.68) وبما ان اغلب الإجابات اتجهت نحو الاتجاه الرابع أي موافق فمنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التطوير التنظيمي بكافة أبعاده وبشكل كبير وخاصة وهي على وشكل الانتقال إلى موقع جديد الذي يعتبر تغيير وتطوير في نفس الوقت لم تشهده المؤسسة منذ سنة 1995.

✓ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مقاومة التغيير:

الجدول رقم(12-2): يوضح اجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني

المحور الثاني	العبرة	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1	التكرار	1	9	6	25	2	3.42	0.957	اوافق
		%	2.3	20.9	14.0	58.1	4.7			
	2	التكرار	3	17	12	9	2	2.77	1.020	محايد
		%	7.0	39.5	27.9	20.9	4.7			
مقاومة التغيير	3	التكرار	9	11	13	6	4	2.65	1.232	محايد
			20.9	25.6	30.2	14.0	9.3			
	4	التكرار	0	3	13	20	7	3.72	0.826	اوافق
				7.0	30.2	46.5	16.3			
	5	التكرار	0	0	3	28	12	4.21	0.559	اوافق
			0	0	7.0	65.1	27.9			
	السادسة	التكرار	1	7	9	25	4	3.32	0.879	محايد
		%	2.3	16.3	20.9	58.1	2.3			
		Σ	جميع عبارات المحور الثاني					3.63	0.537	اوافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

نلاحظ في الجدول الأعلى أن الاتجاه العام للفقرة الثانية و الثالثة و السادسة في فئة " محايد " بمتوسط حسابي بلغ (3.32/2.65/2.77) ، كما يبين أن الاتجاه العام للفقرة الاولى والرابع و الخامسة في فئة " موافق " بمتوسط حسابي قدر ب (4.21/3.72/3.42)، وهي الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي " أوافق" ، التي رجحت الاتجاه العام للمحور الكلي (المتغير التابع) الذي بلغ متوسطه (3.63) وانحراف معيار يقدر ب (0.537)بتوجه عام أوافق، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة تقاوم نوعا ما التغيير .

من خلال النتائج التحصل عليها يمكن القول أن موظفين مؤسسة CASNOS يقاومون التغيير لتخوفهم من كل ما هو مجهول وعدم رغبتهم في تغيير وضعهم الحالي بل تفضيل البقاء على حالهم مما يشكل عائق في تحقيق التطوير نوعا ما.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتأثير المتغيرات الشخصية

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ للتطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسة نقوم بوضع:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التطوير التنظيمي على مقاومة التغيير .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التطوير التنظيمي على مقاومة التغيير .

الجدول رقم(13-2): يبين معامل الانحدار البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني

المتغير التابع: مقاومة التغيير	المتغير المستقل: التطوير التنظيمي				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معادلة الانحدار	
			,000 ^b	A	B
	,609	,371		1.728	0.609

a. Valeurs prédites : (constantes), total1_SIRH
b. Valeurs prédites : (constantes), total2_SIRH

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.609$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوي نوعا ما بين التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2=0.371$ وتبين أن % 37.1 من مقاومة التغيير تفسر عن طريق التطوير التنظيمي و % 62.9 تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

البديلة، التي تنص على أن يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التطوير التنظيمي على مقاومة التغيير.

ومن يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y}=\alpha+\beta x$$

$$\hat{y}=1.728+0.609x$$

حيث أن:

\hat{y} : المتغير التابع " مقاومة التغيير "

x : المتغير المستقل " التطوير التنظيمي "

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

* الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد الهيكلي على مقاومة التغيير.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد الهيكلي على مقاومة التغيير .

الجدول رقم(14-2): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير التابع : مقاومة التغيير	المتغير المستقل: البعد الهيكلي				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معادلة الانحدار		
			مستوى الدلالة Sig		
			,000 ^b	A	B
	,548	,300		2.127	0.548

a. Valeurs prédites : (constantes), dimention1_SIRH
b. Valeurs prédites : (constantes), dimention1_SIRH

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.548$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين البعد الهيكلي و مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2=0.300$ وتبين أن 30 % من مقاومة التغيير تفسر عن طريق البعد الهيكلي و 70 % تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد الهيكلي على مقاومة التغيير.

ومن يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y}=\alpha+\beta x$$

$$\hat{y}=2.127 + 0.548 x$$

حيث أن:

\hat{y} : المتغير التابع " مقاومة التغيير "

x : المتغير المستقل " البعد الهيكلي "

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد التكنولوجي على مقاومة التغيير.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد التكنولوجي على مقاومة التغيير .

الجدول رقم(15-2): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير التابع : مقاومة التغيير	المتغير المستقل: البعد التكنولوجي				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معادلة الانحدار	
			,000 ^b	A	B
	,546	,298		2.058	0.546

a. Valeurs prédites : (constantes), dimension2 _SIRH
b. Valeurs prédites : (constantes), dimension2 _SIRH

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.546$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين البعد التكنولوجي و مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2 = 0.298$ وتبين أن % 29.8 من مقاومة التغيير تفسر عن طريق البعد الهيكلي و % 70.2 تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد التكنولوجي على مقاومة التغيير.

ومن يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y}=\alpha+\beta x$$

$$\hat{y}=2.058 + 0.546 x$$

\hat{y} : المتغير التابع " مقاومة التغيير "

x : المتغير المستقل " البعد التكنولوجي "

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد السلوكي على مقاومة التغيير .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد السلوكي على مقاومة التغيير .

الجدول رقم(16-2) : يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع: مقاومة التغيير	المتغير المستقل: البعد السلوكي				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معادلة الانحدار	
			,000 ^b	A	B
	,498	,248		2.184	0.498

a. Valeurs prédites : (constantes), dimension3 _SIRH
b. Valeurs prédites : (constantes), dimension3 _SIRH

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.498$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين البعد السلوكي و مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2=0.248$ وتبين أن % 24.8 من مقاومة التغيير تفسر عن طريق البعد الهيكلي و % 75.2 تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد التكنولوجي على مقاومة التغيير.

ومن يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y}=\alpha+\beta x$$
$$\hat{y}=2.184 + 0.498 x$$

حيث

\hat{y} : المتغير التابع " مقاومة التغيير "

x : المتغير المستقل " البعد السلوكي "

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

2- الفرضية الرئيسة الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية ومقاومة التغيير.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الجنس ومقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير السن ومقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير المستوى التعليمي ومقاومة التغيير.

الفرضية الفرعية الرابعة:توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الخبرة المهنية ومقاومة التغيير.

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الجنس و مقاومة التغيير.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومقاومة التغيير.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومقاومة التغيير.

جدول رقم(17-2): يبين اختبار **Test-T** للعينات المستقلة بين الجنس ومقاومة التغيير.

Test d'échantillons indépendants					
المتغير المستقل: الجنس					
	Test de levene		Test-t		
	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
المتغير التابع:	,159	,692	-0,612	43	,544
مقاومة التغيير			-0,588	25,517	,562

T-TEST GROUPS= الجنس (1_2)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار levene نرى أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.692 وان قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0,005 مما يدل على أن مجموعتي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث مجموعتين متجانسين. ومن وبالنظر إلى قيمة T_test فان قيمة الدلالة المعنوية هي 0.544 عند درجة حرية 43 وهي بدورها من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على ان لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومقاومة التغيير.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير السن ومقاومة التغيير.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومقاومة التغيير.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومقاومة التغيير

الجدول رقم(18-2): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA السن ومقاومة التغيير.

ANOVA à 1 facteur					
الدلالة المعنوية	فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,298	1,271	,360	3	1,080	بين المجموعات
		,283	40	11,045	داخل المجموعات
			43	12,125	المجموع

السن ONEWAY AXE2_MP

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر كانت $F=1.271$ وان قيمة الدلالة المعنوية $sig=0.298$ وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.005 ، وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على ان لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير السن ومقاومة التغيير .
 ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ام لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير المستوى التعليمي و مقاومة التغيير.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومقاومة التغيير.
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومقاومة التغيير

الجدول رقم (2-19): نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA المستوى التعليمي ومقاومة التغيير

ANOVA à 1 facteur					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	1,076	3	,538	1,948	,156
داخل المجموعات	11,049	40	,276		
المجموع	12,125	43			

المستوى التعليمي ONEWAY AXE2_MP

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر كانت $F= 1.948$ وان قيمة الدلالة المعنوية $sig= 0.156$ وهي 0.005 من قيمة

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على ان لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ومقاومة التغيير.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الخبرة المهنية و مقاومة التغيير.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة المهنية ومقاومة التغيير.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة المهنية ومقاومة التغيير

الجدول رقم (20-2): نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA المستوى التعليمي ومقاومة التغيير

ANOVA à 1 facteur					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	,222	3	,111	,373	,691
داخل المجموعات	11,903	40	,298		
المجموع	12,125	43			

المسمى_الوظيفي AXE2_MP ONEWAY

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر كانت $F=0.373$ وان قيمة الدلالة المعنوية $sig= 0.691$ وهي اكبر 0.005 من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على ان لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة المهنية ومقاومة التغيير .

❖ خلاصة الفصل:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل وفحواها معرفة دور التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بالاضافة الى التطرق الى اهم اسباب مقاومة التغيير، وتحديد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، والتي أظهرت وبشكل بادي للعيان من خلال المقابلة مدى اعتمادها على اساليب و خطط التطوير التكنولوجي ما ينعكس اجابا على عملها، كما ابدت نوعا من تخوف موظفيها من التغيير وما قد ينتج عنه مما شكل نوعا من المقاومة المبدئية اتجاه هذا التغيير ، أما من خلال الاستبانة واستنادا لاستجابات عينة الدراسة فتبين أن:

- ✓ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ؛
- ✓ الدراسة تتميز بموثوقية عالية ؛
- ✓ تستخدم المؤسسة محل الدراسة خطط واساليب التطوير التنظيمي وبدرجة متوسطة؛
- ✓ هناك تأثير للابعاد الفرعية للتطوير التنظيمي على حدوث المقاومة بحيث لديهم تخوف اتجاه لكل ماهو تغيير سواء اكان تغيير هيكلي او تكنولوجي او سلوكي ؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية ومقاومة التغيير .

خاتمة عامة:

لم يعد يعتبر التطوير التنظيمي اختياراً يمكن للمؤسسات المعاصرة تبنيه أو التخلي عنه، بل أصبح حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المؤسسات في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات. فمن خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على مدخلين مهمين، فكانت الدراسة عبارة عن التطرق الى التطوير التنظيمي باعتبار أن التطوير التنظيمي يهتم بإحداث جملة من التغييرات في بعض المجالات بالمؤسسة، و التطرق الى مقاومة التغيير حيث يعتبر اهم عائق تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتطوير مما قد يعيق و يقلص من حجم واحتمالية نجاح البرنامج التطويري وقد يؤدي الى فشله تماماً، وتهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المقصود بالمؤسسة، بالإضافة الى تقديم بعض التوصيات لها 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 الخوف والنظر أمام عتبة مؤسستها و حثها على تبني ما يعرف بالنظرة المستقبلية من خلال تغيير الذهنيات ووجهات النظر والأفكار فالأفضل تغيير سلوكيات الأفراد بدل تغيير الأفراد مثلما هو شائع في مؤسساتنا.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نظرية وتطبيقية، نوردها على النحو الآتي:

❖ نتائج الدراسة النظرية:

- نتائج محور التطوير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة:
- إن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات.
- التطوير التنظيمي عملية مخططة، طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل.
- ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.

➤ نتائج المحور الخاص بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير

التنظيمي:

- مقاومة التغيير هي رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبى، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التطوير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.
- السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التطوير يدفعه لمقاومته.

➤ نتائج الدراسة التطبيقية:

بخصوص النتائج التطبيقية لمدى اعتماد المؤسسة على التطوير التنظيمي، فإن مؤسسة Casnos تعتمد على اساليب التطوير التنظيمي بدرجة قوية حيث تعتمد على التطوير في الابعاد الثلاث سواء من الناحية الهيكلية حيث تسعى مؤسسة casnos الى الانتقال الى موقع جديد ذو هيكل جديد، اما بالنسبة للبعد التكنولوجي فهي تقوم بالتطوير و التحديث المستمر و خاصة وهي بصدد الانتقال الى موقعها الجديد ،اما من الناحية السلوكية فهي مؤسسة تحفز التعاون بين العمال وكذلك بين المديرية و موظفيها.

✓ يؤكد موظفي casnos على حاجة مؤسستهم للتطوير التنظيمي لتوفير ظروف عمل مناسبة لهم؛

✓ يؤكد موظفي casnos على أهمية التطوير التنظيمي بالنسبة لمؤسستهم من أجل التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف أقسامها الإدارية، والتي تمارس في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ يؤكد موظفي casnos على ضرورة إحداث تطوير تنظيمي بمؤسستهم من أجل تطوير أساليب العمل ، وتبسيط إجراءات إنجازها لتحقيق الأداء المطلوب؛

❖ نتائج البعد الجزئي الأول الخاص بالتطوير في الهيكل التنظيمي:

يوافق موظفي CASNOS وبدرجة كبيرة على إعادة توزيع جميع المهام والوظائف داخل مؤسستهم وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين، وتقليل عدد المستويات الإدارية بها، بالإضافة إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإلغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية، كما أنهم لا يمانعون من إحداث أقسام جديدة بمؤسستهم لم تكن موجودة في السابق، وإحداث تعديلات في بعض الأقسام الإدارية بإلغائها أو دمجها بما يكون في صالحهم وصالح مؤسستهم.

❖ نتائج البعد الجزئي الثاني الخاص بالتطوير في التكنولوجيا المستخدمة:

يوافق موظفي CASNOS وبدرجة كبيرة على توفير أجهزة إعلام آلي متطورة تساعدهم في إنجاز أعمالهم ومهامهم، وكذا ربط جميع الأقسام الإدارية بمؤسستهم بشبكة داخلية لتبادل البيانات والمعلومات، وكذلك إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت خاص بمؤسستهم للتعريف بنشاطاتها ومنتجاتها، بالإضافة إلى إدخال تجهيزات تكنولوجية متطورة تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحادثة في أساليب وأدوات العمل.

➤ نتائج البعد الجزئي الثالث الخاص بالتطوير في العلاقات التنظيمية والسلوكية:

يوافق موظفي CASNOS وبدرجة كبيرة على منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسستهم، بث روح التعاون والعمل الجماعي بينهم لمناقشة المشكلات التي تتعلق بظروف عملهم وإيجاد الحلول المناسبة لها ؛

تبادل النصائح والخبرات بينهم ومع رؤسائهم بهدف إرشادهم إلى الطريقة الصحيحة لإنجاز العمل وإتقانه، كما يفضلون ان تقوم المؤسسة بتحفيزهم عن طريق منحهم مكافآت تشجيعية تهمينا لجهوداتهم المبذولة في العمل، وكذلك لإبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل.

➤ نتائج المحور الخاص بالأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي:

✓ يؤكد موظفي CASNOS أن خوفهم من فقدانهم لمناصبهم الوظيفية يدفعهم بقوة إلى

مقاومة أي عملية تطوير أو تغيير بمؤسستهم؛

- ✓ حسب موظفي casnos فإن عدم إشراكهم في التخطيط للتطوير بمؤسستهم، وتجاهلهم من قبل القادة والمسؤولين يدفعهم إلى مقاومته؛
- ✓ يرى موظفي casnos أن نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الكامنة للتطوير في مؤسستهم أو سوء فهمها يزيد من مخاوفهم منه، وهو ما يدفعهم لمقاومته؛
- ✓ يعتقد موظفي casnos أن عدم اقتناعهم بجهود التطوير يؤثر على رغبتهم في قبوله وتأييده تطبيقه بمؤسستهم،
- ✓ إن خوف موظفي casnos من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة نتيجة التطوير بمؤسستهم يدفعهم لمقاومته.

نتائج اختبار الفرضيات :

- ✓ بينت نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغيراتها الشخصية أن % 66 من المستجوبين ذكور وان %34 المتبقية هم اناث، والسبب في ذلك يعود إلى أن طبيعة العمل، بالإضافة لتأثير الافكار السائدة في مجتمعنا التي تنسب العمل للذكور اكثر.
- ✓ يتضح من خلال الدراسة أن نسبة أفراد العينة التي تفوق أعمارهم 30 سنة هي %95.3 ، و %23.3 هي نسبة افراد العينة التي تتراوح اعمارهم بين 41 و 50 سنة ، اما نسبة أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن 50 سنة تقدر ب % 4.7 ، و نسبة الافراد التي تتراوح اعمارهم بين 30 و 41 سنة هي %67.4 وهذا ما يدل على أن اغلب مجتمع الدراسة ينتمون لهذه للفئة العمرية.
- ✓ وفيما يخص نتائج المستوى التعليمي لعينة الدراسة يتضح أن الأغلبية هم الجامعيون ويمثلون نسبة % 72 من مجموع العينة ما يعكس الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للجانب التعليمي لعمالها في سعيها للمحافظة على استمرارية نشاطها، أما فئة الثانوية تمثل ما نسبته

7.0 %، أما المستويين المتبقين دراسات عليا فتمثل 18.6، و بالنسبة ل اقل من الثانوي تمثل 2.3% من مجموع العينة.

✓ وفي النتائج الأخيرة لسنوات الخدمة لعينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة قدرها 39.5 % وتليها الفئة ذات الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 27.9% أما الفئة الثالثة التي تتراوح بين 6 و 10 سنوات بنسبة 23.6% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية.

❖ اختبار الفرضيات:

بناء على تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى:

التي تأكد على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي بكل أبعاده و مقاومة التغيير (محوري الدراسة)، من خلال ما تبين في اختبار الانحدار البسيط تم قبول الفرضية البديلة، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي ومقاومة التغيير.

✓ أما بالنسبة إلى الفرضيات الجزئية فقد أثبتنا صحتها كما يلي:

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد تبين من خلالها قبول صحة الفرضية البديلة، التي تأكد

على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي على مقاومة التغيير؛

✓ أما الفرضية الفرعية الثانية تم التأكد من خلال نتائجها على قبول صحة الفرضية الثانية،

التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي و مقاومة التغيير؛

✓ وبخصوص الفرضية الفرعية الثالثة لبعده السلوكي و مقاومة التغيير، استجابة لنتائج الدراسة

تم التأكيد على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده السلوكي على مقاومة التغيير.

❖ وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية في المؤسسة) ومقاومة التغيير، فانه حسب

اختبار تحليل التباين الأحادي Test-t و ANOVA و استنادا على نتائجهما تم قبول الفرضيات الصفرية التي تؤكد على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومقاومة التغيير.

انتهى