

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماع والديمغرافيا



الميدان: العلوم الانسانية و الاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

إنعكاس التغيير التنظيمي على إستقرار المؤسسة

الدراسة الميدانية: مديرية إتصالات الجزائر - الأغواط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د. صاني فتيحة

من إعداد الطالبة:

- بوزكري فاطمة.

السنة الجامعية 2020/2019

كلمة شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى على ما منه علينا من نعمة و فضل ودوام الصحة والعافية والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم عرفانا بالجميل.

نتقدم بالشكر الجزيل للاستاذة المشرفة ساني فتيحة التي لم تبخل علينا بالنصائح القيمة واسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة و نصائحها السديدة وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع.

كل التشكرات المرفوقة باسمى عبارات التقدير والاحترام نوجهها الى الأستاذة صاني فتيحة بصفتها مؤطرة هذا العمل وإلى لجنة المناقشة.

وشكرنا الخالص الى كل اساتذة الجامعة و كل المشرفين عليها من اطارات وعمال فلهم جزيل الشكر على ما قدموه من خلال مشوارنا الدراسي.

وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد.

وفي الأخير نسأل الله سبحانه و تعالى ان يجازيهم عنا خير الجزاء و يوفقنا و إياهم لخدمة العلم والمعرفة.

الإهداء

أهدي هذا العمل
إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي
التي حملتني وهنأ على وهن، ووفرت لي شروط
الراحة التامة
أمي العزيزة حفظها الله وأطال الله في عمرها مع دوام
الصحة والعافية.
إلى الذي حثني على العلم و العمل كل هذه السنين أبي
الكريم حفظه الله وأطال الله في عمره مع دوام الصحة
والعافية.
إلى زوجي بومدين الذي حثني على المواصلة
إلى أخوتي وسندي كمال نور الدين خالد إبراهيم
عيسى وكل أفراد عائلتي
إلى كل الأساتذة وأخص بالذكر الدكتور صاني فتيحة
التي أشرفت علينا في هذا العمل
إلى كل الأصدقاء
إلى من أحبوني وأحببتهم، عرفوني ولم أعرفهم
إلى كل من ساهم في هذا العمل
إلى كل طالب علم

الفهرس

البسمة

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

مقدمة أ- ب

الفصل الأول: المقاربة المنهجية

تمهيد.....

1- أسباب اختيار الموضوع.....

2- أهداف الدراسة.....

3- صياغة الاشكالية.....

4- تحديد الفرضيات.....

5- الدراسات السابقة.....

6- المقاربة النظرية.....

7- تحديد المفاهيم.....

8- صعوبات البحث.....

خلاصة.....

الفصل الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

تمهيد.....

1-1 تعريف التغيير التنظيمي ومبادئه واسراتيجيته.....

2-1 أسباب وأهمية وأهداف التغيير التنظيمي.....

3-1 أنواع ومجالات ومراحل التغيير التنظيمي.....

4-1 استراتيجيات التغيير التنظيمي و نماذجه.....

خلاصة.....

الفصل الثالث: ماهية المؤسسة

- تمهيد.....
- 1-2 مفهوم المؤسسة.....
- 2-2 الصفات الأساسية للمؤسسة.....
- 3-2 أنواع المؤسسات.....
- 4-2 الاتجاهات النظرية لدراسة المؤسسة.....
- خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.....
- 1-1 المجال المكاني والزمني.....
- 2-1 المنهج المستخدم.....
- 3-1 العينة وحجمها وكيفية اختيارها.....
- 4-1 الأدوات المستخدمة.....
- خلاصة.....

الفصل الخامس: تحليل واستنتاج بيانات فرضيات الدراسة

- تمهيد.....
- 1-1 تحليل واستنتاج بيانات فرضية الأولى.....
- 2-1 تحليل واستنتاج بيانات فرضية الثانية.....
- 3-1 الإستنتاج العام.....
- خلاصة.....

خاتمة.....

قائمة المصادر.....

الملاحق.....

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	أنواع التغيير التنظيمي	01
	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	02

مقدمة

مقدمة:

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، فكل شيء على هذه الأرض يتغير ويتبدل، و إن لم يعمل الإنسان على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارته، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لأنه إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة. والتغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء، أو الإجراءات وطرق وظروف العمل، وغير ذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز. وإذا كان التغيير التنظيمي المستهدف يشمل كافة نواحي المؤسسة فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المؤسسة لأهدافها. والتغيير التنظيمي مطلوب للمؤسسة، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيط. وهذا يعني أن المؤسسة ليست متوقعة على نفسها لا تمارس الانفتاح، بل إن الانفتاح على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، فهي تأخذ مدخلاتها من أفراد ومعدات وسلوك تنظيمي و إداري ومجمل بنائها من البيئة، وكما تعمل على إعطاء وتقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية من خدمات وأهداف وتنمية وتقدم وتطوير يتجلى أثره واضحاً على البيئة المحيطة، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمؤسسة، وبين المؤسسة نفسها يعطيها نوعاً من المرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزال، حتى يكون بمقدور هذه المؤسسة خلق نوع من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي. مقدمة وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المؤسسة نحو التغيير التنظيمي، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع



والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعمد الإدارة الى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب، ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم. كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين. ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الأفراد للتغيير، لأن التغيير التنظيمي يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت، وقليل من الناس من يحب المفاجآت، ولذلك من الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير، والتغيير لا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لابد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن الأفضل أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به، وهذا أمر يحتاج دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنوياً وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه. إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم المؤسسة ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كذلك الأفراد هم الذين يعملون على الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالاستقرار، أيضاً هم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة هامة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد الإنساني، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون هذا الجهد الإنساني.



و لقد عمدت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على انعكاس التغيير التنظيمي على مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط، وبناء على ذلك تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول موضحة كالتالي:

الفصل الأول: تضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها ، أسباب اختيار الموضوع وأهداف ذلك، وأهم الدراسات السابقة ومن ثم تحديد أهم المفاهيم التي تناولت الموضوع وأخيرا الصعوبات التي واجهتها خلال البحث.

الفصل الثاني: والذي تم التركيز من خلاله على ماهية التغيير التنظيمي، حيث تم التعرض الى تعريفه لغة واصطلاحا، ثم التطرق إلى أسبابه وأهميته وأهدافه، وأنواعه ومجالاته وأهم المراحل التي يمر بها، وصولا الى استراتيجيات التي يمر بها التغيير التنظيمي ونماذجه.

الفصل الثالث: تم التطرق من خلاله إلى موضوع المؤسسة حيث تناولنا مفهوم المؤسسة والصفات الاساسية للمؤسسة وأنواع المؤسسات، وصولا الى الاتجاهات النظرية لدراسة المؤسسة أين تم التركيز على هذا العنصر الذي جمع بين المؤسسة والتغيير التنظيمي بالتعرض الى أهم المنظرين ونظرياتهم حول التغيير والمؤسسات.

الفصل الرابع: والذي تم من خلاله استعراض إجراءات البحث الميداني من خالل الإشارة إلى المجال المكاني والزماني، ومنهج الدراسة ومجالاتها، عينة الدراسة وحجمها وأهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.

الفصل الخامس: والذي يتم فيه التطرق الى تحليل واستنتاج بيانات فرضيات الدراسة والاستنتاج العام

المقارنة المنهجية للدراسة

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر اختيار موضوع الدراسة مثارة لعدة تساؤلات تدفع الباحث الاجتماعي إلى الانطلاق في دراسته، سعياً لإيجاد إجابات علمية وموضوعية لها، من خلال الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، ومن هذا المنطلق جاء الفصل لنطرح فيه إشكالية البحث وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى أسباب اختيار موضوع البحث وأهميته، وتحديد الأهداف المرجوة منه، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة ثم المقاربة النظرية، وفي الأخير تم استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

- القناعة الشخصية بهذا الموضوع نظرا لأهميته في العصر الراهن وما يحمل في ثناياه من من فائدة على الفرد والمؤسسة.
- الميول الشخصي للدراسة والبحث المواضيع التي لها علاقة بالتغيير والاستقرار.
- حداثة الموضوع وقلة تناوله من طرف الباحثين.
- محاولة معرفة إنعكاسات التغيير التنظيمي على سلوك الافراد ومدى استقرارهم في المؤسسة.
- محاولة رفع اللبس على المفاهيم المتعلقة بالتغيير وعلاقته بالاستقرار في المؤسسة.
- استهداف المسؤولين داخل المؤسسات ولفت انتباههم الى أهمية التغيير التنظيمي لاستقرار المؤسسة.

2- أهداف الدراسة:

تبرز أهداف البحث من خلال:

إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية لها.

- الكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المؤسسة بإحداث التغيير , مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.
- إبراز أهمية إدخال الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي وأهم قضايا التغيير وآلياته.
- أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهها والفوائد العائدة على الفرد والمنظمة من خلاله.

3- صياغة الإشكالية

التغير كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ وليس مرحلة منطقية لتطور الإنسان محتمة ولا نموذج للتنظيم الاجتماعي الأفضل لأنه أكثر عقلانية وليس نتيجة للصراع بين مصالح الأفراد والمجتمعات، انه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة قائمة على أساس المصالح الشخصية والعامة، هذه الأهداف بانقسامها و تعددها يمكن تحديدها في الفعالية الشخصية وهو المدى الذي يحقق فيه الأفراد أو المجتمعات أهدافهم، والفعالية الظاهرة التي تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم في زيادة الفعالية العامة بالتركيز على الأداء.¹

حيث يقتضى استقرار المؤسسات والمحافظة على كيانها ضرورة تكييفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (داخلية وخارجية)، وذلك انطلاقاً من أن المؤسسة نسقاً مفتوحاً، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها، وتلك المحيطة بها ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للإستقرار والتكيف، والتأقلم والملاءمة بين ما ذكرناه من متغيرات البيئة، إذ تعبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها.

إذن فالتغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية متخذ القرار ليحافظ على سلطته ثم الاستقرار، وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية....

والتغيير التنظيمي - بصفته احد أنواع أو نتائج التغير الاجتماعي - يعتبر احد أوجه حياة المنظمة تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الاحسن، وهذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه، ويعمل على نجاعته في الميدان، ولذلك فان كل تغيير يحدث في المؤسسة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال بها وعلى درجة التفاعل فيما بينهم ، وهذا بالطبع سيؤثر على استقرار المؤسسة.

وتبقى إشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر، ويبقى تساؤلاً آخر مطروحاً حول انعكاسات هذا التغيير على استقرار المؤسسة.

1-Michel Crozier , Erhard Freiberg, *l'acteur et le système*, édition du seuil, Paris ;1977,p 375.

إنطلاقاً من اعتبار التغيير التنظيمي حتمية على المؤسسة ، ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها، وما الحاجة التي أدت إلى إهتمام المؤسسات بالتغيير التكنولوجي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتغيير التنظيمي، وما هي أسبابه وأهدافه؟
- 2- ما هي أهم مبادئ واستراتيجية التغيير التنظيمي التي تعتمدها المؤسسة في إحداثه ؟
- 4- فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الاستقرار داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: رضا العاملين اتجاه التغيير التكنولوجي يؤدي الى شعوره بالاستقرار داخل المؤسسة.

5-الدراسات السابقة:

-الدراسات المحلية:

إن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في تدعيم بحثنا لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية وذلك من أجل الاستفادة منها في جميع مراحل البحث.

لذا اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات السابقة محلية وعربية.

- الدراسة السابقة الاولى:

دراسة " عبد الحفيظ القيزي" بعنوان "علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير والعقاري بمديرية الجلفة (المديرية العامة) "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012.

النتائج المتوصل إليها:

كلما كانت العلاقة غير مرنة يكون هناك عدم رضا وضعف التماثل التنظيمي للعاملين. تدل النتائج أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنمية علاقات التزام وثيقة فذلك.

يحقق رضا المشرف الذي يتبع أسلوب يقتصر على الإنتاج وأهدافه. ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات عمل، لا يكسب ولاء مرؤوسيه مما يخلق حالات عدم الرضى.

تفسر النتائج بان هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب لدى العاملين بأهمية التكوين من خلال التفاعل مع الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات جديدة في العمل يسمح لهم بحسن استخدام التقنية والوسائل التي توفرها المؤسسة وبالتالي يتحقق الرضى الوظيفي.

وفي الأخير وعلى ضوء ذلك، يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها إلى متغير التغيير التنظيمي بصفة عامة، وتختلف مع دراستنا في كونها تناولت الرضاء الوظيفي للعاملين في المؤسسة عينة الدراسة، ولكن دراستي تناولت التغيير التنظيمي وانعكاسه على استقرار المؤسسة، وهما متغيران متقاربان، وبهذا تصبح دراستي امتدادا لنتائج هذه الدراسة، خاصة من جانب الآثار التي يخلفها التغيير التنظيمي على المؤسسة.

- الدراسة السابقة الثانية:

دراسة "عشاس سهام" بعنوان "ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة "ترافل" trefole" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هناك ديناميكية للاتصال التنظيمي في مؤسسة "ترافل" تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخلها.

الاتصال المعتمد هو الاتصال النازل كنوع من الاتصال تعتمد المؤسسة الاقتصادية الخاصة ترافق في عملية تسيير للمورد البشري من أجل تحقيق اهدافها ولكن بالرغم من ايجابياته فيمكن أن تتسرب بعض المعلومات او تتشوه عند مرورها على مستويات متعددة. وللعامل داخلها استراتيجيات مختلفة يستعملون فيها الاتصال التنظيمي لتحقيق اهدافهم الخاصة في المؤسسة.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في تطرقها إلى موضوع التغيير التنظيمي، وتختلف مع دراستنا في كونها تناولت ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة، ولكن دراستي تناولت التغيير التنظيمي وأثره على استقرار المؤسسة، وهما متغيران لهما علاقة لان تحسين الأداء يكون عن طريق الاتصال الفعال داخل المؤسسة، وبهذا تصبح دراستي امتدادا لهذه الدراسة كون الأداء مربوط بوجود بالاتصال.

- الدراسة السابقة الثالثة:

دراسة "كرمي كريمة" بعنوان "التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز" مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2010.

نتائج الدراسة:

أثبتت الدراسة أن التغيير التنظيمي الذي اجري في مؤسسة سونلغاز لم يحقق لا أهداف اقتصادية ولا اجتماعية، بسبب وجود معوقات وأسباب اجتماعية سلوكية.

مستوى التطوير في القطاع العام مرتفع، وذلك راجع إلى اهتمام الأجهزة الحكومية برفع مستوى التطوير الإداري من خلال تطبيق العلوم السلوكية، وتدريب الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم وبالتالي تغيير في سلوك العمل.

يوجد اهتمام لإجراء عملية التعلم التنظيمي بنسبة معتدلة في أغلبية منشآت الدراسة. يوجد اهتمام كبير بالتدريب باعتباره عنصرا هاما لعمليات التطوير الإداري.

المتغيرات الشخصية لا تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة وهي الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل.

يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها إلى متغير التغيير التنظيمي، وتختلف مع دراستنا في كونها تناولت الولاء التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة، ولكن دراستي تناولت التغيير التنظيمي وانكاسه استقرار على المؤسسة، وهما متغيران متقربان، وبهذا تصبح دراستي امتدادا لهذه الدراسة، خاصة من جانب الآثار ي خلفها الولاء التنظيمي لأنه مقترن بتحسين الأداء.

- الدراسة السابقة الرابعة:

دراسة "رحيم حسين" بعنوان "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه، مداخله" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المركز الجامعي برج بوعرييج، 2010.

نتائج الدراسة:

هو أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في تطرقها إلى متغير التغيير التنظيمي ودوافعه وأهدافه بصفة عامة، وتختلف مع دراستنا في كونها تناولت التغيير التنظيمي بصفة عامة، ولكن دراستي تناولت التغيير التنظيمي وانعكاسه على استقرار المؤسسة، وتعد دراستي تحاكي الدراسة السابقة.

- الدراسة السابقة الخامسة:

دراسة " سليمان بلعور" بعنوان " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "مجلة الواحات والدراسات العدد 11، جامعة غرداية، 2011.

نتائج الدراسة:

إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة لتغيرات المحيط يعتبر التطوير التنظيمي من إهم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، والذي يركز على تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات.

يجب أن تركز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية وتحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ضرورة اهتمام المؤسسات بتدريب مواردها البشرية كوسيلة استثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها. يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها إلى موضوع التغيير التنظيمي بصفة عامة، وتختلف مع دراستنا في كونها تناولت دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي، في حين دراستي تناولت انعكاس التغيير التنظيمي، وهما دراستان متقربان ومتكاملتان، الأولى أشارت إلى كيفية تدريب العاملين على التغيير التنظيمي والثانية أشارت إلى الانعكاسات التي يخلفها التغيير التنظيمي على المؤسسة.

الدراسات العربية :

- الدراسة السابقة السادسة:

دراسة " مبارك بنيه ضامن العنزي " بعنوان "عنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004.

نتائج الدراسة:

من الأسباب التي أدت الى التغيير من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور إدارة مرور الرياض.

تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حالياً، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدورات الامنية.

أشارت النتائج الى أن التغيير التنظيمي في برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى التحسين في أداء العاملين.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الاعمال العالية، ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة المرور الرياض نحو التغيير التنظيمي. يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه وتتطابق مع دراستنا في كون متغيراتها نفس متغيرات دراستي الحالية، وتختلف مع دراستنا في الدراسة الميدانية لأنها طبقت على مؤسسة العاملين في إدارة مرور الرياض، أما دراستي فطبقتها في مؤسسة تربية متوسطة المصالحه.

6- المقاربة النظرية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي إن صح القول، وبما أن المؤسسة عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثلها كنسق تضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحدهما حتماً سيصيب الآخرين، ولذا فإن المؤسسة بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات.

ومنه فإن التغيير التنظيمي يجب أن يكون من منظور ديناميكي. ولا يمكن فهم التغيير التنظيمي إلا من خلال مضمون العلاقات داخل المؤسسة، فلكي يكون هناك تغيير تنظيمي يجب أن يتحول كل نسق إلى الفعل، أي أن على العمال أن يطبقوا علاقات جديدة داخل المؤسسة، وكذلك شكل جديد من الضبط الاجتماعي والتغيير التنظيمي ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديد، أو تقنية جديدة، أو تنظيم جديد، بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل و رد الفعل أو المفاوضات والتنازلات والتعاون بين العمال.

وبما أن المقاربة السوسيولوجية المعتمدة في هذا البحث تركز على التغيير التنظيمي لـ: "ميشال كروزيه" فإن التغيير التنظيمي الذي سيتم دراسته هو الذي يتم بين المسؤول والموظفين، حيث يشمل إعادة تصميم الوظائف والمهام وهيكلتها بشكل يتناسب وقدرات ورغبات الموظفين، أو تغيير نمط اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار أو حتى تغيير سياسة الأجور، نطاق الإشراف وقد يتعدى الأمر إلى تغيير الإستراتيجية.

7- تحديد المفاهيم:

- التغيير التنظيمي:

- المفهوم الاصطلاحي " هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق

المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".¹

حيث يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الادارة العامة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد أمرين أساسين:

- إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم والمحيط بفرض ملاءمة التنظيم وأساليب عمل الادارة و نشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، اي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من المؤسسات، وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية.

- **المفهوم الإجرائي:** التغيير التنظيمي هو فعل اجتماعي مقصود وهاذف، يقوم به الفاعلون في المؤسسة خاصة منهم القائمين بعملية التسيير والمشاركين في التنظيم سواء مسيرين أو مسيرين يختلف باختلاف الفاعل، فان كان المشرفين المباشرين هم الفاعلون.

- **المؤسسة:**

- **المفهوم الاصطلاحي** " المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها".²

تعني كلمة المؤسسة من الناحية " السوسيولوجية "مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع.³

1- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.

2- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2005، ص 282.

3- دينكل ميشيل: معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، ط2، 1981، ص102.

- **المفهوم الإجرائي:** يمكننا القول أن المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي تضم الموارد المادية والبشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للموظفين فيها، من أجل تحقيق استقرار هذه المؤسسة.

8- صعوبات البحث

يعترض طريق الباحث العلمي بصفة عامة والاجتماعي والإنساني بصفة خاصة عدد من العوامل على القمة منها النمطية، والبيروقراطية والانتماء المذهبي وجنس الباحث وانتمائه القبلي ومدى استجابة المبحوثين لمتطلبات البحث وعدم تطبيق نتائج البحوث بعد إجرائها في هذا البحث، حيث أن العلوم الاجتماعية والإنسانية على اختلاف أنواعها وتعدد فروعها مثلها مثل العلوم الطبيعية، فليست الطريقة العلمية أو المنهج العلمي في البحث وقفا على العلوم الطبيعية والتطبيقية كما يظن البعض، وإنما تطبيقها في العلوم الاجتماعية والإنسانية المختلفة، ولكن الاختلاف في دقة النتائج يعود إلى طبيعة المشكلات التي تواجه البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي منها:

- اختلاف أسلوب كل مرجع عن المرجع الآخر: يتطرق كل مرجع إلى قضية البحث بصورة مغايرة عن المرجع الآخر، فتبدو المعلومات عند جمعها مبهمه وغير مرتبة وفق نسق معين، الأمر الذي شكل لنا تحدياً في إيجاد صلات مشتركة تجمع بين هذه المعلومات وتنظمها ضمن هيكلية واضحة.

- صعوبة تمييز المراجع ذات الصلة: مما صعب علينا التمييز بين ما هو مرتبط بشكل مباشر بموضوع البحث وغيره من المواد العلمية التي ليس لها الصلة بها، فليس الهدف من البحث هو الشمول العبثي الذي لا طائل منه، بل التركيز على تناول مشكلة البحث بشكل محدد ودقيق.

- تقييد مجال البحث: مما حصرنا في إطار ضيق من المصادر والمراجع والدراسات السابقة.

- محدودية المصادر العلمية: يعاني الباحث العربي من قلة المصادر العلمية، وفي حال توافرها يجهل غالباً آلية الوصول إليها خاصة الرقمية منها.

- أما فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالجانب الميداني فنذكر منها عدم التمكن من توزيع الاستثمارات، لأن توزيعها تزامن مع الوباء وجائحة كورونا(كوفيد19) مما أدى إلى غياب كل الموظفين الذين يعتبرون عنصر مهم في موضوعنا، هذا ما دعت الحاجة الى الاعتماد على المقابلة مع مدير المؤسسة لتزويدنا ببعض التقارير، وهذا بصعوبة بالغة.
- ثم إن الإجابة على أسئلة المقابلة لم تكن محددة لنقص الوعي في مجال التغيير التنظيمي من طرف المسؤول الاول لمدير المؤسسة.

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل تمهيدا للفصول المتبقية من الدراسة لما يفتحه من مجال للبحث حول انعكاس التغيير التنظيمي على استقرار المؤسسة، وكذلك يهيأ للباحث الطرق والخوض في العديد من جوانب، وعليه بعد هذا الفصل سيتم التطرق إلى الفصل الثاني الذي يضم ماهية التغيير التنظيمي.

الإطار النظري

الفصل الأول

التغيير التنظيمي

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة. وبالتالي السبيل الوحيد لتمكن هذه المؤسسات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية، فالصراع والإضراب، التخريب، معدل الغياب، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

1- ماهية التغيير التنظيمي

1-1 تعريف التغيير التنظيمي ومبادئه واسراتيجيته:

1-1-1 التعريف اللغوي:

" التغيير التنظيمي " في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل " غير " وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله،¹ وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل " ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"²، قال ثعلب: حتى يبدلوا ما أمرهم الله،³ ولا نقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة في، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات التفكير)، وكما قال جل وعلا " لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ حَقَّظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ"⁴.

- وفي اللغة الفرنسية "التغيير **changement**" اسم مشتق من الفعل " غير **changer**" الذي يعني "غير شيئا، فلانا جعله مختلفا، بدله، مثلا هذه الكلمة غيرت معنى الجملة، هذه التسريحة الجديدة غيرتك.

¹ - إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، دون تاريخ النشر ج2، ص668.

² - القرآن الكريم سورة الأنفال، الآية 53.

³ - ابن منظور، أبو فضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان: دار صادر، المجلد الخامس، دون تاريخ النشر، ص25-33.

⁴ - القرآن الكريم، الجزء الثالث عشر، سورة الرعد، الآية 11.

ce mot ، le modifier، c'est le rendre different، qq n، Chngér : qq ch(-
.) cette nouvelle costum،change le sens de la phrase

1. change = (transformer)-

1-1-2 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 نسبية للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

❖ فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل مؤسسات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار".²

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

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات الأخرى.³
- ❖ في حين عرف عمر وصفي عقيلي التغيير التنظيمي بأنه نشاط يهدف أساسا إلى احداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها، ويتم هذا الأمر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أوالبشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.⁴

1 -Institut pedagogique national, Dictionnaire de la langue française, Algérie : 1986 ,p136.

2- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الاداري، 1422هـ- 2001م، ص255.

3- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر ط2، 1425هـ-1994م، ص321.

4- عمر وصفي عقيلي، الادارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص356.

❖ وعرف بنس bennis التغيير التنظيمي بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق".¹

❖ أما فاروق السيد فقد عرف التغيير بأنه "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".²

❖ أما صلاح الدين محمد عبد الباقي يرى التغيير بأنه: هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة لأخرى، لأن مؤسسة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.³

❖ التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".⁴ في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المؤسسة فعاليتها التنظيمية.

❖ كما عرّفه سكينز (SKIBBINS) على أنه: " الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا".⁵ حيث يوضح سكينز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلا واستقرارها.

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 1421هـ-2000م، ص.370.

2- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ-2000م، ص.9.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م، ص.380.

4- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، (ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999)، ص.17.

5- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، ط2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005، ص.103.

من خلال دراستنا لتلك التعاريف يمكننا الخروج بتعريف للتغيير التنظيمي :

« هو نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة والمحتملة توابك 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 من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.»

2-1 أسباب وأهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

1-2-1 أسباب التغيير التنظيمي:

- إن التغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيا وإنما هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة بإحداث التغيير.
- أ- أسباب هيكلية: وتشمل التغيرات المتعلقة بتقسيم العمل وتحديد العلاقات بين الوظائف.
 - ب- أسباب إدارية: أي تغيير في هذا الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المؤسسة.
 - ج- أسباب نفسية: يعتبر المورد البشري أساس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين، يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.
 - د- التغيير في أهداف المنظمة: يعد سببا جوهريا لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط والتنفيذ، لذا يجب أن يكون الهدف مفهوما لدى جميع الأفراد العاملين.¹
 - هـ- أسباب بيئية: هذه الأسباب تظهر بسبب تفاعل المؤسسة مع متغيرات البيئة إيجابا أو سلبا ومن حيث نقاط القوة والضعف في هذه التغيرات الإدارية.²
 - و- أسباب تقنية وتكنو لوجية: لاشك أن إدخال التكنولوجيا المتطورة يحتاج إلى إدخال تغييرات تنظيمية مناسبة.³

1- ضامن العنزي، مبارك بنيه. التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004. ص. 15-18.

2- الرقب، حماد، محمود. واقع ادارة التغيير والتنظيمي لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة طرابلس. ص. 28.

3- وصفي عقيلي، عمر. الادارة المعاصرة. عمان: دار زهران، 2007، ص. 166.

1-2-2 أهمية التغيير التنظيمي:

- تتبع أهمية التغيير من كونه يساهم في تحقيق التنمية الادارية وذلك من خلال:
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات.
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب.
- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.¹
- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة.
- الحصول على المزايا التنافسية: أي قدرة المؤسسة على زيادة القيمة من مواردها المتاحة.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات والنفقات من اجل التحكم في التكاليف.²

1-2-3 أهداف التغيير التنظيمي:

- عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة وذات أهداف حيث يمكن تلخيصها في ما يلي:
- زيادة قدرة المؤسسة على التطوير والبقاء والاستمرارية، كي تتكيف مع البيئة المتغيرة.
- زيادة احساس العاملين بأهمية اهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- إحداث تعديل في هياكل المؤسسة وسلوكات أفرادها وذلك من أجل التكيف مع المحيط وضمان استمرار وتطوير المؤسسة.
- تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، والعمل على تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير.³

1- الصفار،فاضل. اهمية مدخل التغيير، مقال مجلة المعلم، متاح على الرابط <http://www.net.almuallem.com/2020/07/10/>

2- محمد مختار، حسن محمد أحمد.ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات. السودان:الشركة العربية المتحدة تسويق، 2014، ص 76.

3- تومي، ميلود. التغيير التنظيمي كمدخل لمحيط التغيير. الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي فى المنظمات الحديثة. جامعة سعد

دحلب، البلية، 2010، ص4.

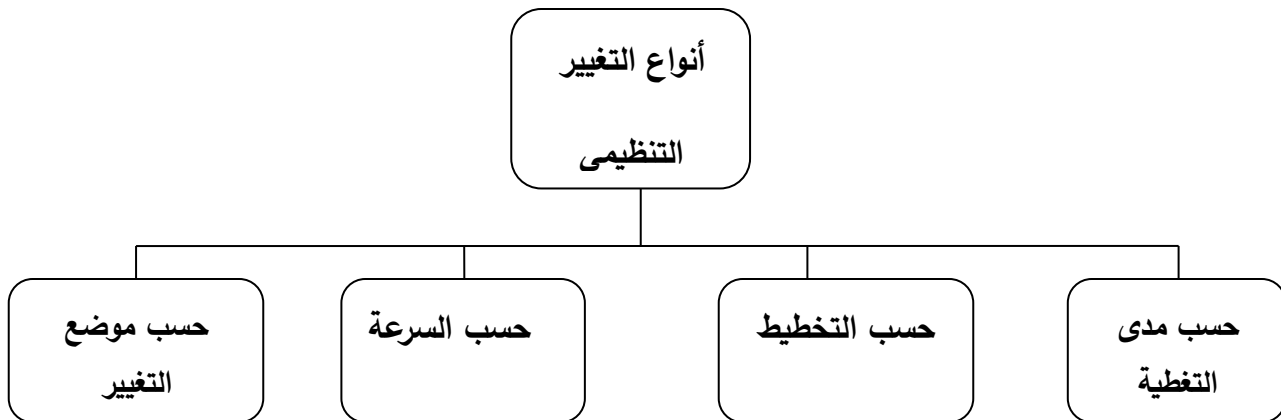
- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الاحساس بتفاعل الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد.

- الارتقاء بمستوى الاداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وخفض الغياب ودوران العمل والحد من الصراع.

- إيجاد أفضل الاساليب للتعرف على أسباب الصراعات و القضاء عليها وزيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة.¹

3-1 أنواع ومجالات ومراحل التغيير التنظيمي:

1-3-1 أنواع التغيير التنظيمي:



الشكل رقم (1): أنواع التغيير التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب.

يقدم الشكل (1) تصنيفاً لأنواع التغيير.

1- رحيم، حسين. التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال. الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سعد دحلب، البلدة، 12ماي 2010، ص6.

أ- حسب مدى التغطية:

تغيير كلي: يقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات واسلوب العمل، إلا أنه يمكن أن يحدث نوع من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاما كليا.¹

تغيير جزئي: ويشمل جانبا واحد أو قسما واحد داخل المنظمة.²

ب- حسب التخطيط:

تغيير مخطط: يخضع لخطط مدروسة وهو صعب ويحتاج الى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والوعي، ولذلك فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين في أي مؤسسة.

تغيير غير مخطط: عشوائي وهو الذي يحدث بدون دراسة كافية له، وهو سهل وبسيط ويمكن البدء به في سرعة ويمكن أن ينتهي بالمؤسسة والعاملين الى أسوء الأوضاع.³

ج- حسب السرعة:

تغيير سريع: تلجا اليه المؤسسة في حالة الأزمة ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة.

تغيير تدريجي: بالرغم من انه بطيء إلا انه أكثر رسوخا وفعالية أكثر من سابقه.⁴

د- حسب موضع التغيير:

تغيير مادي: أي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأعمال والانشطة.

التغيير المعنوي: وهو التغيير في سلوك وإكساب العاملين سلوكيات تتماشى مع ثقافة المؤسسة والتغيير الحاصل فيها.¹

1 - Brable, michelichivien. Manager les miellenrpartique de mangemntsaud.paris : [s/e] 2006, p387

2- حجاج، خليل. مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

والدراسة. ع15 <http://www.qou.edu/home> متاحة على الرابط، 16 2009. تاريخ الزيارة. جويلية. 2020

3- الصفار، فاضل. التغيير الإداري، كيف، ولماذا؟. مجلة النبا للتغيير. ع 53. متاح على الرابط <http://www.anabaa.org> تاريخ

الزيارة 2020/07/15

4- كاظم خضير، حمود. منظمة المعرفة. الأردن: دارالصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص23.

1-3-2 مجالات التغيير التنظيمي:

أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المؤسسات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار، وذلك من خلال اجراء التغييرات الضرورية في مجالاتها.

التغيير على مستوى الاستراتيجية: نظراً للتغيرات البيئية المحيطة بها، تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها واستراتيجياتها استجابة لهذه التغيرات.²

التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: يكون إما بحذف بعض الوحدات الادارية، أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات، وإعادة تحديد المسؤوليات وغيرها.³

التغيير على مستوى أنماط القيادة: قد تلجأ المؤسسة إلى تغيير النمط الحالي القيادي الى نمط قيادي جديد من اجل انجاح عملية التغيير كالانتقال من النمط الاوتوقراطي الى النمط الديمقراطي.

التغيير على مستوى الثقافة: تلجأ المنظمة الى ادخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات من اجل تحقيق اهدافها بشكل افضل.⁴

على مستوى الانظمة: من خلال تبسيط وتطوير اجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الاداء ونظم التحفيز وغيرها من النظم الداخلية.⁵

1- محمدعبدالباقي، صلاحالدين. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية: الدارالجامعية، 2003، ص161.

2- محمودابوبكر، مصطفى. التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدارالجامعية، 2003، ص 379.

3- Jean, Brilman. Les meilleures pratiques de management "au coeur de la performance" 3ème édition.

Paris: edition d'organisation, 2001, p,363

4- خلف السكارنه، بلال. التطويرالتنظيمي والاداري. ط1. عمان: دارالمسيرة، 2008، ص 68-69.

5 - Gramarat benoit; mestion, francais. L'entreprise en mouxevenemet "conduire et reussir le changment". 3eme edition. Paris: dunod, 1998; p35.

1-3-2 مراحل التغيير التنظيمي:

قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير التنظيمي إضافة الى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال ومن هذه المحاولات كيرت ليون Kurt Lion سنة 1951 في محاولة منه لتحديد مراحل التغيير التنظيمي.¹

أ- إذابة الجليد **unfreezing**: يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الافراد على الادراك واقرار الحاجة الى التغيير.²

ب- مرحلة التغيير **CHANGE** : ويتمكن خلالها التحرك بتغيير فعلي، ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وانما هي مرحلة تعلم.³

ج- مرحلة اعادة التثبيت (التجميد): **REFREEZING**: هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي الناتجة عنه.⁴

الشكل رقم (02): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة الى التغيير - تقليص مقاومة التغيير	- تغيير الافراد والاعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج. - اجراء تعديلات بناءة

المصدر : حسين، رحيم، علاوي، عبد الفتاح. المرجع نفسه ص13.

1- حسين، رحيم، علاوي، عبد الفتاح. التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع ولتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة، يومي 12 و 13، 2010، ص13.

2- راتول، محمد؛ مصنوعة، احمد. متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال. الملتقى الدولي حول التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير. البليدة، 2011، ص12.

3- روش، زين الدين؛ هدار، لحسن. دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية. جامعة فرحات عباس. ع1، سطيف، 2007. ص32.

4- بلعور سليمان. دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع11، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غرداية، 2011. ص 21.

1-4 استراتيجيات التغيير التنظيمي و نماذجه:

1-4-1 إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد:

1- إستراتيجية التغيير المتدرج:

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

أ- **إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.¹

ب- **إستراتيجية المشاركة المركزة:** هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، حيث لا يوجد لدى المدير الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.²

ج- **إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية):** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات

1- النمران العطييات، محمد بن يوسف. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. ط 1 الأردن: دارحامد 2006، ص 210.

2- النمران العطييات، محمد بن يوسف. مرجع نفسه. ص 210.

أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.²

د- إستراتيجية أسلوب الإكراه: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.¹

2- إستراتيجية التغيير البنوي:

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

أ- إستراتيجية البراعة القيادية : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.²

ب- إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة، مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر

2- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2؛ دار وائل، عمان، 2004. ص 354.

1- النمران العطييات، محمد بن يوسف، مرجع سابق، ص 210.

2- النمران العطييات، محمد بن يوسف، المرجع نفسه، ص 211.

أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستتجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.¹

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

د- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل الاستقرار فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الإهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية:

يحمل أفكارا تقوم على أن الناس يتعاملون بناء على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح أو ما تسببه لهم من خسائر.²

فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.³

1-John R. Schermerhorn & autres, **Comportement humain et organisation**, 2ème édition ; village mondial, Canada, 2002, p 504.

2- النمران العطييات، محمد بن يوسف، مرجع سابق، ص212.

3 -Jhon R. Schermerhorn et autres, op cit, p 504.

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

1-4-2 نماذج التغيير التنظيمي:

تتعرض المؤسسة في العصر الحديث إلى تعقيدات سريعة تتطلب منها سرعة في الاستجابة والتكيف معها بالتوازي، مع ملاحظة المؤسسة لأثرها على البيئة أيضا، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، من هذا المنطلق شرع المتخصصون والباحثون في صياغة عدة نماذج للمؤسسة في إطار التغيير المخطط، إلا أن هناك مشكلا يتعلق بكيفية إعتقاد نموذج واحد للتغيير، لأن اختلاف المؤسسات والبيئات سوف يؤدي بالضرورة إلى أن النموذج الذي حقق النجاح لمؤسسة ما في تغييرها ليس بالضرورة هو النموذج الشامل الذي يمكن لجميع المؤسسات إعتماده.¹

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة أو الخطوات التي تتبعها المؤسسة حيث تحتوي هذه الخطوات على المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالتغيير المراد إحداثه، ومن أهم النماذج نجد:

- نموذج بيتر (Peter).

- نموذج هليكال وسلوكوم.

- نموذج لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch).

- نموذج كاست وروزنزويك (Kast & Roseenzweig).

- نموذج كرينر (Greiner).

- بالإضافة إلى النموذج الذي اقترحه عبد الباري درة.

وكون النماذج تتشابه عموما إلى حد كبير في عرضها سوف نقوم بعرض نموذجين للتغيير من بين النماذج السابقة، وقد كان الاختيار على أساس أن النموذج الأول يظهر لنا مثال عن

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 377.

الرؤية الغربية، أما الثاني فيوضح لنا التجربة العربية، و قد اخترنا نموذج هلريكال وسلوكوم ونموذج عبد الباري درّة.

أ- نموذج هلريكال وسلوكوم (Helrikal & Slokom):

يقوم النموذج المعد من طرف هلريكال وسلوكوم (Helrikal & Slokom) على التسلسل والتتابع في المراحل التالية:¹

- 1- معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية.
- 2- تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة إذا لم تقم المؤسسة بالتغيير.
- 3- تشخيص مشكلات المؤسسة ومحاولة وضع حلول لها.
- 4- التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها.
- 5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير والعمل على إنجاحه من قبل المشاركين في عملية التغيير.
- 6- وضع استراتيجيات التغيير التي يتم اعتمادها خلال إجراء التغيير.
- 7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة تحددها الإدارة كي يسمح لها ذلك بالإطلاع على النتائج.
- 8- متابعة الخطة والتقييم من خلال معرفة نواحي القوة والضعف فيها.

ب- نموذج عبد الباري الدرّة:

يقترح الدرّة نموذجا لإدخال التغيير المخطط في المؤسسة بناء على مراحل، والتي وتتمثل في الخطوات التالية:²

- 1- معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المؤسسة الخارجية "هيكل السوق، التغييرات التكنولوجية، التغييرات السياسية أو القانونية" أو قد يكون مصدر التغيير هيكل المؤسسة وعلاقات السلطة والاتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور وإحساس العاملين داخل المؤسسة وتعقيد الأمور داخلها.

1- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 378.

2- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 351.

- 2- تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الحالي وما تريد تحقيقه.
- 3- تشخيص مشكلات المؤسسة: فقد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل، وغيرها من المشاكل.
- 4- التغلب على مقاومة التغيير: إن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد وذلك برفضهم ما يطلبه منهم أنصار التغيير، فقد لاحظ جيمس أوتول مؤلف كتاب "التغيير الجوهرى": (أن كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة)¹.
- 5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- 6- وضع استراتيجيات التغيير: بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة كالهيكـل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمؤسسة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).
- 7- تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: ويشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
- 8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: هنا يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.²

1- السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمؤسسات، ط 1؛ دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 13.

2- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 379.

خلاصة:

من خلال العناصر التي تم التطرق إليها سابقاً تبين مكانة وأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة، حيث يمثل أحد الأسس التي تقوم عليها أي مؤسسة لغرض الاستقرار والنمو، لذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي بحكم مبدأ استقرار المؤسسة ومزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسئولياتها اتجاه أفرادها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

الإطار النظري

الفصل الثالث

المؤسسة

تمهيد:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال المفكرين بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم الأيديولوجية لكونها كتلة من الأنشطة الديناميكية المتفاعلة فيما بينها، وباعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، كون العملية الانتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها.

وقد اتخذت المؤسسة أشكالا مختلفة، كما تعددت المجالات التي تنشط فيها، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية، الثقافية، الاعلامية، وحتى العسكرية أيضا.

2- ماهية المؤسسة:

1-2 مفهوم المؤسسة:

هناك عدة تعريفات قدمت للمؤسسة وفق الاتجاهات والايديولوجيات المختلفة التي تبناها الباحثون في تعريفهم لها، ويتميز مفهوم المؤسسة بالشمولية، اذ يمكن أن ينظر إليها من زوايا متعددة. كما أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وبأهدافها المختلفة في تعريف واحد، يكون صعبا للغاية، وهذا يعود إلى:¹

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الانتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات من نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة، مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.

- اختلاف الاتجاهات الفكرية والايديولوجية عند تقديم تعريفات لها.

وانطلاقا من ذلك، قدم الباحثون العديد من التعاريف للمؤسسة، ومن أبرز هذه التعاريف:

يعرف ستيفان روبن Stephen Robbins المؤسسة بأنها: " كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضح المعالم يعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"²

يتضح لنا من خلال هذا التعريف السمات الأساسية للمؤسسة وهي:

- اجتماع مجموعة من الأفراد بشكل واعي وبتخطيط - ليس صدفة - فيشكلون كيانا اجتماعيا.

- التأكيد على صفة الثبات النسبي للمؤسسة.

1- سلاطينة بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، تصدرها جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2014، ص 28.

2 -stephen robbins, organisation theory; structure design and application third, edition new jersey, pretice hall, 1990, P03.

- وجود أهداف تسعى لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها.

ويعرف فرنسوا بيرو Piroux François المؤسسة على أنها: "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي تباع بسعر أعلى مما تكلفه.¹

كما ينظر بيير كوزو conso Pierre للمؤسسة على أنها: "عبارة عن خلية اقتصادية وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة"²

وتعتبر المؤسسة لدى بعض الدارسين "حقيقة اجتماعية قوية" يفترض تحليلا سوسيولوجيا ربط بين مستويين من القراءة، الأول هو علاقة المؤسسة بالنظام الاجتماعي والثاني هو علاقتها بنسقتها الإداري. هذان المستويان من القراءة يفضيان إلى القول بأن المؤسسة هي كل مترابط عبر ثلاثة أنساق مستقلة: نظام الإنتاج والبناء التنظيمي ونسق التشريعات (أي النظام القانوني)، وذلك في ترابط كبير مع بيئة المؤسسة. وهنا يلاحظ تجاوزا للمطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب، ذلك أنها تمثل مجموعة أفراد أو جساما اجتماعيا مشكلا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها، يربطها ما يسمى بالتنظيم وهو الشكل الذي تبذعه المؤسسة باجتماع الأفراد، فلا وجود للمؤسسة خارج لاعتراض المتواصل بوجود إدارة تربطها علاقات تفاهم أو تناقض بين أفرادها.³

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري

واجتماعي، وهي تنظيم اداري واعي ومقصود، يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، فهي عبارة عن مجموع العناصر المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين.

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 10.

2 -Pierre Conso, Gestion Financière de l'entreprise, Dunod, 8^{ème} ED, paris, 2000, P59-60.

3- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس، مجلة انسانيات، يصدرها المركز الوطني للبحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية بوهرا، العدد 22، 2003.

- الفرق بين المؤسسة والتنظيم:

في العديد من المؤلفات يستعمل مصطلح المنظمة أو التنظيم ومصطلح المؤسسة كمفهومين مترادفين، إلا أنه في الواقع هناك فروق نوعية وجوهرية بينهما، مما يستوجب توضيحها لتحديد الفواصل والفوارق الموجودة بينها، وفقا لمقتضيات التأصيل العلمي.

المنظمة أو التنظيم Organisation هو عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك، وهو بشكل عام مجموعة من الأفراد يوحدون جهودهم لغرض تحقيق الهدف المسطر، سواء كان هذا التنظيم مستشفى أو مدرسة أو جمعية....

أما المؤسسة Entreprise فهي تنظيم منتج، فهي تتميز بطابعها الانتاجي الملموس في غالب الوقت. ويتمثل الفرق بين المنظمة والمؤسسة في كون كل مؤسسة هي منظمة، وليس بالضرورة كل منظمة هي مؤسسة، كما أن هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق الربح، فالمنظمة هي: مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه. فمثلا هنالك منظمات إنسانية، منظمات بيئية، منظمات عمالية... الخ، أما المؤسسة فهي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد تنظمهم إدارة، يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات إلى زبائن.¹

2-2 الصفات الأساسية للمؤسسة:

إذا كانت المؤسسة عبارة عن نسق منظم من الأفراد والطاقة بصفة عامة، يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، فإن هذا النسق لا يمكن أن يحقق أهدافه إذا لم تتوفر بعض الشروط الأساسية لضمان حياة وفعالية المؤسسة، ويمكن تلخيص الصفات الأساسية للمؤسسة فيما يلي:²

- تتكون المؤسسة إدارة تنظمها، ومن جماعات عمل رسمية وغير رسمية.
- التوجيه: تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد والجماعات العاملة، فلا قيام مؤسسة ما دون أن يكون لها أهداف محددة لإشباع حاجات معينة.

1-Michel Amiel et autres, Management de l'administration, Imprimerie du Culot, 2ED, Paris, 1998, P1.

2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 38.

- الأساليب: تتبنى المؤسسة أسلوبيا تنظيميا معيناً لتحقيق التنظيم الفعال، ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف وتقسيم العمل وتجزئته، وتوزيع الأدوار والمراكز والتنظيم الهرمي للسلطة وتنظيم الاتصال بين العمال والادارة، التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد، وذلك بالاعتماد على العقلانية والعمليات المنطقية في التغيير والتنظيم.
- الاستمرارية عبر الزمن، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من انشاء المؤسسة، ضمان الاستمرارية يوفر جو الطمأنينة والاحساس بالأمن والاستقرار للأفراد، مما ينفعهم للعمل أكثر.¹

2-3 أنواع المؤسسات:

تصنف المؤسسات عموماً حسب أربعة معايير، وهي؛ حسب طبيعة النشاط، الأهمية، الشكل القانوني ومصدر الأموال.

2-3-1 تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط: وهنا تصنف المؤسسات إلى:²

المؤسسات الصناعية: ونجد في هذا النوع جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموماً تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة ومؤسسات الصناعة الخفيفة (التحويلية).

المؤسسات الفلاحية: وتضم المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي، إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

المؤسسات التجارية: يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع السلع أو تقديم خدمات، مثل نقل البضائع للأسواق.

المؤسسات المالية: وهي التي تهتم بالنشاط المالي، كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية والمركزية... الخ.

1- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 39.

2- ناصر دادي عذون، مرجع سابق، ص 65.

2-3-2 تصنيف المؤسسات حسب الحجم: يقاس حجم المؤسسة بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال المستوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية،... إلخ.

ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في عدد العمال، رقم الأعمال، والقيمة المضافة. ويمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى أربع أنواع وهي:¹

أ- مؤسسات صغيرة.

ب- مؤسسات متوسطة.

ج- مؤسسات كبيرة.

د- مؤسسات عملاقة.

2-3-3 تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية: تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني، كما يلي:²

المؤسسات الفردية: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال. **شركات الأشخاص:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.

الشركات ذات المسؤوليات المحدودة: تتمثل فيما يلي:

* شركات ذات المسؤولية المحدودة : La SARL société a responsabilité limitée

* المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة:

- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم وظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

1- ناصر دادي عنون، مرجع سابق، ص 66.

2 -Jean Longatte et Jacques Muller, Economie d'entreprise, Dunod, 2 ème ED, Paris, 1999, P06.

2-3-4 تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال: ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

المؤسسات الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأفراد، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

المؤسسات العامة والمختلطة: وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

1. المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.

2. المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

2-4 الاتجاهات النظرية لدراسة المؤسسة:

من أهم النظريات الاجتماعية الرائدة في مجال الفكر التنظيمي هما الإتجاه الماركسي والإتجاه البنائي الوظيفي، حيث سنتطرق الى إسهامات رواد كل من هذين الاتجاهين في تطوير الفكر التنظيمي، التطرق الى الكيفية التي تناول كل منهما قضايا التغيير والمؤسسة.

2-4-1 الإتجاه الماركسي:

تعالج النظرية الماركسية كثيرا من القضايا المتعلقة بالمؤسسات، ومقدار تأثيرها في مستويات الأداء والانتاجية، كالصراع الطبقي، والبناء الاجتماعي، وظروف العمل المتنوعة وقضايا التغيير والتنظيم، ضمن التنظيمات الصناعية وخارجها. وفي هذا الإتجاه سنتطرق إلى كل من إسهامات الماركسية التقليدية والماركسية المحدثه.

- **الماركسية التقليدية:** يرى ماركس بأن التغيير أو التقدم التكنولوجي قسم المجتمعات إلى طبقتين متميزتين؛ طبقة مالكي وسائل الإنتاج في المؤسسات وطبقة الكادحين، وحسب التحليل الماركسي فإن البنيات التحتية هي التي تحدد نوعية العلاقات الصناعية بين مختلف الطبقات، التي تدخل في صراع شديد، ويبدو واضحا أن الماركسية تؤكد على ما يسمى

1 - Ibid, P07

بالحتمية التكنولوجية بمعنى آخر التغيير التكنولوجي، وما يتبعه من تمايز وصراع سيؤدي بالضرورة إلى تغيير في المؤسسة، وهذا ما يلعب دورا هاما في استمراريتها واستقرارها.¹

- **الماركسية المحدثة:** جاءت الماركسية المحدثة كرد فعل على إخفاق الماركسية التقليدية في تفسير التغير السريع والمستمر في المؤسسات الحديثة، ويتخذ أنصار الماركسية المحدثة من الصراع كمدخلا أساسيا للتغيير، ولكن جاء فهمهم إليه ليس كالمنظور الماركسي التقليدي، إذ ينظرون إلى الصراع بإعتباره أداة للتحديث والتغيير التنظيمي، حيث رأى أنصار الماركسية المحدثة إمكانية تطوير علم الاجتماع بحد ذاته عن طريق دراسته لعناصر الصراع والتغير التنظيمي.²

ومن أنصار الماركسية المحدثة البارزين نجد عالم الاجتماع الألماني رالف دا هرتدروف (R. Dalarendrot)، الذي سعى إلى تفنيد آراء ماركس حول الصراع الطبقي، الذي كان قائما على وجود نوع من الوعي العمالي الذي يبني على سياسات القهر من أصحاب العمل، حيث لاحظ دا هرتدروف أثناء دراسة المؤسسات الصناعية الحديثة، وجود طبقة من العمال الأثرياء تختلف عن طبقة ماركس البرولارية، ومن هنا تيقن أن الإعتماد على التفسيرات الماركسية التقليدية التي ترجع إلى العلاقة المتبادلة بين البناء التحتي والفوقي - لم يعد مقبولا وحرص دا هرتدروف على أن يحلل الصراع في إطار معرفته قواعد اللعبة بين الجماعات المتصارعة حول المصالح وتوزيع الموارد الإقتصادية والمالية والسياسية، ومن ثم لا يمكن فهم الصراع ومصدره الأساسي، بأنه يبقى على علاقات الملكية قط حسب ماركس

كما أكد دا هرتدروف أن الفهم الصحيح النظريات التغيير يجب أن يعالج في ضوء نظرية الصراع، الذي يختلف عن الصراع في المفهوم الماركسي، ويؤكد أن الصراع إنما يرجع إلى التوزيع غير العادل للقوة (power) في المجتمع، حيث يزين الذين يملكون القوة والسلطة الإحتفاظ بها وبريد الذين يعيشون تحت هذا الضبط تغيير علاقات الفترة، ومن هنا يأتي الصراع الذي يؤدي إلى التغيير في المؤسسة.³

1- حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقييم - مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، دمشق، 2011، ص 196.

2- عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، د ت، ص 82.

3- عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 82.

من جهة أخرى نجد لويس كوزر (L Coser) إهتم بتحليل نتائج ووظائف الصراع، التي غالباً ما تؤدي إلى حدوث التغيير، وقد حرص على ضرورة تحليل الدور الوظيفي للصراع، حيث يرى كوزر أن للصراع الداخلي في المؤسسة عدة وظائف ايجابية، حيث يعيد الحيوية للمعايير الموجودة إدارياً في المؤسسة، ينمي اتحادات وائتلافات جديدة بين الموظفين، يقلل العزل الاجتماعي، كما أنه يزيد تماسك وبقاء الجماعة التي تفضي إلى استقرار المؤسسة.¹

2-4-2 الاتجاه البنائي الوظيفي:

نجد أن هذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة أخرى، المؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة ما. وقد تطور الاتجاه البنائي الوظيفي بفضل أعمال كل من تالكوت بارسونز T.Parsons روبرت ميرتون R.Merton، فيليب ملزتيك P.Salznick، ألفن جولدر A.Goldner أميتاي التزيوني A.Ezioni، والتي سنتطرق إلى أشهرها:²

تالكوت بارسونز T.Parsons: انطلق بارسونز من فكرة أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي داخل المؤسسات، يتكون من وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية، إدارات)، وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي...).

و ينظر بارسونز للتنظيم بوصفه نسق مفتوح في المؤسسة، يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيه منتجاته، ولكي يقوم التنظيم بوظيفته على أكمل وجه، وإذا أراد الاستقرار، عليه القيام بالمتطلبات الوظيفية الضرورية وهي:

التكيف أو الموائمة: وهي القدرة على بناء العلاقة مع البيئة ومواردها، فكل نسق اجتماعي عليه أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية والمالية التي يوجد فيها، وتشمل الحاجة الوظيفية للتكيف كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم في أن يحصل من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمراره.

1- عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 82.

2- محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للترات والمشكلات والموضوع والمنهج، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

تحقيق الأهداف: وهذا يتطلب تحديد الأهداف بوضوح ثم برمجة الطرق والوسائل الجماعية التي تمكن الجماعة من تحقيق تلك الأهداف، وأن يمثل الأفراد لهذه الوسائل وأن يتحقق الإجماع على الأهداف.

التكامل: يفترض بارسونز ضرورة بناء قاعدة ثقافية مشتركة كأساس رمزي معياري مشترك وكإطار مشترك في بناء أنماط شخصية متماثلة ومتقفة في توجهاتها مع ثقافة الجماعة وتوقعاتها، لضمان علاقة تكاملية بين المستوى الفردي والجماعي وتحقيق الاستقرار.

الكمون: أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات و المحافظة على النمط ويتفرغ الكمون بدوره إلى مطلبين آخرين هما:¹

أ- **تدعيم النمط:** والذي يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التعليم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم المجتمع، مما يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام و التوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

ب- **مطلب احتواء التوترات التنظيمية:** واستيعابها الذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية في المؤسسة، وبالنظر للمتطلبات الوظيفية الضرورية، التي حددها بارسونز نجد أن اثنتان منها يهتمان بفعالية التنظيم وهما: التكيف (المواءمة) وتحقيق الهدف، واثان آخران يرتكزان حول التنظيم والاستقرار وهما: التكامل والكمون، ويحلل بارسونز النماذج الأربعة، ويؤكد أن مطلب التكيف أو المواءمة في يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، هذه الموارد التي يكون قد تم تكبيرها في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف، والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف.²

1- محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 339.

2- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 76.

وقد ميز بارسونز في تحليله للتنظيمات بين ثقة مستويات، وهي:

- المستويات الفنية.
- المستويات الادارية.
- المستويات النظامية.

ويرى أن المستوى الفني يمثل العمال، ويقوم بترجمة الأهداف إلى عمل فعلي، أما المستوى الإداري فهو مسؤول على توفير الموارد الأولية التي يحتاجها المستوى الفني ونجده ممثلاً في الإداريين والمديرين التنفيذيين، أما المستوى النظامي فيبتم بتحقيق الانسجام بين التنظيم الذي يحمل فيما وأهدافا خاصة مع المجتمع الذي يحمل قيما ويطمح لتحقيق أهدافه هو أيضاً وبرى بارسونز أنه إذا كان التعليم الفني يخضع للتنظيم الإداري، فإن التنظيم الإداري يخضع بدوره للتنظيم النظامي وأجهزة المجتمع، وهكذا يصبح المستوى النظامي قادراً على التوسط بين المستويات الفنية والادارية والمجتمع الأكبر.¹

ومنه إذا أمعنا النظر في التصور الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم، نجد أن تحليلاته على مستوى عالي من العمومية أكثر منها دراسات ميدانية تؤكدتها، إضافة إلى ذلك فإن الكثير من الصياغات التي قدمها اكتنفها الغموض كمفهوم القيم مثلاً، كما تجاهل بارسونز دراسة بناء القوة والصراع داخل المؤسسات، إذ ركز بصفة أساسية على مسألة التوازن والاستقرار، وكذا الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف، حيث يرى أن التغيير والصراع هما بمثابة مرض عرضي يصيب النسق، ومادام النسق قد حقق قدراً من الاستقرار، حيث يرى أن التغيير يهدد الاستقرار داخل المؤسسة.

روبرت ميرتون: RMTerton:

انطلق ميرتون في دراسته للتنظيم من خلال بحثه في الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر، ومن خلال ذلك حاول أن يقدم نموذجاً تحليلياً يبين فيه النتائج المعوقة وظيفياً للتنظيم، ويرى ميرون أن البيروقراطية برشدها وعقلانيتها وبتحديد الأهداف المرجوة من التعليم وتحديد المسؤوليات وتنظيم العمل في المؤسسات، فعلاً تساعد على²

1- سعد عيد مرسي يكر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم. مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 161.

2- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 81.

ضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها تهمل شيئاً أساسياً في نظر ميرتون هو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي، والتي تلعب دوراً مهماً. ويعتبر ميرتون من أوائل الذين تنبّهوا للآثار غير المتوقعة، أي النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكساً لأهداف الفعل وأسمه، إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة، كما أن التشدد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من عدم الاستقرار، وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية، وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الاستقرار في المؤسسة، ويؤدي هذا التغيير إلى جمود السلوك التعليمية، وبالنسبة لميرتون فإن الثبات التنظيمي، لا يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ ويترتب على ذلك النتائج التالية:¹

- تضاؤل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.
- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم القواعد والقوانين وإجراءات العمل نتيجة لتكرارها
- كلما كان التنظيم ثابتاً كلما اعتمد على مقولات موضوعية ثابتة ومحددة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل.
- ويمكن رصد مجموعة من القضايا التي أضافها ميرتون إلى التحليل البنائي الوظيفي، منها بشكل أساسي تمييزه بين الوظائف الظاهرة العلنية والوظائف الكامنة (المسترة) للظاهرة الاجتماعية وتحليله البدائل الوظيفية، ومعالجته المعوقات الوظيفية (الظواهر الوظيفية).

أميتاي اتزيوني 1. Etzioni:

- تؤكد تحليلات اتزيوني كذلك على أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة المؤسسات واستقرارها، شأنه في ذلك شأن كل من تالكوت بارسونز، رونز ميرتون، فيليب سلزنيك وألفن جولدنر، لكن ما يفرقه عنهم هو تركيزه على التحليل المقارن وإقامة النماذج التحليلية الأكثر واقعية والتي تؤدي إلى إثراء النظرية التنظيمية عموماً. تمحور مساهمة²

1- السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 81

2- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 345.

- اتزيوني حول الاهتمام بظاهرتي الاغتراب والتغيير التنظيمي، وينطلق انزيوني من فكرة أساسية في أن المؤسسة وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكثيرة، هذه الأخيرة تشترك في بعض الاهتمامات والمصالح، ولكنها في الوقت نفسه تحتوي على مصالح واهتمامات متعارضة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح والفوائد في التعليمات، ونفس الجماعات تلك تجدها تشترك في بعض القيم القومية، وتختلف على أخرى، فحسب اتزيوني، هذه الجماعات أثناء نشاطها قد تتعاون في مجالات معينة أين تكون الاهتمامات والمصالح مشتركة، وتتنافس في المجالات الأخرى التي تتعارض فيها المصالح.
- ويشير اتزيوني إلى أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هما جماعة العمل وجماعة الإدارة داخل المؤسسة، وجهود الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل، فهو لا يملك وسائل الإنتاج، ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات، نتيجة الرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له، ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتميز حالة الغربة هذه كل المؤسسات.¹
- وقد ربط اتزيوني بين المتطلبات الوظيفية للمؤسسة واحتياجات الأفراد، بالاعتماد على الأداء والكفاءة والفعالية والانجاز لدى الأفراد والمؤسسة كذلك، خاصة من أجل استقرار المؤسسات والنجاح لبلوغ أهدافها وزيادة نتاجها وفعاليتها، ويشير إلى عناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي المتكونة من أبعاد تحليلية دقيقة متمثلة في كل من الأبعاد الفيزيقية والمادية والرمزية.²
- حيث يوضح اتزيوني أنه توجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط المؤسسي ذات أبعاد تحليلية واضحة، ومادية ورمزية، تتحدد حسب الوضع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التي يحتلها داخل المؤسسة، ويختلف أنواع الضبط على حسب أنواع المؤسسات، ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملاتها الداخلية.³

1- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق ، ص.345.

2- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006، ص 187- 188.

3- حلقي محمود سليمان، وظائف الإدارة ، مطبعة الإشعاع الفني ، مصر 1998 ، ص.36.

من خلال ما تقدم، يمكننا القول أن الاتجاه البنائي الوظيفي يقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- 1- تتكون المؤسسة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات، مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومساندة بنائياً ووظيفياً مع بعضها البعض.
- 2- المؤسسة يمكن تحليلها تحليلًا بنيويًا وظيفيًا إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.
- 3- أن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة، إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وإن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء.
- 4- الوظائف التي تؤديها المؤسسة، تعمل على إشباع حاجات الأفراد المنتمين إليها وحاجات المؤسسات الأخرى.
- 5- وجود نظام قيمي أو معياري تعمير البيئي الهيكلية المؤسسة. فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين.

أما فيما يتعلق بالانتقادات التي وجبت للاتجاه البنائي الوظيفي، فمن المآخذ الشائعة على هذا الاتجاه، هو اعتباره وصفياً أكثر منه تفسيرياً، وتناوله للتنظيم تابع من أيديولوجية محافظة بتفسيره لماذا تستمر الأشياء وليس لماذا تتغير، كما أن أصحاب المدخل الوظيفي يركزون في دراستهم لعوامل التغير على مجموعة من العوامل السطحية التي لا تولد تغيراً جذرياً في النسق. إضافة إلى تناوله للواقع من بعض أبعاده من دون الأبعاد كلها. كما يؤخذ على الاتجاه البنائي الوظيفي أهماله الفكرة الصراع الاجتماعي، مع أن هذا المتغير أساسي في فهم التغيير التنظيمي واستقرار المؤسسات، حيث انصب تركيز هذا الاتجاه على الجوانب الثابتة عن النسق الاجتماعي أكثر من الاهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة، حيث يرى أن مصادر التغيير في خارج النظام الاجتماعي، وأن وظيفة النظام الأساسية هي إعادة التوازن، وعليه فإن النظام بأبنيته المختلفة مقبول كما هو، ومن هنا وصفت هذه النظرية بالمحافظة في نظريتها للمجتمع والتغيير التنظيمي فيه.¹

1- فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004. ص 310

خلاصة

أخذت المؤسسة مكانة خاصة بين المفكرين باختلاف اتجاهاتهم، لكونها عنصر هام في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث يتضح لنا مما سبق وجود اختلاف ملحوظ في وجهتي نظر كل من الاتجاه الماركسي والاتجاه البنائي الوظيفي في تناولهما القضايا التغيير التنظيمي المؤسسات، فالماركسية ركزت على دراسة مسائل الصراع، القوة والتغير، كما أعادت اهتمام كبير للجانب الاقتصادي ولقضايا الاغتراب، في حين نجد أن الإتجاه البنائي الوظيفي بما جاء به من مفاهيم نسقية يشكل إطارا فكريا محافظا في دراسة المؤسسات، حيث اعتمد على فكرة الاستقرار والتوازن في دراسة المؤسسة، ونظر إليها كنسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر، وبهذا يكون تركيز هذا الاتجاه على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي أكثر من الاهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

للدراسة

تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحده يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها ولا يتحقق هذا إلا من خلال وجود تغيير تنظيمي نحوي لمسايرة هذه التكنولوجيا، ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تختتم بامتلاك الكفاءات وإبراز الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في استقرار المؤسسة محل الدراسة،

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول نبذة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات الاستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المأهولة، بينما في المبحث الثالث قمنا

فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة .

1- المجال المكاني والزمني:**1-1 المجال المكاني:****نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر:**

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسية ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني متمثلة في "اتصالات الجزائر"

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03 / 2000 وميلاد اتصالات الجزائر : نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتي الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث

أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وتحت شعار: مردودية rentabilité - فعالية efficacité - جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.¹

التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر الأغواط "محل الدراسة"

التعريف بالمؤسسية: أسست منذ بداية السبعينات حيث كانت تابعة لبريد الجزائر أين تم استقلاليتها سنة 2000، حيث تقع حاليا بحي المعمورة بجانب البريد المكزي، وهي أحد المصالح ذات إختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري والتقني، والولايات هي الأغواط، الجلفة والبيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

المهام الأساسية للمؤسسة :

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديريات العملية؛
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسية ؛

- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- دعم وتمويل مختلف المديرات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة؛

- الضمان السير الحسن لمختلف المصالح والسهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح و العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن والإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

مدير الوحدة: وتوكل اليه المهام الأساسية:

التوجيه والإشراف، إصدار القرارات التنظيمية والإدارية، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا والمقسمة على شكل مخططات كل شهرين (cles objectifs linuestrielles) الخ

دائرة الثروات و الوسائل : من بين مهامها:

- وتنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز؛
- الاعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية؛
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي؛
- اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي، ورق، خزائن) ؛
- الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ.

دائرة المالية: وتتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر ومدير الوحدة؛
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة؛

- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز تسديد نفقاتها الخاصة؛
- مراقبة التسيير والصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية، وكذلك العمارات خارج الميزانية؛
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إعتمادات مالية وفواتير والإستهلاكات ومطابقتها للقوانين، وحسن التسيير الخ.

الدائرة التقنية: وتتكفل بما يلي :

- متابعة صيانة الشبكات؛
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛
- ضمان الإستغلال الجيد للشبكة ونشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية؛
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

الدائرة التجارية: وتتكفل بما يلي:

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ؛
- تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت؛
- متابعة جميع العمليات التي تبرمها الماسية مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات؛
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم ومعالجة مشاكلهم التي قد تتجم عن تعاملهم مع الشركة؛
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر؛
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة؛

دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف إلى التقاعد, وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا؛

- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسوير والأداء؛
- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة, كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر؛
- دراسية مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل؛
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدل و مساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين؛
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطارات المديرية؛
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات: وتعمل من خلال مصالحها على:

- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السيوفي وياتويد العلاقة مع متعاملليها من المؤسسات؛
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

أهداف المؤسسة: الجودة الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهدافي أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر :

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أمامية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

نشاطات المؤسسة: تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية وتسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة.

1-2 المجال الزمني:

يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت الدراسة مع بداية شهر جوان 2020 أين تمكنا من تحديد الموضوع وضبط الإشكالية والفرضيات وكل ما تعلق بالجوانب المنهجية ثم البحث الوثائقي، وإثراء الجانب النظري المتعلق بمدى إنعكاس التغيير التنظيمي على استقرار المؤسسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تمت من خلال فترتين:

- **الفترة الأولى:** وهي عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة، وكان ذلك بتاريخ يوم الاحد 19 جويلية 2020، بهدف التعرف على المؤسسة التي هي محل دراستنا الميدانية، حيث تم من خلالها مقابلة مدير مؤسسة اتصالات الجزائر السيد "بوسهلة عمر" والطلب منه إجراء الدراسة الميدانية، وقد قام بمنحنا الموافقة، ومن ثم قدم لنا المعلومات العامة حول المؤسسة...إلخ.

- **الفترة الثانية:** فكانت يوم الثلاثاء 21 جويلية 2018 على الساعة 11.00 صباحا، حيث تم الذهاب إلى ميدان الدراسة والقيام بمقابلة مع السيد مدير مؤسسة إتصالات الجزائر، والتي تمثلت في عدة اسئلة.

بهدف الحصول على المعلومات والتي تخدم موضوع البحث، وقد تم الحصول على الاجوبة في اليوم نفسه من طرف المسؤول الأول وهو مدير المؤسسة.

2- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج أسلوباً للتفكير والتنفيذ يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها، ومحاولة عرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة محل الدراسة، ويتم ذلك وفقاً لمجموعة من الخطوات المتلازمة، والتي تؤدي كل خطوة إلى الخطوة التي تليها.¹

ولأن الباحث دائم السعي نحو تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج ملموسة حول الظاهرة المدروسة تم التركيز من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث السوسولوجية نظراً لملائمته للعديد من المشكلات السوسولوجية، حيث يعتمد على وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع المعلومات والمعطيات عنها، ويعبر عنها كمياً ونوعياً، و المنهج الوصفي ينهب إلى أبعد من ذلك فيحلل و يفسر و يقارن و يقيم آمال في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد و يثري بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، ويعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

3- العينة وحجمها وكيفية اختيارها:

يتم اللجوء إلى اختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم أو التعذر للوصول إليهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت، هذا فقد تم أخذ العينة من أفراد المجتمع إختياراً غير عشوائياً، وكان حجم العينة المعتمد عليها في الدراسة مقتصرًا على عنصر واحد هو مدير المؤسسة في خضم هذه الظروف الاستثنائية من جراء وضعية وباء كورونا وتسريح العمال اضطررنا إلى إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة فقط في المقابلة،

4- الادوات المستخدمة:

بعد تحديد منهج البحث يجب اختيار واستخدام أدوات جمع البيانات بإحكام حسب طبيعة الدراسة، وهذا لتوقف صحة نتائج البحث عليها، حيث قمنا باستعمل في الدراسة الأدوات التالية:

الملاحظة:

1- سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، فلسطين ، 2003، ص70

حيث تمثل الملاحظة أقدم وسائل جمع المعلومات استخدمت للتعرف على الظواهر والأحداث بشكل عام وفي العلوم الاجتماعية بشكل خاص، وتعد أحد العوامل والوسائل المتعلقة بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالسلوكيات والمشاعر والمواقف والاتجاهات بالنسبة للفرد، ولها طبيعة خاصة لأنها تؤدي إلى معلومات التي لا يمكن للوسائل الأخرى الحصول عليها، فالملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل بيانات بين الباحث والمبحوث بغرض جمع البيانات المحددة حول الموضوع.¹

المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع البيانات وهي:

«حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو عن الإتجاهات أو الإدراكات أو المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر».²

وقد أجرينا دليل مقابلة بصفة رسمية مع المسؤول الاول مدير المؤسسة، وقد كانت المقابلة مقننة حيث تم وضع الاسئلة وتجهيزها قبل التوجه له، حيث تم شرح له الاسئلة وتبسيطها ومناقشتها معه وذلك يوم الثلاثاء 21 جويلية 2018 كما أسلفنا الذكر، مع توضيح موضوع البحث حتى يطمئن بأن هذه الاسئلة لأهداف علمية بحتة حتى نستفيد أكثر، خاصة أنه هو المسؤول الذي له علاقة مباشرة بموضوع التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من أجل إفادتنا بمعلومات عن انعكاس التغيير التنظيمي في مؤسستهم "اتصالات الجزائر" وقد تم تقسيم الاسئلة الى محورين وفق سؤال وجواب حسب الفرضيات وهي كالاتي:

المحول الاول: علاقة التغيير التنظيمي باستقرار المؤسسة

- س1: كيف ترون التغيير التنظيمي لمؤسستكم؟
- س2: كيف ينعكس التغيير التنظيمي على استقرار مؤسستكم؟
- س3: كيف يتم التغيير التنظيمي الذي يعمل على استقرار مؤسستكم؟
- س4: ماهي الاستراتيجيات المتبعة من اجل تغيير تنظيمي ناجح؟

1- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص121

2- محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1986، ص463-464.

المحور الثاني: أثر التغيير التكنولوجي في رضا العمال في المؤسسة

- س1: هل ترون أن هناك علاقة بين تغيير تنظيمي التكنولوجي واستقرار المؤسسة؟
- س2: على اي مستوى يكون تغيير تكنولوجي الذي يعمل على استقرار العامل في المؤسسة؟
- س3: ماهي الاليات المتبعة في احداث تغيير تكنولوجي الذي يساهم في رضا العمال؟
- س4: كيف ينعكس التغيير التكنولوجي على رضا العاملين؟

خلاصة:

وفي الأخير نستخلص أن الإجراءات المنهجية تعتبر الأساس الذي تقوم عليه دراسة البحث لأنه يمكن الباحث من الإحاطة والإلمام بالظاهرة ورصيدها، وكل هذا عن طريق مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الباحث لتحقيق الهدف الأساسي من المرحلة والمتمثلة في الحصول على عينة السلوك المدروس في شكل بيانات ومعلومات لمعالجتها من أجل فروض الدراسة.

الجانب الميداني

الفصل الخامس

تحليل واستنتاج بيانات

فرضيات الداسة

تمهيد:

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى تحليل المعطيات التي تم جمعها من مؤسسة إتصالات الجزائر بالاعتماد على جملة من الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة التغيير التنظيمي، ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تحليل اسئلة المقابلة والخروج باستنتاجات على ضوء الفرضيات التي وضعناها سالفًا.

1- تحليل وإستنتاج بيانات الفرضية الأولى**المحور الاول: علاقة التغيير التنظيمي باستقرار المؤسسة**

- س1: كيف ترون التغيير التنظيمي لمؤسستكم؟
- ج1: نحن مؤسسة كغيرها من المؤسسات الجزائرية تسعى دائما لضخ دماء جديدة ومواكبة التطور من خلال القيام بتغييرات تنظيمية.
- س2: كيف ينعكس التغيير التنظيمي على استقرار مؤسستكم؟
- ج2: ينعكس التغيير التنظيمي دائما بشكل ايجابي على استقرار مؤسستنا فهو الامر الذي يجعلنا نحاول تقديم الخدمات التي تنال رضى المستهلك الجزائري.
- س3: كيف يتم التغيير التنظيمي الذي يعمل على استقرار مؤسستكم؟
- ج3: على عملية التغيير التنظيمي ومواكبة التطور التكنولوجي ان لا تمسا استقرار المؤسسة بل العكس، فيجب ان تتم هذه العمليتان بشكل سلس و تدريجي لضمان مناخ عملي ملائم، توفير جو تنافسي بين العاملين انفسهم.
- س4: ماهي الاستراتيجيات المتبعة من اجل تغيير تنظيمي ناجح؟
- ج4: لا يسعنا الوقت للتحديث عن كل الاستراتيجيات المتبعة في مؤسستنا لذلك سأقوم بعرض بعض النقاط فقط : الشروع في اجراء تغييرات تنظيمية جديدة لضخ دماء شابة في جسد مؤسستنا. هذه التغييرات ستمس مختلف محطات الهيكل التنظيمي انطلاقا من القاعدة وصولا الى أعلى النقاط التنظيمية. الشروع في تجديد العتاد بما يلائم متطلبات الوقت الراهن. القيام بتغييرات على مستوى منهج سير مؤسستنا من خلال تحضير افكار جديدة للتسويق و الاشهار لعروضنا.

- التحليل:

من خلال الإجابة الأولى تبين لنا أن الإدارة تسعى الى التغيير التنظيمي من خلال تتبعها كل ماهو جديد في الساحة من تطورات ومحاولة مسايرته، وزرع روح النشاط والحيوية لضمان إستقرار المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى ما يسمى بالمنافسة مع باقي المؤسسات الجزائرية للسير نحوى التغيير التنظيمي، أما بالنسبة للسؤال الثاني فقد أوضح لنا أن التغيير التنظيمي قد أثر إيجابا على المؤسسة تأثيرا واضحا، مما أدى بالمؤسسة الى بذل عطاء أكثر مما كانت عليه سالفا من أجل نيل القبول والرضا من طرف المستهلك، وهذا يعتبر من أهداف المؤسسة لإنتهاج التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الاستقرار، أما بالنسبة للسؤال الثالث فقد بين لنا أن التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي وجهان لعملة واحدة ولا يعود عليها بالسلب بل هذا ما تسعى إليه دائما المؤسسة، لكن هناك نقطة وهي أن عميلة التغيير التنظيمي لا تكون بطريقة مفاجئة أو جملة واحدة كي لا يحدث ما يعرف بالتصادم، بل تكون بطريقة تدريجية عبر خطوات أو ما يعرف بمراحل التغيير التنظيمي، كي تخل جو عملي وتنافسي ملائم بين العمال في حد ذاتهم وتحقق سيرورتها وإستقرارها، أما بالنسبة للجواب الرابع والآخر فقد كان متعلق بالاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لإنتهاج تغيير التنظيمي ناجح، ومنه تبين لنا من خلاله أن المؤسسة تتبع عدة استراتيجيات وتم ذكر أمثلة على سبيل الأهمية لا على سبيل الحصر، حيث تسعى الى الاستقرار والوصول بالمؤسسة الى أبعد الحدود وأعلى القمم الهرمية وهذا من خلال تطبيق التغيير التنظيمي على جميع نقاط الهيكل التنظيمي، أهمها الإهتمام بالعتاد وتجديده بما يلائم الوقت الذي نعيشه حالا ومسايرته، ثانيا التغيير في الجانب الفكري وهذا ما يستلزم التغيير في المنهج الذي تنتهجه المؤسسة في طريقة تسييرها والتركيز على أهم شيئين بالنسبة لها وهما التسويق والاشهار

لتحقيق أكبر قد من الاستقرار، وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة لعبد الحفيظ القيزي تحت عنوان "علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير والعقاري بمديرية الجلفة، في أن العلاقة غير المرنة تؤدي الى عدم رضا وضعف التماثل العاملين للتغيير التنظيمي، حيث تدل النتائج على أن المسؤول الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنمية علاقات التزام وثيقة فذلك يحقق رضا المسؤول الذي يتبع أسلوب يقتصر على الإنتاج وأهدافه. ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات عمل، لا يكسب ولاء مرؤوسيه مما يخلق حالات عدم الرضى وعدم الاستقرار.

- الاستنتاج على ضوء الفرضية الأولى:

- من خلال الربط بين الاجوبة نستنتج أنا أن المؤسسة تتمتع بنسبة كبيرة من الاستقرار، وهذا من خلال تأثير التغيير التنظيمي وانعكاسه عليها مما جعلها تعيش فترة من الاستقرار، ومنه يمكننا القول أن الفرضية الأولى التي تقول أن كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الاستقرار داخل المؤسسة، محققة بشكل كبير وواضح.

2- تحليل واستنتاج بيانات الفرضية الثانية

المحور الثاني: أثر التغيير التكنولوجي في رضا العمال في المؤسسة

- س1: هل ترون أن هناك علاقة بين تغيير تنظيمي التكنولوجي واستقرار المؤسسة؟
 - ج1: بالطبع، كلما كان التغيير التنظيمي سلسا وايجابيا انعكس ذلك بشكل مباشر على استقرار المؤسسة وساهم في ثباتها وتحقيق الاهداف المسطرة. إذ لا بد على التغيير التنظيمي أن ينال رضا العاملين لتتال تبعاته رضا المواطنين.
 - س2: على اي مستوى يكون تغيير تكنولوجي الذي يعمل على استقرار العامل في المؤسسة؟

- ج2: يعمل التغيير التكنولوجي على استقرار العامل في المؤسسة اذا كان يحافظ على جهوده ويدفعه الإبداع اكثر ولا يهدد وظيفته بأي شكل من الاشكال، فالتطور التكنولوجي شرط هام لتحقيق التوسع واثراء المجال الابداعي للمؤسسة لكن لا بد من العقل البشري.

- س3: ماهي الاليات المتبعة في احداث تغيير تكنولوجي الذي يساهم في رضا العمال؟

- ج3: كما سبق لنا الإشارة إلى شرط عدم تأثير التطور التكنولوجي على وجود العامل، كما سبق لنا الإشارة إلى ضرورة ضخ دماء جديدة وشابة في جسد المؤسسة وروحها من خلال جو من التنافس وتشجيع هذه التنافسية عن طريق تقديم امتيازات وعلاوات لدعم هذه الصفة و تتميتها لنيل رضا العامل وضمان مواكبة التطور الحاصل وبالتالي القضاء على مختلف النقائص وحل المشاكل التنظيمية السابقة.
- س4: كيف ينعكس التغيير التكنولوجي على رضا العاملين؟
- ج4: يمكن ملاحظة هذا الانعكاس من خلال الاهداف المحققة من طرف مؤسستنا. فالخدمات التي اصبحنا نقدمها للزبائن و العمال على حد سواء ساعدت على جذب طاقات بشرية هائلة وغرسها ضمن مختلف الهياكل بغية خلق حالة استقرار على مستوى كل المؤسسة. إذن اهداف التغيير التنظيمي الايجابي تساعدنا على بلوغ اهدافنا المسطرة، وهو ما يجعلنا نضع رضا العاملين في مؤسستنا على سلم اولويات التغيير التنظيمي لضمان استقرار المؤسسة.

- التحليل:

من خلال الجواب الأول والثاني يتبين لنا أن استقرار المؤسسة له علاقة وطيدة مع التغيير التنظيمي، مما يجعلها تسير بخطى ثابتة وتم التركيز على جانب العمال بشكل كبير، وهذا ما نلاحظه في كل مرة نستجوب فيها المسؤول، حيث يرى أن العمال لهم دور كبير في إنجاح التغيير التنظيمي وبالتالي نجاح المؤسسة واستقرارها، وأن التطور التكنولوجي يمد العمال بما يسمى بالإبداع وبذل مجهود أكثر لإشباع المؤسسة بجانب الإبداعي وهذا من خلال عدم اهمال المادة البشري التي يعتبرها المسؤول مورد لا يمكن الاستغناء عنه إذا أردنا استقرار أي المؤسسة، وهذا ما يتضح جليا في الجواب الثالث أن الآليات المتبعة في إحداث التغيير التكنولوجي هي إثراء المؤسسة وبت فيها روح التنافس بين العمال ومواكبة التطورات التكنولوجية، ومنحهم إمتيازات تحفيزية وهذا ما نعتبره نوع من الذكاء من قبل المسؤول للحفاظ على إستقرار مؤسسته، وتفادي النقائص التنظيمية السابقة وتصحيح بعض الاخطاء، أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد ركز المسؤول على الخدمات التي تقدمها مؤسسته وكذا الاهداف التي تم تحقيقها حيث أدت الى استقطاب كم هائل من الطاقات التي تم الاسفاده منها في مؤسسته ضمن هياكلها، وبالتالي فالتغيير التكنولوجي أفضى الى السير في الخطى

المسطرة نحوى الاهداف، ومنه نلاحظ أن رضا العاملين موضوع نصب عين المسؤول ومدرج ضمن خطوات التغيير التنظيمي لضمان استقرار مؤسسته، وهذا مايتفق أيضا مع الدراسة السابقة لرحيم حسين تحت عنوان "التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال" بشكل كبير في جانب رضا العاملين، حيث أن معالجته لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

- الاستنتاج على ضوء الفرضية الثانية:

- من خلال ربط أجوبة المحور الثاني تحليلها يمكننا أن نستنتج أن أهم عنصر في المؤسسة هو العمال، حيث إذا تم رضا العمال اتجاه التغيير التكنولوجي يذهب بالمؤسسة نحوى الاستقرار، وهذا ما لاحظناه في مؤسسة اتصالات الجزائر أن من أسباب نجاحها في التغيير التنظيمي واستقرارها هو رضا العمال اتجاه التغيير التكنولوجي، ومنه يمكننا القول أن فرضيتنا التي تنص على أن رضا العاملين اتجاه التغيير التكنولوجي يؤدي الى شعوره بالاستقرار داخل المؤسسة محققة بشكل كبير.

- الاستنتاج العام:

- بعد الانتهاء من القيام بتحليل المقابلة والتعليق عليها، نصل أخيرا إلى كتابة النتائج العامة وهي آخر المحطات المنهجية، فبناء على نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين المحققتين من خلال ما تبينه الشواهد الكيفية والبيانات الموجودة في المقابلة التي تبين أن الاستقرار في المؤسسة يرتبط بعملية التغيير التنظيمي ورضا العمال اتجاه التغيير التكنولوجي، حيث يعتمد هذا الأخير في المؤسسة مجال البحث على معيارين أساسيين هما التغيير التنظيمي والتكنولوجيا في الهيكل، والتي توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التغيير التنظيمي والتغيير التكنولوجي الذي يعتبران من أهم المعايير المطبقة في المؤسسة حالة دراستنا على غرار الهيكل التنظيمي أيضا، لأن هدف التغيير التنظيمي و رضا الموظف في ميدان عمله يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو

مريح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل انجاح عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة بوجه عام، و أن استقراره في منصب عمله مرتبط كذلك بعوامل أخرى من ظروف ملائمة و الشروط نفسية واجتماعية، التي تعطي مزيد من الاستقرار، والمؤسسة بمساهمتها في انتهاج التغيير التنظيمي وتحسين وضعية الموظفين داخلها وخارجها أي في المجتمع بصفة عامة وتعطي للعمال المزيد من الولاء لها، والشعور بالانتماء مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الاستقرار.

- ويمكن القول أنه يوجد تجانس بين الموظفين حول مواقفهم إزاء التغيير التنظيمي ، أي هناك إجماع من طرف الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة إلى أهمية التغيير في استقرار المؤسسة،

قائمة المصادر

1- مصادر باللغة العربية:

القرآن الكريم:

المعاجم والقواميس:

- إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد علي النجار، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، ج2، دت.
- ابن منظور، أبوا لفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان: دار صادر، المجلد الخامس، دت.

الكتب:

- السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمؤسسات، ط1؛ دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- النمران العطيات، محمد بن يوسف. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. ط1 الأردن: دار حامد 2006.
- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ، بيروت- لبنان، 2005.
- حلقي محمود سليمان، وظائف الادارة ، مطبعة الإشعاع الفني ، مصر 1998.
- خلف السكارنه، بلال. التطوير التنظيمي والاداري. ط1. عمان: دارالمسيرة، 2008.
- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، نظرية المؤسسة، ط2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005.

- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 1421هـ- 2000م.
- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006.
- سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم. مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2000.
- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الاداري، 1422هـ- 2001.
- سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ- 2002م.
- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- ¹- عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، د ت.
- عمر وصفي عقيلي، الادارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ- 1997.
- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ- 2000.
- فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل الى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
- كاظم خضير، حمود. منظمة المعرفة. الأردن: دارالصفاء للنشر والتوزيع، 2010.

- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر ط2، 1425هـ-1994.
- محمد عبدالباقي، صلاح الدين. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للترات والمشكلات والموضوع والمنهج ، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد علي محمد :علم الإجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1986.
- محمد مختار، حسن محمد أحمد. ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات. جمهورية السودان: الشركة العربية المتحدة تسويق، 2014.
- محمود ابوبكر، مصطفى. التنظيم الادارى فى المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2003.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2؛ دار وائل، عمان، 2004.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1؛ عمان، دار وائل، 1999.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- وصفي عقيلي، عمر. الادارة المعاصرة. عمان: دار زهران، 2007.
- المجلات:

- بلعور سليمان. دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع11، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غرداية، 2011.
- حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية - عرض وتقييم - مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، دمشق، 2011.
- روش، زين الدين؛ هدار، لحسن. دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية. جامعة فرحات عباس. ع1، سطيف، 2007.
- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس، مجلة انسانيات، يصدرها المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية بوهران، العدد 22، 2003.
- سلاطنية بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، تصدرها جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2014.
- الرسائل الجامعية:**
- الرقب، حماد، محمود. واقع ادارة التغيير التنظيمي لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة طرابلس، 2008.
- القيزي، الحفيظ . علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي رسالة لماجستير، في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2012.
- سهام، عشاس. ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة الجزائر، 2011.
- ضامن العنزي، مبارك بنيه. التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 2004.

- كريمة، كرمي. التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2010.

الملتقيات:

- تومي، ميلود. التغيير التنظيمي كمدخل لمحيط التغيير. الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب، البلية، 2010.
- حسين، رحيم. مداخلة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه، مداخله " مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلية، 12-13 ماي 2010.
- حسين، رحيم، علاوي، عبدالفتاح. التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع ولتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البلية، يومي 12 و 13، 2010.
- راتول، محمد؛ مصنوعة، احمد. متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال. الملتقى الدولي حول التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع المحيط المتغير. البلية، 2011.
- رحيم، حسين. التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال. الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سعد دحلب، البلية، 12 ماي 2010.

الأنترنت:

- www.algeriatelecom.dz.

- الصفار، فاضل. التغيير الإداري، كيف، ولماذا؟ . مجلة النبا للتغيير. ع 53. متاح على

الرابط <http://www.anabaa.org> تاريخ الزيارة 2020/07/15

- الصفار،فاضل. اهمية مدخل التغيير، مقال مجلة المعلم، متاح على الرابط:<http://www.almuallem.net> بتاريخ 2020/جويلية/10
- حجاج، خليل. مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي فى الوزارات الفلسطينية فى قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسة. ع15 <http://www.qou.edu/home> متاحة على الرابط 23ص, 2009 تاريخ الزيارة. جويلية2020
- مصادر باللغة الاجنبية:

- Brable, michelichivien. Manager les miellenrpartique de mangemntsaud.paris : [s/e] 2006, p387
- Gramarat benoit; mestion, francais. L'entreprisse en mouxevenemet "conduire et reussir le changment". 3eme edition. Paris: dunod, 1998; p35.
- Institut pedagogique national, Dictionnaire de la langue française , Algérie : 1986 ,p136.
- jean, brilman. les meilleures pratiques de managemen"aucoeur de la performance"3ème édition. paris: edition d'organisation ,2001,p,363.
- John R. Schermerhorn & autres, Comportement humain et organisation, 2ème édition ; village mondial, Canada, 2002, p 504.
- Pierre Conso, Gestion Financière de l'entreprise, Dunod, 8 éme ED,paris, 2000, P59-60.
- Jean Longatte et Jacques Muller, Economie d'entreprise, Dunod, 2 éme ED,Paris, 1999, P06.

-Michel Amiel et autres, Management de l'administration, Imprimerie du Culot, 2^{ED}, Paris, 1998, P1.

-stephen robbins, organisation theory; structure design and application third, edition new jersey, prentice hall, 1990, P03.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

إن عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ضرورة لا مناص منها، وحتمية فرضتها متغيرات العصر ومتطلبات الميدان، فالتطور التكنولوجي الذي شهدته كل دول العالم بمؤسساتها وهياكلها خلق موجة كبيرة وواسعة من التغيير، خاصة في ظل الميزة التنافسية الناتجة عن هذا التحول والتغيير، فالعديد من المؤسسات بذلت مجهودات جبارة وصرفت مبالغ مالية معتبرة من أجل الحفاظ على كيانها وضمان استمرارها في بيئة تنظيمية عالمية معقدة لا ترحم الضعيف.

ومؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الكبرى في بلادنا، والتي ذاع صيتها في كل أنحاء الوطن، ووصلت إلى المناطق بفضل ما تقدم من خدمات، وأصبحت المؤسسة الأولى في الوطن من حيث التوسع والانتشار، ومن حيث استقطابها لليد العاملة، وما تقدمه من امتيازات خاصة لأفرادها وعمالها، على اختلاف مهامهم وتخصصاتهم الوظيفية، وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة.

وعلى مر السنوات الأخيرة شهدت المؤسسة جملة من التحولات وموجة من التغييرات التنظيمية، سواء على مستوى الهياكل والفروع، أو على مستوى الأجهزة والمعدات، وصاحب هذه التغييرات استقطاب طاقات وموارد بشرية متخصصة ومؤهلة، لمواكبة التطورات الحاصلة، وضمان تقديم أحسن الخدمات لربائنها في كل ربوع الوطن، دون المساس باستقرارها واستقرار عمالها، مما خلق حالة استقرار داخل المؤسسة، والالتزام داخلي بكل ما هو متعلق بالمؤسسة، وهذا ما يساهم في تحقيق الاستقرار والتطور والاستمرار في بيئة تنافسية حادة.

والنتائج التي توصلنا إليها تعكس حقيقة الواقع المياني الذي تعيشه مؤسسة اتصالات الجزائر، والمناخ التنظيمي السائد، ودرجة الالتزام التي تميز كل عمالها وموظفيها، ومهما كانت هناك نقائص ومشكلات تنظيمية، فإن حملات التغيير التي شهدتها المؤسسة لم تؤثر سلبا على حياتها، وعلى تحقيق أهدافها، والحفاظ على عمالها وموظفيها.

قائمة الملاحق

جامعة الاغواط
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

سيدي المدير:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في اطار التحضير لرسالة الماستر في علوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل تحت
عنوان: انعكاس التغيير التنظيمي على استقرار المؤسسة، نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية
بمؤسسة مديرية إتصالات الجزائر، حيث تم تصميم أسئلة هذه المقابلة بهدف التعرف على
تأثير التغيير التنظيمي على المؤسسة واستقرارها.

نأمل تعاونكم المفيد من خلال الاجابة على مجموعة من الاسئلة المرفقة بصراحة
وموضوعية لهته المقابلة، مع العلم أن كافة البيانات سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بسرية
تامة وأن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص المسبق على حسن تعاونكم.

المحول الاول: علاقة التغيير التنظيمي باستقرار المؤسسة

س1: كيف ترون التغيير التنظيمي لمؤسستكم؟

س2: كيف ينعكس التغيير التنظيمي على استقرار مؤسستكم؟

س3: كيف يتم التغيير التنظيمي الذي يعمل على استقرار مؤسستكم؟

س4: ماهي الاستراتيجيات المتبعة من اجل تغيير تنظيمي ناجح؟

المحول الثاني: أثر التغيير التكنولوجي في رضا العمال في المؤسسة

س1: هل ترون أن هناك علاقة بين تغيير تنظيمي التكنولوجي واستقرار المؤسسة؟

س2: على اي مستوى يكون تغيير تكنولوجي الذي يعمل على استقرار العامل في المؤسسة؟

س3: ماهي الاليات المتبعة في احداث تغيير تكنولوجي الذي يساهم في رضا العمال؟

س4: كيف ينعكس التغيير التكنولوجي على رضا العاملين؟