وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس - المديّة -

كليّة العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

مقاومة التغيير و دورها في نجاعة التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة مديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصّص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين:

- جوهري خولة
- غرابية أمينة

- بإشراف الأستاذ:

ـ شوقي قبطان

السنة الجامعيّة: 2022/ 2023 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس - المديّة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

مقاومة التغيير و دورها في نجاعة التطور التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة مديرية السياحة والصناعة التقليدية -المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصّص:إدارة الأعمال

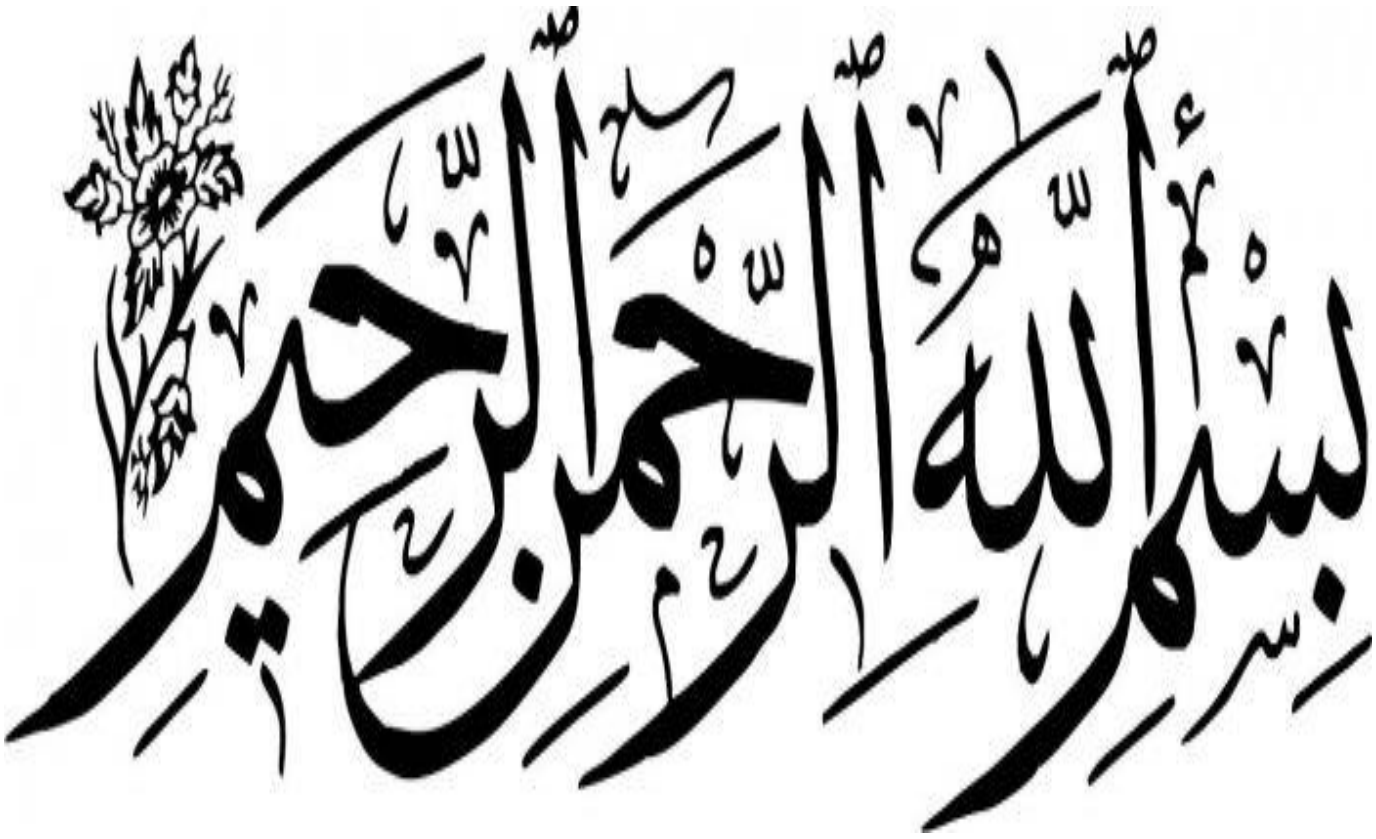
إعداد الطالبتين: **- بإشراف الأستاذ :**

- جوهري خولة — شوقي قبطان
- غرابية أمينة

لجـنـــة المـنـــاقـشـــة

بوسهوة نذير	**رئيسا**
قبطان شوقي	**مشرفا**
بوخرص عبد العزيز	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2022/ 2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

"كن عالما...فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث،

نحمد الله عز وجل على النعمة التي منّ بها علينا فهو العلي القدير،

كما لا يسعني إلا أن أخص باسمي عبارات الشكر والتقدير لأساتذتنا الكرام خاصة الأستاذ "شوقي قبطان" لما قدمه من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، أن يجعلنا هداة مهتدين.

إهداء

إلى من أوصاني بهما الرحمان خيرا، إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى التي
كان صدرها وسادة وطاعتها عبادة، وعطفها منبع صبر وسعادة، إلى التي بنصحها اهتديت
وبدعائها وفقت وبرضوانها سأبلغ ما أردت وما حلمت إلى "أمي "أطال الله في عمرها.
إلى الذي أفنى حياته جدّا وكدّا في تربيتي وتعليمي، إلى من كان سندي الروحي ورافقني
في مشواري، إلى الشجرة التي تظلّني والقمر الذي يرسم لي طريقا لأهتدي إليه، إلى" أبي" أطال الله في عمره.

إلى سندي وقوتي ومن أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي وإخوتي(إيمان، صبرينة، محمد ،كريم) ولا أنسى كتكوت وحفيد العائلة الوحيد (معاذ) حفظه الله.

وإلى كل عائلة جوهري وعائلة زرواطي.

إلى حلوتي ورفيقتي "أمينة" رعاك الله

إلى الصديقة والأخت التي كانت معي طيلة حياتي "سعيدي زهراء " دمتي لي سنداً.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعوا إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغي بها إلا وجه الله ومنفعة الناس.

جوهري خولة

إهداء

النهاية وأخيرا تخرجنا، وأخيرا رفعت القبعة احتراما لسنين مضت من الدراسة وقد ابتدأ الوداع مع كل نقطة أخذت بدء الوداع، وفي البداية الشكر لله.

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير

إلى سندي ومسندي، إلى قرة عيني، إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة،إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل، إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، إلى الرجل الأبرز في حياتي أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى رمز التفاني والإخلاص، إلى من قدمت سعادتي وراحتي على سعادتها، إلى القلب الكبير النابض بالحب ، إلى رمز العطف والحنان، إلى من سيضل قلبي يحقق لها حباً، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى بسمة النجاح وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء، إلى من أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة في ضحكاتهم إلى إخوتي وأخواتي"عبد الحق وعبد الصمد، أسماء، خديجة، فاطمة الزهراء، فدوى".

إلى صديقتي ورفيقة دربي خولة ، إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد.

إلى رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

غرابية أمينة

مستخلص:

تمحورت إشكالية الدراسة في التعرف على دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية– وللبحث على هذه الإشكالية أجريت الدراسة باعتمادنا على المنهج الوصفي وذلك باستخدام أداة البحث المتمثلة في الاستبيان حيث تم استهداف عينة متكونة من 31 موظف وموظفة ما نسبته 82%من مجتمع الدراسة وأسفرت تحليل النتائج أنّ مقاومة التغيير في مديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية– لها دور ايجابي في نجاعة التطوير التنظيمي.

Abstract:

The problem of the study focused on identifying the role of resistance to change in the efficiency of development to investigate this problem, the study was conducted by relying on the descriptive approach, using the research tool represented in the questionnaire, where a sample of 31male and female employees was targeted, representing 82%of the study population. Analysis of the results yielded that resistance to change in the Directorate of Tourism and Handicrafts-Medea.

It has a positive role in the efficiency of organizational development.

قائمة المحتويات

بسملة

إهداء

شكر وعرفان

ملخص

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة ..... أ-ي

الفصل الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي **1**

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي **1**

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي **3**

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي..... **5**

المطلب الرابع: أنواع وأشكال التغيير التنظيمي **9**

المبحث الثاني: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي **10**

المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي **10**

المطلب الثاني: مصادر التغيير التنظيمي **11**

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي 13
المبحث الثالث :ماهية مقاومة التغير 14
المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير 14
المطلب الثاني:أسباب مقاومة التغيير ومصادرها.....16
المطلب الثالث: مزايا مقاومة التغيير 23
المبحث الرابع: مراحل مقاومة التغيير و استراتيجياتها 24
المطلب الأول: مراحل مقاومة التغيير 24
المطلب الثاني: أنواع مقاومي التغيير 25
المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير 27
المطلب الرابع : أشكال مقاومة التغيير 31
خلاصة الفصل 35

الفصل الثاني: الإطار النظري للتطوير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.....37
المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي 37
المطلب الثاني:خصائص و أهداف التطوير التنظيمي 39
المطلب الثالث: أسباب ومجالات التطوير التنظيمي.....41
المطلب الرابع: عناصر ومزايا التطوير التنظيمي 45
المبحث الثاني: التطوير التنظيمي والهيكل التنظيمي 46

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهدافه.....46
المطلب الثاني: أنواع الهيكل التنظيمي.....49
المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي.....51
المطلب الرابع:علاقة التطوير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة.....54
المبحث الثالث: مراحل واستراتجيات التطوير التنظيمي 57
المطلب الأول: مراحل التطوير التنظيمي 57
المطلب الثاني: أساليب وتقنيات التطوير التنظيمي.....60
المطلب الثالث: استراتيجيات التطوير التنظيمي.....63
المطلب الرابع: نماذج التطوير التنظيمي 64
خلاصة الفصل 68

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية–

المبحث الأول: إطار تعريفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية 70
المطلب الأول: نبذة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية كمؤسسة تابعة للقطاع العام 70
المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة وصناعة التقليدية 72
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية–المدية– 76
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 78
أولا: مجتمع وعينة الدراسة 78
ثانياً: أداة الدراسة.....83

ثالثاً الأساليب الإحصائية للدراسة **85**

رابعا– حدود الدراسة **86**

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات..... **88**

اختبار الفرضية الفرعية الأولى..... **88**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية **89**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة **90**

اختبار الفرضية الرئيسية **92**

خلاصة **94**

خاتمة..... **108**

قائمة المصادر و المراجع..... **113**

الملاحق..... **122**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة	و
02	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير:	06
03	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	14
04	يوضح أشكال مقاومة التغيير	34
05	مراحل عملية التطوير التنظيمي	60
06	نموذج الصناديق الستة	65
07	نموذج التأقلم	66
08	هيكل تنظيمي(شرح للتعريف)	69
09	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية–المدية	76
10	توزيع العينة حسب معيار الفئة العمرية	79
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي	80
12	توزيع أفراد العينة حسب معيار المنصب الإداري	81
13	توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخبرة	83

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد	20
02	مصدر مقاومة التغيير	23
03	إستراتجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والمواقف التي تستخدم فيها مع ذكر مزايا وعيوب كل أسلوب	31
04	أبعاد الهيكل التنظيمي	54
05	توزيع أفراد العينة حسب معيار الفئة	79
06	توزيع أفراد العينة حسب معيار المؤهل العلمي	80
07	توزيع أفراد العينة حسب معيار المنصب الإداري	81
08	توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخبرة	82
09	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	88
10	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	90
11	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	91
12	اختبار الفرضية الرئيسية	92


مقدمة
عامة

مقدمة عامة:

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسرع في شتى المجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق البقاء والنجاح أن تترك الأمور للظروف والصدفة للتحكم في مصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب، وإنما يتوجب عليها أن تبادر بإحداث التغيير والتخطيط له مسبقاً، وذلك من خلال مدخل التطوير التنظيمي ، ليس فقط بهدف إحداث التغيير وإنما لتحقيقه، فضمان نجاح التغيير ليس بالشيء المؤكد، إذ بينت العديد من الدراسات أن الكثير من مشاريع التغيير لم تحقق المبتغى منها أو أنها سجلت إخفاقاً كبيراً لم يكن متوقعاً بسبب ظهور المقاومة العلنية أو المستترة من قبل المعنيين أو المتأثرين بالتغيير، ومن هنا يتجلى الدور المحوري الذي ينبغي أن تقوم به الجهة المكلفة بإحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة بما يضمن تقبل الأفراد له واقتنائهم به وتحفزهم على إنجاحه في سبيل تحقيق التغييرات المنشودة منه.

01- الإشكالية:

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة كيفية إنجاح عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة من خلال التطوير التنظيمي، أي الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل لمقاومة التغيير دور في نجاعة التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية؟

ومن التساؤل الرئيسي تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

-**السؤال الأول:** ما هو دور مقاومة التغيير في نجاعة تطوير الهيكل التنظيمي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية؟

-**السؤال الثاني:** ما هو دور مقاومة التغيير في نجاعة تطوير الأداء في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية؟

-**السؤال الثالث:** ما هو دور مقاومة التغيير في نجاعة تطوير الثقافة والسلوك في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية؟

02- فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي:

- لمقامة التغيير دور محوري في نجاعة التطوير التنظيمي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالأتي:

- لمقاومة التغيير دور محوري في نجاعة تطوير الهيكل التنظيمي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.
- لمقاومة التغيير دور محوري في نجاعة تطوير الأداء في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.
- لمقاومة التغيير دور محوري في نجاعة تطوير الثقافة والسلوك في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

03- أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي تسعى لتحقيقها سواءً على المستوى النظري أو الميداني كما يلي:

- التعرف على أهم النقاط المتعلقة بمفهوم مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي وإبراز أهم الآثار المترتبة عليها، وكذا أهم المبادئ التي يقومان عليها.
- فهم برنامج التطوير التنظيمي المطبق في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، وكذلك محاولة الكشف عن أهم المشكلات والصعوبات التي قد تعيق تطبيقه.

- تعميق الفهم بموضوع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، ومحاولة تبيان العلاقة بينهما.
- تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في المنظمات ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.
- استكشاف أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وتفسير أسبابها، وهل لمقاومة التغيير علاقة بأبعاد التطوير التنظيمي.

04- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولناه وهي:

- تحسين قدرات مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية من خلال التغيير التنظيمي الذي يساعدها على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات، لحل المشكلات ومواجهة التحديات.
- موضوع التطوير التنظيمي من أهم المواضيع، من واجب على المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى للمنافسة الاهتمام به، بل تطبيقه، فاستعمال أو تطبيق التطوير التنظيمي يساعد على تحقيق مستويات عالية من الأداء الجيد أو المقبول.
- تعتبر مقاومة التغيير حاجزاً يجب التغلب عليه، لذلك من المنطق الاهتمام بدوافع وأسباب المقاومة وسبل التخفيف من حدتها أو القضاء عليها.
- الأخذ بعين الاعتبار الأشكال التي تتخذها المقاومة، فيمكن أن تكون صريحة ومعلنة يكون هنا سهل التعامل والتحكم فيها، أما إذا كانت مخفية يصعب السيطرة عليها وتؤثر على التطوير.

05- أسباب الدراسة:

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع فمنها:

- تعد عملية التغيير والتطوير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة.
- اختيار موضوع يتماشى مع التغييرات التي يستهدفها العالم في وقتنا الحالي و الذي أصبح فيه التطوير التنظيمي والتغيير من أهم الأسباب في نجاح المنظمات و إستمراريتها.
- محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى أهم المؤسسات الجزائرية.
- نقص الدراسات التي تطرقت لموضوع التطوير التنظيمي كمدخل لمداخل التغيير بالمؤسسات الجزائرية وكذا محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية تتعلق بالموضوع.
- معرفة طبيعة التطوير التنظيمي المطبق في المؤسسة المدروسة، والعوامل الدافعة لتطبيقه وكذلك تحليل طبيعة المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغييرات.
- الرغبة في تكملة في ما توصل إليه الباحثين في موضوع التطوير التنظيمي ومقاومة العاملين، وإضافة قيمة مضافة للمعرفة، فهناك عدة دراسات تعرضت لموضوع التطوير التنظيمي بربطه مع متغيرات أخرى.

06- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة، واختيار مدى صحة لفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري أي في الفصلين الأول والثاني، وهو منهج أساسي يتماشى مع طبيعة الموضوع ويهدف إلى التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، ويتم بوصف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسير أسبابها، من أجل الوصول إلى حقائق وأغراض علمية محددة.

أما في الجانب التطبيقي أي في الفصل الثالث فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية والتي تمثلت في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

ولتحقيق منهجية الدراسة فقد اعتمدنا أساسا على الأدوات التالية:

- ✓ الكتب ورسائل الدكتوراه ، والمجلات ومؤتمرات العلمية التي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ البحوث والمناقشات، مواقع الانترنت والمكتبة الإلكترونية.
- ✓ الاستمارة التي وزعت على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية.

07- متغيرات ونموذج الدراسة :

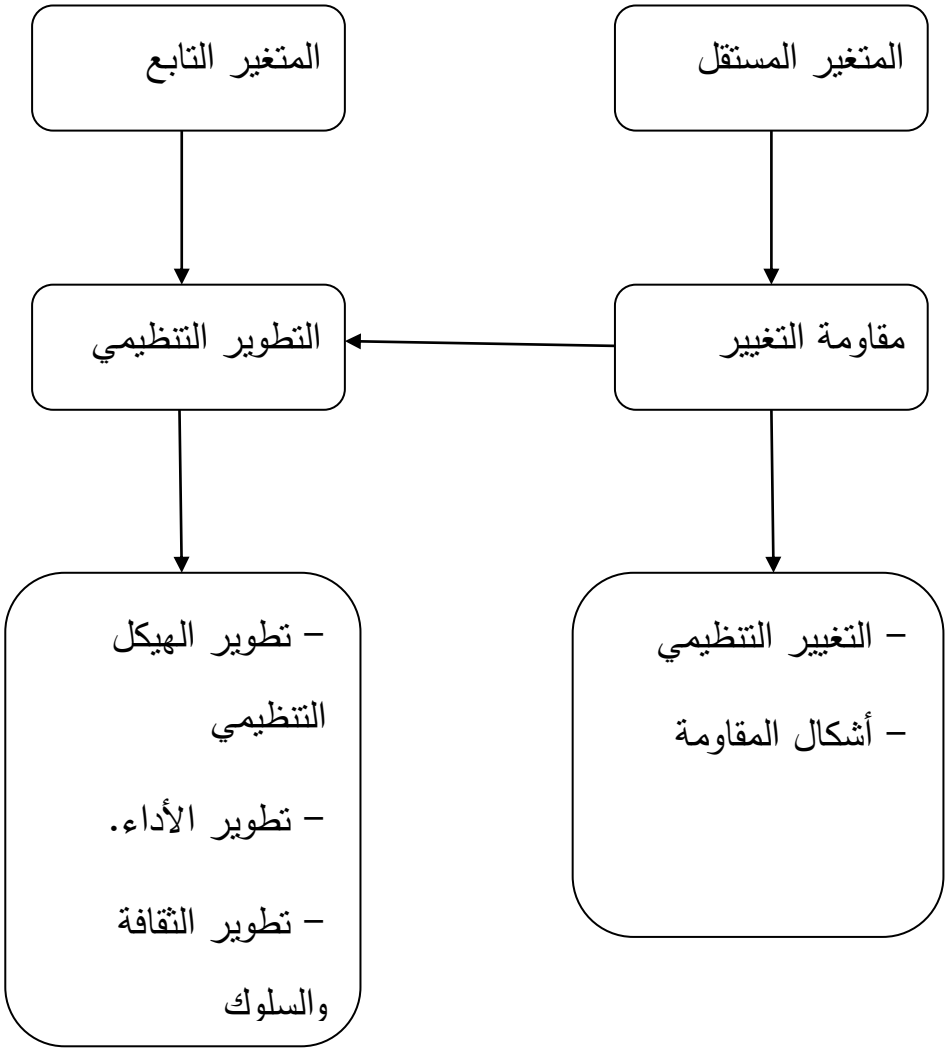
أ- متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة على المتغير المستقل والمتغير التابع، على النحو الأتي:

- **المتغير المستقل:** مقاومة التغيير ويشمل (الأبعاد والأشكال)
- **المتغير التابع:** التطوير التنظيمي ويضم (الهيكل التنظيمي وأبعاد أخرى).

ب- **نموذج الدراسة:**

الشكل رقم (01) النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر :من إعداد الطالبتين

08- الدراسات السابقة:

01-دراسة شوابي سارة بعنوان: التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات- دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،

تخصص تسيير المؤسسات فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية,العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر،حيث هدفت هذه الدّراسة إلى التّأكّد من وجود من وجود علاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي وأشكال مقاومة التغيير في مؤسسات القطاعين(العام والخاص)، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إن التطورات التكنولوجية والانفجار الكمي والنوعي في المعرفة والمعلومات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية في البيئة الخارجية وكذلك تغيرات البيئة الداخلية، وجب على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها في ظل المنافسة المحلية والدولية من اجل البقاء والاستمرارية وذلك من خلال تطبيق برنامج التطوير التنظيمي لحل مشكلات المنظمات وتحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية.

– مثل التطوير التنظيمي بأنه عملية تغيير مخططة ومنظمة تهدف إلى إعادة صياغة المنظمة بأكملها من خلال التأثير في توجهات السلوك بإتباع منهج العلوم السلوكية وتظهر أهمية التطوير التنظيمي في 290 تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم ومعالجة المشكلات والصراعات التي تحدث في العمل وكذلك التحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة في مختلف الأقسام الإدارية والعمل على تحقيق مستويات عالية من الفعالية.

– يستلزم نجاح برنامج التطوير التنظيمي في المؤسسات توفير الظروف اللازمة والجو المناسب لذلك وضرورة كسب تأييد ومشاركة العاملين في التخطيط، لهذا البرنامج وان تكون الإدارة العليا على دراية لأهمية هذه الشروط.

02– دراسة سماتي حاتم بعنوان: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائريّة في ظل نظام(LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيّن، أطروحة دكتوراه تخصّص علم النفس العمل والتنظيم ،كليّة العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2018/2017، حيث هدفت هذه الدّراسة إلى التّأكّد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في

الجامعة الجزائريّة في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيّين، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبّلهم للنظام أدّت الأساتذة بالجامعتين أدّت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون بتيارت لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- توصّلت الدّراسة إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يما رسون مهام إداريّة بالإضافة إلى مهنة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريّين والتي كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.

- توصّلت الدّراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكلّيات (كليّة العلوم الدّقيقة والطبيعيّة والحياة، كليّة الحقوق والعلوم السّياسيّة،كليّة الأدب واللّغات ،كليّة العلوم الاقتصاديّة والتجارية وعلوم التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

-توجد فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

03- دراسة مروة بلي بعنوان: أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمديريّة سونلغاز -بسكرة، مذكرو مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصّص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2020/2019، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلى معرفة مستوى كل من التمكين الإداري ومقاومة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج نظرية وتطبيقية ونذكر منها مايلي:

- التمكين الإداري يسمح للمؤسسة باكتشاف قدرات الأفراد ومهاراتهم واستغلالها من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف.

-للتمكين الإداري عدّة أساليب منها أسلوب تمكين الفرد، أسلوب تمكين الفريق، واختيار الأسلوب تؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم،المؤسسة ومن ثم أداء المؤسسة ككل بما يحقق أهداف المؤسّسة.

- هناك مجموعة من الإستراتجيات التي يمكن إتباعها من طرف المؤسسة بهدف تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي، وأهم هاته الإستراتجيات (التعليم والاتصال، المشاركة).

-أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق للتمكين الإداري بمستوى متوسط داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد لديها والعمل على المحافظة عليهم وتمكينهم.

-أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر للتمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، إذ أن التمكين يفسر ما مقداره نسبته (30.0%)

من التباين في مقاومة التغيير التنظيمي.

-بيّنت الدراسة أنه يوجد أثر لبعدين من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة(0.05) ، وهذا بنسب تفسير متفاوتة وهما تفويض السلطة والتحفيز، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لثلاث أبعاد من أبعاد التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهي :الاتصال، فرق العمل ، التدريب.

-وضحت الدراسة أن التمكين الإداري له علاقة ارتباط بمقاومة التغيير التنظيمي.

التمييز بين الدراسات السابقة ودراستنا:

نلاحظ أن أغلبية الدراسات السابقة حاول إيجاد العلاقة بين مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي وذلك بالاستخدام برنامج spss أما في دراستنا اعتمدنا على الأسلوب التحليلي و الأسلوب الوصفي وذلك من خلال أبعاد التطوير التنظيمي ، وانطلاقا من هذه الأبعاد سنحاول معرفة أهم المتطلبات الواجب توافرها في المؤسسة بهدف زيادة فرص النجاح خطط التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها ،ومنه إحداث التغيرات المنشودة .

09- هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي سيعنون بالإطار النظري لمقاومة التغيير إلى أربع مباحث، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم عامة للتغيير التنظيمي، والمبحث الثاني نتطرق فيه لمجالات التغيير ومصادره، أما المبحث الثالث فسنشير فيه إلى مفاهيم عامة لمقاومة التغيير، والمبحث الرابع والأخير تكلمنا فيه عن مراحل واستراتيجيات المقاومة.

أما الفصل الثاني فسيخصص للإطار النظري لتطوير التنظيمي وفق ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول إلى ماهية التطوير التنظيمي، أما المبحث الثاني سنوضح فيه التطوير التنظيمي والهيكل التنظيمي ، والمبحث الثالث حول مراحل واستراتيجيات التطوير التنظيمي.

وبالنسبة للفصل الثالث فسيخصص للدراسة الميدانية، والذي سنتعرف من خلاله على دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديريّة السياحة والصناعة التقليدية –المدية–من خلال ثلاث مباحث، سيخصص أولها لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيتعرض للإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث فسيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.



الفصل الأول

الإطار النظري لمقاومة التغيير

يلزم على المنظمات التغيير وذلك نظرا للتغيرات المختلفة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من أجل مسايرة و مواكبة التطورات والتغيرات الحادثة في ظل المنافسة الشديدة ، و هذه التغيرات يكون مخطط لها ، وهنا يرافقها مقاومة من طرف الأفراد وذلك لأن الأمر جديد عليهم و يشعرون بالتخوف من نتائج التغيير و رفضه تماما ،

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إذا تطرقنا إلى مفهوم التغيير نجد تعريفات لا متناهية وذلك لكثرة دراسته من طرف العلماء والباحثين لأنه موضوع مثيرا للجدل، كما أن التعريفات اختلفت من باحث إلى آخر حسب وجهات نظرهم. من ومن أهم التعريفات نجد:

يعرفه جبسون Jepson بأنه "الجهود الهادفة إلى زيادة فعالية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكلّ المنظمة وعناصرها".[1]

وفي تعريف آخر للتغيير " هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حلّ مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكي المعاصر الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها".[2]

[1]–خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص31.

[2]– المرجع السابق،ص31.

كما عرفه(Luscher et al) وآخرون: بأنه انتقال موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.[1]

ويعرف أنّ التغيير" عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقيمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة".[2]

كما أنه"مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحيد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".[3]

ومن التعريفات السابقة التي تطرقنا إليها نجد أن التغيير التنظيمي هو كل عملية مخطط إليها في المدى البعيد، والتي تشمل كل من الجهود المستمرة والهادفة إلى حل المشاكل المنظمة والانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبلي من أجل مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف البيئي ومواجه التحديات ويكون التغيير في الهياكل التنظيمية ،المعدات والتكنولوجيا ...إلخ.

[1] – سيد هارون جمعة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/12/17،ص554.

[2]– محمد الصيرفي، السلوك الإداري «العلاقات الإنسانية»، دار الوفاء لدنيا، الطبعة الأولى،الإسكندرية، مصر، 2007،ص207.

[3]– مبروكة بالعجال، يمينة بالعجال، التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017،ص32.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

من المعلوم عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما تحدث لأسباب حتمية تفرض على المنظمة إحداث التغيير، وتختلف هذه الأسباب من داخلية وخارجية وهي كالآتي:

1- الأسباب الداخلية:

أ-**وعي وإدراك المديرون للتغيير:** يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما قد يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على المنظمات، فيمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة، بإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.

ب- زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

ج-نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

د- ضعف الأداء: يحدث أحياناً أن تتبادل المؤسسة الزيارات مع مؤسسة أخرى مثيلة لها، ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسستين أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدؤون بالتفكير في التغيير، وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل:فقدان الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدّخل، في هذه الحالة فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

هـ- العمالة: تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا، فالعمالة الشّابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الّذين في منصف العمر، وفي بعض البلدان يتم

استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية، كل هذا يحدث التغيير في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

2- الأسباب الخارجية: وهي أسباب تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة وتحتم على هذه الأخيرة التفاعل مع ما تطرحه من مستجدات يمكن إدراجها في النقاط التالية:

أ-**التطور التكنولوجي:** أن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب التي تؤدي إلى التغيير، من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

ب-التغيير في ظروف السوق (في أذواق المستهلكين):إنّ النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

ج- ازدياد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساساً في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع وإنتاج منتوج جديد وهذا من طرف أحد المنظمات.

د- العولمة: في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات متواجدة في إحدى القارات، فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة، وقلت الجمارك وفُتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلدان ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعما صغيرا يُفاجأ بأنّه يتنافس مع "كنتاكي" و "ماكدونالدز"، حينها فإن هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فإنها ستنهار تماما ولا يصبح لها وجود.

هذا التغيير قد يشمل تغييرات إستراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية، قد يشمل عملية اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلها مضطرة للقيام بتغييرات كبيرة.

هـ- القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة، على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة، فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة ثم تغيير ثقافة العاملين اتجاه شؤون البيئة.[1]

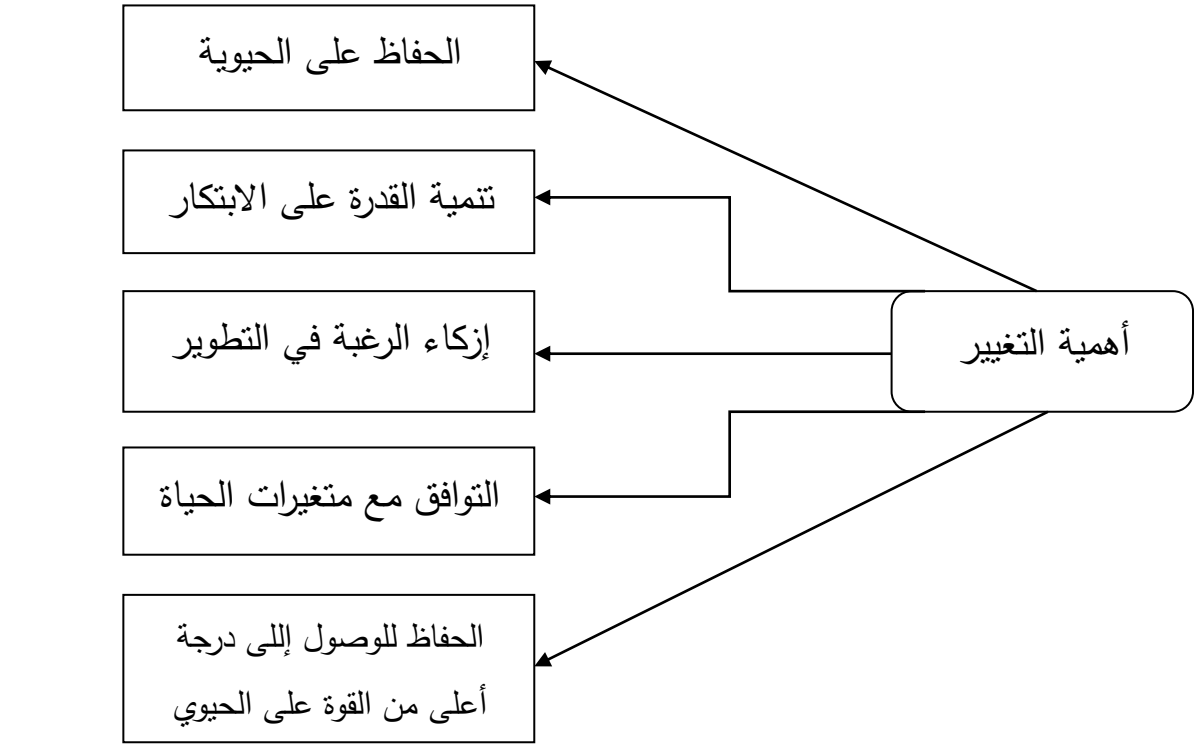
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير أهمية كبيرة في حياة الإنسان بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة ، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:

[1] – كهينة بوحوالي ، مسعودي حكيمة، أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، الجزائر،2019،ص ص 05،06،07.

الشكل (02)الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن،2010، ص274.

من هذا الشكل يتضح لنا أن هناك خمسة أساسيات لأهمية التغيير هي:

أ- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، إلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب-تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

ج- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والأنواء والرغبات والدوافع، وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم، والعمل على تطويره وتحسينه.

د- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والمنظمات والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيعها العديد من (العوامل، الأفكار الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق).

هـ- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء: حيث يعمل التغيير على وصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال محورين هما:

ت-اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف، والفاقد، والعادم، والمعيب، والمهدر، والضائع...الخ، ومعالجتها.

ث-معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها وتوكيدها مثل: حفز المجالات التي تشجيع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.[1]

الفرع الثاني:أهداف التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها:

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

[1] - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن،2010، ص ص274، 275 ،276.

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ✓ تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.[1]

بالإضافة إلى الأهداف المذكورة سابقا هناك أهداف أخرى وهي كما يلي:[2]

- ✓تعويد العاملين على رقابة الذاتية.
- ✓تعزيز الثقة التي تربط الإدارة العليا مع العاملين.
- ✓إنعاش روح المنافسة في وسط العمال.
- ✓زرع وترسيخ فكرة وجود التغيير التنظيمي والسعي لإنجاح ذلك.
- ✓تشجيع الابتكار ورفع من الذكاء الجماعي.
- ✓الإبداع وفتح مجال أمام الديمقراطية داخل المنظمة.

[1] – حمزة عواد محمد أبو نوار،مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي،المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس–العدد خمسون،2022،ص1116،www.ajsp.net.

[2]– عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي،كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكربلقايد، الجزائر،2020.

المطلب الرابع: أنواع وأشكال التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أنواع التغيير التنظيمي

يمكن تقسيم أنواع التغيير التنظيمي كالآتي:[1]

أ- التغيير على مستوى المنظمة:ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول إذ أنه يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

ب- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشمل هذا النوع على إعادة تصميم وظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط اتخاذ القرار وتحليل الأدوار وإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.

ت- التغيير على نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

ث- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى حياته، وكذلك استخدام التدريب المختبر وجماعة المواجهة.

الفرع الثاني: أشكال التغيير في منظمات العمل

تحتاج بنيات العمل إلى إدخال مدخلات جديدة للحفاظ على التنظيم وتحسين أدائه وهنا لا بد من معرفة أشكال التغيير التي تواجه منظمات العمل وتتمثل هذه الأشكال في:[2]

- ✓ التغيير الشامل ويتمثل كل التنظيم بكل جوانبه.
- ✓ التغيير الجزئي ويتضمن إحداث تغيرات جزئية مثل تغيير الآلات والأجهزة.

---

[1]- أحمد بن الشين، محمد بن عزوزي، آليات تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة،جامعة الأغواط، الجزائر، ص10.

2ـــ مرجع سابق، ص 10.

- ✓ التغيير المادي أي إحداث تغيرات في بيئة العمل.
- ✓ التغيير المعنوي وهو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.
- ✓ التغيير السريع وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير.
- ✓ التغيير التدريجي وهو تغيير يحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

المبحث الثاني: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي

يشترك الكتاب في تحديد المجالات التي يجري فيها التغيير إذ أنها لا تتعدى كونها المهام الوظيفية والتكنولوجية المستخدمة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والمخرجات تمثل التغييرات في المهام الوظيفية والتغيرات الحاصلة بتوصيف الأعمال، ونظم الرقابة، وإدارة المنظمة، وبناء المنظمة واستراتيجياتها وسياستها، ونظم الحوافز، وعلاقات العمل، ووسائل التنسيق، ومعلومات الإدارة، ونظم السيطرة، والمحاسبة والميزانية وغيرها. ويعد التغيير في هذه المجالات أقل حدوثاً قياسياً بالتغييرات الحاصلة في المجالات الأخرى كما تتضمن تغييراً في الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وأنظمة السيطرة.

أما التغييرات التكنولوجية فتتمثل في التغيرات الحاصلة على أساليب العمل وإدخال المكننة في المنظمة وبالإجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة أعلى في الإنتاج.

ويتعلق التغيير في القوى البشرية بتغيير وجهات النظر والمهارات و التوقعات والمعتقدات و أسلوب وسلوك العاملين.

أما التغييرات الحاصلة في المخرجات فهي تلك المتعلقة بتغيير السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تقديم سلع جديدة أو تطوير المخرجات الحالية أو إضافة خطوط

إنتاجية جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية أو تطوير أسواق جديدة أو كسب زبائن أو عملاء جدد.[1]

المطلب الثاني: مصادر التغيير التنظيمي

هناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من العوامل هي العوامل(أو المصادر) الخارجية والداخلية[2]

1- المصادر الخارجية للتغيير: وهذه العوامل تقسم بدورها إلى مجموعتين هما:

أ- **التغيرات الاقتصادية وتغيرات السوق:** (هذه التغيرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسون في هذه الأسواق مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغيرات).

ب-التطورات التكنولوجية: (التبدل في التكنولوجيا من فترة إلى أخرى يجعل بعضها متقادماً مما يستلزم التغيير).

ويرى "لوثانز"(Luthans) أنّ أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغير التنظيمي هي:

- ✓التنافس الحاد بين المنظمات.
- ✓الأوضاع الاقتصادية، ويعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.
- ✓ظاهرة العولمة/الكوكبة.

أما"روبنز"(Robbins) فيشير إلى القوى الخارجية التالية:

- ✓إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- ✓ الاتحادات والنقابات المهنية/العالمية.
- ✓ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

---

[1] – أياد محمود عبد الكريم الرحيم،التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني،المجلد العشرون، العدد الثاني،2007،ص 05.

[2] – أحمد فواتيح محمد الأمين، إدارة التغيير التنظيمي المحاضرة 06،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد–تلمسان، الجزائر،بدون سنة.

- ✓تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- ✓المنافسة الشديدة.
- ✓حدوث أزمة خارجية طارئة.

2-المصادر الداخلية للتغيير: وهي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل هي:

أ- **تغيرات الهيكل التنظيمي:** (مثلا تصميم هيكل يركز على المنتج بدلا من التركيز على الأساليب الوظيفية، مما سينجم معه إحداث بعض التغييرات التنظيمية لتواكب مع هذا التغيير).

ب- **التغيير الديموغرافي للعاملين:** (ازدياد نسبة النساء التي يتبين أن مناصب قيادية عليا أو وسطية أو سيطرة العاملين الأكبر سنا).

ومن أهم القوى الداخلية للتغيير:

- ✓ تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
- ✓ إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- ✓ ندرة القوى العاملة.
- ✓ إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- ✓ الدمج مع منظمات أخرى.
- ✓ تدني معلومات العاملين.
- ✓ ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- ✓ حدوث أزمة داخلية طارئة.
- ✓ تدني الأرباح.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي:[1]

أ- **مرحلة إذابة الثلوج:** وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم في تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعتهم للبحث عن حلول ذاتية إبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات.

ب-مرحلة التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل و الإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

ج- **مرحلة التثبيت:** يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير.

[1] -زيد شويعل، على فارس، التغيير التنظيمي-قراءة في مفهوم-،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية،العدد الرابع ، ص 174.

الشكل رقم(03) نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
-إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير . -تقليص مقاومة التغيير.	←	-تغيير الأفراد. -تغيير الأعمال. -تغيير البناء التنظيمي. -تغيير التقنيات.	←	-تعزيز النتائج .-تقييم النتائج. -إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: زيد شويعل، على فارس، التغيير التنظيمي-قراءة في مفهوم- ،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية،العدد الرابع ، ص 174

المبحث الثالث :ماهية مقاومة التغير

المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير

هناك العديد من التعريفات حول مقاومة التغيير وذلك نظرا لدراستها من عدد كبير من الباحثين حيث تطرقوا إليها في كتبهم ومقالاتهم ومذكراتهم ، لذلك نذكر منها ما يلي :

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم.[1]

وتعرف مقاومة التغيير كذلك على أنها استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن

[1]- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري، بدون رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2012،ص43.

التغيير أمر حتمي لامناص منه ، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة التغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق و توتر داخلي في نفس الفرد ، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة .[1]

وعرفت كذلك على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو تصوّري .[2]

ومقاومة التغيير هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن و عدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير.[3]

و تعرف كذلك على أنها"موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها.وهو موقف سلبي يعتمده العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.[4]

من التعريفات السابقة التي تم طرحها فإنّ مقاومة التغيير هي أمر لا بد من حدوثه، وهو ردّ فعل يكون من طرف فرد واحد أو عدّة أفراد أي مجموعة ، وذلك بعدم تقبل التغيير و رفضه نتيجة لتجارب فاشلة للتغيير قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يتمتعون بها في الوقت الحالي .

---

[1]– بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009،ص319.

[2]–مروة بلي، أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز–بسكرة–،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة ،2019,ص26.

[3]– سماني حاتم،واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين–دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ومعسكر، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017–2018، ص 73.

[4]– المرجع السابق،ص73.

المطلب الثاني:أسباب مقاومة التغيير ومصادرها

الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، فمعرفة هذه الأسباب تعد خطوة جوهرية في إدارة عملية المقاومة من أجل تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع تلك الأسباب .[1]ونذكر أهمها فيما يلي :

أ- الخوف من المجهول : يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف و يشعرون بالرضا و الاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي و رغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي ، الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملتهم و هذا مصدر من مصادر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق و الخوف ، ومن هنا يقاوم الناس التغيير.[2]

ب-الإدراك الخاطئ للتغيير : يفترض المعنيون أن التغيير موجه ضد مصالحهم و ذلك يعود إلى لقلة المعلومات حول التغيير و أهدافه وما يترتب عليها.[3]

ج-العـادات : يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة و العادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكَون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً و مبرمجا، يميل الفرد لمقاومة التغيير لأنّ الوضع الجديد قد يضطره

---

[1]- شوابي سارة،التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر،2017،ص63.

[2]-عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ، الطبعة الخامسة، بدون مدينة النشر، بدون بلد النشر، 2009،ص12.

[3]-جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الصنف 5/102، بوزريعة،الجزائر،ص150.

للتخلي عن عاداته و أنماط سلوكه السائدة ويجبره عله للتخلي عن عاداته و أنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير .[1]

د-زيادة عبء العمل: إن الفرد بطبيعته يخشى أية زيادة في واجباته المكلف بالقيام بها في العمل، فهو يعلم أن الوظيفة القديمة تحتاج إلى جهد أقل وعناية واهتمام أقل، حيث إن الفرد قد تكيف معها منذ فترة طويلة و أتقنها ، أما الوظيفة الجديدة فهي تتطلب نسيان الإجراءات القديمة و تعلم أخرى جديدة بالإضافة إلى بذل مجهودات وأنشطة أكبر ، وهذا لا يسعد الإنسان بطبيعته و الذي يميل إلى مبدأ الجهد الأقل .[2]

و-الخوف من زيادة الرقابة : قد يخشى الأفراد داخل المنظمة من إحداث التغيير لأنه في غالب الأمر يصاحبه أوامر و تعليمات جديدة قد يكون هؤلاء غير معتادين عليها ، وقد يتعود البعض منهم على مستوى معين من الرقابة ، و لذلك نجدهم يقاومون أية محاولة لتقوية تلك الرقابة أم زيادة فعالياتها حيث إنه عندما يحدث التغيير يصبح الأفراد العاملون معرضين لأشكال غير عادية من الضغوط من جانب المشرف و الإدارة العليا على السواء، حيث إنهم يجدون أنفسهم و بصورة مفاجئة تحت نوع جديد من الرقابة و الضغط يقلل من شعورهم بالاستقلالية و تحقيق الذات مما يدفعهم نحو مزيد من الرفض و المقاومة.[3]

هـ-التخّوفات الاقتصادية: فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيّر في معدلات الدخل و الصرف و ميزانيات الأعمال،

الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلبّي طموحاته، خصوصاً و أنه تعوّد على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه و دواعيه و شروطه.[4]

---

[1] -عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق،ص12.

[2] -حسين التهامي، التفكير الابداعي، دار الكتاب الحديث ،بدون الطبعة ،بدون بلد النشر،2013،ص

[3] -حسين التهامي، مرجع سابق، ص

[4] – سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الحرية، بدون طبعة ، بدون بلد النشر، 2012، ص48.

–عدم وجود أسباب مقنعة للتغيير، أو الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير، فقد يحتاج إلى الإعداد و التدريب و ربما زيادة في أوقات العمل المخصصة،و عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه لخبرة سابقة أو معلومات متراكمة.[1]

ي–نقص الحوافز: التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية والمعنوية ليتقبلوه.[2]

وكل الأسباب المذكورة يمكن التطرق إليها أكثر وشرحها من خلال تقسيمها إلى ثلاث أقسام وهي كالتالي:[3]

- ✓ **أسباب على مستوى الفرد:**

بحيث تمثل العادات و السلوكيات المترسبة من المراحل و التجارب السابقة للتغيير عائقا رئيسيا أمامه، و الأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته و أهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل. و يمكن ذكر بعض هذه الأسباب في الجدول رقم(01):

[1]– مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي دار المنهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2015،ص134.

[2]– فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2017،ص180.

[3]– سماني حاتم،مرجع سابق، ص ص 75 76 74 .

الجدول رقم (01) يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
❖ الوقت المطلوب للتكيف ❖ الوقت الإضافي لإعادة التعلم . ❖ احتمالات نشوء ظروف غير المرغوبة. ❖ تكاليف التغيير. ❖ التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	❖ الخوف من المجهول. ❖ عدم التسامح مع الغير. ❖ عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير. ❖ الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.	❖ التحالفات السياسية. ❖ القيم المضادة للتغيير. ❖ نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة. ❖ الحفاظ على مصالح مكتسبة. ❖ الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة.

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

✓ **أسباب على مستوى الجماعة:**

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

✓ **أسباب على مستوى المنظمة:**

يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية:

- عدم الرفع من المكافآت
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب
- التكاليف العالية التي انجرت على التغييرات السابقة
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير
- الفشل في تغييرات السابقة
- جمود الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: مصادر مقاومة التغيير

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية وهي:[1]

أ-منطقي أو عقلاني Rational

ب- عاطفي Emotional

ت- اجتماعي Social

ث- سياسي Political تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وهذا يتضمن الوقت والتكاليف، أما المقاومة العاطفية فتتبع من شعور واتجاهات الأفراد أو

[1] -عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق،ص13.

المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب اجتماعية كالمحافظة

على العلاقات الاجتماعية القائمة أو الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، كما يمكن للتغيير أن يقاوم بناء على اعتبارات سياسية مثل المحافظة على علاقات القوة السائدة.

وتبنى مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر، بدلاً من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوةً عندما تنبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير، **ويوضح الجدول رقم(02)مصادر مقاومة التغيير**.[1]

[1]– عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق،ص14.

جدول رقم (02)مصادر مقاومة التغيير

العقلاني	❖ التكاليف المرتفعة ❖ طول المدة الزمنية ❖ ما قد ينتج من البطالة ❖ فقدان بعض التخصصات
العاطفي	❖ الخوف من المجهول ❖ الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم ❖ انعدام الثقة في القائمين على التغيير ❖ عدم الرغبة في التغيير
الاجتماعي	❖ الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة ❖ الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة ❖ الولاء والتضامن الاجتماعي
السياسي	❖ الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات ❖ استمرارية القوة ❖ الإبقاء على التحالفات القائمة ❖ الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق،ص14.

المطلب الثالث: مزايا مقاومة التغيير

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي:[1]

1- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير و وسائله وآثاره بشكل أفضل .

2- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

4-يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات و مواطن المشكلات/الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، و بذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطوروتتفاقم المشكلة، و في ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد و الاهتمام في إعلام الموظفين و إحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.[2]

5-المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهمون بصورة أفضل.[3]

---

[1]- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق،ص45.

[2] -محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، بدون بلد النشر، 2006، ص108.

[3] - محمد الصيرفي، مرجع سابق،ص108.

المبحث الرابع: مراحل مقاومة التغيير و استراتيجياتها

المطلب الأول: مراحل مقاومة التغيير

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام المدير على تغيير طرق العمل و أدواته، و ترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير في إحداث هذا التغيير، و التخفيف من حدة المقاومة له، وتتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير

الحقيقية، و من هنا تظهر المقاومة، لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المنظمات و المديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع العاملين به، ونشير إلى هناك عدة مراحل تمر بها ردود أفعال العاملين تجاه أي عملية تغيير.

كل شخص يخضع للتغيير يصدر عنه ردود أفعال ويمر بمراحل لأنة يقاوم هذا النوع من التغيير حتى يتفهم ويقبل هذا التغيير وهذه المراحل هي:

1- مرحلة الصدمة shock:

شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير، و عدم القدرة على التصرف إزاء ذلك. [1]

2- مرحلة عدم التصديق Nno-ratification:

وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.[2]

3- مرحلة الذنب Guilt:

وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.[3]

---

[1] – ناصر جرادات و آخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص283.

[2] –ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق،ص283.

[3] – فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2014، ص28.

4- مرحلة الإسقاط projection:

قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث، متهم إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.[1]

ج- مرحلة التبرير Justification و التكامل Integration

وهو قيام الأفراد بوضع أسبا ب التغيير، بالإضافة إلى احتوائه ورضاهم عنه، من خلال تنفيذه وجعل نتائجه مزايا يتمتع بها النظام والفرد.[2]

ح- مرحلة القبول: Acceptance

هو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.[3]

المطلب الثاني: أنواع مقاومي التغيير

تختلف مقاومة التغيير من شخص إلى آخر فكل شخص لديه وجهة نظر حول التغيير ولماذا يرفضه، لذلك سنتطرق لدراسة إلى أنواع المقاومين في النقاط التالية:[4]

- **المتجارب:** وهو الذي يدعي أن له خبرة و تجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير مآله الفشل.
- **المتسائل:** وهو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.

---

[1] -نلصر جرادات وآخرون، مرجع سابق،ص284.

[2]- ضريف عبود،أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة –الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع أم البواقي- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،2021/2020، ص16.

[3] - مرجع سابق، ص28.

[4] - سماتي حاتم، مرجع سابق، ص77.

- **المتسلق:** وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا والتأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم.
- **المعمم:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة.
- **الثرثار:** وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير ولا يترك المجال للآخرين لإبداء آرائهم.
- **الملتقط:** هو الذي يلتقط بعض الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة و تعزيز مقاومتهم.
- **المركب:** وهو الذي يركب الكلمات و الأحداث والمواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.
- **المؤسف:** ويعتبر من أخطر أنواع المقاومة، إذ يمدح فكرة التغيير وفي نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.
- **المشاجر:** الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة والعراك والشتم والضرب.
- **المنسحب:** يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.
- **المهاجم:** وهو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير ويشوه صورته و ذلك بزعزعة الثقة في التغيير والقائم عليه.
- **المساوم:** وهو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن مضمونه.

مقاومة التغيير مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها المقاوم للتعبير عن رفضه لفكرة التغيير، وقد تجتمع أكثر من صفة من الصفات السابقة الذكر في الشخص الواحد: فكلما كثرت تلك الصفات في المقاوم فإن ذلك يعبر عن شدة المقاومة لديه وقوتها.

المطلب الثالث: استراتيجيات مقاومة التغيير

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين و الحصول على تأييدهم لعملية التغيير.[1]

ومن أجل الوقوف في وجه مقاومة التغيير التي تعتبرها المؤسسات حاجز يجب التغلب عليه لابد من المؤسسة أن تقف على استراتيجيات وأساليب وآليات و طرق للتحكم والتعامل معها من أجل إنجاح التغيير التنظيمي .

01-التعليم و الاتصال function &commnication

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف علو منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير و التطوير. ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير و التطوير. بينما يعاب عنها أنها تستغرق وقتاُ طويلاُ و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراُ.[2]

02-المشاركة في تخطيط التغيير:

لإزاحة أيّ تبايُن أو التباس في موضوع التغيير، يجب إشراكُ العُمّال في تصميم وإعداد و تنفيذ عمليّة التغيير، و السّماح لهم بإبداء آرائهم و تساؤلاتهم، و تقديم تحفّظاتهم و طرح و شرح اقتراحاتهم و مناقشتها، حيثّ يؤدي ذلك إلى التزام العمال نحو التغيير

[1] – محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن، 2006، ص115.

[2]– أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص46

و إشعارهم بأهميتهم، و مسؤوليتهم، وبالتّالي يسهُلُ إجراء التغييرات التي تكون في صالح المؤسسة.[1]

03-التسهيل و الدعم facilitation & support

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم و أعطائهم فترة راحة بعد التغيير، و ايجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.[2]

04-التفاوض و الاتفاق Negotiation Agreement

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.[3]

05-الاستغلال واختيار الأعضاء Manipulatio & Co-optation

و بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، و أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما و غير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد أُستغلوا.[4]

---

[1] – سيد أحمد نقاز ، نبيل حمداوي، واقع المؤسسة بين المقاومة و التغيير ، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية) جامعة البليدة 02،ص218.

[2]–أحمد يوسف دودين، مرجع سابق،ص47.

[3] – زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ،2006، ص44.

[4] – زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ص 44 45.

06-الإكراه و الإجبار:Coercion

في حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير يكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل، النقل، الحرمان من المزايا و تخفيض المرتب،أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا. التعامل وفق هذا المدخل قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كليةَ لقادة التغيير.[1]

الجدول رقم(03) استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والموقف التي تستخدم فيها مع ذكر مزايا و عيوب كل أسلوب

[1] – حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي(الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر ، 2014،ص243.

الأسلوب	المواقف المستخدمة	المزايا	العيوب
الاتصال و الإقناع	في حالة نقص المعلومات أو التفسير و التحليل الخاطئ للمعلومات	بمجرد أن يقتنع الفرد سوف يساعد في تنفيذ عملية التغيير	يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، و يكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة	الأفراد المشاركون سيلتزمون بتنفيذ التغيير	تأخذ وقتا طويلا وأن تكون خطط المشاركون تتعارض مع ما يقتضيه التغيير
التسهيل والدعم	في حال كان سبب المقاومة هو مشكل التكيف و التأقلم مع الوضع الجديد	من الأفضل الأساليب لعلاج مشكل عدم التأقلم	يأخذ وقتا طويلا مع إمكانية فشله
التفاوض	في حالة وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب إحداث التغيير	إحساس الشخص أو المجموعة بالاهتمام، وحل مشكل المقاومة	ذات تكلفة عالية، خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة
المناورة	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	غير مكلف نسبياً	من الممكن أن يولد مشاكل على المدى البعيد
التهديد الضمني والصريح	عندما تكون هناك حاجة ملحة للتغيير و مقاومة التغيير قوية	سريع و بإمكانه التغلب على كل أنواع المقاومة	يعتبر حل سطحي فقط و لا يقضي على جذور المقاومة

المصدر : سماني حاتم، مرجع سابق، ص82

المطلب الرابع : أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاَ وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.[1] ويمكن لمقاومة التغيير أن تأخذ عدة أشكال، قد تكون علنية أو مصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، وقد تكون مجرد مناوشات كلامية غير قد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل.[2]

الفرع الأول: المقاومة الظاهرة للتغيير

وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال ظاهرة ومعلنة للجميع:[3]

- ✓ مصارحة العاملين لرفض التغيير؛
- ✓ زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- ✓ زيادة الصراعات داخل المنظمة؛
- ✓ تمارض العاملين وزيادة عدد الغّيابات والتأخيرات؛
- ✓ زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل؛
- ✓ ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي؛

[1] – ضريف عبود ، مرجع سابق ، ص19.

[2] – سامي بسمة،يوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين–دراسة ميدانية بجامعة غرداية ,**Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° 01 (2021)**،ص **125.**

[3] – شوابي سارة ، مرجع سابق، ص67.

- ✓ انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم إضراب والمشاركة فيه الذي يعتبر أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرقا إليه؛
- ✓ تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات؛
- ✓ تخريب نظم الإنتاج؛
- ✓ رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة؛
- ✓ عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- ✓ العمل على زيادة التكاليف المادية و المعنوية أو النفسية حتى تبدو عملية التغيير فادحة التكاليف ماديا ونفسيا. مما يدفع القائمين على الأمر تطبيقه إلى التراجع أو التعديد في عملية التطبيق بما يتمشى مع أهداف المعترضين.[1]

الفرع الثاني: المقاومة الضمنية للتغيير(السرية)

فيما يتعلق بالمقاومة السرية فإنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة. وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر الأفراد للتغيير، فهذا من شأنه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، و معرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها.[2]

وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال مستقرة وغير واضحة مثل:[3]

- ✓ هبوط الحافز للعمل ؛
- ✓ عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة ؛

[1] – عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا ، بدون دار النشر ، الجيزة، مصر، 2015،ص60.

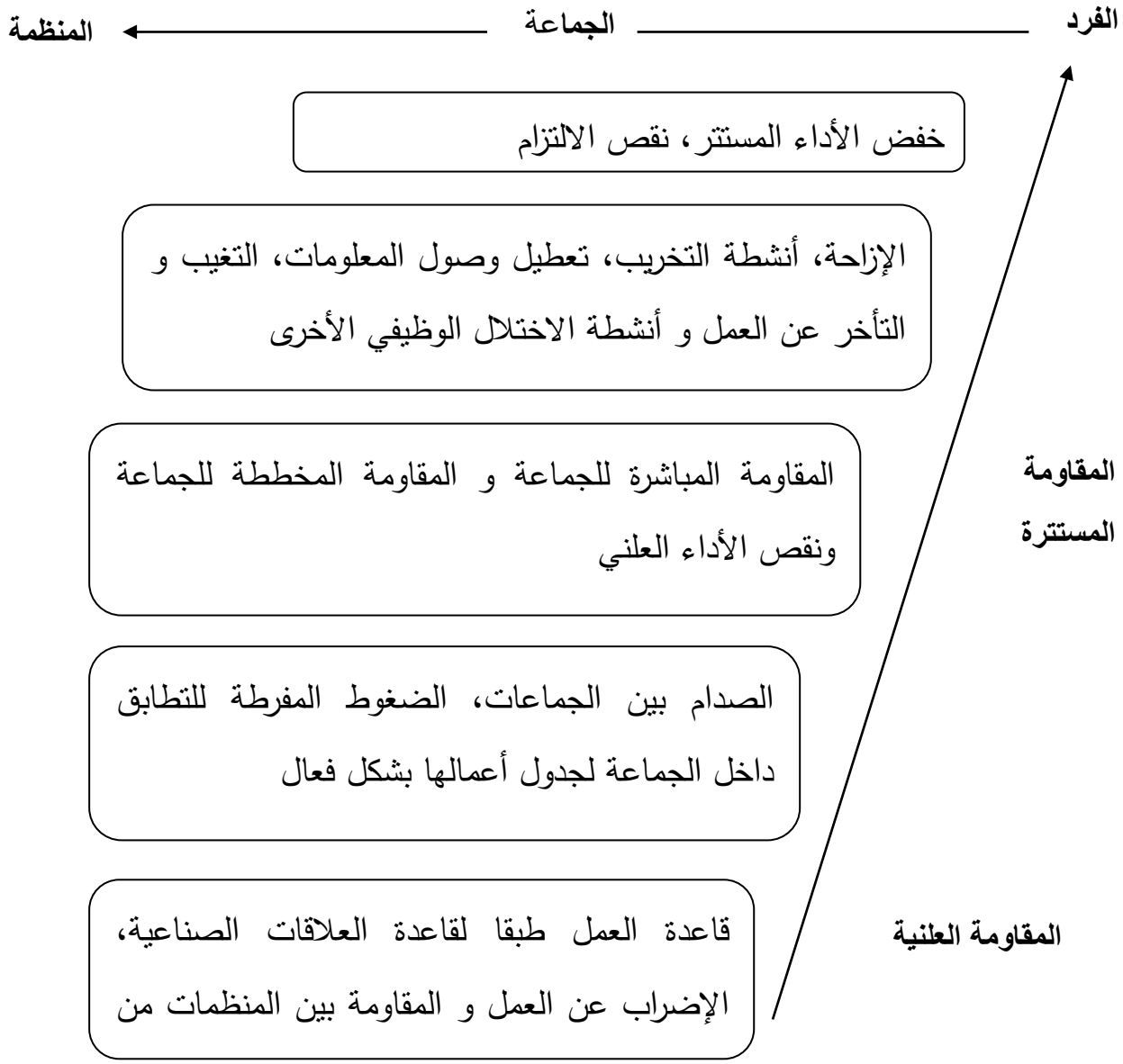
[2] – ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير ، دار صفاء ، بدون طبعة، عمان ، الأردن ،2014، ص328.

[3] – إلهام يحياوي، نسرين سماعيل،المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية،المجلد3/العدد:1(جوان2020)،ص 115.

- ✓ استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فإذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف والإبكار في المغادرة ؛
- ✓ زيادة عدد الأخطاء المرتكبة؛
- ✓ استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد؛
- ✓ نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير؛
- ✓ حجب المعلومات وتأخير وصولها.
- ✓ العمل على تعطيل أو تأجيل تطبيق التغيير لأطول فترة ممكنة عسى أن تأتي الأيام بجديد و تصبح عملية التغيير غير ذات معنى.[1]

[1]– مرجع سابق ، ص60.

الشكل رقم (04) أشكال مقاومة التغيير



المصدر: سماني حاتم، مرجع سابق، ص79

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، أصبحت لدينا قاعدة فكرية حول مفهومي التغيير و مقاومة التغيير التنظيمي، بحيث اتضح أن التغيير هو المفتاح الذي يفتح أبواب كثير كالمنافسة ،الربحية وضمان بقاء المنظمات واستمرارها في ظل التغيرات السريعة في العالم، ومع تزايد ديناميكية البيئة وتعقدها لم يعد ينفع معها تغييرات طفيفة، بل أصبح المطلوب تغييرات على كل المستويات وتشمل كافة المجالات. وذلك من خلال مدخل التطوير التنظيمي الذي يعتبر كآلية مهمة لإحداث التغيير المطلوب على مستوى المنظمة وهو ما سيكون موضوع دراستنا في الفصل الثاني.



الفصل الثاني

الإطار النظري للتطوير التنظيمي

تمهيد: لا تعمل المنظمات في بيئة مغلقة فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، فإنّ كفاءة هذه المنظمات و قدرتها على التغيير و مواجهة البيئة الداخلية و الخارجية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف و السياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد، حيث يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة الاهتمامات، واضعي سياسات التطوير و التنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة.

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

هناك العديد من التعريفات حول التطوير التنظيمي فنذكر منها التعريفات التالية:

التطوير التنظيمي هو إستراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الاعتقادات و الاتجاهات و القيم و الهياكل التنظيمية لأفراد المنظمة، حيث يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا و التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية في المجتمع.[1]

ويعرف كذلك التطوير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تحديدها و تغييرها لممارستها الإدارية و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة أو على التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.[2]

ويعرف كذلك بأنه عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و التخطيط و التنفيذ والتقييم والعمليات والاستراتيجيات والأفراد والثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على

[1] – مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر،الطبعة الأولى،القاهرة، مصر، 2008،ص19.

[2] – توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، مصر، ص441.

تحسين ذاتها وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية ويتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي.[1]

التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.[2]

يعرف بأنه جهد مخطط، ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية المنظمة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.[3]

وكذاك هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها للممارسة الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التداخل من طرف خارجي أو على التطبيق العملي للعلوم السلوكية.[4]

من التعريفات السابقة نجد أن التطوير التنظيمي هو تلك العمليات التي تُبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية وابتكارية.

---

[1] – مسعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ص91.

[2] – حسين غيث حسين، ربيعة علي القراني، التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التجارة وعلوم التسيير، بدون سنة، ص08.

[3] – راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية ، مصر 2002ص353.

[4] –أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بين المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، بدون طبعة، ص412.

المطلب الثاني:خصائص و أهداف التطوير التنظيمي

الفرع الأول: خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:

أ- الاهتمام بالمنظمة/ النظام ككل:

فالتطوير المنظمي برنامج وجهد شامل يهتم بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير المنظمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معاً لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب.

ب- التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.

ت- التأكيد على الفريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد.

ث- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.[1]

الفرع الثاني: أهداف التطوير التنظيمي:

هناك العديد من أهداف التطوير التنظيمي نذكر منها:

- ✓ إشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

[1] – عبد الله بن منصور، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، 2016،ص143،

- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكّن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- ✓ إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين و الأفراد و الجماعات و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- ✓ إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات و تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- ✓ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية أو الاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها.[1]
- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
- ✓ تمكن المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب الإدارة التقليدية.[2]
- ✓ رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين والبرامج.
- ✓ زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل المنظمة بدلا من العمل على إخفائها.
- ✓ زيادة الصراحة والانفتاح والثقة بين المجموعات العمل عند الاتصال بعضهم ببعض وان تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات.

---

[1] – يونس مختار ،التطوير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة خيضر بسكرة،2019،ص77.

[2] – محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل،الطبعة الرابعة،عمان، الأردن، 2008،ص349.

✓ زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.[1]

المطلب الثالث: أسباب ومجالات التطوير التنظيمي

الفرع الأول: أسباب التطوير التنظيمي

هناك عدة أسباب داخلية وخارجية دفعت بالمؤسسات إلى إتباع أسلوب التطوير التنظيمي ونذكر ما يلي:

أولاً: الأسباب الداخلية:

1-تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.

2-زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العاملين في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

3-ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.

4-الكفاءات البشرية الموهوبة غير المستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.

5-الصراعات المستمرة بين المديرين، المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو التقرب للإدارة العليا.

6-كثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب، وهذا ما يجعل الاستقرار داخل المؤسسة وبالتالي يصعب عليها تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف.

7-متطلبات إدامة المنظمة وتوفقها في عالم المنافسة.

[1] – أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الميسرة، السعودية، 2011، ص 192.

8-تبني منهج الحاكمة المنظمية أو أيا نهج أو منهج جديد يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة أو يفعل انعكاس متغيرات وتبديلات في البيئة الخارجية للمنظمة.

9-برامج الاندماج والاكتساب والخصخصة.

10- إدارة الصراع التنظيمي وحالة لا رضا الوظيفي وعلاج الاستقالات من الخدمة.

11- برامج إدارة الإبداع والابتكار الوظيفي.

ثانيا: الأسباب الخارجية

وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها إلى التطوير وهي كالآتي:

1- **التغيرات السياسية والاقتصادية:** سواءً كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية فإنها تستدعي قيام المؤسسات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق التوازن الإيجابي بين المؤسسة و المستجدات السياسية و الاقتصادية.

2- التغيرات الاجتماعية والثقافية: سواءً كانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالقيم و التقاليد، فإنّ المؤسسات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغيرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه التغيرات.

3- التغيرات في الأنظمة والقوانين: هناك جملة من المتغيرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو المجالس الإدارة في المنظمات، فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بصورة إيجابية مما يساعدها على الاستقرار و الاستمرار.

4- التغيرات التكنولوجية: سواءً كانت هذه التغيرات في طرق إنتاج ووسائله في ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية وتحسين نوعية المنتجات، وعلى المنظمة

أن تأخذ بهذه المتغيرات حتى لا تختلف عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطات تنافسية كبيرة في المنظمات المشابهة.[1]

وهناك أسباب أخرى :

- ✓ التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام بإدارة العقول ورأس المال الفكري.
- ✓ إعادة هندسة العلاقات والاهتمام بإدارة رأس المال الاجتماعي.
- ✓ الاهتمام بالقيادة التسويقية.
- ✓ تنوع قوة العمل ومشكلات .
- ✓ ظاهرة العمالة الطارئة.
- ✓ نمو قطاع الخدمات وزيادة فرصة العرفية.
- ✓ ظهور مشاركة السوق الحرة.
- ✓ نمو الممارسات الديمقراطية في الحياة الذاتية.
- ✓ الوعي العالمي بحقوق الإنسان.
- ✓ المشكلات البيئية وإدارة البيئة.[2]

الفرع الثاني: مجالات التطوير التنظيمي

من أهم مجالات التطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1-**الأفراد:** إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي ،لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصرها على الإطلاق،ويمكن تطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم،

[1] -الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، عمان،الأردن، دار عبداء،2008،ص202.

[2] – أحمد علي صالح، طاهر المحسن الغالبي،التطوير التنظيمي ،الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، عمان، 2010،ص ص72 73.

ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأدائها ومهامها على الوجه المطلوب.

2-جماعات العمل: يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل حل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التطوير الأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية من سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً فعالاً للأفراد أنفسهم.

و التطوير يركز على فعالية الجماعة و الاهتمام يقيمها ومعاييرها و تطوير أفرادها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات وحلافات، و الأساليب المناسبة لحل المشكلات واتحاد القرارات.

3-التنظيم نفسه: يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمي وهو التنظيم ذاته، ويتمثل بعدين، هما:

أ-الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل: قسم الإنتاج، قسم البحوث، وقسم التسويق، أو إدارات مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط و المتابعة.

ب-العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات و أنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، عمليات التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، علاقات السلطة.[1]

[1] -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2009، مصر، ص ص 392 إلى400.

المطلب الرابع: عناصر ومزايا التطوير التنظيمي

الفرع الأول: عناصر التطوير التنظيمي

يرى بعض الباحثين أن التطوير التنظيمي يشمل ثلاث عناصر متميزة ومتداخلة هي[1]: -التغيير المخطط-الاستشارة-تثقيف التنظيم

1- **التغيير المخطط:** بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغير في البيئة النشطة.

2- **الاستشارة** : حيث تساهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغير، وهناك عدة أساليب للاستشارة.

الأسلوب الأول: موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني

الأسلوب الثاني: موجه نحو أداء العمل يستخدم غالبا كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل

3- **تثقيف التنظيم:** حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك.

الفرع الثاني: مزايا التطوير التنظيمي

يلخص كل من فرينش وبيل مزايا التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

1-وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات لقد أنبنى التطوير التنظيمي، من حيث أسسه وممارسته، على العديد من الأساليب و النظريات

[1]- يونسي مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(02)-ISSN:2170-1121، 2019، ص ص 78،79.

لسلوكية التي سبقته ،فاستفادة بالتالي من أسسها و تجاربها، في تحسين و تطوير أداء الأفراد إدارية ومن النظريات التي استفاد منها واحتواها التطوير التنظيمي ،البحث الموجه نحو العمل، وتمارين الحسابية ،والإدارة بالأهداف.

2- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالاً للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية و الاجتماعية والتنظيمية ، وهذا التوجه العلمي من أسباب نجاح و عناصر قوة حركة التطوير التنظيمي.[1]

3- انطلاقاً من حقيقة تحديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هناك دليل تاريخي بأنّ إحداث التغيير على الأفراد و الجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية ،وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدى.[2]

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي والهيكل التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهدافه

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

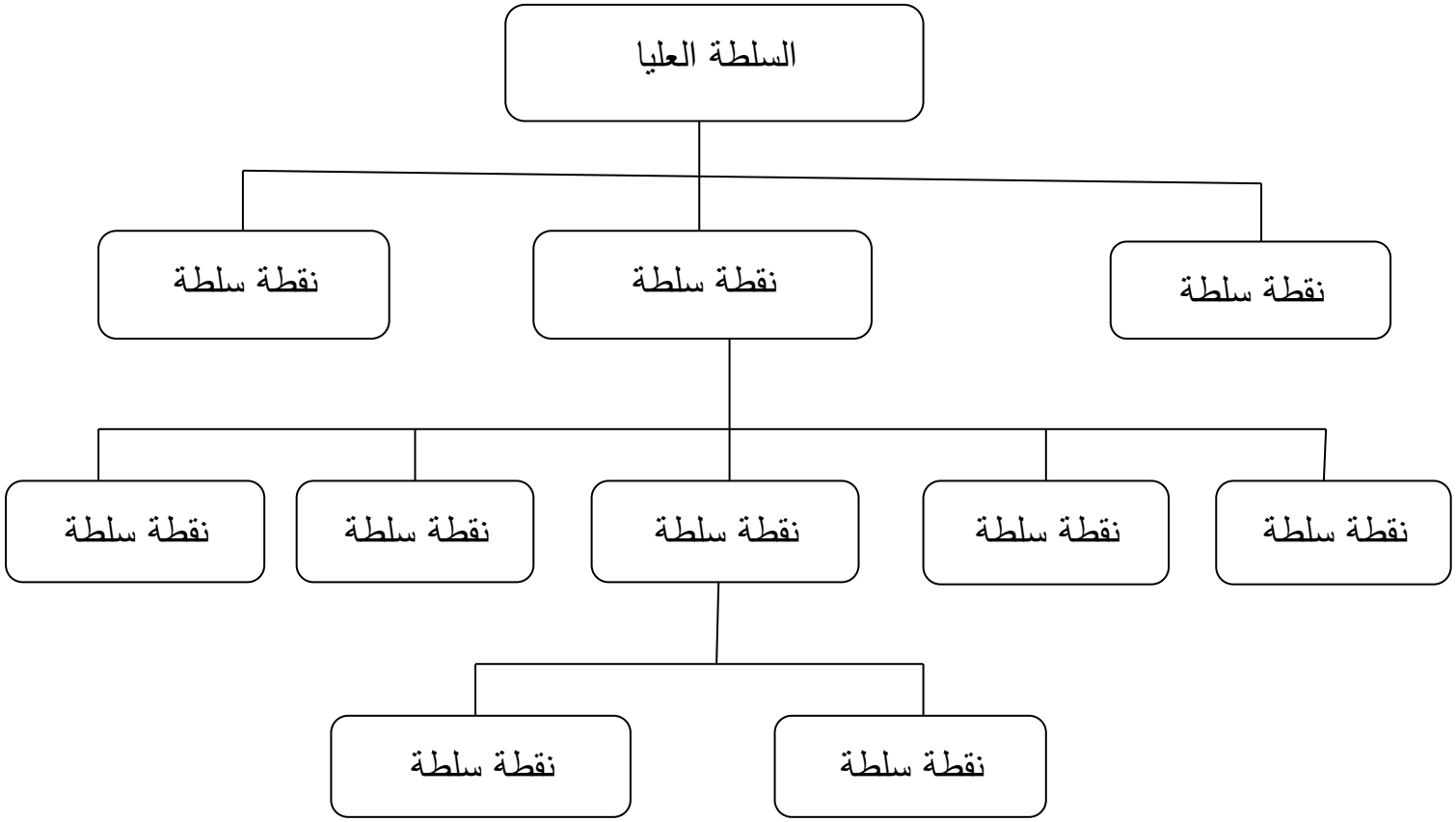
هناك العديد من التعريفات حول الهيكل التنظيمي بحيث نجد الكثير من العلماء تطرقوا إلى مفاهيمه ونذكر البعض فيما يلي :

هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات و الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية،

[1] -ميرغني عبد العال حمود، التطوير التنظيمي والخصوصية الجماعية، بدون طبعة، عمان الأردن ، بدون سنة/صص46 47.

[2] -بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري ، عمان، الأردن، دار المسيررة، 2008،صص39 40.

تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضا تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.[1]



- ويقوم الهيكل التنظيمي على أساس 3 مبادئ تنظيمية:

1-تسلسل الإداري.

2-وحدة الرئاسة والأمر.

3-تركيز السلطة في يد رئاسة واحدة ومن ثم تفويضها إلى المستوى الأدنى.[2]

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات و خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ، وهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال المختلفة.

[1] – زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، عمان، 2006، ص112.

[2] – زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص112.

كما أنه يعرف بأنه هيكل أو بناء مكون من شخصين أو أكثر قبلوا توجيه ينسق لإنجاز أهداف مرسومة وهو العلاقة المحددة رسمياً بين الأفراد مع الأفراد والأفراد مع مجموعة أعمالهم وعلاقة الجماعات مع الجماعات.[1]

وعرف أيضا على أنه إطار يحدد الأدوات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. ومن خلالها تحدد السلطة و انسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة.[2]

في حين يرى لورانس "Lawrence" أن هيكل التنظيم هو القواعد والعلاقات والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية.[3]

ومن خلال هذه التعريفات السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من القواعد والطرق والعلاقات الرسمية داخل المنظمة التي تتوجه إلى تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة.

الفرع الثاني:أهداف الهيكل التنظيمي

يصمم الهيكل التنظيمي بالطريقة التي تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه للأهداف التي يسعى إليها نشاط المؤسسة ، و التي من الممكن تقسيمها إلى ما يلي : [4]

1- الأهداف الرسمية: هي عبارة عن سياسات العامة أو المهمة الشاملة للمنظمة، والتي تظهر في الوثائق الرسمية للتنظيم كالتقارير السنوية، فمثلاً أنشئت الجامعة لنشر المعرفة وصمم المستشفى لتحسين صحة المرضى.

---

[1] – عبد الحميد عبد السلام ارحيم، الإدارة منهج و أسلوب، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية ، مصر ، 2012 ، ص 103.

[2] – زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات ، بدون طبعة ، دار الراية للنشر ، الأردن ، عمان ، 2009 ، ص9 .

[3] –مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة مقمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعو أحمد دراية أدرار –الجزائر ،2020/2019، ص05.

[4] – عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر، عمان ، الأردن، 2017، ص 78 79.

2- الأهداف العلمية: هي عبارة عن المقاصد الفعلية للمنظمات وما تسعى فعلا لتحقيقه، فقد تكون الأهداف الرسمية لشركة الهاتف مثلاً خدمة الجمهور في حي ما، فيما يعني ترجمت هذا الهدف علمياً عن طريق الاستجابة بلطف لكل طلبات الاستعلام وإرضاء ما يعادل نسبة 96%، وتوصيل الخدمة خلال أسبوع من تاريخ الاستلام ...

فالأهداف العملية للمنظمة تحدد النتائج المنشودة وتمثل معايير تتخذ على أساس القرارات التنظيمية.

3- الأهداف التشغيلية: هي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف، حيث يصبح الهدف العملي تشغيلي حينما تستطيع الإدارة أن تحدد بدقة كيف ومتى يقاس الهدف، فيمكن التعبير عن الهدف التشغيلي كما يلي "زيادة العائد من الاستثمار بنسبة 14% في الشهر القادم ببيع مائة ألف وحدة إضافية..."، فسما الرئيسية للأهداف التشغيلية إذن هي التركيز على الدقة وتحديد الكمية والوقت، وعموماً نجد أن الأهداف الرسمية (العامة) والعملية من اهتمامات الإدارة العليا، فيما تهتم المستويات الإدارية الأدنى بالأهداف التشغيلية.

المطلب الثاني: أنواع الهيكل التنظيمي

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهما:[1]

1-الهياكل التنظيمية الرسمية (Formal Structure)

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطار العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها، وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن عمان، 2013، ص ص174 175.

(Organizational Chart)، أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي. والخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، كما وتحوي الخارطة التنظيمية عادة أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها، ونقصد هنا بكلمة الرسمية هي أنّ كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك.

إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي والمتمثلة بما يلي:

- **تقسيم العمل (Work division):** إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.
- **العلاقات الإشرافية(Supervisory Rolationship):** إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن من يرأس من، ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب إنجازهم.
- **قنوات الاتصال (Communication Channels):**إن العلاقة تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.
- **الوحدات الرئيسية (Major Subunits):** تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسة أو الوظائف الرئيسية، وما يرتبط بها من وحدات فرعية.
- **مستويات الإدارة (Levles of Management):** هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي وتبدو في خارطة التنظيمية.

2- الهياكل التنظيمية غير رسمية (Informal Structure)

ويكمن التنظيم غير الرسمي خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاً له، وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه وملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلاً وعلاقات العمل الجماعي.

وللتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع، حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس إذ يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة وغير مساهم في الإنجاز، وفي الحالات التي يعطي فيها الميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي (**Informal Learning**) الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل، كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعاً من الرضا، وبالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات، وتناقل أخبار غير صحيحة، وقد يكون في بعض الأوقات في طريق التغيير.

المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي أبعاد وهي[1]: الرسمية، المركزية واللامركزية والتعقيد.

1- الرسمية: وصف الرسمية بأنها درجة اعتماد المؤسسة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك العاملين، وكلما زاد الاعتماد على هذه القوانين في السيطرة على سلوك الفرد اتسم

[1] -عاشور أسماء،أثر خصائص الهيكل التنظيمي فاعلية الاتصال الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدية، الجزائر، 2022/2021 ، ص16 17 18 .

الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية، وتتفاوت درجة الرسمية من المؤسسة لأخرى باختلاف:

- ✓ **.حجم المؤسسة:** حيث يرتبط بعلاقة ايجابية قوية مع الرسمية تنوع الأنشطة والتنبؤ بها.
- ✓ **البيئة:** فكلما كانت أكثر استقرارا كانت الرسمية عالمية.
- ✓ **المستوى الإداري:** الأدنى أكثر قابلية للرسمية من المستوى أعلى.

يشير إلى الرسمية بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع مشاكل الرقابة والتنسيق، التي تحدث كنتيجة لزيادة حجم المؤسسات وذلك من خلال استخدام السياسات و الإجراءات والتوجيهات.

تتضمن الرسمية أيضا تحديد القواعد والتعليمات والسياسات والإجراءات التي تحكم فعالية المؤسسة، الرسمية تميل إلى تقييد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية عملهم، بينما تزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين، وان هذه الظروف تقود إلى الشعور يفقدان الشخصية التي تترافق مع رسمية المؤسسات.

2-المركزية: تعني موقع ومكان اتخاذ القرارات في المؤسسة ويتفق الباحثون على أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المؤسسة، فالحكم على درجة المركزية واللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، وتعني المركزية درجة تركز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المؤسسة، كما تعرف بأنها الحالة التي يكون فيها نسبة التفويض قليلة، واللامركزية بالحالة التي يكون فيها نسبة تفويض عالية أي تخويل الصلاحيات في يد المرؤوسين.

المركزية أيضا هي المستوى الذي يتم في اتخاذ القرار، حيث في المؤسسات المركزية الخيار النهائي يتخذ في المستويات العليا فقط، وفي المنظمات اللامركزية فإن القرارات تتخذ من قبل الأفراد الذين أقرب إلى الموقف أي تعتمد على مشاركات الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

تشير المركزية إلى المستوى الوظيفي الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرار، فعندما يتخذ القرار في مستوى القمة تكون المؤسسة مركزية، وعند تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الدنيا فتكون المؤسسة اللامركزية، وقد أكد على أن عوامل التغيير وعدم التأكد البيئي ترتبط باللامركزية وأن زيادة حجم المؤسسة يتطلب زيادة في اللامركزية، حيث أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، بل هناك مزيج بينهما بنسب متفاوتة وذلك لارتباطهما بتفويض السلطة، حيث لا يستطيع المدير تخويل جميع صلاحياته (لامركزية مطلقة) لأن هذا يؤدي إلى توقفه عن ممارسة أعماله ويختفي مركزه الفعلي كمدير، وكذلك فإن عدم تخويل الصلاحيات وتركيزها بيد المدير مركزية مطلقة يؤدي إلى عدم وجدود مديرين، وبالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي.

3-التعقيد: التعقيد يشير إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل، حيث أن التعقيد يتحدد من خلال ثلاث عناصر وهي التمايز الأفقي، التمايز العمودي، والتمايز الجغرافي أو المكاني، إذ يشير التمايز الأفقي إلى زيادة التركيز على مهارات خاصة تخصصات دقيقة، وهو الطريقة التي يقسم فيها العمل إلى وظائف بين أعضاء المؤسسة، ويقاس بحسب عدد الوحدات (الأقسام) المختلفة داخل المؤسسة ، فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية وازداد عدد التخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، والتميز العمودي هو عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا في المؤسسة، وكلما تعددن المستويات كان التعقيد أكثرا، وللتمايز العمودي اتصال وثيق بنطاق الإشراف، فكلما اتسع نطاق الإشراف قل التمايز العمودي نظرا انخفاض عدد المستويات التنظيمية ، أما التمايز المكاني فهو التوزيع الجغرافي للأنشطة، فالمؤسسة التي تؤدي نفس الأنشطة مع درجة متشابهة من التمايز الأفقي في مواقع متعددة، هي أكثر تعقيدا من منظمة أخرى تعمل في موقع واحد.

هناك من المفكرين من أضاف أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي نلخصها في الجدول الآتي مع تحديد قياس العمليات النموذجي لجميع الأبعاد.

الجدول رقم (04) أبعاد الهيكل التنظيمي

الأبعاد	قياس العمليات النموذجي
الحجم	عدد العاملين في المؤسسة
المكون الإداري	نسبة العدد الكلي من العاملين الذين يمتلكون مسؤوليات إدارية
مجال السيطرة	عدد العاملين الذين يمتلك المدير الصلاحية عليهم (نطاق الإشراف)
التخصصية	عدد المتخصصين الذين يؤدون الأعمال داخل المؤسسة
المعيارية	وجود الإجراءات المتكررة بشكل منتظم للحوادث والفعاليات
الرسمية	المدى الذي تدون فيه القواعد والإجراءات والاتصالات
المركزية	تركيز السلطة لاتخاذ القرارات
التعقيد	اختلاف (تمايز) عمودي- عدد المستويات الهرمية، والتمايز الأفقي-عدد الوحدات داخل المنظمة(الأقسام)

المصدر: عاشور أسماء، مرجع سابق، ص18

المطلب الرابع:علاقة التطوير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة

إن مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه العديد من المصطلحات الأخرى، فإن الضرورة العلمية تحتم علينا عرضها، وتوضيح علاقتها بمفهوم التطوير التنظيمي.

1- علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي

يعد مصطلح التطوير والتغيير من المصطلحات التنظيمية التي يخلط بينهما رغم اختلافها، فكثيراً ما يستخدم لفظي التطوير والتغيير التنظيمي للدلالة عن نفس الشيء إلا أنه مختلفان، ولا بد من توضيح الفرق بينهما فالتغيير يكون من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، في حين يكون التطوير في اتجاه واحد فقط وهو من القمة إلى القاعدة، والتطوير يكون بتحريك وضع من طور حسن إلى طور أحسن والتغيير يكون بإحلال وضع مغاير مكان وضع سائد في النسق الإيجابي ذلك يعني إحلال وضع سليم مكان آخر غير سليم، أي أن التطوير لا يكون لوضع غير سلين أساسا، إذ أن ما يبنى عليه يأتي تباعا مثله كذلك كي ينشأ بناء جديد قابلا للتطوير وجب أن ينشأ سليما من جذوره، فعلاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي علاقة الكل بالجزء أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يمثل التغيير(الكل) لأنه قد يكون مخططا أو عشوائي، سلبيا أو إيجابيا، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، في حين أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة ومقصودة وتكون نتيجته ايجابية وهو آلية من آليات التغيير التنظيمي عن طريق المدخل السلوكي وذلك بالتغيير في القيم والمعتقدات والمدركات والاتجاهات وقدرات وسلوك العاملين.[1]

2-علاقة التطوير التنظيمي بالتنمية الإدارية

لتوضيح الفرق بين المصطلحين نورد بعض التعريفات الخاصة بالتنمية الإدارية:

تعرف التنمية الإدارية (Managment Development) بأنها:"تدريب المديرين لإحداث نوع من التغيير في مهاراتهم الإدارية اللازمة لمواجهة المشاكل والمواقف الإدارية المختلفة.

[1]- شوابي سارة، مرجع سابق،ص82.

وتعرف كذلك بأنها:"جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداريين خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، عبر تقويم حاجات المؤسسة من الوظائف الإدارية الشاغرة،وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية".

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن التنمية الإدارية تمثل إستراتيجية إدارية تهدف إلى إحداث نوع من التغيير على مستوى إدارة المؤسسة بالتركيز على نظام فرعي فيها وهو فئة المديرين، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية. أما التطوير التنظيمي فإنه يركز اهتماماته على أجزاء كبيرة من المؤسسة مقارنة بالتنمية الإدارية، فمن أساليب التدخل المتبعة في التطوير التنظيمي نجد تحليل الهياكل والعلاقات التنظيمية، والتدريب على حل المشاكل في مكان العمل...الخ. وعليه نستنتج بأن التنمية الإدارية هي جزء من التطوير التنظيمي.[1]

3- علاقة التطوير التنظيمي بإعادة الهندسة :

تعتبر كل من إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي طرق يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي وتعرف إعادة الهندسة أنها "أداة إدارية تقوم على منهجية من أجل إعادة البناء التنظيمي من جذوره (أيمن الصفر)، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج".

وتعرف أيضا بأنها "إعادة نظر أساسية إعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل: التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة.

-من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها ترتكز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة كما أنها عملية

[1]- عماري سمير ،مرجع سابق،ص52.

تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبيا، وتمثل إعادة الهندسة نموذجاً إداريا جديدا لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الجذرية على مستوى العمليات وهي تشترك مع بعض تقنيات التطوير التنظيمي في الحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والمقدم من أفكار وإعادة الهندسة تقنية ملائمة جدا للتغييرات الجذرية والتغييرات طويلة الأمد التي

تتصف بالاستمرارية لذلك فهي تعتبر من أهم تطبيقات التطوير التنظيمي،وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة لكنها تختلف عن التطوير من حيث أنها ترتكز على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة،كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتا طويلا لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.[1]

المبحث الثالث: مراحل واستراتجيات التطوير التنظيمي

المطلب الأول: مراحل التطوير التنظيمي

1-مرحلة البدء والتحول:

هناك مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي و المتمثلة في:

أولا: مرحلة البدء: وهي أهم المراحل في عملية التطوير التنظيمي لأنها تحقق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير التنظيمي.

ثانيا: مرحلة التحول: وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين.

2- مرحلة الصيانة والنتائج والأثر:

أولا: مرحلة الصيانة والعناية: ويتطلب ذلك توافر فريق من المختصين من داخل النظام يعملون كفريق تنشيطي بدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي.

[1] – شوابي سارة، مرجع سابق،ص ص84، 85.

ثانيا: مرحلة النتائج والأثر: إنّ الآثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي في النظام الإيداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها.[1]

ج- ويقترح الخبير نموذجا للتطوير التنظيمي يشمل على عدد من المراحل العلمية.

المرحلة الأولى:

-الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير .

المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير

تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير على أن يكون هؤلاء الخبراء على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية.

ويلخص الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

أ-الفهم الواضح لطبيعة و أهداف برامج التطوير التنظيمي.

ب-الاستطلاع الأَولي من جانب خبراء التغيير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

ت-تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.

ج-الاتفاق الأَولي على طبيعة العملية المخططة و مراحلها المتنوعة.

-المرحلة الثالثة: وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير و المنظمة.

لتبين الثقة و التعاون ويتحدد دور كليهما فيهتم الخبير بالأسلوب و الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي و الأداء على مسؤوليَتها الكاملة عنها.

المرحلة الرابعة: جمع المعلومات

[1] -صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،بدون طبعة، القاهرة ، مصر ،2003،ص408

تتمثل هذه المرحلة على جمع المعلومات الدقيقة حول المنظمة العمل ويقوم الخبير بتصوير المناخ السائد في المنظمة ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة.

-المرحلة الخامسة: التشخيص وتحديد المشكلات

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة جمع المعلومات، وفيها يجب التأكد من أهمية و خطورة و دقة المعلومات لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة و تتبادل عملية التشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما:

أ-الأنظمة الفرعية: التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثال:

الإدارات، الأقسام، المنتجات ...إلخ.

ب-الأساليب والعمليات: كالاتصالات و أسلوب حل المشكلات في الجماعات وصنع القرارات و أنماط القيادة وصور السلطة.

-المرحلة السادسة:

وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة و المدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها و التي تعمل على زيادة فعالية المنظمة.

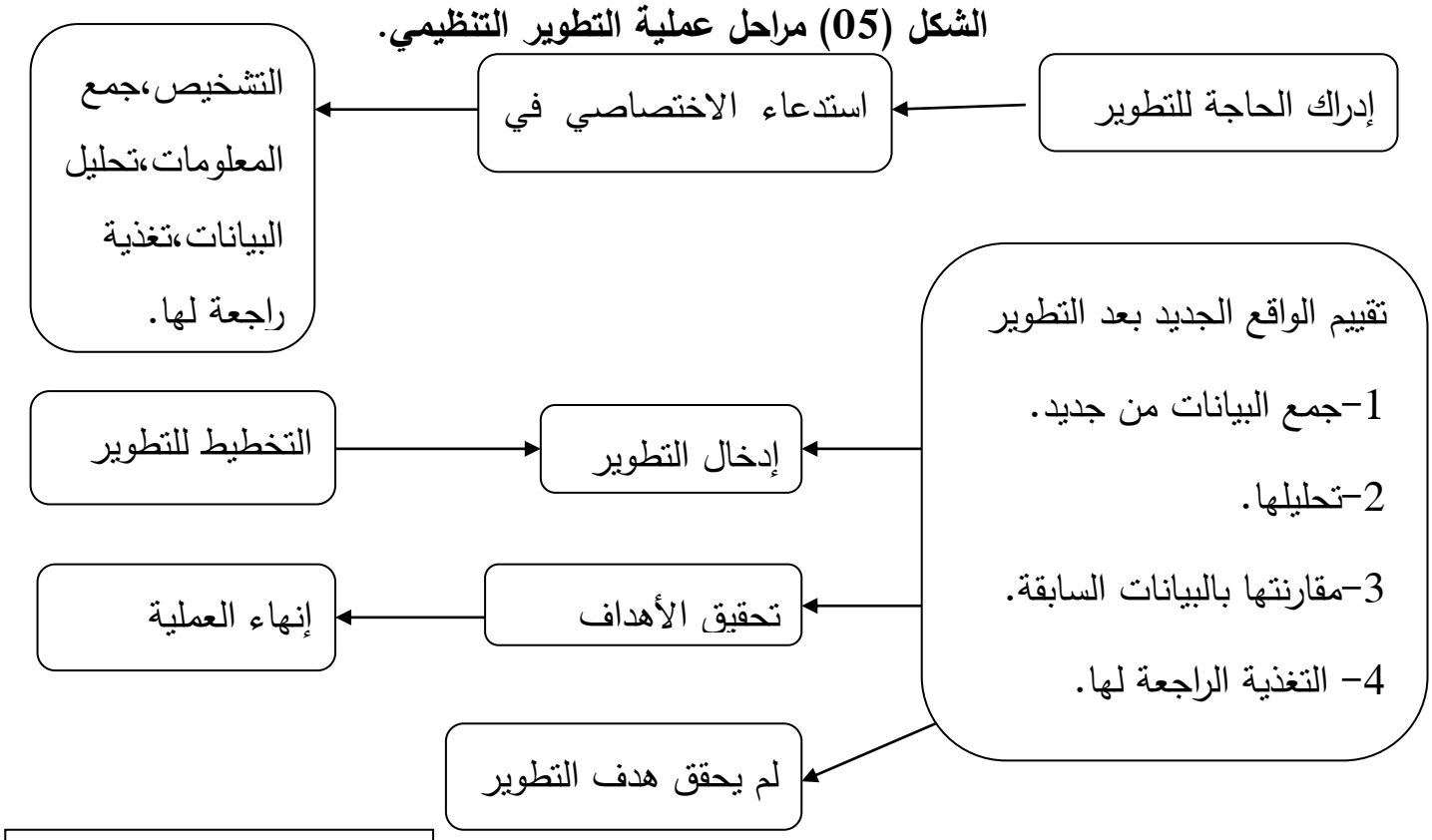
-المرحلة السابعة: المراجعة والمتابعة و تثبيت التغيير

وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج و تثبيت التغيير المرغوب فيه وتتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه.

-المرحلة الثامنة: انتهاء برنامج التطوير التنظيمي

وهي تعبر عن التوقعات اللازمة لإنهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي[1]

الشكل (05) مراحل عملية التطوير التنظيمي.



المصدر: عثمان حمود الخضر،علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح، الطبعة الأول، الكويت،2005،ص212

المطلب الثاني: أساليب وتقنيات التطوير التنظيمي

الفرع الأول: أساليب التطوير التنظيمي

تتضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الأساليب ومن أهمها مايلي:

1-التأهيل والتدريب: وهو مدخل يركز على تدريب الفرد و تنمية مداركه حتى يواكب التطورات التي تحدث و يتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.

[1]- يونسي مختار،مرجع سابق،صص77 78.

2-الاختيار والتعيين : و هو مدخل يهتم باستقطاب الكفاءات واختيار أفضل المؤهلات والخبرات في العمل في المؤسسة.

3-الأجور و المكافآت و الحوافز: ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز بهدف زيادة إنتاجية العناصر البشرية و تنشيطها وتحسين نوعيتها.

4-مدخل النظم الشاملة: وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية و الجماعية بالإضافة إلى نظم العمل و أساليبه و أهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري.[1]

5-تنظيف وتوصيف الوظائف: ويتم من خلاله تحديد المهارات و المؤهلات و الواجبات الملحفة بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في ايطار تطوير الكفاءات البشرية .

6-تبسيط الإجراءات: وعلى أساسها التأكد من ملائمة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف تعديلها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه والتخلص من الخطوات الغير ضرورية فيها.

7-**القوانين و الأنظمة:** ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منها لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة ، كذلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة من حيث نشاطها وواجباتها وإدارتها.[2]

[1] -بركاني مريم ،دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي ، بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ،الجزائر،2017-2018،ص ص63 64.

[2] -عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2012-2013،ص76.

الفرع الثاني: تقنيات التطوير التنظيمي

يحدث التطوير في مجالات ومحاور عديدة في المنظمة، كما ذكر سابقا، ومن أهم أدوات(تقنيات) التطوير التنظيمي التي تستخدم لتطوير هذه المجالات ما يلي:[1]

1- تدريب وتطوير مهارات العاملين: للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم، ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أن له دوراً رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة، سواء أكانت هذه المهارات فنية أم فكرية أم سلوكية.حيث إن العاملين هم الأساس في عملية الإنتاج فهم يحتاجون إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات. وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة.

2- الأنظمة والسياسات المتبعة: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء أكان استحداث قواعد جديدة، أو تطوير الحالية منها، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

3- الأساليب والأدوات التكنولوجية: من أهم الأدوات والأساليب في عملية التطوير التنظيمي هو مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي، وقد تكون عملية التطوير بسيطة لا تتعدى

[1]- ديما نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير:دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل، فلسطين،2017،صص29 .30

استخدام الحاسوب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

4- الهيكل التنظيمي: تعد الهياكل التنظيمية من لهم الأدوات التي تستخدم في تطوير المنظمة، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس إعداد الهيكل ومعاييره، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

5- تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: تستخدم المنظمات تحليل البيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية، وعملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل مواكبة التغيرات البيئية وتحسين ظروف العمل وتطويره بشكل مستمر بناء على التغيرات البيئية.

المطلب الثالث: استراتيجيات التطوير التنظيمي

كل منظمة تختار الإستراتيجية التي تتلاءم مع ظروفها التي تضمن لها النجاح فيما تقوم به وأهمها:

1-إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم.

2-إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: تعرف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز و اتجاه و الطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء.[1]

[1] -حسين غيث حسين،ربيعة علي الفراني، التطوير التنظيمي و أثره في كفاءة أداء العاملين ، كلية الاقتصاد،جامعة الزاوية، مرجع سبق ذكره،ص09.

3-إستراتيجية القوة والقهر و الإدعاء: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الأفراد.[1]

المطلب الرابع: نماذج التطوير التنظيمي

يحتاج التطوير التنظيمي و فرق التطوير و الممارسون في هذا المجال إلى الاستناد على نماذج توضح الخطوات الرئيسية لذلك وتحديد بدايته و عملياته و أنشطته ونهايته وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة التي يتم الاستناد عليها لتحديد أدوار المشاركين وفي التطوير وتتمثل في:

-**نموذج الصناديق الستة:** ويشمل نموذج "ويزبورد" على عدد من المكونات ونقاط تنظيمية تسمى بالصناديق وهي:

***الهدف أو الغرض:** يتعلق بالأهداف، عنصران هما درجة وضوح أغراضها و أهداف التنظيم ومدى اتفاق التنظيم على الأهداف ومقدار الدعم المقدم.

***الهيكل التنظيمي:** يفحص التشخيص مدى توافق بين الأهداف والبناء الخارجي لخدمة أغراض التنظيم.

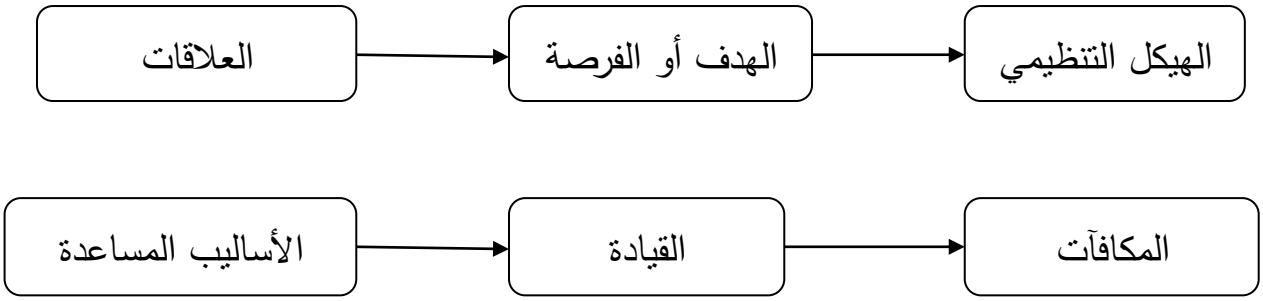
* **العلاقات:** ويوضح "ويزيور" ثلاثة أنواع هي العلاقات بين الأفراد و العلاقات بين الوحدات و العلاقات بين الأفراد وطبيعة و مهام وظائفهم.

***المكافآت:** على خبير التطوير تشخيص الاختلافات و التوافق بيم ما تقدمه المنظمة من مكافآت و حوافز، وبين رضا ما يقدم لهم من ذلك.

***القيادة:** تتبع أهمية القيادة من كونها تراقب وترصد الإشارات التي تصدر من المكونات المختلفة و تعمل على تحقيق التوازن و الانسجام.

[1] -محمد راتول، أحمد ممنوعة ،متطلبات التطوير التنظيمي وّإستراتيجية في ظل تحديات بية منظمات الأعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر ، ص 17.

***الأساليب المساعدة** : هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء مثل التخطيط و الرقابة والميزانية وتضم المعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم .



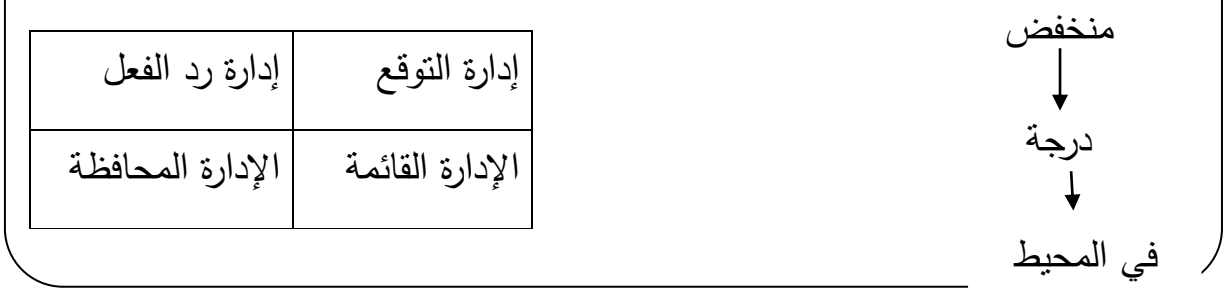
الشكل(06): نموذج الصناديق الستة.

***نموذج مجال القوى:** حسب هذا النموذج فإن السلوك التنظيمي فهو عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة ويتميز هذا الأخير بوجود قوتين متضادتين الأولى تعمل على إحداث التغيير ويطلق عليها اسم القوى الدافعة، أما الثانية فهي تعمل على مقاومة التغيير ويطلق عليها القوى الكابحة وإذا كان هناك تعادل بين القوتين فهذا يعني بقاء التنظيم في حالة توازن وهذا يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره أما في حالة انعدام التوازن بين القوتين فهذا يعني إمكان حدوث تغيير وبالتالي حدوث التطوير.

***نموذج الانسجام و التطابق:** يقوم هذا النموذج على افتراض أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط وبهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات ويعد نموذج الانسجام ل"نادل وشمان" أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعي بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت العملية التطويرية.

***نموذج التأقلم:** هناك عدد من أنماط التأقلم التي تلجأ إليها الإدارة للاستجابة لمستجدات التغيير كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل(07): نموذج التأقلم



المصدر: ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير،الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،ص،10.

-**الإدارة المحافظة:** تتسم الإدارة المحافظة بانخفاض عملية التأقلم حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر ويعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية و الرقابة والمركزية الشديدة وعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التحديد مما يقتل الطموح ويقبض على محاولات الابتكار والتجديد ويعطل سير العمل.

-**إدارة رد الفعل:** تتسم هذه الأخيرة في بطئ درجة التأقلم حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل استقرارا ويتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير ويواجه هذا النوع التغيير بعد حدوثه وتصدر عنه استجابة سريعة غير منظمة، كتسريع عدد من العاملين أو إعادة التنظيم بصورة شكلية.

-**الإدارة القائمة:** يتسم هذا النوع بارتفاع درجة التأقلم ويعمل هذا النوع في محيط مستقر يتسم بتعدد المستويات الإدارية و التنسيق عن طريق اللجان، وتركيز التخطيط وعمليات اتخاذ القرار في المستويات الإدارة العليا مع وضوح الأدوار والإجراءات وتتولى هذه الأخيرة حل المشكلات وتتم الاستجابة بصورة كافية مع التغيير في المحيط، فلدى الإدارة القائمة القدرة على التأقلم.

-**إدارة التوقع:** تتمتع المنظمات بدرجة عالية من التأقلم وتعمل في محيط متغير وتميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع واللجوء لأساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف

المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن عملية التغيير في المحيط ولديها القردة على مواجهة ذلك في المنظمات.[1]

[1] –ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير و التطوير،الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،ص .

خلاصة الفصل:

لقد أصبح التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها، والتطوير التنظيمي كعملية فهو يهدف إلى تطوير التنظيم الذي يشمل العلاقات والسلطات والاتصالات والمعلومات والعمليات الإدارية كما يسعى إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف وإجراءات العمل وأساليبه، وباعتبار أن الأفراد هم أهم عنصر في المنظمة فيجب تفهم كل من احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة كما يجب استخدام تقنيات التكنولوجيا لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية المنظمة لما تتميز به من سرعة إنجاز الأعمال وبالتالي يمكن القول بأن التطوير التنظيمي فهو عملية شاملة ومتكاملة جوانب المنظمة.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية–

المبحث الأول: إطار تعريفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

المطلب الأول: نبذة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية كمؤسسة تابعة للقطاع العام.

أنشأت مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

وعرفت مديرية السياحة والصناعة التقليدية عدم ثباتها في تسميتها و تنظيم مهامها وانتمائها للمصالح العليا للدولة حتى سنة 2010 التي يمكن القول بثباتها في تسميتها ومهامها ويرجع أول إنشاء للمديرية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 29 أوت 1995 يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية حيث أن ولاية المدية لم تكن ضمن الولايات المعنية بإنشاء المديريات.

وفي نوفمبر 1998 تم إنشاء مفتشية السياحة والصناعة التقليدية كأول خطوة دون أن يكون لها هيكل تنظيمي وقبل هذا التاريخ كان قطاع السياحة والصناعة التقليدية عبارة عن مكتب متنقل بين عدة قطاعات.

في سنة 1981 كان تابع لمديرية الثقافة والسياحة والصناعة التقليدية ثم مصلحة في مديرية الصناعة و المناجم.

وفي سنة 2000 تم تعميم المديريات على المستوى الوطني طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 2000/376 المؤرخ في 29 أوت 2000 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 29 أوت 1995 التي يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية حيث تم أول مديرية للسياحة و الصناعة التقليدية لولاية المدية.

وفي 02 جانفي 2005 تم فصل الصناعة التقليدية عن السياحة وأصبحت تسمى مديرية السياحة فقط حتى صدور المرسوم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 التي أعاد دمج الصناعة التقليدية مع السياحة.

و تضمّ مديرية السياحة والصناعة التقليدية ثلاث(03) مصالح و تضمّ كل مصلحة ثلاثة (3)مكاتب.

* مصلحة السياحة.
* مصلحة الصناعة التقليدية.
* مصلحة الإدارة والوسائل.

مع إضافة 3 رؤساء مهمة مستقلين في مهامهم عن مصلحة السياحة ومصلحة الصناعة التقليدية ولهم نفس رتبة رئيس مصلحة.

- **تضم مصلحة السياحة المكاتب التالية:**

✓ مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية.
✓ مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء.
✓ مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية.

*** تضم مصلحة الصناعة التقليدية المكاتب التالية:**

✓ مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف.
✓ مكتب الدراسات والإحصاء.
✓ مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن.

*** تضم مصلحة الإدارة والوسائل المكاتب التالية:**

✓ مكتب المستخدمين والتكوين.
✓ مكتب الميزانية والمحاسبة.
✓ مكتب الوسائل العامة.

المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة وصناعة التقليدية

تكلف مديرية السياحة والصناعة التقليدية بما يلي:

01- في مجال السياحة :

- ✓ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.
- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- ✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية
- ✓ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- ✓ تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.
- ✓ جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.
- ✓ المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لاسيّما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي،
- ✓ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية ،
- ✓ السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- ✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لاسيّما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي،

- ✓ السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواحل في مجال الراحة والاستجمام والترفيه،
- ✓ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي،
- ✓ ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية،
- ✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا،
- ✓ تنشيط و تأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي،
- ✓ المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية.
- ✓ المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.
- ✓ إعداد حصيلة النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

2 – في مجال الصناعة التقليدية :

- ✓إعداد مخطط عمل سنوي ومتعد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- ✓المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.
- ✓المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورّد الاعتبار له.
- ✓السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج ودارسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- ✓المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.
- ✓المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

✓المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادي المحلية.

✓تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.

✓–المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.

✓جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.

✓تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.

✓ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

✓إعداد الحصيلة الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

3- مصلحة الإدارة والـوسـائل:

✓ تساهم في إعداد سياسة تطوير وسائل القطاع.

✓ تقترح سياسة التسيير الإداري للمستخدمين وتنفذها.

✓ تقيّم الاحتياجات في مجال إعتمادات التسيير والتجهيز للمديرية و القطاع وتسهر على تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز الممنوحة للمديرية.

✓ تضمن تسيير الإعانات وحسابات التخصيص الخاصة القطاعية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وتتابعها.

✓ تضمن متابعة التقارير الواردة من أجهزة الرقابة.

✓ تضع أجهزة المراقبة الداخلية لإبرام الصفقات العمومية وتسهر على مطابقة إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

✓ تدير الوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة وتسيرها.

*** مكتب المستخدمين والتكوين:**

✓ يعد مخطط تسيير الموارد البشرية الخاصة بالإدارة وإرساله لمفتشية الوظيف العمومي لإبداء الرأي و المصادقة عليه وتنفيذه بعد المصادقة عليه.

- ✓ –تنفذ تسيير المسار المهني للمستخدمين ومتابعته
- ✓ –تقيّيم الاحتياجات من الوسائل البشرية للإدارة
- ✓ –تضمن وضع أجهزة استشارية في مجال تسيير المستخدمين وتنفيذ القرارات المتخذة
- ✓ –تتابع تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وسيرها.
- ✓ تقترح مخططات التكوين وتحسين المستوى لمستخدمي الإدارة وتنفذه.

*** مكتب الميزانية والمحاسبة:**

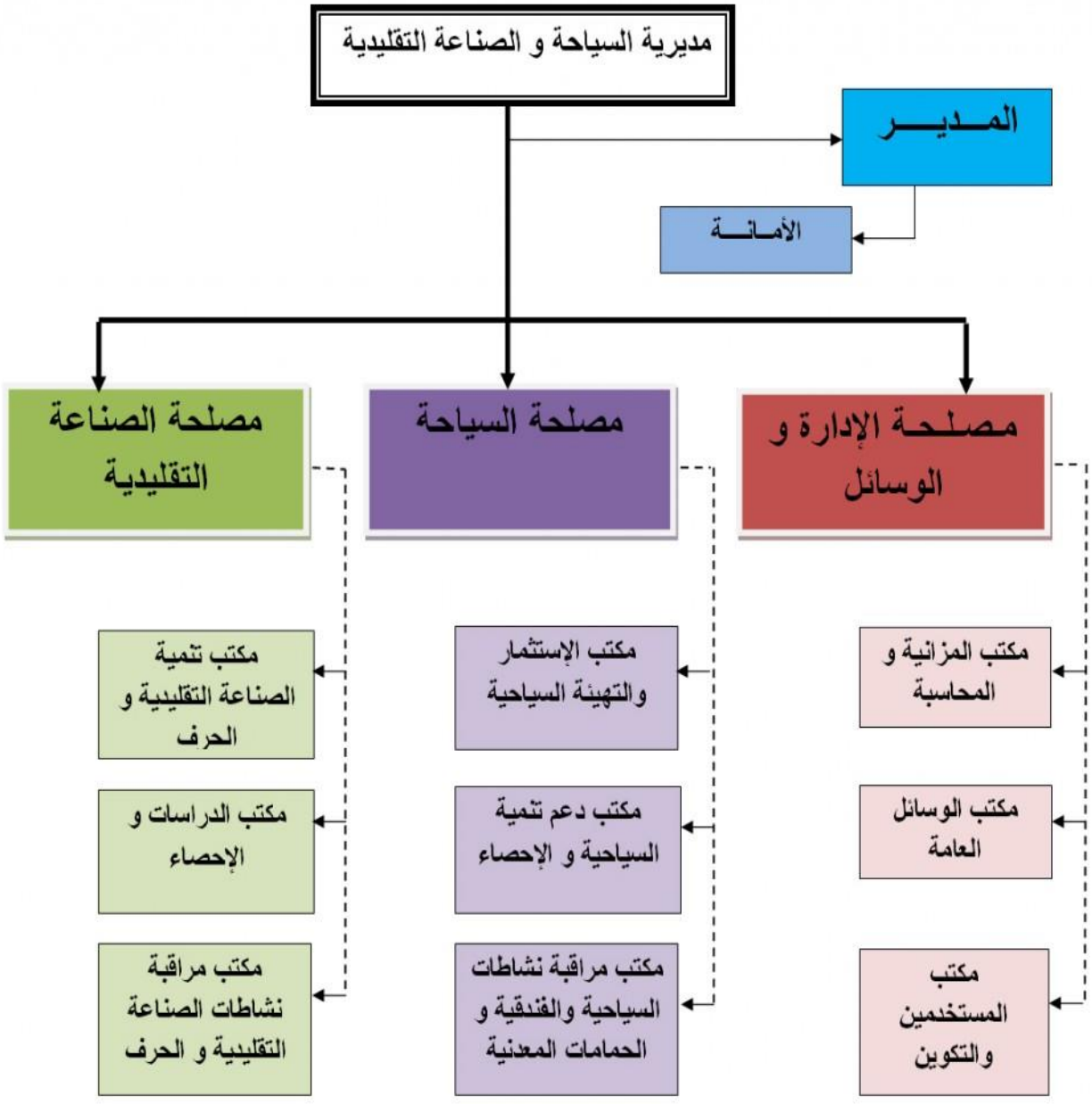
- ✓ يعد توقعات ميزانية التسيير لسنة الموالية حسب احتياجات المديرية.
- ✓ القيام بتوزيع الاعتماد الممنوح في ميزانية التسيير ويتابع استهلاكها.
- ✓ تنفذ الميزانيات وتعد حصائل الإنجاز والحسابات الإدارية المتعلقة بها
- ✓ المشارك في انجاز التقارير الخاصة بنشاط المديرية.
- ✓ يضمن متابعة استعمال إعانات والموارد الممنوحة بعنوان حسابات التخصيص الخاص بالقطاع طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ✓ يقوم بالتصريحات الشهرية لصندوق الضمان الاجتماعي.
- ✓ –يعد تنسيق مع المصالح التقنية المعنية دفاتر الشروط ويسهر على مطابقة إجراءات إبرام الصفقات العمومية
- ✓ يقوم باقتراح المشاريع الخاصة بميزانية التجهيز وبتنسيق مع المصالح التقنية المعنية.

*** مكتب الوسائل العامة:**

- ✓ تحديد الاحتياجات من الوسائل المادية و اللوازم.
- ✓ إنجاز عملية الاقتناء وإصلاح الأملاك المنقولة والعقارية للمديرية وصيانتها.
- ✓ يشارك في إنجاز تقارير النشاط الفصلية و السنوية للمديرية.
- ✓ –يضمن صيانة وتجديد الأملاك المنقولة جردها.
- ✓ يضمن التسيير العقلاني لحظيرة السيارات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية–المدية–

الشكل رقم(09):الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية–المدية–



المصدر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

الهيكل التنظيميّ: يقوم الهيكل التنظيميّ بتحديد كيفيّة توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثّر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسيّة للتشغيل القياسيّ، ويحدّد مهام الأفراد من حيث المشاركة، وصنع القرار، وتوجد العديد من الأنواع لهذه الهياكل التي تُستخدم في الشركات، والبنوك، والمؤسسات الإعلاميّة. أنواع الهياكل التنظيميّة ما قبل البيروقراطية تُعرف بريادة الأعمال، وهي تفتقر إلى توحيد المهام، وتعتبر الأكثر شيوعاً في المنظمات صغيرة الحجم، وتمتلك هيكلاً مركزيّاً، ويكون الرئيس هو ما ينفذ القرارات الرئيسيّة، وتتم فيها معظم الاتصالات من جانب واحد فقط، ويعتبر هذا الهيكل مفيد بشكل خاص في الأعمال التجاريّة، وبالتالي فهو يتيح السيطرة للنموّ والتنمية. الهياكل البيروقراطية اقترح ماكس ويبر عام 1948 هذا الهيكل التنظيمي، ويتمّ فيه تحديد الأدوار، والمسؤوليات بشكل محدد، وهو هيكل تنظيمي هرمي، ويمتلك العديد من المستويات الإداريّة، والتي تبدأ من كبار المدراء التنفيذيين والمدراء الإقليميين وصولاً إلى مدراء المتاجر؛ حيث إنّ سلطة اتخاذ القرار يجب أن تمر عبر خطوط متعددة في المنظمة، وتحتوي على إجراءات، وسياسات، وقيود صارمة، ومشددة، ويحتوي كل قسم من أقسام الشركة على مخطط تنظيمي خاص فيه، ويتم نقل المعلومات، والقرارات من أعلى الهرم إلى أسفله، ويمتلك العديد من المزايا، وذلك من خلال سيطرة المدير التنفيذيّ على أغلب القرارات؛ وهذا يعطيهم نمطاً من القيادة، والسيطرة، ومن سلبيات هذا الهيكل بأنّه يقتل الإبداع، والابتكار في المؤسسة. ما بعد البيروقراطي يعتبر مصطلح آخر من البيروقراطيّة، وذلك لوصف وظيفة بيروقراطية تحمل مجموعة من الأفكار وضعت في عام 1980 ميلاديّة، واحتفظت أيضاً بالتسلسل الهرميّ والسلطة، ثمّ قام تشارلز بوضع مجموعة لتطوير عدّة أساسيّات، والتي تستند في قراراتها على الحوار والتوافق بدلاً من السلطة البحتة والقيادة، وهي تكون مفتوحة الحدود دون وجود تسلسل هرميّ، ويتم اتخاذ القرار فيها بشكل أفقيّ وذلك حسب نموذج التوافق، وهذا النوع

يستخدم في المنظمات غير الربحيّة أو منظمات المجتمع؛ بحيث تستخدم من أجل تشجيع المشاركة، والمساعدة خاصةً للأشخاص الذين يعانون من الاضطهاد. الهيكل الوظيفيّ يتكون هذا الهيكل من الأنشطة المختلفة كالتنسيق، والإشراف، وتوزيع المهام، ويُحدّد كيفيّة أداء المنظمة، ويُشير إلى كيفيّة تجميع الناس في المنظمة، ويؤدّي إلى تخصيص الكفاءة التشغيلية؛ حيث يعمل الموظفون المتخصّصون في مجالهم ضمن مجال خبرتهم، إلّا أنّ الاتصال بين أطراف المنظمة جامد جداً، وهذا يجعلها بطيئة وغير مرنة، إلّا أنّه يعتبر الأنسب كمنتج للسلع، والخدمات الموحدة في الحجم الكبير، والتكلفة المنخفضة[1].

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

01-مجتمع الدراسة: هو المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي تهتم بها الباحث، وتعمم نتائجها عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات.

وقد تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مؤسسة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، والبالغ عددهم 38 موظف موزعين على مختلف مصالح المؤسسة.

02-عينة الدراسة: يعرّف "موريس أنجرس" العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع الدراسة، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

حيث تم استهداف 31 عامل ما يقارب نسبته 82% من مختلف الأقسام الإدارية والمناصب في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

وتم توزيع العينة حسب أربع معايير وهي:

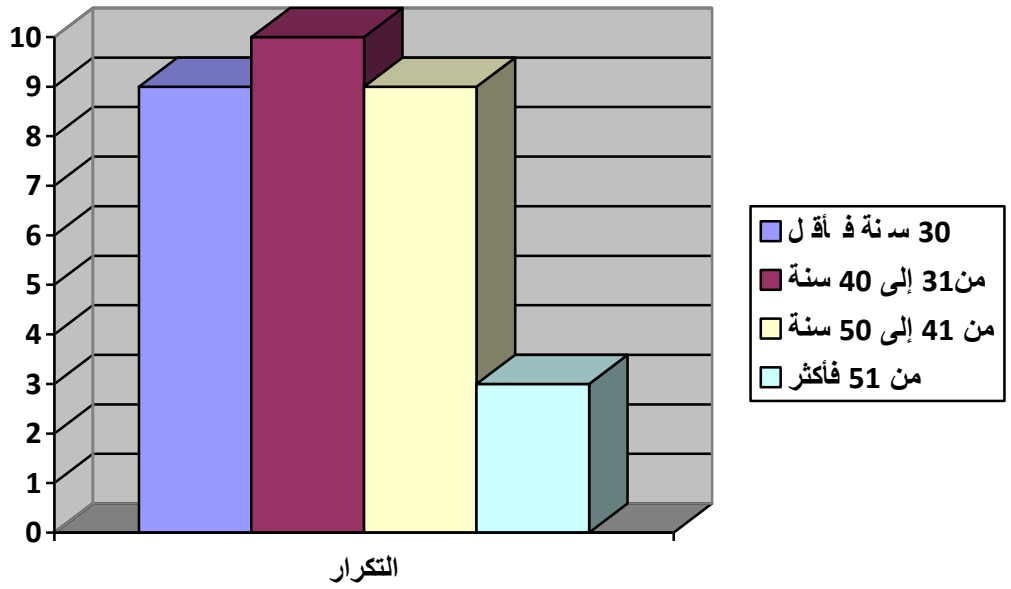
[1] –من وثائق مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

02- **جدول رقم (05) توزيع العينة حسب معيار الفئة العمرية**

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المؤوية
30سنة فأقل	**09**	**%29**
من31 إلى 40 سنة	**10**	**%32**
من 41 إلى 50 سنة	**09**	**%29**
من 51 فأكثر	**03**	**%10**
المجموع	**31**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (10) **توزيع العينة حسب معيار الفئة العمرية**



يتضح من الجدول رقم (05)و الشكل رقم (10) أن أغلبية أفراد العينة كانوا من ضمن الفئة (من 31إلى 40 سنة) في المرتبة الأولى بحيث قدرت نسبتها 32% منها، واحتلت الفئتين (30 سنة فأقل) و (من 41 إلى 50 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 29%، واحتلت الفئة (50سنة فأكثر) المرتبة الأخير بنسبة ضعيفة قدرت بـ10%، ومن هنا نستنتج أن

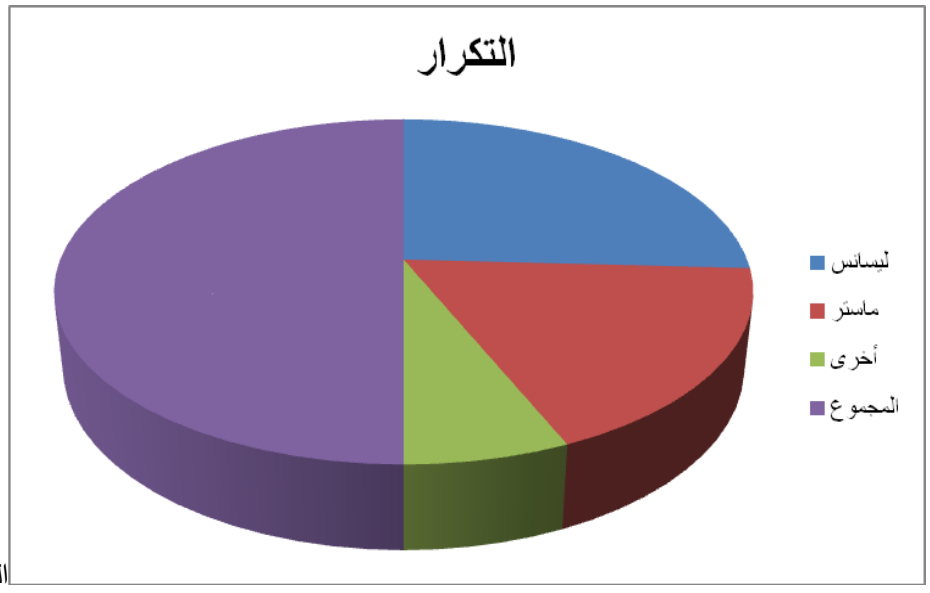
المؤسسة تمتلك فئات شابة نظراً لحاجتها لهذه الفئة لأنها تمتاز بالنشاط والحيوية أكثر من الفئات الأخرى مما يساهم بشكل فعال في تعزيز أداء المؤسسة.

02-ب- جدول رقم(06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المؤوية
ليسانس	16	%52
ماستر	11	%35
أخرى	04	%13
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (11) **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي**



المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول رقم(06) والشكل رقم (11) أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة (ليسانس) بنسبة قدرت بـ 52%، وجاءت فئة (ماستر) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت

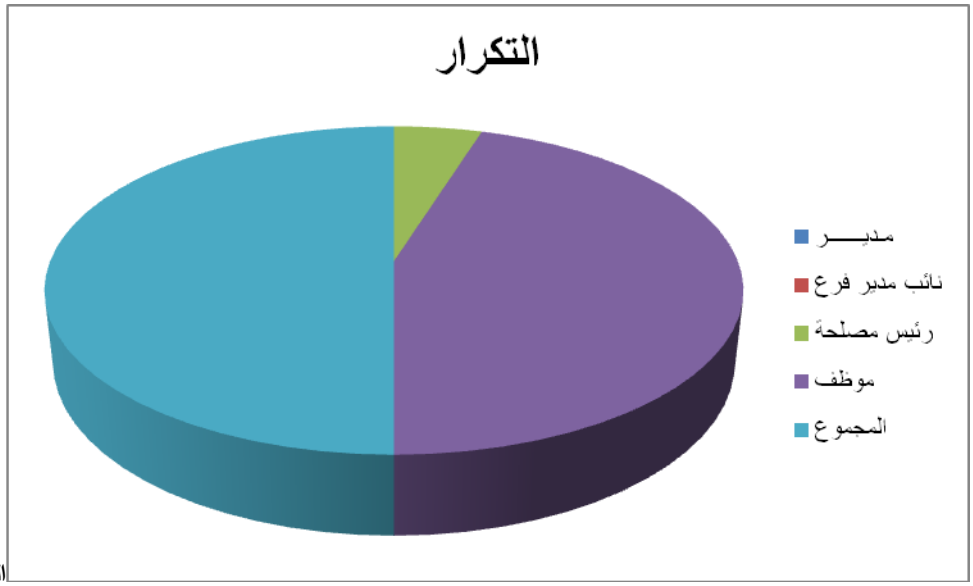
بـ35%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة (أخرى) بنسبة قدرت بـ13%، وذلك يعود لكون الوظائف التي تتوفر بالمؤسسة تتطلب من الموظفين أن يكونوا ذوي كفاءات علمية مهمة تتطابق مع مختلف هذه الوظائف.

02-ج-جدول رقم (07)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المنصب الإداري.

المنصب الإداري	التكرار	النسبة المؤوية
مديـــر	00	%00
نائب مدير فرع	00	%00
رئيس مصلحة	03	%10
موظف	28	%90
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المنصب الإداري.



المصدر: من اعداد الطالبتين

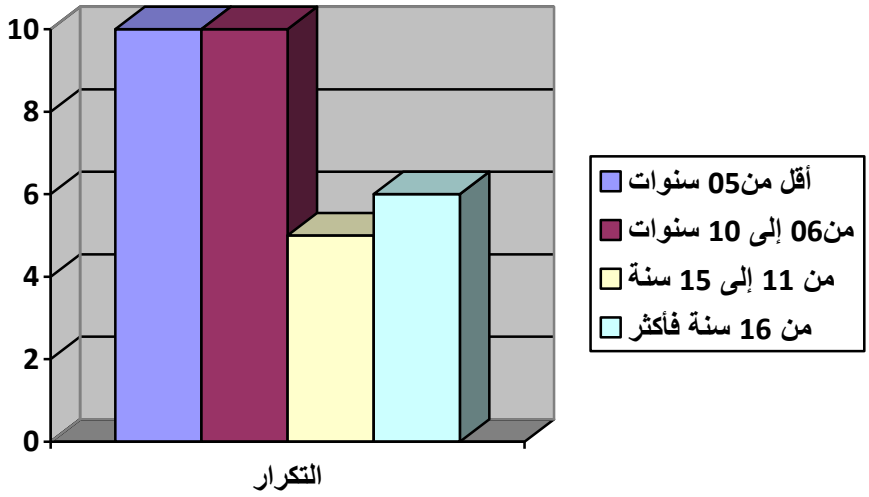
يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (07) والشكل رقم (12) أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمعيار المنصب الإداري كانت من ضمن فئة (الموظف) بنسبة مرتفعة قدرت بـ90%، واحتلت فئة (رئيس المصلحة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ10%، لتحتل في الأخير فئة (مدير) وفئة (نائب مدير الفرع) بنسبة معدومة 00%، ويعود ذلك لطبيعة العمل، حيث أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية تحتاج إلى موظفين ورؤساء مصلحة لتسيير وإدارة المؤسسة.

02-د-جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من05 سنوات	10	%32
من06 إلى 10 سنوات	10	%32
من 11 إلى 15 سنة	05	%16
من 16 سنة فأكثر	06	%20
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة



يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (13) أن الفئتين (أقل من 05 سنوات) و (من 06 إلى 10 سنوات) احتلتا المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 32%، ثم تليها فئة (16 فأكثر) بنسبة قدرت بـ20%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة قدرت بـ16%، حيث وجدنا أغلبية الخبرة المهنية لمعظم موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية كانت للذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات ومن ستة سنوات إلى العشرة ،وهذا بفضل التوظيف المستمر للموظفين، لكون طبيعة الكثير من الوظائف تحتاج إلى الفئات الشبابية لتشغلها وبالتالي نجد سنوات الخبرة أقل.

ثانياً: أداة الدراسة.

01-الاستبيان

والتي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ، وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع، والاستبيان أو الاستمارة هي أداة و وسيلة جمع البيانات تقدم من المبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجابتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم

الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوح".

وقد قمنا بتصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع وبعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية قد تكونت هذه الاستمارة من 10 جملة او عبارة ومحورين كانت على النحو التالي:

ح- **المحور الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية التي تخص الموظفين، حيث تناولنا فيه ما يلي :

- الفئة العمرية.
- المؤهل العلمي.
- المنصب الإداري.
- سنوات الخبرة.

خ- **المحور الثاني:** دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي.

وقسم المحور الثاني إلى ثلاث03 محاور جزئية أخرى تمثل الأبعاد المكملة والمتغير الثاني للدراسة وكانت كالآتي :

*تطوير الهيكل التنظيمي: ويحتوي على 07 عبارات من 01إلى 07.

*التطوير التنظيمي للأداء ويحتوي على 06 عبارات من 01 إلى 06.

*التطوير التنظيمي للثقافة والسلوك: يحتوي على 05 عبارات من 01إلى 05.

02-السجلات والوثائق

والتي تم الاستعانة بها لغرض جمع المعلومات عن الموظفين ومعرفة الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، وهي تشكل مصدراً خصبا لتحليل الكثير من الظواهر، كما أنها أداة مهمة في الحصول على معلومات التي تساعد في تحليل البيانات.

ثالثاً الأساليب الإحصائية للدراسة.

01- مقاييس النزعة المركزية: تسمى بمقاييس الموضع أو المتوسطات وهي القيم التي تتركز قيم لأخرى حولها وفيها الوسط الحسابي، المنوال، الوسيط، الوسيط التوافقي ... إلخ.

أما ما اعتمدت عليه هذه الدراسة من مقاييس النزعة المركزية كانت كالآتي:

01-أ- الوسط الحسابي: أحد مقاييس النزعة المركزية وأكثر أهمية واستخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة، ويعرف بشكل على أنه مجموع القيم مقسوما على عددها، فإذا كان لدينا N من القيم يرمز لها بالرمز $X_1 ;X_2 ;X_3 \ldots\ldots X_n$. فإن الوسط الحسابي يرمز له بالرمز $\bar{X}$ ويحسب بالمعادلة التالية:

مجموع القيم/ عددهم ويكتب على النحو التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=0}^{n} xi}{n}$$

حيث يدل الرمز $\sum$ على مجموع القيم.

02-مقاييس التشتت: تعتبر من الأساليب الإحصائية وأهمها المدى، والانحراف المعياري، والانحراف الربيعي، والتباين وهي تدعم عمل الباحث إلى جانب النزعة المركزية.

ومقاييس التشتت التي قمنا باستعمالها في دراستنا هي على النحو التالي:

02-أ- التباين: هو أحد مقاييس وأكثرها استخداما من النواحي التطبيقية ويعبر متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي وتكتب كمايلي:

$$\delta^2 = \frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}$$

02-ب- الانحراف المعياري: عند استخدام التباين كمقياس تشتت نجد أنه يعتمد على مجموعة مربعات الانحراف ومن ثم لا يتماشى هذا ووحدات قياس المتغير محل الدراسة إلا إذا اعتمدنا عليه في حساب الانحراف المعياري لتصبح العلاقة كالآتي :

الانحراف يساوي الجذر التربيعي للتباين

$$W = \sqrt{\delta^2 = \frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}}$$

03-التمثيل البياني:تمثل في الأعمدة التكرارية وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات، وهو التمثيل البياني للجدول المعطى شكل بيانات مفرغة وهو عبارة عن أعمدة بيانية متناسقة حيث تم التكرار على المحور الرئيسي بينما تمثل قيم المتغيرات جدول الفئات على المحور الأفقي ويتم تمثيل كل فئة بعمود ارتفاعه هو تكرار الفئة وطول قاعدته هو طول الفئة وهذا ما اعتمدنا عليه في دراستنا.

رابعا- حدود الدراسة :

04-أ- حدود مكانية: تمثلت الحدود المكانية للظاهرة محل الدراسة مكان تواجدنا في الوسط الاجتماعي تنبع منه فلا بد من تناول هذا المكان بالدراسة والتحليل لأنه يعتبر من بين المعطيات التحليلية التي لا يجب على الباحث عدم إهماله في تحليل سوسيولوجي للظاهرة، وعليه فإن هذه الدراسة تناولت دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية ، مكان تواجد هذه الظاهرة.

04-ب- حدود زمنية: هذا المجال هو ضرورة حتمية تخضع لها كل دراسة، بحيث يحدد منذ بداية جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية وانتهاء بتوزيع الاستمارات والتوصل إلى النتائج النهائية.

انطلقت الدراسة في نوفمبر 2022 حيث شرع في البحث عن الإطار النظري الذي يخدم الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في مرحلتين:

د- **الفترة الأولى:** كانت استطلاعية وبدأت يوم 02 ماي 2023، وفي هذه الفترة قمنا بزيارة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية من أجل جمع البيانات المتعلقة بها، ثم تم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم إجراء الدراسة الأولية التجريبية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة الاستبيان وبدائل الإجابات.

ذ- **الفترة الثانية:** بدأت يوم 07 ماي و امتدت إلى غاية 18ماي2023، حيث وزعنا الاستمارات على 35 موظف وتم استرجاع 31استمارة فقط، ولم يسترجع 03استمارات، وتم رفض استمارة لأنه تم الإجابة فيها على بعض البنود او العبارات فقط.

04-ج- الحدود البشرية: ترتكز الدراسات السوسيولوجية على العنصر البشري باعتباره محور أبحاثها، ومن أجل هذا فقد تم تحديد وتوضيح العنصر البشري الذي هو محل هذه الدراسة والمتكون من كل موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية والبالغ عددهم 38موظف وموظفة باعتبارهم مشاركين في تكوين وحدوث ظاهرة مقاومة التغيير ودورها في نجاعة التطوير التنظيمي ، بحيث استهدفنا 31عامل بنسبة مئوية 82%.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

01- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أن لمقاومة التغيير دور محوري في نجاعة تطوير الهيكل التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، والتي تضم 07 عبارات، حيث تم الاعتماد فيها على المجال التالي:] 07 ؛ 35 [لكل عامل ولجميع العمال المجال]217 ؛ 1085[وتم تقسيم هذه العبارات إلى ثلاث مستويات (ضعيفة، متوسطة، جيدة) باستخدام أسلوب المدى.

- حساب المدى =(35-07) /03 = 9,33

بناءاً على المجالات والمدى تصبح لدينا مجالات التقسيم كالآتي:

الفئات لعامل واحد	الفئات لعينة 31 عامل	
] 07 ؛ 16.33 [	] 217 ؛ 506 [	{ ضعيف}
]16.33 ؛ 25.66[	] 506 ؛ 795 [	{متوسط}
] 25.66 ؛ 35 [	]795 ؛ 1085 [	{ جيد}

جدول رقم (09) اختيار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الأولى	العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
تطوير الهيكل التنظيمي	31عامل	217	1085	25.29	3.39	الثانية	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول رقم (09) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتطوير الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، بحيث أخذنا حدود العينة كالآتي: الحد الأدنى 217و 1085 كحد أقصى، حيث جاء متوسط الحسابي بـ25,29 بانحراف معياري قُدر بـ3,39، ما يضعه في الفئة] 506 ؛ 795 [.

إذن جاءت النتائج في الفئة الثانية بملاحظة متوسطة، بما يفسر أن مقاومة التغيير لتطوير الهيكل التنظيمي جاءت في الشق الايجابي والسلبي معاً. وكبرهان على ذلك رفض البعض وموافقة البعض على الإجراءات التي تصب في تطوير الهيكل التنظيمي.

02-اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير الفرضية الفرعية الثانية أن لمقاومة التغيير دور فعال في نجاعة تطوير الأداء بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، والتي تضم 06 عبارات، حيث تم الاعتماد فيها على المجال] 06 ؛ 30 [لكل عامل، ولجميع العمال المجال] 186 ؛ 930 [وتم تقسيم هذه العبارات إلى ثلاث مستويات (ضعيف، متوسط ، جيد) باستخدام أسلوب المدى.

-حساب المدى = (06-30) /03 = 08

وبناءاً على المجالات والمدى تصبح لدينا مجالات التقسيم التالية:

الفئات لعامل واحد	الفئات لعينة 31 عامل	
] 06 ؛ 14[	] 186 ؛ 434 [	(ضعيف)
] 14 ؛ 22 [	]434 ؛ 682 [	(متوسط)
] 22 ؛ 30 [	] 682 ؛ 930؛[	(جيد)

جدول رقم (10) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الأولى	العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
تطوير الأداء	31 عامل	186	930	24.77	2.36	الثالثة	جيد

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) نتائج التحليل الوصفي لتطوي الأداء في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، حيث تناولنا حدود العينة كالتالي: الحد الأدنى 186 و930كحد أقصى ، بحيث أتى المتوسط الحسابي بمقدار 24.77 بانحراف معياري مقدرب2.36، ما يضعه في الفئة] 682 ؛ 930؛[

إذن وقعت النتائج في الفئة الثالثة بملاحظة جيدة بما يعلل أن مقاومة التغيير للتطوير التنظيمي للأداء جاءت إيجابية وكدليل على ذلك موافقة العمال على كل الإجراءات التي تصب في تطوير أدائهم.

03-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتضمن الفرضية الفرعية الثالثة أن مقاومة التغيير لها دور هام في نجاعة تطوير الثقافة والسلوك بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، والتي تضم 05 عبارات، حيث تم الاعتماد فيها على المجال] 05 ؛ 25 [لكل عامل ، ولجميع العمال المجال] 155 ؛ 775 [وتم تقسيم هذه العبارات إلى ثلاث مستويات (ضعيف، متوسط، جيد) باستخدام أسلوب المدى.

-حساب المدى = (25-5) /03 = 6.66

وبناءاً على المجالات والمدى تصبح لدينا مجالات التقسيم التالية:

الفئات لكل عامل	الفئات لعينة31 عامل
] 05 ؛ 11.66 [	]155 ؛ 361 [(ضعيف)
] 11.66 ؛ 18.32 [	] 361 ؛ 568 [(متوسط)
] 18.32 ؛ 25 [	] 568 ؛ 775 [(جيد)

جدول رقم (11) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الثالثة	العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
تطوير الثقافة والسلوك	31عامل	155	775	20.48	2.72	الثالثة	جيدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يظهر الجدول رقم (11) نتائج التحليل الوصفي لتطوير الثقافة والسلوك لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، حيث أخذنا حدود العينة المكونة من حد أدنى والمقدر بـ155 775 كحد أقصى، إذ ورد المتوسط الحسابي بـ20.48 بانحراف معياري قدر بـ2.72 ما يضعه في الفئة] 568 ؛ 775 [.

ومنه نستنتج أن النتائج استهدفت الفئة الثالثة بملاحظة جيدة بما يبرر أن مقاومة التغيير للتطوير الثقافة والسلوك جاءت إيجابية وكحجة على ذلك موافقة العمال على كل الإجراءات التي تصب في تطوير ثقافتهم وسلوكهم.

04-اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، والتي تضم 18 عبارة ، حيث تم الاعتماد فيها على المجال التالي:] 18 ؛ 90 [لكل عامل، أما بالنسبة لجميع العمال فكان المجال] 558 ؛ 2790 [وتم تقسيم هذه العبارات إلى ثلاث مستويات (ضعيف، متوسط، جيد) باستخدام أسلوب المدى.

-حساب المدى = (90-18) / 03 =24

وبناءاً على المجالات والمدى تصبح لدينا مجالات التقسيم التالية:

الفئات لعامل واحد	الفئات لعينة31 عامل	
] 18 ؛ 42[	] 558 ؛ 1302 [	(ضعيف)
] 24 ؛ 66 [	] 1302 ؛ 2046 [	(متوسط)
] 66؛ 90 [	] 2046 ؛ 2790 [	(جيد)

جدول رقم (12) اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية	العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي	31 عامل	558	2790	70.54	08.47	الثالثة	جيدة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) نتائج التحليل الوصفي لدور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي بمديرية السياحة بالمدية، إذ تناولنا فيه حدود العينة ، الحد الأدنى 558ز 2790 كحد أقصى ، حيث أتى المتوسط الحسابي بـ 23.51بانحراف معياري قدر بـ02.82، ما يضعه في الفئة] 2046 ؛ 2790 [.

إذن جاءت النتائج في الفئة الثالثة بملاحظة جيدة بما يفسر أن مقاومة التغيير للتطوير التنظيمي جاءت إيجابية ضد كل اتجاهات المؤسسة للتطوير التنظيمي سواءً في الهيكل التنظيمي أو الأداء أو الثقافة والسلوك.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسّسة محل الدراسة، وهي مديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية، من خلال التطرق إلى نشأة مؤسّسة (المديرية)، والهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية، واعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأفراد داخل المديريّة، وتضمن الاستبيان ثلاث محاور أساسية هي: تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الأداء والتطوير الثقافي والسلوكي، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على الإحصاء، وقد قمنا بحساب النسب المؤوية، التكرار، المتوسّط الحسابي، الانحراف المعياري، من أجل تحليل إجابات أفراد العيّنة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية، وتحديد وجود مقاومة التغيير للتطوير التنظيمي أم لا؟ لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية–المدية، وتحديد أثر كل محور(تطوير تنظيمي للهيكل، الأداء والسلوك والثقافة) على أفراد عيّنة الدراسة، ووجدنا أن هناك مقاومة تغيير إيجابية للتطوير الحاصل في الأبعاد الثلاثة لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية –المدية.


خاتمة

تسعى المؤسسات حاليا لفرض وجودها في المحيط الذي تنشط فيه من أجل ضمان الاستمرار، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إحداث تغيير وتطوير داخل المؤسسة إذ يمثل التطوير التنظيمي خطة وأسلوب إيجابي لتحسين أداء المنظمة، لضمان صمودها وبقائها أمام التحديات والصعوبات التي تواجهها في البيئتين (الداخلية /الخارجية).

من خلال ما جاء في بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي يتبين أن مشروع التطوير التنظيمي لم يعد اختيارياً يمكن للمؤسسة تبنيه أو التخلي عنه، بل أصبح حتمية و مطلب لتجديد وتطوير المؤسسات في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث في دور مقاومة التغيير في نجاعة التطوير التنظيمي، وتم التعرف على واقعه وضرورته في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، والتي كانت محل الدراسة الميدانية من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي.

وعليه في ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

✓للتطوير التنظيمي أهمية بالغة في حياة المؤسسات خاصة وأنها من المواضيع الأساسية التي يجب معالجتها.

✓التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية يتوجب على المؤسسات مواكبته في تحقيق أهداف وضمان الاستمرارية.

✓مقاومة التغيير التنظيمي هي من الظواهر التي لا تخلو من المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها.

✓لمقاومة التغيير التنظيمي العديد من الأساليب نذكر منها إبطاء سرعة التغيير، الرفض العنيف، الغيابات المتكررة بدون مبرر ...إلخ.

✓هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها من طرف المؤسسة بهدف تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي، وأهم هذه الاستراتجيات (التعليم، الاتصال والمشاركة).

✓يتمثل التطوير التنظيمي بأنه عملية تغيير مخططة ومنظمة تهدف إلى إعادة صياغة المنظمة بأكملها من خلال التأثير في توجيهات السلوك بإتباع منهج العلوم السلوكية وتظهر أهمية التطوير التنظيمي في تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم ومعالجة المشكلات والصراعات التي تحدث في العمل وكذلك التحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة في مختلف الأقسام الإدارية والعمل على تحقيق مستويات عالية من الفعالية .

النتائج التطبيقية:

✓ أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق للتطوير التنظيمي بمستوى فوق المتوسط داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالتطوير التنظيمي.

✓ وضحت الدراسات أن التطوير التنظيمي له علاقة إرتباطية بمقاومة التغيير.

✓ بينت الدراسة أن الفرضية الأولى تم إثبات صحتها وبدرجة متوسطة حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلا ل نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية يدركون التغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها مؤسستهم في بيئة عملها تفرض عليها إحداث تطوير للهيكل التنظيمي وذلك من أجل بقائها وتطورها.

✓ تم تأكيد صحة الفرضية الثانية بدرجة جيدة حيث انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينات الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل

الإحصائية تبين أن عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية يدركون أن تطوير الأداء خطوة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك تحقيق أهدافهم .

✓ تم إثبات صحة الفرضية الثالثة بدرجة جيدة حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية يعلمون أن تطوير السلوك والثقافة ضرورة حتمية لا بد منها وذلك راجع لمصلحتهم الشخصية وراحتهم، ورفع معنوياتهم.

✓ تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية بدرجة عالية حيث أنه انطلاقا من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحاور الثلاثة ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أنه يتم إحداث التغيير بواسطة التطوير التنظيمي على مستوى مديرية "السياحة والصناعة التقليدية بالمدية" من خلال المدخل الهيكلي، مدخل الأداء والمدخل الثقافي والسلوكي.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها :

✓ بما أن النتائج أظهرت أن هناك تطوير تنظيمي داخل المؤسسة، فنوصي بالمحافظة على هذا المستوى من تطبيق التطوير التنظيمي للمديرية والعمل على تحسينه أكثر والرفع منه.

✓ قيام المؤسسة بمعرفة الأسباب لمقاومة التغيير التنظيمي بدقة و إيجاد الأساليب الملائمة لتصدي لهذه المقاومة.

✓ قيام المؤسسة ببحوث ميدانية للتعرف أكثر على مقاومة التغيير التنظيمي.

- ✓ أن تقوم الجهة المسؤولة عن التغيير في المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية التطوير التنظيمي كأفضل مدخل للتغيير، وبالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- ✓ ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة كافة العاملين في صنع القرارات التطويرية، حيث تعتبر مشاركتهم من العوامل الرئيسية في نجاح الخطط التطويرية، والحد من مقاومتهم للتغيير.
- ✓ ضرورة تبني خطة إستراتجية تطويرية محددة المعالم الموضوعية والزمنية والإعلان عنها لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة.

آفاق البحث:

من خلال الإطلاع على موضوعي مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي فإننا نقترح جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية من بينها ما يلي:

- ✓دور التطوير التنظيمي وتميزه.
- ✓معوقات التطوير التنظيمي والسبل الكفيلة لحلها.
- ✓الموارد البشرية وتطويرها كمدخل لتعزيز التطوير التنظيمي بالمؤسسة.
- ✓التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين.

وأخيرا نأمل أن نكوم قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض الذي وجد من أجله والذي يتمثل بالوقوف على أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها بالمؤسسة العمومية لتجسيد مشروع التطوير التنظيمي بها مما يساهم في بنجاحها وتطويرها.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : الكتب

1. أحمد علي صالح، طاهر المحسن الغالبي،التطوير التنظيمي ،الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، عمان، 2010.
2. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بين المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، بدون طبعة.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري، بدون رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2012.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري، بدون رقم الطبعة، عمان، الأردن، 2012.
5. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الميسرة، السعودية، 2011.
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009.
7. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري ، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2008.
8. توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، مصر.
9. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الصنف 5/102، بوزريعة،الجزائر.
10. الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، عمان،الأردن، دار عبداء،2008.
11. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي(الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر ، 2014.

12. حسين التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب الحديث ،بدون الطبعة ،بدون بلد النشر،2013.
13. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
14. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية ، مصر 2002.
15. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير ، دار صفاء ، بدون طبعة، عمان ، الأردن ،2014.
16. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات ، بدون طبعة ، دار الراية للنشر ، الأردن ، عمان ، 2009.
17. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ،2006.
18. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن،2010.
19. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، بدون طبعة ، بدون بلد النشر، 2012.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،بدون طبعة، القاهرة ، مصر ،2003.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، بدون طبعة ،2009، مصر.
22. عبد الحميد عبد السلام أرحيم، الإدارة منهج و أسلوب، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية ، مصر ، 2012 .

23. عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا ، بدون دار النشر ، الجيزة، مصر، 2015،ص60.

24. عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ، الطبعة الخامسة، بدون مدينة النشر، بدون بلد النشر، 2009.

25. عثمان حمود الخضر،علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح، الطبعة الأول، الكويت،2005.

26. عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر، عمان ، الأردن، 2017.

27. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2014.

28. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2017.

29. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطيعة الأولى، دار المسيرة، الأردن عمان، 2013.

30. مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي دار المنهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2015.

31. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، بدون بلد النشر، 2006.

32. محمد الصيرفي، السلوك الإداري «العلاقات الإنسانية»، دار الوفاء لدنيا، الطبعة الأولى،الإسكندرية، مصر، 2007.

33. محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن، 2006.

34. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل،الطبعة الرابعة،عمان، الأردن، 2008.

35. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر،الطبعة الأولى،القاهرة، مصر، 2008.
36. ميرغني عبد العال حمود، التطوير التنظيمي والخصوصية الجماعية، بدون طبعة، عمان الأردن ، بدون سنة/.
37. ناصر جرادات و آخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013،.

ثانيا : المجلات والمقالات

1. يونسي مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (02)11-ISSN:2170-1121، 2019.
2. أحمد بن الشين، محمد بن عزوزي، آليات تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة،جامعة الأغواط، الجزائر.
3. أحمد فواتيح محمد الأمين، إدارة التغيير التنظيمي المحاضرة 06،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر،بدون سنة.
4. إلهام يحياوي، نسرين سماعيل،المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية،المجلد3/العدد:1(جوان2020).
5. أياد محمود عبد الكريم الرحيم،التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني،المجلد العشرون، العدد الثاني،2007.
6. حمزة عواد محمد أبو نوار،مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي،المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس-العدد خمسون،2022.
7. زيد شويعل، على فارس، التغيير التنظيمي-قراءة في مفهوم-،مجلة القبس

للدراسات النفسية والاجتماعية،العدد الرابع.

8. سامي بسمة،يوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين–دراسة ميدانية بجامعة غرداية **Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° 01 (2021).**
9. سيد أحمد نقاز ، نبيل حمداوي، واقع المؤسسة بين المقاومة و التغيير ، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية) جامعة البليدة 218.
10. سيد هارون جمعة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/12/17.
11. عبد الله بن منصور، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، 2016.
12. عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي،كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقا يد، الجزائر،2020.

ثالثا : المذكرات

1. [1] – حسين غيث حسين، ربيعة علي القراني، التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التجارة وعلوم التسيير.

2. [1] –عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2012–2013.

3. بركاني مريم ،دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي ، بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ،الجزائر،2017.

4. ديما نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير:دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل، فلسطين،2017.

5. سماني حاتم،واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين–دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ومعسكر، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017–2018.

6. شوابي سارة،التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات–دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص–، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر،2017.

7. ضريف عبود،أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة – الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع أم البواقي– ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،2021/2020.

8. عاشور أسماء،أثر خصائص الهيكل التنظيمي فاعلية الاتصال الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدية، الجزائر، 2022/2021 .
9. كهينة بوحوالي، مسعودي حكيمة، أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، الجزائر،2019.
10. مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعو أحمد دراية أدرار –الجزائر ،2020/2019.
11. مبروكة بالعجال، يمينة بالعجال، التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017.
12. محمد راتول، أحمد ممنوعة ،متطلبات التطوير التنظيمي وّإستراتيجية في ظل تحديات بية منظمات الأعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر
13. مروة بلي، أثر التمكين الإداري في مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز –بسكرة–،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد

خيضر –بسكرة .

14. مسعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
15. يونس مختار ،التطوير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة خيضر بسكرة،2019.

قائمة الملاحق

1-الملحق رقم(01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 92
المدية في: 2023/05/02

إلى السيد: مدير مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة رئيس المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر:
الموسومة بعنوان : (**مقاومة التغييرودورها في نجاعة التطوير التنظيمي**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
غرابية أمينة	2000/03/03	البرواقية	181832045476
جوهري خولة	1999/05/06	بني سليمان	181832046406
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2022/ 2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2023.05.07 إلى .....
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة
رئيس مصلحة الإدارة والوسائل
بن عربية سلمى

رئيس القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير
سليماني محمد

2-الملحق رقم(02)

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استبيان مذكرة ماستر

أخي الموظف/أختي الموظفة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهديكم عاطر التحية، ويسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لدراسة علمية بعنوان: **مقاومة التغيير ودورها في نجاعة التطوير التنظيمي**،وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،

ولثقتنا العالية بكم، وبحرصكم على خدمة البحث العلمي نرجو التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة، حيث أن البيانات التي سيتم جمعها ستكون محورية وهامة لإنجاح هذا العمل، لذلك نرجو منكم توخي الدقة في الإجابة على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة، كما أود أن التأكيد لحضرتكم أن الإجابة على الاستبانة عمل تطوعي، ولن يستخدم البيانات التي سيتم جمعها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين تعاونكم

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع العلامة(×) في الخانة المناسبة.

1- الفئة العمرية: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31-40سنة

☐ 41-50سنة ☐ 51 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي: ☐ ليسانس ☐ ماستر

☐ دراسات عليا ماجستير-دكتوراه ☐ أخرى

3-المنصب الإداري: ☐ مدير ☐ نائب مدير الفرع

☐ رئيس مصلحة ☐ موظف

4-سنوات الخبرة: ☐ أقل من 05سنوات ☐ من06-10سنوات

☐ من11-15سنة ☐ 16سنة فأكثر

ثانيا: البيانات المتعلقة بالتطوير التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تطوير الهيكل التنظيمي						
01	- أظن أنه من الأفضل تبسيط الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل عدد المستويات الإدارية.					
02	- أظن أنه من الضروري يجب على المدير إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.					
03	- أظن أنه من الأحسن التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.					

04	- أظن أنه من الضروري التحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة في مختلف الأقسام الإدارية.					
05	- يجب إعادة توزيع جميع الوظائف بمؤسستي وفقاً للمؤهلات العلمية للعمال.					
06	- أظن أنه من ضروري إلغاء الازدواجية في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستنا.					
07	- أظن أن من المستحسن إحداث أقسام جديدة لم تكون موجودة في السابق بمؤسستنا					
تطوير الأداء						
01	- أظن انه من الضروري تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم.					
02	- أظن أنه من الضروري أن يساعدني رئيسي في تطوير مواطن القوة لديّ.					
03	- أظن أنه من الضروري أن نشارك في تصميم خطط التطوير بالمؤسسة ونحن ملزمين بتنفيذها.					
04	- أظن أنه من الأفضل إعادة توزيع المهام حسب المهارات والقدرات والخبرة التي يمتلكها العمال.					
05	- أظن أنه من الضروري تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة.					
06	- تعمل إدارة مؤسستنا على تطوير أساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية.					

تطوير الثقافة والسلوك						
01	- أظن انه من المستحسن أن أساعد في تقديم اقتراحات لتطوير مؤسستي.					
02	- أظن أنه يوجد اتصالا بين الإدارة والعاملين.					
03	- تحرس الإدارة على منح حرية و استقلالية في تنفيذ الأعمال.					
04	- من الأفضل القيام بعملية الترويج داخل المؤسسة وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه.					
05	- من المستحسن توفير الإمكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير لاقتناء التجهيزات الحديثة.					