

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال بعنوان

العوامل المؤثرة في تشكيل فرق العمل ودورها في إدارة
التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط

تحت إشراف:

من إعداد الطالب

د. خنيش يوسف

- لخذاري محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. جوبر محمد الامين
مشرفا	أستاذ محاضر أ	د. خنيش يوسف
ممتحنا	أستاذة محاضرة ب	أ.بن شريط بسمة

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال بعنوان

العوامل المؤثرة في تشكيل فرق العمل ودورها في إدارة
التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط

تحت إشراف:

من إعداد الطالب

د. خنيش يوسف

- لخذاري محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. جوبر محمد الامين
مشرفا	أستاذ محاضر أ	د. خنيش يوسف
ممتحنا	أستاذة محاضرة ب	أ. بن شريط بسمة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
والصلاة والسلام على سيد الأنام محمد وعلى آل بيته الطاهرين
وسلم تسليما كثيرا
أهدي هذا العمل المتواضع
إلى من قال فيهم عز وجل
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"
الوالدين العزيزين
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل

شكرو عرفان

الحمد لله الذي أنعم

علينا بنعمة العلم لما كان فيه نور للبشرية جمعاء

والذي أوصانا به نبينا محمد وعمل على نشره ليخرج الأمة الإسلامية

من الجهل إلى النور

بادئا نشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا

بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية ووفقنا

لإتمام هذا البحث

ونتقدم بأسى آيات الشكر والعرفان إلى الذي أتقن عمله بإيمان وعلمنا

العمل بإتقان وكانت الجودة له عنوان إلى الأستاذ المشرف

د. خنيش يوسف

ونود أن نقف وقفة المعترف بالجميل بأخلص عبارات الشكر والتقدير

إلى لجنة المناقشة لإشرافهم على مناقشة وتقييم هذا البحث وإلى كل

من علمنا حرفا من المرحلة التحضيرية إلى المرحلة الجامعية

وأخيرا لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من

قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعاء كريم

المخلص

سعت هذه الدراسة إلى فهم دور فرق العمل واثرها على التغيير التنظيمي وتحليل العوامل المؤثرة في تشكيلها. تمحور هدف البحث حول تحديد كيف يمكن لتلك الفرق أن تكون لها مساهمة فعالة في تحقيق أهداف التغيير. اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا واستخدمت طرقًا متنوعة وأدوات تحليل لفحص تأثير العوامل المختلفة.

تضمنت العينة موظفين من مجموعات متنوعة لتمثيل واقع متنوع للفرق العاملة. في النتائج، برزت أهمية التنوع الثقافي والتواصل الفعال كعوامل مؤثرة في تحقيق التغيير.

أشارت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة لعبت دورًا حاسمًا في تحفيز أداء الفرق. من بين التوصيات الرئيسية كان تعزيز تدريب القيادة وتعزيز ثقافة التواصل داخل الفرق لتعزيز فعالية التغيير التنظيمي وضمان التكامل الفعال للموارد البشرية.

الكلمات مفتاحية: تشكيل الفرق، التغيير التنظيمي، القيادة الفعالة، التنوع الثقافي.

Abstract:

This study aimed to understand the role of work teams in the context of organizational change and to analyze the factors influencing their formation. The research focused on identifying how these teams can effectively contribute to achieving change objectives. The study adopted a survey methodology and used various methods and analytical tools to examine the impact of different factors.

The sample included employees from diverse groups to represent a varied reality of working teams. The results highlighted the importance of cultural diversity and effective communication as influential factors in achieving change. The study indicated that effective leadership played a crucial role in motivating team performance.

Among the main recommendations were enhancing leadership training and promoting a culture of communication within teams to enhance the effectiveness of organizational change and ensure the effective integration of human resources.

Keywords: Team Formation, Organizational Change, Effective Leadership, Cultural Diversity.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	الملخص
IV- V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : مفاهيم و مرتكزات فرق العمل
9	المطلب الأول : ماهية فرق العمل
13	المطلب الثاني: خصائص و أنواع فرق العمل
16	المطلب الثالث: مراحل تطوير فرق العمل
22	المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي
22	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
28	المطلب الثاني: خصائص و انواع التغيير التنظيمي
35	المطلب الثالث : إستراتيجيات و اسباب التغيير التنظيمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الاغواط	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز)
42	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة
44	المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط
46	المطلب الرابع : مهام قسم الموارد البشرية
48	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
48	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة
49	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
52	المطلب الثالث: أدوات المعالج الإحصائية
53	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختيار فرضياتها
53	المطلب الأول: تحليل متغيرات الشخصية للدراسة
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
45	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	1
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط	2
54	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	3
55	الدائرة النسبية لمتغير الجنس لعينة الدراسة	4
56	الدائرة النسبية لمتغير العمر لعينة الدراسة	5
58	الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة	6
	الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة	7

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	تداول الإستبيان	1
50	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	2
50	مجالات الاجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانه	3
50	طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي	4
51	معامل الارتباط بيرسون بين محوري الدراسة	5
51	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي في لمتغيرات الدراسة	6
53	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	7
54	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	8
56	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	9
57	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	10
60	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور الأول	11
65	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور الثاني	12
68	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	13

مقدمة عامة

في بيئة الأعمال اليوم التي تتسم بالتطور السريع والتغيرات المستمرة، أصبح التغيير التنظيمي عاملاً ثابتاً وحاسماً للشركات التي تسعى للبقاء بالمنافسة. القدرة على التكيف مع متطلبات السوق الجديدة، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية المتزايدة تعد أساسية لبقاء المؤسسات ونجاحها. التغيير التنظيمي يشمل مجموعة واسعة من التحولات التي يمكن أن تؤثر على كل جوانب المؤسسة، بدءاً من الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية وصولاً إلى الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة. فهم ديناميكيات التغيير التنظيمي والاستراتيجيات التي تسهم في تسهيل التحولات الفعّالة أمر بالغ الأهمية للقادة والمديرين. يتضمن ذلك ليس فقط إدراك الحاجة إلى التغيير ولكن أيضاً القدرة على التخطيط الفعّال وتنفيذه بطرق تحقق النتائج المرجوة مع تقليل المقاومة الداخلية وتحقيق التبنى السلس للتغييرات

أما فرق العمل تلعب دوراً حيوياً في هذا السياق، حيث تعتبر الوحدات الأساسية التي من خلالها يمكن للمؤسسات دفع وإدارة التغيير. الفرق تجمع بين مهارات وخبرات ووجهات نظر متنوعة، مما يعزز بشكل كبير من الإبداع والقدرة على حل المشكلات. في بيئة العمل المعاصرة، تعتبر الفرق الفعّالة عنصراً أساسياً لتحقيق التكيف والابتكار داخل المؤسسات. يتطلب تشكيل الفرق الناجحة الاعتراف بالتحديات التي قد تواجهها، مثل الاختلافات الثقافية بين أعضاء الفريق، والفروق في الأساليب الشخصية والمهنية، وضرورة تحديد أهداف مشتركة، وبناء الثقة، وتعزيز التواصل الفعّال. الإدارة الفعّالة للفرق تتطلب أيضاً دعماً مستمراً من القيادة، بما في ذلك التدريب المستمر لتطوير مهارات الأعضاء وقدراتهم على التكيف مع التغيرات المتسارعة

يعتبر تفاعل فرق العمل مع عمليات التغيير التنظيمي أساسياً لنجاح أي خطوة تقوم بها المؤسسة، الفرق المنظمة والمُدعمة بشكل جيد يمكنها أن تؤثر إيجابياً على التغيير من خلال زيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرارات. هذا التفاعل يعتمد على قدرة الفرق على العمل معاً بانسجام وتكامل، حيث يمكن للأعضاء المختلفين تقديم رؤيا وأفكار متنوعة تسهم في تحسين النتائج، ويجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الفرق، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر. عمليات التغيير التنظيمي تتطلب أيضاً توفير الدعم والتدريب المستمر لأفراد الفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على التكيف والابتكار. يجب على المؤسسات اتخاذ إجراءات لتشجيع وتعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، بما في ذلك إنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجارب الجديدة. هذه البيئة تشجع الأعضاء على مشاركة الأفكار الجديدة وتجربة استراتيجيات مختلفة دون الخوف من الفشل، مما يعزز القدرة على الابتكار

والتحسين المستمر.بالإضافة إلى ذلك، تتوفر أمام فرق العمل فرص عديدة للتأثير الإيجابي على عمليات التغيير التنظيمي. يمكن للفرق أن تساهم في زيادة التفاعل والتعاون بين أقسام المؤسسة المختلفة، مما يعزز من تكامل الجهود وتحقيق نتائج أفضل. كما أن تنوع وتخصصات أعضاء الفريق يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة القرارات من خلال توفير وجهات نظر مختلفة وخبرات متنوعة.في النهاية، يمكن لهذا البحث أن يقدم مساهمة قيمة في تطوير النظريات والممارسات التي تدعم عمليات التغيير بفعالية داخل المؤسسات. يجب أن يكون فهم دور فرق العمل وتحدياتها وفرصها عنصراً أساسياً في استراتيجيات التغيير التنظيمي، مما يسهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف والنجاح في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية. هذه الرؤية الشاملة للعلاقة بين فرق العمل والتغيير التنظيمي يمكن أن تساعد القادة والمديرين على تطوير استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع التحديات التنظيمية وتحقيق النجاح المستدام في ظل الظروف المتغيرة باستمرار

أولاً: الإشكالية

مما سبق يمكن أن تطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تؤثر فرق العمل على إدارة التغيير التنظيمي للعاملين وما واقع ذلك بمؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط؟

ويمكن الإجابة على هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى تساؤلات فرعية:

- ما المقصود بفرق العمل؟

- لماذا يتم الاعتماد على فرق العمل؟ وما الفائدة المرجوة منها؟

- هل فرق العمل يمكن أن تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط؟

ثانياً : الفرضيات

في ضوء هذه الدراسة ولأجل تحليل هذه الإشكالية تتم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية

لفرق العمل أثر كبير و دور بارز في ادارة التغيير التنظيمي

2- الفرضيات الفرعية

يمكن صياغة الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- فعالية فرق العمل لها تأثيرات إيجابية على التغيير التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط.

- إن أنواع التغيير التنظيمي لا تختلف بين المؤسسات الفرعية التابعة لها

- تختلف المقومات التي تساعد على نجاح فرق العمل باختلاف أهدافها

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها الموضوع الذي يشكل أهمية بالغة في مجال الإدارة حيث انه مادام هناك

تفاعل بين أفراد فريق العمل في المنظمة فإن التغيير التنظيمي لا بد منه في مؤسسة سونلغاز التوزيع

الاغواط كما أن التغيير العشوائي يؤثر سلبا على أداء فريق العمل ويكون مصدر للقلق لديهم ويؤدي إلى

فشل اهداف المؤسسة

رابعا: الهدف من الدراسة

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي:

- عرض الأسس النظرية لفريق العمل وعلاقته بالإدارة والتغيير التنظيمي

- تحديد الآثار المتبادلة بين إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بفرق العمل في المنظمة

- كيفية إدارة التغييرات التنظيمية في المؤسسة المنظمة

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي:

- الرغبة في تناول هذا الموضوع

- أهمية موضوع إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بفرق العمل

- معرفة مدى تأثير فرق العمل بالإيجاب أو السلب على التغيير التنظيمي.

سادسا: الصعوبات

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة نجد:

- صعوبة التصريح بالمعلومات الكافية في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط

- عدم إدماج مرحلة التربص و الحصول على كافة المعلومات

- عدم مصداقية المراجع في الموقع الإلكترونية

- صعوبة الاطلاع على الكتب في الجامعة الأخرى

سابعا: المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه المناسب لدراستنا حيث احتجنا لوصف المتغيرات وتحليل الواقع

كما استخدمنا أسلوب دراسة الحالة وذلك بغية تجسيد الدراسة النظرية واختبارها على الميدان

ثامنا: حدود الدراسة

لهذه الدراسة حدود مكانية وحدود زمانية بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط التي يمكن أن تكون حالته معبرة نسبيا عن حالة فروع الجزائر الجزائر، أما الحدود الزمنية أي الفترة التي تمت فيها الدراسة فكانت في الفترة الحالية، وفترة التبرص فكانت خلال شهر جانفي.

تاسعا: دراسات سابقة

تطرقنا الى دراسة محلية لجامعة عمار ثليجي الاغواط تمثلت في :

_ملخص الدراسة:

تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية للاستاذ عبد القادر بن برطال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير لجامعة الاغواط مجلة دراسات_العدد الاقتصادي العدد الثاني من المجلد 15 جوان 2018، وتناولت الدراسة في الجزء الاول لهو الجزء النظري مفاهيم الثقة التنظيمية و مفاهيم فرق العمل، اما الجزء الثاني فكان دراسة ميدانية فالكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة الاغواط ومن هنا تم

طرح التساؤل التالي:

-هل تؤثر فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية ؟

ويقودنا هذا التساؤل الرئيسي إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مدى استعمال أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لمفهوم فرق العمل في أداء المهام الموكلة إليهم ؟

-ما مدى التزام أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالسلوكيات الايجابية لفرق العمل الفعالة؟

-ما مستوى الثقة التنظيمية بكل مستوياتها داخل كلية العلوم الاقتصادية؟

-هل هناك أثر دال إحصائيا لتطبيق مفهوم فرق العمل على الثقة التنظيمية بكل مستوياتها عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية

والديموغرافية؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السالفة الذكر نفترض الفرضيات التالية:

الفرضيات :

-يقوم أساتذة كلية العلوم الاقتصادي بأداء الكثير من المهام الموكلة إليهم عن طريق تطبيق مفهوم فرق العمل

-يلتزم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالسلوكيات الايجابية داخل فرق العمل بشكل كبير

-يعتبر مستوى الثقة التنظيمية بكل مستوياتها في كلية العلوم الاقتصادية مرتفع

-هناك أثر دال إحصائياً لتطبيق مفهوم فرق العمل على الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) عند مستوى الدلالة 0.05

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية

في الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، من أجل معرفة مدى تأثير العمل في شكل فريق سواء كانت بحثية تابعة لمخبر أو فرق مهمة تنشأ بشكل دور مثل اللجان والمجالس العلمية لجان التكوين، على الثقة التنظيمية فقد اعتمد على تقنية الإستبيان، الذي تم توزيعه على 64 أستاذ واسترجعت منها 52 ما نسبته 81.25% تم قبول 48 استبيان قابلة للدراسة أي ما نسبته 92.3% من المسترجعة

_أوجه الاستفادة من الدراسة:

بما أن الدراسة مشابهة تناولت متغير وحيد خاص بدراستنا وهو فرق العمل فقد استفدنا منها في الجانب النظري وفي الجانب المنهجي وفي إعداد استمارة .

_ الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:

لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين المدخل الكمي والمدخل الكيفي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الإحصائي الوصفي. ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بنظرها الموضوع فرق العمل لدى العمال الاستاذة الكلية من وشمول عينتها لـ 48 فرد بكل الرتب واستخدام مقياس فرق العمل و الثقة التنظيمية لجمع المعلومات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد :

في عالم الأعمال اليوم، يشهد البيئة التنظيمية تغيرات مستمرة وتحديات متزايدة، ومن أبرز الجوانب التي تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات ونجاحها هو تشكيل الفرق العمل وتأثيرها على التغيير التنظيمي يتأثر تشكيل الفرق وعملياته بعدة عوامل مختلفة تتنوع بين العوامل البشرية، التنظيمية، والبيئية، ويعتبر فهم هذه العوامل وتأثيرها جزءاً أساسياً من استراتيجية الإدارة الناجحة.

بدءاً من العوامل البشرية، فإن التنوع الثقافي يلعب دوراً حيوياً في تشكيل الفريق وتأثيرها على تغيير التنظيمي يجمع الفريق المتنوع ثقافياً وجنسياً بين خبرات وآراء متعددة، مما يعزز الإبداع والابتكار ويسهم في اتخاذ قرارات أفضل.

من جانبها تلعب المهارات والقدرات الفردية دوراً مهماً في كفاءة الفريق وقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة، إذ يمكن لتوافر مجموعة متنوعة من المهارات، مثل التواصل الفعال وحل المشكلات، أن تدعم التنسيق والتعاون بين أفراد الفريق، أما من الناحية التنظيمية، يتأثر تشكيل الفرق بعوامل مثل هيكل التنظيم ونهج الإدارة، حيث يعتمد نجاح الفريق على الوضوح في التوجيهات وتوزيع السلطة والمسؤوليات بشكل فعال، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار.

توجيه القيادة يمثل عامل آخر مهم في تأثير الفريق على التغيير التنظيمي، إذ تلعب القيادة الفعالة دوراً حاسماً في تحفيز الأعضاء وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز التغيير والابتكار.

أخيراً، تلعب التغيرات الاجتماعية والثقافية دوراً محورياً في تشكيل الفرق وتوجهاتها، إذ يتطلب التغيير التنظيمي فهماً عميقاً لتطورات المجتمع وتغيرات الثقافة المحيطة.

باختصار، يتطلب تشكيل فرق العمل وتأثيرها على التغيير التنظيمي فهماً عميقاً وتحليلاً شاملاً للعوامل البشرية، التنظيمية، والبيئية التي تؤثر على أدائها وتوجهاتها، ومن خلال توجيهها وإدارتها بحكمة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل الى النقاط التالية:

- المبحث الاول: مفاهيم و مرتكزات فرق العمل

- المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم و مرتكزات فرق العمل

تحظى فرق العمل بأهمية استثنائية في عالم الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور مهم في نجاح المنظمات على مختلف أشكالها وتخصصاتها وفلسفاتها الإدارية، فالمنظمات أصبحت أكثر من أي وقت مضى أكثر إدراكاً بأهمية مغادرة التصاميم التنظيمية القائمة على الأسس الهرمية والاستعراضية منها التصاميم الأفقية المستندة إلى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين العنصر البشري حسب قدراته، والذي أصبح يمثل رأس مالي وفكري ومعرفي تركز عليه المنظمات حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى إيجاد السبل الكفيلة لتنمية هذا المورد المهم، طالما أنه يمثل مصدراً للابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية.

المطلب الأول : ماهية فرق العمل

سنتطرق الى ماهية فرق العمل بداية بنشأتها و تطورها:

نشأة وتطور فرق العمل:

كان رئيس لىكرت Rancece Likert من أول من نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة اشتراك كل فريق في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة، ومتلاحمة بشرط أن يتوفر لدى الفرد درجة من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها¹.

ولقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود أدوارد ديمينج، وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي. وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، وللاإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981 م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين

¹مصطفى يوسف إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 214

بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل. ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلازال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف وتحمل المسؤولية والتشجيع على المراقبة الذاتية، لذلك نستطيع القول أن التحول والتغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بهم عضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون¹.

مفهوم فرق العمل:

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة والناجحة في إنجاز المهام المشتركة ولقد أثبتت خبرات العمل انه يمكن لأي مجموعة من الأشخاص أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف وتتعاون معا لتحقيق المطلوب.

أولاً : تعريف فرق العمل

تعرف فرق العمل بتعاريف مختلفة منها:

التعريف الأول: تعرف على أنها مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة يتم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة.

التعريف الثاني: كما تعرف على أنها مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه.

التعريف الثالث: وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء العمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل².

التعريف الرابع: وكذلك تعرف فرق العمل بأنها نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء التي تتوقف على طبيعة المهمة الموكلة إليها دائماً، حيث يتميز كذلك كل فرد من أفراد الفريق في إنجازها³. ومنه نستنتج ان فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص ذوي مهارات متكاملة وتخصصات متنوعة أنهم ملزمون بتحقيق هدف مشترك ضمن إطار زمني محدد.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص214

² متحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعيات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة 2006، ص60

³ الرائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال الجندرية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2012 ص 119

تعريف فعالية فرق العمل:

هي مجموعة من الناس مرتبطون بتحقيق هدف معين يعملون سويا حيث أدائهم مع بعض أكبر من مجهودهم الفردي يتكاملون من ناحية خبراتهم ومجهوداتهم وتتجسد فعاليتهم في وضوح اهدافهم وتشجيع الابتكار والتخطيط المسبق.

كذلك هي قدرة الفريق على انجاز المهام المطلوبة منه بشكل جماعي مع مراعاة أن فعالية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة.

حسب التعريف اعتبر الفعالية تقتصر على نوعية المهام التي تسند للفريق والتي تكون ضمن قدراته ليسنى لهم القيام بها بشكل جيد.

كذلك تعتبر فعالية فرق العمل تتمحور في ثلاث اجزاء مخرجات انتاج المجموعة النوعية، انتاجية التكلفة المساهمة في تنمية اعضاء المجموعة رضاء وظيفي . اشباع حاجات الفريق الثقة بالإدارة وقياس النجاح للمجموعة معدل الغيابات استبدال العمل من خلال هذا التعريف نجد انه ركز على ما تقدمه المجموعة واعضاء المجموعة وتقييم المجموعة من ناحية الاداء من خلال معدل غيابات والاستبدال ... الخ¹.

ثانيا : أهمية فرق العمل:

تكمن الأهمية الأساسية لفريق العمل في القدرة على تجميع الأفراد وتمكينهم من استخدام مواهبهم في المؤسسة وذلك عن طريق التخطيط وهذا يؤدي الى زيادة مساهمة الأفراد ورفع درجة الرضا لديهم وتكمن أهمية فريق العمل في كونه يقوم بالتطوير والمرونة وانتاجية التنسيق.

مواجهة الفوارق الفردية: هي من انجح الوسائل لمواجهة الفوارق والاختلافات الفردية بين الافراد.

تحويل نقاط الضعف إلى قوة: حاجة فريق العمل في تحويل التنوع والاختلاف بين الأفراد إلى نقطة قوة بدلا من أن يصبح نقطة ضعف.

التجانس: يساعد على بناء ثقافة تنظيمية ايجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة.

التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم واسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الافراد الأمر الذي يؤدي الى الابداع والاستغلال القدرات والمهارات المتوفرة للأعضاء الفريق الأمر الذي يسهل العملية الادارية والتنظيمية.

نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارة المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى الأعلى وبكل الاتجاهات بسهولة.

الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس إلى إطلاق العلاقات والابداعات والانتماءات للفريق مما يساعد في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.¹

اتخاذ القرارات: وهذا يتم اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام من المهارات والقدرات المتوفرة لدى الفريق حيث تتوفر المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات واعداد بدائل عديدة ثم اختيار البديل الامثل الذي يحقق الاهداف المرغوب فيه.

الجودة: وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أو في اعطاء الحلول لآليات العمل وعليه فإن فريق العمل يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة، كما تكمن أهمية فريق العمل في المؤسسة الادارية في كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية الى يتم انجازها من خلال فرق العمل، نظرا لأن طبقيه المشكلات الادارية الحديثة أصبحت أكثر والعمل والتعاون بغية تعزيز روح العاملين واستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لحل المشكلات الإدارية.²

ثالثا : أهداف فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوب تلجأ إليه المنظمة لتلبية احتياجات معينة وعلاج مشكلات تواجهها المنظمة تجنب لهذه المشكلات يتم بنا فرق العمل، ولا يتم هذا البناء الا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة تعتبر فرق العمل علاجا شافيا لها ومن ضمن هذه الدلائل زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين وتراجع أداء الوحدات الإدارية ظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية والتراجع في جودة السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة وزيادة التكاليف المادية كما تظهر محاولات الافراد في التركيز على الجهود الفردية وتضطر المنظمات أمام هذه المظاهر إلى اللجوء إلى هذا الأسلوب لمواجهة التحديات والرغبة منها في تحقيق العديد من الاهداف المتمثلة في:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحيحة.

- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.

¹مرزوق ايمان فاطمي ايمان دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، منكرة تخرج مقمة نيل شهادة الماستر، 2018، جامعة العربي التبسي، تبسة. ص ص 6-7

²موسى اللوزي التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل النشر الطبعة 2 الأردن عمان 2006، ص ص 136 135 132 131

- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات الأكثر فعالية ورشداً.
- إعتدال نظام اتصالات جيد.
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد¹.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص فرق العمل

في البداية نسلط الضوء على أنواع فرق العمل:

أولاً : أنواع فرق العمل

توجد أنواع وتقسيمات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف التي تكونت من أجله التي تسعى لتحقيقه فعندما تشعر المؤسسة بحاجة إلى تشكيل وبناء فريق العمل فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فرق العمل منها درجة الاستقلالية التي يتسم بها فريق العمل واستمرارية الفترة الزمنية لعمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أو مؤقتاً، وقد صنف بعض العلماء فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً إلى أربعة أبعاد رئيسية.

العمل والهدف:

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي للعمل وقسمها إلى نوعين من الفرق.

أ - فرق إنجاز المهام:

هي الفرق التي تهتم بإنجاز المهام وتهتم بالأعمال التي تؤديها المنظمة الأم مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة ، تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها الخ ويعتمد هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت النتائج منتجات أو خدمات.

ب - فرق التحسين:

يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستريمنتس شركة الكترونيايات أمريكية اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة وانتاج

¹ مصطفى يوسف إدارة الأداء دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن 2016 م ، صص 253 254

مصانعها، وهناك فرق تحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراداً من جميع المستويات¹.

الزمن:

يرتبط هذا البعد بالزمن وبالتحديد فهناك أنواع من فرق العمل تنشأ بصفة مؤقتة لإنجاز عمل محدد وهناك فرق عمل دائمة تتشكل طالما كانت منظمة.

أ- فرق العمل المؤقتة:

هي تلك الفرق التي يتم إنجازها لإنجاز مهمة محددة ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلى أنه لا يتصف بصفة الدوام. إن فرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوافر عادة في الفرق الدائمة وعندما تنتهي مهمة الفريق يحل الفريق ويعود أعضائه إلى مواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلة حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها شكلياً مثل هذه الفرق وأحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة أي تعتمد على العمل برغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج كذلك فريق المشروع فريق قوة المهمة وهو فريق مؤقت مصمم خصيصاً لغرض معروف ومحددة مسبقاً ويزول بزوال المشروع.

ب فرق العمل الدائمة:

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص في جزء معين ومهم من أجزاء العمل والأفراد الحرية الكاملة في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات، ومن أمثلة الفرق الدائمة تلك الفرق التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين بإدارة المبيعات وأيضا العاملين بقسم البحوث والتطوير، وهذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الدوام والرسمية وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق حيث أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة².

درجة حرية الفريق:

يتميز بنوعين من الفرق حسب الحرية:

أ - جماعات العمل:

¹ مرزوق ايمان فاطمي ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 7

² مرزوق ايمان فاطمي ايمان مرجع سبق ذكره، ص 8

في هذه الجماعات يقوم القادة بمجموعة من الأعمال لاتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء المجموعة ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التميز.

ب فرق العمل التي تدير نفسها:

عادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يقومون بمجموعة الأنشطة منها القيام بأعباء الوظائف وتقرير حركة الأداء وتحديد كيفية تقييم مستوى الجودة والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والجودة وخفض التكاليف والشباع حاجيات هذا النوع من الفرق على مستوى الهيكل التنظيمي.

هيكل السلطة:

و يتميز هذا البعد بنوعين من فرق العمل هما:

أ- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات:

في بعض المنظمات لا تزال فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية ضمن هذا النوع، وتعمل الفرق بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ من توزيع جهود أعضائهم بين مجالات مختلفة وهي طرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد الذين يشكلون دائرة صغيرة حيث يعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.¹

ب- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصصات:

هي مجموعة من الأفراد متعددي الوظائف في جميع المجالات، فيعتمد أعضاء الفريق أحدهم على الآخر في انجاز العمل، اذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء نسبة معينة وتتكون هذه الفرق من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة.

ثانياً : خصائص فرق العمل

- تتميز فرق العمل بالعديد من الصفات والخصائص أهمها:²
- أهداف واضحة ومحددة وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم وتقبلهم لها.
- العمل الواعي بين كل الأعضاء مما يساعد على المناقشة الصريحة والتعبير عن الآراء والأفكار.
- المعرفة التامة لجوانب القوة وضعف وإدراك تام للفرص والتحديات للبيئة الخارجية.
- توفر نظام تحفيز جماعي وليس فردي.

¹ مرزوق ايمان فاطمي ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 10

² مرزوق ايمان فاطمي ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 7

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.
- توفر مناخ عمل مريح غير رسمي بعيدا عن التوتر والرسميات.
- التحضير و استعمال وسائل متحضرة في التعامل مع الصراعات عن طريق التعاون.

المطلب الثالث : مراحل تطوير فرق العمل

سنتطرق الى مراحل تطوير فرق العمل بداية مع بناء فرق العمل و كانت كالآتي

بناء فرق العمل:

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل تعبر على قدر من الأهمية في الوصول إلى الفريق ذي كفاءة وفعالية يساعد التنظيم على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه ومن ثم الوصول إلى الأهداف المرسومة لذلك يجب إعطاء هذه المراحل كل العناية والاهتمام.

أولا: البحث والدراسة

وتعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق لأن هناك حاجة إلى المعلومات الكثيرة جدا حول طبيعة المهام والواجبات والاهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجب توفيرها في الأفراد إضافة إلى التخطيط ووضع الاهداف ومراعاة الجوانب المادية في تشكيل هذا الفريق.

ثانيا : تحديد ما هو مطلوب

يجب أن تتوفر في هذه المرحلة تحديد قيمة والأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام والواجبات والمراد القيام بها وهذا لا بد من تعريف كل عضو بدور الذي سيقوم به وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة إذا هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين.

ثالثا : التعريف

إن الأفراد بعد تشكيل الفريق ليس مجرد تجميع للأفراد بل لا بد من معرفة الواقع الجديد لأنهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلب عملهم التعاون لتحقيق أهداف مشتركة

رابعا : المعالجة

وهي مرحلة تتضمن معالجة العمليات ونشاطاتها وطبيعتها علاقتها مع مهام ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق ولا بد من معالجة الأدوار الوظيفية لإعطاء الفرصة لكل الأعضاء المشاركة وأخذ الأدوار

خامسا: الانصهار

ينتهي عمل بعض فرق العمل بمجرد تحقيق الأهداف وهذا أحيانا يؤدي إلى ظهور بوادر سلبية نتيجة انتهاء المهمة خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية عمله بشكل متناسق مترابط وبكفاءة عالية، فعمل الأفراد في هذه الفرق يترتب عليه إقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق.¹

تستطيع المنظمات تطوير إدارة الفريق بالفهم والتعرف على مراحل دورة الفريق وكذا التعرف على موقع الفريق من دورة الحياة ويساعد الإدارة في تفهم أداء الفريق وتجنب وضع الأهداف غير الموضوعية التي تحد من نجاح عمل الفريق ويوجد خمسة مراحل لتطوير الفريق وهي:

1-التشكيل:

وهي مرحلة البداية حيث يتوفر أعضاء مخفيين من حدود السلوك المقبول لا يعرف الأعضاء مهارات الآخرين ويفضل كل واحد منهم إنجاز عمله بمفرده لنقص ثقة اتصالات الأعضاء وهذا تمثيل للرسمية. مازال الهدف من الفريق موضوع تساؤل والمشاكل تبدو أكبر من أن نجد خلالها أنها مرحلة التحول من الفردية إلى الحالة الجماعية كعضو به لتنظيم وتدريب الفريق هنا يحقق القليل بالنسبة للأهداف الموضوعية و التسهيل مرحلة التشكيل يجب أن يعمل الأفراد برخص مع الفريق عند ترخيص الفريق المسهل عادة تلتقي الإدارة العليا لمناقشة مشاكل معينة ثم بعدها يفتح مخطط انسيابي لعمليات الأساسية لي مرافق الإنتاج أو الخدمة من هذه المعلومات يستطيع الوسيط تحديد أعضاء الفريق هذا الاختيار يعتمد على المهارات والمعرفة تحديد يستطيع بعدها الوسيط عقد لقاء مع الفريق لتقييم المشاكل معين من الإدارة ويحدد نوع التدريب الذي يحتاجه أعضاء الفريق وبين القائد الملائم للفريق.

2-الاندفاع:

ويعد أصعب مرحلة حيث يبدأ الأعضاء بإدراك كمية العمل التي تنتظرهم، تكون لديهم نزعة للهروب والرعب يعتمد الأعضاء تقريبا بشكل منفرد على تجربتهم وتخصصاتهم ويقاومون العمل مع الآخرين من الأعضاء حيث أن هناك صراع واضح للقائد يجب أن يكون صبورا في العمل مع الفريق عموما فإنه ليس كل صراع يبني إذ لم يكون هناك صراع في الفريق فإن فرص تحسين مستويات الأداء التنظيمي ضعيفة مثل هذه الفرق تتغير ببطيء وتظهر ركودا بينما من ناحية أخرى يصبح الصراع مخيفا أن يتعارض مع الفعاليات ويصبح التعاون صعبا يعاني الفريق من الخلل الوظيفي.²

¹ موسى اللوزي مرجع سبق ذكره، من ص 140

² خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 195 196

3-المبدأ :

هو المرحلة التي يبدأ يعمل بها أعضاء الفريق مع الصراع العاطفي ويخفض التعاون وتماسك البناء وهو السلوك الطبيعي لأن هناك وقت وطاقة كافية للوصول للهدف وهناك تطور ملحوظ يبدأ بالظهور .

4- الأداء :

وهي المرحلة التي يكون فيها أعضاء الفريق قد استقرت علاقتهم وتوقعاتهم وتعارفهم على المشروع بشكل أفضل والبدء بالتركيز على المشاكل وحلها وتطبيق التغييرات المطلوبة للأعضاء الذين يعرفون دورهم ويعملون باهتمام ليصلو الى تحقيق الأهداف بشكل فعال.

5-التأجيل اوالإرجاء :

وهي مرحلة صممت للفرق المؤقتة فالفريق يحتاج إلى تقييم الاداء وهو تحديد الدروس التي حصلوا عليها فهذه المعلومات يمكن تبادلها بين الأعضاء عندما يشاركون في فرق مستقبلا هناك وايضا حاجة للاتصال وادراك مدى مساهمة الفريق في المنظمة كان نتيجة لتدريب الملائم و القيادة الفعالة فإن بعض الفرق تصل إلى مرحلة الأداء بسرعة أكبر مما يشكل صعوبة على المنظمة ملاحظة ثلاث الأولى¹.

مقومات نجاح فريق العمل:

لابد من مراعاة مجموعة من المقومات تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية للفريق وهذه المقومات.

أولا :اختيار أعضاء الفريق

يجب إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار ومع الأخذ بعين الاعتبار القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية وتجنب الطرق العشوائية في الاختيار.

ثانيا : التدريب

يجب عقد دورات تدريبية بسرعة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية.

ثالثا :استخدام الحوافز

وهنا يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافئات لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141 142

رابعاً: مراعاة حجم الفريق

لابد الأخذ بعين الاعتبار العدد المناسب من الافراد للعمل كفريق وضرورة مراعاة التجانس بين الافراد والقدرات والمهارات وتحديد العدد المثالي لتجنب الازباك في عمل الفريق فالعدد إذا لم يتم تحديده بشكل صحيح سيقترت عليه آثار سلبية والعدد الكبير الغير ملائم يؤدي إلى آثار سلبية عديدة منها:¹

1- تراجع مستوى الرضا نتيجة لي صعوبة الاتصال بين الأعضاء.

2- ظهور مشكلات شخصية وتضارب في المصالح.

3- تكوين تنظيمات غير الرسمية.

4- زيادة العدد تؤثر على عنصر الوقت في الإجراءات الترتيبية الضرورية اللازمة.

5- وضوح الهدف حيث يساعد الوضوح على سهولة العمل الإداري.

6- دعم الإدارة العليا إلزامية لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق لتأدية عمله.

7- تطوير فرق العمل إن تكوين الفريق وتحديد قواعد العمل واعتماد أسس بناءه وتوزيع عمله بين أعضائه يتطلب ضرورة العمل المستمر على تطوير هذا الفريق حتى يستطيع أداء مهام ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة به والشكل التالي يوضح فشل الفريق في تحقيق أهدافه.²

معوقات بناء فرق العمل:

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحديد الفجوة بين المتطلبات للمنظمة ومهارات العاملين.

أولاً: المعوقات التنظيمية

سنسلط الضوء على نوعين من معوقات التنظيمية :

المعوقات الثقافية:

ثقافة المناخ تنظيمي قد تغطي عليه الثقافة الفردية وهي من المشاكل التي تسبب التنافس وتركز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بالفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به وأن يعين القادة والمدراء بمنهجية فرق العمل كالأسلوب الإداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحديد الاحتياجات إلى تمكين تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 67

² مدحت أبو النصر، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة - مصر، 2012، ص 66

التركيز على إنجاز العمل:

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي أو القيام بمهامها و من المشاكل التي تسببها أنها لا تعطى الأهمية للعلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انتقال من قاعدة استطيع أن اعمل فتنجز الأعمال الموكل للأفراد اما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر أيضا عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعالي لفرق العمل.

ضعف التفكير الاستراتيجي:

من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التميز بين السبب والنتيجة مما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة كما يمكن الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة على الطرق التقليدية من المعوقات التي تكون سببا فيها أنها بعيدة بعد كامل عن الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي.¹

الهيكل التنظيمي: عندما يكون الهيكل التقليدي ذو تسلسل هرمي واسع بعدد من المراتب مختلفة المستويات مما يكون سببا في مشكل وهو النظر في بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم.

الجهود الفردية: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت إلى التوجه إلى الجهود الفردية التي تؤثر على عمليات بناء الفريق وتعيق تقديمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

ثانيا : المعوقات الفردية

معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته و مهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل بوجوده في بناء فريق عمل ذو فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

المهارات: هناك نوعين من المهارات المهارات الفنية أو مهارات العمل ضمن الفريق بخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق فمن المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات وفوائد العمل حيث ان احد فوائد العمل كفريق هي اتاحة الفرصة للأفراد

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 269

لتعزيز مهاراتهم وتطوير انفسهم ويشمل تطوير المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي و المهارات الشخصية.¹

المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع اهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيف بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة وخيارات اعادتهم للعمل في مكان واحد يؤدي إلى زيادة في التعاون.

تحديد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي للأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل إلى 10 أفراد مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة لنشاط الفريق والمناقشة أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه أن يقلل من فعالية وكفاءة الفريق وكذلك الانخفاض وقلة الأفكار المختلفة المطلوبة في نجاح أداء المهمة.

ثالثا : المشاكل العادية لفرق العمل

و تنقسم المشاكل العادية إلى 6 اقسام :

التخبط: يحدث عندما تكون هناك مشاكل للفريق في البداية أو النهائية للمشروع أو أثناء مراحل المشروع المختلفة، تكون الحلول لهذه الحالة هي النظر بإمعان لتطوير الخطة و تحديد أسباب العقبات.

تحمل المشاركين أكثر من طاقتهم: ممارسة الضغوطات غير طبيعية على الفريق، عادة الفرق تملك صلاحية محددة، الفريق يحتاج هذه القابليات ولكنها تكون حاسمة عندما لا تشجع على المناقشة وفق لخبرتهم وتنقص من افكار الأعضاء، الحلول يجب أن تدعم القواعد الأساسية، التحدث إلى الأشخاص مباشرة، وطلب التعاون ويؤكد على أهمية البيانات في حل المشاكل.²

السيطرة على المشاركين: فهم يحبون سماع أنفسهم وهم يتحدثون ويتبادلون النوادر، ويحكمون سيطرتهم على اللقاء، اما الاعضاء يشعرون بعدم التشجيع ويجدون لأنفسهم أذارا لترك الاجتماعات والحل هذا هو ايجاد مناقشة المواضيع محددة وأعطى فرص متساوية ومحددة للمشاركين.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 278

² مصطفى يوسف مرجع سبق ذكره، ص 279

المشاركون المعارضون: يشعرون بالخجل وعدم الثقة بأنفسهم ويجب تشجيعهم للمشاركة، المشاكل تتطور عندما لا يكون هناك أنشطة تقدم المشارك المنطوي على نفسه وتشجيعه الحلول تتمثل في تقسيم العمل الأفراد ويعمل كالضمان للأمانة عن طريق طرح الأسئلة مثالا ما هي تجربتك في هذا المجال. القبول بلا مساءلة وبالأفكار كحقائق: تحدث عندما يتكون عند الأفراد قناعات بالثقة العالية بأن بقية الأعضاء يعتقدون أنها حقائق للحل وتكون يطلب البيانات و اتباع طرق حل المشاكل. الإسراع في الإنجاز: من المعتاد لدى الفرق أن تدفع من قبل واحد أو أكثر من الأعضاء الغير صابرون للوصول إلى النتائج الفريق يجب أن يدرك أن تطور لا يحدث بسهولة والحل في تذكر الأعضاء بأن القواعد الأساسية الموضوعية لي طرق حل المشاكل وايضاح عدم الصبر واستعجال الآخرين.¹

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

التغيير عملية ضرورية وإلزامية لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة ، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة ، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته ، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أساسيات التغيير التي تتمثل في مفهومه والحاجة واليه، إضافة إلى أهميته وأهدافه وكذلك بعض النماذج التي تطرق إليها الباحثين والتي سنعتمد عليها في إعطاء نموذج خاص بنا، وفي الأخير سنتطرق إلى استراتيجيات تساعد المنظمة في تطبيق التغيير التنظيمي.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

التعريف اللغوي :

التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل الغير، وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر حوله ، وتغير الشيء عن حاله، تحول، وغيره حوله وبدله.²

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 198 199

² ابراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد على النجار، المعجم الوسيط تركيا المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، دون تاريخ النشر ج2 ، ص668

التعريف الاصطلاحي :

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف موحد له، إذ التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

-فقد عرفه سعيد بس عامر بأنه : استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل مؤسسات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.¹

-أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدفا لأحد الأمرين:

ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية ، وذلك بإحداث تناسق و توافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

استحداث أوضاع تنظيمية تحقق التنظيم خلاف على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.²

من خلال دراستنا لتلك التعاريف نقوم بتعريف التغيير كما يلي

التغيير التنظيمي هو نشاط حتمي ، مستمر ، تفاؤلي ، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة والمحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمؤسسة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) ، إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل الوضع المنشود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل

هذا التعريف يبدو طويلا وربما غير عملي ، لكن هذه هي طبيعة موضوع البحث في مجال التغيير

يعرف بيكارد التغيير التنظيمي بأنه : جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم

السلوكي.³

¹ سعيد بس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1422هـ 2001 م ، ص255

² كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الأردن ، دار الفكر ، 1425هـ 1994م،ص321

³ فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 1421هـ 2000 - م، ص9

ويعرفه فرنش بأنه : جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.¹

وفي تعريف آخر لهما : هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى التعبئة².

الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية . وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المؤسسة . وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها.

ويلاحظ من هذه التعريفات أن التطوير التنظيمي عند أحدهم هو تغيير وعند الآخر تحسين وعند ثالث هو تحديد وعند رابع هو تحديث كم يلاحظ أن هذه التعريفات تنفق على أن : جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في مؤسسات العمل سواء كانت حكومية أو غير حكومية . وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية.

عدد كبير من الكتاب والباحثين ، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغيير .

التغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس بقوهما : هو عملية تسعى

إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف

التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.³

في قلب المؤسسة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي ، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

¹ خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود ،نظرية المؤسسة ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 2000، م، ص370

² فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص10

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 1 عمان ، دار وائل ، 1999، ص19

ووفق تعريف علي السلمي : فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما : ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.¹

في هذا التعريف بين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمؤسسة.

وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير كما هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن ، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة العملية التغيير الموجودة.²

من خلال عرضنا هذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز سلوكية ، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية.

إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المؤسسة ، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

أهمية التغيير التنظيمي :

و كذلك من بين أهمية التغيير التنظيمي تكمن في من خلال :³

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع و منح المكافآت.
- 4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

¹ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، 2 ؛ عمان ، دار وائل للنشر ، 2002 ، ص 224

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992. ص 203

³ موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 226

- 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.¹
- 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.
- 8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها وعدم التردد في الإستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- 9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.

دواعي وأهداف التغيير التنظيمي :

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتي : اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي ، اقتصاد المعلومات والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب نسيا المنظمة (أو المدير) حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة والهياكل أقل بساطة² ، فالأسواق اليوم أصبحت معولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات ، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه.³

أولاً - الحاجة إلى التغيير التنظيمي :

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائية للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة ، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضائها بحتمية التغيير فمن يتوافر لديهم الإلتزام بنتائجه ، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور المنظمات اليوم ، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح ، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة

¹ عامر خضير الكبيسي ، ادارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص12

² فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص 13

³ موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

المشتركة بين المنظمات المعاصرة ، هي ضرورة التغيير والتطوير المواكبة للتغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:¹

- يمكن القول أن العولمة تؤسس حكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.
- متطلبات الجودة الشاملة زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- المرتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد الكم، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

ثانيا - أهداف التغيير التنظيمي:

- لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:²
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1422هـ-2001م، ص 256

² سعيد بن عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر، 1992م ص37

- احياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة ، والموارد ، والطاقة ، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى " بالمنظمة المتفاعلة"¹.
- المطلب الثاني : التغيير التنظيمي بين خصائص و أنواع .**
- التغيير التنظيمي هو عملية التحسين المستمرة على كافة أبعاد المنظمة البعد الانساني، البد الهيكلي ، البعد التنافسي ، لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية ، بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظل الظروف المتغيرة.

¹ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم ، مجال العلوم الإنسانية ، العدد 07 ، فيفري 2005 ، جامعة محمد خيضر ،

خصائص التغيير التنظيمي:

من خلال التعريفات السابق ذكرها لتغيير التنظيمي وتحديد أهم أهدافه يمكن ابراز خصائص التغيير

التنظيمي فيما يلي¹:

التغيير عملية مستمرة:

فهو يعد من السمات الأساسية في عالمنا المعاصر ، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء ، لذا يجب على الاداريين أن يتوقعوا التغيير ، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة و احداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من ولنا مستمر ، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم يظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

التغيير عمل مخطط:

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لابد ان يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يميزه عن التغيير غير المخطط أو التلقائي .ومن جانبي آخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى اتفاق أو التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الاهتمام وتدبير الأموال .

وثمة حقيقة هامة وهي أن نجاح خطة معينة للتغيير في احدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات اخرى وانما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء تشخيص الدقيق لمشكلاتها ، والظروف التي تعمل فيها .

ويجب أن تفرق هنا بين التغيير التنظيم والتطوير التنظيمي فالتغيير بهدف التطوير هو ما يعرف بالتطوير التنظيمي والذي يعرف بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات الاحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها . أما التغيير التنظيمي هو عبارة عن اجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ، كأهداف الإدارة أو سياساتها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لايجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أقوى و أكثر كفاءة أو لايجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله.²

ولذلك حين نعالج التغيير التنظيمي المخطط الذي يسعى الى التطوير وتحسين التنظيم فان التفضيل

¹ سيد سالم ، عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، بدون دار النشر، 2000 ، ص 93

² سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره، ص 93

أن تستخدم مفهوم التغيير التنظيمي لاتصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في مجال واحد من مجالات التغيير أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التي درجت عليها استراتيجيات التطوير التنظيمي التي تركز على تغيير السلوك باستخدام برامج التدريب ، فقد أشار النعيم إلى أن التطوير التنظيمي يقوم " على استخدام علم السلوكيات بسبب اعتماده على أسلوب المنظم في تحليل وتشخيص المشكلات في تناوله للمشكلات والقضايا التنظيمية لتحديد أساليب التنظيم المناسبة."

وتستنتج من ذلك أن التغيير التنظيمي اشمل ويتضمن كافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في محال واحد كالتطوير التنظيمي.
التغيير مسؤولية ادارية:

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الادارية المختلفة من مستوى الادارة العليا حتى مستوى الادارة الدنيا ، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الادارة العليا .فان لم تكن الادارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مسانده في المراحل المختلفة . ومع أن مسؤولية التغيير مسؤولية جماعة داخل المنظمة فان التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجب ان اسناد المسؤولية إلى شخص مسؤول ، وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير¹.

التغيير عملية شاملة:

ان اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء ، أو النظام محل الاعتبار ، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتباره نظاما كاملا والتغيير التنظيمي هو عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها لاحداث تغييرات في أساليب العمل ، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد ، والاستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها ، وهي بذلك تختلف عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول أحد جوانب التنظيم أو ما يعرف بالتغيير الجزئي.

¹ سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره، ص 94

عملية التغيير تهدف الى تحسين فعالية التنظيم:

ان عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدما تساهم على تحقيق أهدافه بكفاءة و بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت.

أنواع التغيير التنظيمي:

إن نجاح عملية التغيير يتطلب فهمها كاملا لأنواع التغيير ، وأشكاله ، وكذلك المراحل وهذا ما ستحاول توضيحه ، يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير لا بد من التفرقة بينهما كما يلي:

أولاً:

إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو العشوائي أو التلقائي¹:

التغيير المخطط:

إن أحد طرق تعامل المؤسسات مع القوى للبيئة الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغييراتها ، وقد ثبت عمليا أن المؤسسات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغييرات البيئية ، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغييرات عند حدوثها بطريقة منهجية ، هذه المؤسسات أكثر فعالية وكفاءة ، هذه العملية يطلق عليها مسمى التغيير المخطط بناء عليه فان التغيير المخطط يتضمن توقعاً للتغييرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المؤسسات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات التحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسات ذاتها² ، وقد عرف سكيبتر skibbines التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة."

مهما اختلفت هذه التعاريف إلا أنها تجمع على أن التغيير المخطط هو منظم كونه يقع داخل المؤسسات ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها ، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات تحليلها والحلول المقترحة ، وطريقة تطبيقها ، ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك³ وأنه نابع عن قصد " ارادي " ويتبع خطة

¹ سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره، ص 95

² على شريف ، الإدارة المعاصرة ، مصر ، دار الجامعية ، 2003م ، ص 320

³ عبد الكريم أحمد الخزامي ، المؤسسات والتغيير بين المدير والخبير ، مصر ، مكتبة ابن سينا ، 1998م، ص159

واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفا ، وأنه يتسم بالفعالية ، قائم على الإبداع واقتحام مجالات جديدة.

إن المؤسسات الناجحة في ظلال القرن الحادي والعشرين سوف لن تكون سوى تلك المؤسسات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل PROACTIVE FUTURING ، التي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته، هؤلاء القادة فعلا القادة المستقبليون أو صناع التغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم يعملون على جعل تلك الرغبات حقيقة واقعة، الذين يقومون بالانتقال من الاستمرار في إحداث ردود فعل قصيرة الأمد إلى توجيه وقيادة الأمد القصير من خلال الأمد الطويل، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدي إلى الحد من المشاكل والتعامل مع المشاكل قصيرة الأمد بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة بمعنى التصرف بشكل يقرب المؤسسات من الأهداف الطويلة الأمد بدلا من الاكتفاء بمعالجة المشاكل الفورية ، والحرص - بصورة دائمة - على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتسم باستمرارية تغييرها بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة توازنا صحيحا تجمع ما بين الأمد الطويل والقصير في أفضل صورة¹.

التغيير العشوائي:

على العكس من التغيير المخطط ، هناك تغيير قائم على رد الفعل ، ويحدث عندها لا تعطي إدارة المؤسسات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية ، بل حتى هذه التغييرات بالفعل ، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات ، والتغيير الذي تعتمده هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة وتهديداتها هو المسمى " بالتغيير العشوائي " ، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه : التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف².

إن التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغييرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

¹ عبد الرحمن توفيق ، محله المناهج التدريبية المتكاملة أساليب إحداث التغيير " ، مركز الخيارات المهنية للادارة ، 2004، ص74-75

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 234

إن الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي ، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري ، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك ، وتتفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالبا ما تكون نتائجها غير الفعالة أقل من الكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكونها، وتركن إلى وقوعها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر إلا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها ، لذلك فإن مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل، لسببين رئيسيين:

- أن المؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها بيبعد النظر والتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.

-عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدرا كبيرا من النجاح.

وبمقارنة بسيطة بين نوعي التغيير المخطط والتغيير العشوائي، تجد أن التغيير المخطط هو أفضل نوع في إحداث التغيير لأنه يقوم بوضع الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي تتخذ الإدارة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة اذا كان هناك رغبة بعدم حدوثه¹ ، فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط ، ويمكن البدء به بسرعة ، لأنه هدم والهدم أمره سهل وبسيط ، خصوصا في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي أو تعاني صفوفها من التراكمات والتوترات السلبية الكامنة أو المحدودة ، لذلك فان مجرد الدعوة اليه ، والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأوامر ، والانتهاك بالمؤسسة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع ، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ، ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة ، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق ، وإدراك ضرورة التغيير وضرورة العمل عليه.

لذلك فانه إذا تم الإعداد المناسب له، فانه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين في أي مؤسسة كانوا ، وعلى أي صعيد عملوا².

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 235

²فاضل الصفار، التغيير الاداري كيف ولماذا؟ مجلة النبأ ، العدد 570 ، 2001

<http://WWW.ANNABA.ORG> 23/04/2024

ثانيا: أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

أ- التغيير الشامل : فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمحالات في المؤسسة.

ب التغيير الجزئي : يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة ، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال :يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

ثالثا : إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

أ- التغيير المادي : مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي اختصاصات ومسؤوليات والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي النفسي أو الاجتماعي : والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب ، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.¹

رابعا : يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء:

أ- التغيير التدريجي أو البطيء : حيث يتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب- التغيير السريع : وعادة ما يكون مفاجئ نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين تغير الأذواق.

خامسا : أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فتميز بين التغيير المفروض بالقوة والتغيير الرضائي بالمشاركة²:

أ -التغيير المفروض بالقوة : تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة السلطة وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

ب-التغيير بالمشاركة : فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

¹ يحي برويقات عبد الكريم ، التغيير في مؤسسات الأعمال ، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ،

www.ituarabic.org 24/04/2024

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص362

سادسا : وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط السطحي :
والتغيير الجذري الراديكالي.

أ - البسيط السطحي : يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا ، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة ، تجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة ، ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المؤسسة.

ب التغيير الجذري هو تغيير مفاجئ و عارض ، ويستغرق مدة طويلة ، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة ، كما تجده يطبق خصوصا في المحال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

المطلب الثالث : إستراتيجيات و اسباب التغيير التنظيمي

وفي المطلب الثالث سنتعرف على إستراتيجيات و اسباب التغيير التنظيمي:

أولا : إستراتيجيات التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تكون بصفة عشوائية تقوم بها المنظمة .بل تكون مبنية على استراتيجيات مدروسة تكون بمثابة دعم رئيسي لإدارة المنظمة لتحقيق التغيير بصورة لائقة و ناجحة تسمح لها بأن تحقق الأهداف الإستراتيجية و يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في النقاط التالية

استراتيجية العقلانية الميدانية :

إن هذه الإستراتيجية مبنية على محاربة الجهل والخرافات الموجود بين العمال و بالتالي فإن العلم و المنطق هو المحور الرئيسي لعملية التغيير في المنظمة هذا يجعلها تتبع الأساليب العلمية لترسيخ المعرفة و لا يكون هذا إلا بالتدريب و التكوين العمال.¹

إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

و هذه الإستراتيجية تتوقف على كسر الحاجز الذي قد يكون عائقا أمام عملية التغيير و هذا الأخير لا يقتصر على قلة المعلومات بل يتعدى إلى أكثر من ذلك و هو ربط الثقة بين الإدارة والعمال. فعدم اقتناعهم بالتغيير وخوفهم من أن يتعارض مع قيمهم و مصالحهم قد يكون سببا في فشل هذه العملية. لذا فالقائد الذي سعى لتحقيق التغيير على أكمل وجه إن يتكفل بهذه المواجهة وإتباع كل السياسات التي من شأنها أن تزيل مخاوف العمال وتنمي فيهم الولاء و كسب ثقتهم.

¹ زيد منير عبوي ،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق لنشر والتوزيع، 2000م، ص 31

استراتيجية القوة و الغضب والقهر:

وفي هذه الإستراتيجية الجزء المهم فيها هو استخدام السلطة و القوة لجعل العمال يتبعون التغيير المنشود. و يكون التغلب على كافة أنواع الرفض باستعمال كل الوسائل الردعية المتاحة لإدارة المنظمة بالاستخدام العقوبات والإجراءات لكل من يخالف التعليمات. وتكون هذه الإستراتيجية قاسية نوعا ما إلا أنها حققت نتائج جيدة في بعض الحالات. وتكون مظاهر الغضب والقوة في النقاط التالية:¹

- غرض الأوامر من إدارة العليا على الإدارة السفلي.

- تغيير العمال في حالة رفضهم واستبدالهم بقوة عاملة جديدة تنفذ الأوامر على أكمل وجه.

- إعادة ترتيب هيكل التنظيمي .

استراتيجية المشاركة:

و هنا في هذه الإستراتيجية يكون التفاهم والاشترك فيها هو الأساس التغيير بحيث أن الإدارة عندما تقوم بتحديد المشكل فإنها تقوم بإقحام العمال و التشاور معهم في إيجاد الحلول التي من شأنها إن تقوم بعملية تسهيل التغيير في المنظمة.

ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي :

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي ، ومن أهم ابرز هذه الأسباب:²

أسباب هيكلية :

لقد بينة النظرية الكلاسيكية دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل و خطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه الى احداث التغيير المطلوب.

و قد بين ريتشارد ل. دافت أن اعادة الهيكلية أو ما يسمى أحيانا بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة ، مما يؤدي الى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية ، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانبا فيما يخص أداء العمل ، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل .

بالاضافة الى أن هذا السبب يشتمل على كيفية تقسيم العمل ، و التنسيق بين وحدات واجراء التنظيم المختلفة، وتقسيم التنظيم إلى أقسام كما هو الحال في الإدارات الأمنية.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ،ص 52

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ،ص 380

التغيير في أهداف المنظمة :

ان اجراء أي تعديل في أهداف المنظمة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى العمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف.

وقد بين أكثر من باحث أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل في:¹

- زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ، مما يجعل منها نظاما متجدداً .

- زيادة احساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة ، وزيادة درجة ولائم وانتماهم لها .

- تكوين فريق ادراي أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير ، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ، وتطوير نظم و اجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها .

- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الاحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وارساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة ويجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

أسباب بيئية :

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة ، اقتصادية ، سياسية ، و اجماعية ، وقانونية ، وسكانية، و غالبا ما تكون ذه البيئة في حالة تغير .

فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب ، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة ، وبالتالي فإن تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها ، فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعد أن التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 384

أسباب تقنية او تكنولوجيا :

تتمثل الأسباب الفنية أو التكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة والبريد الإلكتروني والانترنت من العوامل التي تساهم في استمرار المنظمة والقيام بعملية التغيير والتنظيم.¹

أسباب ادارية :

تؤثر فلسفة الادارة وأسلوب العمل داخل المنظمة على أدائها و أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى احداث تغيير في المنظمة .

وقد بين التركي أن دور الاداري كمعبر عن التغيير change agent ، يزداد أهمية حيث أنه المسؤول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب ويتم ذلك من خلال التعرف على مشاكل التنظيم و وضع الحلول لها ، و كذلك من خلال تعديل نمط سلوكه الاداري و أسلوبه القيادي .

أسباب نفسية :

يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على موارده البشرية . ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه . لذا فان أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل و في أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق اهدافه.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 385

خلاصة:

و من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل، يظهر فهم العوامل المؤثرة في تشكيل فرق العمل وتأثيرها على التغيير التنظيمي أهمية بالغة في سياق الإدارة الحديثة. فتشكيل فريق عمل فعال يعتمد على توافر مجموعة متنوعة من العوامل البشرية، بدءاً من التنوع الثقافي وصولاً إلى المهارات والقدرات الفردية والتوجهات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في توجيه أداء الفريق، حيث يجب أن يكون هناك هيكل تنظيمي واضح ونهج إداري فعال لتحقيق التناغم والتكامل داخل الفريق. علاوة على ذلك، يتأثر تشكيل الفرق بالعوامل البيئية الخارجية، مثل التكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتطلب التحديات الخارجية من الفرق التكيف والتغيير بمرونة للبقاء على قيد الحياة في سوق الأعمال المتنافسة. وبمواجهة هذه التحديات، يصبح دور القيادة الحكيمة أساسياً في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف وتحفيزها لتحقيق الأداء المتميز.

من هنا، يمكن القول إن فهم وإدارة هذه العوامل يعتبر أمراً حاسماً لنجاح الفرق في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق التغيير التنظيمي الفعال. وبالتالي، يجب على القادة والمديرون الاستثمار في تطوير المهارات اللازمة لفهم وتوجيه هذه العوامل بشكل فعال، مما يساهم في بناء بيئة عمل ملائمة وتحقيق النجاح المستدام في عصر الاقتصاد المعرفي والتنافسية الشديدة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز

التوزيع

تمهيد

تم في هذا الفصل الدراسة التطبيقية المؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تشكيل فرق العمل و دورها على ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة وستكون ومحاولة الإسقاط ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة واقع فرق العمل والعاملين ومدى تطبيقه في المؤسسة والتأكد من حقيقة وجود الخدمات والإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة وسيتم تطرق إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بأهدافها ووظائفها بالإضافة إلى شرح هياكلها التنظيمية كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة من خلال عرض وتحليل إجابات موظفيها وفي الأخير يتم اختيار فرضية الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول : تحديد الطريقة و الادوات المستخدمة فالدراسة

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز)

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

1. تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية¹:

• **مرحلة (1944-1947)** : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي **LE BON** و سميت باسمه **LE BON COMPANY** و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• **مرحلة (1947-1969)** : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم **كهرباء و غاز الجزائر EGA** و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

• **مرحلة (1969-1991)** : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل **EGA** و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

• **مرحلة ما بعد 1991** : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

¹ مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز التوزيع بالأغواط

• **مرحلة 2004** : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

• **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .¹

2 . تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

3. أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، و تجاوبا مع احتياجات و تغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع و من أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

¹ مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز التوزيع بالأغواط

المطلب الثاني : التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية:¹

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

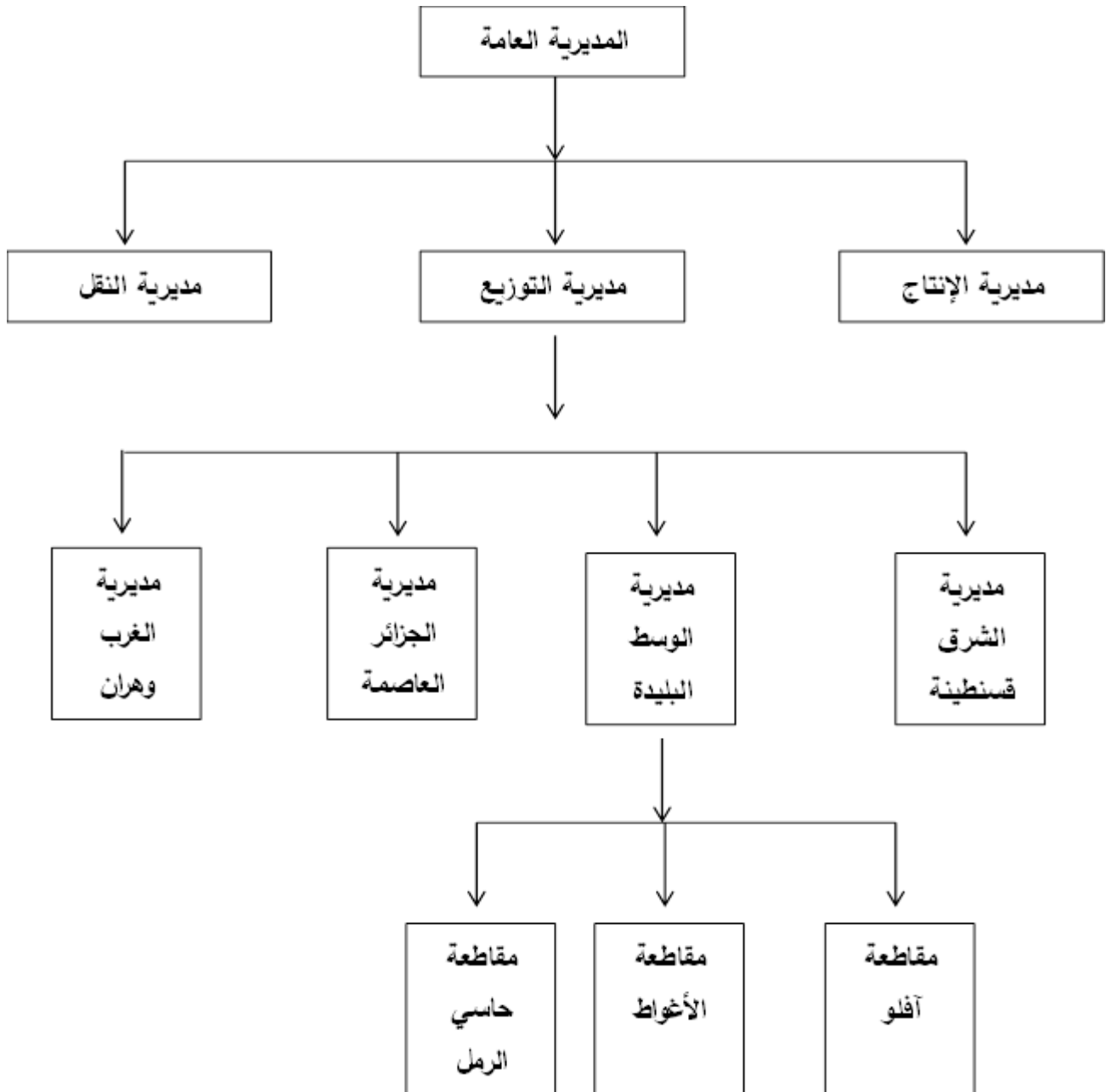
2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام وهي :

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالاطافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

¹ مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز التوزيع بالأغواط

الشكل رقم (01): الخريطة التنظيمية العامة لمؤسسة سونلغاز



المصدر: مؤسسة سونلغاز الأغواط

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -640- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع:

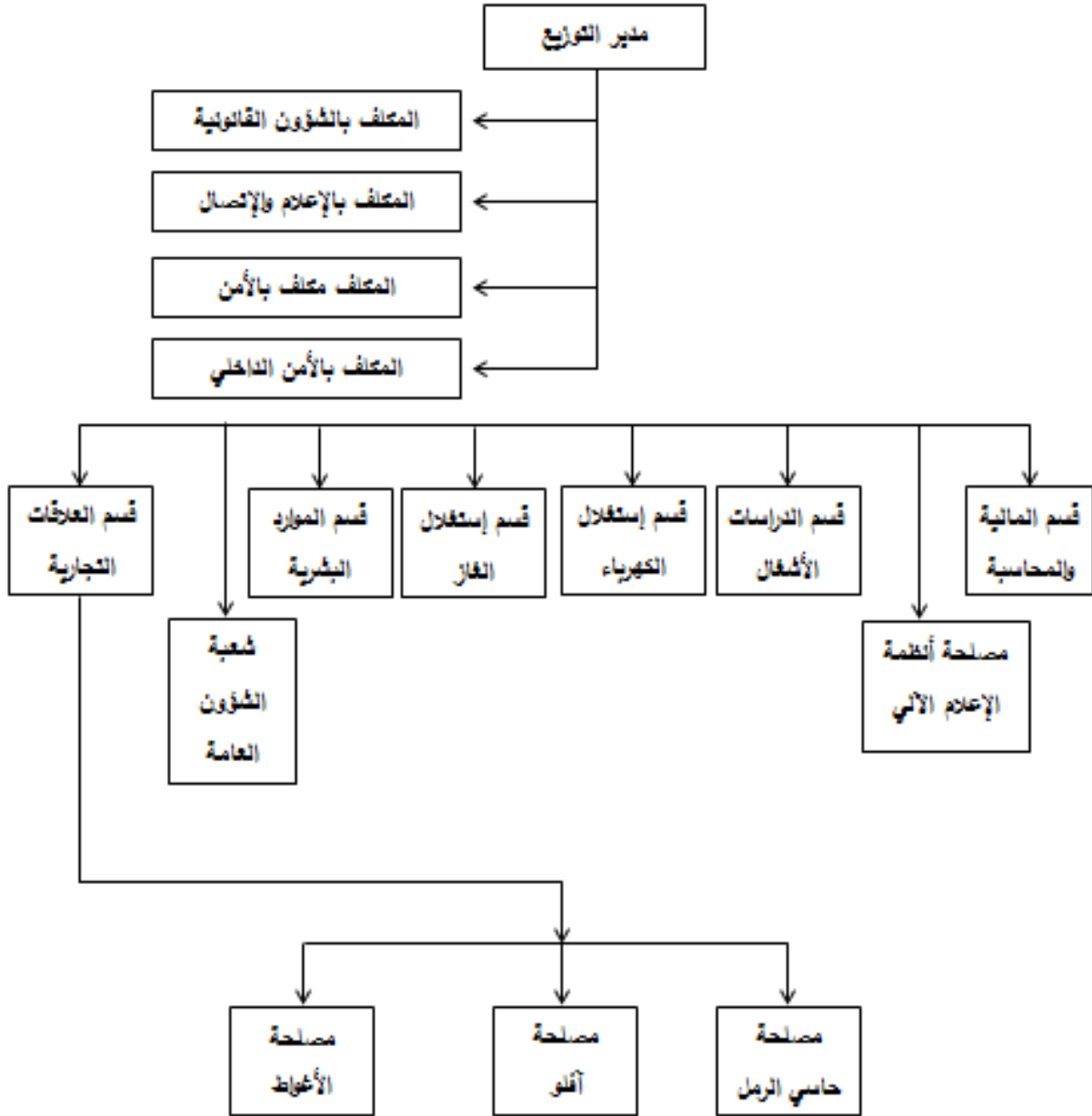
يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و

الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ .
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.¹

¹ مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز التوزيع بالأغواط

الشكل رقم (02): الخريطة التنظيمية للمديرية سونلغاز التوزيع بالأغواط



المصدر: مؤسسة سونلغاز الأغواط

و تحتوي المديرية التوزيع على :

- الأمانة
- ♦ قسم الموارد البشرية
- ♦ قسم المالية و المحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية
- ♦ قسم العلاقات التجارية
- ♦ مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- مكلف بالإعلام و الاتصال
- ♦ قسم استغلال شبكة الكهرباء
- ♦ شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن
- ♦ قسم استغلال شبكة الغاز
- مكلف بالأمن الداخلي
- ♦ قسم الدراسات و الأشغال

و لها مقطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

هـ المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

- متابعة ملفات الزبائن.

- معاينة العدادات الكهربائية.

- متابعة تحصيل فواتير الدفع.

- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.¹

هـ المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات

التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة

(الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها

و الاستمرارية في الخدمات .

◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن

◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .

◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية و

¹ مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز التوزيع بالأغواط

استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

المطلب الرابع : مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد)و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال

1. مصلحة الإدارة :

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال
6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

2. مصلحة التكوين :

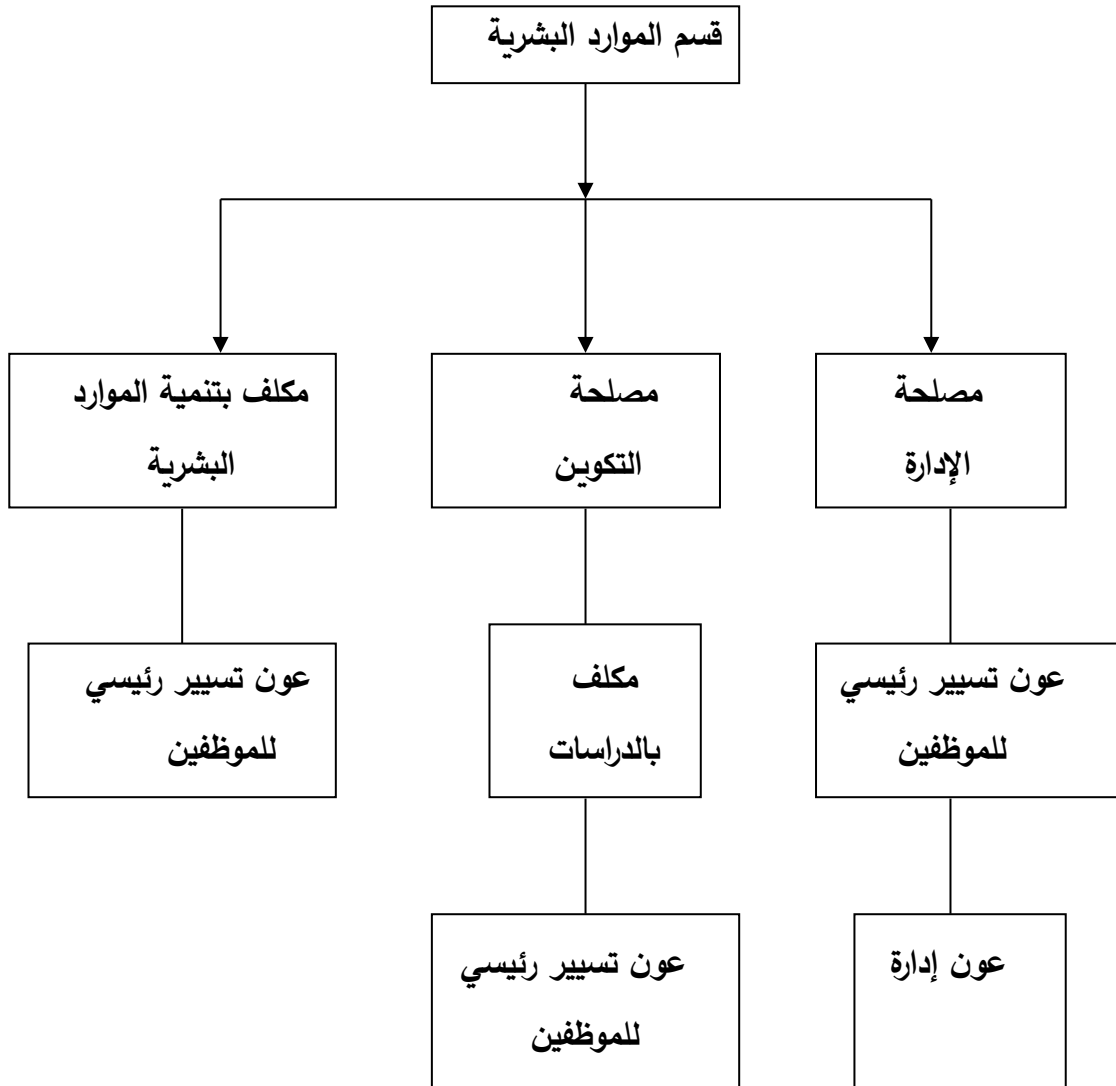
و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد
2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين
3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين

4. إعداد مخطط التكوين

5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا

الشكل رقم (03): الخريطة التنظيمية لقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط



المصدر: مؤسسة سونلغاز الأغواط

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة و الإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من هدف وثبات أداة الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة. الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي يتم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة وفيما يلي تفصيل لي هذه الجوانب من ثلاثة مطالب

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من العاملين بمديرية سونلغاز الاغواط حيث بلغ عددهم (120) عامل أي بالنسبة (100%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيانات (40) على عينة مكونة من عامل بما يوافق مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 01: تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الاستمارات
%100	40	الموزعة
%4	1	لم يتم استرجاعها
%96	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

تم استرجاع (39) أي بنسبة (96%) وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي وكان عددها (40) استبيان واسترجعت (39)

نموذج الدراسة:

تتمثل دراسة البحث في أثر فرق العمل على التغيير التنظيمي وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية

المتغير المستقل فرق العمل مقسمة على الفرق في المؤسسة و أثر نشاط وتقسيم وتعيين والاتصال داخل المؤسسة

المتغير التابع التغيير التنظيمي بالمؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عملية الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة لكل مرحلة من مراحل البحث والمتمثلة في بعض المعلومات التي يتم تسلمها من مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط، هي تلك التي توضح الجانب التاريخي و التنظيمي المؤسسة

أولا: الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة ببيانات الخاصة بالمؤسسة من خلال التعرف عليها من ناحية التاريخية و أكثر على أهدافها ومهامها ، هياكلها التنظيمية تكوينها وتدريبها لعاملها، وكذلك من خلال إجراء مقابلة واحدة مع نائبة مدير مصلحة الموارد البشرية لتسهيل عملية الطرح الإستبيان

ثانيا : الإستبيان

تعتبر استمارة الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورة لتحقيق اغراض دراسته ، وقد اشتملت على جزأين أساسيين وفيما يلي وصف لهما

البيانات الثانوية المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والرسائل العربية منها والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

البيانات الأولية: الإستبيان لغرض توفير البيانات بدراسة فقط صممت الإستبيان بعد الأخذ برأي الاستاذ المشرف والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي لدراسة من حيث معالجتها من أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها وتضمنت قسمين رئيسيين هما

القسم الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والنوعية المتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها (39) سؤال تم تقسيمها على محورين أساسيين (فرق العمل (،) التغيير التنظيمي (يعكسان القضايا الأساسية التي تناولت الدراسة

الجدول رقم 02: توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة
23	محور تقييم اهمية فرق العمل فالمؤسسة و فعاليتها
16	محور تقييم التغيير التنظيمي و أثر فرق العمل على التغيير التنظيمي
39	المجموع

المصدر: مخرجات spss

الجدول رقم 03: مجالات الاجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانه

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

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 04: طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الاولى	من 1 الى اقل 1,8	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1,8 الى أقل من 2,6	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2,6 الى أقل من 3,2	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3,4 الى أقل من 4,2	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4,2 الى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من استمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تتدخل في التحليل من ناحية الوضوح فقارتها ومفرداتها من ناحية أخرى وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف

الجدول رقم 05: معامل الارتباط سبيرمان بين محوري الدراسة

محور 2	محور 1	
0,498	1	معامل الارتباط المحور 1
0,001		Sig
1	0,498	معامل الارتباط المحور 2
	0,001	Sig

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

ثبات أداة الدراسة

تم توزيع استمارات الإستبيان البالغ عددها (39) على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
الجدول رقم 06: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي في لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات	اسم المتغير	رقم السؤال
0,888	المحور الاول فرق العمل	من 1 الى 23
0,714	المحور الثاني التغيير التنظيمي	من 24 الى 39
0,879	المحورين معا	من 1 الى 39

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي الفا كورنباخ للاستبيان تساوي (0,879) أي بنسبة (88%) وعليه فإن استمارة الإستبيان المعدة من اجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة بشكل جيد

المطلب الثالث : أدوات المعالج الاحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبيان ضمن الرزنامة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق الغرض الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

أولاً: مقاييس النزعة المركزية : مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الاختلاف ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار متغير ما وتفيد في وصف المجتمع و لتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبيان وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإيجابي عن وسطها الحسابي

ثانياً : اختبار كمواغروف سبيرمان : المعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و تابعة

ثالثاً : معامل التحديد (R²)

لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل

رابعاً : تحليل الانحدار الخطي البسيط : الاختبار الفرضيات و التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية النموذج الدراسة.

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة و اختيار فرضياتها

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي إلى جزأين الجزء الأول والثاني من الإستهبان وعرض نتائج دراسة الفرضيات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وكيفية اختبار الارتباط وقيمة (F) المحسوبة بالإضافة إلى اختبار الانحدار البسيط سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تحليل متغيرات الشخصية للدراسة

تم توزيع استمارة الإستهبان على مجتمع الدراسة والتعرف على خصائص الشخصية المجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل ذلك

أولاً : توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

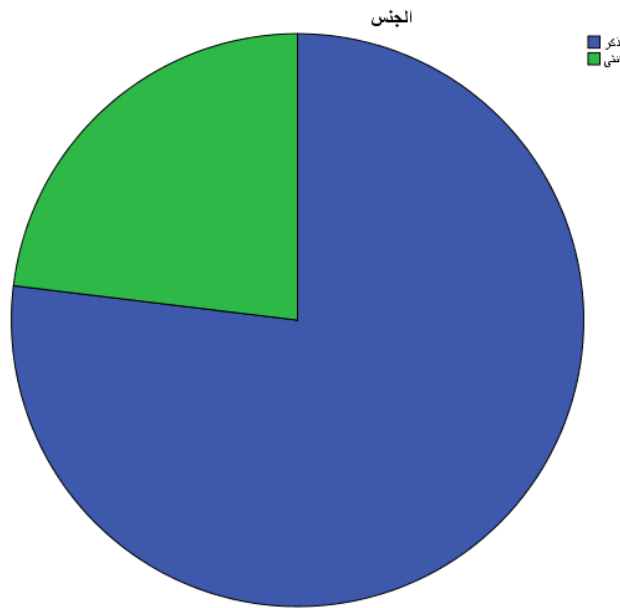
يوضح الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76,9%	30	ذكر
23,1%	9	انثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): الدائرة النسبية لمتغير الجنس



من إعداد الطالب

المصدر:

بالاعتماد على مخرجات spss

حيث أن نسبة الذكور قدره 76,9% حيث بلغ عدد 30 فردا نسبة في الحين سجلت الإناث بنسبة 23,1% التي كانت التي كانت عددها 9 أنثى ونسبه ممتنع عن الإجابة كانت (0) وكان عددهم (0%) الشكل السابق يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

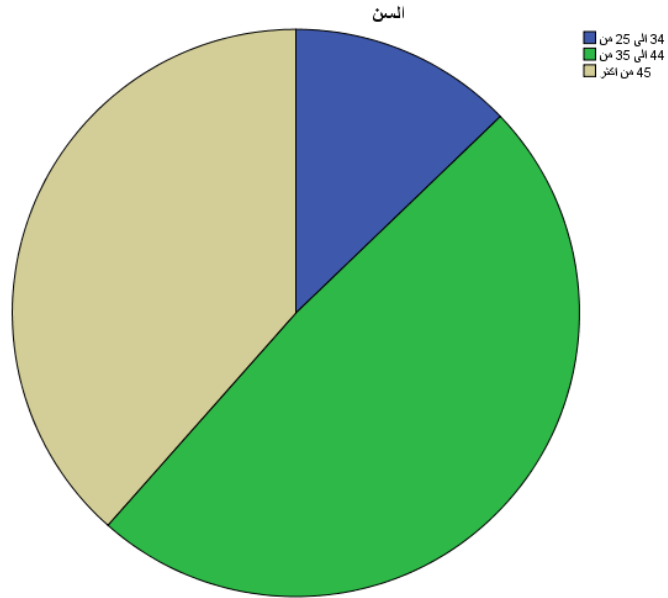
ثانيا : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	السن
12,8%	5	من 25 الى 34
48,7%	19	من 35 الى 44
38,5%	15	أكثر من 45
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05): الدائرة النسبية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

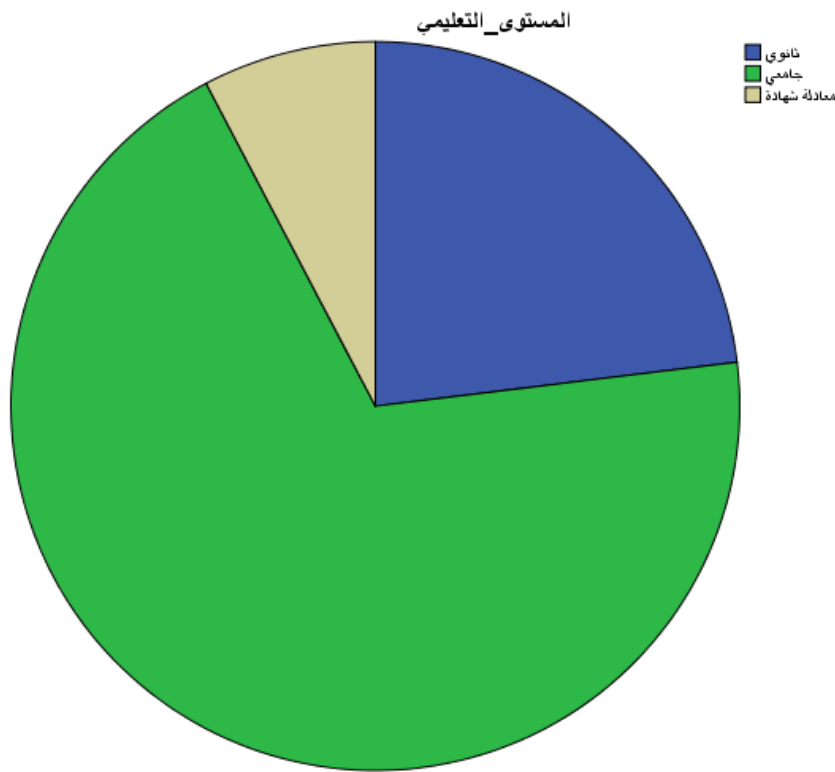
يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع للدراسة كانوا من فئة العمرية (بين 35 الـ 44) سنة وبلغت نسبتهم (48,7%) وهي أكبر نسبة وعندهم ، بينما بلغت الفئة العمرية (اكثر من 45) سنة نسبة (38.5%) في المرتبة الثانية في حين بلغت الفئة العمرية (بين 25 الى 34) سنة المرتبة الثالثة والجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي

ثالثا : توزيع عينة الدراسة وفقا متغير المستوى الدراسي
الجدول رقم 09: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
23,1%	9	ثانوي
69,2%	27	جامعي
7,7%	3	شهادة معادلة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من ذوي المستوى الدراسي (جامعي) إذا بلغ عددهم (27) فردا بنسبة (69,7%) وهذا راجع إلى نوع الوظيفة التي يشغلونها لأنها تتطلب أفرادا بهذا المستوى لن يتم إخضاعهم لهذه العمليات تكوينية وتدريبية قبل مباشرتهم لتأدية وظائفهم نسبة قليلة نوعا ما من العاملين على شهادة (ثانوي) مقدر ب (23,1%) وعددهم (9) وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وتاليها نسبة شبه منعدمة من العاملين على شهادة (شهادات معادلة) مقدر ب (7,7%) وعددهم (3) وهذا راجع إلى قدراتهم لتسيير أشغال المؤسسة

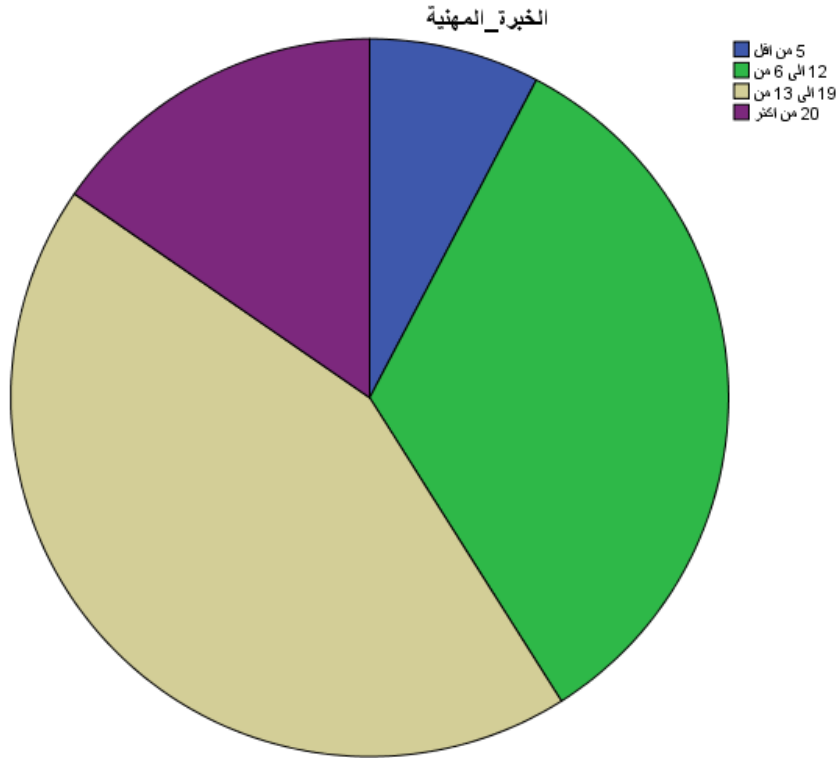
رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا للوظيفة الحالية لمتغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
7,7%	3	أقل من 5
33,3%	13	من 6 الى 12
43,6%	17	من 13 الى 19
15,4%	6	أكثر من 20
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (07): الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية فيتضح أن أكبر نسبة من العينة كانت من ذوي الخبرة المهنية (من 13 الى 19) سنة وهي (43,6%) و عددهم (17) فردا وهو عدد جيد وهذا يدل على أن المؤسسة تحافظ على سير نشاطها بشكل جيد تاليها نسبة خبرة المهنية من (من 6 الى 12) سنة بنسبة (33,3%) بينما نسبة ذوي الخبرة المهنية (اكثر من 20) سنة وهذا ربما راجع لتقدمهم فالسن اما نسبة اصحاب الخبرة الجديدة(أقل من 5) سنوات فهي شبه منعدمة قدرت ب(7,7%) و عددهم (3) أفراد وذلك راجع لطبيعة العمل لأنه يحتاج إلى الخبرة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة المتمثلين في متغير فرق العمل والتغيير التنظيمي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معيارين

المتوسط الحسابي المعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور

الانحراف المعياري : لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة واستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس شدة الإجابات

أولاً: تحليل الاستجابات أفراد العينة نحو محور فرق العمل

تناول المحور الأول لأداة الدراسة فرق العمل، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي توصلنا إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 11: استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير الأول محاولة تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة وفعاليتها

رقم العبارة		الاجابات									
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	النتيجة	الترتيب
بعد التفاعل											
1	تكرار	2 بنسبة 5,1 %	5 بنسبة 12,8 %	8 بنسبة 20,5 %	19 بنسبة 48,7 %	5 بنسبة 12,8 %	3,505	1,151	موافق	مرتفعة	12
2	تكرار	2 بنسبة 5,1 %	5 بنسبة 12,8 %	9 بنسبة 23,1 %	18 بنسبة 46,2 %	5 بنسبة 12,8 %	3,483	1,138	موافق	مرتفعة	15
3	تكرار	1 بنسبة 2,6 %	4 بنسبة 10,3 %	10 بنسبة 25,6 %	16 بنسبة 41,0 %	8 بنسبة 20,5 %	3,666	1,008	موافق	مرتفعة	1
4	تكرار	0 بنسبة 0 %	6 بنسبة 15,4 %	12 بنسبة 30,8 %	18 بنسبة 46,5 %	3 بنسبة 7,7 %	3,400	1,051	موافق	مرتفعة	18
5	تكرار	5 بنسبة 12,8 %	9 بنسبة 23,1 %	11 بنسبة 28,2 %	14 بنسبة 35,9 %	0 بنسبة 0 %	2,871	1,055	محايد	متوسطة	22
6	تكرار	4 بنسبة 10,3 %	4 بنسبة 10,3 %	5 بنسبة 12,8 %	22 بنسبة 56,4 %	4 بنسبة 10,3 %	3,461	1,143	موافق	مرتفعة	16
7	تكرار	4 بنسبة 10,3 %	3 بنسبة 7,7 %	6 بنسبة 15,4 %	22 بنسبة 56,4 %	4 بنسبة 10,3 %	3,487	1,120	موافق	مرتفعة	13
بعد التماسك											
8	تكرار	1 بنسبة 2,6 %	11 بنسبة 28,2 %	10 بنسبة 25,6 %	14 بنسبة 35,9 %	3 بنسبة 7,7 %	2,974	1,038	محايد	متوسطة	23
9	تكرار	0 بنسبة 0 %	6 بنسبة 15,4 %	11 بنسبة 28,2 %	17 بنسبة 43,6 %	5 بنسبة 12,8 %	3,525	1,063	موافق	مرتفعة	11

14	مرتفعة	موافق	0,906	3,484	2 بنسبة %5,1	19 بنسبة %48,7	11 بنسبة %28,6	6 بنسبة %15,4	1 بنسبة %2,6	تكرار	10
3	مرتفعة	موافق	3,457	3,692	6 بنسبة %15,4	19 بنسبة %48,7	10 بنسبة %25,6	1 بنسبة %2,6	2 بنسبة 5,1 %	تكرار	11
5	مرتفعة	موافق	0,965	3,656	7 بنسبة %17,9	20 بنسبة %51,3	10 بنسبة %25,6	1 بنسبة %2,6	1 بنسبة %2,6	تكرار	12
2	مرتفعة	موافق	0,977	3,807	11 بنسبة %28,2	16 بنسبة %41	8 بنسبة %20,5	3 بنسبة %7,7	1 بنسبة %2,6	تكرار	13
10	مرتفعة	موافق	1,207	3,556	6 بنسبة %15,4	19 بنسبة %48,7	8 بنسبة %20,5	3 بنسبة %7,7	3 بنسبة %7,7	تكرار	14
بعد الالتزام و العمل											
6	مرتفعة	موافق	1,111	3,641	9 بنسبة %23,1	17 بنسبة %43,6	8 بنسبة %20,5	2 بنسبة %5,1	3 بنسبة %7,7	تكرار	15
9	مرتفعة	موافق	1,046	3,564	5 بنسبة %12,8	21 بنسبة %53,8	6 بنسبة %15,4	5 بنسبة %12,8	2 بنسبة %5,1	تكرار	16
8	مرتفعة	موافق	0,818	3,589	9 بنسبة %23,1	22 بنسبة %56,4	3 بنسبة %7,7	5 بنسبة %12,8	0 بنسبة 0%	تكرار	17
7	مرتفعة	موافق	1,104	3,594	7 بنسبة %17,9	16 بنسبة %41,0	10 بنسبة %25,6	2 بنسبة %5,1	4 بنسبة %10,3	تكرار	18
21	متوسطة	محايد	1,120	2,820	2 بنسبة %5,1	12 بنسبة %30,8	10 بنسبة %25,6	10 بنسبة %25,6	5 بنسبة %12,8	تكرار	19
4	مرتفعة	موافق	1,050	3,882	9 بنسبة %23,1	19 بنسبة %48,7	6 بنسبة %15,4	2 بنسبة %5,1	3 بنسبة %7,7	تكرار	20
20	مرتفعة	محايد	0,998	2,948	3 بنسبة % 7,7	13 بنسبة	12 بنسبة	10 بنسبة %25,6	1 بنسبة %2,6	تكرار	21

						33,3%	30,8%				
17	مرتفعة	موافق	1,151	3,428	6 بنسبة 15,4%	16 بنسبة 41,0%	11 بنسبة 28,2%	3 بنسبة 7,7%	3 بنسبة 7,7%	تكرار	22
19	متوسطة	محايد	1,243	2,923	7 بنسبة 17,9%	12 بنسبة 30,8%	10 بنسبة 25,6%	3 بنسبة 7,7%	7 بنسبة 17,9%	تكرار	23
			26,913	77,743							مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الأول لفرق العمل حيث

بلغ متوسط حسابي (3,505) وانحراف المعياري (1,151) عند العبارة رقم (1) بدرجة قبول مرتفعة مما

يدل على ان اعضاء فريق العمل يتفاعلون و يتعاونون بشكل فعال في تنفيذ المهام

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,483) والانحراف المعياري (1,138) للعبارة رقم (2) بدرجة قبول

مرتفعة مما يدل على أن الاتصال الجيد بين اعضاء الفريق يسهم في تحقيق اهداف المؤسسة

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,666) والانحراف المعياري (1,008) للعبارة رقم (3) بدرجة قبول

مرتفعة و هذا يشجع على تبادل الافكار و الاراء بين اعضاء الفريق و الذي يسهم في اتخاذ القرارات

الصائبة

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,400) والانحراف المعياري (1,051) للعبارة رقم (4) بدرجة قبول

مرتفعة مما يؤكد على وجود روح قوية بين الفريق تدفعهم للتفاعل و التعاون

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,871) والانحراف المعياري (1,055) للعبارة رقم (5) بدرجة قبول

متوسطة و هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,461) والانحراف المعياري (1,143) للعبارة رقم (6) بدرجة قبول

مرتفعة مما يدل على أن هناك احترام و تقدير بنسبة كبيرة بين اعضاء الفريق

- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,487) والانحراف المعياري (1,121) للعبارة رقم (7) بدرجة قبول مما يؤكد ان اعضاء الفريق على دراية بان التواصل الفعال هو نقطة مهمة لاستمرارية العمل على اتم وجه
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,974) والانحراف المعياري (1,038) للعبارة رقم (8) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,525) والانحراف المعياري (1,063) للعبارة رقم (9) بدرجة قبول مرتفعة مما يقودنا الى أن شعور اعضاء الفريق بالثقة و التعاون اتجاه بعضهم متبادل
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,484) والانحراف المعياري (0,906) للعبارة رقم (10) بدرجة قبول مرتفعة و هذا يدل ان روح الفريق قوية بين الاعضاء و تعزز التماسك و التعاون
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,692) والانحراف المعياري (3,457) للعبارة رقم (11) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن قادة الفرق يقومون بواجبهم اتجاه الاعضاء
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,656) والانحراف المعياري (0,965) للعبارة رقم (12) بدرجة قبول مرتفعة و ذلك دلالة على أن اعضاء الفريق يتمتعون بالدعم المتبادل بينهم لتجاوز التحديات
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,807) والانحراف المعياري (0,977) للعبارة رقم (13) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن هناك ثقافة من التعاون و التضامن بين الاعضاء تعزز الهوية الجماعية
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,556) والانحراف المعياري (1,207) للعبارة رقم (14) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن القيادة الفعالة دورها مهم في تعزيز التماسك و التعاون في فرق العمل
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,641) والانحراف المعياري (1,111) للعبارة رقم (15) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على التزام الأفراد بالعمل بالفريق
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,564) والانحراف المعياري (1,046) للعبارة رقم (16) بدرجة قبول مرتفعة مما يجعل الالتزام بالعمل بالايجاب على جودة أداء فريق العمل في نظر الأفراد

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,589) والانحراف المعياري (0,818) للعبارة رقم (17) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أن فرق العمل تسهم بشكل فعال في تحقيق اهداف المؤسسة

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,594) والانحراف المعياري (1,104) للعبارة رقم (18) بدرجة قبول مرتفعة هذا يدل على أن هناك استخدام فعال لادوات الاتصال من قبل فرق العمل

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,820) والانحراف المعياري (1,120) للعبارة رقم (19) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,882) والانحراف المعياري (1,050) للعبارة رقم (20) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أن فرق العمل تستجيب بسرعة المشكلات و التحديات التي تواجهها

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,948) والانحراف المعياري (0,998) للعبارة رقم (21) بدرجة قبول هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,428) والانحراف المعياري (1,151) للعبارة رقم (22) بدرجة قبول مرتفعة مما يقودنا الى أن هناك استخدام فعال للموارد المتاحة من قبل فرق العمل

وبلغ متوسط حسابي قيمة (2,923) والانحراف المعياري (1,243) للعبارة رقم (23) بدرجة قبول هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال

ويتضح من العرض السابق التحليلي إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحصيل فعالية فرق العمل بدرجة كبيرة وتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (77,743) أي درجة قبول مرتفعة حسب قياس ليكارت الخماسي والانحراف المعياري (26,913)

ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور التغيير التنظيمي

يتم اختبار بيانات هذا المحور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 12: استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور الثاني محاولة تقييم مستوى التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ودور فرق العمل في إدارة التغيير التنظيمي

رقم العبارة		الاجابات									
الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
بعد النفسي											
11	متوسطة	محايد	1,136	2,846	3 بنسبة %7,7	13 بنسبة %33,3	10 بنسبة %25,6	8 بنسبة %20,5	5 بنسبة %12,8	تكرار	24
4	مرتفعة	موافق	1,050	3,582	6 بنسبة %15,4	19 بنسبة %48,7	9 بنسبة %23,1	2 بنسبة %5,1	3 بنسبة %7,7	تكرار	25
16	متوسطة	محايد	0,942	2,487	1 بنسبة %2,6	16 بنسبة %41,0	15 بنسبة %38,5	2 بنسبة %5,1	5 بنسبة %12,8	تكرار	26
14	متوسطة	محايد	1,050	2,717	2 بنسبة %5,1	18 بنسبة %46,2	5 بنسبة %12,8	8 بنسبة %20,5	6 بنسبة %15,4	تكرار	27
3	مرتفعة	موافق	0,818	3,589	3 بنسبة %7,7	22 بنسبة %56,4	9 بنسبة %23,1	5 بنسبة %12,8	0 بنسبة %0	تكرار	28
بعد مقاومة التغيير											
15	متوسطة	محايد	1,087	2,641	0 بنسبة %0	9 بنسبة %23,1	16 بنسبة %41,0	5 بنسبة %12	9 بنسبة %23,1	تكرار	29
2	مرتفعة	موافق	1,055	3,628	7 بنسبة %17,9	14 بنسبة %35,9	12 بنسبة %30,8	3 بنسبة %7,7	3 بنسبة %7,7	تكرار	30
13	متوسطة	محايد	1,080	2,794	0 بنسبة %0	14 بنسبة %35,9	12 بنسبة %30,8	6 بنسبة %15,4	7 بنسبة %17,9	تكرار	31

						35,9%	30,8%				
10	مرتفعة	موافق	1,095	3,402	3 بنسبة 7,7%	14 بنسبة 35,9%	11 بنسبة 28,2%	7 بنسبة 17,9%	4 بنسبة 10,3%	تكرار	32
9	مرتفعة	موافق	1,187	3,407	5 بنسبة 12,8%	15 بنسبة 38,5%	9 بنسبة 23,1%	7 بنسبة 17,9%	3 بنسبة 7,7%	تكرار	33
بعد ثقافة التغيير داخل المنظمة											
1	مرتفعة جدا	موافق بشدة	1,066	4,205	18 بنسبة 46,2%	9 بنسبة 23,1%	5 بنسبة 12,8%	5 بنسبة 12,8%	2 بنسبة 5,1%	تكرار	34
10	مرتفعة	موافق	1,159	3,453	5 بنسبة 12,8%	15 بنسبة 38,5%	11 بنسبة 28,2%	5 بنسبة 12,8%	3 بنسبة 7,7%	تكرار	35
8	متوسطة	محايد	1,014	2,846	0 بنسبة 0%	17 بنسبة 43,6%	11 بنسبة 28,2%	5 بنسبة 12,8%	6 بنسبة 15,4%	تكرار	36
7	مرتفعة	موافق	1,010	3,522	5 بنسبة 12,8%	15 بنسبة 38,5%	14 بنسبة 35,9%	1 بنسبة 2,6%	4 بنسبة 10,3%	تكرار	37
6	مرتفعة	موافق	1,069	3,456	5 بنسبة 12,8%	14 بنسبة 35,9%	13 بنسبة 33,3%	4 بنسبة 10,3%	3 بنسبة 7,7%	تكرار	38
5	مرتفعة	موافق	1,243	3,576	8 بنسبة 20,5%	14 بنسبة 35,9%	13 بنسبة 33,3%	1 بنسبة 2,6%	3 بنسبة 7,7%	تكرار	39
			17,061	52,151							مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ ان قيمة متوسط حسابي بلغت (2,846) وانحراف المعياري (1,136) للعبارة رقم (24) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال

- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,582) والانحراف المعياري (1,050) للعبارة رقم (25) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أن التغيير التنظيمي يؤثر مسار المهني للأفراد من ناحية الترقيات
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,487) والانحراف المعياري (0,942) للعبارة رقم (26) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,717) والانحراف المعياري (1,50) للعبارة رقم (27) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,589) والانحراف المعياري (0,818) للعبارة رقم (28) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن قيم العاملين و مبادئهم تتعارض مع التغيير التنظيمي
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,641) والانحراف المعياري (1,087) للعبارة رقم (29) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,628) والانحراف المعياري (1,055) للعبارة رقم (30) بدرجة قبول مما يدل على أن جهل أفراد الفريق لاسباب التغيير يزيد من مقاومته له
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,794) والانحراف المعياري (1,080) للعبارة رقم (31) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,402) والانحراف المعياري (1,095) للعبارة رقم (32) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أن الأفراد يعبرون عن المؤسسة باساليب قانونية
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,407) والانحراف المعياري (1,187) للعبارة رقم (33) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أن الأفراد يقاومون التغيير عند عدم مشاركتهم في صنع القرارات
- وصلت قيمة المتوسط الحسابي (4,205) والانحراف المعياري (1,066) للعبارة رقم (34) بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على أن كثرة التغيرات في الهيكل التنظيمي تؤدي الى مقاومة الأفراد للتغيير

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,453) والانحراف المعياري (1,159) للعبارة رقم (35) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أن الخبرات السابقة سبب في مقاومة التغيير

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (2,846) والانحراف المعياري (1,014) للعبارة رقم (36) بدرجة قبول متوسطة هذا راجع لعوامل اخرى او عدم فهم صيغة او توجه السؤال

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,522) والانحراف المعياري (1,010) للعبارة رقم (37) بدرجة قبول مرتفعة دلالة على أنه لا يوجد مناخ يساعد على التغيير فالمؤسسة

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,456) والانحراف المعياري (1,069) للعبارة رقم (38) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على ان التغيير فالهيكل التنظيمي ليس فصالح الجميع

وصلت قيمة المتوسط حسابي (3,576) والانحراف المعياري (1,243) بالنسبة للعبارة رقم (39) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل قبول الأفراد للوضعهم الراهن و لا يريدون التغيير

ويتضح من العرض السابق أن المؤسسة تعمل على تطبيق التغيير ويترتب هذا من خلال المتوسط الحسابي للمحور والذي بلغ (52,151) أي أن درجة قبول مرتفعة إلى حد ما للمحور حسب مقياس ليكارت الخماسي، وأما الانحراف المعياري قد بلغ القيمة (17,061)

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لفرق العمل على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثير المتغير التابع والمتغير المستقل ، كما أنه تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان المعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، معامل التحديد R2 لمعرفة نسبة التغير في المتغير والتي تعود إلى المتغير المستقل كما تم الاستناد على مستوى دلالة (0,05) عند تحليل فرضية الدراسة ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضيات

مستوى الدلالة sig	القيمة المحسوبة F	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	محور الثاني	محور الاول
0,000165	20,00	4,466	0351	0,498	0,592	محور الثاني	محور الاول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نتائج اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذ كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التغيير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة فكانت النتيجة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على التغيير التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,592) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,498) وهذه المتغيرات معامل الانحدار معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) وهذا ما أوضحه اختبار

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 بلغت (0,351) مما يعني أن نسبة (35,1%) من المتغيرات في فرق العمل تؤثر على التغيير التنظيمي وما تبقى من تغيرات يعود لمتغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة ، وقد اشهر اختبار F أن نموذج انحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (0,000165) اصغر من مستوى المعنوية (0,05) وبهذا النتائج ترفض الفرضية الصفرية H0 و تقبل الفرضية البديلة H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط

خلاصة:

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين وزبائن مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة والذي يساعد على التعرف على مفهوم فرق العمل و دورها في إدارة التغيير التنظيمي ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات عينة من العاملين واعتباره مدخلا لكيفية ادارة هذا التغيير و لهذا اجرينا دراسة اتجاهات عينة من العاملين بالمؤسسة وقد أكدت الإجابات على أن فرق العمل سبب في إدارة التغيير التنظيمي مما أدى للوصول إلى درجة تأثير ايجابي على هذه الأخيرة.

خاتمة

خاتمة:

إن العوامل المؤثرة في تشكيل فرق العمل، مثل القيادة، والتواصل، والثقة المتبادلة بين الأعضاء، تلعب دوراً محورياً في نجاح هذه الفرق في إدارة التغيير التنظيمي. من خلال التفاعل الإيجابي والتعاون المستمر بين أعضاء الفريق، يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر، والتغلب على العقبات التي تعترض طريق التطور والنمو.

ولقد برهنت الدراسة على أهمية فرق العمل في تحقيق التكامل والانسجام بين أعضاء المؤسسة، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية المستمرة. استعرضنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بفرق العمل، بما في ذلك طرق تشكيلها وإدارتها، وكيف يمكن لهذه الفرق أن تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات المختلفة. كما قمنا باستعراض أساسيات

التغيير التنظيمي، وأهمية فهم طبيعة هذا التغيير وأسبابه لإدارة التحولات بفعالية. إن معالجة إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات يتضمنها الفصل الثاني والأخير إذ تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا كمرحلة تمهيدية بتعريف بمؤسسة محل الدراسة وخصائص العينات المدروسة بالإضافة لسبل معالجة البيانات والأدوات المساعدة على التحليل الإحصائي حيث تم معالجة بيانات الاستمارة إحصائياً، ومن ثم التعرف على محور فرق العمل ومحور التغيير التنظيمي في مؤسسة الدراسة.

فمن خلال هذه الدراسة حاولنا دراسة دور فرق العمل على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط وللإجابة عن إشكالية الدراسة المتمثلة في ما علاقة فرق العمل في إدارة التغيير التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط وكذا من خلال الاستعانة بالاستمارة الموزعة على عينة من العمال بعد قيامنا بمعالجتها باستخدام برنامج SPSS من خلال نتائجه تم اختبار فرضية رئيسية إحصائية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وقبل التعرض لهذه النتائج يجب أولاً اختبار الفرضيات النظرية

أولاً: اختبار الفرضيات

1- الفرضيات النظرية

الفرضية الأولى: لفرق العمل تأثيرات ايجابية على التغيير التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط.

- نثبت صحة الفرضية كون فرق العمل تؤثر إيجابياً على التغيير التنظيمي وتساهم التوعية لتطبيقه و اتخاذ القرارات بشكل أسرع وتقديم أكبر عدد من الحلول

الفرضية الثانية: إن أنواع التغيير التنظيمي لا تختلف بين المؤسسات الفرعية التابعة له

- تنفي صحة الفرضية الثانية لأن التغيير التنظيمي له عدة أنواع وكل نوع يختلف عن الآخر

الفرضية الثالثة : تختلف المقومات التي تساعد على نجاح فرق العمل باختلاف أهدافها

- تنفي صحة هذه الفرضية لأن كل المقومات تساعد على نجاح و زيادة الكفاءة والفعالية المؤسسة

2- الفرضية الإحصائية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط

- تم رفض الفرضية الصفرية حيث تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التوزيع الاغواط عند مستوى دلالة $sig < 0.05$ وهي مقبولة حتى عند مستوى دلالة $sig_{0,00162}$

ثانيا : نتائج الدراسة

- لنجاح فرق العمل يجب زرع روح المسؤولية لدى الأعضاء؛
- تساعد فرق العمل في معالجة نقاط الضعف وحل مختلف المشاكل والعمل على استمرارية المؤسسة الاختيار الجيد للأعضاء يسهل عملية بناء الفريق؛
- يساهم التعاون ووحدة الهدف والثقة في بناء فرق عمل متكاملة وقادرة على ادارة التغيير؛
- التكامل والانسجام بين أعضاء كل فريق يسهل للقائد عملية القيادة؛
- إدارة التغيير التنظيمي تتوقف على الفهم الجيد لطبيعة التغيير وتحديد أسبابه؛
- تطبيق أسلوب العمل ضمن فريق بالمؤسسة يشعر العاملين بالمسؤولية ويحسن الأداء؛
- تقوم الإدارة بنشر قيم تنظيمية ملائمة تطابق كافة العاملين مما يخفف من مقاومة التغيير بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم؛
- لمواجهة مقاومة التغيير داخل المؤسسة لابد من العمل ضمن جماعات متجانسة.

ثالثا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- يجب على المؤسسة إعطاء حيز من الحرية لأعضاء الفريق للقيام بالأعمال الموكلة لهم والأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم ومنحهم الثقة الأزمة لاتخاذ القرارات وهذا لأجل الاستجابة بصورة مباشرة لمتطلبات الإدارة؛
- ينبغي على قائد فريق العمل أن يقوم بتشجيع وإرشاد جميع الأعضاء والرقابة على أعمالهم ومحاسبتهم على النتائج ومشاركتهم في إيجاد حلول الازمات؛
- الحد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق أسلوب العمل ضمن فريق في المؤسسة؛
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق عمل والتي أثبتت فعاليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل بزيادة؛

اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب العمل ضمن جماعات في إنجاز بعض الأعمال التي تحتاج إلى مشاركة عدد من العمال في آن واحد؛
-التقليل من أسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة التغييرات التنظيمية وإيجاد الطرق المناسبة لمواجهتها وتقديم كل السبل التي تؤدي للحد منه.

رابعاً : أفاق الدراسة

- دور فريق العمل على التغيير التنظيمي بالمؤسسة؛
- تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي؛
- دور إدارة فرق العمل في إدارة التغيير التنظيمي؛
- تسيير الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : الكتب

- 1-مصطفى يوسف إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 214
- 2-متحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعيات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة 2006.
- 3-الرائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2012.
- 4-محفوظ أحمد جود، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003،ص345
- 5-موسى اللوزي التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل النشر الطبعة 2 الأردن عمان2006.
- 6-مصطفى يوسف إدارة الأداء دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن2016 .
- 7-خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- 8-مدحت أبو النصر، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة - مصر، 2012 .
- 9-ابراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد على النجار، المعجم الوسيط تركيا المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع،ط2، دون تاريخ النشر ج2.
- 10-سعيد بس عامرة الإدارة وتحديات التغيير مصر مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الاداري، 1422هـ 2001 .
- 11-كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الأردن ، دار الفكر، 1425هـ 1994.
- 12-فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 1421 هـ - 2000.
- 13-خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود نظرية المؤسسة ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 2000 م.
- 14-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 1 عمان ، دار وائل ، 1999.
- 15-موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، 2 ؛ عمان ، دار وائل للنشر ، 2002.
- 16-مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 .

- 17- عامر خضير الكبيسي ، ادارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر ،
18- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ،مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير
الاداري، 1422هـ-2001م
19- سعيد بن عامر ، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير
الإداري ، القاهرة مصر، 1992م
20- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم ، مجال العلوم الإنسانية ، العدد
07 ، فيفري 2005 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر .
21- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، بدون دار النشر، 2000.
22- على شريف ، الادارة المعاصرة ، مصر ، الدار الجامعية ، 2003 م .
23- عبد الكريم أحمد الخزامي ، المؤسسات والتغيير بين المدير والخبير ، مصر ، مكتبة ابن سينا
، 1998م.
24- عبد الرحمن توفيق ، محله المناهج التدريبية المتكاملة أساليب إحداث التغيير" ، مركز الخيرات
المهنية للإدارة، 2004.
25- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي ، معاصر، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، 2003.
26- زيد منير عبوي ،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق لنشر والتوزيع، 2000.

ثانيا: مذكرات

مرزوق ايمان فاطمي ايمان دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة نيل
شهادة الماستر، 2018 ، جامعة العربي التبسي، تبسة.

ثالثا: المجالات

فاضل الصفار، التغيير الاداري كيف ولماذا؟ مجلة النبأ ، العدد 570 ، 2001

يحي برويقات عبد الكريم ، التغيير في مؤسسات الأعمال ، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ،

رابعا: مواقع الكترونية