جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.

الموضوع:

أثر التكوين على إدارة التغيير في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة أعمال.

إعداد الطالب:
عياش بزيو

إشراف الأستاذ الدكتور:
سليمان بوفاسة.

لجنة المناقشة

أ.د. شوقي قبطان	أستاذ محاضر أ	جامعة يحيى فارس	المدية	رئيساً.
أ.د. سليمان بوفاسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحيى فارس	المدية	مقرراً.
د. حياة طهراوي	أستاذ محاضر ب	جامعة يحيى فارس	المدية	ممتحنةً.

الموسم الجامعي 2018- 2019.

جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.

الموضوع:

أثر التكوين على إدارة التغيير في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة أعمال.

إعداد الطالب:
عياش بزيو

إشراف الأستاذ الدكتور:
سليمان بوفاسة.

لجنة المناقشة

أ.د. شوقي قبطان	أستاذ محاضر أ	جامعة يحيى فارس	المدية	رئيساً.
أ.د. سليمان بوفاسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحيى فارس	المدية	مقرراً.
د. حياة طهراوي	أستاذ محاضر ب	جامعة يحيى فارس	المدية	ممتحنةً.

الموسم الجامعي 2018- 2019.

الإهـداء

إلى أعز شخص في الوجود، والدتي رحمة الله عليها،

إلى والدي العزيز أطال الله عمره،

إلى زوجتي، و إلى ابنتي مريم، وإلى إخوتي وأخواتي،

إلى كل صديق، و إلى كل طالب علم،

إلى كل حر على هذه الأرض،

أهدي عملي المتواضع هذا.

عيّاش بزيو

كلمة شكـر

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل على مستوى جامعة يحيى فارس بالمدية إلى الأستاذ الدكتور سليمان بوفاسة على جهده و سهره في الأشراف على هذا العمل ومساهمته المهمة في إعداده وعلى نصحه وتوجيهاته القيمة.

وإلى كافة الأستاذات والأساتذة دون استثناء، والذين سهروا على تأطيرنا طيلة فترة الدراسة هذه، والذين لم يبخلوا علينا يوماً لكي نصل إلى هذا المستوى، كما نشكر سائر أعضاء الطاقم الإداري والعمال في الجامعة.

و أتشرف بتقديم شكري الصادق على مستوى مؤسسة التربص، بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية التوزيع بالمدية إلى السيد مدير التوزيع الذي منحنا فرصة التربص هذه، دون أن ننسى فضل السيد رئيس قسم الموارد البشرية إدريس بن صابر، والسيد أمين بطاش على الصبر الذي تحلى به معنا أثناء جمعنا للمعلومات وإجراء المقابلات المتعلقة بالبحث، وعلى ما أمدنا به من معلومات ميدانية قيمة.

أشكر الأخ الصديق مسعود حمزة، والزميلين والصديقين إسماعيل وكريم وكل من قدم لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

عياش بزيو

ملخّص:

يكتسي موضوع التغير التنظيمي في المؤسسة أهمية بالغة، نظراً لما يمكن أن يحمله لها من تجديد وحياة، فالتغيير التنظيمي يمنع المؤسسة من أن تشيخ وتهرم، ويساعدها على البقاء الدائم في تناغم وتوافق مع بيئتها، وعلى قدر تلك الأهمية، هي أهمية نجاح عملية إدارة التغيير، ومن بين أهم روافد نجاحها، يأتي التكوين على رأس هذه الروافد.

وقد كان هدفنا من خلال هذه الدراسة، هو أن نبين أثر عملية التكوين في نجاح إدارة التغيير في المؤسسة، فقمنا بتحديد مفهوم التكوين وبيان أهدافه ومبادئه، وأهميته وفوائده، كما تطرقنا إلى عناصر العملية التكوينية، وأنواعها وأساليبها، وكيفية تصميمها وما هي معايير تقيمها ومختلف الأطراف المسؤولة عنها. ثم تطرقنا إلى عملية التغيير التنظيمي، فتعرفنا على ماهيته، محددين مفهومه وأهدافه و أهميته وأسبابه وخطواته، ثم مقومات نجاحه وأسباب فشله.

وانتقلنا بعدها، إلى إدارة التغيير التنظيمي وعدداً من نماذجها، فمقاومته ومختلف أساليب التغلب على هذه المقاومة، وحاولنا أن نستفيد من كل هذه المعلومات النظرية في دراستنا التطبيقية وإسقاطها على كيفية إدارة عملية التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ممثلة في مديرية توزيعها بالمدية، وبيان أثر عملية التكوين في إنجاح مختلف عمليات التغيير التي تم تنفيذها.

Résumé:

Le changement organisationnel a une très grande importance vu à ce qui peut apporter à l'organisation de renouvellement et de vie, car cette action l'empêche de vieillir, et l'aide à maintenir une harmonie avec son environnement. L'importance de l'opération du changement entraine l'importance de la réussite de cette opération dont la formation l'une parmi ses plus importantes raisons.

En premier lieu, nous avons consacré notre étude à éclairer le rôle de la formation et son impact sur la réussite de la gestion du changement et le changement organisationnel par la suite, où nous avons précisé sa notion, ses objectifs et ses principes, son importance et ces intérêts puis ses éléments, ses types et ses méthodes d'application, en fin les différents agents responsables de cette opération.

D'autre part, nous avons essayé de montrer qu'est ce qu'un changement organisationnel en précisant sa notion et ses objectifs, son importance ,ses raisons et ses étapes puis les raisons de sa réussite et de son échecs.

En suite, nous avons vu la gestion ou le management du changement et ses différentes formes, la résistances du changement et comment réussir à l' éviter et limiter ses effets.

Nous avons essayé d'exploiter toutes ces connaissances et ces théories à l'étude du management du changement organisationnel dans la société algérienne de distribution d'électricité et du gaz représentée par sa direction de distribution de Médéa et montrer le l'effet de la formation dans ses différentes opérations du changement effectuées.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــوان	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
الملخص	III
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الجداول	X
مقدمة	**أ–ط**
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التكوين في المؤسسة	**1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية التكوين في المؤسسة	**3**
المطلب الأول: مفهوم التكوين	3
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التكوين	4
المطلب الثالث: أهمية وفوائد التكوين	7
المبحث الثاني: عناصر النظام التكويني وأنواعه.	**10**
المطلب الأول: عناصر النظام التكويني	10
المطلب الثاني: أنواع (أساليب) التكوين	12
المبحث الثالث: الأسس التطبيقية لعملية التكوين	**19**
المطلب الأول: تصميم العملية التكوينية	19
المطلب الثاني: معايير تقييم العملية التكوينية	23
المطلب الثالث: مسؤولية العملية التكوينية	24
خلاصة الفصل	**26**
الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي.	**27**
تمهيد	**28**
المبحث الأول: التغيير التنظيمي	**29**
المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي	29
المطلب الثاني: طبيعة التغيير التنظيمي	38
المطلب الثالث: مقومات نجاح وأسباب فشل التغيير التنظيمي	47
المبحث الثاني: إدارة التغيير ومقاومة التغيير.	**53**
المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير.	53
المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير.	58

العنـــوان	الصفحة
المطلب الثالث: مقاومة التغيير.	64
المبحث الثالث: أثر التكوين على نجاح التغيير التنظيمي.	70
المطلب الأول: دور التكوين في لرفع أداء إدارة التغيير.	70
المطلب الثاني: دور التكوين كأداة من أدوات التغيير التنظيمي.	71
خلاصة الفصل	74
الفصل الثالث: دراسة استقصائية حول أثر التكوين على إدارة التغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مديرية التوزيع بالمدية.	75
تمهيد	76
المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بالمدية.	77
المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	77
المطلب الثاني: التكوين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز–مديرية المدية.	86
المطلب الثالث: التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.	87
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	89
المطلب الأول: منهجية البحث المتبعة.	89
المطلب الثاني: اتساق وثبات الإستبانة.	91
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.	94
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات	99
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة.	99
المطلب الثاني: إختبار الفرضية السادسة.	102
الخاتمة	111
قائمة المراجع	117
قائمة الملاحق	121

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــوان	الصفحة
(01-01)	أهداف العملية التكوينية.	05
(01-02)	نظام التكوين بعناصره الرئيسية.	12
(01-03)	مراحل تصميم العملية التكوينية.	19
(02-01)	المحاور الأساسية للتغيير.	37
(02-02)	خطوات ومراحل التغيير التنظيمي.	46
(02-03)	نموذج هيوس HUSE للتغيير التنظيمي.	59
(02-04)	نموذج النظم للتطوير التنظيمي.	61
(02-05)	نموذج أيفانسفيش IVANCEVICH للتغيير التنظيمي.	63
(03-01)	موقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من مجمع سونلغاز.	79
(03-02)	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC.	82
(03-03)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية.	83
(03-04)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	95
(03-05)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	95
(03-06)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	96
(03-07)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	96
(03-08)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.	97
(03-09)	توزيع أفراد العينة حسب صنف العاملين.	98

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنـــوان	الصفحة
(03-01)	توزيع زبائن التوتر والصغط المنخفصين (كهرباء و غاز)	84
(03-02)	توزيع الأفراد العاملين حسب الصنف والوكالة التجارية.	85
(03-03)	عمليات التكوين التي نفذتها مديرية التوزيع لآخر ثلاث سنوات.	87
(03-04)	معامل الإرتباط spearman بين كل فقرة من فقرات مجال التكوين والدرجة الكلية لهذا المجال.	92
(03-05)	معامل الإرتباط spearman بين كل فقرة من فقرات مجال التغيير والدرجة الكلية لهذا المجال.	93
(03-06)	معامل التجزئة النصفية Split-half لمحوري الدراسة والإستبانة.	94
(03-07)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	95
(03-08)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	95
(03-09)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	96
(03-10)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	96
(03-11)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.	97
(03-12)	توزيع أفراد العينة حسب صنف العاملين.	98
(03-13)	نتيجة اختبار Bionominal لكل فقرة من فقرات محور التكوين	100
(03-14)	نتيجة اختبار Bionominal لكل فقرة من فقرات محور إدارة التغيير	101
(03-15)	نتيجة اختبار Mann-whitney حول وجود أثر بين التكوين وإدارة التغيير التنظيمي	102
(03-16)	نتيجة اختبار Mann-whitney حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يردّ سببها إلى جنس المستقصين	104
(03-17)	نتيجة اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يردّ سببها إلى الحالة العائلية المستقصين	104
(03-18)	نتيجة اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يردّ سببها إلى الفئة العمرية المستقصين	105
(03-19)	نتيجة اختبار Mann-whitney حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية	106
(03-20)	نتيجة اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يردّ سببها إلى المستوى التعليمي المستقصين	106
(03-21)	نتيجة اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يردّ سببها إلى الأقدمية المهنية المستقصين	107

(03-22)	نتيجة اختبار Mann-whitney حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية	108
(03-23)	نتيجة اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يردّ سببها إلى صنف المستخدمين المستقصين.....	109

مقدمـة

مقدمـة:

أصبحت المؤسسة في الوقت الرّاهن، عبارة عن نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، والأثر بينهما متبادل، فكما تؤثر المؤسسة في بيئتها بمخرجاتها تتأثر بها وبإفرازاتها.

كما أن التغيّر الدائم والمتسارع في هذه البيئة، والذي هو من أهم سماتها، هو أيضا عنصر من عناصرها والذي له الأثر البالغ على هذه المؤسسات إذ أن هذا التغيّر يعمل دائماً على الإخلال بالتوازن بين المؤسسة وبيئتها فتعمل الأولى جاهدة وباستمرار على محاولة استعادة هذا التوازن بالتكيف ومجاراة هذه التغيّرات.

وللتكيف والتأقلم مع هذه التغيّرات، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على أن تصلح من شأنها و أن تُغيّر من وضعها كي تتمكن من الحفاظ على تناغمها مع محيطها وبالتالي قدرتها على النشاط والاستمرار، وتحقيق أهدافها في أحسن الظروف الممكنة.

ولكن الواقع أثبت أن من أكبر العقبات التي تعترض المؤسسة هي عدم قدرتها على تنفيذ التّغيير الذي ترغب فيه على الوجه الصحيح، وبالتالي لا تنجح دوماً في استعادة توازنها المفقود وتناغمها مع بيئة عملها ولا بد لهذا الفشل من أسباب كما لابد لنجاح التّغيير من مقومات.

ويكتسي التكوين في المؤسسة مكانة مهمة، ولكونه يأتي كاستجابة لاحتياجات الأفراد إلى مهارات ومعارف جديدة بسبب تغير متطلبات العمل فلا بد أن له دور ما في وإنجاح عملية التغيير ودعم إدارة التغيير في المؤسسة.

الإشكاليـة الرئيسيـة: من خلال ما سبق، يمكننا طرح إشكالية البحث على النحو التالي:

كيف تؤثر عملية تكوين العاملين في المؤسسة على نجاح أو فشل إدارة التغيير التنظيمي؟ وما واقع ذلك في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية توزيع المدية).

الإشكاليات الجزئيـة:

وكإشكاليات جزئية يمكنها أن تتفرع عن الإشكالية الرئيسية لنا أن نطرح الأسئلة التالية:

- ما مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين؟
- ما مدى اعتماد المؤسسة على إدارة التغيير التنظيمي؟
- هل للتكوين أثر على إدارة التغيير التنظيمي؟

– هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05).

فرضيات الدراسة: ومن أجل تناول موضوع البحث بالتحليل نعتمد على الفرضيات التالية:

1. هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على عملية التكوين.
2. هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على إدارة التغيير التنظيمي.
3. هناك أثر لعملية التكوين على إدارة التغيير التنظيمي.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث إنما تعود إلى أهمية عملية التغيير التنظيمي ومكانتها في حياة المؤسسة، فالمنافع التي قد يجرها التغيير التنظيمي على المؤسسة عظيمة كما هي وخيمة الانعكاسات التي قد تترتب عن فشله، لذا فالبحث في سبل وعوامل إنجاح هذه العملية أمر مصيري وفي غاية الأهمية.

وفضلاً عن هذا، فقد بحثنا جاهدين عن دراسات ربطت متغيري الدراسة في موضوع واحد وفي نفس المؤسسة، أو حتى في مؤسسة أخرى فلم نفلح، ما يدل على قلّة الدراسات التي تناولت الموضوع وأن الموضوع على قدر من الحداثة.

أهداف البحث:

لقد كان الهدف الرئيسي الذي رسمناه لبحثنا هو:

- تحديد ما إذا كان لعملية التكوين في المؤسسة وأثر على نجاح أو فشل إدارة التغيير التنظيمي.

وقد انبثقت عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية تمثلت فيما يلي:

- فهم عملية التكوين في المؤسسة والإحاطة بمختلف جوانبها النظرية.
- التعرف على عملية التغيير التنظيمي وإبراز حتميتها، وإدارة التغيير التنظيمي وإظهار دورها في إطالة عمر المؤسسة.

- بيان أهمية التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ممثلة بمديريتها للتوزيع بالمدية.
- دراسة العلاقة أو أثر عملية التكوين في نجاح إدارة التغيير، وأخذ عينة من الواقع للتعرف على العراقيل التي تواجه هذه الشركة في إدارتها التغيير.

أسباب اختيار البحث:

لقد تمّ اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- تخصصنا في إدارة الأعمال حيث أن الموضوع يعتبر من صلب اهتمام هذا التخصص.
- حداثة موضوع التغيير التنظيمي وأهميته ودوره في تحديد مصير المؤسسة.
- بحكم انتمائنا للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز كأحد أفرادها، ورغبة منّا في المساهمة في خدمتها بهذه الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزّمنية للدراسة: خلال الموسم الجامعي 2018-2019.

- الحدود المكانية للدراسة: لقد أجرينا دراستنا على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC ممثلة في مديرية توزيعها بالمدية.

منهج البحث والأدوات المستعملة:

لقد جمعنا في بحثنا هذا بين منهجين في البحث، فاعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري قصد التأصيل للجوانب النظرية للمتغيرين، التكوين والجوانب النظرية المحيطة به، وعملية التغيير التنظيمي وما يتعلق بها. كما استخدمنا المنهج القياسي من خلال دراسة قياسية باستعمال برنامج spss من أجل إثبات الأثر بين متغيرات الدراسة من عدمها، كما استخدمنا طريقة التحليل والترتيب من أجل تحليل وتوضيح ومقارنة أهم المعطيات والبيانات المتوفرة لدينا.

واستعملنا في بحثنا العديد من أدوات البحث والتي فرضتها الحاجة والموقف، فاستخدمنا المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات كما اعتمدنا على الملاحظة والإطلاع على ما تتيحه الشركة من وثائق إلى جانب استعمال الاستبيان لتحديد ما إذا كان للتكوين أثر في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

عينة ومجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأفراد العاملين في مديرية التوزيع بالمدية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والبالغ عددهم 793 عاملاً موزعين بين مديرية التوزيع ووكالاتها التجارية الثماني، وقد اخترنا عينة من هذا المجتمع للدراسة تمثلت 53 عامل.

الدراسات السابقة:

لم تكن دراستنا هي الدراسة الوحيدة في الموضوع، فقد تم تناول الموضوع في دراسات أخرى ولكن على نحو مختلف، وعليه فإننا سنذكر بعض هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر مع الإشارة إلى بعض الفروقات بين دراستنا والدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

1. تومي قديرة. حسينة، **أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الخدمية**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2008.

وخلصت الباحثة في دراستها إلى مجموعة من النتائج ذات الصلة بالمؤسسة محل دراسة الحالة، كالحركية السريعة في التغير في مجال الاتصالات في الجزائر، والتغيّيرات التي أدخلت على المؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا، كما أشارت الباحثة إلى احتكار المؤسسة لقطاع خدمات الهاتف الثابت، كما خلصت إلى عدة نتائج أخرى منها:

– أن المؤسسة تشجع على نشر ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فرق.

– إدراك المؤسسة لأهمية التكوين كمصدر للقوة التنافسية من خلال تطوير مهارات العمل.

– عمل المؤسسة على إشراك سائر العاملين في المؤسسة في المسؤولية عن تقديم الخدمة.

وإلى جانب مجموعة من التوصيات تم توجيهها لإدارة المؤسسة منها:

– ضرورة العمل على تحصيل الديون.

– ضرورة معالجة آثار تحول الزبائن من الهاتف النقال إلى الهاتف الثابت.

– أشارت الباحثة إلى عدم توفر ثقافة الاتصال بين أفراد المؤسسة رغم توفرها على أنظمة اتصال ومرد ذلك عدم تبني المؤسسة لأسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

– نبهت الباحثة إلى مساوئ عدم الاستقرار والتغيير المستمر للمدير.

إلى جانب كل هذه التوصيات، وفضلاً عن تلك المتعلقة بضرورة الاهتمام بالزبون وتحسين ظروف استقباله والتركيز على جودة الخدمة وعقلنة التكاليف فإنها أشارت إلى أهمية إعادة تأهيل الموظفين في المهن الجديدة وإجراء تكوين يتوافق مع الحاجات المتجددة للمؤسسة.

والفرق بين دراستنا وهذه الدراسة هي كون هذه الدراسة تناولت العلاقة بين عملية التغيير والأداء المؤسسة الخدمية، واختيرت مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة لدراستها، بينما تناولنا نحن في دراستنا العلاقة بين التكوين وعملية التغيير في المؤسسة، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية كحالة لدراستها ميدانياً.

2. عبد الرؤوف. عز الدين، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير(بعد استراتيجي)**، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2016.

وقد كانت دراسة الباحث أوسع نسبياً، فقد تناول علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية التغيير التنظيمي، حيث أثار الباحث في دراسته الإشكالية التالية: "ما هي العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وعملية التغيير؟ ".

وعلى ضوء هذه الإشكالية طرح الباحث العديد من الأسئلة الفرعية حول إدارة الموارد البشرية المعاصرة، والممارسات الإستراتيجية لها، وحول التغيير وإدارته واهم إستراتيجيات التغيير، وحاول إسقاط الإجابات على مؤسسة موبيليس.

وقد أفضت دراسته إلى نتائج تمثلت فيما يلي:

– انتهى الباحث إلى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير من خلال الممارسات الإستراتيجية، حيث يرى بضرورة إشراك وظيفة إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير، فتقوم هذه الأخيرة بتخصيص الموارد اللازمة لدعم عملية التغيير.

– كما خلص الباحث إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية للمؤسسة وعملية التغيير حيث يرى أن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتحقيق التوازن بين (العرض والطلب) من الموارد البشرية في المؤسسة.

– وتوصل إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وعملية التغيير في المؤسسة، وعلاقة قوية بين الممارسات الإستراتيجية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية وعملية التغيير.

بالإضافة إلى نتاج أخرى ذات صلة بدعم الانتماء والولاء في المؤسسة وتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية وعلاقتها بالتغيير.

واختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في كون هذه الدراسة تناولت إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها من ومنظور استراتيجي وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، بينما ركّزنا وتعمقنا في دراستنا لعملية التكوين ودورها في إنجاح عملية التغيير.

3. بوداود. فاطمة الزهراء، **إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2014.

وتناولت الباحثة بالدراسة دور التغيير التنظيمي وأهميته في المؤسسة الاقتصادية من حيث تحقيق الاستقرار والمنافسة في بيئة متغيرة، حيث أثارت الإشكالية التالية:

"ما مدى تأثير عوامل التغيير (المهارات الإدارية، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية) على نجاح وفعالية عملية التغيير التنظيمي"، فحاولت الباحثة الوقوف على ما إذا نجحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة في تحقيق الأهداف المخطط لها، وما إذا وُفّقت مؤسسة سونلغاز بشكل خاص في اختيار المدخل الأنسب للتغيير.

وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها:

– أن عملية التغيير تحتاج إلى مجهود طويل وإلى التخطيط وتوفير الموارد وتكوين العاملين.

– ضرورة اختيار أنسب الإستراتيجيات التي تتلاءم وظروف المؤسسة، دون إغفال ضرورة إدارة مقاومة التغيير على نحو فعال لتفادي آثارها غير المرغوبة على عملية التغيير.

– كما توصلت الباحثة إلى تحديد مداخل للتغيير التنظيمي متمثلة في مدخل التطوير التنظيمي، ومدخل الجودة الشاملة ومدخل الهندرة.

– وانتهت الباحثة أيضاً إلى ضرورة تهيئة المناخ المناسب للتغيير عن طريق إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة ومشجعة.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة التي قمنا بها من حيث أنها درست عوامل التغيير والمتمثلة في (المهارات الإدارية، مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية) وتأثيرها على نجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز في حين ندرس دور التكوين ودوره في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.

4. مـزوار. آمـال، **دور السياسـة التكوينيـة فـي تحقيـق الميـزة التنافسـية للمؤسسـات الاقتصـادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2016.

وقـد أثـارت الباحثـة في دراسـتها الإشـكالية التاليـة: "كيـف تسـاهم السياسـة التكوينيـة في تحقيـق الميـزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة؟"

حيث أصّلت الباحثة للجانب النظري للميزة التنافسية من جهة والسياسة التكوينية من جهة أخرى والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق والحفاظ على الميزة التنافسية.

وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

- مرور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل.
- نقص التخطيط في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- سوء حركة المعلومات.
- غياب الارتباط بين عملية التكوين وتخطيط المسار المهني.
- بعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن الإبداع التكنولوجي بالنسبة للبلدان المتطورة.
- ظهور اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بضرورة التوافق مع معايير الجودة العالمية.
- ضعف في الإدارة الإستراتيجية عموماً والمتعلقة بالتكوين خصوصاً.

وتوافقت هذه الدراسة مع موضوعنا في شقها المتعلق بالتكوين، غير أنها تناولته من وجهة نظر إستراتيجية من منطلق خدمة ودعم الميزة التنافسية بينما تناولناه من وجهة نظر الرفع من مرونة المؤسسة وتمكينها من تنفيذ عمليات التغيير بنجاح.

5. بوعريوة. الربيع، **تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، مذكرة مقدمة لنيـل درجـة الماجسـتير، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة أمحمـد بـوقرة، بومرداس، 2007.

وقد صاغ الباحث إشكالية دراسته على النحو التالي: "ما هي ماهية التكوين ومختلف مراحله وكيف يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟"

حيث تناول الباحث عملية التكوين وأحاط بجوانبها المختلفة من تعريف ومبادئ وأنواع في الجزء الأول من دراسته النظرية، لينتقل إلى إدارة الجودة ومختلف عملياتها وإدارة الإنتاجية ومختلف عملياتها، وقد خلص في نتائجه إلى ما يلي:

- اعتماد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على التكوين.
- التكوين نشاط مخطط تستعين به المؤسسة.
- عملية التكوين هي عملية مستمرة تهدف إلى التأقلم مع الأوضاع الجديدة.
- إضافة إلى نتائج أخرى متعلقة بالتكوين كونها نظام قائم بذاته.
- للإنتاجية تأثير مباشر على عديد من المتغيرات الاقتصادية كالأسعار والتضخم.

وقد تناول الباحث في موضوعه علاقة التكوين ودوره في رفع الإنتاجية في حين عملنا من خلال دراستنا على تحديد علاقة التكوين بنجاح عملية التغيير والدور الذي تلعبه فيه، ففي دراستنا نعد الرفع من الإنتاجية وجه من أوجه التغيير ولكن التغيير يبقى أشمل وأعم من ذلك.

صعوبات الدراسة:

إن ضيق الوقت، وقلة المراجع المتعلقة بالعلاقة بين التكوين والتغيير كانا من بين الصعوبات التي اعترضتنا، فحقيقة تجد في كتب التغيير التنظيمي بعض الفصول المتعلقة بالتكوين لكنها تتناوله من حيث التعريف والأنواع والأسباب ولا تناوله من حيث علاقته بالتغيير وكيفية تأثيره على إدارة التغيير.

كما أننا واجهنا صعوبة في جمع الوثائق حول مختلف عمليات التغيير في المؤسسة، والعمليات التكوينية بشكل مفصل.

هيكل الدراسة:

نتناول الموضوع محل الدراسة في ثلاثة فصول، يتألف كل منها من ثلاثة مباحث، وقد خصصنا الفصل الأول للإحاطة بالإطار النظري لعملية التكوين في المؤسسة، والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، نتناول في الأول منها ماهية التكوين في المؤسسة، وفي المبحث الثاني عناصر النظام التكويني وأنواعه، أما المبحث الثالث نتناول فيه تصميم وتقييم العملية التكوينية وتحديد المسؤولين عنها.

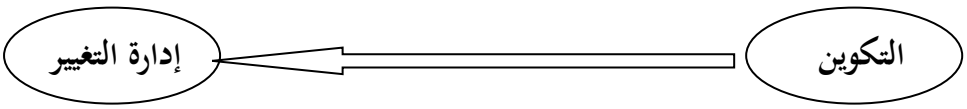
وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي، فخصصنا مبحثه الأول للتّغيير التنظيمي، ومبحثه الثاني لإدارة التغيير ومقاومة التغيير في المؤسسة، أمّا مبحثه الثالث فكان لبيان أثر عملية التكوين في نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

أمّا الفصل الثالث فكان للدراسة التطبيقية، وتناولنا فيه أثر عملية التكوين على إدارة التغيير في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مديرية التوزيع بالمدية، إذ كان مبحثه الأول مخصص لتقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بالمدية، أما المبحث الثاني فكان مخصص للإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وتناولنا في المبحث الثالث وتحليل نتائجها.

نموذج الدراسة:

لقد صممنا دراستنا وفق النموذج التالي:

المتغير المستقل: X **المتغير التابع: Y**



التكوين يؤدي إلى نجاح إدارة التغيير.

الفصل الأول

الإطار النظري لعملية التكوين في المؤسسة.

تمهيد:

اهتمت المؤسسات في البداية بالقوة البدنية، فكان معيار التوظيف هو السلامة البدنية والقدرة العضلية بالدرجة الأولى، ولكن طرق العمل وظروفه ومتطلباته باتت تتغير، وبتغيرها بدأت حاجة المؤسسات من القوى العاملة تتغير من حيث النوع، فتنامت الحاجات إلى اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة أحياناً، فأصبحت للمؤهلات العلمية والمهارات التي يمتلكها الفرد الكلمة الفصل في قرار توظيفه من عدمه، ورغم معايير الاختيار والتعيين التي وضعتها المؤسسات لتحظى بأفراد عاملين أكفاء وقادرين على القيام بالوظائف الموكلة إليهم، إلاّ أنّ هذه المنظمات بقيت بحاجة دائمة إلى صقل مهارات هؤلاء الأفراد المعينين حديثاً للحصول على القدر المرغوب من الكفاءة والقدرة على القيام بالعمل، وفضلاً على ذلك فإن تغير متطلبات العمل بشكل مستمر جعل المؤسسة بحاجة مستمرة إلى صقل المهارات وإثرائها حتى بالنسبة للعاملين القدامى، وهكذا ظهرت الحاجة إلى تكوين العاملين بالمؤسسة بما يوافق حاجاتها الخاصة، وفي هذا الفصل سنحاول أن نبيّن ونحدّد مفاهيم مصطلحات التدريب والتكوين، بالإضافة إلى أهمية هذه العملية، فوائدها وأهدافها، كما سنستعرض مبادئها وأنواعها أو طرقها لننتقل إلى عناصر النظام التكويني وتصميم العملية التكوينية وكيفية تحديد الحاجة منها، إلى أن ننتهي إلى معايير تقييم العملية التكوينية وتحديد الجهات المسؤولة عنها وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التكوين في المؤسسة.

المبحث الثاني: عناصر النظام التكويني وأنواع التكوين.

المبحث الثالث: تصميم وتقييم العملية التكوينية وتحديد المسؤوليات.

المبحث الأول: ماهية التكوين في المؤسسة.

تلجأ المؤسسات عند حاجتها إلى القوى العاملة إلى عمليتي الاختيار والتعيين وبذلك تكون المؤسسة قد حصلت على حاجتها التي خططت لها من الأفراد العاملين على الأقل من حيث الكمّ وإلى حدّ ما من حيث الكيف، ولكن وعلى العموم، وأيّا كان مستوى التعليم الذي تلقاه هؤلاء الأفراد الذين تم تعيينهم، تبقى هناك حاجة إلى إعدادهم ليتمكنوا من القيام بمقتضيات الوظيفة التي تم إسنادها لهم وذلك بسبب الخصوصية التي قد تميز الوظيفة من مؤسسة إلى أخرى أو بسبب التّغير المتسارع في أساليب وطرق العمل من وقت لآخر، والذي يجعل المؤسسة بحاجة إلى صقل وتكييف مهارات العاملين حديثي التعيين من جهة ودعم وإثراء مهارات العاملين القدامى لتوافق مهاراتهم الوظيفة والدّور ومستوى الأداء الذي ترجوه منهم المؤسسة، وهنا يأتي دور التكوين.

المطلب الأول: تعريف التكوين.

لقد حظي تحديد تعريف التكوين بالاهتمام من قبل الكثير من الباحثين والمؤلفين ويظهر هذا الاهتمام من خلال تعدد الأدبيات التي تعرضت بالتعريف وبيان وتحديد مضمون هذا اللفظ والذي، فهناك من يرى أن العملية التكوينية هي عبارة عن عملية تربوية قصيرة وإجراء تنظيمي الفائدة منه تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال محدد.

ويعرّفه "Edwin B. Flippo " على أنه النشاط الخاص بإكساب الفرد وزيادة معرفته ومهارته لأداء عمل معين، و عرّفه ماهر على أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

أمّا David King فيعرفه بأنه العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث تمكنهم من التعلم بشكل أفضل[1].

ويخلص الصيرفي إلى تعريف من ثلاثة أجزاء يرى أن التكوين:[2]

هو نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.

هو محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجوّ.

هو اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

[1] المغربي. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2016، عمان، الأردن ، ص49.
[2] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2006، الإسكندرية، مصر، ص 159.

ويُعَرَّفُ التكوين أيضاً على أنه:

تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل، وتوفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل، وعُرّفَ أيضاً على أنه نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.[1]

ويعرف علي السلمي التكوين بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تحسين وتطوير أداءهم.[2]

أما عن الفرق بين التدريب والتكوين فلم يُعْتَبَر المصطلحان كمصطلحين مختلفين إذ أن معظم الأدبيات تستخدم اللفظين في آن واحد، ما يدل على أنهما اسمين لمسمى واحد، كما أنه بالعودة إلى اللغتين الانجليزية والفرنسية، فإننا نجد أن اللغة الإنجليزية تستعمل مصطلح training ما يعني حرفياً التدريب بينما تستخدم اللغة الفرنسية مصطلح formation ما يعني حرفياً التكوين، لذا فالكتاب المتكونين باللغة الإنجليزية درجوا على استخدام مصطلح التدريب بينما درج الكتاب المتكونين باللغة الفرنسية على استخدام مصطلح التكوين.

غير أن هناك قلة يرون أن التدريب يكون في الجانب العملي والتكوين يكون في الجانب النظري وآخرون يرون أن التكوين هو محصلة لمجموعة من التدريبات.

وقد رأينا أن نأخذ بكون أن المصطلحين هما اسمين لمسمى واحد وسنعتمد مصطلح التكوين في كامل دراستنا.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التكوين.

بعد أن بينا مفهوم العملية التكوينية، وحددنا تعريفاً لها، صار لا بد لنا من أن نعرج على أهداف هذه العملية والغايات منها، والمبادئ والأسس التي تضبطها وتحدد ملامحها، وفي هذا المطلب نحاول تقديم ذلك.

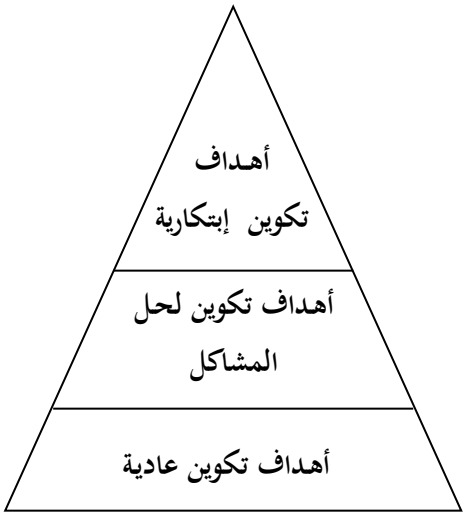
[1] حجازي. محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، بدون طبعة ، بدون سنة، الإسكندرية، مصر ، ص 210.
[2] السلمي. علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنسر، بدون طبعة ، بدون سنة، القاهرة، مصر، ص 437.

الفرع الأول: أهداف التكوين.

تطفو الحاجة إلى التكوين بتشخيص مكامن الضعف لدى العاملين في المؤسسة، إما على مستوى السلوك أو على مستوى المهارة والمقدرة على أداء متطلبات الوظائف الموكلة إليهم على النحو المرغوب، ولسد هذا الخلل ولتدارك الضعف تلجأ المؤسسة إلى تصور وإعداد عملية تكوينية تستهدف تحقيق جملة من الغايات كإكساب الأفراد العاملين ما ينقصهم من مهارات ومعلومات وخبرات وزرع أنماط سلوكية جديدة تصب في مصلحة العمل، وتحسين وصقل المهارات والقدرات التي بحوزتهم ومن ثم تعزيز درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة بتوحيد مصلحتها ومصلحة الفرد في قالب واحد.

ويمكن أن نقسم أهداف العملية التكوينية إلى ثلاث محاور أساسية[1]:

الشكل (01-01): أهداف العملية التكوينية.



المصدر: الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص169.

أولاً: أهداف تكوين عادية.

يجمع هذا النوع من الأهداف سائر الأهداف الروتينية كتعريف الأفراد بالمؤسسة وواجباتهم ووظائفهم ويمتاز هذا النوع من التكوين بالبساطة فلا يحتاج إلى جهد كبير وإبداع من قبل مصمم البرنامج وإنما يعتمد على الأرقام الواقعية المستمدّة من سجلات المؤسسة والتي يمكن من خلالها تحديد الحجم الفعلي لفئة الأفراد المراد تكوينهم.

[1] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 168.

ثانياً: أهداف تكوين لحل المشاكل.

تأتي هذه الفئة من الأهداف في مرتبة أعلى من حيث الأهمية من تلك الأهداف الروتينية، وتهدف هذه البرامج التكوينية إلى تخليص المؤسسة من الأسباب والمعوقات التي تؤدي إلى انحرافات في الأداء، وتحتاج المؤسسة لتصميم برامج تكوينية لحل المشاكل إلى الكشف عن هذه المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وتصحيحها.

ثالثاً: أهداف تكوين إبتكارية.

تتربع هذه الأهداف على قمة أهداف المؤسسة من العملية التكوينية من حيث الأهمية، فالمهارات التكوينية الإبتكارية تسعى إلى إضافة أنواع من السلوكيات والأساليب الجديدة التي تهدف إلى تحسين نوعية الإنتاج وتستمد أهميتها من كونها هي التي من شأنها نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من حيث الكفاءة والفعالية كونها أهداف إستراتيجية.

الفرع الثاني: مبادئ وأسس التكوين.

لتتمكن المؤسسة من لمس الآثار الإيجابية المتوخاة من العملية التكوينية لا بد لإدارتها أن تحرص على الالتزام بمبادئ عملية التكوين التالية[1]:

أولاً: أن تكون عملية التكوين عملية مستمرة.

تأتي عملية التكوينية في المؤسسة كاستجابة لتغيرات تحصل في بيئة عملها يتحتم عليها مواكبتها، ومد أفرادها العاملين بالمعارف والمهارات التي تستوجبها هذه التغيرات التي تطرأ على الوظائف الموكلة لهم، ونظراً لكون التغير الحاصل في البيئة ديناميكي مستمر لا يتوقف، تستمد بالنتيجة عملية التكوين هذه الصفة من طبيعة التغيرات، فيتوجب على المؤسسة أن تنتهج سياسة التكوين كسياسة مستمرة لا تتوقف قد تتكرر في حياة الفرد العامل كلما دعت الضرورة لذلك.

ثانياً: أن تكون عملية التكوين نشاطاً متكاملاً.

لا بد من أن تمتلك المؤسسة نظرة شمولية للعملية التكوينية تمكنها من الفهم العميق لهذه العملية وفهم العلاقة بين سائر أجزائها من جهة وبينها وبين البيئة من جهة أخرى، وبالتالي الحصول على فهم دقيق ومُلمّ يمكنها من تصور النتيجة النهائية لها.

[1] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 161.

ثالثاً: أن تكون عملية التكوين متجددة.

تلجأ المؤسسة إلى عملية التكوين سعياً منها إلى سدّ حاجات ونقائص ترغب في تغطيتها وتتميز هذه الحاجات بكونها متغيرة فالفرد في المؤسسة يتغير سلوكه وعاداته ومستوى مهاراته كما أن الوظيفة التي يشغلها تتغيّر وتتغيّر معها متطلباتها تبعاً لتغير سياسات المؤسسة وأهدافها، والمكونون هم أيضاً عرضة للتغيّر تبعاً لتغير أوضاع المؤسسة الفنية والإدارية ومن هنا كان لابد على العملية التكوينية أن تكون متجددة لتتمكن من مواكبة واحتواء التغيرات، فعملية تكوينية يَسِمُهَا الجمود لا يمكنها أن تفي بالغرض المتوخى منها.

رابعاً: أن تمثل عملية التكوين عملية إدارية.

على المؤسسة أن تعتبر العملية التكوينية عملية إدارية لا بد لها من عمل إداري كفء يتم التركيز فيه على النقاط التالية:

- وضوح الأهداف والسياسات.

- توافر الموارد المادية والبشرية.

- توافر الخبرات المتخصصة القادرة على تحديد الاحتياجات من التكوين وتصميم برامج تكوينية وتنفيذها، واختيار الأساليب الأنسب لها وتقييمها وتقويمها ومتابعتها.

المطلب الثالث: أهمية وفوائد التكوين.

تحظى عملية التكوين في المؤسسة بعناية بالغة، وترصد لها موارد مادية وبشرية هامة، وتعتبر من أهم العمليات في وظيفة إدارة الموارد البشرية، وما من شك في أن مَرَدَّ ذلك يعود إلى المكانة التي تحتلّها والأهمية التي تكتسيها هذه العملية، ولا ريب في أن هذه العملية لها فوائد جمّة، وفي مطلبنا هذا سنسلط الضوء على هذه الأهمية ونستعرض مختلف فوائدها سواء تلك التي تعود على المؤسسة أو تلك التي تعود على الفرد العامل.

الفرع الأول: أهمية عملية التكوين.

لا تقف المؤسسة عند عمليتي الاختيار والتعيين فحسب، بل يتعين عليها متابعة الفرد والتأكد من قدرته الفعليّة على القيام بمتطلبات الوظيفة الموكلة له من خلال تقييم أداءه في المقام الأول للوقوف على مكامن القصور لديه، ثم سدّ هذا القصور بدعمه بالمهارة والمعرفة المناسبة التي تمكنه من تحمل أعباء الوظيفة، وأداء ما هو مطلوب منه من عمل على قدر ما ترجوه منه المؤسسة، وفي مستوى ما تتطلع

إليه، ولا يمكن سدّ هذه الحاجة من المهارة إلاّ عن طريق تسطير برامج تكوين مناسبة، ومن هنا تتجلى أهمية عملية التكوين في المؤسسة كونها عملية مكملة لعمليتي الاختيار والتعيين، فأهمية هذه العملية ذات بعدين، الأول متعلق بأهميتها بالنسبة للمؤسسة، والثاني متعلق بأهميتها بالنسبة للفرد العامل، ويمكن أن نلخص هذه الأهمية في العناصر التالية[1]:

أولاً: تحرص المؤسسات الحديثة على أن تكون مواكبة للتغيّرات التي تسم بيئة الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكان ذلك على الصعيد التكنولوجي أو الإداري، لذا فهي بحاجة إلى أفراد عاملين يمتازون بقدر من الجاهزية لاحتواء واستيعاب هذه التغيرات والتحولات في البيئة ولا يكون لها هذا إلاّ بعملية التكوين المستمر لهم؛

ثانياً: كما تكمن أهمية التكوين في كونها تعمل على تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهذا له وجه إيجابي آخر على الفرد نفسه، إذ ينعكس تحسين مهارة الفرد على راحته أثناء أداءه لمهامه من جهة ومستواه الاقتصادي والفردي من جهة أحرى، فضلاً على كونه يوفر له درجة أعلى من الأمان الوظيفي؛

ثالثاً: كما تتجلي أهمية التكوين في كونه أمر ضروري لكافة العاملين الجدد منهم والقدامى على حد السواء، فالعاملون الجدد بحاجة لمدهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء مهامهم والقدامى منهم بحاجة إلى تحيّين مهاراتهم السابقة والإطلاع على الجديد من مهارات وأساليب العمل.

الفرع الثاني: فوائد التكوين.

ما من شك أن عملية التكوين هي عملية هادفة تتوخى المؤسسة من تبنيها أو اتخاذ قرار تنفيذها تحقيق فوائد معينة، وذلك أيّاً يكن موضوع هذه العملية التكوينية سواء كان من أجل استخدام عتاد جديد، أو اعتماد أساليب جديدة في القيادة، أو من أجل تطوير قدرات بعض الأفراد ومهاراتهم في مجال ما كالتسويق أو المفاوضة، وسواء استهدف التكوين المدراء أو العاملين من أيّ مستوى تنظيمي كانوا، لذا لا بد من أن تكون الرؤية واضحة بالنسبة للمؤسسة فيما يتعلق بالفوائد المرجوة، وفي هذا الفرع سنحاول تحديد هذه الأهداف قاسمين إياها إلى قسمين، جانبُ ما تعلق بالفوائد التي تجنيها المؤسسة وآخر متعلق بما يجنيه الفرد العامل[2].

أولاً: فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة.

يمكن أن نلخص الفوائد التي ترجوها المؤسسة من عملية التكوين فيما يلي:

[1] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 132.
[2] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مرجع سبق ذكره ، ص 133.

1- يُحسِّن التكوين ربحية المؤسسة من خلال رفع قدرة الأفراد في التحكم أكثر في متطلبات الوظيفة التي يؤدونها وبالتالي زيادة إنتاجيتهم من جهة ومن جهة أخرى الضغط على التكاليف من خلال تحجيم الفاقد والمعيب من المخرجات، فضلاً عن تحسين النوعية ودعم القدرة على المنافسة.

2- يُحسّن مهارات العمل لدى العاملين في كل مستويات المؤسسة مما يحقق تناغم بين أجزاءها ومستوياتها ويسهل التعامل فيما بينها أو بعبارة أخرى يؤدي إلى التكامل بين سائر أجزاءها.

3- بتحكم العاملين أكثر في متطلبات العمل ترتفع معنوياتهم ما ينعكس على أحوال المؤسسة.

4- يُساعد العاملين على التعرف على أهداف المؤسسة وفهم المطلوب منهم بشكل أفضل.

5- يُخفض حالات حوادث وإصابات العمل وبالتالي يقل الغياب المترتب على ذلك وتنخفض الأعباء.

ثانياً: فوائد التكوين بالنسبة للفرد العامل.

وتتمثل الفوائد التي قد تنعكس على الفرد فيما يلي:

1- يُمَكّنُ التكوين الأفراد من اتخاذ القرارات والاعتماد على النفس في حل مشاكل العمل.

2- يُساعد العاملين على التخلص من حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع التي مردها ضغوط العمل وعدم مقدرة الفرد على أداه مهامه بكفاءة واقتدار.

3- يُساعد الأفراد على تحسين مهاراتهم في الاتصال والقيادة والتوجيه ويفتح المجال أمام العاملين في الترقية والتقدم الوظيفي، و يُعمق لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي.

6- يُزود الفرد بمهارات جديدة على مستوى العمل الميداني أو على مستوى السلوك.

7- يُقلل من الحوادث التي يعتبر الفرد هو الضحية الأولى فيها.

8- يُقلل من دوران العمل نتيجة استمرار العاملين وثباتهم في المؤسسة وزيادة رغبتهم في خدمتها والإخلاص لها.

المبحث الثاني: عناصر النظام التكويني وأنواعه.

في هذا المبحث سنتطرق إلى عملية التكوين كنظام قائم بذاته، كما سنحاول الإحاطة بأنواع عمليات التكوين وبيان مزايا نوع عن نوع آخر.

المطلب الأول: عناصر النظام التكويني.

ليتسنى فهم العملية التكوينية أفضل، سنحاول أن نصورها على أنها نظام وهو الحال فعلاً، فالعملية التكوينية هي نظام متكامل يتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات تعمل هذه العناصر وتتفاعل في بيئة معينة وتتغذى على معلومات مرتدة تمكنها من التقييم وهكذا يبدو هذا النظام:[1]

الفرع الأول: المدخلات.

هي العناصر التي ترغب المؤسسة في إحداث التغيير على حالتها من وضع حالي غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه يتناسب واحتياجاتها، وتتمثل هذه المدخلات فيما يلي[2]:

أولاً: المدخلات الإنسانية: وهي مجموع الأفراد العاملين المنخرطين في العملية التكوينية من مختلف المستويات التنظيمية.

ثانياً: المدخلات المادية: هي كل ما تُسخره المؤسسة من إمكانيات مادية للعملية التكوينية من أجهزة ومعدات ورؤوس أموال ومباني.

ثالثاً: المدخلات المعنوية: هي مجموعة البرامج والمواد التكوينية التي يتلقاها المتكونون بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمدربين والمتكونين والعملية التكوينية بشكل عام.

الفرع الثاني: العمليات.

تطلق على مجموع الأنظمة والأساليب والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات أو إضافة خصائص جديدة لها ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

أولاً: مرحلة التحضير: يتم في هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التكوينية ومكامن القصور لدى الأفراد وكذا تصميم البرامج التكوينية لسدّ هذه الاحتياجات.

---

[1] عقيلي. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2005، عمان، الأردن، ص 441.

[2] عبد النبي. محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص 235.

ثانياً: مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ عملية التكوين وذلك من خلال التفاعل بين المدرب والمتكون حول جوهر العملية التكوينية؛

ثالثاً: مرحلة المتابعة: هي آخر المراحل ويتم خلالها متابعة العملية التكوينية والسهر والتأكد من تنفيذها على أحسن وجه.[1]

الفرع الثالث: المخرجات.

وتتمثل في نتائج وإنجازات العملية التكوينية، وعلى غرار المدخلات، تنقسم المخرجات إلى ثلاثة أقسام؛

أولاً: المخرجات الإنسانية: هم الأفراد المتكونون بما اكتسبوا من العملية التكوينية من خصائص ومهارات جديدة.

ثانياً: المخرجات المادية: المقصود بها النتائج التي سوف يحققها المتكونون بعد اكتسابهم للكفاءات والمعارف والخصائص الجديدة والمتمثلة أساساً في رفع إنتاجيتهم ونوعية العمل المقدم من طرفهم.

ثالثاً: المخرجات المعنوية: هي انعكاس العملية التكوينية على وعي المتكونين بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

الفرع الرابع: البيئة.

يعمل النظام التكويني في بيئة داخلية متمثلة في الظروف المحيطة بالعملية التكوينية وهي القوى داخل المؤسسة التي لها تأثير على فاعلية أو عدم فاعلية التكوين، كما أن هناك بيئة خارجية والمقصود بها المجتمع الذي يعيش فيه النظام التكويني وله عدة أبعاد:[2]

أولاً: البعد الاجتماعي: يتمثل في مجموع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والحضارية وما يتعلق بنظام تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: البعد التنظيمي: ويتمثل في مجموع المنظمات ذات الصلة بالنظام التكويني من مدارس ومنشآت ومستشفيات ودوائر حكومية.

[1] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167.
[2] عبد النبي. محمد أحمد،نفس المرجع السابق، ص 236.

ثالثاً: البعد الإداري: والمقصود بهذا البعد هو الإدارة بكل ما تمثله، من حيث كونها مهنة ومن حيث كونها نشاط يختص بتوحيد جهود الأفراد في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ومن حيث أنها حقل دراسة يدرس ويصف ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية.

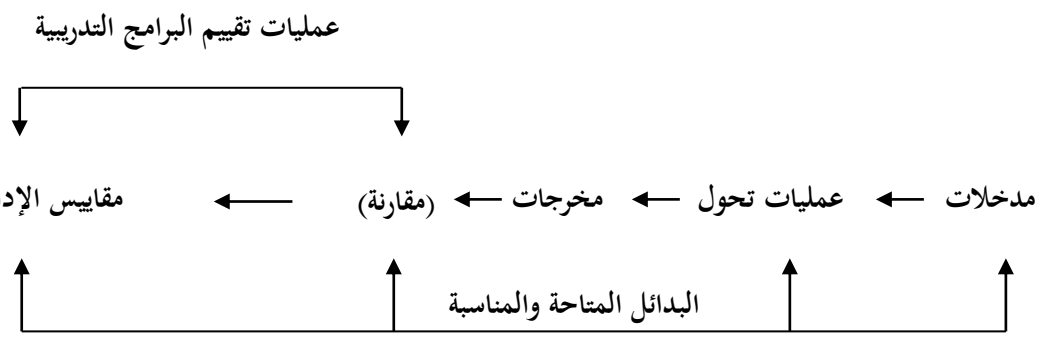
رابعاً: البعد التنموي: لا تمثل التنمية الزيادة في رؤوس أموال المؤسسة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى توزيعها بشكل عادل ومنصف واستغلال سائر الموارد الطبيعية منها والبشرية استغلالاً عقلانياً.

الفرع الخامس: التغذية العكسية.

ينتهي النظام التكويني بعملية المقارنة بين خصائص المخرجات بالأهداف التي تم تسطيرها من قبل المؤسسة آنفاً، فقياس نتائج العملية ومدى نجاحها يكون بالمقارنة مع الأهداف التي تم وضعها لها.

يمثل الشكل 02-01 تلخيص للتكوين كنظام وكيفية عمله[1].

شكل رقم (02-01): نظام التدريب بعناصره الرئيسية.



المصدر: الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2006، الإسكندرية، مصر، ص 167.

المطلب الثاني: أنواع التكوين.

لقد تناولت العديد من الأدبيات عملية التكوين بالدراسة، وبتعدد وجهات نظر الباحثين وبتعدد الدراسات، تعددت التصنيفات والمعايير التي تم على أساسها تقسيم العملية التكوينية أنواع والتي تعتبرها بعض الأدبيات أساليب أو طرق التكوين، وفي مطلبنا هذا سنقوم باستعراض أنواع التكوين وفق مختلف المعايير والتصنيفات.

[1] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167.

الفرع الأول: أنواع التكوين حسب الزمن.

ينقسم التكوين وفق معيار التقسيم حسب الزمن إلى قسيمين، تكوين يُجرى قبل أن يبدأ الفرد العامل عمله في المؤسسة، وتكوين يُجرى بعد أن يلتحق الفرد بالعمل في المؤسسة[1].

أولاً: التكوين قبل الالتحاق بالعمل.

تعتمد العديد من المنظمات على هذا النوع من التكوين لإعداد الفرد علمياً وعملياً بشكل سليم على نحو يؤهلهما للقيام بمتطلبات الوظيفة التي سيشغلانها وعادة ما يعتمد هذا النوع من التكوين في حالات الوظائف ذات بعض الخصوصيات والخاضعة لبعض الضوابط التي تضعها المؤسسة والتي لا تكون معتمدة في معاهد التكوين بشكل عام، وينقسم هذا النوع من التكوين بدوره إلى قسمين:

1- التكوين التوجيهي:

هذا التكوين يعتبر بمثابة عمل توجيهي يمكن الفرد من التعرف على المؤسسة وكيفية سير العمل فيها، ويعرفه على أهدافها ويتكفل بهذا التكوين عادة مكونون عاملون بالمؤسسة، والغاية منه إشعار المتكون بالثقة بالنفس ومساعدته على التعوّد على المؤسسة ومحيط العمل بها، كما يساعده على فهم قواعد العمل وظروفه[2].

2- التكوين على العمل:

يتم هذا النوع من التكوين في موقع العمل، ويتلقى فيها المتكون التوجيهات الضرورية التي تمكنه من القيام بواجبات العمل من زملائه أو رؤسائه، ويتكون هذا القسم من ثلاث مراحل تتكامل فيما بينها:

أ- مرحلة الإخبار: يستمع المتكون في هذه المرحلة إلى المدرب الذي يشرح له كيفية أداء العمل دون أن يمنحه فرصة التطبيق.

ب- مرحلة المشاهدة: يقوم في هذه المرحلة المدرب بأداء العمل على النحو المرغوب تحت نظر المتكون ليقف هذا الأخير على التطبيق السليم للعمل مع السماح له بالتفاعل عن طريق طرح الأسئلة وتدوين الملاحظات.

[1] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، مرجع سابق، ص 130.
[2] عبد الباقي. صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبقي معاصر، الدار الجامعية،2005، الإسكندرية مصر، ص 234

ج- مرحلة الإشراف العملي: في هذه المرحلة يصبح بمقدور الموظف أن يمارس العمل بنفسه ولكن دائما تحت إشراف المدرب ومراقبته فقط.

وهكذا يكون الموظف الجديد قد تعرف على العمل ثم جرب القيام به والتمرن على ممارسته، ولكي تتحقق النتائج المرجوّة من هذا النوع من التكوين لا بد من مراعاة ما يلي:

- خطة وبرنامج زمني لتنمية المتكون.
- تحديد ما يقدم للمتكون من مواضيع.
- تحديد معايير مرجعية لكيفية إنجاز العمل.

وتتبع المؤسسات هذا الأسلوب في التكوين لأسباب موضوعية كحالات عدم توفر المؤسسة على موظفين مؤهلين للقيام بالعمل أو في حال تنقل الموظفين من وظيفة لأخرى أو عند استحداث طرق جديدة للعمل أو اقتناء وسائل ومعدات جديدة.

ثالثاً: التكوين أثناء الخدمة.

يستهدف هذا النوع من التكوين مجموع العاملين ومجموعة الوظائف التي تتميز باختلاف طبيعتها مما يعني اختلاف المشكلات المرتبطة بها، وترجع الأهمية التي يكتسيها هذا النوع من التكوين إلى أنه يحرر الموظف مؤقتاً من مسؤوليات العمل ليتسنى له تجديد نشاطه كما يساهم في اتساع معارف العاملين باتصالهم بأفراد آخرين لتعرف على مشكلات العمل وتبادل الخبرات، كما أنه يناسب إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى، ويُمكن أن يُنفّذ هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة من خلال تلقي الأفراد للتوجيهات ذات الصلة بواجبات الوظائف من رؤسائهم المباشرين في العمل، كما يمكن أن ينفذ خارج المؤسسة عن طريق إرسال الأفراد المراد تكوينهم إلى مؤسسات تكوينية مختصة لفترة زمنية معينة[1].

الفرع الثاني: أنواع التكوين حسب المكان.

ينقسم التكوين حسب المكان إلى قسمين أيضاً، الأول ذلك الذي يتم في مكان العمل، والثاني الذي يتم خارجه، وكل نوع له خصائصه، ويتم اختيار النوع الأنسب حسب حاجات المؤسسة وظروفها.

[1] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 181.

أولاً: التكوين في موقع العمل.

هي عملية تكوين تتم في داخل المؤسسة وفي موقع العمل، ويعد هذا النوع من أقدم أساليب التكوين وأكثرها شيوعاً، خصوصاً إذا تعلق الأمر بالمجال الصناعي، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التكوين تكون بيد شخص واحد بدل أن تتوزع على عدة أشخاص ووظائف كإدارة الموارد البشرية والمشرف على التكوين...، وهذا ما يجعل هذا الأسلوب يتميز بالفاعلية كما أن محدودية عدد الأفراد القائمين على العملية يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات.

وفضلاً على هذا، وكون التكوين يتم في موقع العمل الحقيقي فإن هذا يسهل اندماج المتكون في العمل بسبب الارتباط المادي والنفسي بمكان العمل وجوّه، وينفذ التكوين في موقع العمل بطرق عديدة[1]:

1- التَّلْمَذَةُ الصناعية أو التمهين:

وفق هذه الطريق، يتلقى الفرد تكويناً نظرياً وعملياً في مهنة معينة ولفترة محددة، ثم يلي ذلك تكويناً على العمل ذاته في أحد المصانع أو المنشآت، ويدعى أيضاً بالتكوين المهني، وتم إخضاع هذا النوع من التكوين لمنظمات وتشريعات حكومية بهدف حماية للمتكونين من أي استغلال يتعرضون له من قبل أرباب العمل حيث تم التطرق في هذه التشريعات إلى عدد ساعات العمل والأجور والأعمال التي يمكن للمتكون أن يقوم بها، وتعتمد هذا الأسلوب مراكز التكوين المهني والتي تتكفل بالجانب النظري وتعهد بالجانب التطبيقي العملي إلى المؤسسات المختارة[2].

2- التدوير الوظيفي(التناوب الوظيفي):

هو انتقال الفرد العامل الخاضع للتكوين في المؤسسة من وظيفة أو مهمة إلى أخرى، ومن مكان عمل لآخر، ليتسنى له تكوين صورة ذهنية شاملة عن العمل، مما يعمق الفهم لديه للوظيفة التي يقوم بها وعلاقتها بباقي المهام السابقة واللاحقة لها، الأمر الذي يشكل لديه إدراكاً ووعيا أعمق بما هو مطلوب منه وبمآل مخرجات المهمة التي يؤديها. ويقوم الفرد المتكون بالتنقل بين الوظائف خلال فترة زمنية معينة قد تكون يوماً أو أسبوعاً مثلاً، حيث يتكون في كل مرة على تشغيل آلة أو إنجاز عمل معين، وفي النهاية يتم تحديد مكان عمله الدائم بناءاً على العمل أو الوظيفة الذي أتقنها[3].

[1] الصيرفي. محمد، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع ، ص 182.
[2] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، مرجع سابق، ص 143.
[3] كشواي. باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الثانية، 2006، القاهرة، مصر، ص 131.

3- التكوين الوظيفي المبرمج(الإيضاح):

يقوم المدرب بإنجاز العمل متبعاً مجموعة المراحل المتلاحقة والمتسلسلة للعمل تحت ملاحظة المتكون، يقوم بعدها المتكون بالعمل تحت إشراف المدرب الذي يقوم بالتصحيح والتوجيه وإسداء النصائح وتقديم الملاحظات إلى أن يتمكن المتكون من إتقان العمل بكفاءة وعلى أحسن وجه من دون مساعدة المدرب[1].

4- التوسع الوظيفي:

تتعلق هذه الطريقة بطبقة المدراء وأصحاب المهن الرفيعة أو العاملين المهرة، حيث يتم توسيع صلاحياتهم شيئاً فشيئاً و إسناد أعمال إضافية ومنحهم حرية أوسع في اتخاذ القرار[2].

ثانياً: التكوين خارج موقع العمل.

عندما يتعذر عليها القيام بتكوين أفرادها في مكان العمل لسبب من الأسباب، كأن لا تتوفر على الإمكانيات المادية أو البشرية الكفيلة بالقيام بهذه العملية، تلجأ المؤسسة إلى إرسال أفرادها إلى مؤسسات ومعاهد ومدارس لها الكفاءة اللازمة للقيام بهذه المهمة، ويتميز هذا النوع من التكوين كونه لا يؤثر على سير العمل، فلا يتسبب في تعطل السير العادي للعمل غير أنه يؤخذ عليه كونه يُحَمّلُ المؤسسة أعباء وتكاليف باهظة، ويأخذ التكوين خارج المؤسسة بدوره عدة أشكال وصور تختلف باختلاف الغرض والغاية من التكوين وطبيعته ومستوى والفئات المستهدفة به.

1- المحاضرات:

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب والذي يعتبر من أقدم أساليب التكوين الخارجي وأكثرها انتشاراً في حالات يتطلب موضوع التكوين دراسة وتحليل منطقي وفلسفي أو مناقشة مفاهيم وأفكار نظرية مجرّدة كدراسة النظريات الإدارية مثلاً، كما تستخدم المحاضرات لتنمية ورفع مستوى القدرات العلمية للعاملين على مواجهة المشاكل وحلّها. إلاّ انه يعاب على هذا النوع من التكوين أنه يفتقر للتفاعل بين المدرب والمتكون غير أن هذا يمكن تداركه بفتح النقاش الحر في نهاية المحاضرة إلى جانب إمكانية استعمال هذا الأسلوب كجزء من العملية التكوينية الأكبر أي استعمال هذا الأسلوب إلى جانب أساليب أخرى[3].

[1] كشواي. باري، نفس المرجع السابق، ص 130.
[2] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، نفس المرجع السابق، ص 144.
[3] عبد الباقي. صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 241

2- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

على النقيض من المحاضرات، فهذه الأساليب تتميز بكونها تفاعلية فهي أساليب متعددة الاتصالات تعالج مشاكل تنظيمية متعلقة بالسياسة الإدارية والعلاقات العامة وما إلى ذلك من المواضيع المتعلقة بنشاط المؤسسة واهتماماتها المستقبلية وتحتاج هذه الطريقة إلى مميزات خاصة لا بد من توفرها في المدربين كالكفاءة العالية وذلك لإنجاح هذا الأسلوب؛

3- دراسة حالة:

يعتمد أسلوب دراسة الحالة على الانطلاق من معارف ومعطيات نظرية في حل المشاكل العملية التي تعترض المؤسسة، وذلك بإتباع خطوات معينة، وتعتمد أساساً على قدرات المدرب على التحليل المنطقي وقدرته على الاستنتاج لذا فهي تستهدف بصفة أكبر فئة المدراء ومتخذي القرار حيث يبدأ المدرب بشرح الخلفية النظرية للموضوع عن طريق شرح بعض المبادئ والقوانين والنظريات ثم يسقطها على المشكل العملي عن طريق إعطاء المتكون تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه واستيعابه وقدرته على استخدام معارفه النظرية وتعمل هذه الطريقة على تنمية القدرات البحثية والتحليلية والتقصي لدى المتكون وتثري معارفه بمختلف وجهات النظر ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة؛

3- تمثيل الدور:

يستعمل المدرب موقفاً أو مشكلة شائعة الحدوث متعلقة بالعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية في المؤسسة ويختار المدربُ مُتكوناً أو أكثر لتمثيل مختلف الأدوار في الموقف واتخاذ القرارات ويتم التعليق على ذلك من قبل المدرب والمتكونين لتحليل السلوكيات التي تبرز أثناء تمثيل هذه الأدوار؛

4- المباريات الإدارية:

تتمثل هذه الطريقة في اختيار المدرب لموقف شبيه بتلك المواقف التي تتعرض لها المؤسسة ويقسم المتكونون إلى مجموعتين تختار كل مجموعة شخص يمثل دور المدير بينما يقوم باقي أعضاء المجموعة بباقي الأدوار في المؤسسة وتقوم كل مجموعة بمناقشة ودراسة الموضوع أو المشكل المطروح في شكل نقاش مفتوح حيث يتم التوصل إلى اتخاذ قرارات معينة ويكون دور المدرب هو تحليل ما يجري في الاجتماع ونقد ومناقشة القرارات المتوصل إليها؛

5- الوسائل السمعية البصرية:

عادة ما تستخدم هذه الوسائل إلى جانب وسائل تقليدية أخرى كالسبورة والأقلام وأجهزة عرض الشرائط ، ونظراً للتطور الذي عرفته المعلوماتية ووسائل العرض كالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والدوائر التلفزيونية المغلقة والفيديو والإنترنيت، أصبحت هذه الوسائل توفر الدعم الأنجع والمرافق المفضل لباقي الأساليب والطرق[1].

وأمّا فيما يتعلق بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية فتنتهج نوعين من التكوين، التكوين الداخلي والتكوين الخارجي، وينقسم كل نوع من هذين النوعين إلى باقي الأنواع حسب طبيعة التكوين، فمثلاً بالنسبة للتكوين خارج مكان العمل (في المدارس التقنية) فقد تستعمل هذه المدارس مختلف الأنواع سابقة الذكر كالمحاضرات إذا تعلق الأمر بالمعلومات النظرية الموجهة إلى الإطارات أو الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل وذلك حسب الحاجة، أو التكوين الوظيفي المبرمج بالنسبة للأعوان المنفذون والمتحكمون...

[1] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

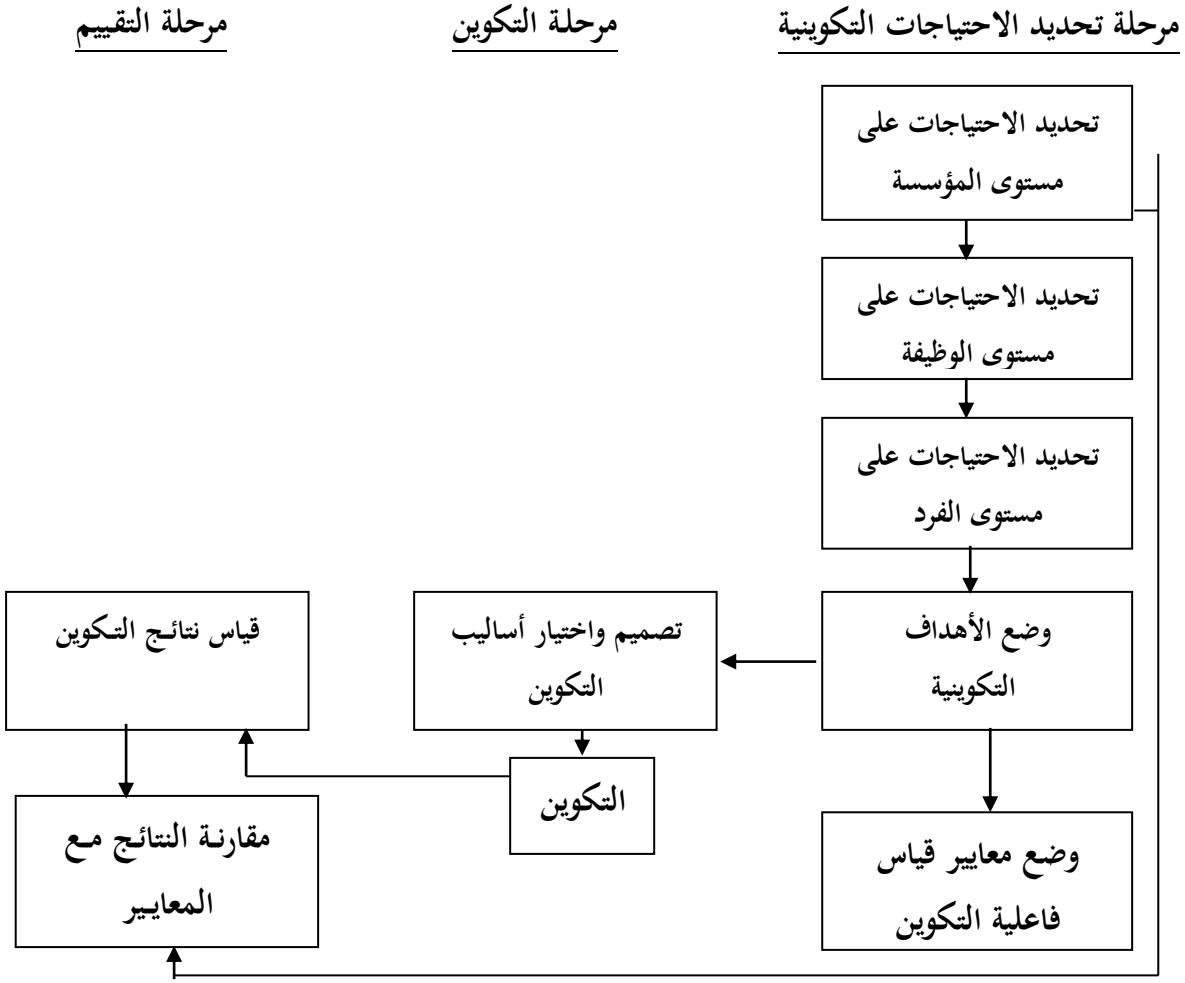
المبحث الثالث: الأسس التطبيقية لعملية التكوين.

لقد استعرضنا فيما سبق مفهوم التكوين في المؤسسة، أهدافه، مبادئه، طرقه وعناصره كنظام وفوائده وأهميته، ومن أهميه يستمد نجاح هذه العملية أهميته، لذا فالمؤسسة بكل الفاعلين فيها في العملية التكوينية يخططون بعناية ويحسبون حساب كل خطوة لإنجاح هذه العملية، فكيف يتم تصميمها لبلوغها أهدافها؟ وكيف يتم تقييمها للوقوف على ما إذا أدّت الغرض منها وإلى أي مدى؟ ومن هم المسؤولون عن العملية التكوينية في المؤسسة يا ترى؟

المطلب الأول: تصميم العملية التكوينية.

في البداية لا بد لنا أن نشير إلى أن تصميم عملية التكوين يختلف عن تصميم برنامج التكوين، لأن تصميم عملية التكوين أشمل من تصميم برنامج التكوين الذي يعتبر جزءً من تصميم العملية ككل، ويتوقف نجاح عملية التكوين على حسن التخطيط لها أي على حسن تصميمها كونها عملية متكاملة المراحل، والشكل (03-01) يوضح ويلخص مختلف مراحل تصميم عملية التكوين وما يتم في كل مرحلة من خطوات وإجراءات.

الشكل (03-01): مراحل تصميم عملية التكوين.



المصدر: حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 135.

الفرع الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.

تمثل المؤسسة نظاماً متكاملاً متسقاً الأجزاء، وتمثل إستراتيجية التكوين جزءاً من إستراتيجيتها وسياستها العامة، لذلك فأي خطوة تخطوها وظيفة الموارد البشرية في هذا الشأن لا بد من أن تتكامل مع باقي الخطط الجزئية للوظائف الأخرى، ومن هنا فإن وظيفة الموارد البشرية تراعي حاجات المؤسسة من العاملين في إطار سياستها وخططها ليتحقق التكامل بين هذه الوظيفة وباقي الوظائف ولتزودها بالأفراد العاملين كمّاً ونوعاً.

وتعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية، وتمثل نواحي القصور الذي تعاني منه المؤسسة والتي يعبر عنها بالفجوة الأدائية المتمثلة في الفرق بين الأداء المستهدف والأداء الحالي، إذ لا بد من تحديد أسباب هذه الفجوة لتحديد الأهداف التكوينية.

وتحدد الاحتياجات من التكوين عن طريق تحليلها إلى ثلاث مكونات، حاجات المؤسسة في المقام الأول، ثم حاجات العمليات والوظائف وفي النهاية حاجات الأفراد[1].

أولاً: تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة.

لضمان تناغم وتكامل دور وظيفة الموارد البشرية مع باقي الوظائف في المؤسسة، ولضمان اتساق نشاطها مع أهداف وسياسات المؤسسة كان لا بد على هذه الوظيفة من تحليل حاجات المؤسسة إلى التكوين من خلال تحليل أهدافها ومواردها وخططها وآجال بلوغ هذه الأهداف، ومدى فاعلية ما هو متاح من موارد بشرية في الظرف الحالي، أو بعبارة أخرى تحليل وتحديد معطيات وضع الانطلاق.

وتستعين وظيفة الموارد البشرية في تحليلها بعدة مؤشرات تستمدها من مستندات المؤسسة من معدلات إنتاجية ونسب حوادث العمل والدوران في العمل والتأخر والغياب والحالة المعنوية لعاملين وعموماً تحليل المناخ التنظيمي، وهذه المؤشرات من شأنها أن تعطي صورة عن احتياجات المؤسسة من التكوين وأولوياته.[2]

ثانياً: تحليل العمليات والوظائف.

يعطي تحليل الوظيفة صورة دقيقة عن نوعية ومحددات وصفات العمل المطلوب، وهذا من شأنه أن يحدد مستوى المهارة والمؤهلات التي لا بد من توفرها في الفرد الذي عليه القيام بهذه الوظيفة، ومن

[1] حجازي. محمد حافظ، مرجع سابق، ص 315.
[2] الهيتي. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003،عمان، الأردن، ص233.

هنا نتمكن من تحديد الحاجة من التكوين اللازم للوصول بهذا الفرد إلى مستوى المهارة الذي يؤهله للقيام بهذه الوظيفة، انطلاقاً من الوقوف على كيفية أداءها الحالي، وما مقدار التحسين الذي يمكن إدخاله على هذه الطريقة وتفاصيل هذه التحسينات؛

ثالثاً: تحليل الفرد.

في هذه المرحلة، يتم تحليل النقائص المتعلقة بالفرد، حيث تركز التحاليل على الأفراد العاملين لا على العمل في حدّ ذاته، فتتم دراسة القدرات الحالية للأفراد ومهاراتهم وما يمكنهم تعلمه واستيعابه من مهارات حالياً ومستقبلاً، ويتم الحصول على ذلك من خلال المقابلات والملاحظات الميدانية التي تُجرى مع العاملين وعبر توزيع الاستبيانات عليهم وبالعودة إلى تقارير العمل وتقارير التقييم؛

في نهاية هذه المرحلة، وقبل الشروع في مرحلة التكوين، لابد من تحديد الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية بدقة ووضوح، سواء كانت أهداف ذات بعد سلوكي أو أهداف متعلقة بالمهارات، ووضع معايير لتقييم فاعلية هذه العلمية من عدمها، شريطة أن تكون هذه المعايير منسجمة مع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها من جهة وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً من جهة أخرى فضلاً على أن هذه الأهداف:

1- لا بد أن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.

2- لا بد أن تكون هذه الأهداف في حد ذاتها معايير للتقييم يقاس على أساسها الأداء.

3- قابلة للقياس كماً ونوعاً من حيث الزمن والتكلفة والجودة في الأداء. [1]

الفرع الثاني: مرحلة التكوين.

يتم في هذه المرحلة، الشروع في العملية التكوينية الفعلية، وتشتمل على ثلاث عمليات تبدأ بتصميم البرنامج التكويني مروراً بالوقوف على وضع هذا البرنامج قيد التنفيذ وإدارته وانتهاءً بتحديد الطرق والأساليب التي لابد من انتهاجها في تنفيذ هذه العملية؛

أولاً: تصميم البرنامج التكويني.

المقصود بتصميم البرنامج التكويني هو تحديد أهدافه التكوينية إضافة إلى انتقاء محتواه وترتيب مفرداته وتوقيتاتها وأساليب التكوين، كما يتم تحديد شروط المشاركة في البرنامج التكويني ومعايير تقييمه وقياس فاعليته؛

[1] حجازي. محمد حافظ، مرجع سابق، ص 316.

ثانياً: إدارة البرنامج التكويني.

هي مجموعة الأعمال والتحضيرات والإجراءات التي تتطلبها العملية التكوينية ولهذه المتطلبات صعيدين، فعلى الصعيد الأول لا بد من توفير كل ما يحتاجه المتكونون ويتمثل ذلك في الحرص على وصول دعوات الالتحاق بالعملية التكوينية والحصول على موافقة الجهات الوصية عليهم وتسطير قوائم بأسمائهم ومستوياتهم وعناوينهم ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم وتأمين وصولهم وعودتهم في الوقت المناسب. أمّا على صعيد المدربين فلا بد للجهات القائمة على العملية التكوينية أن تتأكد من الاتصال بهم وتأمين وصولهم إلى أماكن انعقاد التكوين في الوقت المحدد، وتأمين المستلزمات التي يحتاج إليها المدربون وتقديمهم إلى المتكونين ودفع مستحقاتهم في الأجل المحدد.

ولا بد من أن يتم توفير أماكن مناسبة لهذه العملية، وأجهزة وأدوات تكوين صالحة ومناسبة، ومواد تكوينية مطبوعة، كما لا بد أن يتم الحرص على افتتاح البرامج في الوقت المحدد لها، وعلى شرح البرنامج للمشاركين، وتسجيل أسماء الحاضرين وتوزيع استمارات التقييم عليهم وتوزيع شهادات التخرج في نهاية العملية التكوينية، وكتابة التقرير النهائي الخاص بها؛

ثالثاً: تحديد الطرق المستخدمة في العملية التكوينية.

يتم تحديد الطريقة أو الأسلوب المتبع لتنفيذ العملية التكوينية من بين العديد من الطرق ويخضع ذلك إلى نوعية العملية وظروف المتكونين والمؤسسة، وقد تناولنا هذه الأساليب في المطلب الثاني من المبحث السابق بشكل مفصل؛

الفرع الثالث: مرحلة تقييم ومتابعة فاعلية التكوين.

لقد اعتبرت العملية التكوينية وظيفة من الوظائف التي تُناط بها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وكأي عملية أو وظيفة تؤديها المؤسسة أو نظام جزئي منها، تحتاج عملية التكوين إلى التقييم وفق أساليب علمية للوقوف على مدى تحقيقها للأهداف التي رمت إليها، وتحديد مكان الخلل فيها وأسبابه وتصحيحها للوصول إلى الغايات والنتائج المرجوّة، لأن وظيفة المسؤولين عن العملية التكوينية لا تتوقف عند تصميم وتنفيذ هذه العملية بل وأن تُثْبِتَ أن الاحتياجات التي تم استهدافها قد تمت تلبيتها فعلاً؛

" فتقييم العملية التكوينية إذن هو مجموعة الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه وتحقيقه لأهدافه، وقياس كفاءة المتكونين ومدى التغيّير الذي أحدثته العملية التكوينية عليهم، بالإضافة إلى قياس كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ العملية".[1]

وتعمد المؤسسة إلى هذا التقييم للوقوف على ما يلي:

أولاً: لتحديد مدى ملاءمة البرنامج التكويني (المادة المقدمة) للأهداف والاحتياجات المحددة.

ثانياً: لمعرفة مدى ملاءمة البرنامج للاحتياجات السلوكية للأفراد المتكونين.

ثالثاً: لمعرفة مدى ملاءمة البرنامج التكويني لظروف العمل الحقيقية.

رابعاً: لتحديد مدى ملاءمة الأساليب التكوينية المنتهجة.

المطلب الثاني: معايير تقييم العلمية التكوينية.

لقيام المؤسسة بتقييم العملية التكوينية لا بد لها من طريقة ومعايير أو محددات تحكم من خلال قياسها على مدى نجاح البرنامج التكويني من فشله، وتتمثل هذه المحددات أو المعايير في أربعة معايير، منها ما يمكن القيام به أثناء تنفيذ البرنامج التكويني مثل ردود أفعال المتكونين وانطباعاتهم، والتعليم الذي اكتسبه المتكونون، ومنها ما لا يمكن القيام به إلاّ بعد انتهاء البرنامج وعودة الأفراد إلى مواقع عملهم مثل سلوك المتكونين في العمل بعد العملية التكوينية ونتائج المؤسسة المحققة، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:[2]

الفرع الأول: ردود أفعال المتكونين وانطباعاتهم.

ما من شك أن رأي المتكونين على قدر من الأهمية في تحديد مدى ملاءمة العملية التكوينية من عدمه، ذلك أن رضا المتكونين أمر ضروري لإنجاح العملية برمتها إذ يعكس مدى إحساسهم بالاستفادة من العملية، ويتم قياس هذا الرضا عن طريق توزيع استمارات استقصائية على المتكونين تُصمم على نحو يُمكِنُ من قياس هذا الرضا، غير أن الأمر يبقى نسبي، فالفرد المتكون قد لا يدرك دائماً مدى تأثير البرنامج التكويني عليه فيبقى شعوره أمر والأثر الفعلي للبرنامج التكويني أمر آخر.[3]

[1] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، نفس المرجع ، ص 140.
[2] كشواي. باري، مرجع سابق، ص 141.
[3] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، مرجع سابق ، ص 140.

الفرع الثاني: التعليم الذي اكتسبه المتكونون.

يتم قياس كمّ المعلومات والمهارات والأساليب التي تعلمها الفرد والأمور التي أدركها من البرنامج التكويني، إلاّ أن هذا يبقى غير كافٍ لأنْ يعكس كل ما حصل عليه المتكون، ذلك أن هذا المعيار لا يمكنه قياس مدى التّغير في السلوك الذي طرأ على المتكون بل يقتصر على ما علق في ذاكرته فقط.

الفرع الثالث: سلوك المتكون في العمل.

من مؤشرات نجاح العملية التكوينية، تغيّر سلوك الفرد في المؤسسة، والذي يتم ملاحظته من قبل الإدارة القائمة على المؤسسة أو المشرفين المباشرين على الأفراد الذين اشتركوا في هذه البرامج، وذلك من خلال مقارنة السلوك السابق للفرد مع سلوكه الحالي والذي يتجلي في عدد الغيابات وعلاقة الفرد بزملائه وشكاوى الزبائن والمراجعين...

الفرع الرابع: النتائج المحققة على مستوى المؤسسة .

تعتبر مقارنة النتائج المحققة في المؤسسة قبل تنفيذ العملية التكوينية مع نتائجها بعدها من بين المؤشرات التي تدلُّ على نجاح العملية من عدمه، ويتم ذلك من خلال قياس مجموعة من المؤشرات مثل التكاليف ومستوى معدلات الإنتاجية والجودة، وحجم المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل ومستوى رضا الزبائن، وهذا المعيار بمثابة الامتحان النهائي المحدد لنجاح العملية من عدمه، ولكن ونظراً لتداخل العوامل المؤثر على المؤشرات المذكورة، وتشعب العوامل التي تتأثر بها في المؤسسة، يمكن القول أن هذا يحمّل العملية التكوينية أعباء إضافية قد لا تكون مسؤولة عليها مسؤولية مباشرة.

المطلب الثالث: مسؤولية العملية التكوينية.

مما استعرضناه في المطلبين السابقين نكتشف أن مسؤولية العملية التكوينية هي مسؤولية تشاركية موزعة على عدّة مستويات إدارية في المؤسسة، وتتقاسمها عدة وظائف وأطراف، فالإدارة العليا لها جانب من هذه المسؤولية كما لإدارة الموارد البشرية جانب منها، ولقسم التكوين جانبه هو الآخر، وإلى جانب هؤلاء يتحمل المشرف على التكوين والفرد المتكون على حدّ السواء قسطهما من المسؤولية حيث لا تقل مسؤوليتهما أهميةً عن مسؤولية باقي الفاعلين، وسنتعرض بالتفصيل لدور ومسؤولية كل طرف فيما يلي[1]:

[1] الهيتي. خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص227.

الفرع الأول: مسؤولية الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية في العملية التكوينية.

تستأثر الإدارة العليا في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة وتوجهاتها، ولها الكلمة الأخيرة في ذلك، لذا فدورها في العملية التكوينية فاصل، إذ كون العلمية التكوينية عملية استثمار بشري فلابد أن تلتزم بها الإدارة العليا في سياساتها وقراراتها بما في ذلك تبنيها لثقافة تنظيمية تشجع قيم التكوين وتثمنه كونه من أساسيات استمرار نجاحات المؤسسة ونموها وتطورها؛

وتتحمل إدارة الموارد البشرية كونها الوظيفة القائمة على شؤون الأفراد في المؤسسة، وعلى نحو أدق قسم التكوين فيها جانبه من المسؤولية المباشرة على العملية التكوينية كون هذه العملية شأن من شؤون العاملين، فتشرف على تهيئة كافة المتطلبات التي لا بد منها لإنجاحها من متطلبات بشرية ومادية والتي تخص البرنامج التكويني وضمان تنفيذه على أكمل وجه في وقته ومكانه المحددين؛

الفرع الثالث: مسؤولية المشرف المباشر و الفرد المتكون في العملية التكوينية.

تقع على عاتق المشرف المباشر على العملية التكوينية مسؤولية كبيرة حيث أن دوره محوري وفاعل في حفز وتشجيع الفرد المرشح للتكوين على حضور العملية التكوينية، والاستفادة منها والاهتمام بها، كما عليه أن يسهل له عملية الحضور في الوقت والمكان المقررين، ويوفر له المناخ والموارد اللازمة ويشجعه على التطوير الذاتي؛

كما أن كل الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمشرفين المباشرين على العملية التكوينية قد تذهب أدراج الرّياح إذا لم يتحمل الفرد المتكون مسؤوليته، ولم يلتزم بالجانب الموكل له، والمتمثل في الانخراط في العملية التكوينية بعزيمة وبرغبة صادقة في اكتساب مهارات وسلوكيات ومعارف جديدة، والاستفادة مما تتيحه المؤسسة له من فرص واقتناصها.[1]

[1] حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، نفس المرجع ، ص 148.

خلاصة:

إن المورد البشري في المؤسسة المعاصرة هو مصدر قوتها و تفردها وميزتها التنافسية، فهو القادر على خلق القيمة، وصناعة الفرق بينها وبين المؤسسات الأخرى، والمؤسسة التي لا تملك مورداً بشرياً قادراً على مواكبة التغيرات الحاصلة في العمل هي مؤسسة غير قادرة بدورها على التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحصل في بيئتها ما يجعلها منظمة مهددة في وكيانها.

والتكوين عملية على قدر كبير من الأهمية من منطلق كونها هي التي تمد هذا المورد الثمين بالمهارات والكفاءات والقدرات والسلوكيات المناسبة لأداء وظيفة ما، فهذه العملية تلعب دوراً حاسماً في قدرته على استيعاب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

وأهداف التكوين وإن تشعبت فإنها في نهاية المطاف تصب في هدف واحد أسمى، هو ردم الفجوة بين ما يستطيع فعلة الفرد العامل وما تتطلبه وظيفته في الظروف الحالية من جهة، وما ترجوه منه المؤسسة في الوضع المرغوب والمراد الوصول إليه من جهة أخرى.

ولأن عملية التكوين تأتي استجابة لتغيرات وتحولات تحدث في بيئة العمل بشكل مستمر، كان لا بد لها أن تتسم بالاستمرار والتجدد وأن ترسم أهداف تتفق مع هذه التغيرات بما يخدم أهداف المؤسسة في آن واحد.

وقد طوّر المدراء والقائمون على العمليات التكوينية أنواع وأساليب متعددة للتكوين تتلاءم مع طبيعة حاجات المنظمات من جهة وإمكانياتها وظروفها من جهة أخرى، فتفاضل المنظمات في اختيار الأسلوب الأنسب لها وفق هذه المعايير، فمن الأساليب ما هو مناسب للتزويد بمهارات معينة، فالمهارات العملية تحتاج لأسلوب التلمذة مثلاً ومنها ما يناسب التزويد بالمعلومات النظرية كالمحاضرات، ومنها ما هو مكلف ومنها ما هو أقل كلفة، ومنها ما يمكن أن تنفذه المنظمات في ظروف معينة ولا تستطيع ذلك في ظروف أخرى.

وتَعْتَبرُ المؤسسة العملية التكوينية نظاماً قائماً له مدخلات وعليات ومخرجات وبيئة وتغذية مرتدة، وككل العمليات في المؤسسة يخضع لعملية تقييم ومقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم انجازه فعلاً وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها.

الفصل الثاني

إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتكوين.

تمهيد:

تتسم بيئة الأعمال دوماً بعدم الثبات، إلاّ أن البطء النسبي الذي كان يميز التغّيرات التي كانت تحصل فيها في السابق كان يوهم بذلك، حيث كان يُفْترض هذا الثبات بحكم أن التّغيّرات لم يكن لها الأثر الكبير والسريع على أعمال المؤسسات، ولكن ونتيجة للتطور التكنولوجي والثورة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكإفراز من إفرازات العولمة بات التّغيّر سريعاً ومتسارعاً، وصار له الأثر الكبير، وأصبح لزاماً على المنظمات مجاراته ومواكبته سعياً منها لاسترجاع توازنها وتناغمها مع بيئتها، والذي يختل كلما حدث تغّير في هذه البيئة، والاستجابة لحالة اختلال التوازن هذه، تكون عبر إحداث التّغييرات الداخلية المناسبة، المدروسة والمخطط لها والتي من شأنها ضمان استمرار المؤسسة لتأدية مهامها وتحقيق أهدافها على النحو المرجوّ، حيث تناولنا هذا الفصل في ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة التغيير ومقاومة التغيير.

المبحث الثالث: دور عملية التكوين وأثرها في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: التّغيير التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي، فنحدد مفهومه، أسسه ومبادئه، ونعدد أنواعه ومجالاته، ثم نتطرق إلى أهدافه وأهميته ونستعرض أسبابه وخطواته، لننتهي بمقومات نجاح عملية التغيير وأسباب فشلها.

المطلب الأول: ماهية التّغيير التنظيمي.

تعرض الكثير من المؤلفين والباحثين في أدبياتهم إلى مفهوم التغيير التنظيمي، وفي خضم ذلك عرّج بعضهم على مفاهيم لمصطلحات أخرى كمفهوم التّغيُّر ومفهوم التطوير التنظيمي، وهي مفاهيم ذات صلة بموضوعنا والتي قَدَّرْنَا أنّنا بحاجة لتبيانها إجلاءً للُّبْسِ و تدقيقاً وزيادة في الفهم، وسنحاول بعد ذلك أن نحيط بالأدبيات التي عرفت التغيير التنظيمي وحددت أنواعه و مختلف معايير تقسيمه، حيث سنحاول استعراض أكبر قدر ممكن من وجهات النظر المختلفة، آملين في إثراء الموضوع قدر الإمكان كما سنحاول في الأخير عرض خصائصه التي تميزه.

الفرع الأول: تعريف التّغيّير التنظيمي ومصطلحات ذات صلة.

لقد تعددت تعريفات التغيير التنظيمي بتعدد وجهات وزوايا النظر إليه، وقد سُقنا في موضوعنا هذا العديد من هذه التعريفات تعمدنا اختيارها على نحو مختلف تارةً، ويكمل بعضه بعضاً تارةً أخرى، رغبة منّا في الوصول إلى تعريف شامل نلامس فيه أكبر عدد ممكن من وجهات النظر المختلفة في آن واحد دون أن نُخِلَّ بتناغم وتماسك التعريف.

وقد عُرّف التّغيير التنظيمي على أنه "عملية إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها".[1]

ويركز هذا التعريف على محل التغيير وموضوعه من جهة وعلى أهدافه من جهة أخرى، ورغم أنه يتحدث عن التغيير إلاّ أنه يقصد التغيير التنظيمي إذ لا ينفك يورد في نص تعريفه عبارات من قبيل "...العمل التنظيمي..." و "...ملاءمة أوضاع التنظيم..." و "...استحداث أوضاع تنظيمية...".

كما عرّفه "أندرو سيزولاقي" و"مانك جي والاس" على أنه يعتبر عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام

[1] الآغا. وفيق حلمي، القيادات الإدارية ودورها في تطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، 2010، غزة، المجلد 12، العدد 2، ص 306.

معارف وأساليب من العلوم السلوكية، ويتناول هذا التعريف التّغيير على نفس النحو الذي لمسناه في تعريف "السلمي" غير أنه يركز على الطريقة في كونها الربط بين حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المؤسسة إلى النمو والتطور مع أهداف المؤسسة وذلك باستخدام أساليب سلوكية ويقصد بها التحفيز مثلاً، وهو الأخر ورغم أنه لم يتحدث عن التغيير التنظيمي إلا أنه يقصده بتعريفه كما هو بادٍ.[1]

وعرّف "كامل محمد المغربي" التغيير على أنه: "عبارة عن توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لهاتين القوتين مع بعضهما تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة"؛

كما تناولت العديد من الأدبيات التغيير التنظيمي بالتعريف وقد عرفه *Burnes, B* في كتابه على أنه: "ليس إلاّ عملية مستمرة من التجريب والتكيّف التي تهدف إلى ملاءمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة"؛

أمّا Packhard فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستخدام العلوم السلوكية.[2]

وعرف أحمد ماهر التغيير على أنه خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة تعتمد على تعاون الأفراد فتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.[3]

وما يمكن فهمه واستخلاصه من هذه التعريفات هو أن التغيير في المؤسسة لا بد أن يكون مقصوداً ومخطط له فهو عملية واعية من المؤسسة يستهدف جزءاً من المؤسسة أو سائر أجزائها غايته تحسين أدائها معتمداً على جهود وتعاون سائر الأفراد ودراسة ومراعاة ما تقتضيه البيئة وموقف المؤسسة، فالتغيير بداية ونهاية هو استجابة لمجموعة من التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، يتيح لها التناغم معها والعمل والاستمرار.

وعرفه D.Holt بأنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو

[1] دودين. احمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، 2012، عمان، الأردن، ص 19.
[2] الآغا. وفيق حلمي، مرجع سابق، ص 305.
[3] ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص14.

إجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها وهذا لغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء والاستمرار والنمو."[1]

ويسوق الكاتب في هذا التعريف كلاً من المدى الزمني للتّغيير التنظيمي والذي يكون عادة طويل بمعنى أنه يعطيه بعداً استراتيجياً، كما أنه يسلط الضوء على الجوانب التي قد يمسها هذا التّغيير ويستهدفها من خطط وسياسات وهيكل تنظيمي وسلوكيات وإجراءات ليختم تعريفه بالأسباب الجوهرية التي تدفع إلى التّغيير دون أن يُغْفِلَ أهدافه.

وكتعريف شامل للتغيير التنظيمي خلصنا إلى التعريف التالي:

التّغيير التنظيمي هو الجهد المبذول من قبل الإدارة العليا في المؤسسة والذي يتسم بكونه مخطط له، مدروس، منظّم ويتصف بالاستمرارية وذو بعد استراتيجي فهو ليس مجرد ردود أفعال، يُعبّر عن استجابة هذه المؤسسة إلى التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية ويسعى إلى ملائمة الأوضاع التنظيمية مع إملاءات هذه البيئة والحفاظ على التوازن والتناغم معها، وذلك عن طريق استحداث طرق وأساليب جديدة هدفها تحسين جزء أو كل المؤسسة والانتقال به من وضع حالي غير مرغوب فيه إلى وضع جديد مرغوب فيه، معتمداً في ذلك على تعاون الأفراد من خلال توحيد أهدافهم وطموحاتهم الشخصية مع أهداف المؤسسة.

وإلى جانب مفهوم التغيير التنظيمي، رأينا أنه من الضروري أن نتطرق بالتعريف إلى التغيّر والتطوير التنظيمي لتفادي الالتباس بين المصطلحات ولإثراء الموضوع أكثر.

تعريف التَّغَيُّر: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق لها، فهي عملية تلقائية عفوية تفرزها التحولات البيئية أو المناخية وليس للمنظمة أي يد فيها[2].

تعريف التطوير التنظيمي: يعرف الدّهان التطوير التنظيمي على أنه عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها وذلك بإحداث تأثيرات على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

والواضح من خلال تعريف التغيير التنظيمي وتعريف التطوير التنظيمي هو اشتراكهما في الأهداف والوسائل بل يرى بعض الباحثين أن التطوير هو التغيير ويرى غيرهم أن التطوير هو التحسين ويرى

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2015، عمان، الأردن، ص23.
[2] دودين أحمد يوسف، مرجع سابق، ص 20.

آخرون أن التطوير هو التجديد ويرى Wendell French أن التطوير التنظيمي هو نوع محدد من التغيير التنظيمي المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المؤسسة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل.[1]

الفرع الثاني: أسس ومبادئ التّغيير التنظيمي.

إن أهمية التغيير التنظيمي تحتّم على الدارس تحديد أو بيان المبادئ الأساسية التي لا بد من توفرها لتكفل لهذا التغيير التنظيمي النجاح وعدم الحياد عن الأهداف المرسومة له، وفيما يلي هذه المبادئ أو الأسس:[2]

أولاً. إذا ما عمدت المؤسسة –على اعتبارها النظام الكلّي– إلى إحداث تغييرات على مستوى أحد أنظمتها الفرعية أو بعض منها أو في جزء من أحد أنظمتها الفرعية، فلا بد أن تعمد بالتزامن أو في وقت لاحق حسب ما يقتضيه الموقف إلى إحداث تغييرات على المؤسسة ككل، يتناسب مع الأثر الذي يتركه التغيير في النظام الفرعي على باقي أجزاء المؤسسة وإلا فإن هذا التغيير سوف يحدث حالة من عدم التوازن في المؤسسة قد يتسبب في فشل التغيير برمته؛

ثانياً. لا بد من أن تمس عملية التغيير في المؤسسة بدرجة أكبر، تلك الأجزاء التي تتعرض إلى قدر أكبر من الضغوطات البيئية الباعثة على التغيير كمرحلة أولى، ومن ثم يستمر العمل على باقي الأجزاء الأقل عرضة لهذه الضغوط بشكل تدريجي؛

ثالثاً. عند دراسة إمكانية إجراء تغييرات على الأجزاء المراد استهدافها في المؤسسة, لا بد من تحليل الضغوطات الباعثة على التغيير ودرجتها وتحليل قوة النتائج المحتملة التحقيق من عملية التغيير هذه، وذلك قبل الشروع في التنفيذ بغية اتخاذ الإجراءات والتدابير الكفيلة بتجنب الأجزاء التي قد تحدث ردود أفعال سلبية أو غير مرغوبة تجاه عملية التغيير؛

رابعاً. عند إجراء تغييرات تنظيمية على أحد المستويات التنظيمية فإنه لا بد من أن يراعى ذلك باتخاذ إجراءات مناسبة على المستوى الأعلى وكذا الأدنى تفادياً لحالات عدم التوازن والاتساق والتناغم والذي قد يهدد المؤسسة في كيانها؛

خامساً. إذا استهدف التغيير التنظيمي كل هيكل المؤسسة أو جزءاً كبيراً منه، فإن هذا يُحتّم على المؤسسة إحداث تغيّيرات على مستوى السياسات والبرامج والإجراءات وذلك للحفاظ على التناسق

[1] دودين. احمد يوسف، نفس المرجع السابق، ص22.
[2] خليل. محمد حسن الشّماع، خضير. كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2007، عمان، الأردن، ص 372.

بين التغييرات المتخذة على مستوى الهيكل التنظيمي وقدرة تنفيذ المؤسسة لسياساتها وأهدافها، أو بعبارة أخرى فالسياسات والأهداف قد تتعارض مع ما قد تُفْضي إليه التغييرات على الهيكل التنظيمي إذا لم يتم تحيينها.

سادساً. عند تبني المؤسسة لأي تغيير، لا بد لها أن لا تُغفل أيّاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؛

سابعاً. يحتاج التغيير التنظيمي إلى حشد جهود سائر الأفراد العاملين في المؤسسة، فنجاحه أو فشله مرهون بمدى مشاركة وانخراط وإسهام أفرادها العاملين في هذه العملية وتبنيهم لها وعدم إعاقتها.[1]

الفرع الثالث: أنواع التّغيير التنظيمي ومجالاته:

يعتبر التغيير التنظيمي في عالم المنظمات موضوعاً هاماً بقدر ما هو صعب، بالنظر إلى التعقيد والتنوع الذي يتميز به، حيث قُسِّمَ إلى أنواع حسب مداه وعمقه وسرعته، فالتغيير التنظيمي قد يكون شاملاً أو جزئياً، عميقاً أو هامشياً، كما يمكن أن يكون تدريجياً أو سريعاً.[2]

وكما للتغيير أنواع له مجالات متعددة قد يمسها في المؤسسة، وفي هذا الفرع سنتطرق إلى معايير تقسيم التغيير إلى أنواع وكذا المجالات التي قد يستهدفها.

أولاً: أنواع التّغيير التنظيمي.

إن اختلاف وجهات النظر التي يتبناها المفكرون عند تصنيفهم للتّغيير التنظيمي إلى أنواع يؤدي إلى اختلاف في المعايير أو الأسس التي يبنون عليها تقسيماتهم، ومن هنا جاء هذا الاختلاف الكبير وبالتالي العدد الكبير من الأنواع. وقد تبنى بعض الباحثين والكتّاب معايير عدّة فقسّموا التغيير التنظيمي إلى المعايير والأنواع التالية[3]:

1: أنواع التغيير التنظيمي حسب مدى التغطية.

يُقسم التغيير التنظيمي حسب مدى ما يغطّيه من وظائفٍ أو مستوياتٍ أو أجزاءٍ في المؤسسة فيمكننا بذلك من تمييز نوعين من التغيير وفق هذا المعيار هما[4]:

أ– تغيّير كلّي: وقد يشمل هذا النوع من التغيير نظاماً أو منظمة بأكملها، أو قد يستهدف قسماً بأكمله أو إدارة كاملة أو مصنعاً أو سائر أفراد المؤسسة، ومن أمثلة هذا النوع يمكن أن نورد الخصخصة

[1] خليل. محمد حسن الشّماع، خضير. كاظم محمود، مرجع، ص 373.
[2] Olivier. Meier et autres, Management du changement, DUNOD, 2012, Paris, Page 1.
[3] ماهر. أحمد، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 16.
[4] عليان. ربحي مصطفى، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، عمان، الأردن، ص 110.

أو تبني نظام الجودة الشاملة أو عملية الاندماج مع كيان أو منظمة أخرى، ويعتمد هذا النوع من التغيير في حالات الفشل الكلّي؛

ب– تغيّير جزئي: ويشمل هذا النوع عنصراً أو مجموعة من العناصر أو جزءً أو مجموعة من الأجزاء في أحد أنظمة المؤسسة أو بعض أنظمتها، ومن أمثلته إجراء حركة لعدد من العاملين أو إجراء تدريب لهم أو تغيير وظيفة ما أو تغيير إجراء ما، ويناسب هذا النوع حالات الفشل الجزئي في وظيفة أو إجراء أو في حالة الضعف لدى مجموعة من العاملين مثلاً.

وقد حذا حذو ماهر، جرادات ناصر وآخرون فقسموا التغيير التنظيمي وفق معيار أسموه مدى التغيير إلى تغيير واسع المدى على غرار التغيير الكلي والتغيير المحدود على شاكلة التغيير الجزئي.

2– أنواع التغيير التنظيمي حسب درجة الهيكلة.

والمقصود هنا بدرجة الهيكلة (حسب المؤلف) هو درجة التخطيط وهيكلة عملية التغيير وليس درجة التغيير في هيكلة المؤسسة، ونميز وفق معيار التقسيم هذا نوعين من التغيير التنظيمي هما[1]:

أ– تغيّير هيكلي: أو بالأحرى تغيير مهيكل أي مخطط له ومحدد الملامح والنتائج على حد السواء بمعنى أنه يخضع لخطة رسمية محدد المراحل ومسؤولياتها موزعة على عدة مناصب ومبينة على جدول زمني وميزانية؛

ب– تغيّير عفوي: ولا نقصد به تغييراً غير مخطط بالمطلق، بل على العكس فهو تغيير مخطط له إنما يفتقد الصفة الرسمية بمعنى أنه تغيير ناتج عن تحمس بعض المسئولين في المؤسسة لذا فهو يتميّز بالتخطيط على عكس ما توحي به التسمية غير أنه يفتقد إلى الرسمية فليس له خطة مكتوبة أو ميزانية.

3– أنواع التغيير التنظيمي حسب سرعة التنفيذ.

ويُمَيّزُ هنا نوعان من التغيير هما[2]:

أ– تغيير تدريجي: وهو تغيير يتسم بالبطء ويعتمد على تراكم تغييرات صغيرة على مراحل متتالية تأخذ مداها في الزمن، مما يتيح للمنظمة فرصة التعلم من تجاربها السابقة والحصول على خبرات متراكمة تمكنها من إحداث التغيير بسلاسة متفادية الارتباك الناتج عن تسارع التغييرات؛

[1] ماهر. أحمد، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 17.
[2] جرادات. ناصر ، المعاني. أحمد إسماعيل ، عريقات. أحمد يوسف ، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2013، عمان، الأردن، ص 49.

ب– تغيير فجائي (فوري): هو تغيير سريع يتميز بتلاحق التغييرات تحتمه طبيعة التغيير ومدى إلحاحه وقد يُنتهج هذا النوع كإستراتيجية لتفادي تنامي فرص ظهور المعارضة والمقاومة التي من شأنها إرباك عملية التّغيير برمتها؛

4– أنواع التغيير التنظيمي حسب الشكل والمضمون.

ويتضمّن هذا المعيار نوعان من التغيير هما:

أ– تغيير شكلي: وهو تغيير لا يلامس الجوهر بل يكتفي بإحداث تغييرات سطحية كتصميم أنظمة مثلاً أو إعادة تصميمها من دون التركيز على استعمالها والاهتمام بتنفيذها أي أن المؤسسة تكتفي بالجانب الشكلي للتغيير؛

ب– تغيير في المضمون: ويهتم هذا النوع من التغيير بالأهداف والنتائج كما يركز على المشاكل والعلاج، ويستخدم المهارات الإنسانية من خلال وضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يساهم في تطبيقها العاملون، فيتدربون عليها وتُوكل لهم صلاحيات لتنفيذها مما يركز الجهود على الوصول إلى نتائج ملموسة وحقيقية تغير فعلاً من وضع المؤسسة وتهتم بالمضمون ولا تكتفي بالشكليات.[1]

وهناك من تناول هذا المعيار تحت مسمى عمق التغيير وقد تم تمّيز نوعين من التّغيير، الأول تغيير سطحي ويتناول القشور والذي يكافئ التغيير الشكلي والثاني تغيير عميق ويتناول الجذور ويكافئ التغيير في المضمون، ومثال التغيير السطحي اقتناء حاسوب من قبل المؤسسة والذي هو بمثابة استبدال آلة حاسبة أو آلة كاتبة بجهاز حاسوب، بينما اعتماد الأتمتة واقتناء نظم معلومات بكل ما يرافق ذلك من تكوين وتدريب للعاملين وتغيير في الوظائف بغية تحسين أداء المؤسسة يعتبر تغييراً عميقاً.

ثانياً: مجالات التّغيير التنظيمي.

تختلف أوجه التغيير وأهميته والمجالات التي يستهدفها إذ قد يمس التغيير جانباً في المؤسسة أو أكثر بل وقد يمس سائر أجزاء المؤسسة وذلك حسب ما تمليه البيئة والدوافع التي قادت إلى التغيير والأهداف التي ترجى منه، ومن هذه الجوانب نذكر:

[1] ماهر. أحمد، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 18.

1- الأهداف والإستراتيجية.

قد تمس عملية التغيير في المؤسسة أهداف تجر لا محالة إلى تغيّير الأدوات التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف والغايات وبالتالي تغّير المؤسسة استراتيجياتها، وهذا يعني أن التّغيّير جوهري وعميق، لأنه سيؤثر على وضع المؤسسة على المدى الطويل، وللتّغيير على هذا المستوى تداعيات تجر إلى تغيّيرات في المجالات الأخرى لأن إستراتيجية وأهداف المؤسسة لها علاقة بسائر ممارساتها ووظائفها، ومن ثم فإن إعادة النظر في الأهداف والإستراتيجيات له الأثر الكبير على النظرة إلى سائر ما تقوم به المؤسسة نظراً للترابط الوظيفي بين هذه المجالات فتكون هذه نقطة بداية فقط لتغييرات قصد دعم التغييرات وفق ما تقتضيه الإستراتيجية الجديدة المعتمدة[1].

2- تغيير سلوكيات الأفراد.

قد تطال عملية التغيير أفراد المؤسسة، فقد تلجأ المؤسسة إلى الاستقطاب والتوظيف كما قد تلجأ إلى الترقية أو الإحلال وقد تلجأ إلى التسريح أو التكوين التكوين قصد تغيير سلوك الأفراد والرفع من مهاراتهم وتعزيز معارفهم لتمكينهم من أداء مهمة ما، أو تغيير موقفهم من فكرة ما، إلى غير ذلك من العمليات التي تمس الأفراد في المؤسسة بشكل مباشر، وقد تُفْرض هذه التّغيّيرات بسبب تغيّيرات أخرى تكون قد مست مجالات أخرى كالتغيير في الإستراتيجية أو تغيير في التكنولوجيا المستخدمة مثلاً.[2]

3- السلع والخدمات.

قد يُشَخَّصُ الخلل في المؤسسة على مستوى مخرجاتها من سلع وخدمات مما يستوجب إحداث تغيير على هذا المستوى، فتعمد إلى التحسين في منتجاتها أو طرح منتجات جديدة أو سحب منتجات بعينها كاستجابة لما تمليه السوق عليها قصد الحفاظ على حصتها السوقية أو اختراق أسواق جديدة.[3]

4- تقنية المنظمات في المجال التكنولوجي.

تكتشف المؤسسة أحياناً مكامن القصور في إنتاجيتها أو في نوعية منتجاتها والعائد إلى التكنولوجيا المستعملة، فتعالج الأمر باقتناء تكنولوجيا جديدة ومناسبة.

[1] عبوي. زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2006، عمان ، الأردن ، ص39.
[2] مختار. حسن محمد أحمد محمد، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2014، ص 86.
[3] مختار. حسن محمد أحمد محمد، نفس المرجع السابق، ص 94.

5- المهام والوظائف.

قد تفرض التغيّرات الحاصلة في البيئتين الداخلية أو الخارجية أو تلك التغييرات التي تتبناها المؤسسة في المجالات الأخرى وضعاً جديداً يجعل من الضروري إعادة النظر في الوظائف أو المهام الموكلة إلى هذه الوظائف، فتعيد تصميمها سعياً منها إلى تحسين الاتصال والفاعلية التنظيمية، وتعزيز قيم الثقة والتعاون والعمل الجماعي بينها.

6- الهياكل التنظيمية.

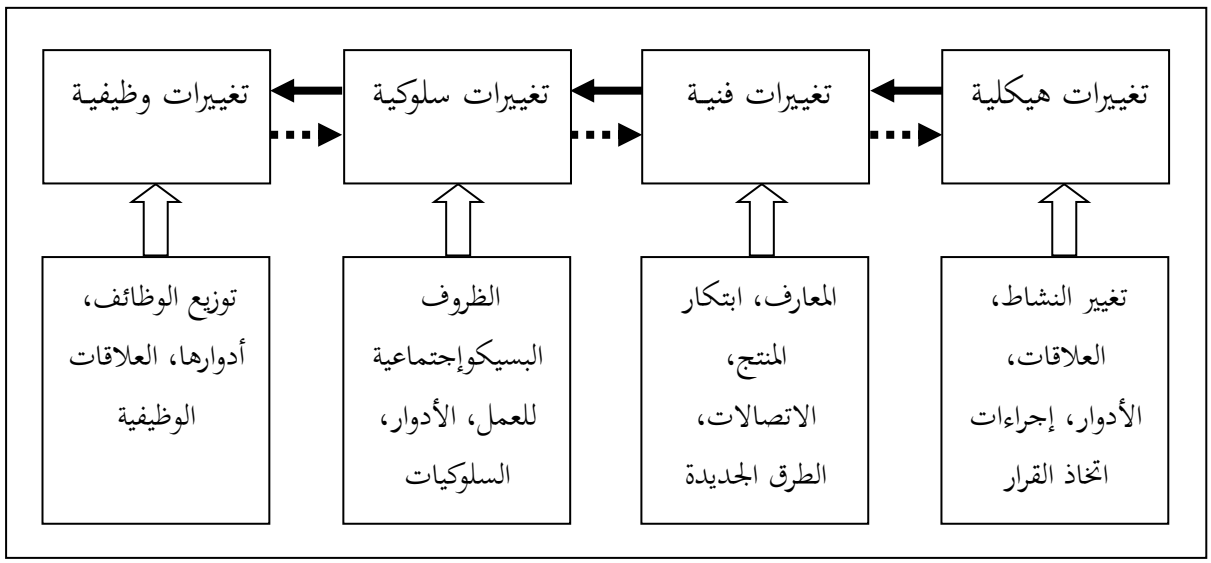
تعمد المؤسسة -عند حاجتها إلى التغييرات العميقة- إلى تغيير هيكلها التنظيمي وذلك لحاجتها إلى التوجه إلى اللامركزية أو إعادة تصميم مستويات الإدارة أو عند اعتماد الرقمنة أو عند تحولها إلى منظمة متعلمة أو عند حاجتها إلى تعزيز هيكلها غير الرسمي.

7- الثقافة المؤسسية (التنظيمية).

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود المؤسسة، أي التي يشترك فيها جل الأفراد، وتشمل العلاقات والتفاعل بين الأفراد، والتي تحدد بالنتيجة القواعد السلوكية لهؤلاء الأفراد، ولكونها كذلك، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على إحداث تغييرات على هذه الثقافة لإنجاح باقي أوجه التغيير الأخرى أو مجالاته ولتفادي التعارض بين هذه الثقافة والقيم والمضامين التي يحملها التغيير[1].

والجدير بالذكر أن هناك من الباحثين من اختصر هذه المجالات السبع في أربع سماها المحاور الأساسية للتغيير (تغييرات هيكلية، فنية، سلوكية ووظيفية) والملخصة في الشكل (01-02):

الشكل (01-02): المحاور الأساسية للتغيير.



المصدر: جرادات. ناصر ، المعاني. أحمد إسماعيل ، عريقات. أحمد يوسف ، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2013، عمان، الأردن، ص 46.

[1] PICHAULT. François, gestion du management, de Boeck, 2e édition, 2013, Bruxelles, Belgique, page 21.

حيث اعتبر الباحثون الذين يرون أن مجالات التغيير التنظيمي تتمثل في أربعة محاور أن التغيير التنظيمي يمكن أن يكون إمّا هيكلياً يتمثل في تغيير النظام والأدوار وإجراءات اتخاذ القرارات، أو أن يكون عبارة عن تغييرات فنية وتقنية وتتمثل في ابتكارات في المنتج أو تغيير في تكنولوجيا الاتصالات واستحداث طرق جديدة للإنتاج أو استقدام تكنولوجيات جديدة، أو يمكن أن تكون التغييرات على مستوى السلوك عند الأفراد وذلك بتغيير ظروف العمل والظروف الاجتماعية للعاملين، كما أنه تكون وظيفية تتمثل في توزيع الوظائف والعلاقات الوظيفية والأدوار.

المطلب الثاني: طبيعة التغيير التنظيمي.

ما من شك أن استمرار المؤسسة في النمو وتحقيق الأرباح أمر على قدر بالغ من الأهمية، ذلك كونه السبب الرئيسي في إنشاءها، والعامل الجوهري في بقاءها، ومن أهمية بقاء المؤسسة يستمد التغيير التنظيمي أهميته، كونه من المتطلبات التي لا مناص منها لهذا البقاء والاستمرار، فالمؤسسة في كثير من الأحيان تجد نفسها مجبرة على التغيير من أجل الحفاظ على مستوى أدائها أو تحسينه.

ولا يمكن أن نقدر أهمية التغيير التنظيمي فعلاً ما لم نقف على الأهداف التي تصبو المنظمات إلى تحقيقها من وراء هذا التغيير، سواء كانت تلك الأهداف التي تتعلق بالفرد على وجه الخصوص أو تلك التي تتعلق بالمؤسسة ككل، فعلى قدر عظمة الأهداف تكون الأهمية، وسنستعرض في هذا المطلب جوانب أهمية التغيير التنظيمي ونلي ذلك باستعراض الأهداف التي يمكن أن تتحقق من وراء التغيير التنظيمي لنعرج على الأسباب الباعثة على التغيير والخطوات المتبعة في تنفيذ عملية التغيير.

الفرع الأول: أهداف التّغيير التنظيمي.

لا تعمد المؤسسة إلى التغيير التنظيمي لمجرد التغيير ما لم يكن من وراءه غايات أو أهداف تتجاوز في أهميتها ومنافعها تكاليف عملية إحداث التغيير تلك، ومن الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها[1]:

1- رفع قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم والعمل في تناغم مع بيئتها والمتسمة بالتغير المستمر فتمكن المؤسسة من الرفع من قدرتها على البقاء والاستمرار.

2- زيادة قدرة المؤسسة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز أهدافها العامة.

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم وتحفيزهم على إحداث التغيير المطلوب.

[1] عليان. ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 80.

4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية والرّضا الوظيفي لهم في آن واحد.

5- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

6- الكشف عن الصراعات داخل المؤسسة وإدارتها والاستفادة منها لمصلحة المؤسسة.

7- الرفع من اهتمام العاملين بأهداف المؤسسة وجعلهم أكثر تبنٍ لهذه الأهداف مما يساهم في ترسيخ انتمائهم وتكريس ولائهم لمنظمتهم.

8- تكوين فريق إدارة أكثر تقبلاً وتحقيق درجة أعلى من التعاون.

9- ترشيد النفقات والوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

10- مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير أنماط السلوك لدى الأفراد في المؤسسة.

11- جعل المؤسسة أكثر مرونة وتمكينها من مجاراة التغيّرات البيئية والتطورات التكنولوجية التوافق معها.

الفرع الثاني: أهمية التّغيير التنظيمي.

يحظى التغيير التنظيمي باهتمام سائر المدراء والعاملين في مجال الإدارة بشكل عام، والمهتمين بالشأن الإداري من دارسين ومؤلفين على الخصوص، ويستمد التغيير التنظيمي هذه الأهمية من أهمية الدور الذي يلعبه في الإبقاء على حيوية المؤسسة والحفاظ على قدرتها على التأقلم مع متغيرات بيئتها، والتغلب على التحديات التي تهددها في كيانها وأهدافها، وتتجلى أهمية التغيير التنظيمي في العديد من النقاط نورد فيما يلي أهمها[1]:

أولاً: الحفاظ على الحيوية والفاعلية.

من أهم ما تَبُثُّهُ عمليات التّغيير المستمرة هو روح التجدد والحيوية والقدرة على التفاعل كما تساهم في القضاء على اللامبالاة والروتين والركون إلى السلبية والجمود؛

ثانياً: تنمية القدرة على الابتكار.

تحمل عملية التغيير لا محالة أفكاراً وممارسات وسلوكيات جديدة تدفع الأفراد في المؤسسة دفعاً إلى الإبداع والابتكار، حيث أن عملية التغيير في حد ذاتها ولإحداثها تحتاج إلى هذا الابتكار بالإضافة إلى الابتكار والإبداع الذي يحتاجه الأفراد في المؤسسة لمواكبة ومجاراة هذه التغييرات بل وأحياناً لمقاومتها.

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص 26-29.

ثالثاً: إنماء الرغبة في التطوير.

تصبح عملية التغيير في حد ذاتها-خصوصاً إذا ما كتب لها النجاح- حافزاً يدفع المنظمات والأفراد على حدّ السّواء إلى الاستمرار في إحداث تغييرات وتطويرات لا نهاية لها، بغية الارتقاء بالأداء والسعي لملامسة الكمال؛

رابعاً: التوافق مع المتغيرات.

إن التغيّرات المستمرة التي تحدث في بيئة الأعمال تدفع المؤسسة وتجبرها على إحداث تغييرات وإصلاحات في داخلها، تسعى من خلالها إلى استعادة التوازن والتناغم مع محيطها، واحتواء الخلل الذي أحدثته تلك التغيّرات في البيئة من أجل أن تستمر في التطور والنمو وأداء رسالتها ولا بد من أن التغيّرات التكنولوجية جزء من هذه المستجدات البيئية التي لا بد من مواكبتها والتأقلم معها واحتواءها؛

خامساً: الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

تطمح المنظمات دوماً إلى الأحسن وإلى أن تكون أكثر كفاءة وفعالية مما يجعلها في سعي دائم إلى تحسين أدائها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحسين الإنتاجية هو جزء لا يتجزأ من هذا الهدف فهو في النهاية وجه من أوجه قوة الأداء.

الفرع الثالث: أسباب التّغيير التنظيمي وخطواته.

تعددت الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى إحداث تغييرات إمّا على سائر النظام أو على نظام فرعي منها، إن على مستوى السلوكيات أو على مستوى الإجراءات أو على مستوى الهيكل التنظيمي، وقد تطرقت الكثير من الأدبيات إلى مصادر التغيير هذه، وتعددت طرق تبويب هذه الدوافع من كاتب إلى آخر، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه التصنيفات إلى جانب الخطوات المتبعة في تنفيذ عملية التغيير.

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي:

في ما يلي، سنقدم مجموعة من التصنيفات التي على أساسها تم تقسيم مصادر التغيير في المؤسسة وأسبابه الدافعة حيث اختلفت هذه التقسيمات وتنوعت بين من صنفها من حيث مصدرها وبين من صنفها من حيث محلها.

1- تصنيف كاست ورونزويك Kast & Rosenzweig.

قسم كاست ورونزويك مصادر التغيير في المؤسسة أو الأسباب الدافعة له إلى الأقسام التالية[1]:

أ – البيئة:

تعتبر البيئة الخارجية بمتغيراتها من أهم وأسباب ومصادر التغيير التنظيمي، فالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية هي عوامل فاعلة في التأثير على قرارات المؤسسة كونها نظاماً مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها، وأي تغيّر في هذه العوامل لا بد أن يكون له الأثر على المؤسسة وبالتالي لا بد لها من مجاراته والتأقلم معه بإحداث تغييرات تمكنها من الانسجام مع الوضعية البيئية الجديدة؛

ب- مستوى التكنولوجيا:

حقيقة أن مستوى التكنولوجيا هو جزء من البيئة الخارجية للمنظمة إلاّ أن الأهمية التي هو عليها هذا المتغير فرض علينا أن نفرد له بنداً خاصاً، فالتغير في المستوى التكنولوجي له أثر مباشر على مستوى الإنتاجية والجودة على حدّ السواء وبالتالي فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفعالية المؤسسة، فتحديث الأساليب وتطويرها، واعتماد المكننة الحديثة والأتمتة واستخدام نظم المعلومات المختلفة أمر لا بد من أن تتداركه المؤسسة كون تأخرها عن مواكبة هذه التطورات والتغيرات من شأنه أن يضعها في موضع تنافسي لا يلبي لها طموحاتها كما أن سبقها إلى هذه التغيرات قد يتيح لها وضعاً تنافسياً نسبياً أفضل؛

ج – الأهداف والقيّم:

لأسباب معينة قد تتغير قيم المؤسسة أو أهدافها وفي أغلب الأحيان الاثنين معاً كون أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين قيم المؤسسة وأهدافها، كما أن الانسجام بينهما أمر ضروري فالمؤسسة لا يمكن أن تسعى إلى أهداف تتعارض مع قيمها أو أن تستخدم أساليب تتعارض مع هذه القيم وبالتالي فإن التغيير في القيم يُحتِّمُ على المؤسسة أن تعدل من أهدافها وأساليبها بما تقتضيه القيم الجديدة المتبناة.

د – الهيكل:

إن أي تغيير في هيكل المؤسسة إن على مستوى النظام الكلي أو على أحد الأنظمة الفرعية تقود لا محالة إلى تنفيذ تغييرات أخرى في المؤسسة بغية التوازن والتناغم والانسجام.

[1] خليل. محمد حسن الشّماع، خضير. كاظم محمود، مرجع سابق، ص 374.

هـ – الدوافع الاجتماعية والنفسية:

يعدّ الفرد العنصر المحوري في المؤسسة ومصدر كل قيمة فيها، والحاجة إلى رفع روحه المعنوية وإثارة دافعيته قد تُملي على المؤسسة بعض التغيّيرات رغبة منها على الحفاظ على الروح المعنوية العالية بين أفرادها، كما أنّ للدوافع النفسية والاجتماعية دور حاسم في تحديد سلوك أفراد المؤسسة وبالتالي المؤسسة ككل تجاه عملية التغيير إما دعماً لقوى التغيير أو دعماً للقوى المقاومة المعيقة لعملية للتغيير.

و– الدوافع الإدارية:

يدرك المدراء تمام الإدراك حاجة المؤسسة إلى التغيير وضرورة التكيف مع متغيرات البيئية من جهة وفي ذات الوقت هم واعون تمام الوعي بضرورة وأهمية استقرار المؤسسة لأداء مهامها وتحقيق أهدافها وبين التغيير الملحّ للتكيف والاستقرار النسبي الضروري للعمل، يحاول المدراء دوماً التوفيق لإيجاد وضع أو حالة من التوازن يمكن تسميتها التوازن المتحرك أي نوع من الاستقرار الديناميكي، كما أن الفلسفة الإدارية التي تتبناها المؤسسة على قدر كبير من الأثر على الأداء لذا فالمنظمات قد تعمد إلى تغيير هذه الفلسفات والأساليب بغية تحسين وضعها مما يجر معه تغييرات على نواحي عديدة في المؤسسة.

وهذا ما ذهب إليه ناصر جرادات وآخرون في بيان وتبويب الأسباب التي تدفع بالمنظمات للتغيير التنظيمي.

2– تصنيف مصادر التغيير من حيث أنها داخلية وخارجة .

من أهم التقسيمات التي تطرقت إلى مصادر التغيير في المؤسسة تبويب لوثانز Luthans، والذي صنف الأسباب الدافعة إلى التغيير إلى قسمين رئيسيين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

أ– مصادر التّغيير الداخلية:

وهي تلك الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبني تغييرات تنظيمية وتتميز هذه الأسباب بكونها تنبع من داخل المؤسسة، ومتعلقة بطبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات المتبناة فيها ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي[1]:

– ضغوط نمو المؤسسة، فالمؤسسة أشبه ما تكون بكائن حي يتغير حجمه بمرور الزمن، فقد يكبر حجم المؤسسة كما قيد يتقلص وذلك وفق ما تقتضيه ظروفها وأوضاعها، وبتغير حجم المؤسسة تضطر إلى

[1] خليل محمد حسن الشّماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 375.

التغيير من شأنها بما يتوافق وحجمها الجديد، فالمؤسسة الكبيرة لا يمكنها أن تستمر في العمل بنفس طريقة عملها التي كانت عليها حينما كانت في حجم أقل، إن كبرها لا محالة سيفرض عليها نمط تسيير ونشاط وسلوك مختلف.

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتّبعة.

- الحاجة إلى التوفيق بين مناخ المؤسسة وأهدافها مع رغبات وأهداف وطموحات الأفراد العاملين.

- حاجة المؤسسة إلى التعاون والتنسيق بين جماعات العمل والتكامل بينها.

- الحاجة إلى التغيير في الهيكل التنظيمي والأنظمة المتبعة وذلك بناءً على ظهور مؤشرات على مشاكل داخلية مثل تدني الإنتاجية أو النوعية ...الخ.

ب: مصادر التّغيّير الخارجية:

وهي دوافع وأسباب تعبر في مجملها عن تغيّرات تحدث بالبيئة الخارجية للمنظمة، تنجرُّ عنها حالة من عدم التوازن بين هذه المؤسسة ومحيطها، فتجد المؤسسة نفسها مجبرة على التعامل مع حالة عدم التوازن هذه ومجاراتها ولم لا احتواءها، ويكون هذا التعامل في شكل تغيّيرات تحدثها المؤسسة بشكل واع ومقصود يتناسب مع حجم واتجاه هذه التحولات البيئية ويحقق الغرض الأسمى المتمثل في استعادة التوازن، ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي[1]:

- سمات العالم المعاصر:

إن عالم الأعمال المعاصر صار سريع التغير، الأمر الذي يخلف وضعيات ومواقف تجد المؤسسة نفسها عاجزة أمامها إذا لم تتخذ بعض التدابير، كما أن اتسامه بتصاعد و حدّة المنافسة وسيطرة آليات السوق وتراجع مدّ الفكر الاشتراكي إضافة إلى الانفجار التكنولوجي والتطور العلمي والفكري على كل الأصعدة، وثورة المعلومات ووسائل الاتصال وتداعيات وإفرازات العولمة التي ساهمت في تحرير التجارة العالمية وما انجر عنها من أساليب جديدة في إدارة الأعمال، وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة، كل هذه السمات التي باتت تهيمن على المشهد الاقتصادي وغيره في العالم المعاصر تدفع المنظمات إلى أن تنتهج التغيير التنظيمي كأسلوب وممارسة يومية من أجل التكيف وبالتالي البقاء والاستمرار.

[1] ماهر. احمد، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 20.

– تغيّر المفاهيم التقليدية للإدارة:

لقد عرفت النظرة إلى الإدارة تغيُّراً كبيراً، وقد تغيرت معها بعض المعتقدات والتي كانت تعتبر من المسلمات في المدارس التقليدية للإدارة، وذلك بسبب تحول سلوك المنظمات والأفراد فيها، وتباين زاوية النظر إليها، فبعد أن كنا نفترض استقرار السوق في ظل التغير الذي كان بطيئاً إلى حد إهمال آثاره، ها هو ذا صار أكثر اضطراباً وديناميكية وأقل استقراراً وثباتاً بسبب تسارع التغيرات وحدّتها، كما أن تراجع الدولة عن حماية الاقتصاد في ظل القيود التي فرضتها المعاهدات والاتفاقيات بالإضافة إلى الدور الذي لعبه انهيار فكرة غلبة المنتج في ظل ظهور المفهوم الحديث للتسويق الذي أدّى إلى استبدال هذه الفكرة بفكرة غلبة المستهلك أو العميل، وثبوت عدم نجاعة الفكر البيروقراطي في الإدارة في ظل سرعة التغيرات التي تجاوزت قدرة هذا الفكر على استيعابها، والتوجه إلى اعتماد المرونة في السياسات أكثر فأكثر كونها الأقدر على استيعاب الحاجات المتجددة للمجتمع، فضلاً على التوجه إلى التخطيط الاستراتيجي ونقل المنافسة إلى المستقبل بدلاً من اقتصارها على الحاضر, والتحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة وفكرة الجودة من وجهة نظر المستهلك بدلاً من الجودة من وجهة نظر المنتج، وتوجه الشركات نحو التخصص أكثر فأكثر وتلاشي الحدود السياسية والطبيعية أمام التجارة والأعمال والانتقال من الإقليمية إلى العالمية، وكون المزايا النسبية لم تعد تفي بالغرض واستبدالها بالمزايا والقدرات التنافسية.

أمام تغير كافة هذه المفاهيم التقليدية واستبدالها بمفاهيم جديدة بات من الضروري على المؤسسة تبني خيار أن تكون على قدر من المرونة والجاهزية لكي تكون منظمة قائمة على صناعة التغيير واستيعاب التحولات الحاصلة من حولها.

– القيم الحديثة في الإدارة:

تختلف مبادئ الإدارة الحديثة كثيراً عن تلك التي كانت تتبناها الإدارة التقليدية، ومن ثمّ اختلفت القيم التي تهتم بها الإدارة في الوقت الراهن عن تلك التي كانت تهتم بها في الماضي، فقد تغير ما كانت تعتز به المنظمات وتغير ما تصبو إلى تحقيقه، وكنتيجة لذلك تغيرت المعايير التي تعتمدها الإدارة فقد تبنّت الإدارة الحديثة مبدأ البقاء للأصلح وذلك في ظروف السوق التي تسودها المنافسة، كما صار مبدأ إرضاء العميل دائما وباستمرار من قيمها الراسخة، فضلاً على وعيها بأنّ بناء ميزة تنافسية بات أمراً ضرورياً للاستمرار في عالم صار المحك الحقيقي فيه هو السوق والمستهلك، فهما المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة فاتجهت المؤسسة باهتمامها إلى العميل والمورد واعتبر العلاقة معهما علاقة تشاركية.

– بروز قيّم التّغيير:

لقد أُعتمد التغيير كأسلوب منذ عشرات السنين، ولكن تزايد الحاجة إليه في الوقت المعاصر بسبب ما أسلفنا ذكره من التغيرات السريعة في بيئة الأعمال إلى جانب اهتمام الدارسين به أكثر فأكثر مما خلق أساليب وأدوات وسياسات وطرق جديدة تمكن المنظمات من تنفيذ التغيير بشكل ناجح، آمن وسلس أكثر مما كان عليه في السابق مما زاد من أهميته وبريقه وقوته.

ثانياً: خطوات ومراحل التغيير التنظيمي.

لتتمكن المؤسسة من إحداث تغيير سلس ودون أن تتعرض إلى إرباك أنظمتها الفرعية لا بد لها من أن تنتهج أسلوب المرحلية في التنفيذ، واختيار توقيت المراحل وترتيبها بعناية، ولعملية التغيير التنظيمي مجموعة من المراحل والخطوات يمكن أن نلخصها فيما يلي[1]:

1– معرفة مصادر التغيير: في هذه الخطوة أو المرحلة على إدارة المؤسسة أن تحدد بدقة وعناية القوى التي تدفع بها إلى إحداث عملية التغيير وقد تعرضنا في مقام سابق إلى هذه الدوافع بإسهاب؛

2– تقدير الحاجة إلى التغيير: يعمل المؤسسة في هذه المرحلة على الوقوف على عمق الفجوة بين وضعها الحالي والوضع المستهدف وتحديد حجم التغيير الذي تحتاج إليه لتحقيق الهدف أي تحديد ما يجب تغييره؛

3– تشخيص مشكلات المؤسسة: تحديد نقاط ضعف المؤسسة ومكامن مشاكلها والتي قد تتمثل في مشاكل سلوكية أو بأساليب العمل أو بعدم توفرها على التكنولوجيا المناسبة، بمعنى تحديد ما يجب تغييره؛

4– التغلب على مقاومة التغيير: العمل على تحييد القوى المعارضة لعملية التغيير أو التقليل من آثارها إلى أقل مستوى وذلك بالتغلب على أسباب ظهور هذه المقاومة؛

5– تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: تحديد أهداف عملية التغيير بشكل دقيق وتحديد المراحل والخطوات بعناية وتضمينها ما تقوم به في كل مرحلة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود؛

[1] عبوي. زيد منير، مرجع سابق، ص30.

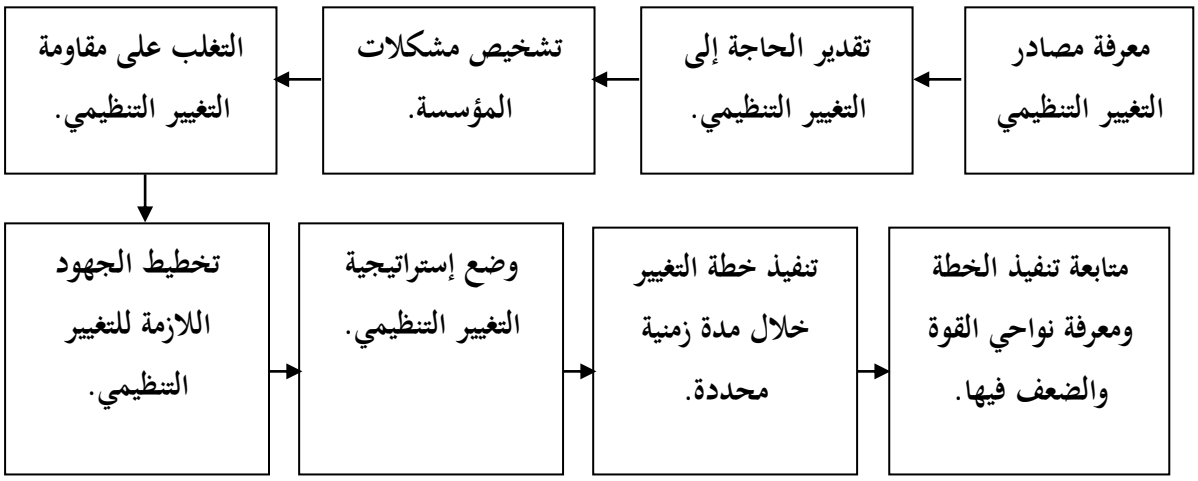
6- وضع إستراتيجية التغيير: تصور شامل ودقيق لكل ما تحتاجه العناصر التي هي عرضة لتأثيرات عملية التغيير من هيكل تنظيمي وتكنولوجيا ومورد بشري؛

7- تنفيذ خطة التغيير: وضع الخطة التي تم تصميمها قيد التنفيذ والقيام بكل ما يقتضيه السير الحسن لها من توجيه وتحفيز وإلها للوصول إلى النتائج المرجوة منها؛

8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: هي بمثابة عملية تقييم والوقوف على مكامن القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.

والشكل (02-02) يمثل هذه الخطوات أو المراحل وتتابعها.

الشكل (02-02): خطوات (مراحل) التغيير التنظيمي.



المصدر: عبوي. زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2006، عمان ، الأردن، ص 31.

غير أن هناك من قسّم عملية التغيير إلى أربع خطوات، على غرار ما ذهب إليه Lawrence & Lorsch حيث ميّز مراحل إدارة التغيير التالية[1]:

1- مرحلة التشخيص: ويتم في هذه المرحلة تحديد مكامن الخلل ونقاط الضعف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مرغوب؛

2- مرحلة التخطيط: ككل عمل، التغيير يحتاج لتنفيذه بنجاح إلى خطة، وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف من التغيير والإستراتيجيات الملائمة والكفيلة بتنفيذه بنجاح؛

[1] دودين أحمد يوسف، مرجع سابق، ص 35.

3- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة تتم ترجمة خطة التغيير إلى سلوك فعلي وفي مدته المحددة؛

4- مرحلة التقييم والتقويم: في هذه المرحلة تتم مقارنة النتائج المحقق من عملية التغيير بالأهداف المسطرة له، وتحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها.

المطلب الثالث: مقومات نجاح وأسباب فشل التغيير التنظيمي.

كما هو الحال في كل نشاط أو عملية، قد تنجح المؤسسة في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتحقق الأهداف المرجوة منه، وقد يكون الفشل مصير هذه العملية، لذا فكان لا بد من التأمل والتمعن والبحث في المقومات التي من شأنها أن تعزز حظوظ المؤسسة في إنجاح التغيير، والأسباب التي قد تكون وراء فشلها في مساعيها.

الفرع الأول: مقومات نجاح التغيير التنظيمي.

ترغب المؤسسة في الانتقال من وضعها الراهن غير المرغوب فيه، إلى وضع جديد ترغب فيه يوفر لها قدرة أكبر على رفع مستوى أداءها، وتحقيق أهدافها على نحو أفضل، ولكي تتمكن المؤسسة من تنفيذ عملية التغيير هذه على نحو سلس وسليم، لا بد لهذه العملية أن تحظى بالقبول بين الأفراد العاملين على كل المستويات التنظيمية إلى جانب توفر مجموعة من العوامل المساعدة على إنجاح هذا التغيير.

أولاً: شروط قبول التغيير.

إن أول مؤشرات نجاح التغيير من عدمه هو تقبله المبدئي من قبل الأفراد العاملين من رفضه، لذا ولكي يُكتب لعملية التغيير النجاح لا بد من أن يحظى بالقبول لديهم فمن الواجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بِرَدَّةِ فعل العاملين على هذه العملية وأن توفر لها كافة مقومات وأسباب القبول لديهم لتتمكن من الحصول على فرصة الخوض في التّغيير، وتتمثل شروط قبول التغيير بين العاملين في: [1]

1- أن يكون التّغيير اختيارياً وليس مفروضاً، ففرض التغييرات على العاملين دون التسويق لها لكسب تعاطفهم وإقناعهم بتبنيها من بين الأسباب التي يترتب عليها النبذ والرفض لهذه التغييرات لما قد يوحي به هذا الفرض من أن هذه التغييرات لا تصب في مصلحة العاملين؛

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص 71، 72.

2- أن يكون التّغيير نحو الأفضل، فمن البديهي ربط الأفراد لمصلحتهم بمصلحة المؤسسة في البقاء والاستمرار والتوسع، لذا ففي نظر العاملين أي تغيير من شأنه تهديد كيان المؤسسة أو مصلحتها سيقابل بالرفض لما ينطوي عليهم في اعتقادهم من تهديدات لمصالحهم في المستقبل؛

3- أن يلبي التغيير احتياجات العاملين، فإذا كان للتغيير أهداف لا تمت بصلة بشكل إيجابي إلى مصالحهم فهو في نظر العاملين تغيير لا طائل منه لا يمثل في نظرهم إلا أعباءً كون التغيير يتطلب بذل جهد أكبر من ذلك المبذول في حالة الاستقرار، لذا سوف لا يقف الأفراد إلى جانبه ولن يحظى بدعمهم وتأييدهم له؛

4- أن تتوفر المعلومات اللازمة عن التّغيير، فعدم وضوح الأهداف وعدم وضوح الرؤيا إلى جانب الحالة الضبابية التي يمكن أن تكتنف عملية التّغيير، من شأن كل هذا أن ينعكس سلباً على حشد دعم العاملين في المؤسسة لما قد يبثه في نفوس الأفراد من حالة خوف من المستقبل المجهول وعدم الأمان؛

5- أن يكون التغيير منظم ومخطط له، إن الارتجال في عملية التغيير والتعامل معها من منطلق ردّ الفعل لا من منطلق المبادرة، لا بد أن يترك أثراً سلبياً على الإدارة والأفراد على حدّ السواء، متمثلة في حالات التخبط والارتباك والفوضى على كافة المستويات الإدارية.

ثانياً: عوامل نجاح التغيير.

لا شك أن نجاح التغيير يُعزى إلى عدّة عوامل حاسمة، لا بد على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لتتمكن من السّير بالتّغيير وتنفيذه على نحو سليم، وأن تنتقل إلى حالة توازن جديدة على نحو سلس، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي[1]:

1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير: إن على المديرين في المؤسسة أن يضربوا لباقي العاملين في المؤسسة المثل في الالتزام بالتّغيير والتحلي بالصبر إزاءه وتتبع خطواته بدقة وأن يتقدموا هذه العملية؛

2- تشجيع كل سلوكيات الأفراد والتي تصب في نفس اتجاه التغيير والعمل على تنميتها ونشرها بين باقي الأفراد؛

3- جعل اللغة المعتمدة في التواصل في عملية التغيير سهلة ومفهومة: إن استعمال لغة سهلة ومفهومة من كل مستويات التنظيم الإداري، إضافة إلى تزويد العاملين بكتيبات ونشريات لاستخدامها كمراجع،

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة، نفس المرجع السابق، ص ص 72، 73.

ومدهم بالعون والمساعدة، من شأن كل هذا أن يُمَكِّنَ هؤلاء العاملين من تخطي التغيير وآثاره بيسر وأمان؛

4– الاعتماد على فرق العمل في عملية التغيير: إذ أنه من المعلوم أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من تلك الفردية، فضلاً عن كون مجموعات العمل يمكن اعتبارها بمثابة منظمات مصغرة يتم تجريب عملية التغيير عليها قبل تعميمها على كل المؤسسة؛

5– التّحسيس بأهمية التغيير والتطوير: إن اتخاذ التّحسيس بأهمية التغيير بين العاملين، كمدخل لإنجاح عملية التغيير، إلى جانب اعتماد أسلوبي الإبداع والتحدّي مع إشراك جميع الأفراد العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم من شأنه أن يقنعهم بتبني عملية التغيير والوقوف إلى جانبها؛

6– وضع العاملين في موقف تعلم عملي ونظري: إن التعليم والتكوين العملي والنظري وتقديم المعلومات المساندة للأفراد العاملين للقيام بعملية التغيير، أو لإنجاز المهام الموكلة لهم بموجب هذه العملية من شأنه تذليل الصعوبات أمامهم، وتبديد مخاوفهم مما قد يجره التغيير من تحولات وتقلبات في مسارهم المهني وطريقة أدائهم لمهامهم، كما يُمَكِّنُهُم التعليم والتكوين من تصور الوضع الجديد الذي سيكون عليه العمل بعد إحداث عملية التغيير هذه مما يُسهل عليهم بالنتيجة الانخراط في عملية التغيير من الوهلة الأولى، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاحها؛

7– التأكد من أن العاملين واعين بموقعهم ودورهم في عملية التغيير: إن نجاح عملية التغيير في المؤسسة مرهون بأداء كل فرد للمهمة الموكلة إليه والدور المنوط به كبُر أو صغُر، ولكي يؤدي كل فرد دوره على الوجه الأكمل لا بد من أن يكون مدركاً لهذا الدور في المقام الأول، فضلاً على إدراكه لأهمية وموقع الدور الذي يؤديه في الصيرورة الكلية لعملية التغيير؛

8– التركيز على الوظائف بدلاً من التركيز على سلطات اتخاذ القرار: إن تركيز عملية التغيير على الوظائف التي يقوم بها الأفراد وجعلها محل الاهتمام، وتفادي الاهتمام بسلطات اتخاذ القرار من شأنه أن يحد من المقاومة من جهة كما يعطي معنى أعمق لعملية التغيير من جهة أخرى، ويجعل منه تغييراً جوهرياً بعيداً عن أن يكون مجرد تغيير شكلي مهمل الأثر، إذ أن التغيير لابد أن يلمس لبّ العمل لا ظاهره؛

9– جعل نتائج الأداء هدفاً رئيسياً في التّغيير: العمل على تغيير سلوك الأفراد بما يخدم أهداف التغيير المحددة بوضوح ويقود إلى تحقيقيها، ففي غياب أهداف واضحة والتركيز عليها يفقد التغيير توجهه ويفشل؛

10– التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير: حث الأفراد والقوى الداعمة للتغيير على مساعدة زملائهم على استيعاب التغيير وفهمه، واستمالتهم إليه وتبنيه، لمضاعفة عدد المتجاوبين.

الفرع الثاني: عوامل فشل التغيير التنظيمي.

لا يكفي لإنجاح عملية التغيير أن توفّر المؤسسة ظروف إنجاح العملية فحسب بل لا بد عليها إلى جانب ذلك أن تتفادى مجموعة من العوامل التي قد تفشل هذه المساعي، فهناك لا محالة أسباب محدد تجعل التغيير يفشل فضلاً عن عراقيل من شأنها إعاقة انسياب عملية التغيير هذه.

أولاً: أسباب فشل التغيير التنظيمي.

رغم كل ما تبذله المنظمات من جهود وما تخص به عملية التغيير من عناية إلاّ أن هذه العملية تبقى دوماً أقرب إلى لفشل منها إلى النجاح، ويُعزى هذا الفشل إلى العديد من الأسباب[1]:

• **الرضا عن الوضع الحالي:** حيث أنه ما لم ينمو الشعور في المؤسسة بعدم الرضا عن الأوضاع الحالية والرغبة الشديدة في التحلل منها بأسرع ما يمكن وتغييرها، فلن يكون هناك حظوظ لنجاح عملية التغيير.

• **غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد:** فحساسية عملية التغيير تقتضى لإنجاحها تضافر جهود الإدارة مع جهود الأفراد، إذ لا بد على الإدارة أن تشرك سائر الأفراد وتوحد جهودهم مع جهودها في اتجاه يخدم عملية التغيير ويدفع بها إلى الأمام تفادياً لمواقف الحياد أو المقاومة والتي قد تبديها قوى لم يتم تحنيدها وحشد جهودها وإشراكها في العملية، ما من شأنه أن يهدد نجاحها.

• **الافتقار إلى الرؤية:** إن عدم بلورة المؤسسة لرؤية واضحة حول عملية التغيير يجعل من هذه العملية أمراً مربكاً قد تتناقض بعض خطواته مع البعض الآخر، مما قد يرفع من تكلفة العملية مالياً ومن حيث الوقت.

[1] عليان. ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 351.

• **عدم توصيل الرؤية:** قد تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول عملية التغيير لكنها تفتقر إلى القدرة على توصيلها ومشاركتها مع أفرادها وإقناعهم بها من أجل شحذ هممهم وحفزهم على العمل والتضحية في سبيل هذا لتغيير، وهذا سبب في فشل هذه العملية.

• **العقبات الإدارية:** قد تكون عملية التغيير كبيرة ومعقدة مما قد يجعل بعض المشاكل الإدارية تتفاقم حيث يلعب النظام الإداري الحالي دوراً في إفشال التغيير بسبب البيروقراطية وظهور مراكز نفوذ إدارية تقاوم التغيير وتعمل ضده.

• **عدم تحقيق نجاحات سريعة:** ففشل المؤسسة من خلال عملية التغيير في تحقيق نجاحات مرحلية على المدى القصير يمكن الاحتفال بها، والارتكاز عليها كأداة لحشد المزيد من الدعم لعملية التغيير، وكحافز وباعث على المضي قدماً فيه، من شأنه أن يضعف إيمان الأفراد بالتغيير وقد يجعلهم ينظمون إلى القوى المناهضة له ما يفقد هذه العملية قوتها الدافعة.

• **سرعة الإعلان عن النصر:** ينخرط العاملون في عملية التغيير فيبذلون جهداً كبيراً في سبيل إنجاحه، وظهور التحسينات الأولى في الأداء قد تغري الإدارة فتعلن النصر الكبير مبكراً ما قد يصيب العاملين بالتراخي فينقص تركيزهم ويضعف التزامهم فتنتكس المؤسسة وتعود من جديد إلى ممارساتها السابقة.

• **عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة:** إن ثبات عملية التغيير متعلق بتحول الممارسات والاعتقادات التي يأتي بها إلى جزء من ثقافة المؤسسة، وقد يبدو ظاهرياً أن عملية التغيير تمت ولكن في أغلب الأحيان، يكون الأفراد لم يتشربوا الممارسات والاعتقادات الجديدة بشكل جيد ولم تتغلغل بعد إلى ثقافتهم الأمر الذي يهدد ثبات واستقرار التغيير.

ثانياً: معوقات التغيير التنظيمي ووسائل التغلب عليها.

تعترض عملية التغيير التنظيمي معوقات تعمل على فشلها الكلي أو النسبي، فما هي هذه المعيقات وكيف السبيل إلى تفادي آثارها السلبية على نجاح هذه العملية؟

1- معوقات عملية التغيير:

إلى جانب الأسباب التي يعود إليها فشل عملية التغيير التنظيمي، هناك مشاكل ومعوقات من شأنها أن تقف حجر عثرة في سبيل هذه العملية، ومن هذه المعوقات[1]:

[1] عليان. ربحي مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 354.

• **الخوف من تحمل الأعباء:** يسود الاعتقاد في أوساط العاملين أن أعباء عملية التغيير تقع على الإدارة الوسطى والعاملين، وهذا الخوف من تحمل مثل هذه الأعباء ينتج عنه مقاومة شديدة من هذه الفئات.

• **الشعور بالخوف من التغيير:** ينجر عن عملية التغيير ظهور معايير جديدة ومغايرة لكيفية انجاز العمل يتطلب من العاملين قدرات معينة، ولدى بعض العاملين شك في قدراتهم على القيام بهذه المهام أو قدرتهم على التدرج في السلم الوظيفي في ظل هذه الظروف، ما يعزز عندهم الرغبة في الجنوح إلى الوضع القائم الأمر الذي من شأنه أن يفضي إلى مقاومة التغيير.

• **الخوف الاجتماعي:** يرتبط الفرد في المؤسسة بعلاقات اجتماعية مع المجموعة التي يعمل معها، يطور هذه العلاقة عبر الوقت، والتّغيير التنظيمي قد يعيد النظر في توصيف بعض الوظائف ما قد ينجر عنه تغيير مجموعة العمل لدى بعض الأفراد، ما يجعلهم يحسون بالغربة وهذا الشعور يدفع بالأفراد إلى مقاومة كل تغيير من شأنه التأثير على العلاقات التي ربطوها وطوروها.

• **درجة الثقة:** إن اهتزاز ثقة العاملين في قادة التغيير أو ضعفها من شأنه أن يولد لديهم تخوفاً وارتياباً من التغيير وأهدافه ومآلاته وعدم راحتهم تجاه ما يقوم به هؤلاء، وبالتالي تَوَلُّد مقاومة للتغييرات التي يأتون بها.

• **الثقافة الفردية:** تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية معينة يشترك فيها سائر العاملين، لكن هذا لا يلغي الفوارق والاختلافات الثقافية بين أفرادها، فالفرد رغم انتمائه إلى المؤسسة وتشبعه بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، إلاّ انه يحافظ على ثقافته الفردية التي قد تتعارض في بعض الأحيان مع ما يأتي به التغيير وهذا ما يعزز احتمالات حدوث المقاومة.

إلى جانب كل ما سبق، فهناك معوقات أخرى من شأنها أن تحول دون نجاح عملية التغيير التنظيمي كعدم استقرار الإدارة العليا وكثرة تغيير المدراء، إلى جانب الأسلوب السائد في القيادة والقيم السلبية الغالبة على البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة واعتماد التعيين بناءاً على الولاء عوض الكفاءة وتناقض حاجات الأفراد ورغباتهم مع أهداف المؤسسة وعدم توفر درجة عالية من المرونة في الإدارة...الخ.

1- وسائل التغلّب عليها:

ليتم التغلب على هذه المعوقات لا بد على المؤسسة من اتخاذ بعض التدابير من قبيل:

- تغيير بعض أوجه الثقافة السائدة بما يخدم عملية التغيير؛
- تعديل بعض جوانب الإستراتيجية؛
- اعتماد أسلوب الإقناع والاتصال والمشاركة؛
- تبديد الشعور بعدم الأمان ومشاركة المنافع مع سائر الأفراد؛
- الاعتماد على التنظيمات الرسمية وغير الرسمية في عملية التغيير التنظيمي.[1]

المبحث الثاني: إدارة التغيير ومقاومة التغيير.

لتنفيذ عملية التغيير، تحتاج المؤسسة إلى الكثير من الجهود إضافة إلى القيام بالعديد من النشاطات والتي تقوم بإدارتها وتوجيهها بما يضمن لها التّأكُد من أنها تصب في مصلحة هذه العملية من جهة، ومن جهة أخرى التأكد من أنها تُنَفَذُ على النحو السليم والأنسب بما يضمن لها النجاح، وبالمقابل تواجه هذه الإدارة، قوى ترفض العملية ولا تقبل بها، وتبذل جهوداً في سبيل إجهاضها والحيلولة دون تحقيقها لأهدافها، وهي قوى مقاومة التغيير، وفي مبحثنا هذا، سنحاول أن نتعرف على إدارة عملية التغيير من جهة والمقاومة التي تتعرض لها هذه العملية من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير.

لقد كرسنا جهدنا في هذا المطلب من أجل الإحاطة بمفهوم إدارة التغيير وخصائصها واستراتيجياتها، وقد تناولنا كل هذا في ثلاثة فروع خصصنا لكل فرع جانب.

الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير.

لتحديد مفهوم دقيق لإدارة التغيير، قدم الباحثون والدارسون لموضوع التغيير وإدارته العديد من التعريفات كانت في مجملها متشابهة من حيث الجوهر وتختلف أحياناً في بعض التفاصيل، وسنحاول في هذا المطلب أن نقدم العديد منها لنخلص من خلالها إلى تعريف شامل يحدد هذا المفهوم بشكل دقيق، فمن الباحثين من سمّاها إدارة التغيير التنظيمي ومنهم من أشار إليها تحت مسمى الجانب الإداري لعملية التغيير.

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة، نفس المرجع ، ص 85.

فقد عرّف السلمي إدارة التغيير على أنها "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين، ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب وأوجه نظام جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها".

ويبدو من تعريف السلمي أن أهداف إدارة التغيير هي السعي إلى الحفاظ على مستوى أدائها على الرغم من التحديات التي تفرضها متغيرات بيئتها أو السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وعرفها "الحمادي علي" على أنها "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمؤسسة وأقصر وقت وأقل جهد".

وعرفها "دودين أحمد يوسف"، والذي سماها الجانب الإداري لعملية التغيير التنظيمي على أنها "مجموعة الأنشطة والفعاليات من تخطيط، تنظيم، توجيه وقيادة ورقابة والتي تعمل مع بعضها البعض لغرض الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بقصد الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية مع أخذ متغيرات البيئة المحيطة بعين الاعتبار".[1]

وهذا التعريف ضمّن عملية التغيير في والوظائف التقليدية الإدارة والتي تهدف إلى أداء المؤسسة لأنشطتها بفاعلية وكفاءة، وأضاف عبارة في ظل التغيرات البيئية ليشير إلى التغيير التنظيمي.

وعُرفت إدارة التغيير التنظيمي أيضاً على أنها الآلية التي تعتمد على التقنيات المستخدمة في تنفيذ التغيير كما تسمى أيضاً قيادة التغيير وهذا ورغم أن القيادة هي جزء من إدارة التغيير غير أن التعريف هنا سماها قيادة التغيير كإشارة إلى أن التغيير عملية تتم قيادتها لا إدارتها[2].

وعُرّفت على أنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعمل على استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة."

وكتعريف شامل خلصنا إليه من التمعن في سائر ما سلف من تعريفات، تمت صياغة التعريف التالي:

"هي مجموعة الجهود التي تبذلها إدارة المؤسسة لاحتواء التغيرات الحاصلة في بيئتها ومواجهة أوضاعها الجديدة وإعادة ترتيبها عبر إحداث تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وسلوكيات الأفراد العاملين فيها، من خلال ممارسة أنشطتها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغية الانتقال من وضع حالي غير مرغوب فيه إلى وضع جديد ترغب فيه.

[1] دودين، أحمد يوسف، مرجع سابق، ص93.
[2] كورتيل فريد، كحيلة أمال، مرجع سابق، ص 118.

وتأخذ نمطين اثنين الأول تقليدي ينتظر حدوث التغيرات ليتعامل معها وهو نمط دفاعي والثاني يستشرف التغيرات ويتنبأ بها ويعد استراتيجيات للتعامل معها وهو نمط هجومي."

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير.

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص لا بد من الإلمام بها ومراعاتها أثناء تنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي: [1]

1- الإستهدافية: من منطلق كون التغيير هو عملية واعية ومقصودة وليست عشوائية، فهذا يعني بالضرورة أنه كما لها أسباب ودوافع، لها أهداف وغايات محدّدة ترغب في تحقيقها؛

2- الواقعية: على إدارة التغيير أن تكون واقعية فهي وإن سطّرت أهدافاً ترمي إلى تحقيقها، فإنها تراعي في ذلك عدم المغالاة والسعي إلى تحقيق أهداف خيالية بعيدة عن المنال ترهق بها مواردها من دون تحقيق أي نتيجة؛

3- التوافقية: على إدارة التغيير أن تراعي في عملية التغيير التي ترغب في تنفيذها رغبات وتطلعات ومصالح مختلف القوى في المؤسسة من زبائن وعاملين وموردين ومساهمين إلى غيرهم من القوى، وأن تحاول أن تتخذ موقعاً يضعها في حالة توافق مع هؤلاء الأطراف؛

4- الفاعلية: من الضروري أن تكون إدارة التغيير على قدر من القوة والقدرة على الحركة والتأثير على الآخرين وتوجيه قوى المؤسسة نحو ما يتطلبه التغيير أي أن تكون قادرة على الفعل؛

5- المشاركة: لا بد لإدارة التغيير من أن تشرك سائر أطراف المؤسسة ذات الصلة بعملية التغيير أي الذين يتأثرون منها، ويكون ذلك عن طريق الاتصال والتفاعل الإيجابي والتوعية من أجل ضمان وقوف هؤلاء الأطراف إلى جانب التغيير ويبنيه، مما يزيد من حظوظ نجاحه؛

6- الشرعية: يجب أن يتم إحداث التغيير في الأطر الشرعية والقانونية وأن تقرّه الإدارة العليا ليحظى بالرسمية وان لا يتعارض مع القوانين المعمول بها من تشريعات وأخلاق تحدد معايير السلوك؛

7- الإصلاح: على عملية التغيير أن تقوم على هدف إصلاح الجوانب السيئة في ما هو قائم ومعالجة الإختلالات والنقائص التي تميز الوضع الحالي؛

[1] دودين، أحمد يوسف، مرجع سابق، ص24.

8- القدرة على التطوير والابتكار: لا بد من أن يأتي التغيير ببدائل أكثر تطوراً وأفضل من ما هو قائم لأنه لا بد أن يرتقي بوضع المؤسسة من حالة إلى حالة أفصل منها وأرقى؛

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يشترط في إدارة التغيير أن تكون على قدر كبير من المرونة يمكنها من التكيف مع التغيرات والحالات الطارئة وإعادة ترتيب أوضاعها والسير مجدداً في عملية التغيير.

الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير والعوامل المحددة لاختيار الأنسب منها.

تمتلك الإدارة لتنفيذ عملية التغيير مجموعة من البدائل يمكن تبنيها كاستراتيجيات لإدارة التغيير، ويخضع اختيار هذه الإستراتيجيات وفق معطيات وظروف معينة تميّز منظمة عن أخرى.

أولاً: إستراتيجية التغيير التنظيمي.

يمكن تلخيص وإجمال إستراتيجيات التغيير التنظيمي في ثلاث استراتيجيات مختلفة، لكلٍ ميزاتها وأدواتها وأسباب وظروف استخدامها: [1]

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية.

عماد بناء هذه الإستراتيجية هي اعتبار أن الجهل وقلة الوعي أو عدمه هي الأسباب التي من شأنها إفشال أي عملية تغيير، لذلك فترى هذه الإستراتيجية أن التعليم والبحث العلمي والدراسات هي العامل الأساسي الذي قوم عليه التغيير، لذلك نجد أن المنظمات تقوم بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتكونين بالمعلومات الكافية التي من شانها تغيير نظرتهم إلى عملية التغيير وحشد دعمهم ومساندتهم لها؛

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة.

ترى هذه الإستراتيجية أن الصعوبات التي تتلقاها عملية التغيير ليس مردها الجهل بل سببها عدم اقتناع الأفراد بالتغيير والإيمان به، وعدم رغبتهم فيه أو الخوف منه، إذ يرى البعض من العاملين في التغيير تهديداً لمصالحهم، وتعارضاً مع قيمهم ومبادئهم. ولهذا فإن هدف هذه الإستراتيجية هو تبديد هذه المخاوف، وإقناع الأفراد بفوائد التغيير ومنافعه وحتميته، وتحويل نظرتهم إليه من المعارضة إلى الدعم والمساندة؛

3- إستراتيجية القوة القسرية (الإكراه):

[1] الصيرفي. محمد، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 85.

بناءً على هذه النظرية، فإن عملية التغيير لا بد من أن تحدث باستعمال كل الوسائل المتاحة بما في ذلك الإكراه، فعلى الإدارة أن تفرض عملية التغيير بالقوة، وأن تجابه كافة أشكال المقاومة بالعقوبات، وقد تكون هذه الإستراتيجية فعالة في مواقف معينة وعلى المدى القصير، لكن لها عواقب سلبية على المدى البعيد من إضرار بولاء العاملين لها، وعلى الرغم من هذا فأن هذه الإستراتيجية تبقى لها ظروفها التي تستوجب فعلاً استخدامها.

ثانياً: العوامل المحددة لاختيار الإستراتيجية الأنسب.

إهتمّ الباحثون بالإستراتيجيات وتطويرها لاستخدامها في تنفيذ وإدارة التغيير، بقدر ما اهتموا بظروف استخدامها، والعوامل المحددة لاختيار أنسبها وتمثلت هذه العوامل في:[1]

1- أهداف التغيير: تختلف أهداف التغيير وطبيعتها من عملية لأخرى، وباختلافها تختلف طرق واستراتيجيات تنفيذ التغيير، فإذا كان هدف التغيير مثلاً هو تغيير سلوك الأفراد في حالات التسيب وانتشار الغيابات والتأخرات فإن الإستراتيجية ستكون لا محالة مختلفة عن تلك الإستراتيجية المستخدمة إذا كان الهدف هو تحسين الجودة أو تبني ثقافة تمكين العاملين مثلاً؛

2- الوحدة أو الجهة المستهدفة بالتغيير: قد يستهدف التغيير في المؤسسة أفراداً معينين وقد يستهدف جماعات محددة وقد يكون هدفه سائر المؤسسة، وباختلاف الأفراد واختلاف طبيعة الجماعات تختلف الإستراتيجية المختارة لتنفيذ التغيير، فهناك أفراد لا يستجيبون إلاّ للقوة القسرية، وآخرون لا يستجيبون إلاّ للتثقيف والتوعية... إلى غير ذلك من الاستراتيجيات؛

3- فرص وقيود عملية التغيير: تلعب الموارد المتاحة والوقت المتوفر لإدارة التغيير دوراً حاسماً في توجيهها إلى انتهاج إستراتيجية دون أخرى بسبب القيود التي تمثلها أو الفرص التي توفرها، فالإستراتيجية المنتهجة للتغيير في ظل تَوَفُرِ القليل من الوقت ليست نفسها في حالة تَوَفُرِ الوقت الكافي، والإستراتيجية المختارة في ظروف توفر المؤسسة على مورد بشري متعلم أو ذو ثقافة معينة ليست نفسها تلك المختارة في ظروف أخرى؛

4- وسيط التغيير: وسيط التغيير هو مهني دوره مساعدة المؤسسة على تنفيذ عملية التغيير وقد يكون فرداً أو جماعة من داخل المؤسسة.

[1] الصيرفي. محمد، إدارة التغيير، نفس المرجع ، ص88.

وطبيعة وخصائص هذا الوسيط، تحدد الإستراتيجية التي يتم اختيارها لإدارة التغيير، وبالتالي فاختيار الإستراتيجية الأنسب يحدده اختيار وسيط التغيير الأنسب.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير.

كانت إدارة التغيير في محل اهتمام العديد من الدارسين والباحثين، والذين بحثوا في النموذج الأمثل الذي يكفل لهذه العملية المرور بسلاسة وسلام على المؤسسة، ويمكنها من التحول إلى الوضع الذي ترغب الوصول إليه دون مضاعفات قد تهدد مصالحها، وفي هذا المطلب سنستعرض بعض النماذج المتباينة التي صممها هؤلاء الباحثون.

أولاً: نموذج ليوين (Kurt Lewin 1890-1947).

صمم هذا المفكر نموذجاً لإدارة التغيير بناءاً على ملاحظته لعمليات التغيير المتعددة، حيث قارن بين الناجحة منها وتلك التي أخفقت، وحاول أن يجد السرّ وراء نجاح عمليات التغيير وخلص إلى أن إدارة التغيير لا بد أن تمر بثلاث مراحل لتنجح[1]:

1- مرحلة الإذابة: هي مرحلة يتم فيها التحلل من الأوضاع الراهنة والقضاء عليها عبر زعزعة الاعتقادات والقناعات والقيم غير المرغوب فيها ومن ثم التأثير على السلوكيات والممارسات المتعلقة بها، وهذا تمهيداً لزرع اعتقادات وقيم وسلوكيات وممارسات جديدة مرغوب فيها، وما لم يتم التخلص من القيم القديمة لا يمكن زرع قيم جديدة بنجاح.

وتعمل الضغوط البيئية على دعم مرحلة الإذابة من خلال تعزيز الشعور بضرورة التغيير وحتميته، وتعتبر هذه المرحلة هامة جداً، إذ تعتبر بمثابة تهيئة الوضع والتمهيد لعملية التغيير، فهدف هذه المرحلة هو حشد الدعم وإذكاء دافعية الأفراد نحو التغيير.

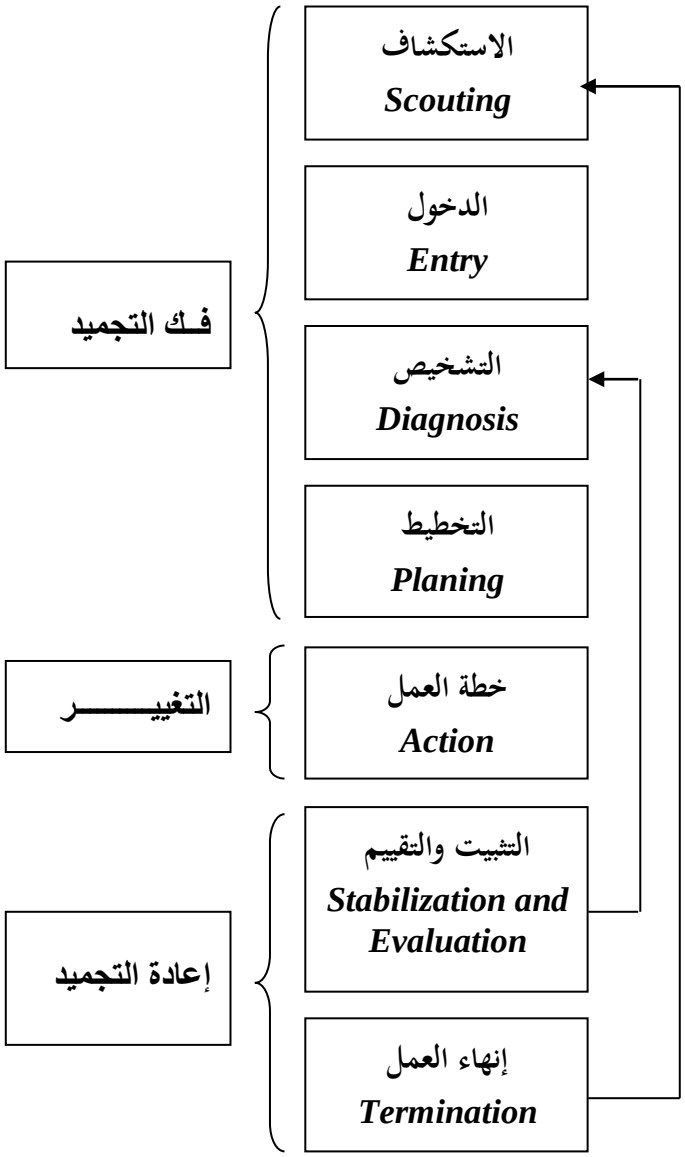
2- مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يُشْرعُ في إحداث التّغيير الفعلي من خلال استبدال السلوكيات والقيم والعادات والممارسات القديمة بأخرى جديدة والتي لا بد أن تكون منسجمة مع متطلبات التغيير المزمع إحداثه.

3- مرحلة إعادة التجميد: بعد إحداث التغيير تعمل الإدارة على تثبيت المعتقدات والقيم الجديدة التي زرعتها، وترسيخها وصيانتها والحفاظ على المزايا المترتبة عنها وتعزيز القناعات الداعمة لها والعمل على استقرارها ومراقبة كل محاولة للرجوع إلى الوضع السابق وتثبيطها.

[1] كورتيل فريد، كحيلة أمال، مرجع سابق، ص 161.

ثانياً: نموذج هيوس (Edgar Huse 1980).

الشكل (03-02) : نموذج هيوس للتغيير التنظيمي.



المصدر: فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2015، عمان، الأردن، ص164.

ويقوم نموذج هيوس على سبع مراحل تعود في أساسها إلى مراحل نموذج ليوين حيث يوضح الشكل (03-02) مختلف هذه المراحل السبع وما يقابلها من مراحل في نموذج ليوين، وهذا شرح لمختلف مراحل نموذج هيوس[1]:

1- مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة إنطلاقاً من المشاكل والأعراض التي تظهر على المؤسسة وأنشطتها وأثناء الاجتماع بين مسؤولي المؤسسة ومستشار إدارة التغيير يتم الوقوف على جوانب الحاجة إلى التغيير .

2- مرحلة الدخول: يتم الاتفاق في هذه المرحلة بين مسؤولي المؤسسة ومستشار التغيير على ما يمكن أن يقدمه كل طرف للآخر في عملية التغيير.

3- مرحلة التشخيص: في هذه المرحلة، يشخص مستشار التغيير المشاكل القائمة التي تتعرض لها المؤسسة ويحدد إستراتيجية للتدخل.

4- مرحلة التخطيط: يتم النقاش بين الإدارة ومستشار التغيير حول ما قدمه هذا الأخير من تفاصيل لأسباب التدخل وكيفية العمل والبرنامج الزمني المحدد لذلك والمقاومة المتوقع ومصادرها وأسبابها لتبدي رأيها فيها بالموافقة أو الرفض.

5- مرحلة خطة العمل: في هذه المرحلة يبدأ التدخل وفق الخطة التي تم الاتفاق عليها حيث يمكن أن تتعدد البرامج والمشاريع الهادفة إلى التغيير وتسير بشكل متوازي حينما يتعلق الأمر بتغيير معقد واسع النطاق.

6- مرحلة التثبيت والتقييم: تقابل هذه المرحلة في نموذج هيوس مرحلة إعادة التجميد في نموذج ليوين، حيث يتم التأكيد على الممارسات الجديدة والالتزام بها بشكل روتيني وبعد عملية التثبيت تأتي عملية التقييم وقياس النتائج الكمية.

7- مرحلة إنهاء العمل: يتم الانتقال من هذه العملية إلى عمل آخر، حيث يعد هذا بمثابة قاعدة لعمل مستشار التغيير الذي من بين أدواره هو إدخال المؤسسة في عمل وإخراجها منه إلى عمل آخر ومشروع مختلف قصداً منه لتطويرها.

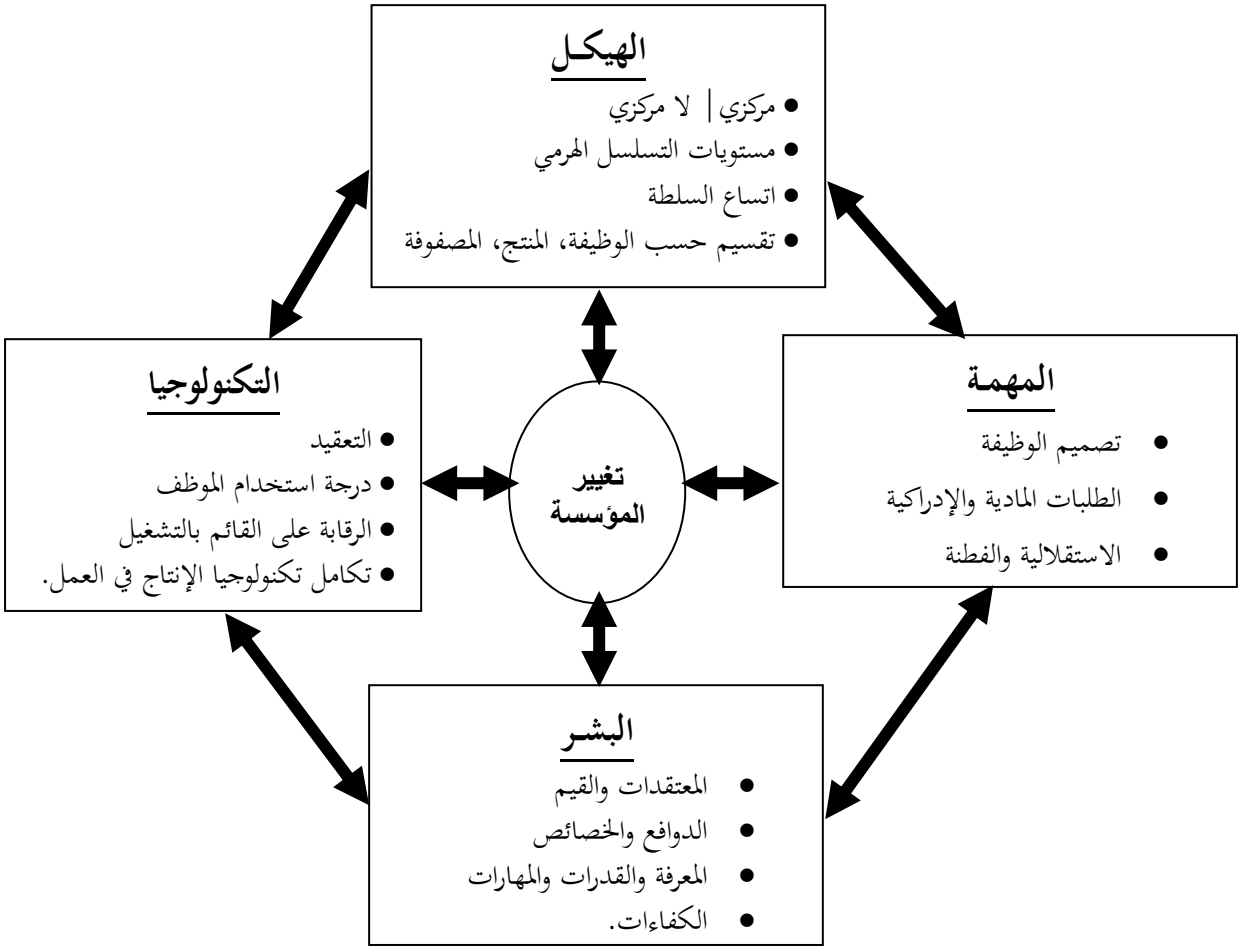
[1] كورتيل فريد، كحيلة أمال، نفس المرجع السابق، ص 163.

ثالثاً: نموذج (Leavitte, Dell and Eyring 1973) رباعي الأبعاد.

ويسمى هذا النموذج بنموذج النظم لتطوير المؤسسة، ويمكن تلخيص مبدأ هذا النموذج في اعتبار عملية التغيير مكونه المركزي، بأبعاده الأربع والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والأفراد العاملين والمهام باعتبارها نظم فرعية، حيث يعتبر هذا المبدأ أن عملية التغيير على أي بعد من هذه الأبعاد لها أثرها على باقي الأبعاد وتؤدي بالضرورة إلى إجراء تغييرات عليها، فالتغيير مثلاً في الهيكل التنظيمي من أجل الانتقال من هيكل تنظيمي تقليدي إلى هيكل تنظيمي مصفوفي يصحبه بالضرورة تغيير في تصميم المهام وتغيير على مستوى الأفراد من حيث التكوين أو الاختيار والتعيين وسيكونه له أثره على التكنولوجيات المستخدمة.

ويمثل الشكل (04-02) نموذج النظم لتطوير المؤسسة وهو نموذج ذو أربعة أبعاد إصافة إلى وصف ما يحتويه وما يتم في كل بعد.

الشكل رقم (04-02) : نموذج النظم لتطوير المؤسسة.



المصدر: فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة1، 2015، عمان، الأردن، ص 166.

رابعاً: أسلوب أيفانسفيش IVANCEVICH وزملاؤه.

ينظر هذا الأسلوب إلى التغيير التنظيمي على أنه سلسلة منطقية من الخطوات تتمثل فيما يلي:

1- قوى التغيير: وتتمثل في القوى الدافعة إلى التغيير والمسببة له.

2- الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: من خلال ما يصل الإدارة من تقارير ومعلومات مختلفة حول الربحية والإنتاجية ومستوى الأداء تستطيع الإدارة أن تحدد مدى الحاجة إلى التغيير وقوة دوافعه.

3- تشخيص المشكلة: تعتمد هذه الخطوة على خبرة المدراء وقدرتهم على التحليل وتحديد المشكلة والتعرف عليها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي المشكلة؟ ما الذي يجب عمله؟ وما هي النتائج المتوقعة؟ وكيف يمكن قياسها؟ والهدف هنا هو محاولة عزل المشكلة وتمييزها عن الأعراض وتحديد ما يجب عمله لحلها.

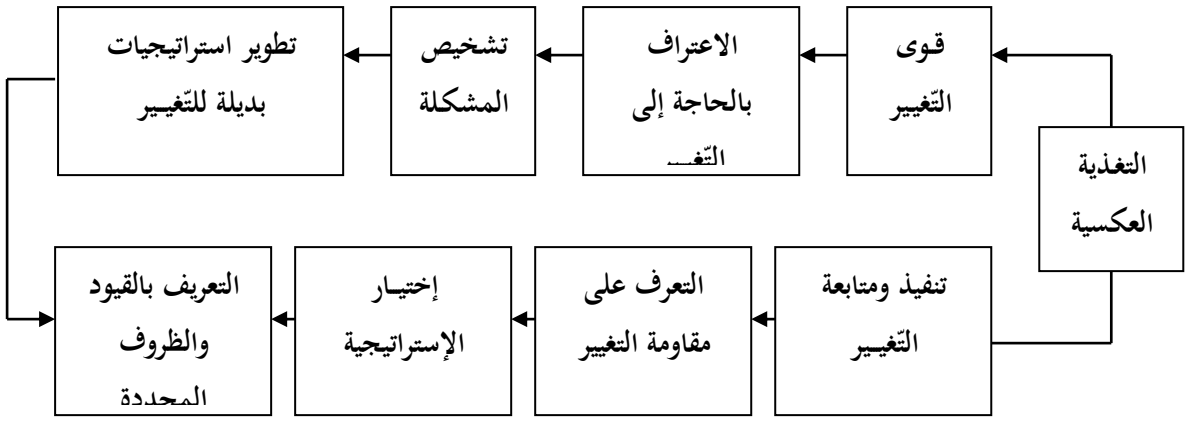
4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحديد الإستراتيجية التي يمكنها توفير حلول للمشكلة، أي على أي مستوى يمكن التدخل والتغيير (تغيير هيكلي، تغيير تقني أم تغيير في الأفراد).

5- تعريف المحددات (القيود): لا يكفي تشخيص المشكلة وحده لاختيار الأسلوب الأنسب للتغيير، بل يتحدد هذا الأسلوب وفقاً لما يميّز المؤسسة من متغيرات وظروف كالثقافة السائدة فيها وأسلوب القيادة المنتهج ومدى اقتناع وتحمس الإدارة العليا للتغيير...، وبدون الانتباه إلى هذه المحددات لن تفشل عملية التغيير وحسب، بل ستعقد المشاكل أكثر.

6- مقاومة التغيير: هي أمر طبيعي بل وصحي، لذا فعلى المؤسسة أن تقوم بمعرفة ومعالجة مسببات هذه المقاومة.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: يتم تنفيذ التغيير حسب نوعه، فقد يتم التنفيذ على سائر أجزاء المؤسسة وبسرعة وقد يكون تدريجياً وتتم متابعته وتوفير التغذية المرتدة والعودة بها إلى المرحلة الأولى كون أن التغيير في حد ذاته قد يجر إلى تغيير آخر من خلال تسببه في بعض المشاكل.

الشكل رقم (02-05) : نموذج IVANCEVICH في إدارة التغيير.



المصدر: فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة1، 2015، عمان، الأردن، ص 168

خامساً: إعادة هندسة المؤسسة.

من بين رواد هذا النموذج الأوائل MICHAEL HAMMER و JAMES CHAMPY ويقصد بإعادة الهندسة إعادة التصميم الجذري للعمليات في المؤسسة قصد تحقيق تحسينات جوهرية فائقة على النقيض من تلك التي تحقق في الحالات الأخرى، والتي تعدّ هامشية أو جزئية نسبياً، وعلى هذا فلابد على المديرين الإستراتيجيين أن يعيدوا النظر والتفكير بشكل جذري في العمليات المرتبطة بالأنشطة والطريقة التي تمارس بها في منظماتهم بدل التركيز على الوظائف.

وتنطلق هذه الإستراتيجية من قناعتها بأن الأساليب والطرق المتبعة في الإدارة الحالية لم تعد قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها والوفاء بمتطلبات العملاء حيث تتم الإجابة على السؤالين التاليين:

لماذا نقوم بهذا العمل؟ ولماذا نقوم به بهذا الأسلوب؟

ومن خصائص هذا النموذج:

1. التركيز على عمليات الأعمال وليس على عمليات الوظيفة أي أن هذا الأسلوب يعتمد مبدأ تداخل الوظائف.
2. الاعتماد على الوثبات الكبيرة والاختراق فيكون التحسين كبيراً.

3. الانسلاخ والتحلل من الطرق الحالية تماماً والتفكير في طرق جديدة كلياً بالاعتماد على حاجات الزبون وأهداف المؤسسة من الربح.

4. الاعتماد على فرق العمل متعددة التخصصات وذاتية الإدارة.

5. تكامل عملية التغيير وشمولها، فاعتماد تكنولوجيا جديدة لا بد له من تغيير على مستوى الموارد البشرية مثلاً.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير.

لا تسلم أي عملية التغيير من المقاومة، فالتغيير له آثار وانعكاسات على الأفراد وعاداتهم، وطبيعة الأفراد تميل إلى الاستقرار والركون إلى ما هو مألوف، ما يجعل أي عملية تغيير تُولِّد حالة من التخوف وعدم الارتياح يتولد عنها سلوك عدائي تجاه التغيير يختلف في شدته ومظاهره من حالة إلى أخرى.

الفرع الأول: تعريف مقاومة التغيير وأنواعها.

ككل مصطلح، تعددت الأدبيات التي تناولت مقاومة التغيير بالتعريف، والأغلب منها نظر إليها من زاوية نفسية سيكولوجية.

أولاً: تعريف مقاومة التغيير.

غالباً ما تتعرض عملية التغيير التنظيمي للمقاومة من قبل العاملين، وهذا ما أثبتته التجربة فقد يكون تحفظهم على نوعية التغيير وقد يكون على توقيته أو حجمه أو كيفية تطبيقه.

وقد عُرِّفت مقاومة التغيير على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له على النحو والدرجة المناسبين والركون إلى المحافظة على الوضع القائم[1].

كما تم تعريفها على أنها: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يُعتبر خطراً حقيقياً أو متوقعاً يهدد أسلوب العمل الحالي، فهي أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار)، لما قد يتسبب فيه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة..."[2]

[1] دودين. أحمد يوسف، مرجع سابق، ص43.
[2] فريد. كورتل، آمال. كحيلة، مرجع سابق، ص 87.

ثانياً: أنواع مقاومة التغيير.

تُعبر مقاومة التغيير عن رفض قوى المقاومة لعملية التغيير، والوقوف بينها وبين تحقيق أهدافها ومراميها، وقد ميّز الباحثون العديد من أنواع المقاومة إلاّ أن أهمها هو المقاومة المنطقية والمقاومة العاطفية[1].

1- المقاومة المنطقية: يعود هذا النوع من لمقاومة إلى اختلاف الرؤى الفلسفية حول منطق التغيير والاختلاف في طرق تنفيذه والتأقلم معه وآثاره ومدى حتميته وإلحاحه، وهو النوع الأصعب من حيث قدرة قادة التغيير على التعامل معه لكنه يبقى الأكثر فائدة من أجل قياس وتقييم كيفية صياغة الرؤيا وإيصالها للآخرين.

2- المقاومة العاطفية (النفسية والاجتماعية): ومردها الارتباط العاطفي الوجداني بالطرق والأساليب القديمة وردة فعل سلبية تجاه الأساليب والطرق الجديدة، وهذا النوع من المقاومة يعتبر الأكثر شيوعاً وانتشاراً كما يمكن التعامل معه وتحويله إلى قوى داعمة للتغيير.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير وأساليبها.

تختلف أسباب مقاومة التغيير حسب طبيعته والجوانب التي يمسها في المؤسسة، وتختلف حدّة هذه المقاومة حسب الموقف الذي تجذ قوى المقاومة نفسها فيه.

أولاً: أسباب مقاومة التغيير:

يرجع العديد من الباحثين مقاومة التغيير إلى الأسباب التالية[2]:

1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: من الطبيعة البشرية الميل إلى كل ما هو مألوف، والرضا به والركون إليه والخوف من المجهول بما قد يحمله معه من تهديدات محتملة؛

2- العادات: يطور الفرد أنماط سلوكية وعادات يستعملها للتعامل مع مواقف معينة، وهذا ما يعطيه نوعاً من الراحة كونه لا يجد نفسه مضطراً دائماً للتفكير في السلوك الذي يوافق كل موقف يتعرض له، والتشبع بهذه العادات يجعل من الصعب التخلي عنها كونها تسهل عليه الأعمال الروتينية؛

[1] عليان. ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 322.
[2] عليان. ربحي مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 319.

3- سوء الإدراك: إنّ قصور أو عدم إدراك الأفراد لمدى السوء الذي هو عليه الوضع الحالي، وعدم قدرتهم على استيعاب وإدراك مدى قوة ومزايا الوضع الجديد الذي يحمله التغيير، من شأنه أن يؤدي إلى مقاومة للتغيير؛

4- المصالح المتكسبة: قد ترتبط مصالح الفرد في المؤسسة بالوضع القائم، وقد يرى في الوضع الجديد تهديداً لهذه المصالح، الأمر الذي يؤدي به إلى مقاومة هذه التغييرات مراعاةً لمصالحه.

5- الانتماءات الخارجية: قد تكون للفرد علاقات بجماعات أخرى في المنظمة أو خارجها، وقد يبدو للفرد أن التّغيير قد يؤذي مصالح هذه الجماعات الصديقة، لذا يبدي هذا الفرد مقاومة للتغيير حفاظاً على مصلحة هذه الجماعات.

ومن الباحثين من يرى أن مقاومة التغيير تعود إلى أسباب متعلقة بالفرد في المؤسسة وأخرى متعلقة بالمؤسسة في حدّ ذاتها، فالأسباب التي تعود إلى الفرد مردها شخصيته وطباعه وحاجاته الفردية وميوله وعاداته، أما المتعلقة بالمؤسسة فإن قصور أو فشل عملية الاختيار والتعيين أو فشل عملية التكوين والتي لا تكون متناسبة مع متطلبات عملية التغيير من شأنه أن يفضي إلى مقاومة لهذا التغيير، كما أن تركيز المؤسسة لعملية التغيير على نظام فرعي منها دون مراعاة تأثير هذا التغيير على باقي الأنظمة الفرعية، وأخذ ذلك بالحسبان من شأنه أن يتسبب في مقاومة لهذا التغيير بسبب اختلال التناغم بين الأنظمة الجزئية، كما أنه أحياناً ورغم استعداد الفرد للتغيير إلاّ أن القوانين التي تحكم الجماعة التي يعمل ضمنها تمنعه من ذلك.

وقد قسمها مختار، حسن محمد أحمد محمد إلى أسباب أو مصادر تنظيمية لمقاومة التغيير وأخرى تعود إلى الأفراد:

1- المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير: تفرز هذه المقاومة الطريقة التي تُدار بها عملية إدارة التغيير،وتتمثل في العناصر التالية: [1]

- تقيد إجراءات التغيير: يتسبب التعقيد الذي قد تتسم به الإجراءات المتبعة في تنفيذ عملية التغيير في رفض الأفراد للعملية والنفور منها وبالتالي مقاومتها؛

- قصور أهداف التغيير: عندما تكون الأهداف المرجوة من عملية التغيير ضيقة ودون مستوى تطلعات العاملين أي ليست في مستوى العناء الذي تتكبده المؤسسة في تنفيذ هذه العملية تصبح عملية التغيير غير مرغوب فيها؛

[1] مختار. حسن محمد أحمد محمد، مرجع سابق، ص 233.

– جمود المجموعات داخل المؤسسة: تعمل بعض المجموعات التنظيمية أحياناً وتضغط على الأفراد من أجل عدم الدفع بالتغيير إلى النجاح؛

– تهديد الخبرة المكتسبة: عندما يحس الأفراد في المؤسسة بأن خبرتهم المكتسبة عبر الزمن صارت مهددة من قبل عملية التغيير، وهذا الشعور يزداد تصاعداً في ظل قصور المدخل المعتمد في إدارة التغيير، تنشأ مقاومة لهذا التغيير؛

– تهديد عناصر القوة: إن التغيير الذي يمس الأطراف الصانعة للقرار ومصالحها وعلاقاتها قد يولد مقاومة تنشأ عن هذه الأطراف؛

– إعادة توزيع الموارد: إن التغيير الذي من شأنه إعادة توزيع الموارد والامتيازات يقابل بالمقاومة من قبل الأفراد المهددة مصالحهم.

2– الأفراد كمصدر لمقاومة التغيير: تنتج المقاومة عن خصائص في الأفراد يمكن أن نلخصها في العادات التي درج عليها الأفراد وشعورهم الأمان في الوضع الحالي وخوفهم من المجهول وقصور إدراكهم وفهمه لحقيقة التغيير وخوفهم على بعض المكتسبات الاقتصادية والمادية، كلها تعتبر مصادر للمقاومة مردها الأفراد.[1]

ثانياً: أساليب مقاومة التغيير:

تتفاوت درجات مقاومة التغيير وتتعدد أساليبها، فمنها ما يرفض التغيير رفضاً مطلقاً ويقاومه مقاومة شديدة ومنها ما يتحفظّ على بعض التّغييرات، ومنها ما يتعامل مع التّغيير بسلبية ولا مبالاة، ومن هذه الأساليب يمكن أن نذكر: [2]

1– الرفض والمقاومة العنيفة:

تنتهج القوى المناوئة للتغيير هذا الأسلوب عند استشعارها أن التغيير يهدد مصالحها الحيوية وبالتالي وجودها، لذا تلجأ إلى أعنف الأساليب، وقد تصل إلى حدّ التجسس ونشر الخوف وإشاعة البلبلة والشك والقلق بين العملين لحرفهم عن الهدف المسطر للتغيير، وتشتيت اهتمامهم وتوجيههم إلى أهداف فرعية، وبث الضغينة والعداوة والإضرار بممتلكات المؤسسة وأفرادها؛

[1] مختار. حسن محمد أحمد محمد، نفس المرجع السابق، ص 234.
[2] فريد. كورتل، آمال. كحيلة، نفس المرجع ، ص 101.

2- تعطيل قوى التغيير:

تلجأ القوى المعارضة لعملية التغيير إلى أسلوب تعطيل قوى التغيير، والحيلولة بينها وبين الأهداف المسطرة لها، والعمل على إطالة العملية والتشكيك في مدى نجاحها وتقدمها، والتقليل من شأن النجاحات والمكاسب المترتبة عنها، وكل هذه المناورات تنتهجها هذه القوى المقاومة في انتظار إيجاد فرصة للقضاء على عملية التغيير كلياً، والعودة إلى الوضع السابق؛

3- تأخير سرعة التغيير:

تعمل قوى المقاومة أحياناً على إضعاف زخم عملية التغيير والتقليل من سرعته عن طريق صرف الانتباه عنه والاهتمام بقضايا جانبية وثانوية من أجل رفع الروح المعنوية، واستنزاف مخصصاته المادية، ما من شأنه أن يزيد من التعاطف مع هذه القوى المقاومة وتقوية صفها، وبالتالي إضعاف قوى التغيير والسيطرة عليها وإفشال العملية برمتها.

الفرع الثالث: آثار مقاومة التغيير السلبية، وسبل الحدّ منها.

ما من شك أن لمقاومة التغيير آثر سلبية تتركها قدرة المنظمة في إنجاح الانتقال السل الآمن من الوضع الراهن غير المرغوب إلى الوضع المرغوب، فما هي هذه الآثار وما اسلب للحد منها؟

أولاً: الآثار السلبية لمقاومة التغيير:

تخلف مقاومة التغيير آثاراً سلبية على عملية التغيير قد تبدأ من تأخيرها ورفع تكلفتها وقد تنتهي بالقضاء على أحلامها وأهدافها تماماً، ومن هذه الآثار: [1]

1. التشكيك في مدى نجاعة وفاعلية برنامج التغيير التنظيمي وإضعاف قيادته؛
2. إطالة وتمديد عمر المدة اللازمة لتنفيذ التغيير، وتعظيم تكلفته؛
3. انخفاض مستوى الأداء بسبب انشغال العاملين بالصراعات التي أججتها قوى المقاومة؛
4. إنهاك قوى المؤسسة في الجهود التي تبذلها في سبيل التصدي للمقاومة؛
5. انخفاض ولاء العاملين وارتفاع معدل تسربهم ودورانهم بسبب الصراعات والسلبيات التي ذكرناها؛
6. تشويه صورة المؤسسة في أذهان العاملين؛
7. فشل التغيير كلياً واحتمال انهيار المؤسسة وزوالها؛

[1] فريد. كورتل، آمال. كحيلة، نفس المرجع ، ص 102.

8. الجمود وعدم القدرة على المسايرة والتعامل مع المواقف الجديدة التي تمثل السمة الغالبة على عالم الأعمال، مما يجعلها تبدو في حالة التبلّد وعدم القدرة على التفكير واتّخاذ القرارات الصائبة، الأمر الذي يفقدها حيويتها.

ثانياً: سُبُل الحدّ من مقاومة التغيير:

تعتمد المؤسسة وإدارة التغيير فيها على عدة محاور للتمكن من إضعاف المقاومة والتقليل من آثارها السلبية على العملية وعلى النشاط الاعتيادي للمنظمة، فتعتمد إدارة التغيير على بعض الاستراتيجيات كإستراتيجية التعليم والاتصال التي تساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير، والاقتناع بضرورته وذلك إذا ما استشعرت الإدارة أن سبب المقاومة مردُّه القصور في وإيصال الرسالة وعدم الإدراك. كما يمكن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملية التغيير ما يعزز التزامهم بالعملية إلى جانب اعتماد إستراتيجية الدعم والتسهيل عن طريق تدريب العاملين ودعمهم من قادتهم؛

و يمكن انتهاج إستراتيجية التفاوض ويكون ذلك عندما يبدو جلياً تضرر جهة معينة في المؤسسة من عملية التغيير، ويكون دورها محوريا في العملية، عندها تلجأ الإدارة إلى التفاوض معها من أجل كسب دعمها وحشد جهدها بما يخدم عملية التغيير لقاء امتيازات يتم الاتفاق عليها؛

وقد تلجأ المؤسسة من أجل الحد من مقاومة التغيير إلى الإكراه والعقاب، فتجبر الإدارة العاملين على التغيير تحت التهديد العلني أو الضمني بالفصل أو النقل أو الحرمان من الترقية... الخ، ويكون هذا عندما تكون عملية التغيير ملحّة ومصيرية والوقت في غير صالح المؤسسة[1].

[1] عليان. ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 341.

المبحث الثالث: أثر عملية التكوين على نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

تعتبر العملية التكوينية في حدّ ذاتها، استجابة إلى التغيرات الطارئة على بيئة العمل التي تعيش فيها المؤسسة، أو تلك التغيرات التي تطرأ على سلوك العاملين، فلو لا حدوث هذه التغيرات لما كانت هناك حاجة من الأساس إلى التكوين، ومن هذا المطلق، فالعملية التكوينية هي عملية متكاملة مع عملية التغيير، فكيف تؤثر عملية التكوين في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي؟

المطلب الأول: أثر التكوين في رفع أداء إدارة التغيير.

إن دور التكوين وأثره في إنجاح عملية التغيير التنظيمي إنما يعبر عن مدى حاجة المؤسسة إلى هذه العملية لضمان تنفيذ التغيير بفاعلية وسلاسة والتقليل من المضاعفات والآثار الجانبية لهذه العملية إلى أدنى مستوياتها، وهذا الأمر له جانبان أو زاويتا نظر.

الجانب الأول هو النظر إلى التكوين من منطلق حاجة القائمين على التغيير، أي مديري التغيير وقادته، فهؤلاء هم أفراد من المؤسسة أيضاً، وعملية التغيير عملية معقدة ويحتاج القائمون على إدارتها إلى مهارات مختلفة في التخطيط والتوجيه الاتصال والقيادة والتحليل والتقييم وهذا يتطلب تدريباً من أجل ضمان تنفيذ ناجح،كفء وذو فاعلية لهذه العملية، إذ لا بد من مدّ هؤلاء المديرين والقادة بالمهارات والكفاءات والقدرات والسلوكيات اللازمة لإدارة هذه العملية ومن خلال فهمها واستيعاب كل أبعادها وما يحيط بها، والتغلب على الصعاب التي تواجهها من أسباب فشل.

ولأن من بين أهم أسباب فشل عملية التغيير التنظيمي إنما هي المقاومة التي يبديها العاملون تجاه هذه العملية والتي من بين أسباب ضعف وعدم كفاءة الإدارة القائمة على التغيير، فسوء التخطيط للتغيير، أو قصور القيادة وعدم قدرتها على توجيهه بكفاءة وفاعلية، وعدم قدرتها على التقييم وتقويم عملية التغيير في مختلف مراحلها.[1]

[1] كورتل. فريد، كحيلة. أمال، نفس المرجع، ص 81.

المطلب الثاني: أثر التكوين كأداة من أدوات التغيير التنظيمي.

أما الجانب الثاني فيتعلق بالأفراد العاملين والذين سيكونون هم أو وظائفهم محل التغيير، وما تقتضيه هذه العملة من تدريب لهؤلاء العاملين من أجل مدهم بالمهارات اللازمة ورفع كفاءتهم إلى المستوى الذي تتطلبه وظائفهم في الظروف الجديدة التي تسعى إليها عملية التغيير، تفادياً لفشل العملية برمتها بسبب قصور قدرة الأفراد على مواكبة هذه التغييرات والوفاء بمتطلبات وظائفهم، والتي سيترتب عمها لا محالة مقاومة للتغيير، فضلاً على العمل على تغيير قناعاتهم وسلوكهم وترسيخ الاعتقاد لديهم بحتمية وضرورة وأهمية التغيير في حياة منظمتهم وبالتالي في حياتهم، فالقصور الذي يتم تسجيله في مهارات العمل والمتمثل في الفهم الأساسي لكيفية أداء العمل والوعي بمختلف العلاقات بين الوظائف وكيفية اعتماد بعضها على بعض والتكامل بينها، كل هذا من شأنه تعميق الشعور بالخوف لدى الأفراد مما قد يأتي به التغيير، والخوف من تحمل أعباء وظائف جديدة، والخوف من فقدان الوظيفة.[1]

الفرع الأول: أثر التكوين في تغيير الهيكل التنظيمي.

إن سرعة التغيّر في متطلبات العمل والتي نتجت عن التحولات المستمرة في متغيرات السوق، حتّمت على هذه المؤسسات أن تكيّف هيكلها التنظيمي باستمرار بما يوافق هذه التغيرات، إذ يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة من أهم أدواتها لتحقيق أهدافها، فصارت مدة حياة هذه الهياكل التنظيمية أقصر فأقصر، وأصبحت المؤسسات تغير هيكلها التنظيمي بصورة أسرع وكلما كان لها ذلك صارت أكثر ديناميكية وتخلصت من الجمود الذي كان يعتريها وأصبحت أكثر كفاءة على التأقلم مع متغيرات البيئة، لكن التغيير في الهيكل التنظيمي تغيير جوهري في المؤسسة، ولا يمكنها القيام به بنجاح ما لم تمتلك مورداً بشرياً قادراً على احتواء هذه التغيرات وتحمل أعباء تنفيذها، فقدرة المؤسسة على تنفيذ هذه التغييرات يكون نابعاً من داخلها فهي تتطلب أن تعمل المؤسسة باستمرار على رفع كفاءة ومهارات مواردها البشرية عن طريق التكوين بشكل مستمر للحفاظ على الجاهزية الدائمة لإجراء أي تغيير تفرضه البيئة بما في ذلك التغييرات الهيكلية.[2]

---

[1] عبوي. زيد منير. مرجع سابق، ص 95.

[2] علي السويسي. عز الدين و عباس الخفاجي, نعمة، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، عمان، الأردن، ص 31.

الفرع الثاني: أثر التكوين في التغيير التكنولوجي.

ينطوي التغيير التكنولوجي على إعادة تركيب وترتيب تدفق العمل وكذا على إعادة النظر في أنماط العمل وأساليبه بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في أداءه من أداوت ومعدات جديدة.

وقد فرضت المنافسة في السوق على المؤسسات اقتناء واستخدام واستحداث معدات ووسائل وأساليب جديدة تمكنها من تحقيق السبق على منافسيها و إحراز التقدم عليهم، فالتغيير التكنولوجي يتمثل في إدخال كل التقنيات الجديدة والتي تشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات في المؤسسة مما يوفر لها طرقاً حديثة لتحويل المواد (المدخلات) إلى منتجات، فينعكس ذلك على، زيادة إنتاجيتها لمقابلة الطلب وخفض تكاليف الإنتاج ورفع نوعية المنتج وتميزه وبالتالي كسب قدرة تنافسية.[1]

لكن التغيير في مخرجات المؤسسة لا يمكن أن يحدث إذا لم يغير الأفراد من طيفية قيامهم بإعمالهم، والعمليات المحددة بدقة لا يمكنها القيام بذلك ما لم يكن هناك من يتبعها واختيار التكنولوجيا المتفوقة لا يمكنها فعل ذلك ما لم يكن هناك من يستعمل هذه المعدات والتكنولوجيا، والأدوار المحددة بدقة وعناية في أداء الأعمال لن يكون لها الأثر في ذلك ما لم تُتَّبَعْ من الأفراد العاملين.[2]

كما أن التغيير التكنولوجي يمكنه أن يؤدي إلى تغيير جوانب كثيرة في المؤسسة كتغيير ثقافتها التنظيمية ورفع مستوى إنتاجيتها، فإنه يدفع إلى تغيير كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تغيير متطلبات بعض الوظائف واختفاء بعضها واستحداث الجديد منها، ما يحتم على وظيفة الموارد البشرية مرافقة هذا التغيير من خلال وظائفها والتي من بينها التكوين.[3]

[1] علي السويسي. عز الدين و عباس الخفاجي, المرجع السابق، ص 32.
[2] Jeffrey M. Hiatt & Timothy J. Creasey, Change management, the people side of change,Prosci learning center publications, 2012, p 1.
[3] Jean-Marie. Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 19e édition, p 3.

فالتكوين يلعب دوراً محورياً في نجاح إدارة التغيير التنظيمي فنجده حاضراً في مقومات نجاحها ونجده بين أدوات الحدّ من مقاومة التغيير لدى العاملين والآليات التي تستخدمها المؤسسة في إحداث تغييرات في سلوكيات الأفراد ومعارفهم بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها.[1]

والأكيد أن المورد البشري لا يمكنه القيام بكل هذا ما لم يمتلك الكفاءة والمهارة لفعله، هذه المهارة والكفاءة التي لا يحصل عليها من دون تكوين.

[1] كورتل. فريد، كحيلة. امال، نفس المرجع، ص 294.

خلاصة:

إن المؤسسة بوصفها نظاماً مفتوحاً تؤثر وتتأثر ببيئتها المستمرة التغير في عالم الأعمال المعاصر، صار التحدي الذي لا بد للمؤسسة من رفعه هو التأقلم والتكيف مع هذه البيئة ومتغيراتها.

إن الضغوط التي تمارسها هذه البيئة متمثلة عبر أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية إضافة إلى إفرازات العولمة واحتدام المنافسة في السوق إلى جانب الضغوط الداخلية للمؤسسة بسبب التغيّر في حجمها أو تدني إنتاجيتها أو نوعية منتجاتها، تجعل الاستجابة إلى هذه الضغوط عبر إحداث تغييرات داخلها بما يجنبها سلبيات هذه الضغوط أمراً لا مفر منه للانتقال من الحالة الراهنة غير المرغوبة التي لا تحقق لها أهدافها إلى حالة جديدة تسمح لها بتحقيق أهدافها.

وقد تعددت أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته تماشياً مع حاجات المؤسسة وضغط بيئتها، فمنه السريع ومنه البطيء، ومنه الجزئي ومنه الكلّي، ومنه التدريجي ومنه الفجائي، ومنه ما يمس الأهداف ومن ما يخص الأفراد ومنه ما يستهدف الهيكل التنظيمي ومنه ما يكون مجاله المنتج أو الخدمة.

وتدار عملية التغيير وفق أساليب واستراتيجيات مُعَدّةٌ مسبقاً تُختار وفق ما يقتضيه موقف المؤسسة ووضعها، وقد طوّر الباحثون والمهتمون العديد منها يناسب كلٌ منها ظروفاً معينة وشكلاً معيناً من المؤسسات لكن الملمح العام لهذه الأساليب هو أنها تعتمد على ثلاث مراحل متمثلة في التحلل من الوضع الراهن، ثم إحداث التغيير المرغوب وأخيراً ترسيخ الوضع الجديد.

وتعرض المؤسسة أثناء تنفيذها لعملية التغيير العديد من المعوقات تأخذ جلها شكل رفض ومقاومة الأفراد العاملين لهذه التغييرات، والذي ينتج عن الجهل بالعملية أو عدم الفهم أو الخوف من المجهول.

وإلى جانب العديد من مقومات نجاح إدارة التغيير التنظيمي، يأتي التكوين من بين أهم هذه المقومات، فمن شأنه تبديد المخاوف الناتجة عن الجهل أو الاعتقاد بعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة بعد التغير، كما يمدّ الأفراد بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها في عملهم ويغير من سلوكياتهم في العمل.

الفصل الثالث

أثر عملية التكوين على إدارة التغيير في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مديرية التوزيع بالمدية.

تمهيد:

نكرسّ الفصل الثالث من دراستنا للجانب التطبيقي حيث سنتناوله في ثلاثة مباحث، نقدم في الأول منها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ومديرية توزيعها بالمدية، كما نتطرق فيه إلى عملية التكوين في الشركة ومختلف المدارس ومراكز التكوين المتخصصة، وسندرج جداول إحصائية لمختلف عمليات التكوين التي نفذتها مديرية التوزيع بالمدية لآخر ثلاث سنوات، وسنختم المبحث الأول بالاستدلال ببعض عمليات التغيير التي أجرتها الشركة، أمّا المبحث الثاني فسنخصصه للدراسة الاستطلاعية، ونترك النتائج وتحليلها للمبحث الثالث من الفصل.

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بالمدية.

نحاول في هذا المبحث أن نقدم فكرة عن مجمع سونلغاز، ثم تقديم للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC، والتي تمثل شركة فرعية من مجمع سونلغاز، وحاولنا بالتوازي مع ذلك تحديد موقع هذه الشركة من المجمع ومن باقي الشركات التابعة له بما في ذلك معهد التكوين IFEG المتخصص في التكوين في الكهرباء والغاز، والذي يمثل أيضاً شركة فرعية من المجمع، بعد ذلك حاولنا التعريف بمديرية التوزيع لولاية المدية منتهين بالتعرف على قسم الموارد البشرية لهذه المديرية.

المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز.

نتناول هذا المطلب في ثلاثة فروع، خصصنا الأول منها لعرض نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز، وحددنا في الفرع الثاني موقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC بالنسبة لمجمع سونلغاز ككل، وعرّفنا في الفرع الثالث بمديرية التوزيع بالمدية.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز.

تأسست شركة كهرباء وغاز الجزائر Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) إبان حقبة الاحتلال الفرنسي في عام 1947، وكان هدفها تأمين التزويد بالكهرباء والغاز للمؤسسات والتجمعات السكانية التابع للاحتلال، وفي عام 1969 وبعد الاستقلال تم إنشاء الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز *Sonelgaz*، وقد مرّت هذه الشركة بعدة تطورات، كانت تتحول فيها من حالة لحالة، ومن شكل قانوني إلى شكل قانوني آخر، ففي عام 1983 تم إعادة هيكلة الشركة حيث أسست ست شركات فرعية هي (KAHRIF) الشركة المختصة بأعمال تزويد وربط الزبائن بالكهرباء، (KAHRAKIB) وهي مختصة في البُنَى التحتية للإنشاءات الكهربائية، (KANAGAZ) وتختص في إنشاء قنوات الغاز ونقله، (ENERGA) وتختص في أعمال الهندسة المدنية، (TARKIB) وتختص في أشغال التركيب الصناعي، (AMC) مختصة في صناعات العدادات ومختلف وسائل القياس والمراقبة، وفي سنة 1991 أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بموجب القرار التنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14، لتتحول سنة 2002 إلى شركة مساهمة SPA بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في2002/07، وفي عام 2004 تحولت سونلغاز إلى HOLDING ونتج عن ذلك وظيفة إنتاج الكهرباء متمثلة في شركة SPE ومسيري شبكتي الكهربائية والغاز على التوالي GRTE و GRTG؛

تم هيكلة الشركة سنة 2006 لتقسم إلى أربع شركات توزيع للكهرباء والغاز وهي شركة توزيع الجزائر العاصمة (SDA) وشركة توزيع الوسط (SDC) وشركة توزيع الغرب (SDO) وشركة توزيع الشرق (SDE) لتدمج هذه الشركات في شركة واحدة SDC والتي أصبحت تسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهذا عام 2017 في ظل سياسة التقشف التي انتهجتها الحكومة؛[1]

الفرع الثاني: موقع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SDC من المجمع *Sonelgaz*.

لنتمكن من توضيح الرؤية أكثر، ولتعميق الفهم بخصوص بنية المجمع وبنية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، كان لا بد علينا أن نحدد موقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC في مجمع Sonlegaz من جهة، وموقع مديرية التوزيع بالمدية من الشركة SDC.

أولاً: التعريف بمجمع سونلغاز.

يتشكل مجمع سونلغاز من عدّة شكات فرعية على غرار SDC ونذكر من هذه الشركات:

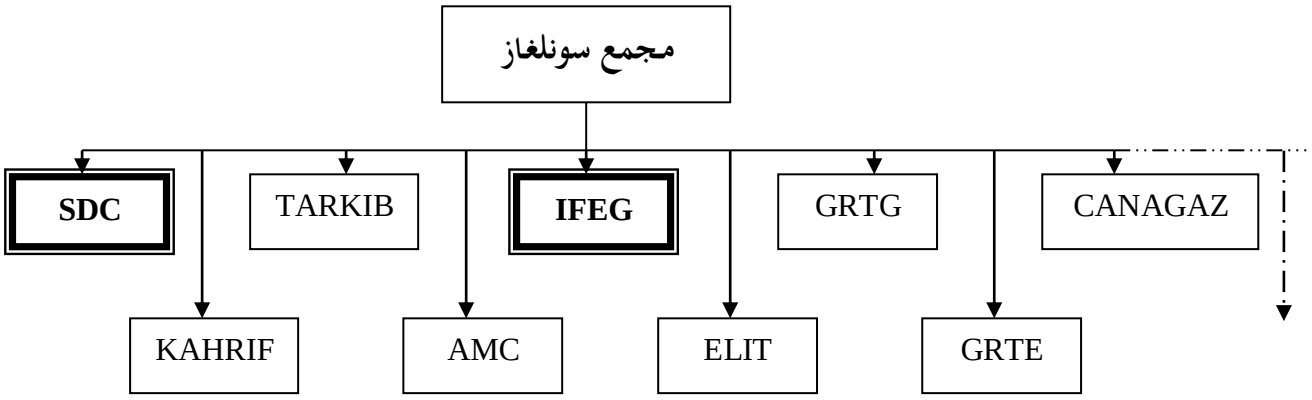
(GRTE) شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، (GRTG) شركة تسيير شبكة نقل الغاز، (KANAGAE) شركة تركيب شبكات الغاز، (KAHRIF)شركة الكهربة الريفية، (KAHRAKIB) شركة بناء شبكات نقل الكهرباء، (IFEG) معهد التكوين في الكهرباء والغاز، (SAT) شركة الأمن الصناعي، (SPE) شركة إنتاج الكهرباء، إلى غيرها من الشركات الفرعية.

ومهمة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط (في حدود صلاحياتها) هي توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات و ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن.

[1] WWW.SONELGAZ.DZ, Consulté le 10/06/2019.

الشكل (01-03) يمثل موقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC و معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG من المجمع SONELGAZ.

شكل (01-03) : موقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في مجمع سونلغاز.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانياً: التعريف بالشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز SDC.

يناولنا التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

1- نبذة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC:

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC هي إحدى الشركات الفرعية التي تنتمي إلى مجمع سونلغاز، وتختص هذه الشركة بوظيفة توزيع الكهرباء والغاز في المجمع، فهي المسؤولة عن مد شبكات الكهرباء متوسطة ومنخفضة التوتر وتسييرها ومد وتسيير شبكات الغاز منخفضة ومتوسطة الضغط، وتتشكل من مجموعة من مديريات التوزيع (موزعة على كل ولايات الوطن).

حيث أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC " ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال

يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف – بالبليدة ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني ؛

وتعمل شركة SDC على تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول ؛

2– مهام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC:

تتمثل مهمة هذه الشركة في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وضمان احتياجات الزبائن مع توفير الشروط المطلوبة من حيث التكلفة ونوعية الخدمة وذلك عبر مجموعة من النشاطات هي:

أ– تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

ب– تأمين الهياكل والبنُى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية ،تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة ، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.

ت– تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

ث– المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

ج– مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة في إطار برامج الدولة.

وبهذا وفي إطار مهامها و تخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية لزبائنها الذين يفوق عددهم 8.810.312 زبون في الكهرباء و 4.921.959 زبون في الغاز، 190 مقاطعة للكهرباء و181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية.[1]

[1] WWW.SDC.DZ, Consulté le 10/06/2019.

تسير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 172508 كلم في التوتر المنخفض، و 143825 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 316333 كلم من الشبكات، هذا بالإضافة إلى شبكات الغاز الطبيعي التي تفوق 172508 كلم منها 85074 كلم من البولي إيثيلان PEوبتعداد إجمالي للعمال يفوق 30060 عامل، معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية.

3- صلاحيات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC:

يدور نشاط الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز حول مجموعة من الصلاحيات:

أ- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة؛

ب- استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز؛

ت- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز من أجل ربط الزبائن الجدد؛

ث- ضمان أمن و فعالية الشبكات؛

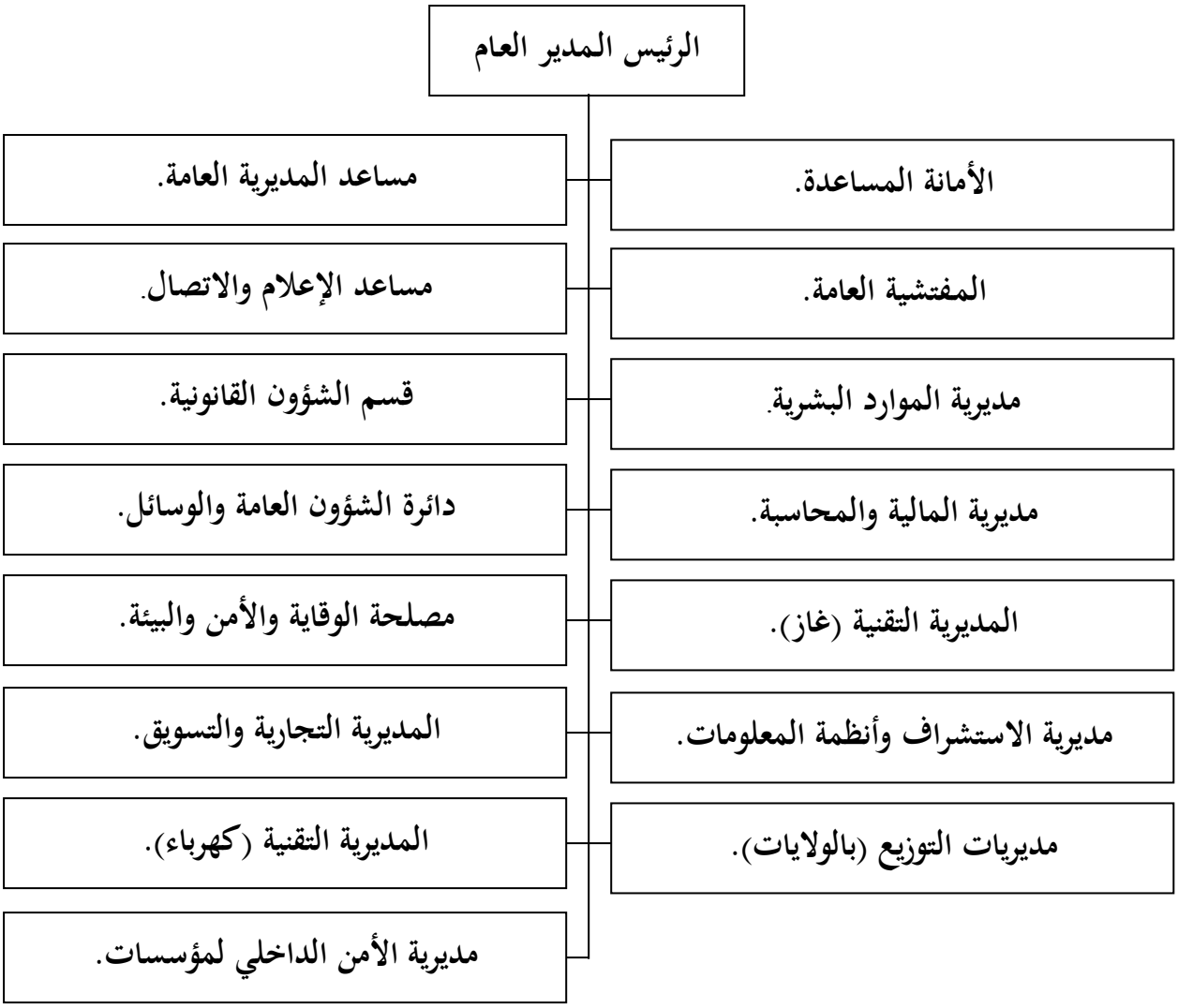
ج- ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاقة؛

ح- تسويق الكهرباء و الغاز.[1]

[1] WWW.SDC.DZ. Consulté le 10/06/2019.

4- الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC:

الشكل (02-03): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثالثاً: التعريف بمديرية التوزيع بالمدية.

تأسست مديرية التوزيع بالمدية سنة 1971، بعد أن كانت تابعة لمديرية التوزيع بالبليدة، وتتشكل من ثماني (08) وكالات تجارية منذ 2016 بعد أن كانت ست (06) وكالات، وهي[1]:

الوكالة التجارية بالمدية.

[1] مقابلة مع السيد مدير مكتب التكوين وتطوير الموارد البشرية بتاريخ 2019/05/25.

الوكالة التجارية بقصر البخاري.

الوكالة التجارية بالبرواقية.

الوكالة التجارية ببني سليمان.

الوكالة التجارية بتابلاط.

الوكالة التجارية بعين بوسيف.

الوكالة التجارية بالشهبونية [وكالة استحدثت عام 2016].

الوكالة التجارية الشهيد رويس هارون، المدية [وكالة استحدثت عام 2016].

الشكل (03-03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وقد بلغ عدد الزبائن بمديرية التوزيع بالمدية إلى غاية الفاتح جوان 2019، 195456 مشترك كهرباء، و99137 مشترك غاز، فضلاً عن عدد الزبائن في التوتر المتوسط كهرباء (Clients MT)، و الزبائن في الضغط المتوسط غاز (Clients MP).

جدول (01-03): توزيع زبائن التوتر والضغط المنخفضين (كهرباء وغاز) حسب الوكالة التجارية.

الرمز	تسمية الوكالة	الكهرباء	الغاز	النسبة %
431	الوكالة التجارية بالمدية.	**32308**	**23898**	**%73,93**
432	الوكالة التجارية بقصر البخاري.	**25680**	**17618**	**%68,61**
433	الوكالة التجارية بالبرواقية.	**33298**	**18445**	**%55,39**
434	الوكالة التجارية ببني سليمان.	**28511**	**4967**	**%17,42**
435	الوكالة التجارية بتابلاط.	**17320**	**886**	**%5,12**
436	الوكالة التجارية بعين بوسيف.	**22532**	**12212**	**%54,20**
437	الوكالة التجارية بالشهبونية.	**9736**	**2561**	**%26,30**
438	الوكالة التجارية الشهيد رويس هارون بالمدية	**26071**	**18550**	**%71,15**
	المجموع:	**195456**	**99137**	**%50,72**

المصدر: الشبكة الداخلية للمؤسسة (إنترانيت)، تاريخ التصفح 2019/06/01.

والجدول (01-03) يقدم توزيعاً لعدد الزبائن لكل وكالة تجارية من وكالات مديرية التوزيع حيث يعرض عدد الزبائن المشتركين في الكهرباء وعدد الزبائن المشتركين في الغاز ونسبة المشتركين في الكهرباء إلى نسبة المشتركين في الغاز.

ويلخص الجدول (**02-03**) توزيع العاملين حسب الصنف (عون منفذ، عون متحكم، عون عالي التحكم، إطار وإطار سامي) بمديرية التوزيع ووكالاتها التجارية ومصالحها التقنية للكهرباء والغاز:

جدول (02-03): **توزيع الأفراد العاملين حسب الصنف والوكالة التجارية.**

تسمية الوحدة	منفذ	عون متحكم	عون عالي التحكم	إطار	أطار سامي
طاقم مديرية التوزيع ومصالحها وأقسامها.	**11**	**38**	**111**	**50**	**29**
الوكالة التجارية بالمدية.	**18**	**4**	**21**	**3**	**1**
الوكالة التجارية بقصر البخاري.	**14**	**8**	**31**	**5**	**1**
الوكالة التجارية بالبرواقية.	**19**	**2**	**24**	**5**	**1**
الوكالة التجارية ببني سليمان.	**17**	**4**	**13**	**5**	**1**
الوكالة التجارية بتابلاط.	**10**	**9**	**10**	**6**	**1**
الوكالة التجارية بعين بوسيف.	**12**	**3**	**11**	**4**	**1**
الوكالة التجارية بالشهبونية.	**12**	**1**	**6**	**3**	**0**
الوكالة التجارية الشهيد رويس هارون بالمدية	**18**	**0**	**17**	**5**	**1**
المصلحة التقنية كهرباء بالمدية.	**14**	**2**	**4**	**3**	**1**
المصلحة التقنية كهرباء بقصر البخاري.	**16**	**4**	**2**	**4**	**0**
المصلحة التقنية كهرباء بالبرواقية.	**12**	**1**	**6**	**3**	**1**
المصلحة التقنية كهرباء ببني سليمان.	**8**	**1**	**3**	**3**	**1**
المصلحة التقنية كهرباء بتابلاط.	**11**	**3**	**2**	**3**	**1**
المصلحة التقنية كهرباء بعين بوسيف.	**9**	**2**	**2**	**3**	**1**
المصلحة التقنية غاز بالمدية.	**16**	**4**	**0**	**2**	**1**
المصلحة التقنية غاز بقصر البخاري.	**13**	**4**	**3**	**3**	**1**
المصلحة التقنية غاز بالبرواقية.	**9**	**1**	**2**	**2**	**1**
المصلحة التقنية غاز ببني سليمان.	**9**	**0**	**1**	**2**	**1**
المصلحة التقنية غاز بتابلاط.	**7**	**0**	**0**	**2**	**0**
المصلحة التقنية غاز بعين بوسيف.	**10**	**3**	**1**	**2**	**1**
المجموع	**265**	**94**	**270**	**118**	**46**
مجموع العاملين في مديرية التوزيع	**793**				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

المطلب الثاني: التكوين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بالمدية.

منذ تأسيسها، اعتنت مؤسسة سونلغاز بعملية التكوين بشكل كبير، ورغم التحولات التي طرأت على الشركة، بقي اهتمامها بهذه العملية من الأولويات، ويظم المجمع شركة فرعية IFEG وهي شركة أسهم، والتي تسمى معهد التكوين في الكهرباء والغاز، (*Institut de Formation en Electricité et Gaz*) مختصة في إجراء عمليات التكوين وتكوير الكفاءات والمهارات وتظم ثلاث هياكل:

المدرية التقنية بالبليدة: وهي مدرسة مختصة في التكوين في الجانب التقني.

المركز التكوين ببن عكنون: وهي مدرسة مختصة في التكوين في الجانب الإداري وجانب التسيير.

مركز التكوين بعين مليلة: وهي مدرسة مختصة في التكوين في الجانب التقني.

بالإضافة إلى التكوين الذي يتلقونه، يتم التكفل التام بالمتكونين من إطعام وإيواء ورعاية صحية.

كما لشركة IFEG أربعة مراكز للانتقاء ولتقييم المهارات، مقراتها في الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، وورقلة؛

وعموماً، فإنه بعد عمليتي الاختيار والتعيين، وقبل مباشرة العمل في المؤسسة يتم إخضاع العاملين المعينين لعملية تكوينية حسب المنصب الذي تم تعيينهم فيه، ويتلقون كافة المهارات والمعارف حول المهام التي سيؤدونها بما في ذلك إجراءات السلامة والأمن.[1]

وإلى جانب التكوين الخارجي الذي تنتهجه الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، هناك نمط من التكوين يعتبر من ثقافة المؤسسة وهو التكوين بالوسائل الخاصة والذي يعتبر تكويناً داخلياً يقوم به الأفراد العاملون بترخيص من مدير التوزيع لفائدة زملائه من أجل تبادل المعارف والمهارات بينهم.

وفي الجدول التالي نعرض حوصلة لعمليات التكوين التي نفذتها مديرية التوزيع بالمدية للسنوات الثلاث الأخيرة، والتكوين الداخلي المتمثل في التكوين بالوسائل الخاصة والموزعة حسب النوع:

[1] مقابلة مع السيد مدير مكتب التكوين وتطوير الموارد البشرية بتاريخ 2019/05/25.

جدول (03-03): عمليات التكوين التي نفذتها مديرية التوزيع لآخر ثلاث سنوات.

السنة	أسلوب (نمط) التكوين	عدد عمليات التكوين	عدد الأفراد التكوين
2016	تكوين بالوسائل الخاصة (يتم داخل المؤسسة).	**01**	**83**
	تكوين للتطوير النوعي (يتم خارج المؤسسة).	**15**	**32**
	تكوين للتطوير المهني (يتم خارج المؤسسة).	**63**	**284**
2017	تكوين بالوسائل الخاصة (يتم داخل المؤسسة).	**10**	**174**
	تكوين للتطوير النوعي (يتم خارج المؤسسة).	**18**	**29**
	تكوين للتطوير المهني (يتم خارج المؤسسة).	**37**	**102**
2018	تكوين بالوسائل الخاصة (يتم داخل المؤسسة).	**06**	**126**
	تكوين للتطوير النوعي (يتم خارج المؤسسة).	**18**	**56**
	تكوين للتطوير المهني (يتم خارج المؤسسة).	**50**	**184**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

المطلب الثالث: التغيير التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

عايشت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز العديد من التغيرات في بيئتها، تجاوبت معها من خلال تنفيذ العديد من عمليات التغيير من أجل التأقلم والتمكن من أداء مهامها على النحو المرغوب وقد سقنا العديد من عمليات التغيير التي نفذتها المؤسسة اختناها على سبيل المثال لا الحصر من ثلان مجالات مختلفة للتغيير:

الفرع الأول: التغير في الهيكل التنظيمي.

إن أحدث التغييرات التي مست الهيكل التنظيمي للشركة هو ذلك التغيير الذي تم تنفيذة في 2017/04/04 والذي أسفر عن دمج الشركات الفرعية SDC (شركة توزيع الوسط)، SDE (شركة توزيع الشرق)، SDO (شركة توزيع الغرب)، SDA (شركة توزيع الجزائر العاصمة) في شركة واحدة SDC والتي صارت تحمل اسم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الثاني: التغيير التكنولوجي.

أدخلت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز منذ سنة 2004، العديد من التغييرات التكنولوجية استهلتها باعتماد نظام معلومات جديد يدعى SGC لتسيير ومتابعة شؤون الزبائن بمختلف أنماطهم، فضلاً عن مشروع أتمتة عملية رصد العدادات الذي أطلقته الشركة عام 2016، وتعتزم تغييراً جديداً في نظام المعلومات الذي سيطور ليصبح الملف وطنياً لتتمكن الشركة من متابعة ملفات الزبائن على المستوى الوطني بعد أن كانت ملفاتها محلية تعمل على مستوى كل مديرية بشكل مستقل.

الفرع الثالث: التغيير في المهام والوظائف.

تعيش الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز العديد من عمليات التغيير من بينها تلك التي مست وظيفة ومهام أعوان التدخل في مجال كهرباء وأعوان التدخل في مجال غاز (وهم جميعاً أعوان منفذون)، حيث قررت المؤسسة إلغاء التخصص وأن تضيف مهمة التدخل في الكهرباء لأعوان التدخل في الغاز وأن تضيف مهمة التدخل في الغاز لأعوان التدخل في الكهرباء.
وهذا بهدف تسريع عملية إصلاح الأعطاب والتقليل من تكاليف التنقل.

وما لاحظناه في الميدان وما توصلنا إليه من خلال المقابلات مع المكلف بالتكوين وتنمية الموارد البشرية في مديرية التوزيع أن كل عمليات التغيير هذه سُبقت بعملية تكوينية مناسبة، حيث تم الشرح والتزويد بالوثائق في التغيير المتعلق بالهيكل التنظيمي، إضافة إلى سلسلة من العمليات التكوينية لأعوان الاستقبال ومختلف الإداريين للتحكم في استعمال نظام المعلومات SGC كما تم تنظيم عمليات تكوين بالنسبة للأعوان المكلفين برصد العدادات للتحكم في استعمال العتاد الجديد لمدة أسبوع إضافة إلى تكوين أعوان التدخل كهرباء على التدخلات في الغاز و تكوين أعوان التدخل غاو على التدخلات في كهرباء.
وحتى نظام المعلومات الوطني الجديد الذي تعتزم استخدامه المؤسسة، فقد تم الشروع في عمليات التكوين المتعلقة به.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينية التي اخترناها للدراسة وأدوات البحث التي استعملناها ومدى صدقها وثباتها إلى جانب الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا.

المطلب الأول: منهجية البحث المتبعة.

وتناولنا هذا المطلب في أربعة فروع، الأول خصصناه لمجالات الدراسة وحدودها والثاني لمجتمع الدراسة وعينتها، أما الثالث فجعلناه للأدوات التي استخدمناها في الدراسة وتناولنا في الفرع الرابع الأساليب الإحصائية :

الفرع الأول: مجالات الدراسة وحدودها.

تمثل حدود الدراسة التي أجريناها في ما يلي:

أولاً: الحدود الزّمنية للدراسة: من 20 مارس 2019 إلى غاية 10 جوان 2019.

ثانياً: الحدود المكانية للدراسة: دارت دراستنا على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC ممثلة في مديرية توزيعها بالمدية وبعض الوكالات التجارية التابعة لها.

ثالثاً: الحدود البشرية: لقد خصصنا دراستنا للأفراد العاملين في مديرية التوزيع بالمدية والوكالات التجارية التابعة لها.

رابعاً: الحدود العلمية: وتمثيل في دراسة علمية التكوين في المؤسسة وإدارة التغيير التنظيمي فيها، وأثر عملية التكوين على نجاح عملية التغيير التنظيمي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأفراد العاملين في مديرية التوزيع بالمدية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والبالغ عددهم 793 عاملاً موزعين بين مديرية التوزيع ووكالاتها التجارية الثماني، وقد اخترنا عينة من هذا المجتمع للدراسة، راعينا فيها أن تكون من مختلف أصناف العاملين (منفذين

ومتحكمين وأعوان عاليي التحكم وإطارات)، وأن تكون من المديرية ومن بعض وكالاتها التجارية (اخترنا وكالة بني سليمان ووكالة المدية)، وأن تكون من الجنسين ومن مختلف الأعمار والمستويات التعليمية، وهذا محاولة منا للحصول على عينة يمكنها أن تعكس وتمثل فعلاً مجتمع الدراسة، فبعد توزيعنا لـ 70 استمارة استبان استرجعنا منها 53 والتي تمثل 6,68% من مجتمع الدراسة ككل، بينما لم يتم ملء الباقي (17) بسبب تباطؤ بعض العاملين أو غيابهم في ظروف ضيق الوقت الذي لم يتح لنا الانتظار.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بغية معرفة ما إذا كان للتكوين دور في نجاح عملية التغيير في المؤسسة ومدى قوة هذه العلاقة، حيث صممنا الاستبانة في جزأين:

الجزء الأول:

يتعلّق هذا الجزء بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، وصنف العاملين "منفذون، أعوان متحكمون، أعوان عاليي التحكم وإطارات ").

الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق عملية التكوين في المؤسسة ويحوي 8 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بعملية التغيير في المؤسسة ويشتمل على 5 عبارات.

وقد عرضنا الاستبانة بعد إعداده الأوليّ على الأستاذ المشرف وبعد تنقيحه من طرفه قمنا بعرضه على أستاذين محكمين، حيث وصلنا إلى وبعد تعديله قمنا بتوزيعه على عينة البحث، وتمت معالجة وتحليل نتائج الإستبانة بالاعتماد على البرنامج الإحصائية SPSS .

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

باستخدام البرنامج الإحصائية SPSS (الإصدار 17) قمنا بالتحليل الإحصائي المطلوب وقد اعتمدنا مستوى الدلالة 0,05 لتفسير اختبارات ونتائج دراستنا.

وقد اعتمدنا على:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ومعاملي Spearman و Split-half لصدق وثبات الإستبانة وذلك نظراً لطبيعة أسئلته المغلقة التي تحتمل إجابتين.
- استخدام اختبار مان-وتني وكروسكال-والاس لقياس الفروقات لكل محور مع المتغيرات الشخصية.

المطلب الثاني : اتساق وثبات الإستبانة.

في هذا المطلب سنقيس مدى صدق الإستبانة ومدى ثباته، وقد تناولنا ذلك في فرعين، أفردنا الأول لصدق الإستبانة وجعلنا الثاني لقياس ثباته.

الفرع الأول: صدق الإستبانة.

أولاً: الصدق الظاهري.

حيث تقدمنا بإستبانتنا إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك بغية التحكيم والتأكد من صحة العبارات واتساقها ومدى ملاءمتها، وقد قمنا بتعديل الإستبانة وفق توجيهاتهم، ليكون الإستبانة على النحو الذي هو عليه.

ثانياً: صدق المقياس.

1- الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل فقرة من الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، ونقيسه من خلال حساب مقياس Spearman لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ- المحور الأول (التكوين):

حيث كانت نتائج اتساق فقرات محور الأول (التكوين) مع الدرجة الكلية لهذا المحور كما يبينه الجدول (**04-03**):

جدول رقم (04-03): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات محور التكوين والدرجة الكلية لهذا المحور.

الرقم	العبـــارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
07	هل تلقيتم تكويناً قبل شروعكم في العمل؟	0,364**	0,007
08	هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي تلقيتموه قبل الشروع في العمل؟	0,322*	0,019
09	هل يتم تقييم أدائكم من طرف مسؤولكم المباشر؟	0,447**	0,001
10	هل تم تقييمكم في نهاية العملية التكوينية؟	0,327*	0,017
11	هل تم تقييمكم في موقع العمل بعد نهاية العملية التكوينية؟	0,629**	0,000
12	هل تم سبر آرائكم حول العملية التكوينية؟	0,473**	0,000
13	هل ساعدتكم العملية التكوينية في تجاوز صعبات العمل؟	0,644**	0,000
14	هل كان محتوى التكوين مناسب لاحتياجاتكم؟	0,424**	0,002

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (04-03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التكوين مع الدرجة الكلية للفقرات المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات محور التكوين صادقة للقياس، ومنه فإن كل فقرات هذا المحور صالحة للتحليل بدون حذف.

ب- المحور الثاني (التغيير):

حيث كانت نتائج اتساق فقرات محور الثاني (التغيير) مع الدرجة الكلية لهذا المحور كما يبينه الجدول (**05-03**):

جدول رقم (05-03): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات محور التغيير والدرجة الكلية لهذا المحور.

الرقم	العبـــارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15	هل تم إحداث تغيير أثناء تواجدكم في المؤسسة؟	0,641**	0,000
16	أي الجوانب مسها التغيير؟	0,307*	0,025
17	هل تم شرح التغيرات لكم من طرف مسؤولكم المباشر؟	0,636**	0,000
18	هل تم إشراككم في قرار عملية التغيير؟	0,582**	0,000
19	هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر لتخطّي صعوبات العمل؟	0,719**	0,000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq$ 0.01	* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 $\geq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (05-03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التغيير مع الدرجة الكلية للفقرات المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات محور التغيير صادقة للقياس، ومنه فإن كل فقرات هذا المحور صالحة للتحليل بدون حذف.

الفرع الثاني: ثبات الإستبانة.

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار (Split-half Coefficient) يمكن التحقق من ذلك.

جدول رقم (06–03): معامل التجزئة النصفية Split-half لمحوري الدراسة والإستبانة.

المحاور	معامل Split-half	عدد العبارات
المحور الأول : محور التكوين	**0,746**	**08**
المحور الثاني: محور إدارة التغيير	**0,786**	**05**
الإستبانة	**0,660**	**13**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجداول رقم (**06–03**) أن قيمة معامل (Split-half) لمحور التكوين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز هي (**0.746**) وهي قيمة مقبولة، وهذا ما يؤكد ثبات هذا المحور، كما تدل قيمة (Split-half) لمحور إدارة التغيير التي بلغت (**0.786**) على ثبات هذا المحور، وبلغت قيمة (Split-half) للإستبانة ككل (**0.660**) وهي قيمة كافية لاعتماد أداة الدراسة واعتبارها صالحة للتطبيق.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدي الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية، حيث اعتمدنا على الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية حيث كانت النتائج كما يلي:

الفرع الأول: البيانات الشخصية:

وتضم البيانات الشخصية كلاً من الجنس والحالة العائلية والفئة العمرية والمستوى التعليمي.

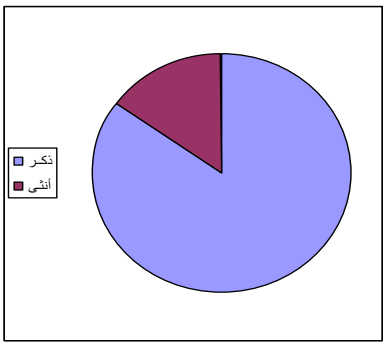
أولاً: الجنـس:

الجدول رقم (03-07):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنـس	التكرار	النسبة
ذكـر	45	%84,9
أنثـى	8	%15,1
المجمـوع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss17

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن ما نسبته 84,9% من أفراد العينة يمثل الرجال وما نسبته 15,1% يمثل النساء وهذا يدل على التوزيع الغير متساوي للجنسين وهذا يشير إلى ثقافة وسياسة التوظيف في المؤسسة والتي تعتمد على الذكور أكثر من الإناث بسبب طبيعة العمل، كما أن الإناث لا يحبذن هذا النوع من العمل بسبب ظروف عدا ما كان منه في المكاتب.

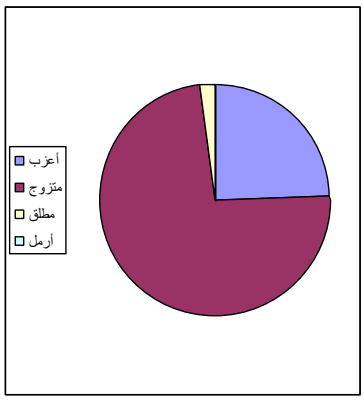
ثانياً: الحالة العائلية:

الجدول رقم (03-08):توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة	التكرار	النسبة
أعزب	13	%24,5
متزوج	39	%73,6
مطلق	1	%1,9
أرمل	0	0%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة.

الشكل رقم (03-05):توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss17

نلاحظ من الجدول والشكل أن أكبر نسبة تعود للمتزوجين بنسبة 73,6% وتليها فئة العزاب بنسبة 24,5% ثم فئة المطلقين بنسبة صغيرة تمثل 1,9% أمّا الأرامل فلا يوجد في العينة المأخوذة.

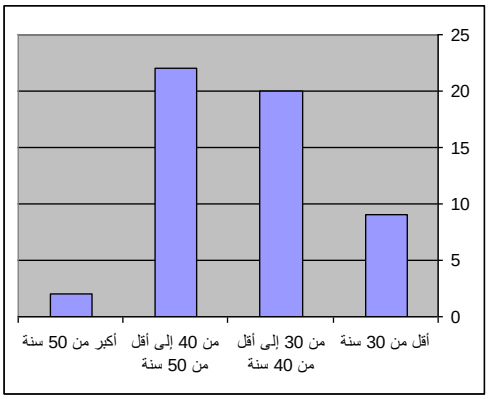
ثالثاً: الفئة العمرية:

الجدول رقم (09-03):توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	%17
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	%37,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	%41,5
أكبر من 50 سنة	2	%3,8
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة.

الشكل رقم (06-03):توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss17

من الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 17% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة أمّا الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة يمثلون 37,7% من أفراد العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة فمثلوا أكبر نسبة من أفراد العينة بنسبة 41,5% بينما مثلت أقل نسبة في أفراد العينة الذين سنهم أكبر من 50 سنة بنسبة 3,8% ويعود ذلك إلى عملية التوظيف التي انتهجتها المؤسسة بسبب توسع نشاطها في الأعوام الأخيرة ما جعل نسبة فئة الشباب طاغية.

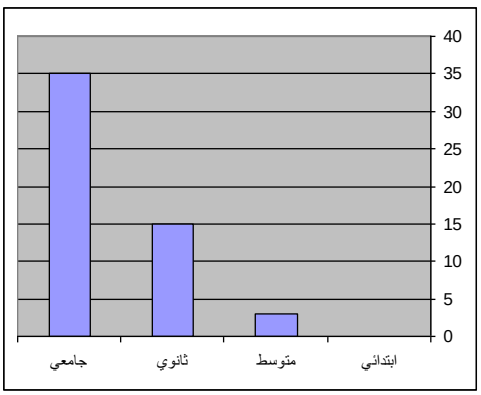
رابعاً: المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10-03):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	%0
متوسط	3	%5,7
ثانوي	15	%28,3
جامعي	35	%66
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة.

الشكل رقم (07-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss17

نلاحظ أن المستوى العلمي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي وذلك بنسبة 66 % وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه والذي يعتمد على موظفين مؤهلين أما المستوى الثانوي فيمثل مانسبته28,3 % وهذا باعتبار المؤسسة بحاجة إلى مساعدين أما المستوى المتوسط مثل ما نسبته 5,7% باعتبار أن نشاط المؤسسة لا يعتمد كثيراً كما أن أفراد هذه الفئة كلهم في سن متقدمة وأقدمية كبيرة أي أنه تم توظيفهم منذ ما لا يقل عن 20 في ظروف مختلفة عن الظروف الحالية على ذوي هذا المستوى التعليمي كما أنه لا يعتمد مطلقا على ذوي المستوى الابتدائي وهذا ما عكسه عدم وجود ذوي هذا المستوى في أفراد العينة.

الفرع الثاني: البيانات الوظيفية:

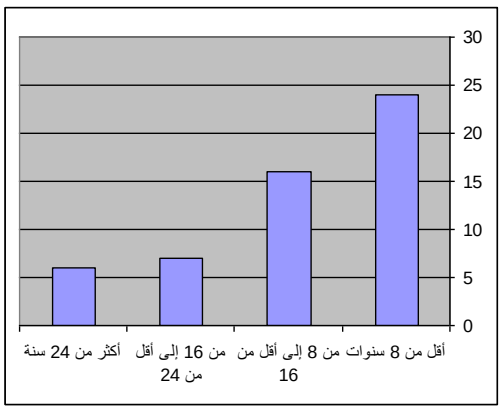
أولاً: الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (11-03):توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 8 سنوات	24	%45,3
من 8 إلى أقل من 16	16	%30,2
من 16 إلى أقل من 24	7	%13,2
أكثر من 24 سنة	6	%11,3
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة.

الشكل رقم (08-03): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss17

نلاحظ أن نسبة 45,3 % من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 8 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم من 8 إلى 16 سنة فيمثلون نسبة 30,2 %، و13,2 % من الأفراد تتراوح خبرتهم من 16 إلى أقل من 24 سنة وأما الذين خبرتهم أكثرمن24 سنة فيمثلون نسبة 11,3% من أفراد العينة هذا يعني أن هناك تقارب في سنوات الخبرة لأفراد العينة مما يؤكد على أن المؤسسة قامت بعملية توظيف واسعة في الفترة الأخيرة، كما يدل على انخفاض نسبة دوران العمل و الاستقرار الوظيفي النسبي بالنظر إلى نسبة الأقدمية أكبر من 16 سنة.

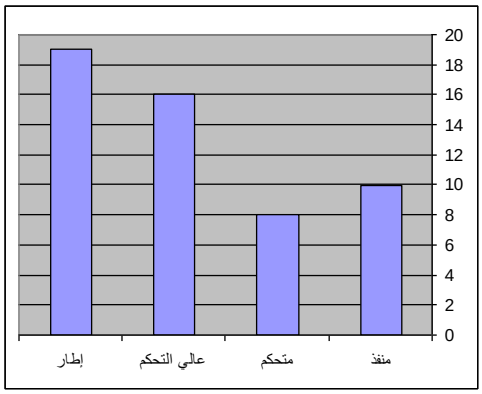
ثانياً: صنف العاملين:

الجدول رقم (12-03):توزيع أفراد العينة حسب صنف العاملين

الصنف	التكرار	النسبة
منفذ	10	%18,9
متحكم	8	%15,1
عالي التحكم	16	%30,2
إطار	19	%35,8
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة

الشكل رقم (09-03): توزيع أفراد العينة حسب صنف العاملين



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss17

نلاحظ أن ما نسبته 35,8% من أفراد العينة تتمثل في إطارات، أما الذين تتمثل درجتهم الوظيفية في عالي التحكم فتمثل نسبتهم 30,2% وأما درجة متحكم تمثل نسبة 15,1% من أفراد العينة، ودرجة منفذ مثلت نسبة 18,9% من أفراد العينة. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على توزيع متناسق لموظفيها من حيث الدرجة الوظيفية، ويحتل صنف الإطارات و صنف عاليي التحكم النسب الأكبر نظراً لنشاط المؤسسة الذي يعتمد بصفة مستمرة على التسيير الجيد واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المشاريع الموكلة لها، ونظراً لسياسة المؤسسة التي تتحول إلى الاعتماد على اليد العاملة ذات المستوى التعليمي العلي.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (Binominal) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية H0: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية H1: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية ، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية H1 القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الثالثة: مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين.

فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات محور التكوين تم استخدام اختبار (Binominal) للتعرف على درجة الموافقة على كل فقرة. وتوضح الجدول التالي نتائج اختبار (Binominal) المتوصل إليها.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى، كما هو موضح في الجدول رقم (**13–03**):

جدول رقم (13–03): نتيجة اختبار Binominal لكل فقرة من فقرات محور التكوين.

العبـــارة	نعم	لا	P	الإحتمالية	الوسيط العام
هل تلقيتم تكويناً قبل شروعكم في العمل؟	43	10	0,50	0,000	01
هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي تلقيتموه قبل الشروع في العمل؟	36	17	0,50	0,013	01
هل يتم تقييم أدائكم من طرف مسؤولكم المباشر؟	36	17	0,50	0,013	01
هل تم تقييمكم في نهاية العملية التكوينية؟	48	5	0,50	0,000	01
هل تم تقييمكم في موقع العمل بعد نهاية العملية التكوينية؟	41	12	0,50	0,000	01
هل تم سبر آرائكم حول العملية التكوينية؟	34	19	0,50	0,053	01
هل ساعدتكم العملية التكوينية في تجاوز صعوبات العمل؟	36	17	0,50	0,013	01
هل كان محتوى التكوين مناسب لاحتياجاتكم؟	45	8	0,50	0,000	01
محـور التكويـن	**46**	**7**	**0,50**	**0,000**	**01**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (**13–03**) أن قيمة اختبار (Binominal) لكل الفقرات قيمتها أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فهي معنوية إحصائياً نقبل من أجلها الفرضية البديلة، ما عدا فقرة " سبر آرائكم حول العملية التكوينية " غير معنوي إحصائياً حيث كانت قيمتها الإحصائية تساوي (0.053) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). وترجع هذه النتيجة إلى اعتماد هياكل التكوين التابعة للمؤسسة على رضا الزبون كهدف في السنوات الأخير فقط، فكانت آراء المتكونين حديثاً مختلفة عن آراء المتكونين قبل سنتين أو أكثر.

ثانياً– الفرضية الرئيسية الرابعة: مدى اعتماد المؤسسة على إدارة التغيير.

فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات محور إدارة التغيير تم استخدام اختبار (Binominal) للتعرف على درجة الموافقة على كل فقرة. وتوضح الجدول التالي نتائج اختبار (Binominal) المتوصل إليها.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى، كما هو موضح في الجدول رقم (**14–03**):

جدول رقم (14–03): نتيجة اختبار Binominal لكل فقرة من فقرات محور إدارة التغيير.

العبـــارة	نعم	لا	Z	الإحتمالية	الوسيط العام
هل تم إحداث تغيير أثناء تواجدكم في المؤسسة؟	41	12	0,50	0,000	01
أي الجوانب مسها التغيير؟	38	15	0,50	0,002	01
هل تم شرح التغيرات لكم من طرف مسؤولكم المباشر؟	37	16	0,50	0,005	01
هل تم إشراككم في قرار عملية التغيير؟	14	39	0,50	0,001	02
هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر لتخطّي صعوبات العمل؟	34	19	0,50	0,053	01
محور إدارة التغيير	**52**	**1**	**0,50**	**0,000**	**01**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (**14–03**) أن قيمة اختبار (Binominal) لكل الفقرات قيمتها أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فهي معنوية إحصائياً نقبل من أجلها الفرضية البديلة، ما عدا فقرة " التوجيه والمساعدة من قبل المسؤول المباشر لتخطّي صعوبات العمل " غير معنوي إحصائيا حيث كانت قيمتها الإحصائية تساوي (0.053) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). وترجع هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الذي يؤديه كل فرد، فهناك وظائف لا يمكن أن يساعد المسؤول فيها العامل لأنها تحتاج إلى تكوين بحكم طبيعتها، وبعد عملية التكوين لا يكون العامل بحاجة إلى المساعدة.

ثالثاً– الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك أثر للتكوين على إدارة التغيير التنظيمي في الشركة.

باستخدام اختبار (Mann-whitney) للتعرف على درجة العلاقة بين عملية التكوين وإدارة التغيير التنظيمي خلصنا للنتائج في الجدول (**15–03**):

جدول رقم (15–03): نتائج اختبار مان–ويتني حول وجود أثر بين التكوين وإدارة التغيير التنظيمي.

المحاور	متوسط الرتب (التكوين)	الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
إدارة التغيير.	26,50	138.000	0.010

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (**15–03**) أن قيمة اختبار (Mann-whitney) الإحصائية تساوي (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه فإنه يوجد أثر للمتغير المستقل (التكوين) على المتغير التابع (إدارة التغيير).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة.

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، صنف العاملين) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05.

– اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، صنف العاملين) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

اختبار مان–وتني (Mann–Whitney): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرضية H0 ، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

اختبار كروسكال– والاس (**Kruskal–Wallis Test**) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرضية العدمية H0، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن أن نفرّع الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **جنس للمستقصى**.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **الحالة العائلية للمستقصى**.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **الفئة العمرية للمستقصى**.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **المستوى التعليمي للمستقصى**.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **الأقدمية المهنية للمستقصى**.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **صنف المستخدمين الذي ينتمي إليه للمستقصى**.

الفرع الأول: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**)، ولخّصْنَا النتيجة في الجدول رقم (16-03) حيث كانت النتيجة:

جدول رقم (16–03): نتائج اختبار مان–وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يرد سببها إلى جنس المستقصين.

المحاور	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	ذكور	إناث		
عملية التكوين.	27.46	24.00	140.000	0.572
إدارة التغيير.	27.37	24.57	144.000	0.647

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H0 ، أي أن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية التكوين وإدارة التغيير يعزى إلى جنس المستقصى، لأن معاملة الشركة في ما يتعلق بالتكوين وإدارة التغيير لا تتأثر بجنس الأفراد العاملين.

الفرع الثاني: أثر عامل الحالة العائلية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام **اختبار كروسكال–والاس** لأن عامل **الحالة العائلية** يحتوي على أكثر من فئتين، ولخّصْنَا النتيجة في الجدول رقم (17-03) حيث كانت النتيجة:

جدول رقم (17–03): نتائج اختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُرَدُ سببها إلى الحالة العائلية للمستقصين.

المحاور	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	أعزب	متزوج	مطلق		
عملية التكوين.	12	40	1	0.351	0.839
إدارة التغيير.	12	40	1	1.832	0.400

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H0 ، أي أن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية حول عملية التكوين وإدارة التغيير يعزى إلى الحالة العائلية للمستقصى لأن الحالة العائلية للفرد العامل لا يؤثر على نظرته إلى التكوين أو التغيير التنظيمي.

الفرع الثالث: أثر عامل الفئة العمرية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام **اختبار كروسكال–والاس** لأن عامل **الفئة العمرية** يحتوي على أكثر من فئتين، ولخّصْنَا النتيجة في الجدول رقم (18-03) حيث كانت النتيجة:

جدول رقم (18–03): نتائج اختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُرَدُّ سببها إلى الفئة العمرية للمستقصين.

المحاور	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	أكثر من 50 سنة		
عملية التكوين.	8	20	23	2	2.521	0.472
إدارة التغيير.	8	20	23	2	9.342	0.025*
*** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ≥α**						
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور التكوين (0,472)، وهي معنوية لأنها أكبر من 0.005، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H0 ، أي أن الفروق بين المستويات معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية التكوين يعزى إلى الفئة العمرية للمستقصى، بينما القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور إدارة التغيير أصغر من مستوى المعنوية (0,025)، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H1 ، أي أن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة التغيير يعزى إلى الفئة العمرية للمستقصى.

ويعود هذا إلى تأثير عامل السن على مرونة الأفراد وقدرتهم على مسايرة واستيعاب عمليات التغيير.

ولتحديد الفئتين العمريتين المعنيتين بالفروق نقوم باختبارها مثنى مثنى باستخدام اختبار مان–وتني لنحصل على النتيجة التالية:

جدول رقم (19-03): نتائج اختبار مان-ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية.		
المحاور	الفئات العمرية	
	أقل من 30 سنة	أكثر من 50 سنة
متوسط الرتب	4.50	9.50
الاختبار الإحصائي	0.000	
القيمة الاحتمالية	0.030	
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.		

عند إجراء اختبار مان-وتني لمعرفة محل الفروقات وجدنا بأن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والفئة العمرية أكبر من 50 سنة مختلفتان عن بعضهما ونرجع هذه النتيجة بحسب نظرنا إلى الاختلاف الذي يحدثه التقدم في السن، فالعامل الذي شارف على التقاعد أقل تجاوباً مع التغيير والتكوين على عكس العامل الجديد أو الأحدث سناً.

الفرع الرابع: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام **اختبار كروسكال-والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على أكثر من فئتين، ولخّصْنَا النتيجة في الجدول رقم (20-03) حيث كانت النتيجة:

جدول رقم (20-03): نتائج اختبار كروسكال-والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُرَدُ سببها إلى المستوى التعليمي للمستقصين.						
المحاور	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي		
عملية التكوين.	0	1	16	36	0.341	0.806
إدارة التغيير.	0	1	16	36	3.427	0.180
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H0 ، أي أن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير يعزى إلى المستوى التعليمي للمستجيب.

الفرع الخامس: أثر عامل الأقدمية المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام **اختبار كروسكال–والاس** لأن عامل **الأقدمية المهنية** يحتوي على أكثر من فئتين، ولخّصْنَا النتيجة في الجدول رقم (21-03) حيث كانت النتيجة:

جدول رقم (21–03): نتائج اختبار كروسكال–والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُرَدُ سببها إلى الأقدمية المهنية للمستقصين.

المحاور	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	أقل من 8 سنة	8-16 سنة	16-24 سنة	أكثر من 24 سنة		
عملية التكوين.	23	15	7	8	1.312	0.726
إدارة التغيير.	23	15	7	8	10.207	0.017*
*** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ≥α**						
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية (0,017) بالنسبة لإدارة التغيير أصغر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H0 ، أي أن الفروق بين المستويات معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تعزى إلى الأقدمية المهنية للمستقصى، بينما القيمة الاحتمالية (0,726) أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H1 ، أي أن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية التكوين تعزى إلى الأقدمية المهنية للمستقصى.

ويعود هذا إلى كون الأقدمية المهنية لها علاقة بالسن وبالتالي فالفروق في حقيقة الأمر راجعة إلى عامل السن حين أن الفئات العمرية كبيرة السن تركن أكثر إلى الرتابة ولا تحبذ التغيير ولا تستطيع استيعابه.

وقمنا باختبار فئات الأقدمية المهنية مثنى مثنى باستخدام اختبار مان–وتني لتحديد الفئتين اللتين تتسببن في الفروق لنحصل على النتيجة التالية:

جدول رقم (22-03): نتائج اختبار مان-ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية.		
المحاور	الأقدمية المهنية	
	أقل من 8 سنة	أكثر من 24 سنة
متوسط الرتب	13.27	22.69
الاختبار الإحصائي	38.500	
القيمة الاحتمالية	0.013	
	8- 16 سنة	أكثر من 24 سنة
متوسط الرتب	9.33	17.00
الاختبار الإحصائي	20.000	
القيمة الاحتمالية	0.008	
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.		

عند إجراء اختبار مان-وتني لمعرفة محل الفروقات وجدنا بأن فئة الأفراد الذين تقل أقدميتهم عن 8 سنوات وفئة الأفراد الذين تزيد أقدميتهم عن 24 سنة مختلفتان عن بعضهما ونرجع هذه النتيجة في تقديرنا إلى الاختلاف الذي يحدثه التقدم في الوظيفة ثم إن هذا الأثر مرتبط بالتقدم في السن كما لاحظنا في الفرع الثالث.

الأمر نفسه يقال عن فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 8 و16 سنة وفئة الأفراد الذين تزيد أقدميتهم عن 24 سنة.

الفرع السادس: أثر عامل صنف المستخدمين على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام **اختبار كروسكال-والاس** لأن عامل **صنف المستخدمين** يحتوي على أكثر من فئتين، ولخّصْنَا النتيجة في الجدول رقم (23-03) حيث كانت النتيجة:

جدول رقم (23-03): نتائج اختبار كروسكال-والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُرَدُ سببها إلى صنف المستخدمين للمستقصين.

المحاور	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	منفذ	متحكم	عالي التحكم	إطار		
عملية التكوين.	10	11	12	20	3.027	0.388
إدارة التغيير.	10	11	12	20	2.782	0.426

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة واعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل بالفرضية H0 ، أي أن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير يعزى إلى صنف المستخدمين للمستقصى لأن صنف المستخدمين لا يؤثر في رأي الأفراد في المؤسسة حول عملية التكوين وغدارة التغيير التنظيمي.

خلاصة:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ممثلة في مديرية التوزيع بالمدية خلصنا إلى جملة من النتائج استخلصنا بعضها من خلال الإطلاع على وثائق المؤسسة وبعضها من خلال المقابلة وبعضها من خلال تحليل الإستبانة الذي قمنا بتوزيعه على العاملين.

وقد بدا لنا جلياً اهتمام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بعملية التكوين وإعطائها المكانة العالية، حيث أجرت المؤسسة العديد من عمليات التكوين لفائدة العديد من الأفراد، والموثقة في إحصائياتها لسنوات: 2016، 2017، 2018 من أجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها.

وتحرص المؤسسة على برمجة عملية تكوينية لفائدة العاملين الذين تم انتقاءهم وتعيينهم وذلك قبل شروعهم في العمل كما تحرص على برمجة عمليات تكوينية تنفذها قبل الشروع في أي عملية تغيير تترتب عليها حاجة إلى التكوين ما يدل على وعي المؤسسة بدور التكوين في إنجاح عملية التغيير.

كما خلصنا من تحليل الإستبانة إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

– اتفاق موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز على وجود أثر لعملية التكوين على إدارة التغيير، حيث جاءت آراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية متجانسة بالنسبة لمتغيري الدراسة ما ملاحظتنا للفروق التي كان سببها الفئة العمرية أو الأقدمية المهنية.

الخاتمة

الخاتمـة:

إنّ عمل المؤسسة في بيئة سريعة ومستمرة التغير يضع أمامها العديد من التحديات للمحافظة على توازنها وتوافقها مع محيطها، فتعمل على تغييرات داخلية بشكل مستمر ومتناسب مع المتغيرات الحاصلة في البيئة سعياً منها للتأقلم والتكيف معها.

وقد طرحنا في دراستنا هذه الإشكالية التالية: هل تؤثر عملية تكوين العاملين في المؤسسة على نجاح أو فشل إدارة التغيير التنظيمي؟

ومن خلال ما عرضناه من خلال بحثنا في الجانب النظري والجانب التطبيقي يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا : أن عملية تكوين العاملين لها أثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة موضوع الدراسة، غير أن عمليات التغيير في حدّ ذاتها تضع العديد من التحديات والصعوبات أمام المؤسسة من جهة، وعلى الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، فالتغيير يربك السير السّلس لوظائف المؤسسة كما يخلق صعوبات للأفراد في قيامهم بمهامهم وبالمتطلبات الجديدة للوظائف المسندة لهم. هذا ما جعل من الضروري مرافقة عمليات التغيير هذه بالعديد من النشاطات التكوينية التي من شأنها تذليل الصعوبات أمام العاملين في المؤسسة لمواجهة والقيام بمتطلبات وظائفهم على أحسن وجه وتبديد مخاوفهم من عملية التغيير.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة عن السؤال الرئيسي وضعنا مجموعة من الفرضيات وتم اختبارها وكانت الإجابة كما يلي:

– نصت الفرضية الأولى على أن "التكوين هو عملية تزويد الفرد في المؤسسة بالكفاءة والمهارة اللازمتين للقيام بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها". وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من **خلال الفصل النظري،** كما أنها تتم بناءاً على تقييم أداء الفرد العامل في المؤسسة وتحديد مكامن القصور ونقاط الضعف لديه.

– كما نصت الفرضية الأولى على أن "التغيير هو عملية واعية ، تسعى من خلالها المؤسسة إلى الانتقال من وضعها الحالي الذي لا ترغب فيه، إلى وضع ترغب فيه,"، وقد تم إثبات **صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري،** حيث يتم هذا التغيير وفق آليات أو مراحل محددة ومدروسة.

– وتمثلت الفرضية الثالثة في أنه "هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على عملية التكوين"، حيث تم تأكيد هذه الفرضية في الجانب التطبيقي.

– وتمثلت الفرضية الرابعة في أنه "هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية تعتمد على إدارة التغيير التنظيمي"، وقد تم تأكيد هذه الفرضية في الجانب التطبيقي حسب نتائج برنامج spss في الجدول (14-03).

– هناك أثر لعملية التكوين على إدارة التغيير التنظيمي ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

– ونصت الفرضية السادسة على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)" حيث تم تأكيدها بشكل جزئي في الجزء التطبيقي حيث انتهينا إلى :

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **جنس المستقصى**.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **الحالة العائلية للمستقصى**.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **الفئة العمرية للمستقصى**.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **المستوى التعليمي للمستقصى**.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **الأقدمية المهنية للمستقصى**.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عملية التكوين على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05** مردّها **صنف المستخدمين الذي ينتمي إليه المستقصى**.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها، توصلنا إلى العديد من النتائج، شِقٌّ منها نظري خَلُصنَا إليه من الدراسة النظرية للموضوع وآخر عملي كان نتيجة الدراسة الميدانية التي أجريناها.

نتائج الدراسة:

بالنسبة للنتائج النظرية التي خلصنا إليها فهي:

– أن التكوين عملية مهمة جداً لأنه هو الذي يمد المورد البشري – الذي هو أثمن موارد المؤسسة– بالمهارات والكفاءات والقدرات والسلوكيات المناسبة التي تمكنه من أداء مهامه.

– التكوين عملية مهمة تساهم في تمكين المورد البشري من استيعاب التغييرات الحاصلة في بيئة العمل.

– الهدف من التكوين هو ردم الفجوة بين أداء الفرد الفعلي الحالي و الأداء الذي ترجوه منه المؤسسة.

– عملية التكوين هي عملية هادفة لأنها تأتي استجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة والتي تفرز احتياجات ونقائص عند الفرد لا بد من تغطيتها، وهي عملية مستمرة أيضاً بحكم استمرار هذه التغيرات البيئية.

– هناك العديد من أنواع وأساليب التكوين تتلاءم كل منها مع ظروف معينة وينبغي على المؤسسة اختيار الأنسب منها وما يوافق حاجاتها وظروفها وإمكانياتها.

– العملية التكوينية هي عبارة عن نظام قائم، يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات يعمل ببيئة يتأثر بها ويؤثر فيها.

– التغيير أمر حتمي في المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنه لأنه رافدها الذي يحمل لها الشباب والتجدد والذي يمكنها من التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة بها فهو استجابة لحاجاتها الداخلية وضغوط بيتها الخارجية.

– تتعدد أنواع التغيير التنظيمي واستراتيجياته، و تختار المؤسسة وتفاضل بينها بناءاً على الموقف الذي تجد نفسها فيه والمتمثل في إمكانياتها والموارد المتوفرة لديها بما في ذلك الوقت.

– تتعرض عملية التغيير في المؤسسة إلى المقاومة من قبل الأفراد العاملين والتي تختلف في حدتها وآثارها حسب مدى كفاءة المؤسسة في إدارة التغيير من جهة وطبيعة الأسباب التي تقف وراء هذه المقاومة من جهة أخرى.

– مقاومة التغيير والعديد من المعوقات الأخرى من شأنها أن تهدد نجاح عملية التغيير أو تُأَخّرهُ، والتكوين من بين سبل الحدّ من آثار هذه المقاومة وهذه المعوقات.

أمّا النتائج العملية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والممثلة في مديرية توزيعها بالمدية فكانت كما يلي:

– اهتمام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ومجمع سونلغاز ككل بعملية التكوين وإعطائها المكانة العالية، وما إنشاء شركة فرعية متخصصة بعمليات التكوين المختلفة لفائدة الشركات الفرعية التابعة للمجمع وشركة SDC إحداها، إلاّ دليلاً على ذلك.

– تنفيذ مديرية التوزيع بالمدية للعديد من عمليات التكوين لفائدة العديد من الأفراد، والموثقة في إحصائياتها لسنوات: 2016، 2017، 2018 من أجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها.

– انتهاج المؤسسة لسياسة تكوينية تنفذها قبل الشروع في أي عملية تغيير يترتب عليها حاجة إلى التكوين ما يدل على وعي المؤسسة بدور التكوين في إنجاح عملية التغيير.

– حرص المؤسسة على تكوين العاملين الذين تم انتقاءهم وتعيينهم قبل الشروع في العمل.

– اهتمام المؤسسة ببعد الاستمرارية في التكوين.

– تصمم المؤسسة برامج التكوين بناءً على الحاجات التي تحددها بناءاً على التقييم المسبق للعاملين قصداُ منها في ردم الفجوة في الأداء بين ما هو فعلي وما ترغب الوصول إليه.

– تعتمد المؤسسة على التكوين الخارجي بصورة أكبر من التكوين الداخلي.

– تؤثر عملية التكوين على إدارة التغيير التنظيمي.

الاقتراحات:

– الاهتمام أكثر بعملية تقييم العملية التكوينية التي تقوم بها المؤسسة بعد نهاية هذه العملية وعودة المتكونين إلى مواقع عملهم من خلال مقارنة أداءهم وسلوكهم قبل وبعد العملية التكوينية.

– العمل على نشر فكرة تبادل المعارف والمهارات عن طريق الاعتماد على دورات للتكوين الداخلي ينشطها المتكونون حديثاً لإثراء معارف ومهارات زملاءهم.

– تشجيع المتكونين على كتابة تقارير مفصلة عن العمليات التكوينية التي زاولوها قصد توسيع المنفعة.

– عدم الاكتفاء بالتكوين عند الحاجة أو حالات التغيير فقط، والتوسع إلى تنمية المورد البشري عن طريق تنمية معارفه ومدركاته التي يمكن أن يحتاجها مستقبلاً.

– الانتباه إلى حاجات الأفراد (غير الجدد) إلى التكوين وتحديد وتحيين معارفهم عن طريق تقييم أدائهم بشكل دوري لأنه بمرور الزمن تظهر بعض النقائص عندهم خصوصاً على مستوى السلوك.

– العمل على إشراك العاملين في عمليات التغيير خصوصاً في ظل التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات والتي تتيح إمكانية إنشاء بوابات لأخذ آراء العاملين بخصوص بعض القرارات التي تخص عمليات التغيير.

– النظر في إمكانية تعزيز العمليات التكوينية بالتكوين المستمر عن بعد خصوصاً في ظل امتلاك المؤسسة لنظام معلومات فعّال للاتصال (الإنترانيت وبرمجية التنسيق).

آفاق الدراسة:

يمكن أن اقتراح مجموعة من المواضيع ذات الصلة والتي تصب في ذات السياق:

- دور نظم المعلومات في دعم التكوين عن بعد في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر تمكين العاملين في نجاح عملية التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

1- جرادات. ناصر ، المعاني. أحمد إسماعيل ، عريقات. أحمد يوسف ، **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، .2013

2- حجازي. محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة.

3- حرحوش صالح. عادل و سعيد السالم. مؤيد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن.

4- خليل. محمد حسن الشّماع، خضير. كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2007.

5- دودين. أحمد يوسف، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، .2012

6- السلمي. علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنسر، القاهرة، مصر.

7- السويسي. علي عز الدين، الخفتجي. عباس نعمة، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

8- الصيرفي. محمد ، **إدارة التغيير** ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، .2007

9- الصيرفي. محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2006.

10- عبد الباقي. صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.

11- عبد النبي. محمد أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة 1، .2010

12- عبوي. زيد منير، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة، عمان ، الأردن، الطبعة 1، 2006.

13- عقيلي. عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2005.

14- عليان. ربحي مصطفى، **إدارة التغيير**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2015.

15- كشواي. باري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق، القاهرة، مصر، الطبعة 2، .2006

16- كورتل. فريد، كحيلة آمال ، **إدارة التغيير في عالم متغير**، زمزم ناشرون وموزعون ، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015.

17- ماهر. أحمد، **إدارة التغيير**، الدار الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، .2014

18- مختار. حسن محمد أحمد محمد، **إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة 3، 2014.

19- المغربي. محمد الفاتح محمود بشير، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2016.

20- الهيتي. خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2003.

ثانياً: المذكرات والأطروحات:

1- بوداود. فاطمة الزهراء، **إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2014.

2- عبد الرؤوف. عز الدين، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير(بعد استراتيجي)**، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2016.

3- مزوار. آمال، **دور السياسة التكوينية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2016.

4- بوعريوة. الربيع، **تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.

5- تومي قديرة. حسينة، **أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الخدمية**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2008.

ثالثاً: المقالات.

1- الآغا. وفيق حلمي، القيادات الإدارية ودورها في تطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 12، العدد 2، سنة 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب.

1- Jean-Marie. Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 19e édition.
2- Jeffrey M. Hiatt & Timothy J. Creasey, Change management, the people side of change, Prosci Learning center publications, 2012.
3- Olivier. Meier et autres, Management du changement, DUNOD, Paris, 2012.
4- PICHAULT. François, gestion du management, de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2e édition, 2013.

ثانياً:المواقع الإلكترونية.

WWW.SONELGAZ.DZ
WWW.SDC.DZ
WWW.IFEG.DZ

الملاحق

ملحق رقم 1: إستمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة.

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Yahia Fares de Médéa
Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المدية في: 2019/05/09
الرقـــم : 92../ 2019

إلى السيد:مديرالتوزيع مؤسسة سونلغازبالمدية

الموضوع:الموافقة على إجراء دراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالبة.فانا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

الطالب (ة): **بزيو عياش**المولود(ة) في: **1974/09/02: بني سليمان**

المسجل بالسنة **الثانية ماستر** تحت رقم التسجيل**161610006 التخصص إدارة أعمال**

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الإحترام و التقدير

رئيس القسم

مدير المؤسسة المستقبلة

ملحق رقم 2: إستمارة الإستبيان ما بعد التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.



الموضوع

إستبيان حول دور التكوين في إنجاح عملية التغيير التنظيمي

- **دراسة حالة شركة سونلغاز، مديرية التوزيع بالمدية.**

من إعداد الطالب: عياش بزيو.

تحية طيبة وبعد:

سيدتي، آنستي، سيدي،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار دراستنا السالفة الذكر المقدمة من أجل نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، والذي نرجو منكم ملأه بعناية، وبشكل صريح وموضوعي، حيث نهدف من خلاله إلى معرفة كيفية مساهمة التكوين في دعم وإنجاح أي عملية تغيير تطمح إليها المؤسسة، مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري ولن يستخدم إلاّ للغرض المذكور (البحث العلمي) كما أن تصريحاتكم ستمكننا من الربط بين الجانب النظري والتطبيقي وفهم العلاقة بين عملية التكوين وإدارة التغيير في المؤسسة.

1- محور البيانات الشخصية:

الجنس: **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

الحالة العائلية: **أعزب** ☐ **متزوج** ☐ **مطلق** ☐ **أرمل** ☐

الفئة العمرية: **أقل من 30 سنة** ☐ **30 إلى اقل من 40 سنة** ☐ **40 إلى أقل من 50 سنة** ☐ **أكبر من 50 سنة**

المستوى التعليمي: **إبتدائي** ☐ **متوسط** ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

الأقدمية المهنية: **أقل من 8 سنوات** ☐ **من 8 إلى أقل 16 سنة** ☐ **من 16 إلى أقل 24 سنة** ☐ **أكثر من 24 سنة** ☐

صنف العاملين: **منفذ** ☐ **متحكم** ☐ **عالي التحكم** ☐ **إطار** ☐

2- محور المتغير الأول (التكوين):

1- هل تلقيتم تكويناً قبل شروعكم في العمل؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

2- هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي تلقيتموه قبل شروعكم في العمل؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

3- هل يتم تقييم أدائكم من طرف مسؤولكم المباشر قبل عملية التكوين؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

4- هل تم تقييمكم في نهاية العملية التكوينية؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

5- هل تم تقييمكم في موقع العمل بعد نهاية العملية التكوينية؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

6- هل تم سبر أرائكم حول العملية التكوينية؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

7- هل أنمت راضون عن العملية التكوينية؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

8- هل كان محتوى التكوين متناسب مع احتياجاتكم ومنصبكم؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

2- محور المتغير الثاني (إدارة التغيير التنظيمي):

1- هل تم إحداث تغيير على العمل أثناء تواجدكم في المؤسسة؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

2- أي الجوانب مسها التغيير ؟ **العمل** ☐ **التكنولوجيا** ☐

3- هل تم شرح هذه التغييرات لكم من قبل مسؤولكم المباشر؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

4- هل تم إشراككم في قرارات عملية التغيير؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

5- هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر على تخطي صعوبات العمل الناتجة عن التغيير؟ **نعم** ☐ ☐

ملحق رقم 3: نتائج برمجية SPSS .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.506
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.542
		N of Items	3[b]
		Total N of Items	6
		Correlation Between Forms	.760
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.864
		Unequal Length	.864
		Guttman Split-Half Coefficient	.787

a. The items are: Axe2, هل تم إحداث تغيير أثناء تواجدكم في العمل؟ أي الجوانب مسها التغيير؟.

b. The items are: هل تم شرح التغييرات لكم من قبل مسؤولكم المباشر؟, هل تم إشراككم في قرار عملية التغيير؟, هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر لتخطي صعوبات العمل؟ .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.422
		N of Items	7[a]
	Part 2	Value	.597
		N of Items	6[b]
		Total N of Items	13
		Correlation Between Forms	.492
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.660
		Unequal Length	.661
		Guttman Split-Half Coefficient	.660

a. The items are: هل تم إحداث تغيير أثناء تواجدكم في العمل؟ أي الجوانب مسها التغيير؟, هل تم شرح التغييرات لكم من قبل مسؤولكم المباشر؟, هل تم إشراككم في قرار عملية التغيير؟, هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر لتخطي صعوبات العمل؟, هل تلقيتم تكويناً قبل شروعكم في العمل؟, هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي كان قبل شروعكم في العمل؟.

b. The items are: هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي كان قبل شروعكم في العمل؟, هل يتم تقييم أدائكم من طرف مسؤولكم المباشر؟, هل تم تقييمكم في نهاية العملية التكوينية؟, هل تم تقييمكم في موقع العمل بعد نهاية العملية التكوينية؟, هل تم سبر آرائكم آراءكم حول العملية التكوينية؟, هل ساعدتكم علمية التكوين في تجاوز سعوبات العمل؟, هل كان محتوى التكوين مناسب لاحتياجاتكم؟.

Binomial Test[b]

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
هل تلقيتم تكويناً قبل شروعكم في العمل؟	Group 1	نعم	43	.81	.50	.000[a]
	Group 2	لا	10	.19		
	Total		53	1.00		
هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي كان قبل شروعكم في العمل؟	Group 1	لا	17	.32	.50	.013[a]
	Group 2	نعم	36	.68		
	Total		53	1.00		
هل يتم تقييم أدائكم من طرف مسؤولكم المباشر؟	Group 1	لا	17	.32	.50	.013[a]
	Group 2	نعم	36	.68		
	Total		53	1.00		
هل تم تقييمكم في نهاية العملية التكوينية؟	Group 1	نعم	48	.91	.50	.000[a]
	Group 2	لا	5	.09		
	Total		53	1.00		
هل تم تقييمكم في موقع العمل بعد نهاية العملية التكوينية؟	Group 1	نعم	41	.77	.50	.000[a]
	Group 2	لا	12	.23		
	Total		53	1.00		
هل تم سبر آرائكم آراءكم حول العملية التكوينية؟	Group 1	لا	19	.36	.50	.053[a]
	Group 2	نعم	34	.64		
	Total		53	1.00		
هل ساعدتكم عملية التكوين في تجاوز سعوبات العمل؟	Group 1	نعم	36	.68	.50	.013[a]
	Group 2	لا	17	.32		
	Total		53	1.00		
هل كان محتوى التكوين مناسب لاحتياجاتكم؟	Group 1	نعم	45	.85	.50	.000[a]
	Group 2	لا	8	.15		
	Total		53	1.00		

a. Based on Z Approximation.

b. There are more than two values for Axe1. Binomial Test cannot be computed.

Binomial Test[b]

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
هل تم إحداث تغيير أثناء تواجدكم في العمل؟	Group 1	نعم	41	.77	.50	.000[a]
	Group 2	لا	12	.23		
	Total		53	1.00		
أي الجوانب مسها التغيير؟	Group 1	العمل	38	.72	.50	.002[a]
	Group 2	التكنولوجيا	15	.28		
	Total		53	1.00		
هل تم شرح التغييرات لكم من قبل مسؤولكم المباشر؟	Group 1	لا	16	.30	.50	.005[a]
	Group 2	نعم	37	.70		
	Total		53	1.00		
هل تم إشراككم في قرار عملية التغيير؟	Group 1	لا	39	.74	.50	.001[a]
	Group 2	نعم	14	.26		
	Total		53	1.00		
هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر لتخطي صعوبات العمل؟	Group 1	لا	19	.36	.50	.053[a]
	Group 2	نعم	34	.64		
	Total		53	1.00		

a. Based on Z Approximation.

b. There are more than two values for Axe2. Binomial Test cannot be computed.

Frequencies

```
[DataSet1] C:\spss\spss1.sav
```

Statist

		هل تلقيتم تكويناً قبل شروعكم في العمل؟	هل تلقيتم تكويناً غير التكوين الذي كان قبل شروعكم في العمل؟	هل يتم تقييم أدائكم من طرف مسؤولكم المباشر؟	هل تم تقييمكم في نهاية العملية التكوينية؟	هل تم تقييمكم في موقع العمل بعد نهاية العملية التكوينية؟	هل تم سبر آرائكم آراءكم حول العملية التكوينية؟
N	Valid	53	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Frequency Table

tics

هل ساعدتكم عملية التكوين في تجاوز صعوبات العمل؟	هل كان محتوى التكوين مناسب لاحتياجاتكم؟	هل تم إحداث تغيير أثناء تواجدكم في العمل؟	أي الجوانب مسها التغيير؟	هل تم شرح التغييرات لكم من قبل مسؤولكم المباشر؟	هل تم إشراككم في قرار عملية التغيير؟	هل يتم توجيهكم ومساعدتكم من قبل مسؤولكم المباشر لتخطي صعوبات العمل؟
53	53	53	53	53	53	53
0	0	0	0	0	0	0
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00

Test Statistics[b]

	VAR00002
Mann-Whitney U	138.000
Wilcoxon W	1219.000
Z	-2.563-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.010
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.562[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: VAR00001

NPar Tests

```
[DataSet1] C:\spss\spss1.sav
```

Mann-Whitney Test

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Axe1	ذكر	46	27.46	1263.00
	أنثى	7	24.00	168.00
	Total	53		
Axe2	ذكر	46	27.37	1259.00
	أنثى	7	24.57	172.00
	Total	53		

Test Statistics[b]

	Axe1	Axe2
Mann-Whitney U	140.000	144.000
Wilcoxon W	168.000	172.000
Z	-.566-	-.457-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.572	.647
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.598[a]	.671[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الجنس

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الحالة العائلية	N	Mean Rank
Axe1	أعزب	12	25.13
	متزوج	40	27.43
	مطلق	1	32.50
	Total	53	
Axe2	أعزب	12	22.88
	متزوج	40	28.51
	مطلق	1	16.00
	Total	53	

Test Statistics[a,b]

	Axe1	Axe2
Chi-Square	.351	1.832
df	2	2
Asymp. Sig.	.839	.400

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الحالة العائلية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الفئة العمرية	N	Mean Rank
Axe1	أقل من 30 سنة	8	26.63
	30 إلى أقل من 40 سنة	20	30.85
	40 إلى أقل من 50 سنة	23	24.48
	أكبر من 50 سنة	2	19.00
	Total	53	
Axe2	أقل من 30 سنة	8	30.25
	30 إلى أقل من 40 سنة	20	30.13
	40 إلى أقل من 50 سنة	23	21.15
	أكبر من 50 سنة	2	50.00
	Total	53	

Test Statistics[a,b]

	Axe1	Axe2
Chi-Square	2.521	9.342
df	3	3
Asymp. Sig.	.472	.025

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الفئة العمرية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Mann-Whitney Test

Ranks

	الفئة العمرية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Axe1	أقل من 30 سنة	8	12.75	102.00
	30 إلى أقل من 40 سنة	20	15.20	304.00
	Total	28		
Axe2	أقل من 30 سنة	8	14.25	114.00
	30 إلى أقل من 40 سنة	20	14.60	292.00
	Total	28		

Test Statistics[b]

	Axe1	Axe2
Mann-Whitney U	66.000	78.000
Wilcoxon W	102.000	114.000
Z	-.732-	-.105-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.464	.917
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.500[a]	.940[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الفئة العمرية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Mann-Whitney Test

Ranks

	الفئة العمرية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Axe1	40 إلى أقل من 50 سنة	23	13.17	303.00
	أكبر من 50 سنة	2	11.00	22.00
	Total	25		
Axe2	40 إلى أقل من 50 سنة	23	12.00	276.00
	أكبر من 50 سنة	2	24.50	49.00
	Total	25		

Test Statistics[b]

	Axe1	Axe2
Mann-Whitney U	19.000	.000
Wilcoxon W	22.000	276.000
Z	-.412-	-2.401-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.681	.016
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.733[a]	.007[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الفئة العمرية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	المستوى التعليمي	N	Mean Rank
Axe1	متوسط	1	19.00
	ثانوي	16	25.97
	جامعي	36	27.68
	Total	53	
Axe2	متوسط	1	50.00
	ثانوي	16	29.78
	جامعي	36	25.13
	Total	53	

Test Statistics[a,b]

	Axe1	Axe2
Chi-Square	.431	3.427
df	2	2
Asymp. Sig.	.806	.180

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

NPar Tests

```
[DataSet1] C:\spss\spss1.sav
```

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الأقدمية المهنية	N	Mean Rank
Axe1	أقل من 8 سنوات	23	28.91
	من 8 إلى أقل من 16 سنة	15	26.67
	من 16 إلى 24 سنة	7	21.50
	أكثر من 24 سنة	8	26.94
	Total	53	
Axe2	أقل من 8 سنوات	23	26.35
	من 8 إلى أقل من 16 سنة	15	24.53
	من 16 إلى 24 سنة	7	18.00
	أكثر من 24 سنة	8	41.38
	Total	53	

Test Statistics[a,b]

	Axe1	Axe2
Chi-Square	1.312	10.207
df	3	3
Asymp. Sig.	.726	.017

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الأقدمية المهنية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Mann-Whitney Test

Ranks

	الأقدمية المهنية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Axe1	أقل من 8 سنوات	23	20.20	464.50
	من 8 إلى أقل من 16 سنة	15	18.43	276.50
	Total	38		
Axe2	أقل من 8 سنوات	23	20.04	461.00
	من 8 إلى أقل من 16 سنة	15	18.67	280.00
	Total	38		

Test Statistics[b]

	Axe1	Axe2
Mann-Whitney U	156.500	160.000
Wilcoxon W	276.500	280.000
Z	-.490-	-.384-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.624	.701
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.637[a]	.723[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الأقدمية المهنية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Mann-Whitney Test

Ranks

	الأقدمية المهنية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Axe1	أقل من 8 سنوات	23	16.43	378.00
	من 16 إلى 24 سنة	7	12.43	87.00
	Total	30		
Axe2	أقل من 8 سنوات	23	16.63	382.50
	من 16 إلى 24 سنة	7	11.79	82.50
	Total	30		

Test Statistics[b]

	Axe1	Axe2
Mann-Whitney U	59.000	54.500
Wilcoxon W	87.000	82.500
Z	-1.083-	-1.310-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.279	.190
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.311[a]	.207[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الأقدمية المهنية

NPar Tests

[DataSet1] C:\spss\spss1.sav

Mann-Whitney Test

Ranks

	الأقدمية المهنية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Axe1	من 8 إلى أقل من 16 سنة	15	12.20	183.00
	من 16 إلى 24 سنة	7	10.00	70.00
	Total	22		
Axe2	من 8 إلى أقل من 16 سنة	15	12.53	188.00
	من 16 إلى 24 سنة	7	9.29	65.00
	Total	22		

Test Statistics[b]

	Axe1	Axe2
Mann-Whitney U	42.000	37.000
Wilcoxon W	70.000	65.000
Z	-.769-	-1.149-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.442	.251
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.490[a]	.298[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الأقدمية المهنية