



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

التغيير التنظيمي وطرق التسيير في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE

- تيارت -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة

- مرياح مليكة.

إعداد الطالبتين

- معروف نورة.

- مداح ليلي.

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
د. خليفة محمد	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د. مرياح مليكة	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا
د. خريش زهير	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا



﴿وَإِذَا قَالَ رَبِّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (30) وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (33)﴾ سورة البقرة:
الآية 30-33.

"شكر وعرفان"

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فالشكر لله الذي من علينا بنعمه، حيث هدانا للعلم وبلغنا مناهله

والى كل من علمنا علماً نافعاً، إلى كل من أنار لنا الطريق إلى النجاح

والى كل من أفادونا من علمهم وساعدونا على تقديم المشروع بصورة متواضعة

إلى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الاستفادة منه وصولاً إلى الأفضل بإذن الله

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفه نعود بها إلى

أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير.

وأخص بالشكر إلى اللجنة المحترمة على رأسها الأستاذ- خليفة محمد-

وأستاذ -خريش زهير- كما وأتوجه بالشكر لمن منحنا جهداً ووقتاً لمتابعتنا "الأستاذة الفاضلة

-مرياح مليكة- على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات 'جزاك الله كل خير'

كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من أعاننا على إتمام هذه الدراسة.

" الإهداء الأول "

اهدي ثمرة عملي هذا إلى العقول المبصرة والقلوب المستبصرة، إلى روح والدي رحمة الله عليه

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها، إلى أخواتي الأعزاء وفقهم الله وأنار دربهم

إلى جميع أصدقائي ومعارفي، إلى كل طالب علم يسعى ويواصل دربه في طلب العلم

وأخيرا الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد

- ليلي -

" الإهداء الثاني "

اهدي عملي هذا إلى قرة عيني والتي كانت السند الدائم في قراراتي جدتي رحمها الله

وبكل حب وتقدير اهدي هذا الجهد وهذا النجاح إلى والولدين حفظهما الله وأطال في عمرهما

واهدي عملي إلى زوجي الذي كان لي سندا وداعما لي في هذا العمل ومشجعا في أعمالي وإلى عائلته

لا أنسى تقديم عملي أيضا إلى كل أفراد عائلتي من أخواتي وأختي وأولادهم

كما اهدي عملي إلى أستاذة المشرفة وإلى كل صديقاتي دون استثناء وأتمنى لكم دوام الصحة والعافية والسعادة.

-نورة-

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الأشكال والجداول

مقدمة

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة ص

1.1. أسباب اختيار الموضوع 04

2.1. أهداف الدراسة 04

3.1. أهمية الدراسة 04

4.1. الإشكالية 04

5.1. فرضيات الدراسة 05

6.1. تحديد المفاهيم 06

7.1. المقاربة السوسولوجية للدراسة 09

8.1. الدراسات السابقة 10

9.1. صعوبات الدراسة 20

الفصل الثاني: مدخل سوسولوجي للتغير التنظيمي ص

تمهيد 22

أولاً: خصائص التغير التنظيمي 23

ثانياً: أسباب التغير التنظيمي 24

ثالثاً: أنواع التغير التنظيمي 25

26	رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي
28	خامساً: مراحل التغيير التنظيمي
30	سادساً: المداخل النظرية في التغيير التنظيمي
33	سابعاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي
37	ثامناً: التغيير وأسلوب القيادة الإدارية
38	تاسعاً: التغيير والتطوير التنظيمي
39	عاشراً: معوقات وعوامل التغيير التنظيمي
39	1.10. المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي
40	2.10. العوامل المساعدة لنجاح عملية التغيير
41	خلاصة الفصل
ص	الفصل الثالث: طرق التسيير الفعال في المنظمة
43	تمهيد
44	أولاً: المسير (الأدوار؛ الوظائف؛ المؤهلات؛ الأقسام)
44	1.1. ادوار المسير
44	2.1. وظائف المسير
45	3.1. مؤهلات المسير
45	4.1. أقسام المسير
46	ثانياً: وظائف وخصائص تسيير المنظمة
46	2.1. وظائف التسيير الإداري
46	2.2. خصائص التسيير الإداري

47	ثالثا: أنواع التسيير الإداري
48	رابعا: المداخل النظرية في التسيير
49	خامسا: مراحل تسيير المنظمة
51	سادسا: الاصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية
52	سابعا: الأزمة والتغيير الإداري
52	ثامنا: التغيير الإداري وطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير.....
53	خلاصة الفصل
ص	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
56	تمهيد
57	أولا: مجالات الدراسة الميدانية
65	ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة
65	ثالثا: أدوات وتقنيات الدراسة
69	رابعا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:.....
98	1.5. نتائج الملاحظات الميدانية
98	2.5. نتائج الاستمارة
99	خامسا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
101	خاتمة
106	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح شرح الهيكل لوحدة المياه - تيارت -	59
2	يوضح شبكة الملاحظة	66
2	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس	69
3	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن	70
4	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير مستوى التعليمي	70
5	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الحالة المدنية	71
6	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير طبيعة المنصب	71
7	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الاقدمية في المنصب	72
8	يوضح تغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وعلاقته بمتغير الجنس	73
9	يوضح مجالات التغيير التنظيمي وعلاقته بالمتغير الاقدمية في المنصب	74
10	يوضح نوع التغيير الذي حدث في المؤسسة وعلاقته بالمتغير الجنس	75
11	يوضح أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بطبيعة المنصب	76
12	يوضح إجابة العمال ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير وعلاقته بمتغير الجنس	77
13	يوضح موقف العمال اتجاه عملية التغيير وعلاقته بطبيعة المنصب	78
14	يوضح رد فعل العمال عند إجبارهم بعملية التغيير وعلاقته بمتغير الجنس	79
15	يوضح العوامل التي تجعل العمال أكثر إصرار على معارضة عملية التغيير وعلاقته مع متغير الاقدمية في المنصب	80
16	يوضح تصرفات الجماعة اتجاه عملية التغيير وعلاقته بمتغير الجنس	81
17	يوضح إجابات العمال ما أن قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير الاقدمية في المنصب	82
18	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وتأثيره على العلاقات بين العمال وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب	83
19	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير الجنس	84
20	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري وعلاقته بمتغير الجنس	85
21	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل وعلاقته بطبيعة المنصب	86

22	يوضح إجابة العمال حول ما إن سبق له أن تلقى تدريباً بالنسبة للجنس.	87
23	يوضح إجابة العمال حول ما إن كانت البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين وعلاقته بطبيعة المنصب.	88
24	يوضح إجابة العمال عن أهم البرامج التكوينية وعلاقتها بمتغير الجنس.	89
25	يوضح إجابة العمال حول ما إن كان راض على التكوين الذي تحصل عليه وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	90
26	يوضح إجابة العمال ما إن كان المدير يملك تصوراً واضحاً لخطة العمل وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	91
27	يوضح الإجابة عن انطباع العام داخل المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس.	92
28	يوضح إجابة العمال عن الجو العمل وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	93
29	يوضح طبيعة العلاقات العمال مع المسؤولين داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير طبيعة المنصب.	94
30	يوضح نوع علاقة العمال مع زملائهم داخل المؤسسة وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	95
31	يوضح النمط التسيير المستعمل في إدارة المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس.	96
32	يوضح إجابة العمال ما إن كانت هناك مراقبة على مواعيد الدخول و الخروج و علاقته بمتغير الجنس.	97

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل أهداف التغيير	27
02	يوضح نموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي	28
03	يمثل عملية تخطيط تغيير التنظيمي	33
04	يمثل مدى تداخل استراتيجيات التغيير التنظيمي	36
05	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه	59

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع تغيير التنظيمي وطرق تسيير المؤسسة الجزائرية للمياه - تيارت-، وقد تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: "كيف يمكن تفسير التغيير بالمنظمة الجزائرية؟ وما هي طرق التسيير المعتمدة؟ وهل هذا الأخير نتيجة للتغيير؟"، ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر تم طرح تساؤلات فرعية وهي:

- 1) ما هي أسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية؟
- 2) كيف تسهم أشكال التغيير التنظيمي في تحقيق استراتيجيات التسيير من خلال هذا التغيير؟
- 3) ما هي طرق التسيير المعتمدة من طرف المسير المنظمة؟

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على الاستمارة تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة و تم توزيعها على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستمارة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واختبار الفرضيات قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي كما اخترنا العينة القصدية قدرت ب (81) عامل لمجتمع البحث بالإضافة إلى تقنية الاستمارة والملاحظة كأدوات أساسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة نمط ديمقراطي حيث تبين ذلك في احترام العمال للقوانين المؤسسة وتنفيذها بشكل تام .
- إن عملية التكوين من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الكفاءة وذلك من خلال التكوين والتدريب العاملين من أجل زيادة خبرتهم وكفاءتهم في الأداء داخل المؤسسة.
- تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه إلى تعديل تصرفات العاملين و توجيهها فيما يخص النظام الداخلي للمؤسسة خاصة مواعيد الدخول والخروج.
- وجود الصراع والتنافس بين العمال قد يكون ايجابي مما يجعل المؤسسة في استمرار وحيوية وديناميكية .
- ضعف الأداء والتطور التكنولوجي يعد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تتجه إلى عملية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية للمياه

Study summary

The study dealt with the subject of organizational change and ways of functioning of the institution of the Algerian water _tiaret_ has focused the study on the following dilemma: "how can be explained by the change of the organization of the Algerian? what are the methods of management adopted? is this the last result of the change?" in order to adjust the dilemma more has been put forward the following sub questions:

1. What are the reasons for organizational change within the Algerian organization?
2. How do forms of organizational change contribute to achieving management strategies through this change?
3. What are the management methods approved by the organizations manager?

As for the practical side study was based on the questionnaire included questions related to four axes are in the idea of the study hypotheses and then distributed to the Algerian institution water level we have adopted in the analysis of the data on the form of statistical package program social sciences (spss) to test the hypotheses we counted the frequencies percentages We also relied on the descriptive method we also chose the intentional sample estimated at 81workers for the research community in addition to the questionnaire technique and observation as basic tools for data collection the study reached the following results:

- The approved management style in a democratic institution where the pattern was found in respect for workers organization laws and fully implemented
- The training process is one of the most important elements on which the organization depends in building efficiency through employees in order to increase their experience and efficiency in performance within the organization
- Algerian water foundation seeks to modify the actions of workers and to abide with the rules of procedure of a private institution for the dates of entry and exit
- The existence of conflict and competition between workers may be positive which makes the organization in continuity vitality and dynamics
- Weak performance and technological development is one of the organization is moving to the process of organization change in order to achieve the goals of the Algerian water foundation.

مقدمة

يتميز العالم اليوم بالتطور والديناميكية المستمرة في جميع المجالات والاتجاهات بمعدلات سريعة ومتلاحقة بالإضافة إلى أن نظم الاتصالات والمعلومات التكنولوجية في التغيير والتطوير المستمر وتنعكس كل هذه التطورات على المنظمات الأعمال، فالمنظمة ليست أمامها سبيل إلا أن تتكيف وتتماشى مع هذه الديناميكيات سريعة الحركة وذلك إذا أرادت لنفسها الاستمرار والتقدم، وعليه فإن المنظمة اليوم تتماشى مع الظروف وتغييرات التي يمر بها العالم فهي تسعى إلى تغيير أنماط التسيير قديمة إلى أنماط جديدة بالإضافة إلى تغيير في الهيكل التنظيمي والنمط التكنولوجي المستخدم ورؤية جديدة للمنظمة وتعديل سلوك العمال لاستقرارها وتقدمها.

والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات مما أحدث ثورة اجتماعية واقتصادية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات، ومنه فالمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن كل هذه التغييرات التي تعيشها المنظمات في شتى أنحاء العالم لذلك فهناك ضرورة ملحة على أن تعمل في ظل هذه المعطيات على تطوير وإيجاد أساليب إدارية تنظيمية تمكنها من تحقيق المعايير العالمية التي تسمح لها بدخول الأسواق العالمية، حيث مرت المؤسسات الجزائرية بالعديد من المراحل في محاولة التأقلم مع المناخ الاقتصادي العالمي فانقلبت من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي الذي يركز على مبدأي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين وتحديد الأساليب وتقنية المنشآت وصولاً إلى مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفت في الآونة الأخيرة والتي كانت تعتمد على مجريات التغييرات والتكيف معها، وتكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج أحد أهم المواضيع العلوم الاجتماعية إلا وهو التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة، إذ أن موضوع التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة ذا أهمية تكمن في معرفة أشكال التغيير التنظيمي داخل الإدارة في تحقيق إستراتيجية التسيير المنظمة وتوضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بالتسيير داخل المنظمة وقد يشكل هذا الموضوع اهتمام الباحثين وتعددت مداخل النظرية حوله كما تعددت الدراسات الميدانية.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة وأربعة فصول:

الفصل الأول: فلقد كان معنون "بالإطار المنهجي للدراسة" حيث خصص لدراسة أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وكذا أهميتها، إشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم ومقاربة السوسيولوجية للدراسة ودراسات سابقة.

أما الفصل الثاني: فقد كان معنون "بمدخل السوسيولوجي للتغيير التنظيمي" تطرقنا فيه إلى خصائص التغيير، أسباب، أنواع، وأسلوب القيادة الإدارية، التغيير وتطوير التنظيمي، معوقات وعوامل التغيير التنظيمي .

أما الفصل الثالث: المعنون "بطرق التسيير الفعال في المنظمة" تطرقنا فيه إلى المسير، ووظائفه وخصائص وأنواع التسيير الإداري ومداخل النظرية في التسيير، مراحل التسيير، إصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، التغيير الإداري وطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير .

أما الفصل الرابع: والذي جاء بعنوان "الإطار الميداني للدراسة" والذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة الميدانية المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية، أدوات وتقنيات المتبعة في الدراسة عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة عامة وشاملة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع.

2.1. أهداف الدراسة.

3.1. أهمية الدراسة.

4.1. الإشكالية.

5.1. فرضيات الدراسة.

6.1. تحديد المفاهيم.

7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

8.1. الدراسات السابقة.

1.1 أسباب اختيار الموضوع: وراء كل موضوع علمي أسباب تنقسم إلى أسباب ذاتية تخص الباحث وأخرى موضوعية

تخص ظاهرة البحث فيما يلي الأسباب التي دفعت بينا لتناول هذه الظاهرة:

1) الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ اختيار هذا الموضوع باعتباره يندرج ضمن تخصص؛
- ✓ الفضول العلمي لمعرفة دور التغيير داخل المنظمة و النتائج التي توصلت إليها ما بعد التغيير.

2) الأسباب الموضوعية:

- ✓ أهمية التغيير وعلاقته بفعالية المنظمة؛
- ✓ التعرف على دور المسير خلال عملية التغيير الإداري داخل المنظمة؛
- ✓ معرفة الأسباب التي أدت إلى التغيير في المنظمة.

2.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ التعرف على المجالات التي تظهر فيها التغيير؛
- ✓ إظهار دور التغيير في حل المشاكل الإدارية؛
- ✓ الإجابة على تساؤلات المطروحة في الإشكالية؛
- ✓ كما يمكن أن تعد هذه الدراسة جهدا يضاف إلى الدراسات السابقة لموضوع التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة؛
- ✓ معرفة الخلل الذي تعاني منه القيادة والتطوير التنظيمي كركيزتين أساسيتين في عملية التسيير.

3.1 أهمية الدراسة: تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في التغيير التنظيمي:

- ✓ توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتسيير بالمنظمة؛
- ✓ يعتبر التغيير التنظيمي محالا للتركيز على تحديد الطرق الكلاسيكية والحديثة المتمثلة في التسيير داخل المنظمة خلال عملية التغيير؛
- ✓ أهمية هذا الموضوع تكمن في معرفة أشكال التغيير التنظيمي داخل الإدارة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة.

4.1 الإشكالية

لقد شهدت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة جملة من التحولات والتغيرات الناتجة عن تعاملها مع ظروف البيئة تتم بالديناميكية وسرعة التغيير والتطوير التكنولوجي بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في كافة المجالات والتدخلات في العلاقات مع التنظيمات الأخرى باعتبارها تمثل نسقا مفتوحا تنمو وتتطور مع بيئتها التي تنشط بها وفي ظل هذه التطورات والتحولات العميقة التي تشهدها

المنظمات والتي انعكست بوضوح في القطاع العام وقطاع الأعمال، كل هذه الأمور تستدعي دائما التغيير لفرض بقائها ونموها واستمراريتها دون أن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المنظمة مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها من الصمود في مختلف هذه المؤثرات والضغوطات ومن بين هذه الحلول التي تلجأ إليها نجد التغيير التنظيمي والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة للانتقال من الوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة الى الوضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية والجهد متواصل لتحسين قدرة المنظمة لحل مشاكلها، باعتبارها عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث بمعزل عن الأفراد بل يشمل كل المنظمة، ومن دوافع هذا التغيير نجد التطور التكنولوجي والمنافسة، ظهور أزمات وصراعات داخل المنظمة بالإضافة إلى أداء الموظف الذي يعتبر من أهم دوافعه، كما تكمن أهمية التغيير التنظيمي في زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدراتها على البقاء والنمو وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح المراحل التي يتم بها التغيير هذا ما وضحته " التاييلورية" أن التحفيز المادي ووضع نظام صارم للمراقبة وتوزيع المهام ووحدة الأمر يساعد في تسيير المنظمة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها وتطوير مهارات العاملين داخل المنظمة، هذا ما أكدته دراسة " سوفي نبيل (2010/2011) حول التغيير التنظيمي في مؤسسة خزينة ولاية جيجل"، بالإضافة إلى استخدام تقنية التسيير باعتبارها تؤدي إلى تحقيق نتائج منشودة فالتسيير مجموعة من القواعد التقنية التي يعتمد عليها المسير أو المشرف من خلال تنظيميه وإشرافه وتخطيطه لتحقيق أهداف عامة تسعى إليها وبهذا يكون المسير قد أدى إلى الوصول إلى نتائج مقبولة باستخدامه طريقة تسيير معينة هذا ما وضحته النظرية الموقفية، فان المدير الناجح يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي من خلال البحث عن أفكار وأساليب تساعد التنظيم بغية تحقيق أهدافه، أما "إلتون مايو" فقد أكد على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية لتحسين العلاقات ورفع مستوى إنتاجيتهم وتفسير سلوك التسيير داخل المنظمة، وقد يكون نجاح أو فشل التغيير التنظيمي حسب طريقة التسيير المعتمدة في المنظمة، وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية البحث حول محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

"كيف يمكن تفسير أسباب التغيير بالمنظمة الجزائرية؟ وما هي طرق التسيير المعتمدة؟ وهل هذا الأخير هو نتيجة للتغيير؟"

أما الأسئلة الفرعية كانت على النحو التالي:

أ) ما هي أسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية؟

ب) كيف تسهم أشكال التغيير التنظيمي في تحقيق استراتيجيات التسيير من خلال هذا التغيير؟

ت) ما هي طرق التسيير المعتمدة من طرف المسير في المنظمة؟

5.1 فرضيات الدراسة: يرتبط البحث العلمي بمجموعة من الفرضيات المساعدة في عملية البحث باعتبارها حلقة وصل بين

نظري وما هو ميداني تطبيقي من خلال الإجابة علي الإشكالية والإمام بكل جوانب الموضوع من خلال اختيار الفرضيات الآتية:

أ) الفرضية العامة: يمكن تفسير أسباب التغيير إلى مؤشرات كالصراع الأزمات وهي بدورها تفرض طريقة معينة في تسيير المنظمة الجزائرية؟

ب) الفرضيات الجزئية:

- ✓ يعتبر التطور التكنولوجي وضعف الأداء من أسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية؟
- ✓ تسهم أشكال التغيير التنظيمي كالتدريب وتطوير المهارات والتكوين الموظفين وطرق التسيير المختلفة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة؟
- ✓ تسهم مختلف طرق التسيير الكلاسيكية والحديثة في إحداث التغيير وتحقيق فعالية التسيير في المنظمة الجزائرية.

6.1 تحديد المفاهيم

(1) **تعريف التغيير التنظيمي:** تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين لعملية التغيير التنظيمي وعموما نذكر التعريفات التالية للتغيير التنظيمي والذي يعرفه "روبسون Robonson" بأنه التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي يعيشه إلى الوضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية¹، ويعرفه "عبد الرزاق جلي" إن التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم المؤسسة من وقت إلى آخر وتباين بنائها عبر الزمن و تغيير أهدافها ووظائفها وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتباين أهدافهم وخصائصهم وأساليب الاتصال وتنوع الاختصاصات ويتعقد العمل وقد تتبدل المؤسسة أهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها.²

كما أنه العملية المخططة والمدرسة لفترة زمنية طويلة عادة ويرتكز على الخطط والسياسات الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي الثقافة التنظيمية وتكنولوجية الأداء، إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز³، كما أنه الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد في عملياتها بإحداث تطوير الشامل للمناخ السائد في المنظمة.⁴

التغيير التنظيمي إحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانيات المنظمة وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.⁵

(1) احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 19.

(2) طاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13 ديسمبر 2014، ص 74.

(3) جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر، عمان، 2015، ص 57.

(4) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 53.

(5) حسن محمد، احمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، حقوق للنشر محفوظة للناسر، مصر الجديدة، القاهرة، 2009، ص 28.

وفي تنزيل العزيز الحكيم " ذلك بأن الله... مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" ¹ فالتغيير بالمعنى العام يعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان أي تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. ²

التعريف الاجرائي: ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان التغيير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعة للتغيير الذي يحدث على المنظمات، فهو تحول أو انتقال المنظمة من حالة إلى آخر بأكثر فعالية وكفاءة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها.

(2) تعريف التسيير التنظيمي: يرى " فريديريكتايلور" أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة ³؛ أما "هنري فايول" فيقول أن التسيير هو تنبأ وتخطيط وتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب ⁴. كما ويرى "روبرتالبانير" انه إيجاد والحفاظ على الظروف بيئية يمكن الأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية ⁵، فالتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجه، الرقابة؛ إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. ⁶

التعريف الاجرائي: ومن خلال التعاريف السابق يمكن أن نعرف التسيير بأنه قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من اجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

(3) تعريف المسير: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم مراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ عرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسئول عن الأعمال الآخرين ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط ⁷، فالمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف القدرة تحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعة ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات. ⁸

(1) الآية الكريمة 3 من سورة الأنفال.

(2) عثمان فاروق السيد، قوى الإدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

(3) احمد الشرقاوي، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الوظيفية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 123.

(4) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص 3.

(5) عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 35.

(6) فوزي محريق بن الجيلاني، مدخل الاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2020، ص 69.

(7) محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(8) محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص 12.

التعريف الاجرائي: أما تعرفنا الإجرائي للمسير هو كل مسئول عن أعمال الآخرين فهو المخطط والمنظم ومراقب لجهود الآخرين فهو يقوم بالمخطط يتبعها المرؤوسين من اجل تأدية أعمالهم من اجل تحقيق درجة كافية في الإنتاج.

4) المنظمة: يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف محددة¹، ويعرفها "نبيل جامع" بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية.²

التعريف الاجرائي: أما مفهومنا الإجرائي للمنظمة تشير التعريفات التالية أن المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة تجمع بين الأفراد حول هدف معين يكون أفرادها مرتبطين ببعضهم البعض بطريقة ما بمعنى أنهم يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أهداف مشتركة متساوية.

5) التنظيم: يعرفه " Moony" يشير التنظيم إلى أكثر من كونه الإطار العام للبناء الذي تقوم عليه المؤسسة أو المنظمة، باعتبار البناء الكامل الذي يجمع ووظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل، كما يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل في تعاونها عند تحقيق الهدف³؛ وفي رأي " آلن" هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية وذلك لغرض التمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف.⁴

التعريف الاجرائي: وعلى أية حال توضح التعريفات السابقة أن مكونات التنظيم من حيث اعتبار بناء متكامل أو إطار عام وجمع بين الوظائف والعمليات والبناءات الداخلية للمؤسسة أو المنظمة وأيضاً بين طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وتعاونهم من اجل تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الوظيفية من خلال تأديتهم لعمليات العمل.

6) القيادة: هي عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالية وحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم.⁵ كما وتعرف بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.⁶

التعريف الاجرائي: من خلال التعريف السابقة يتضح أن عملية القيادة هي عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام داخل المنظمة من اجل تحديد الأهداف وتحقيقها.

(1) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 29.

(2) محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، د ط، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص 18.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، د ط، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 139.

(4) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 89.

(5) فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 11.

(6) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 15.

7) **الفعالية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.¹

وعلى أساس ذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي من أجل البقاء والنمو والتطور المستمر.

7.1 المقاربة السوسيولوجية للدراسة

لقد وضع الأستاذ "ناصر القاسمي" أن المقاربة النظرية ضرورية لأي دراسة أكاديمية، فهي التي تعطي الفارق بينها وبين الدراسات الغير الأكاديمية ومن خلال ما توصلنا إليه من دراسة "الأستاذة مرياح" أن المقاربات تعبر عن نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية عن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد إليها فهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن أن تستغرقه في فهم الكثير وعليه فالمقاربة السوسيولوجية للموضوع لها دور في توسيع المعرفة وتعميقها وهي بالمقابل نعكس الواقع وتهدف إلى ربط كل المعارف المكتسبة وبالتالي فقد اعتمدنا على عدة مقاربات التي تفسر وتحلل ظاهرة التغيير والتسيير داخل المنظمة تعطينا نظرة واحدة؛ فقد اعتمدنا على المقاربة البيروقراطية في التحليل باعتبارها أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها "ماكس فيبر" والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي والتوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء والتخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص والإجراءات المرتبة والقواعد الصارمة في التنظيم العمل وتدرج الوظائف والسلطات والفصل بين الممتلكات الشخصية والممتلكات المنظمة، وقد اعتمدنا أيضاً من المنظور التنظيم في تحليل وتفسير التغيير فمنظور التنظيم هو إطار نظري ومفهومي ومنهجي متكامل يحاول دراسة وفهم وتشخيص كل جوانب الظاهرة التنظيمية في نسقها الداخلي والخارجي لإيجاد قواعد والقوانين التي تتحكم فيها وتوقعات الأفراد والمنظمات بهدف تحسين الأداء والفعالية باستمرار، أما النظرية الإدارية من أهم روادها "هنري فايول" و"موني" وهي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها وهذه العمليات هي نفسها مهما اختلف التنظيم، ومن أجل الزيادة في فعالية الأداء تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ وهي تقسيم العمل وتحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر والمركزية وترتيب التجهيزات والأفراد والمبادرة واستقرار العمل والتضامن ووحدة الهدف ونطاق الإشراف وتدرج السلطات²، وفي النظرية الموقفية يتم التأكيد على حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة وبين متطلبات مناخه

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 128.

(2) مرياح مليكة، محاضرات مدخل مفاهيمي لبعض مصطلحات التنظيم، نظريات التنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2020-2022، ص 3-2.

التنظيمي من جهة أخرى فحاجة الجانب الإنساني في المناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعوا إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية وإحداث تغيرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب والاستقرار والأمن الوظيفي.¹

وقد اعتمدنا أيضا على التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" يركز على مفاهيم ثلاث أساسية هي السلطة والكفاءة والشك ونسق الفعل وينطلق التحليل الاستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على انه يتعاون ويستجيب بصفة آلية وبنفس الاستجابات المختلف المحفزات وفي نفس الوقت يعرض المسلمات الآتية بحيث يرفض الأشخاص أن يعاملوا مثل باقي وسائل التنظيم المادية التي تسخر لخدمة أهداف المسيرين بينما يتمتع كل موظف داخل التنظيم بأهدافه الخاصة وينظر إلى التنظيم من زاوية مهامه واختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقا خاصا وعقلانية خاصة محدودة اكتسبها من خلال ممارسته اليومية.²

وعليه خلال تعدد المقاربات النظرية السوسيولوجية في دراسة موضوع التغيير والتسيير داخل المنظمة صعب علينا الاختيار أي مقارنة في تحليل فتم اختيارنا لبعض منها حسب الطرق المعتمدة في التسيير الإداري والتغيير التنظيمي.

8.1 الدراسات السابقة

إن أهمية الدراسات السابقة تكمن في معرفة الموضوع المراد ببحثه وكذا التعرف على الزاوية التي عولج بها الموضوع من قبل، وماهي النتائج التي توصلت إليها الدراسة حتى تعطي الباحث فكرة عامة عن كيفية معالجة البحث المدروس، وكذا الجانب النظري وإشكالية بحثه والأدوات التي يستعملها أثناء الدراسة.

الدراسة الأولى: دراسة "سليمة علي بن يحيى بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل 2016/2015"، حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: "هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي العوامل التي تعييبها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟" ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الجزئية المكملة للإشكالية على النحو التالي:

✓ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟

✓ ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

أما فرضيات الدراسة هي كالآتي:

(1) احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

(2) ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 122.

أ) الفرضية العامة: للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء العمال.

ب) الفرضية الجزئية:

- ✓ للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين أداء العمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة؛
- ✓ تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب، الحوافز التسيير بالمشاركة الرقابة.

وقد استخدمت في تحليلها المنهج الوصفي، كما وتمثل مجتمع البحث في عمال المدرسة التقنية بالبلدية حوالي 150 عامل؛ أما الأدوات المستخدمة فقد اعتمدت على المرحلة الاستطلاعية، الملاحظة، المقابلة الموجهة، الاستمارة؛ وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج التالية:

- ✓ تم اختبار القيادة داخل المؤسسة عن طريق الوزارة بسبب ظروف العمل المتدهورة، عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة كان أكثر من مرتين راجع إلى سوء العلاقة بينه وبين العاملين، التغيير الذي يتمثل في العلاقات راجع إلى سوء التفاهم بين المسئول والعاملين وذلك لعدم وجود اتصال وحوار ونقاش بينهم؛
- ✓ عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة راجع إلى عدم الاهتمام بانشغالهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم؛
- ✓ نقص الكفاءة في التسيير راجع إلى عدم وجود مسيرين أكفاء قادرين على تسيير المدرسة كما ينبغي؛
- ✓ عرفت المدرسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي وهذا راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة أو الحالية للعمال من ناحية تلبية كل متطلباتهم التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول.

تقييم الدراسة الأولى: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية تم الاعتماد على هذه الدراسة كمرجع في النظريات التغيير في دراستنا مما لاحظنا في هذه الدراسة أنها اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها داخل المؤسسة الجزائرية لسونلغاز بالبلدية، من خلال دراسة التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء بالإضافة إلى معرفة الهدف الذي حققه التغيير في طريقة تسيير المؤسسة، هذا ما دفعنا إلى الاعتماد عليه كدراسة سابقة بحيث أن تحسين الأداء يعد من أسباب التغيير التنظيمي الموجود في دراستنا بالإضافة إلى النمط القيادي في التسيير له علاقة بموضوع دراستنا الأمر الذي دفعنا إلى اختياره بحيث توصلت هذه الدراسة إلى أن عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة راجع إلى عدم الاهتمام بانشغالهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم وكذلك عرفت المؤسسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد أن متغيرات دراستنا تتشابه مع نتائجها.

الدراسة الثانية: دراسة "مرباح مليكة سوسولوجيا الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى، أطروحة مكملّة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2016/2017"، حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة عن تساؤلات الإشكالية التالية:

- ✓ كيف يفهم مختلف أطراف المنظمة الأزمة من حيث أسبابها وتطورها في المستقبل؟
- ✓ ما هي أشكال التفاعل الاجتماعي التي تنتجها الأزمة داخل المنظمة؟
- ✓ كيف يسهم التغيير التنظيمي في تسيير الأزمة خاصة من حيث تطور متغيرات مستقبل التسيير للمنظمة؟

وقد تضمنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- ✓ يفهم أعضاء التنظيم الأزمة من زوايا متباينة بسبب تباين وجهات النظر اتجاه الأزمة أو تباين مكائهم وأدوارهم؛
- ✓ تؤدي الأزمة إلى عدة أشكال من التفاعل الاجتماعي خاصة تكريس الجمود والصراع والتي تؤثر في مستقبل التنظيم؛
- ✓ يكتسب التنظيم عدة إجراءات واليات لاستعادة الاستقرار وبناء إستراتيجية مستقبلية لتجاوز الأزمة وإعادة بناء المؤسسة.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، أما مجتمع البحث فقد تم اختيار العينة الثلجية من مؤسسة المرافق العامة بسيدي موسى أكثر من (1758) عامل بين إطارات عمال التمكن وعمال التنفيذ حيث يمثل الإطارات (275) وعمال التمكن (850) وعمال التنفيذ (651)، مستخدمتا المقابلة وتحليلي المحتوى والملاحظة في دراستها.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ الأزمة في علاقة العمل وجماعات العمل غير رسمية تترصد وتنتقل الأخبار إلى المسيرين والمسؤولين (التنظيم الرسمي) وبالتالي هي أزمة التسيير في العلاقات؛
- ✓ أوضاع مؤسسة المرافق العامة من حيث المشاكل والتحديات والأزمات كل مرحلة من مراحل التطوير والتغيير امتازت بمشاكل وأزمات ميزت كل مرحلة من تسيير المؤسسة؛
- ✓ عدم قانونية عقود العمل بالرغم من وضوح هذا الجانب بالنسبة للعامل لكنه يتغاضى عن ذلك خوفا من الطرد والتسريح فالمؤسسة الثقيلة من حيث عدد العمال والورشات لا يمكن لها أن تخلو من أزمات وأخطاء نظرا لنقص الكفاءة وتبديد أموال المؤسسة؛
- ✓ الصراع التنظيمي فيه جوانب إيجابية حيث أصبح ديناميكية في المؤسسة لأنه كشف عن أسرار التنظيم وأزمته الكامنة فأزمة الصراع أدت إلى الانتقام، السيطرة، التسريح لأغراض شخصية، استقالة المدير بالنيابة وتعيين صديق منسق النقابة.

تقييم الدراسة: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي وهي تعد هذه الدراسة القاسم المشترك بين دراستنا حول التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة فهذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم توظيف هذا المنهج بغية وصف الأزمة في المؤسسة "مؤسسة المرافق العامة" وتحديد خصائصها وعوامل والأسباب المختلفة والدافعة للأزمة، واعتمدت على المنهج دراسة حالة من اجل معرفة واقع الأحداث التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة والتي وصلت إلى بعض النتائج منها الصراع التنظيمي فيه جوانب إيجابية باعتبارها المؤسسة في ديناميكية والكشف عن أسرار التنظيم وأزمة التسيير في العلاقات، ومعطيات الدراسة ساعدتنا في تحديد الإشكالية وكدراسة سابقة للموضوع جد مهمة واعتمدنا عليها من ناحية النظريات وتحديد المفاهيم، كما تعد هذه دراسة مدعمة لدراستنا.

الدراسة الثالثة: دراسة "عبد الحفيظ القيزي علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المدبرية العامة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر2، 2011/2012"، حيث حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح أسئلة جزئية مكملة للإشكالية وهي:

✓ هل تساهم العلاقات التنظيمية المتبعة في ديوان الترقية في تعزيز رضا العاملين الوظيفي؟

✓ هل تغيير أساليب الإشراف يعزز رضا العاملين الوظيفي؟

✓ هل تغيير التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم ساهم في تعزيز رضا العاملين الوظيفي؟

وفي سبيل الإجابة عن الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

أ) **الفرضية العامة:** كلما كان التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هادفا كلما زاد رضا العاملين الوظيفي.

ب) **الفرضيات الفرعية:**

✓ كلما كانت العلاقات التنظيمية مرنة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؛

✓ يرجع عدم الرضا لدى العاملين لأساليب الإشراف المتبعة بديوان الترقية؛

✓ يساهم تغيير تقنيات المستخدمة والتكوين الملائم بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الكمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات تحكم، تنفيذ البالغ عددهم (70 عامل) وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل؛ كما اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

__ كلما كانت العلاقات التنظيمية مرنة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك علاقة ارتباطيه ضعيفة بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي العاملين ويرجع عدم الرضا من خلال هذه النتيجة إلى أن الإدارة ديوان الترقية تعمل بأسلوب الإدارة التقليدية فعدم تمكن العاملين بالمشاركة في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر تعتبر من أهم عوامل رضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ويرجع ضعف التغيير في العلاقات التنظيمية إلى سيطرة مدراء غير ديمقراطيين وتضييق هامش الحرية للعمال بالمشاركة وإبداء رأيهم في العمل في خلق حالة الصراع؛

__ يرجع عدم الرضا لدى العاملين لأساليب الإشراف المتبعة بديوان الترقية، هناك علاقة ارتباطيه متوسطة بين أساليب الإشراف الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير وبالتالي يرجع رضا العاملين عن أساليب الإشراف المتبعة بالمؤسسة للمعاملة الحسنة حيث تدل

النتائج أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنمية علاقات احترام وثقة فذلك يحقق رضا المشرف الذي يتبع أسلوب يقتصر على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات عمل ولا يكتسب ولاء مرؤوسيه مما يخلق حالات عدم الرضا؛

__ يساهم تغيير التقنيات المستخدمة وتكوين الملائم لتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين ،هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين ملائمة التقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية، وبالتالي إن التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم لا يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتفسر هذه النتيجة بان هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية التكوين من خلال تفاعل مع الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات جديدة في العمل يسمح لهم بحسن استخدام التقنية والوسائل التي توفرها المؤسسة وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي.

تقييم الدراسة: يتضح من خلال استعراض دراسة عبد الحفيظ القيزي والاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي حيث توصلت إلى نتائج جد مهمة ولها علاقة بموضوع دراستنا من خلال النتائج التالية أن الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات الجديدة في العمل والوسائل التي توفرها المؤسسة يحقق لهم الرضا الوظيفي وأساليب الإشراف المتبعة بالمؤسسة للمعاملة الحسنة يحقق لهم الرضا الوظيفي أما أسلوب الإدارة التقليدية يخلق صراع داخل المنظمة وبالتالي النتائج تتشابه مع فرضيات دراستنا حيث اعتمد على مجتمع الدراسة من جميع العاملين حيث استخدم المنهج الكمي لقياس الظاهرة المدروسة إحصائيا من اجل الوصول إلى النتائج وتحقيق الفرضيات.

الدراسة الرابعة: دراسة "سوفي نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة، ولاية جيجل مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011"، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الآتية: "كيف هي اتجاهات الموظفين عموما وموظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟" ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الجزئية مكاملة للإشكالية وهي:

- ✓ ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- ✓ ما هي أسباب التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية جيجل؟
- ✓ ما هي مقومات نجاح التغيير التنظيمي؟
- ✓ ما طبيعة اتجاهات الموظفين حيال التغيير التنظيمي؟
- ✓ ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الايجابية لدى موظفي خزينة ولاية جيجل؟

وقد تضمنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- ✓ أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوعين العدالة بين الموظفين؛
- ✓ يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي؛
- ✓ يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي؛
- ✓ يختلف اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الايجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة بهدف تعزيز دراسة النظرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (85) موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي الخزينة ولاية جيجل، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبيان على جميع الموظفين بالإضافة إلى المقابلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ توصلت إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن وجهة أخرى قيادة التغيير مع ما يتطلبه من مهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير؛
- ✓ إن أهم أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة وهو اعتراف ضمني بالإجماع على وجود هذه الفوارق؛
- ✓ إن اتجاهات الإيجابية والسلبية لموظفي الأسلاك المشتركة وموظفي الأسلاك التقنية لها مبرراتها؛
- ✓ إن نجاح التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على اتجاهات الأفراد نحوه وتأييدهم له باعتبارهم أول المتأثرين به.

تقييم الدراسة: كانت استفادتنا من هذه الدراسة الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسة وكانت المرشد لموضوع دراستنا من خلال معرفة أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي بالنسبة للفصل الثالث، أما من ناحية نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد زدتنا بمعرفة أهم أسباب التغيير وهو تحقيق نوع من العدالة، يمكن أن نقدم تعليقا على هذه الدراسة حيث يمكن أن نقول أن هذه الدراسة قدمت لنا بعض الاستراتيجيات وأسباب مقاومة تغيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وابن خلدون -تيارت- معتمدان على منهجين منهج دراسة حالة ومنهج تحليلي.

الدراسة الخامسة: دراسة "حسن بوزناف، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجتمع الصناعي صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 حاج لخضر، 2020/2019"، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الآتية: "هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والتحكم في تكاليف بالمجمع الصناعي صيدال؟" ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الجزئية مكملة الإشكالية وهي:

- ✓ هل توجد هناك علاقة تأثير ذات الدلالة الإحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والتحكم في تكاليف بالمجمع الصناعي صيدال؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين بالمجمع الصناعي صيدال؟

وقد تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية:

أ) **الفرضية العامة:** توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة معنوية $a=0.05$ بين آليات التسيير بالكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال.

ب) الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a=0.05$ بين آليات التسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف في مجمع الصناعي صيدال؛
- ✓ توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة المعنوية $a=0.05$ بين آليات تسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين للمجمع الصناعي صيدال.
- اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي؛ أما مجتمع البحث فقد تكون من 125 موظف وإطار بالمجمع الصناعي صيدال؛ استخدم في هذه الدراسة على أداة الاستمارة والملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات والبيانات.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- ✓ تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمان إستمراريتها، وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال وتطوير الاستجابة الملائمة للحركية التنافسية؛
- ✓ يقوم نجاح المجمع الصناعي صيدال في تبني آليات تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على إمكانياته التنظيمية والمتمثلة في امتلاكه للكفاءات يستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة؛
- ✓ يحرص المجمع صيدال على التوظيف الأمثل للتكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال والاستفادة منها بما يخدم أهدافه الإستراتيجية.
- تقييم الدراسة: كانت الاستفادة من هذه الدراسة الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسة من خلال معرفة أهم آليات التسيير الكفاءات حيث تشابهت دراسة في المنهج المتبع وأدوات الدراسة حيث تم الاستفادة من نتائجها.
- الدراسة السادسة: دراسة "عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام (تجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2015/2014
- "، حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية على النحو الآتي: "ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟" تحاول الدراسة الإجابة عن الإشكالية على النحو الآتي: "ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟" ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بطرح أسئلة جزئية مكملية للإشكالية وهي:
- ✓ ما هي دوافع وحتميات تطبيق التسيير العمومي الجديد؟
- ✓ ما هي مجمل العراقيل والمعوقات التي قد تقف حائلا دون تطبيق فعال للتسيير العمومي الجديد دون التوصليل الإدارة مستقلة بذاتها مواكبة لعصر يتميز بالتغيير المستمر؟
- ✓ هل هناك خطط واستراتيجيات في سبيل تفعيل التسيير العمومي الجديد؟

أما فرضيات الدراسة كالآتي:

- ✓ التسيير العمومي عامل محوري في بناء الخدمة العمومية مثالية للمجتمع؛
- ✓ العالم المعاصر هو عصر للتغيرات وعصر يتميز بهيمنة الشراكة بجميع أشكالها ومطلوب إيجاد منهجية التسيير متأقلمة مع هذه التغيرات ومتكيفة مع متطلبات العصر؛
- ✓ رغم توفر الإدارة السياسية للتغيير وتبني طرق جديدة في التسيير يبقى المشكل الأساسي المطروح في الجزائر يتمحور حول التطبيق والمتابعة.

اعتمدت في هذه الدراسة على مزج بين المنهج الوصفي والمنهج المقارن، بالإضافة إلى بعض الأساليب كأسلوب البحث الأكاديمي: (الكتب ومقالات وملتقيات ودراسة مقدمة في هذا الموضوع)؛ أسلوب البحث المعلوماتي: (عن طريق شبكة الانترنت)؛ القوانين والتشريعات ذات صلة بالتسيير المياه والتنظيم المالية العامة والمحاسبة العمومية في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ حل مشاكل انتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين واعتماد الدقة في قراءة العدادات وكذا حسن الاستماع للزبائن وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات؛
- ✓ تحسين أنظمة الفواتير وتقريبها من خلال الدفع على مستوى كل الوكالات البريدية؛
- ✓ تحسين ظروف الاستقبال من خلال زيادة المراكز الدفع؛
- ✓ تحديث تسيير توزيع وإنتاج المياه بصفة مستمرة؛
- ✓ ضمان التزويد بالمياه الصالحة للشرب على مدى 24 ساعة.

تقييم الدراسة: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية تم الاعتماد على هذه الدراسة كدراسة سابقة مما لاحظنا في هذه الدراسة أنها اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، كما أن هناك تشابه احد متغيراتها مع متغيراتها بالإضافة إلى تشابه في مكان الدراسة حيث قامت تجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه وتحسين المؤسسة الجزائرية للمياه وهذا ما دفعنا إلى اختيارها حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها تحديث التسيير، توزيع وإنتاج المياه بصفة مستمرة ضمان نقل معرفة التسيير.

الدراسة السابعة: دراسة "توفيق درويش فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك)؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2006/2007". تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤل الإشكالية على نحو الآتي: "هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال؟ وما هي العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟" ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بطرح أسئلة جزئية مكملة للإشكالية وهي:

- ✓ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
- ✓ ما هي أهم العوامل التي يمكن تطبيقها وتبناها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

أما فرضيات الدراسة هي كالآتي:

أ) **الفرضية العامة:** للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء العمال؟

ب) **الفرضيات الجزئية:**

- ✓ للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين أداء العمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.
- ✓ تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما مجتمع البحث فقد تحتوي المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي على ستة أقسام ويبلغ عدد العمال فيها (147) عامل والعينة التي قامت بإجراء الدراسة عليها تشمل (92) مبحوث من بين (147) عامل، ومن بين الأدوات المستخدمة في الدراسة البحث الاستطلاعي؛ المقابلة؛ الملاحظة؛ الاستمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي لهم؛ والأقدمية في العمل؛
- ✓ إن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة اقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة؛
- ✓ لتحقيق فعالية القيادة الإدارية وكتدعيم للأنماط القيادية يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء العمال ومن هذه العوامل التي قمنا بإثباته فعاليتها من خلال هذه الدراسة: التدريب؛ الحوافز؛ التسيير الاشتراكي؛ الرقابة.
- ✓ التدريب يساهم في تطوير مهارات ومعارف العمال؛
- ✓ الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال بصفة فعلية؛
- ✓ التسيير الاشتراكي يساهم في تحسين أداء وزيادة الإنتاج؛
- ✓ الرقابة تسمح بمعالجة مشكلات التي تعيق التسيير الحسن للمؤسسة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وقت حدوثها.

تقييم الدراسة: لقد أفادتنا دراسة توفيق درويش في فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء تم الاعتماد عليها حيث تبين لنا معرفة دور القائد في المنظمة، حيث تشابهت هذه الدراسة في معرفة أهم أنماط القيادة المتبعة في إدارة المؤسسة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستمارة حيث توصلت إلى النتائج التالية أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة اقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة.

الدراسة الثامنة: دراسة "بومليت آسية دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة (دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري) مذكرة لنيل الماجستير في جامعة الجزائر 02، بوزريعة، 2011". ومن هذا المنطلق حاولت الباحثة الإجابة على أسئلة الإشكالية وهي كالآتي:

- ✓ هل للقيادة دور في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر؟
- ✓ وهل لتركيب الإدارة العمومية دور في الحد من فعالية القيادة؟
- ✓ وهل النمط القيادي الموقفي هو النمط الأنسب لقيادة الإصلاح الإداري في الجزائر؟
- ✓ وما يميز إصلاحات العشرية الأخيرة عن الإصلاحات السابقة؟

أما فرضيات الدراسة كانت كالآتي:

- ✓ إن إصلاح الإدارة العمومية عملية طويلة ومستمرة تخضع للتقلبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لذلك يعتبر النمط القيادي الموقفي النموذج القيادي الذي يؤدي إلى فعالية الإصلاح الإداري في الجزائر؛
- ✓ تعتبر تركيبة الإدارة العلمية من بين المحددات الموقفية التي تؤثر على فعالية القائد.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكيفي من اجل فهم مهام هذه المديرية والنمط القيادي المنتهج فيها ودورها في إصلاح الإدارة العمومية. استعمل تقنية المقابلة الملاحظة كتقنية تدعيمية، فيما يخص العينة بما أن الدراسة كيفية فمسالة التمثيل غير مطروحة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن الإصلاح الإداري في الجزائر ورغم حضوره في الخطاب السياسي عبر كل المراحل التي مرت بها الجزائر لم يتحقق على ارض الواقع بعد بالشكل المطلوب وذلك عدة أسباب:

- ✓ إن المجتمع الجزائري فقير متن الآليات ولأنساق لذلك فهو يرفض التغيير لأنه يجد فيه تحديد لمصالحه وتراجع الدور الحامي للدولة؛
- ✓ قادة الإصلاح الإداري بعيدون عن المجتمع فهم موظفون عند الدولة تحكمهم الوظيفة العمومية التي تضبط تصرفاتهم وتضع لهم البرامج؛

✓ أسلوب القيادة واحد رغم التغييرات الداخلية والخارجية التي عرفت الجزائر في العشرية الأخيرة التي تستدعي تغيير في أسلوب القيادة لإصلاح الإداري وليس تغيير القيادات.

وبالتالي إن التعلم الجماعي لم يتحقق في الجزائر وان المجتمع لن يستطيع إيجاد الطرق جديدة للتواجد معا وبالتالي عجزت الآليات الجديدة عن قيادة الإصلاح الإداري لان الظروف لم تتغير في الحقيقة بل هناك وهم لان الظروف تغيرت كما قال "مشال كروزي" أن الإصلاح الإداري في المجتمعات المعلقة مجرد وهم.

9.1 صعوبات الدراسة

1. نقص المراجع التي تخص موضوع التسيير الإداري داخل المنظمة بالمكتبة الجامعية خاصة في كلية العلوم الاجتماعية.
2. صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة محل الدراسة وذلك بسبب التفرعات مؤسسة الجزائرية للمياه هذا ما أدى بنا إلى اختيار فرع واحد مما جعلنا نستخدم العينة القصدية؛
3. رفض استخدام تقنية المقابلة من طرف مدير المؤسسة؛
4. تأخر في استرجاع الاستمارات بالإضافة إلى ضياع (20) فتم استرجاع حوالي (68) استمارة من مجموع (80).

الفصل الثاني

مدخل سوسيولوجي للتغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي.

رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي.

خامساً: مراحل التغيير التنظيمي.

سادساً: المداخل النظرية في التغيير التنظيمي.

سابعاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

ثامناً: التغيير وأسلوب القيادة الإدارية.

تاسعاً: التغيير والتطوير التنظيمي.

عاشراً: معوقات وعوامل التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل الحركة المستمرة التي يشهدها العالم، حيث تحتاج المؤسسات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية وفي كيفية أداء تلك الأعمال وهنا يبرز دور القائد الإداري في التعامل مع التغيير وإدارته بطريقة سلمية حتى يحقق الهدف منه متجنباً الآثار السلبية على المنظمة أو العاملين فيها ليحقق التغيير التنظيمي النتائج المرغوب، ومفتاح النجاح لإدارة التغيير لا يكمن فقط في القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، حيث يشكل العاملون في تقلبهم وتأييدهم وتصرفهم ومساندتهم جزءاً هاماً لنجاح التغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي أصبح أمراً ضرورياً لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه وذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة لاستمرار في نشاطها وتحقيق النمو والتطور والتكيف مع محيطها لذلك أصبح وجوباً على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطاتها والتي يجب أن تتم وفق أسس وضوابط معينة ووفق مراحل وخطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير وتؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي

تتميز عملية التغيير بعدد من المميزات ومن أهمها ما يلي:

التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال فالحياة إلى الانتهاء والدنيا إلى الفناء. كما قال الرحمان في عروس القرآن "كل من عليها فان {26} ويبقى وجه ربك ذو الجلال والإكرام {27} فبأي آلاء ربكما تكذبان {28}"¹، فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية. وهذا ما يطلق عليه عصر التغيير الذي يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بان تتغير أو تزول؛

التغيير حركة تفاعلية: إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة وان المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات والحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم؛

التغيير عملية مستمرة: فالتغيير حالة مستمرة تحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية قد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار، ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي لهذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لا نهائية لها وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن وهنا تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير؛²

التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها أي باعتبارها نظاما كاملا. فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع نواحيها إذ أن التغيير في إحدى عناصرها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة. فتغيير نظام الرواتب والأجور ونظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل وساعات العمل وما شابه له أثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر. فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام: التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكية الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة.³

(1) القرآن الكريم، سورة الرحمان، الآية (26_28).

(2) جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 19_20.

(3) جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وبالتالي فإن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث بمعزل عن الأفراد بل يشمل كل المنظمة فعملية التغيير تتم وفق مراحل ومن خصائص عملية التغيير ليس فقط التخطيط والتنفيذ بل توفير بيئة مناسبة له.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء تغيير ومن هذه الأسباب ما يلي:

التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً إذ كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكتبات الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة منذ عشر سنوات كانت الانترنت محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج والتكنولوجية من ناحية التحكم ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسنا في الداخل والخارج سيكون له مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجية الحديثة إن ما نقوم به في اليوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا سيكون أكثر من تكلفتهم وهكذا لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.¹

زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- ✓ اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف والفاقد والضائع ومعالجتها؛
- ✓ معرفة نقاط القوة وتأكيداها مثل عملية التحفيز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والارتباط بالعمل.²

التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المؤسسة من ظروف مختلفة ومواقف مع متغيرات غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.³

ضعف الأداء: يحدث حينما تتبادل المؤسسة زيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائه يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير بالتغيير وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل: فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل في هذه الحالات فإن الضعف يجعلنا نلحظ للتغيير؛

المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير التنظيمي على تحديد الحيوية داخل المنظمة وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة وتخفيف روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.¹

(1) أحمد يوسف داودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) طاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(3) زايد منير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 25.

القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغيير القوانين والأنظمة على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض المعدات لمعالجة مخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وثم يغير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.²

الأزمة: تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة إحداث التغيير للخروج منها؛

الرؤية: أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤيا واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.³

باعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة مما يؤدي بها إلى تغيير في كل نواحيها باعتبارها نظام مفتوح، وعموما يمكن القول بأن الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير تتجلى في الضغوط و القوى الخارجية من التغيير في ظروف السوق أي المنافسة و تطور التكنولوجيا و الخسائر السوقية و في بعض الأحيان القدرة والابتكار والمهارات الجديدة وتحديد الحيوية داخل المنظمة تدفعنا إلى التغيير والرغبة في تحويل من المنظمة الصغيرة إلى المنظمة الكبيرة وتغيير إدارة المنظمة بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولى إدارة الجديدة بفكر جديد مما يؤدي إلى تغيير كلي، وبعد تغيير ثقافة العاملين اتجاه شؤون المنظمة من الأسباب التغيير التنظيمي ولا تقتصر الأسباب الدافعة لعملية التغيير على البيئة الخارجية فقط بل يوجد أسباب فعالة جدا موجودة داخل المنظمة تدفع بقوة نحو التغيير كنمو المنظمة وما يحدث في أعلى الهرم التنظيمي يؤثر على المنظمة مما يؤدي إلى إحداث التغيير كالأزمات والصراع والمنافسة والرقابة الصارمة وفقدان المرونة في العمل وبالتالي يمكن أن تكون أساليب التسيير من الأسباب التي تحدث التغيير.

ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح التغيير بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب معيار المستخدم في التصنيف وهي كالتالي:

1) حسب مدى التغطية: وتنقسم إلى:

✓ **تغيير كلي:** ويشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو مصنع أو الأفراد وهو عبارة عن التغيير الكلي، إن اللجوء إلى الخصخصة أو الاندماج وهو مثال للتطوير الكلي؛

✓ **تغيير جزئي:** ويشمل عناصر الأنظمة وبهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي، فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات؛

(1) احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، صص 27_29.

(2) أحمد يوسف داودين، نفس المرجع السابق، ص 29.

(3) مباح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(2) حسب سرعة التطوير: على النحو التالي:

✓ **تغيير تدريجي:** هو تطوير بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعليم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً يتم بسبب النضج والتعليم والخبرة؛

✓ **تغيير فجائي:** هو تطوير سريع وفجائي يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور.¹

(3) حسب ما يتم تغطيته: وفق كل من:

✓ **المنظمة:** تمثل الاندماج وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة؛

✓ **الإدارة أو القسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلاً مثل الإدارة أو القسم يعاد النظر إليها؛

✓ **المصنع:** بسبب الحريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد بناءه أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه أو غلقه للأبد؛

✓ **الأفراد:** كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية للأفراد مصنع معين كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛

(4) حسب درجة الهيكلة: كما يلي:

✓ **تغيير هيكلي:** أمّا خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف؛

✓ **تغيير عفوي:** هو تطوير بسبب الارتقاء أو النمو الطبيعي للأشياء يحدث داخل المنظمة وبمسئولين بشكل غير رسمي تقريباً؛²

(5) حسب الشكل والمضمون: تنقسم إلى:

✓ **تغيير شكلي:** يركز التطوير على تصميم الأنظمة وإعادة تصميمها دون الاهتمام بتنفيذها بشكل سليم؛

✓ **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية ويتابعون تنفيذها ويجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.³

رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير الإداري لا تأتي بطريقة عفوية؛ وإنما تكون عملية مقصودة وهادفة ومخطط لها؛ يكون الهدف منها تطوير أداء المنظمة أو تغييره نتيجة لظروف خارجية أو داخلية من أجل التكيف مع هذه الظروف وتحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة؛ وتهدف عملية التغيير التنظيمي إلى الآتي:

✓ زيارة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛

(1) صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص50.

(2) أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص ص16_17.

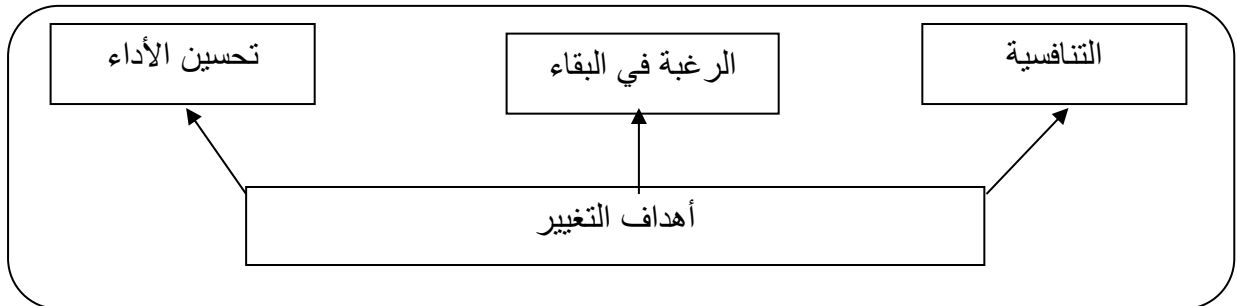
(3) أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص18.

- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهدافها العامة؛
 - ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
 - ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
 - ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
 - ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح؛
 - ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛
 - ✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.¹
- ركزت الأهداف السابقة للتغيير على محاور مختلفة وهي الأفراد والمنظمة نفسها والتطوير والتقنية الحديثة والقيادة، وهذه الأهداف تمت بناءا على الأسباب الدافعة للتغيير داخل المنظمة ولكنها غفلت عن الأسباب الدافعة للتغيير خارج المنظمة.

حيث يرى "HARVEYBROWN" أن أهداف التغيير تتمثل في:

- ✓ التنافسية: حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة؛
- ✓ الرغبة في البقاء: فالمنظمة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تفوق قدرتها على البقاء؛
- ✓ تحسين الأداء: فالمنظمة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغيرات على طرائف العمل والأداء فيها؛²

الشكل (01): يمثل أهداف التغيير.



المصدر: بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، ص 113.

نلاحظ من خلال الشكل التالي أن عملية التغيير تقوم على ثلاثة أهداف أساسية وهي التنافسية؛ الرغبة في البقاء؛ وتحسين الأداء.

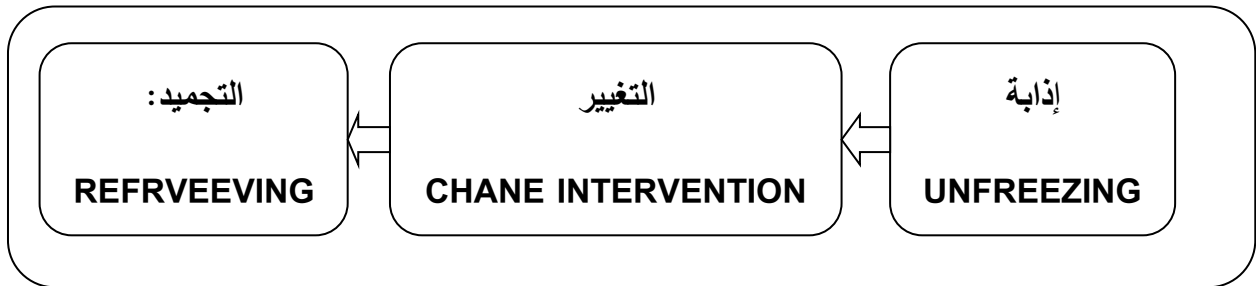
(1) فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18-19.

(2) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، ص 113.

خامسا: مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في طرق التسيير شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة؛ وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح المراحل التي يمر بها التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه "كيرليون" سنة "1951" في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي وتطويره في الأربعينات من القرن العشرين ويوضح هذا في النموذج التالي:¹

الشكل (02): يوضح النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي



المصدر: كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي، مرجع السابق، ص 318.

المرحلة الأولى (الإذابة) مرحلة إزالة التجميد للطرق القديمة": وتتطلب أن يقوم المسئول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير وعند النظر إلى تلك القوى فنجد بعضها يدفع من أجل التغيير فيما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة، بالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى إلا إذا تعادلتا من التجميد فلا بد من زيادة قوة المجموعة الدافعة أو إضعاف القوة المعيقة أو محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة وهنا يتم فك الوضع الراهن وتحرير الموقف والعاملين من أي قيود للتعرف على المشاكل الحالية، وهي خطوة لإفصاح العاملين عن المشاكل ومن طرف الإذابة وتحرير الموقف من العقبات تمهيدا لدراسة المشاكل التالية:

✓ نقد الأداء الحالي وقد يصل الأمر إلى البخس والإقلال من القدر أو زرع الإحساس بالذنب؛

✓ إيقاف أي حوافز عن مسببي المشاكل؛

✓ تغيير بعض الإجراءات الإشعار العاملين بالموقف السيئ؛

✓ نقل مثيري الشغب.²

المرحلة الثانية (التغيير): بعد نجاح المدير في إزالة التجميد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة؛ وذلك بتحديد التغيير الذي يجب أن يطرأ على الوضع الراهن ويقومون بتحديد ما يلي:

✓ الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها وهي: الأفراد؛ الجماعات؛ هيكل التنظيم، الوظائف، وأساليب العمل والإجراءات.

(1) كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 318.

(2) كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي، مرجع السابق، ص 318.

✓ أدوات ووسائل التغيير مثل: تكوين جماعات العمل؛ تكوين لجان إنتاج؛ الإدارة بالأهداف؛ تفعيل الاتصالات الإدارية؛ التدريب؛ مشاركة في الإدارة؛ تقليل العمالة.

✓ طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل للتغيير: تحسين الإنتاجية والأداء؛ تحسين الرضا عن العمل.

المرحلة الثالثة (تجميد حالة التوازن الجديدة): كما بدأ الأمر بإذابة الموقف فهو يجب أن ينتهي بتجميد ماتم التوصل إليه من تغيير أي البقاء عليه وحمايته وضمان استمرار وبقائه، وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت والألقاب المميزة بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة، بالإضافة إلى عقاب من يقاوم النظام الجديد والاتصالات المستمرة من خلال اللقاءات والاجتماعات.¹

كما توجد مراحل أخرى للتغيير تتمثل فيما يلي:

مرحلة الرفض: تواجه عملية التغيير بداية بالرفض، وذلك لأسباب منها عدم وضوح توقعات التغيير والتهديد الوظيفي لهم وعدم توافر المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير؛

مرحلة المقاومة: وتبدأ هذه المرحلة بالصراع والمقاومة وتبدأ بخطوط عملية مثل الشكوى ولوم الآخرين مع الاستعداد لمرحلة الانتقال للمرحلة التالية؛

مرحلة الاستكشاف: ويتم فيها التحول بأكثر إيجابية إلى استكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطرق الصحيحة؛

مرحلة الالتزام: بعد اكتشاف الأساليب الجديدة الملائمة للتعامل مع التغيير تأتي مرحلة الالتزام بالعمل الجديد وهذا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع التغيير.²

وبالتالي فإن عملية التغيير في المنظمات تتطلب جهد منظم حسب المنظمة المراد تغييرها، وحسب وعي المؤسسة بحيث أن عملية التغيير لا تتم وفق برنامج محدد بفترة زمنية بل يوجد العديد من المراحل التي تمر بها عملية التغيير فعلى مسير المنظمة في بداية الأمر أن يخلق الإحساس بمشكلة ما، أو تعرف على الاختلاف بين النتائج الفعلية والمرغوبة من أجل الاستعداد للمساهمة فيه، حيث يخلق هذا الاختلاف الشعور بالحاجة لشيء جديد وضرورة التغيير والاستعداد له عن طريق تخطيط وتحديد الآليات والإستراتيجيات التي تؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد وفق مهاراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي يتم تنفيذها على العاملين حيث يتم تزويد العاملين بمعلومات وأفكار جديدة أي إدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة في كل المجالات المنظمة من الأفراد والأعمال والهيكل التنظيمي

(1) هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص102.

(2) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص184.

مع مقارنة النتائج الفعلية والمرغوبة، كما يجب على المدير أو القائد المنظمة بإدخال الحوافز المادية والمعنوية كالترياقات والمكافآت وإصدار الأوامر ووضع برامج العمل المناسبة كما جاءت بها "التايلورية" ومن أجل تثبيت هذا التغيير أو الوضع الجديد، وعليه يوجد العديد من الباحثين قد تعرض إلى وصف وتحليل مراحل التغيير التنظيمي ولكن تم اعتمادنا على مراحل "كيرليون" كنموذج أساسي.

سادسا: المداخل النظرية في التغيير التنظيمي

لا يمكن لنا حصر كل المداخل التي تطرقت إلى عملية التغيير في المنظمة على اعتبارها أنها كثيرة ومتعددة ولها منطلقات مختلفة؛ بمختلف جوانب عملية التغيير لكننا سنحاول التطرق إلى أهم هذه النظريات وهي على النحو التالي:

النظرية الكلاسيكية (التقليدية): يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها "تايلور (1856-1913)" إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة مثل "فايول (1841-1925)" بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرية المرتكزة على المحولة والخطأ خاصة وإن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال الميسرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة واعتبارها أحد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها لذلك اتجه "تايلور" للعامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل "تايلور"¹؛

حيث أوضح "تايلور" في كتابه هذا بأن أسلوب التسيير وإدارة المنتج في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، كما اعتقد بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا وجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على فصل الطرق المدروسة علميا، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمل حسب اعتقاد "تايلور" يجب أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي:

- أ) تقسيم العمل على أساس التخصص؛
- ب) اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أساس عملية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً وكذلك يدرّب نفسه حسب ما يراه؛
- ت) وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام؛
- ث) المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفضلة والمتعلقة بأداء عمل ما؛
- ج) إيجاد تسلسل رتي بحيث لكل عامل رئيس واحد؛

⁽¹⁾ سليمة على بن يحي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل؛ جامعة الجزائر (2)؛ 2015/2016؛ ص 09.

أما بالنسبة إلى "فايول" فتبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية" والذي كتب فيه عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع "تايلور" إلا أنهما اختلفا؛ فكما عرضنا سابقاً أن "تايلور" ركز على دراسة الإدارة من حيث المستويات الدنيا للتنظيم وتحليل الوظائف ودراسة الحركة والزمن، في حين أن "فايول" أولى عناية بعملية التسيير أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا؛ لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية ونظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها بالمبادئ.

اعتقد "فايول" أن التسيير الجيد يركز على "14 مبدأ" استخدمها في حياته العلمية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات، حيث اعتبر أن التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستيعاب؛ ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة، المركزية، تعويض الأفراد...

إذ حاول "فايول" توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككل كما أنه لا يوجد عدد محدد من المبادئ التي يمكن أن ترفع أداء الأفراد؛ ولا يمكننا اعتبار كل الإجراءات التي تحسن من عمل الأفراد أن نطلق عليها مبادئ.

حيث أن عدة دراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق هذه المدرسة وخاصة التوجه "التايلوري" في ميدان السلوك التنظيمي ومن أهم اعتقاداتهما يلي:

أن التقييم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة لأداء العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي، وقد أثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما قد خلل بكمية ونوعية الإنتاج؛ إذ أن التوجه "التايلوري" لم يراعي العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمومي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.¹

مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد كانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ "التايلورية" وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم الضمان وولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالاضطرابات والغياب، كما أن المشكلة الحقيقية في التنظيم ليست تنظيمًا ماديًا ولكنها تتضمن تنظيمًا إنسانيًا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها، ولهذا فإن المدرسة لها مبادئ تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية لدراسة السلوك التنظيمي حيث بينت هذه الدراسات بان الأجر ليس هو الحافز الوحيد في العمل وإنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية وهكذا فإن الاهتمام قد تحول من التمجيد إلى التركيز على الناحية الاجتماعية. وكذلك أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية، حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب

(1) سليمة على بن يحي، مرجع السابق ذكره، ص 9-10.

وإنما هناك دوافع ذات بعد ببيكوسوسيولوجي. وعلى هذا الأساس يتطلب تغييرا في طبيعة العلاقات بين الأفراد لأن العلاقات تتحكم في سلوك الأفراد نظرا لتشكيل الجماعة بطريقة غير رسمية من خلال تفاعلهم في موقف العمل لأن المسير الذي يكون قادر على خلق مناخ مناسب ورفع الإنتاجية ويثير النزاعات التي يمكن أن تحدث وفي نفس الوقت يدعم العلاقات بين أفراد الجماعة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأهداف ويكون على دراية بمختلف محفزات العمال.

غير أن هذه المدرسة ركزت على التنظيم الغير الرسمي مهملة التنظيم الرسمي كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل مع المحيط ولهذا سلكت منحنى سلوكيا متحيزا، فقد بينت دراسات "كارتن" بأن الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الإنتاجية المرتفعة ذلك أن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا، لهذا اتجهت الدراسات مرة ثانية إلى التركيز على العوامل التكنولوجية والتنظيمية حيث أدت إلى بروز التيار التكنولوجي التقني.¹

التيار التكنولوجي: لا يوجد فعلا وحقيقة مدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم، وإنما يمكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال العلمية في التنظيم حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة الهيكلة والتنظيم المؤسسات والتكنولوجية بالفهم الجيد لهيكلة المؤسسة، إن هذه التحولات التكنولوجية بما فيها من نظم جديدة كالأجهزة لحسابات الالكترونية ونظم المراقبة، نظم التحكم عن بعد كوسائل الاتصال كون عصرنا عصر الاتصالات من أجل تحصيل على أكبر إنتاجية وازدياد درجة التخصص في ميدان العمل.

أما من ناحية التسيير فانه حاول تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج وكذا إثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي ويعتمد هذا التيار على مبادئ التالية:

أ) الاعتماد على التقنيات المتطورة؛

ب) العقلانية في التسيير؛

ت) الاستغلال الأمثل للموارد .

كما أن هذا التيار اقترح العديد من المشاكل منها فصل العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف الذكاء الآلي الذي جعل العامل معقد وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل كالتفكير والاتصال وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة ولهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من التصور الفكري التيار التكنولوجي شيئا سلبيا وذلك لأسباب التي سبق ذكرها، ولهذا اتجهت الدراسات للبحث عن إيجاد سبل للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد في التنظيم كعامل هام لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار، ومن

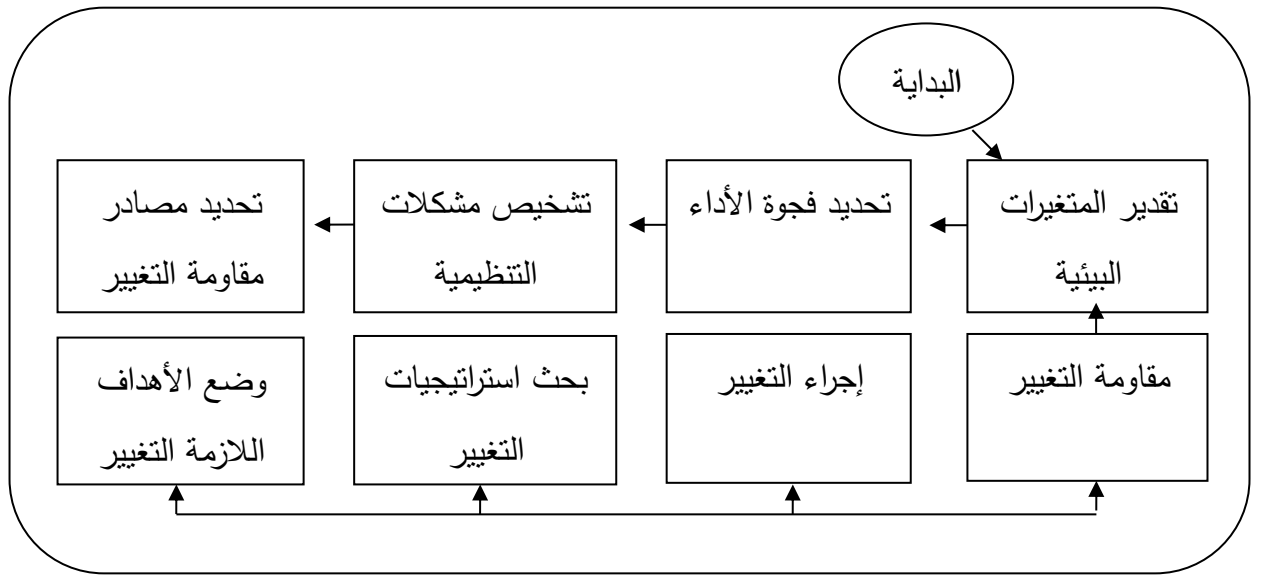
⁽¹⁾ محمد يوسف الفاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، المملكة الأردنية الهاشمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 271-276.

اجل ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات حيث أن إبراز الاتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستويات الهرمية وذلك باشتراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان.¹

سابعا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي هدفان أساسيان هما: تكيف أو تلاؤم التنظيم مع البيئة العمل؛ مقابلة التغيرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد أو العاملين في المنظمة، ولكي يتم التغيير الإداري يقوم المديرين في المنظمة بثماني خطوات أساسية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (03): يمثل عملية تخطيط التغيير التنظيمي



المصدر: محمد يوسف القاضي، مرجع السابق ذكره، ص 113.

يتضح من خلال الشكل التالي الذي يمثل عملية تخطيط التغيير التنظيمي أن استراتيجيات التغيير ثمانية خطوات إذ يجب على مدير المنظمة التعرف على متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة كالمنافسة، التكنولوجيا، السياسات والثقافة والتجاوب معها مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة والأداء الذي تحققه ومعرفة تشخيص المشكلات داخل التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها، بالإضافة إلى بذل المنظمة مجهودات ضد أولئك الذين يقاومون التغيير من خلال توضيح أهداف عملية التغيير (الأهداف الداخلية والخارجية)، بالإضافة إلى إستراتيجية العلاقات في المنظمة كالتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والمهام والأفراد؛ وإجراء التغيير الذي يتم في فترة زمنية معينة وذلك من خلال تقبل سلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة، ومتابعة التغيير من خلال نجاح البرنامج ومدى تطوره .

⁽¹⁾ محمد يوسف القاضي، مرجع السابق ذكره، ص 113.

الخطوة الأولى (تحديد أو تقديرات البيئية): تشمل المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر علي أداء المنظمة كل من المنافسة، التكنولوجيا، السياسات والثقافة، واحد المهام الأساسية لأي مدير هي التعرف علي هذه المتغيرات والتجاوب معها مما يؤدي إلي زيادة كفاءة المنظمة فاستقرار الأسواق والسلع والخدمات أو عدم استقرارها يجب التعرف عليها من قبل إدارة المنظمة. كما أن التطورات الصناعية وتنوع المنتجات وطرق البيع والتمويل والتسعير وغيرها يجب علي الإدارة أن تتوقعها وتتعامل معها عند حدوثها وهكذا بالنسبة للسياسات الحكومية والتشريعية والمالية وأيضا بالنسبة للأذواق العامة والعادات والتقاليد والقيم والأخلاق التي تسود المجتمع.

الخطوة الثانية (تحديد فجوة الأداء): وتعني الفرق بين الأداء الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والأداء الفعلي الذي تحقق، وقد يكون هذا الفرق إيجابيا أو سلبيا والمهم هو التعرف عليه وعلى أسبابه حتى يتسنى القيام بالخطوات التالية؛¹

الخطوة الثالثة (تشخيص المشكلات التنظيمية): والهدف من هذه الخطوة هو التعرف على طبيعة وحجم المشكلات السائدة في التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها، وتنشأ معظم المشاكل الإدارية نتيجة أسباب متعددة وعند تشخيص أي مشكلة يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

✓ ما هي المشاكل الحادة أو الخطيرة التي يجب معالجتها فوراً ؟

✓ ما هي أسباب هذه المشاكل ؟

✓ ما هو التغيير المطلوب لحل هذه المشكلات؟

✓ ما هي قوى العمل أو العوامل التي يمكن أن تقاوم هذه التغيرات ؟

✓ ما هي الأهداف التي نتوخاها من هذا التغيير وكيف نقيمها ؟

الخطوة الرابعة (تحديد مصادر مقاومة التغيير): يحتاج التغيير التنظيمي إلى بذل مجهودات من جانب إدارة المنظمة ضد أولئك الذين يقاومون التغيير وتأخذ المقاومة شكلين أساسيين هما:

النوع الأول (مقاومة الأفراد للتغيير): وذلك لأسباب عديدة منها:

أ) لتحقيق فوائد شخصية فعندما يتم التغيير قد يترتب عليه من جهة نظر الأفراد خسائر مادية ومعنوية؛

ب) الفهم الخاطئ من جانب الأفراد للتغيير؛

ت) اختلاف تقدير الأفراد تخمينهم بالنسبة للتغيير كما تريده إدارة المنظمة.

(¹) سيد محمد، جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2009، ص ص7_8.

النوع الثاني (المقاومة التنظيمية): وهناك ثلاثة أسباب وهي:

- أ) المقاومة الشديدة من جانب المديرين كالأستقرار وعدم التحديد داخل منظمة؛
ب) القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التحديد والابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية؛
ت) الازدواج والتضارب التنظيمي في بعض المجالات .

الخطوة الخامسة (وضع الأهداف): لكي يكون التغيير فعالا فإن الأهداف المرغوبة منه يجب أن يتم تحديدها مقدما وقبل البدء في إجراءات التغييرات المطلوبة لإدارة المنظمة تستخدم نوعين من الأهداف هما:

1. الأهداف الداخلية تتركز على:

- ✓ أداء الأفراد وتغيير اتجاهاتهم؛
- ✓ تحسين القدرة على اتخاذ القرارات؛
- ✓ ترابط و تكامل الوظائف الإدارية؛
- ✓ الإشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة؛
- ✓ زيادة وتنمية دوافع العمل.

2. الأهداف الخارجية: وهي التي تتركز على معرفة التغييرات في المجالات التالية:

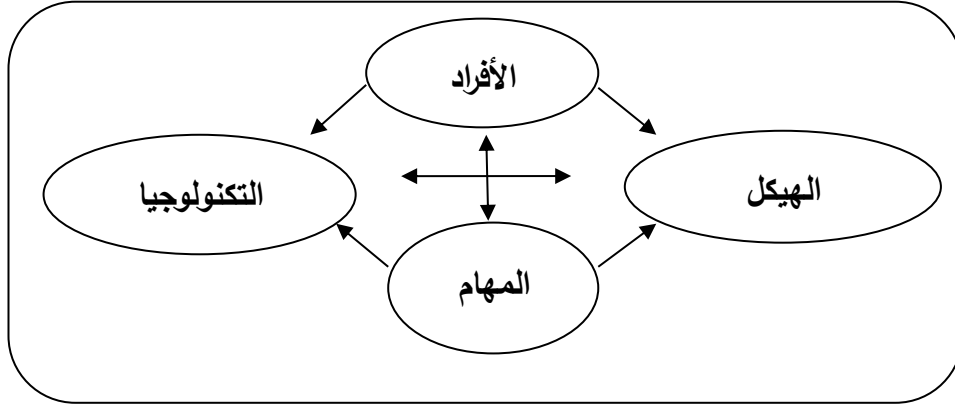
- ✓ تأثير البيئة على وظائف وإدارة الأفراد؛
- ✓ معدلات دورات العمل؛
- ✓ الأرباح؛
- ✓ احتياجات ومتطلبات المستهلكين وخاصة الجدد؛
- ✓ الإنتاجية؛
- ✓ الشكاوى ومعدلات الغياب.¹

الخطوة السادسة (بحث استراتيجيات التغيير): في هذه الخطوة يتم التركيز علي أربعة استراتيجيات متداخلة العلاقات في المنظمة وهي:

التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المهام والأفراد؛

(¹) سيد محمد، جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-12.

الشكل (04): يوضح مدى تداخل استراتيجيات التغيير التنظيمي



المصدر: سيد محمد، جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص12.

وبالتالي يمكن بيان الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي كالتالي:

- أ) تعكس إستراتيجية التغيير التكنولوجي التغيرات في فترة العمل وطرق الإنتاج والموارد الخام ونظم المعلومات وغيرها؛
- ب) أما إستراتيجية الهيكل التنظيمي فهي تحدد التغيرات الداخلية في التنظيم من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية واتخاذ القرار وإعادة تحديد السلطة وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد؛
- ت) إستراتيجية المهام وهي تركز على التغيرات المطلوبة في الوظائف الإدارية في المنظمة وهذه الإستراتيجية قد تزيد أو تنخفض من حجم الأعباء المتعلقة بكل وظيفة بما يؤدي إلى إرضاء الأفراد عن وظائفهم؛
- ث) تهدف إستراتيجية الأفراد إلى تنمية وتطوير المهارات الكفاءات التنظيمية من خلال مختلف برامج التدريب والتطوير التي تحددها المنظمة بناء على احتياجات الأفراد.

الخطوة السابعة (إجراء التغيير): هي الخطوة التالية في عملية التغيير التنظيمي يجب أن تتم خلال فترة زمنية معينة وذلك من خلال تقبل السلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة أثناء وبعد إجراء التغيير المطلوب.

الخطوة الثامنة (متابعة التغيير التنظيمي): وهي الخطوة الأخيرة في برنامج التغيير التنظيمي الذي تقوم المنظمة بتنفيذه وذلك للتعرف على نواحي القوة ونواحي الضعف وعلاج الأسباب التي أدت إلى الحد من نجاح البرنامج، ويعتمد قياس مدى نجاح برنامج التغيير على مستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة ودرجة ومستوى الإنتاجية بعد التغيير ومدى التطور الذي حدث في أساليب وطرق وأنواع الإنتاجية ثم التعرف على مقدار أو حجم التحسين أو درجة الانحراف في مستويات الإنتاج ثم يتم بعد ذلك التعرف على مدى إمكانية استمرار هذه التحسينات التي جاءت نتيجة التغيير التنظيمي.¹

⁽¹⁾ سيد محمد، جاد الرب، مرجع سابق ذكره، ص 17-18.

ثامنا: التغيير وأسلوب القيادة الإدارية

لقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه زيادة الأعباء على القائد الإداري ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير، ومن هنا فإن القائد الإداري يوصل لمرؤوسه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد على مدى إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير؛ وعلى هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي: "القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس كفاءتها ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيدا مع الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما:

أ) كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه؛

ب) مداخل وأساليب تحقيقه.

كما تتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، وقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

القائد ذو المرونة العالية: وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها وب عقلية متفتحة تجعله مستعدا لسماع وجهات نظر جديدة والاقتران بها فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة ويدرك بأن هناك أساليب عديدة لمواجهة المواقف ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه؛

القائد ذو المرونة المنخفضة: فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يتركز على عنصرين أساسيين هما:

✓ إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنهم تدعيم القوى المؤيدة؛

✓ مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.¹

ومن ثم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في العالم، تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير تحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير؛

(1) أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، د ط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 172.

وان التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة؛ فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير وحساب الفوائد بعيدة المدى تلك التغيرات من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية لمنظمة. الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة لاقتصاد العالمي مستقبلاً.¹

وبالتالي نستنتج أن القيادة لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه بحيث أن القيادة تحفز العاملين لأداء التغيير بكفاءة عالية ولا يمكن أن يكون القائد هو الذي يحدث تغييرات داخل المنظمة بدون آخرين أي يستشير أصحاب ذوي قدرات ومهارات ومواهب عالية وكل أطراف باقي الجماعة لكي يكون الجميع على علم واستعداد لهذه العملية، يعني يجب أن يكون هناك تعاون واستعداد من طرف باقي المنظمة والقضاء على أصحاب مقاومة التغيير. "هذا ما جاءت به نظرية الرجل العظيم بحيث تفسر أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة".²

تاسعا: التغيير والتطوير التنظيمي

إن التطوير والتغيير يساعدان المنظمة على تحديد متواصل لقناة الاتصال ومصادر التزود بالمعلومات حول نشاط المنظمة وأعمال المنظمات المنافسة لها في نفس القطاع والتعرف على البيئة التي تعد بدورها إحدى متطلبات الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بتحليل التنظيم.

كما يهدف التغيير والتطوير التنظيمي أيضا إلى زيادة مقدرة المنظمة على النمو والبقاء والذي تضمنه وتؤمنه الميزة التنافسية في التنظيم فلا تستطيع المنظمات في الوقت الحالي البقاء على قيد الحياة باعتبارها جزء من النظام الاجتماعي إلا إذا كانت منافسة على المستوى المحلي والعالمي، فالتغيير والتطوير التنظيمي يكون مقترنا وتابعا للتغيير في الظروف البيئية للتنظيم؛ كما يساعد التغيير والتطوير التنظيمي الموارد البشرية للتنظيم على إبداء قدراتهم وحفزهم وكيفية التعامل معهم في الوقت الحاضر والتي تعد في غاية الأهمية وستزداد في المستقبل أهمية للموارد البشرية كأهم مصدر من مصادر تحقيق التفوق والميزة التنافسية؛

ومن هنا نستنتج بأن التغيير والتطوير في المنظمات أصبح مسألة مصيرية بالنسبة لكافة أنواع المنظمات فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء كما أن منظمات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت في ظل عدم التنبؤ البيئي في بيئة شديدة التنافس في شتى الجوانب التكنولوجية، السوقية، الاقتصادية، الاجتماعية والزبائن؛

(1) أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(2) احمد قوراوية، فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 268.

إن التحدي الأول يكمن في إدراك وإحاطة المنظمات لهذه التغييرات البيئية خاصة مع الانفتاح مع الأسواق العالمية وما جاءت به من تبني لمعايير تقدم الخدمات بصفة عالمية وسرعة انتقال المعلومة والأموال بالإضافة إلى سرعة التسليم وتقديم الخدمات، وهذا ما أصبح سهلاً في زمن العولمة، ولا يكون ذلك إلا بامتلاك المنظمة لأدوات التكيف البيئي السريع مع هذه التغييرات؛

ومن هنا يصبح تبني المنظمات لمنهج التغيير والتطوير التنظيمي في كافة الأقسام والمستويات التنظيمية ضرورة ملحة لدعم الميزة التنافسية للتنظيم ودعمه لتحقيقها على المستوى المحلي والعالمي، والتحدي الثاني الذي يمكن أن تواجهه المنظمات هو إقناع العاملين بأن التغيير يتم من أجلهم أولاً ومن أجل التنظيم ثانياً فهم دائماً وسيلة التغيير وغايته، ولا يكون ذلك إلا من خلال التمكين والمشاركة في صياغة أهداف التنظيم ورسالته.¹

وكخلاصة يمكن الخروج بها هو أن التطوير والتغيير التنظيمي يشمل للمنظمة، بحيث ينصب على المستقبل البعيد وهو يتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها.

عاشراً: معوقات وعوامل عملية التغيير التنظيمي

كثيراً ما يواجه التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد لذلك لا بد أن يتم بطريقة سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة ومتدرجة وذلك باستخدام مجموعة من العوامل المساعدة في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

1) المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي:

الخوف من الخسارة المادية أو توقع الكسب المادي: يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير تقع معظمها على مستوى الإدارة والمستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول خوف من التغيير وقد ينتج عنه مقاومة للتغيير، كما يسود الشك بأن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مقابل تخفيض في الأجر أما إذا تمكن القادة من إقناع المنفذين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع سيجهتدون في عملية التغيير؛

الشعور بالأمان والخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات اتجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛

الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية وحتى يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما يدفعه إلى المحافظة على الوضع خوفاً من التغيير؛

⁽¹⁾ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، عمان، الأردن، ص ص 92-93.

درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير دون الاعتقاد أن هذه القيادة عليه لأنها تكثر التوجيهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي علي الحساسيات في المهد ينبغي أن توضح الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي؛

الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية مما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المنهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة الشفافية في المنظمة بعناية.¹

2) العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي: هناك مجموعة من العوامل التي تساعد علي إنجاح عملية التغيير أهمها ما يلي:

- أ) إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته؛
- ب) تبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه؛
- ت) تطبيق التغيير تدريجيا حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية؛
- ث) أن تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه؛
- ج) مشاركة جميع العمال في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور ما يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير؛
- ح) إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي.²

(1) ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 91-92.

(2) كامل محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 319.

خلاصة الفصل

لقد صار التغيير ضرورة من ضروريات التطور والنجاح، وقد شهد وقتنا الحالي مجموعة من التغييرات المتسارعة والمتلاحقة وهي لا تقتصر على البيئة الخارجية فحسب، وإنما تمس كثيرا من جوانب العمل التنظيمي الداخلي وهي بالأخص تتعلق بالأفراد وأهدافهم الوظيفية وكذا التغييرات التي تمس الهياكل والأنظمة ومستويات العملية التنظيمية والتي تسعى في الأخير إلى حماية المنظمة من الانكماش والركود ودفعتها نحو التطور، ومن أهمها توصلنا إليه في هذا الفصل أن التغيير التنظيمي هو الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والأزمات والتجديد في عملياتها لإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة، وتتميز عملية التغيير التنظيمي بخصائص متعددة فالتغيير أمر حتمي وضروري باعتبار أن المنظمات في عصر التغيير والديناميكية في كل المجالات، كما أنه حركة تفاعلية باعتبارها تنتقل من حالة إلى أخرى رغبة للوصول إلى أعلى الدرجات في التنظيم، والتغيير يطرق باب أي مؤسسة كبيرة أو صغيرة باستمرار بالإضافة إلى أنه عملية شاملة، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها في جميع نواحيها.

إن عملية التغيير تتم عبر مراحل وخطوات تبدأ بمرحلة إذابة الجليد والتي يتم من خلالها إحساس الأفراد بالحاجة للتغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة ثم تنتهي بمرحلة تنفيذ التغيير وإثباته على الواقع، كما أن عملية التغيير لها عدة جوانب فهناك أنواع للتغيير تصنف حسب معايير متنوعة وهناك أسباب ودوافع للتغيير، كما أن هناك عدة استراتيجيات ونظريات التي تساهم في تفسيره بالإضافة إلى التطور التنظيمي والقيادة الإدارية لما لهما دور بارز في إحداث عملية التغيير التنظيمي، وهناك مجموعة من العوامل الداعمة والمهادفة لإنجاح التغيير كالكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة وبناء جو من الثقة والانفتاح، وهناك أيضا عوامل تؤدي إلى إعاقة عملية التغيير كعدم وضوح أهداف التغيير أو عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير، وجماعة مقاومة التغيير نتيجة تخوفهم من نتائج التغيير.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

طرق التسيير الفعال في المنظمة

تمهيد

أولاً: المسير (الأدوار، الوظائف، المؤهلات، الأقسام)

ثانياً: وظائف وخصائص تسيير المنظمة.

ثالثاً: أنواع التسيير الإداري.

رابعاً: المداخل النظرية في التسيير.

خامساً: مراحل تسيير المنظمة.

سادساً: إصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية.

سابعاً: الأزمة والتغيير الإداري.

ثامناً: التغيير الإداري والطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير.

تمهيد

بفعل التطورات الكثيرة التي عرفتھا المؤسسة وأصبحت تتميز بالتعقيد وكبر الحجم تتطلب التسيير المحكم والمسيرين أكفاء يشرفون عليها من اجل تحقيق الفاعلية والكفاءة اللازمتين لأية مؤسسة فهي بحاجة إلى الاستغلال الجيد لمواردها المالية والمادية والبشرية وهو ما يتمن خلال توفير مسيرين بمهارات وكفاءات متنوعة وتقومون بأدوار مهمة داخل المؤسسة عند قيامهم بمختلف الوظائف الإدارية، فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير من ناحية التطبيق القوانين والإجراءات في الواقع.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز ادوار المسير ثم مسؤولياته عند قيامه بوظائف التسيير ومنه ممارسة مهاراته الإدارية في المؤسسة واهم الطرق التي يتبعها خلال فترة تسييرها.

أولاً: المسير (الأدوار، الوظائف، المؤهلات، الأقسام)

1_1. ادوار المسير: يتبع "متبرج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بمعرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف

حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل ادوار معينة صنفها في ثلاث مجموعة وهي:

الأدوار العقلانية: وتتمثل في تامين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

أ) **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسيرون الآخر ونبأته هو الممثل وصاحب الأمر في عمله؛

ب) **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه الرؤوسين؛

ت) **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

الأدوار الإعلامية: وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

أ) **الملتقط للمعلومات** التي تفيد في تسير شؤون عمله؛

ب) **موصل اطلاع** الرؤوسين علي مجربات العمل؛

ت) **المتحدث مع** الجهة الرسمية و صاحب النفوذ في الداخل والخارج.

الأدوار التقريرية: وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:

أ) **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور؛

ب) **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع؛

ت) **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعينين باستعمال الوسائل¹.

1_2. وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة، ويمكننا أن نذكر الأعمال

التي يقوم بها المسير:

✓ التخطيط وتحديد السياسات؛

✓ تنظيم أنظمة الآخرين؛

✓ تفويض السلطة والمسؤولين؛

✓ الرقابة على النتائج المطلوبة؛

⁽¹⁾ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، مرجع سابق ذكره، ص ص 17-20.

✓ الإشراف على تقديم النتائج؛

✓ إصدار الأوامر والتعليمات؛

✓ تفسير وتبليغ السياسات؛

✓ تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري؛

✓ تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.¹

1_3. مؤهلات المسير الناجح: لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدامها استخداما صحيحا، ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وان يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تتبع تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع علي عاتقهم مسؤولية تنفيذ الخطوة وسيتعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

✓ امتلاك الطاقة الإدارية؛

✓ المحافظة علي السلك الإداري ومميزات القيادة؛

✓ القدرة علي تكوين الرجال وإعدادهم؛

✓ الجدارة في استخدام التنظيم؛

✓ إبداء الآراء؛

✓ ضبط النفس، الاستقامة، القدرة علي تنسيق أعمال الزملاء، الرقابة.²

1_4. أقسام المسيرين: يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

المسيرون القاعديين: يقومون بالإشراف علي المستخدمين وعلي استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية حيث يتفوقون علي زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد؛

المسيرون الأواسط: يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعدون من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكيد من حسن تسيير التنظيم ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات؛

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع نفسه، ص 18.

(2) إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط 2، دار النشر الكتاب، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 12-13.

الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل أو البيع.¹

ثانياً: وظائف وخصائص تسيير المنظمة

لقد حددت الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير عدة وظائف وخصائص وهي كالتالي:

2_1. وظائف التسيير في المؤسسة:

وظيفة التخطيط: يعني توجيه وتنظيم المؤسسة حسب مجموعة من المعايير المتبناة قصد إنجاز المشروع والتخطيط وسيلة للتحفيز إلا أنه يجعل من كل فرد أو هيئة تعمل على إنجاز وتجسيد الجزء الذي يهمها من الخطة ويسهل عملية الرقابة من خلال الأهداف المسيطرة والانجازات المحققة وله مبادئ ومنها مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف ومبدأ أسبقية التخطيط، مبدأ شمولية التخطيط ومبدأ فاعلية؛

وظيفة التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، الهدف منها هو جمع بطريقة منتظمة ومستخدمة كل الموارد الإنسانية والمادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة المرسومة، وله أنشطة متعددة كتحديد أنشطة العمل التي يجب أن تجز لتتحقيق الأهداف التنظيمية وتصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية وتفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة وتصميم مستويات اتخاذ القرارات؛

وظيفة التوجيه: هي إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق الأهداف المنظمة وتكون عملية التوجيه هي التحفيز والقيادة والاتصال؛

وظيفة الرقابة: عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحراف بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات ومن أهمية الرقابة التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح والوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ والتأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه.²

(¹) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، مرجع سابق ذكره، ص ص 12-14.

(²) صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص ص

2_2. الخصائص التسيير الإدارية: يوجد عدة خصائص لفن التسيير نذكر منها:

التصورات الأولى: لا يمكن للمسير أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو مقدم عليه للمؤسسة لذا من الضروري أن يرسم له تصور لكل البديهة الأولى؛

توفر الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة كثيرا ما تعتمد الإستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكون مضبوطة عمليا؛

توفر التخطيط: نعي به رسم الإستراتيجية والعوامل والفروع التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا، يوضح مخطط للتعامل مع جميع الموجودات داخل المؤسسة كرواتب وتسديد القوانين؛

معرفة السياسة العامة: لا يمكن لأي مسير داخل منظمة أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها الإدارة كنظام تسيير شمولي وخاصة ما تتعلق بعناية وهدف المرفق العام؛

الروح الاتصالية: لا يزال المسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة للتسيير لأنها تتضمن انتقال المعلومات عبر المستويات الرسمية¹.

ثالثا: أنواع التسيير الإداري

للتسيير أنواع متعددة نذكر منها:

3_1. نمط التسيير المتسلط (المستغل): ويتميز هذا النمط بالمسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة والعلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة عن وحدة تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل وغياب نسبي لروح الفريق، السلطة تكون مركزية القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين؛

3_2. نمط التسيير الأبوي: ويتميز بما يلي:

- ✓ التحفيز مبني على المكافأة والعقوبة؛
- ✓ هناك ضعف في المسؤولية (عند العمال)؛
- ✓ القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات الدنيا.

⁽¹⁾ عز الدين زعباط، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، السنة الثانية علوم تجارية جامعة محمد الصادق بن يحي جيجل، 2020/2019، ص 03.

3_3. نمط التسيير المبني على التشاور: ويتميز بما يلي:

- ✓ يستخدم لتحفيز مرؤوسين كثيرا من الأساليب الإيجابية؛
- ✓ يسمح بالاتصالات في اتجاهين؛
- ✓ يحاول الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسين بطريقة بناءة.

3_4 نمط التسيير بالمشاركة: يؤمن بالعمل كفريق واحد، يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة.¹

رابعاً: المداخل النظرية في التسيير

هناك مجموعة من النظريات ومدارس قامت بتفسير التسيير داخل المنظمة أهمها ما يلي:

مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال وقد اهتمت بالعمال ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم وظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب "هاوثورن" التي اشرف عليها "إلتون مايو" ويعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع مشاركة العمال و إعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من اجل رفع مستوى إنتاجيتهم ولا مركزية السلطة والمسؤولية وتحسين جو العمل، وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة لا سيما تفسير سلوك التسيير داخل المؤسسة إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات بسبب إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني، التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال الحوافز المادية؛

مدرسة العمليات الإدارية: يعتبر أنصار هذه المدرسة بأن الموارد البشرية تشكل احد الوظائف الأساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية وناجحة وتتمثل هذه الوظائف الخمس في وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والإدارة والتوظيف فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في إنجاز المهام المطلوبة، وأصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلية؛

النظرية الموقفة: على العكس من نظرة المداخل السابقة فإن المدير الناجح في هذه النظرية هو من يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم على تحقيق الأهداف وفق ظروف معينة، ففي الوقف الذي تحاول فيه المداخل السابقة الوصول إلى أفضل حل وتعميمه كنموذج، فإن "Lawrence" و "woodward" ضمن المدخل الموقفي لا يعتمدان

(¹) منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، 2016-2017 ، ص23.

بتطبيق الحلول العامة علي طريقة الوصفات الجاهزة، بل معالجة الوضعيات حالة بحالة، وصحيح أن هذه النظرية تعطي حرية ومرونة ومبادرة أكبر لكنها تعطي الفرصة للمديرين لتقديم اعتذاراتهم وتبريرات لفشلهم في التسيير.¹

مدرسة التسيير: حاولت هذه المدرسة من خلال الاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها والبحث عن المدرسة المثلي للواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أو لبعضه، ومنها نظرية "السياق الحتمي" و"الإدارة بالأهداف" و"التخطيط الاستراتيجي" وتطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل وتخطيط التغيير الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم كما تطبق الطرق الاجتماعية تقنية واجتماعية واقتصادية لحل المشاكل التنظيمية.²

مدرسة السلوكية: يعتبر أنصار المدرسة السلوكية بالإضافة إلى افتراضات مدرسة المنظومة أن السلوك العامل هو جوهر العمل الإداري كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة.³

خامسا: مراحل تسيير المنظمة

من أهم مراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية يمكن ذكرها كما يلي:

مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967): كانت مرحلة التسيير الذاتي أول تجربة اتخذتها الجزائر بعد الاستقلال حيث كانت أمرا حتميا أملت الظروف التي كانت سائدة ومن أهمها غياب نسق القانوني والإدارة المهيكلة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني، وهكذا برز أول هيكل تنظيمي للمؤسسات الجزائرية ملء الفراغ القانوني مع صدور قرارات التسيير الذاتي إلا في 22 مارس 1963، وقد أدى التسيير الذاتي إلى إيجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة الموروثة عن الاستعمار ومن النتائج صدور هذا القانون تشكيل لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تحت الوصية المباشرة للدولة وهو إجراء بشكل تناقضا على مضمون التسيير الذاتي مما يدل على تردد السلطات المركزية آنذاك فيما يخص تطبيق مبدأ المركزية أو اللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية، بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية منتشرة بين العمال وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وقد عاد الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات بل والتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي،

(1) حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة للنشر، جامعة قالة 2004، جامعة 8 ماي 1945، ص ص 29-32.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006، ص ص 92-93.

(3) بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2017، ص ص 39-46.

مرحلة المؤسسة الحكومية (1968-1971م): بعد فشل التسيير الذاتي الذي لم ترقى إلى النموذج التنموي للبلاد جاءت مرحلة تسيير الشركات الوطنية والتي تميزت بظهور شركات وطنية ضخمة خاصة بعد قرارات التأمين التي شرعت فيها الدولة وتعتبر هذه البداية الحقيقية لخلق مؤسسات وطنية، وقد تدعم ذلك بحركة بناء الوحدات الإنتاجية الضخمة اعتمادا على مداخيل البترول، مما أدى إلى إيجاد قاعدة صناعية معتبرة ومن هنا برزت إستراتيجية جديدة في تسيير المؤسسات تكون فيها الدولة هي المرتكز الأساسي تميزت هذه المرحلة بإقامة صناعة ثقيلة واعتماد المخططات التنموية وبوحدة الإدارة، لقد هدفت السلطات السياسية في تلك المرحلة إلى التعجيل بتصنيع البلاد وبناء القواعد الاشتراكية وتحقيق رأسمال المؤسسات الوطنية الكبرى التي لعبت دورا قياديا في توجيه التنمية في جميع الميادين.¹

مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: إن خروج الجزائر من حرب استعمارية مع القوى الرأسمالية ومعاناة الشعب الجزائري من الاستعمار الذي عمل على استغلال الأهالي و تشريدهم وطردهم من أراضيهم مما أدى إلى نزوحهم، كل ذلك أدى بالقادة السياسيين في عهد الاستقلال إلى اختيار المنهج الاشتراكي وسياسة التأمين الصحي ومساعدة العمال وترقيتهم، مما أدى إلى بروز نتائج عكسية على السلوك المهني للعمال ومستوى تفانيهم في انجاز مهامهم؛ إن مكانة العامل في المؤسسات العمومية ودوره في تسييرها والقوة التي وضعها المشروع بين يديه في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، عوامل ساهمت في تكوين اتجاهه نحو المطالبة بمزيد من الحقوق من اجر نقل وسكن ومطعم ترقية دون أن يقابل ذلك مجهود في الأداء ورفع المردودية وأن السياسة الاشتراكية المتبعة على مستوى المؤسسات العمومية وتعزيز مفهوم ملكية الحكومية للمؤسسات الإنتاجية، وعدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعامل وعدم ارتباط مجهوده بالترقية عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن الأداء واجباته المهنية، ومن خلال هذه العوامل نلاحظ أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كطريقة للإدارة و التسيير ساهم في منع تسيير مؤسسة الإنتاجية وأن ارتفاع مداخيل المخزونات في السبعينات والثمانيات من القرن (20) أدى إلى إخفاء عيوب طرق التسيير المتبعة إلا أن انخفاض مداخيل الجزائر وتعمق الأزمة الاقتصادية، عوامل أدت إلى إعادة النظر في أساليب التسيير واضطرار الدولة إلى خصخصة غالبية المؤسسات العمومية واعتماد الاقتصاد الحر كأسلوب لمعالجة مشاكل التسيير في المؤسسات الجزائرية رغم أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات أصبح في عالم كان إلا أن العامل الجزائري لا زال يعاني من بعض القيم والممارسات السلبية التي اكتسبها في تلك الفترة وهو ما يتطلب جهودا لتصحيح الأخطاء ومفاهيم العمل والممارسات المهنية في المجتمع الجزائري.²

مرحلة إعادة الهيكلة: تميزت هذه المرحلة بسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة احتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين مما يسهم في توقع أخطار على الصحة واستمرار التنظيم ويؤدي كذلك إلى أزمة التسيير كالمنافسة الخارجية والتبعية التكنولوجية وتموين، كل هذه المشاكل ولا سيما حجم المؤسسات اقتضى إعادة هيكلتها ماليا وعضويا، إن عملية إعادة الهيكلة هي تقسيم الشركات الكبرى إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من اجل مواجهة الصعوبات وتحرير من الضغوطات التي كانت تقيدها، مما بين

(1) بوفلجة غيات، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، الطبعة الأولى، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، 2010، ص 7.

(2) بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 13.

الأسباب إعادة هيكلة الشركات الوطنية هي ضخامة الحجم الشركات الوطنية الجزائرية من حيث الصعوبة التحكم في التسيير هذه المؤسسات والوسائل القديمة في طرق التسيير أظهرت مشاكل للمسؤولين والعمال، ونقص الإمكانيات، وتجربة المسئول الجزائري أدت إلى ظهور بعض من المشاكل الاجتماعية للعمال مما يؤدي إلى عرقلة سير عملية الإنتاج لذلك تهدف إعادة الهيكلة إلى تفكك الشركات الكبرى وإزالة مظاهر البيروقراطية التي تقتل روح المبادرة.¹

مرحلة الاستقلالية: مرحلة استقلالية المؤسسات بحيث ومنذ هذه الفترة ظهر تخطيط في خيارات متوالية أدت إلى تراجع عن عقيدة الدولة المستثمرة، فالاستقلالية منحت المؤسسات بعض من جوانب التحرك والتي وضعت منها سياسة التوظيف والقيام بدور الرقابة المباشرة وتنفيذ مباشر لعمليات الإنتاج، وقد شرع بعد هذه المرحلة في إعادة النظر فبعد أن كان تدشين المصانع الكبرى والمركبات الضخمة، أصبحت محل نقد كبير من طرف فئات أخرى، وحيث أصبحت فكرة تفكيك المركبات الضخمة إلى المؤسسات أمرا ملحا من خلال مشروع إعادة الهيكلة والتي منها تفرعت مؤسسة نפטال عن سوناطراك، والتنازل عن المؤسسات إلى القطاع الخاص الوطني الأجنبي فحتى أسواق الفلاح والمساحات التجارية الكبرى. ومن الأسباب التي أدت إلى الاستقلالية:

- ✓ التدخل الكبير للدولة في جميع الأمور هذه الوظيفة جعلها تتدخل في وضع أهداف المؤسسات الاقتصادية واتخاذ القرارات مكانها؛
- ✓ المشاكل المالية التي تعرض لها الاقتصاد الوطني بصفة عامة نتيجة تدهور قيمة البترول، حيث أن الهدف هو البحث عن فعالية أحسن للجهاز الاقتصادي من خلال إعادة الاعتبار للمؤسسة الاقتصادية بتحديد أهميتها وشخصيتها؛
- ✓ إعادة إعطاء الحق للمؤسسة في إدارة أعمالها بنفسها وتحديد ديمقراطية ولا مركزية التخطيط عن طريق التقليل من تدخلات المركز بالإضافة إلى تحديد الأجور وقواعد التشغيل والمكافآت والتحويل على المعاش على أساس المساواة في الأجور لفئات متساوية.²

سادسا: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية

إن من أهم الخصائص التي تميزت بها المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية كانت غير متحركة في إنتاجها بسبب عدم سيطرتها على التموين بالمواد الأولية، وهذا ناتج عن كون قرار الاستثمار كان مركزيا وان تنظيمها الداخلي وطريقة هيكلتها كانت مركزة أكثر علي ضرورة تلبية حاجيات المؤسسات الخارجية وأهملت متطلبات الذاتية ولم تأخذ بعين الاعتبار أساليب التسيير الحديثة الملائمة للهيكل والأجهزة، ومن بين الخصائص التي تميزت بها المؤسسة عشية الإصلاح نجد أنها كانت تتخبط في عجز مالي فادح يترجم في شكل مردودية مالية ضعيفة والمديونية الداخلية قوية، بالإضافة إلى تواجد رأس المال غير كافي وضعيف لا يغطي احتياجات المؤسسة.

⁽¹⁾ مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة أسباب الأزمة وأثرها في المستقبل المنظمة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 2016-2017 ص ص 40-41.

⁽²⁾ مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة أسباب الأزمة وأثرها في المستقبل المنظمة الجزائرية)، المرجع نفسه، ص ص 41-45.

إذن تعود المشاكل العويصة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة وخاصة مشاكل التسيير وذلك نتيجة الدور الاحتكار في الممارس من طرف الدولة أدت هذه الوضعية إلى بروز الظاهرة البيروقراطية في التسيير علي مستوى اقتصاد المؤسسة وأرضية التخطيط، باعتبار المؤسسة العمومية كانت تعمل في إطار متناقض وبعيدة عن الإبداع وغير قادرة علي التسيير شؤونها الداخلية بكل الحرية وذلك نظرا لتدخل مختلف قنوات المراقبة الخارجية وهذا ما أدى إلى إعادة ضبط العلاقة بين المؤسسة والدولة تحت ما يسمى بالاستقلالية المؤسسات¹.

سابعا: الأزمة والتغيير الإداري

لقد شهدت الجزائر خلال العقود الماضية تطبيق برامج تطوير والإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى نهوض بالمؤسسة والبحث عن الكفاءة ومحاولة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة إلى أنها لم تكون ذات نجاح وشهدت المؤسسة أهم عملية التغيير من خلال برامج الإصلاح إذا فإن واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية هو محاولة إزالة تناقضات الموجودة داخل التنظيم، إلا أن المؤسسة العمومية باستثناء القطاع الخاص ورثت نظام تسيير تراكمات تناقضاته من مرحلة إلى أخرى وتعاني المؤسسة من مشاكل شكلت عائقا أمام تطورها وتواجه تحديات البيئة مرتبطة بعملية تحول إلى اقتصاد كما نجد مشاكل بسوء التسيير كنقص الخبرات في مجال التسيير بالإضافة إلى قلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة، مما جعل المؤسسة اقل مردودية كما أن إهمال الاستراتيجي، وصعوبات المالية وغياب التمويل ورؤية التوسعية، فقد عاشت المؤسسة نظام مغلق فهي ليست حرة في التسيير ومراقبة أموالها وإنما يقوم البنك بذلك بموجب الرقابة المركزية وعدم التحكم إلا قليلا في الثروة البشرية كما أن لها المنافسة خارجية المزيفة والقيود المفروضة علي المؤسسة العمومية فرغم تحول المؤسسة الوطنية إلى استقلالية فإن ارتباطها بالدولة فرض عليها هذه القيود².

ثامنا: التغيير الإداري والطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير

توجد عدة طرق تساعد في حل مشاكل التسيير اليومية واتخاذ القرارات المناسبة من بينها:

- ✓ استعمال الخبرة السابقة للمسير التي تعكس تجاربه لها أهمية بالغة في مساعدة المسير في اتخاذ بعض القرارات أو معالجة بعض المشاكل إلى انه قد لا يستطيع الاعتماد علي تجاربه نظرا للاختلاف الظروف؛
- ✓ تطبيق الدراسات النظرية وهنا يستعين المسير بالكتب التي تتناول مشاكل مشابهة؛
- ✓ الطريقة العلمية وهي من أفضل الطرق وتستوجب تكوين المسير حيث يكون مختصا في مجال الإدارة والتسيير؛
- ✓ الاستعانة بمكاتب المتخصصة في حالة عدم اختصاصه أو تعذر عليه إيجاد الحل³.

(1) مرياح مليكة، المرجع نفسه، ص 41.

(2) مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 43.

(3) مفيدة يحياوي، التقنيات الكمية في إدارة الأعمال (محاضرات وتمارين)، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 08.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية التسيير وظيفة هامة وحيوية لتأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من اجل إنتاج استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها، فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير ليس من ناحية التطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من اجل إحداث توافق مع الظروف المتغيرة وبهذا فإن المنظمة والبيئة المواقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية و نجاح المسير ويمكن القول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة تتطلب المسير الجيد تتوفر فيه كل خصائص من كل النواحي من اجل تطوير المنظمة واستمرارها .

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية.

ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.

ثالثاً: أدوات وتقنيات الدراسة.

رابعاً: عرض وتحليل الاستمارة.

خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.5. نتائج الملاحظات الميدانية.

2.5. نتائج الاستمارة.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على أهم المفاهيم ومضامين كل من التغيير التنظيمي وطرق التسيير التي يعتمد عليها المسير في المنظمة، سنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها في هذا الفصل الثاني والفصل الثالث بدراسة تطبيقية من اجل الوصول إلى إثبات النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري، وإسقاطها على ارض الواقع. وقد تمثل نموذج دراستنا هذه في " مؤسسة الجزائرية للمياه ولاية -تيارت-"، بغية الوقوف والاطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري وبين الجانب التطبيقي في معرفة أسباب التغيير داخل الإدارة وطريقة التسيير التي يستخدمها المسير داخل المؤسسة قمنا بدراسة الميدانية.

يتناول الفصل الأخير من الدراسة عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات جمع البيانات الاستمارة الملاحظة، وقد شمل هذا الفصل ما يلي:

- ✓ مجالات الدراسة الميدانية؛
- ✓ المقاربات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ✓ أدوات وتقنيات المتبعة في الدراسة الميدانية؛
- ✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛
- ✓ مناقشة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية، فهي وحدها قادرة على الكشف الواقع المدروس وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة في الزمان والمكان، ولذلك توجب على الباحث ضرورة إيجاد التكامل والارتباط بين الدراسة الميدانية والجانب النظري.

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى "المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)" والمتواجدة على مستوى ولاية -تيارت-.

لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية للمياه: وهي (E.P.E.TIARET) وليدة مؤسسة توفير تسيير وتوزيع المياه (ADE) الجزائرية للمياه -تيارت- مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حيث تأسست سنة (1983) خصيصا المهمة توفير تسيير وتوزيع المياه لخمس ولايات تيارت، تسمسيلت، سعيدة، النعامة، البيض، تحت مرسوم رقم "83-331" المؤرخ في (1983/05/15) ثم عدل بمرسوم رقم "106/87" فكان ينص على تسيير مؤسستين -تيارت-، -تسمسيلت-.

نظرا للمرسوم التنفيذي رقم "101/01" المؤرخ بتاريخ (21 أبريل 2001) القاضي بإنشاء الجزائرية للمياه وتم تنفيذه بتاريخ (2003/01/01) القاضي بضم مؤسسة الجلفة لمنطقة -تيارت-، وفي (19 ماي 2007) تحولت إلى وحدة -تيارت-.

تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه: أنشئت المؤسسة الجزائرية للمياه عن طريق المرسوم المؤرخ في (2001/04/21) تبعا لتحويل المؤسسات الجهوية والولائية لإنتاج وتوزيع وتوفير المياه عبر الوطن. وهي عبارة عن مؤسسة وطنية وعمومية ذات طابع تجاري من أهم مهامها: إنتاج، توزيع وتوفير المياه الصالحة للشرب ومنها انبثقت مؤسستنا للجزائرية للمياه لولاية تيارت التابعة لمنطقة معسكر والتي تشرف على تسيير (07) بلدية من أصل (42) بلدية عبر الولاية بكثافة سكانية من العدد الإجمالي تقدر بـ (70%).

أ) البلديات المسيرة من طرف المؤسسة: وهي موزعة كما يلي:

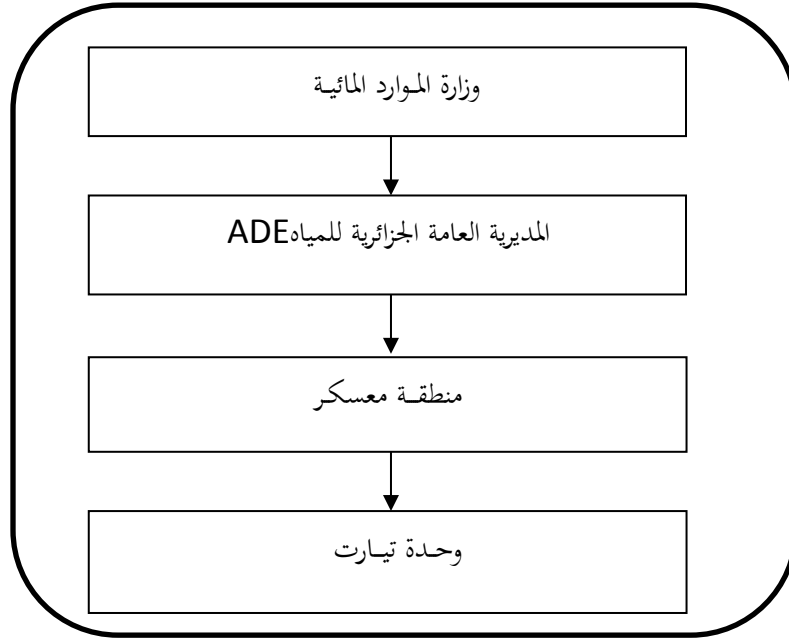
1. مركز تيارت: بلدية تيارت، قرطوفة، مدروسة وملاكو.
2. مركز فرندة: بلدية فرندة، عين كرمس ومدريسة.
3. مركز السوفر: بلدية السوفر، بلدية عين الذهب، بلدية سي عبد الغني وبلدية النعيمة.
4. مركز قصر الشلالة: بلدية قصر الشلالة، زمالة الأمير عبد القادر وسرقين.
5. قطاع الرحوية: بلدية الرحوية، مشرع الصفا وسي لجيلالي بن عمار وبلدية وادليلي.
6. قطاع مهدية: بلدية مهدية، عين دزاريت، بلدية حمادية والرشايقة.
7. قطاع الدحموني: بلدية الدحموني وعين بوشقيف.

ب) المنشآت المسيرة: تسيير المنشآت الآتية عبر تراب البلديات المذكورة أعلاه وهي:

1. محطات الضخ: (27) محطة.

2. محطات المعالجة: (24) محطة.
3. الآبار: (14) بئر والآبار العميقة: (119) بئر.
4. الخزانات: (137) خزان.
- ت) المستخدمين: يقدر عدد المستخدمين بـ (838) مستخدم موزعين كما يلي:
 1. الإطارات السامية: (13) والإطارات (128) إطار بمختلف التخصصات.
 2. أعوان التحكم: (383) عون بمختلف الاختصاصات.
 3. أعوان التنفيذ: (314) عون.
 4. مقر الوحدة: (24) عامل.
 5. مركز فرندة : (98) عامل.
 6. مركز قصر الشلالة: (76) عامل.
 7. مركز مهدية: (74) عامل.
 8. مركز السوق: (84) عامل.
 9. مركز تيارت: (173) عامل.
 10. الدائرة التجارية: (08) عمال.
 11. سلم سي عبد الغاني: (03) عمال.
 12. مركز الحضيرة: (28) عامل.
 13. قطاع عين ذهب: (24) عامل.
 14. قطاع الدحموني: (50) عامل.
 15. قطاع عين دزاريت: (05) عمال.
 16. قطاع مدروسة: (16) عامل.
 17. قطاع واد ليلي: (10) عمال.
 18. مركز الرحوية: (57) عامل.
 19. المخبر: (11) عامل.
 20. دائرة الاستغلال: (81) عامل.
 21. مصلحة الأمن: (20) عامل.

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه



المصدر: المؤسسة الجزائرية للمياه-تيارت-

شرح الهيكل التنظيمي لوحدة -تيارت-:

الجدول رقم (01): يوضح شرح الهيكل التنظيمي لوحدة - تيارت - .

الرقم	المديرية	مهام
01	مدير الوحدة	هو المسئول الأول في الوحدة مهامه متابعة مدراء الفرعين ورؤساء المركز والقطاعات.
02	أمانة المديرية	- تسجيل البريد الصادر والوارد. - استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس. - تنظيم المواعيد. - استقبال الموظفين. - التحرير (رسائل إدارية ، مذكرات ، تعليمات ... الخ). - ترتيب البريد. - حفظ الملفات السرية. - توزيع البريد على مختلف دوائر وقطاعات والمراكز والمصالح.
03	مصلحة الأمن	تحافظ على سلامة وأمن العمال وعتاد المؤسسة.
04	دائرة الموارد البشرية	-لها مهمة دراسة الوثائق الإدارية.

		-متابعة التسيير في كل المصالح. -متابعة كل عامل في مجال عمله. -متابعة كل العمليات الخاصة بالتكوين. -إعداد جداول الأجور. -تحضير ودراسة ملفات المجالس التأديبية. -لها مهام مع متفشية العمل.
05	دائرة الوسائل العامة	لها مهمة الشراء وتزويد مختلف مصالح المؤسسة بالعتاد ووسائل العمل.
06	دائرة المحاسبة العامة	-تجمع المعلومات. -متابعة المحاسبة. -تحضير الميزانية. -تخطيط المالي. -متابعة الديوان والذمم مع مديرية التجارية والدائون. -تحضير جداول الذمم والنسب والي والديون. -مصلحة مديرية المحاسبة مكلفة بإيصال واتصال المعلومات التي تخص كل المخرجات مع المؤسسة.
07	دائرة الاستغلال والصيانة	-متابعة كل عملية كيميائية مكلفة بالأشغال. -مراقبة تسيير الماء (إنتاج وتوزيع). -متابعة كل الأشغال المنجزة. -دراسة ومعالجة كل القطاعات والمراكز. -تأمين ضخ المياه من السدود إلى الخزانات. -صيانة وتنظيف المضخات. -معالجة العطل تفديا للأخطار.
08	مصلحة الأشغال	- مكلفة بإنجاز مشاريع الأشغال المختصة في الماء والتطهير.
09	الدائرة التجارية	- ضمان تغطية حسب التصنيفات 1، 2، 3، 4. -استقرار وضعية المداخل. -إعداد الفواتير. -النظر في الشكاوي. - ضمان رفع المؤشرات، مراقبة الفوترة، توزيعها، قبض المداخل.

		-إنجاز عملية ترصيص العدادات والمراقبة. -عملية المستحقات.
10	قطاع مهدية	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بقطاع. -مراقبة كل الأعمال على مستوى القطاع. -تحكم في الشكاوي على مستوى القطاع.
11	قطاع الرحوية	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بقطاع. -مراقبة كل الأعمال على مستوى القطاع. -تحكم في الشكاوي على مستوى القطاع.
12	قطاع الدحموني	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بقطاع. -مراقبة كل الأعمال على مستوى القطاع. -تحكم في الشكاوي على مستوى القطاع.
13	مركز قصر الشلالة	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.
14	مركز فرندة	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.
15	مركز السوق	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.
16	مركز تيارت	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.

المصدر: المؤسسة الجزائرية للمياه-تيارت-

مهام مؤسسة الجزائرية للمياه:

النشاط التقني: تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب عبر البلديات السالفة الذكر، وتتم عملية الإنتاج عبر العديد من المنشآت منها، سد بخدة، الآبار ومحطات الضخ والمعالجة، حيث تقوم بعملية المراقبة والمعالجة لهذه المياه قبل توزيعها وذلك وفق

المقاييس والشروط التقنية (الفيزيائية، الكيميائية) المعمول بها في المقاييس العالمية، ويتم توزيعها عبر الشبكة وفق برنامج مسطر وأوقات محددة تماشيا مع كمية الإنتاج المتوفرة، كما يجدر بنا التأكيد على أن عملية المراقبة للمياه الصالحة للشرب تبدأ من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك لدى المواطن مروراً بشبكة التوزيع وفق برنامج التوزيع المرفق الخاص بكل بلدية.

✓ عملية صيانة شبكات الضخ والتوزيع من خلال إصلاح التسريبات وإعادة تأهيل الأجزاء المتضررة من طرف الفرق التقنية المتخصصة لذلك والتي يشرف عليها تقنيون ومهندسين في الري.

✓ تقوم فرقة صيانة منشآت الري من آبار ومحطات الضخ والمعالجة بإصلاح الإعطاب والمتابعة والتي يشرف عليها مهندس دولة ومختصين آخرين في الميدان.

✓ تشرف على تسيير محطات الضخ والمعالجة مهندسين في الاختصاص.

✓ تسيير المراكز التابعة للمؤسسة من طرف مهندسين وتقنيين سامين في الري وكذا إطارات أصحاب خبرة في التسيير.

✓ في إطار مراقبة معالجة المياه الصالحة للشرب تحتوي المؤسسة على محطة معالجة المياه ومخبر على مستوى سد بخدة ومخبر مركزي على مستوى الوحدة.

أ) محطة معالجة المياه ذات سعة معالجة تقدر ب (50.000 ل يوميا) وقدرة إنتاج مادة الكلور ب (24.000 ل/يوما) بتركيز (1.5 ملغ/ل) مخصصة لمعالجة مياه السد، مع الإشارة إلى توفر مخزون المواد الكيميائية الخاصة بالمعالجة (ASP6,sulphated'alumine)

ب) مخبر على مستوى محطة المعالجة لمراقبة المياه من خلال إجراء تحاليل مياه السد بعد معالجتها و قبل ضخها نحو محطات الضخ، ويشرف عليه مهندسو دولة في الكيمياء ويعملون بالمدامومة (24 ساعة).

ت) مخبر مركزي يحتوي على كامل التجهيزات الضرورية لإجراء التحاليل، فيزيوكيميائية، بكتريولوجية ونوعية ويتوفر على كل المواد الكيميائية المخصصة لهذا الغرض ويشرف عليه فريق من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

في إطار محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه تقوم المؤسسة بعملية مراقبة المياه قبل التوزيع وبعده عبر شبكة بقياس نسبة تواجد الكلور بالماء عبر عدة نقاط تمس كل نقاط التوزيع برفقة مكتب النظافة للبلدية وكذلك مصلحة الوقاية للصحة، حيث تصل تحاليل النوعية إلى (70) تحليل نوعية و (20) تحليل فيزيوكيميائي يوميا و (04) تحاليل بكتريولوجية في اليوم وتزيد عدد هذه التحاليل وفق الحاجة (حالات اختلاط المياه الصالحة للشرب بالمياه القذرة، انعدام نسبة الكلور في الماء وغيرها).

✓ الأهداف المسطرة:

أ) التحكم في التسيير وتحسين الخدمة العمومية مصالح الري؛

ب) محاربة الأمراض المتنقلة؛

ت) تعميم وضع العدادات وتحصيل ديوان المؤسسة؛

ث) التكوين.

✓ نظام مؤسسة الجزائرية للمياه:

إن المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -تيارت- لها نظام مركزي حيث تقوم بتنشيط، ومراقبة وتأطير القطاعات والمراكز التابعة لها ويمكن توضيح هذه العلاقة في الإجراءات التالية:

- أ) التزام القطاعات والمراكز بإرسال التقارير الخاصة بنشاطاتها سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية؛
 - ب) يجب على القطاعات والمراكز تطبيق مختلف قرارات الوحدة وتنفيذها حسب اللوائح ويتم ذلك بإتباع السلم الإداري.
- ✓ أهم الوثائق التحفيزية على مستوى المؤسسة:

الترقية: بعد توفر منصب شاغر في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة وتوفر شروط منصوص عليها القانون كالأقدمية، وليمحا لطالبها على المجلس التأديبي تسلط عليه أي عقوبة من قبل وعليه تملأ شهادة طالب الترقية استمارة يوقع فيها رئيسه ويشهد له بالمكافأة وتم من طرف مدير الوحدة؛

منح ساعات للدراسة: تمنح للعمال (05) ساعات في الأسبوع لمتابعة تكوينهم في الجامعة؛

التكوين: من أجل تطوير كفاءات وقدرات العمال على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه -تيارت- تقوم بإجراءات تكوينية للعمال سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى.

أهمية وطرق الحوافز في تحقيق الأداء المطبقة بالمؤسسة: يمكننا تحديد أهمية الحوافز فما يلي:

- ✓ تعتبر طريقة التي تمكن العامل في المساهمة من رفع المستوى الإنتاجي لمؤسسة-تيارت-؛
- ✓ تعمل على تشجيع العامل على الابتكار والاكتشاف مما يساعد في رفع معدلات الإنتاج وتحسينه وخفض التكاليف؛
- ✓ تستخدم في الكثير من الأحيان لتشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف كما تعمل على تحسين نوعية الإنتاج وجودته؛
- ✓ للحوافز أهمية اجتماعية واقتصادية حيث تعمل على تهيئة جهود مختلف العاملين لتحقيق مستوى المعيشة الكريمة في مجتمع يسوده العدل والكفاءة وهذا ما نلاحظه في كشف الأجور لعمال المؤسسة؛
- ✓ تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة كإخفاض قدرات الإنتاج؛
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المؤسسة.

طرق الحوافز في تحقيق الأداء المطبقة بالمؤسسة: تعتمد المؤسسة على عدة طرق تحفيزية قصد دفع العمال وتشجيعهم على زيادة معدل الإنتاج وذلك بوضع تسهيلات معينة في شكل إمكانيات متاحة في بيئة العمل (محيط العمل) ومن بين الطرق المتبعة على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه نذكر منها:

الأجر: يعتبر الأجر من الحوافز المادية الجماعية، حيث يتضمن أسس ومعايير التي تحقق العدل في منح الأجور سواء الأجر الأساسي أو العلاوات والمكافآت وهذا بتحديد مستوى الأجور الدنيا والقصى فالعناصر الأساسية التي تكون الأجور هي:

أ) **الأجر القاعدي:** حدد الأجر الأدنى للأجر القاعدي ب(9284 دج) من الاتفاق الجماعي المؤرخ في "2006/10/01"؛

ب) **علاوات الأقدمية المهنية:** تعطي العلاوة الأقدمية المهنية في المؤسسة الجزائرية للمياه حسب السلم المعمل به في المؤسسة:

- ✓ من "01 سنة إلى 03 سنوات" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (1) للعام من الأجر القاعدي؛
- ✓ من "04 سنة إلى 08 سنوات" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (5، 1) للعام من الأجر القاعدي؛
- ✓ من "09 سنة إلى 15 سنوات" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (2.5) للعام من الأجر القاعدي؛
- ✓ من "6 سنوات فما فوق" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (3) للعام من الأجر القاعدي.

المجال الزمني: وهي الفترة الزمنية التي اجري فيها الباحث دراسته، فموضوع دراستنا " **التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة في "المؤسسة الجزائرية للمياه ب-تيارت"- كانت:**

أول مرحلة: بتاريخ "2021/11/03" في هذا التاريخ تم التوجه إلى المؤسسة للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية لكن لم يتم الموافقة من قبل مدير المؤسسة إلا بأخذ طلب ترخيص يقدم من طرف عميد الكلية؛

المرحلة الثانية: بتاريخ "2022/04/03" في هذه المرحلة تم قبول الموافقة من قبل مدير المؤسسة إجراء دراسة ميدانية وذلك بعد الحصول على الترخيص من طرف عميد الكلية؛

المرحلة الثالثة: بتاريخ "2022/04/05" في هذه المرحلة تم تقديم لنا تعريف شامل للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الجزائرية للمياه وجمع الوثائق التي تمناها؛

المرحلة الرابعة: بتاريخ "2022/04/11" في هذه المرحلة تم التأكد من المعطيات والوثائق المقدمة إلينا بالإضافة إلى استخدام تقنية الملاحظة البسيطة ورصد بعض الأمور المتعلقة بموضوع دراستنا؛

المرحلة الخامسة: من تاريخ "2022/04/29" إلى غاية "2022/05/09" في هذه الفترة تم توزيع الاستمارة على العمال كان عدد الاستمارة حوالي (80).

المجال البشري: يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة أي مجتمع البحث ويتكون هذا المجتمع من (81) عامل في المؤسسة الجزائرية للمياه ب -تيارت- فرع دائرة الاستغلال كما أنهم موزعون على مختلف الأقسام والوحدات الإدارية موزعون كالتالي:

- (48) إطار؛
- (17) أعوان نحكم و(16) أعوان تنفيذ.

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة

تشمل المقاربة المنهجية للدراسة على العينة والمناهج والتقنيات المعتمدة في الموضوع:

العينة: إن اختيار عينة الدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وانجاز أي دراسة علمية، فيقوم الباحث باختبار جزء من المجتمع الكلي يهدف منه إلى تحقيق غرض وهدف معين وذلك لتمثيل المجتمع الكلي، ففي بحثنا هذا قمنا باختيار العينة "القصدية" باعتبار أن مجتمع البحث كبير حوالي (838) عامل لكنه مجزئ إلى عدة فروع ولم يسمح لنا بالدراسة إلا فرع واحد والذي يتكون من (81) عامل هذا ما جعلنا نختار العينة "القصدية" نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة لمؤسسة الجزائرية للمياه.

العينة القصدية: سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لان الباحث يقوم باختيارها طبقا لغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث ويتم اختيارها على أساس توفر صفحات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل الدراسة.

المنهج المتبع في الدراسة: من اجل تحقيق أهداف الدراسة والتأكد من فرضياتها وإثباتها ميدانيا، تم الاعتماد على " المنهج الوصفي التحليلي " باعتباره يقوم بجمع المعلومات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها للوصول إلى نتائج واقعية، وقد تم توظيفنا لهذا المنهج بغية وصف التغيير في المؤسسة الجزائرية للمياه وتحديد الأسباب والعوامل الداعمة للتغيير، ومعرفة طرق تسيير التي يعتمدها القائد خلال فترة تسييره لهذه المؤسسة، وهذا لتكوين معطيات قابلة للتحليل وكذا إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى استخدام " المنهج التحليلي " في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS).

ثالثا: أدوات جمع المعطيات

تمثل الأدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية لبناء أي دراسة ميدانية، وتعدد هذه الأدوات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة دراسة أو للإجابة عن أسئلة الفرضية ولهذا يجب على تحديدها وفق المواقف المراد دراستها وعليه اعتمدت دراستنا على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

الاستمارة: اعتمدت دراستنا في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول التغيير التنظيمي وطرق التسيير المنظمة على تقنية أساسية هي الاستمارة وتعرف على أنها "نموذج يضم من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق مقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹.

⁽¹⁾ رشيد زروات، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (د.ط)، دار هومة للنشر والتوزيع، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص

لقد اعتمدنا على الاستمارة بالشكل التالي: حيث تكونت من أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: يضم (06) أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين؛

المحور الثاني: يضم (09) أسئلة ويتضمن أسباب التغيير التنظيمي؛

المحور الثالث: يضم (09) أسئلة ويتضمن أشكال التغيير التنظيمي؛

المحور الرابع: يضم (09) أسئلة ويتضمن طرق التسيير المعتمدة بالمؤسسة.

الملاحظة: تم الاعتماد على هذه الأداة كتنقية لتعرف على ميدان وطبيعة العمل ومعرفة ظروف إجراء الدراسة، وقد اعتمدنا على الملاحظة في جمع المعلومات عن وسائل وتصرفات وطرق التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للمياه كما ساعدتنا في رصد ومراقبة سلوك العاملين حيث تم الاعتماد عليها لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع البيانات حول عينة الدراسة. وسنورد أهم الملاحظات (شبكة الملاحظة) من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح شبكة الملاحظة.

اليوم	الساعة	المكان	أطراف الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2022/04/03	10:00	مدخل المؤسسة	البواب	كان الهدف من زيارتنا دراسة استطلاعية لم يتم السماح لنا بالدخول من طرف البواب وذلك بسبب عدم ارتداء الكمامة خوفا من انتشار فيروس كورونا إلا بعد شراء الكمامة وارتدائها سمح لنا بالدخول بالإضافة إلى أنه لم يسمح لنا بالدخول إلا عندما يكون لنا إذن مسبق، فعند انتظارنا عند المدخل اتصل برئيسة الفرع من أجل الحصول على الإذن ثم سمح لنا	كل مرة	هذا السلوك الذي قام به البواب يدل على صرامة القانون وتطبيقه بالإضافة إلى احترام وتطبيق بروتوكول الصحي الذي قام به وزير الصحة لتفادي انتشار فيروس كورونا هذا ما بين لنا أن أسلوب القيادة الذي تتحلى به المؤسسة قيادة صارمة وذلك من خلال تنفيذ المهام والقوانين من طرف البواب

		بالدخول				
2022/04/05	10:30	مكتب رئيس القسم	رئيس القسم	عند انتظارنا لمقابلة الرئيس من اجل الحصول على رخصة إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه ونحن في الخارج رأينا باب الرئيس مفتوح والعمال اخلون وخارجون بحرية مطلقة.	كل مرة	تبين لنا من خلال أسلوب الرئيس الفرع وطريقة كلامه وتصرفاته انه يستخدم أسلوب العلاقات الإنسانية من خلال حرية الفاعلون، فالعاملون يدخلون على الرئيس دون إجراءات رسمية والموظفون يتشاورون معه على بعض الملفات داخل المكتب مما يدل على وجود علاقة عميقة مع الرئيس تتخطى علاقات الرسمية، فأهمية العلاقات الإنسانية فالاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل، فانفتاح الباب يدل على أن المسئول له دراية كاملة لكل ما يحدث داخل المؤسسة من داخل والخارج وانه متفتح مع الآخر يبين مستوى الثقة المتبادلة والانتماء بين الأفراد المرؤوسين فالمسئول هنا يتميز بالدور الرئيس المتصل وذلك بالتواصل مع الآخرين، وهنا يمكن أن نقدم رؤية سوسيولوجية أخرى هذا الباب المفتوح يفسر لنا نوع من الرقابة المرنة .

2022/04/11	12:30	مكتب رئيسة الفرع	رئيسة الفرع	في هذا اليوم لفت انتباهنا أن رئيسة الفرع تمثل جزء مهم داخل المؤسسة هذا ما تبين لنا من خلال قول رئيس القسم بأنها يدي اليمنى فهي مكلفة بكل المهام داخل الإدارة.	كل مرة	يتضح لنا من خلال هذا أن رئيسة الفرع لها مسؤولية ومهام ومن خلال قول رئيس القسم تبين انه عنده ثقة، و تبادل الثقة بين الطرفين تكون حاملة لأسرار المؤسسة ويمكن مختلف استراتيجيات تسيير لرئيس القسم للمؤسسة وبالتالي هذا أسلوب تسيير بالعلاقات الإنسانية بين المدير وموظفته.
2022/05/08	10:00	داخل الإدارة	العمال	في هذا اليوم لاحظت بان بعض الرؤوسين يدخلون على زملائهم دون إجراءات رسمية والبعض منهم يتطوع لمساعدة زميله رغم أنها ليست مهامه.	كل مرة	يمكن تفسير هذا السلوك الذي يقوم به الموظفون يدل على أن هناك علاقات غير رسمية لاحظنا تكرار هذا الفعل في كل مرات مما بين لنا أهم إيجابيات العلاقات الغير الرسمية أما من اجل التشاور في بعض المسائل المستعصية في العمل والقرارات المحتملة في شأنا مما يبين أن التنظيم الرسمي ليس سلبيا في كل الأحوال فله إيجابيات إذا أحسن التعامل معه مما يدل كذلك بان هناك تواصل وتعاون واتصال أفقي بين الفاعلين فيما يخدم المصلحة العامة وذلك يسعى العمال في مساعدة بعضهما البعض دليل على ذلك، فالتعاون سلوك حتمي تفرضه الطبيعة البنائية والوظيفية وتفرضه

مصالح كل العاملين لذا ففي كل منظمة يوجد حد أدنى من السلوك التعاوني الذي يحافظ على استمرارها وهذه الفكرة متضمنة في ضمير كل العاملين.						

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: عرض وتحليل الدراسة الميدانية

سيتم عرض توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من " الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، طبيعة المنصب، الاقدمية في المنصب":

1. توزيع الأفراد المؤسسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43.3%	26	ذكر
56.7%	34	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع إناث عينة الدراسة هو (34) أي بمن بنسبة (56.7%)، أما الذكور فهو (26) بنسبة (43.3%)، وهذا التوزيع لأفراد عينة البحث قد يكون سببا في تباين النتائج المتحصل عليها نظرا للخاصية التي تمتاز بها الإناث عن الذكور والتي تجعلهم في الغالب أكثر طلبا وتماشيا مع برنامج التغيير، حيث نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال

وعلى مستوى جميع المناصب، ويعود هذا ربما لطبيعة النشاط داخل المؤسسة بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة التي تمتاز بها الإناث في أداء العمل داخل الإدارة، حيث عند تواجدها بالمؤسسة لاحظنا أن الإناث يعملن في الإدارة فقط خاصة في مجال السكرتارية كالكاتبات أو بعض الوثائق المتشابهة، أما فئة الذكور فعملهم ينحصر في إطار الأمن وأعمال أخرى تتطلب طاقات وقدرات بدنية كالسياقة مثلاً.

2. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
16.7%	10	اقل من (30 سنة)
66.7%	40	من (30 – 35)
1.7%	1	من (36 – 41 سنة)
15.00%	9	أكثر من (41 سنة)
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة (16.7%) من مجموع أفراد عينة البحث تنحصر أعمارهم اقل من (30 سنة) ونسبة (66.7%) تنحصر أعمارهم بين (30 إلى 35 سنة) ونجد نسبة (1.7%) تنحصر أعمارهم بين (36 إلى 41 سنة) كما نجد نسبة (15.0%) تنحصر أعمارهم أكثر من (41 سنة).

إن التباين الواضح في الأعمال المهنية للعمال محل الدراسة يجعلنا نقر بان المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على فئة الشباب التي تملك المؤهلات العلمية والفكرية والقدرات البدنية لتحقيق أهدافها وفرض وجودها وسيطرتها في ظل بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر.

3. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
26.7%	16	ثانوي
55.0%	33	ليسانس
18.3%	11	ماستر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول إن نسبة (55.0%) من مجموع أفراد العينة البحث مستوى ليسانس ونسبة (26.7%) من أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي ونسبة (18.3%) ذوي مستوى ماستر.

من خلال ما سبق يمكن القول بان المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تحقيق أهدافها على خريجي مستوى ليسانس ذوي الشهادات، وان مختلف الأعمال والمهام تتطلب ذلك، مما يجعل المؤسسة متطورة وتقوم بالتغيير والتجديد مما يكسبها المكانة المطلوبة.

4. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	20	33.3%
متزوج	38	63.3%
مطلق	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بمتغير الحالة المدنية إن نسبة (63.3%) من مجموع أفراد عينة البحث متزوجون في نجد نسبة (33.3%) غير متزوجين أما المطلقون فنجد نسبة ضئيلة ممثلة في (3.3%).

من خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا اغلب أفراد عينة البحث متزوجون وهذا ما يساهم في تحقيق معدلات الاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم وبالتالي مساهمتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بصفة عامة وأهداف المؤسسة بصفة خاصة هذا ما أكدده "ابراهيم ماسلو" أن تحقيق الحاجات البيولوجية يؤدي إلى الإلحاح والإصرار على تحقيق باقي الحاجات الأخرى والتي من بينها تحقيق الذات في العمل والذي يحقق الاستقرار الوظيفي لديهم.

5. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير طبيعة المنصب:

الجدول (07): توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
إطار	32	53.3%
عون تحكم	14	23.3%
عون تنفيذ	14	23.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (3,53%) من مجموع أفراد عينة البحث إطارات ونسبة (3,23%) من مجموع أفراد العينة عمال تحكم في حين نجد نسبة (3,23%) من العينة تمثل العمال المنفذين.

من خلال هذه النسب يتضح لنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على الإطارات كعامل أساسي لتحقيق أهدافها وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الخدماتي، حيث تحتاج إلى الإطارات من أجل السهر على تنظيم عمال التحكم وعمال التنفيذ ومراقبتهم بشكل يكفل السير الحسن للمؤسسة، باعتبارهم طاقات بشرية لهم قدرة على التخطيط الاستراتيجي ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

6. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير اقدمية في المنصب.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الاقدمية في المنصب.

النتبة المئوية%	التكرار	اقدامية المنصب
33.3%	20	اقل من (5 سنوات)
30.0%	18	من (5 سنوات و اقل من 10)
21.7%	13	من (10 سنوات و اقل من 15)
11.7%	7	من (15 و اقل من 20)
3.3%	2	من (20 سنة فأكثر)
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداء الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين مدة عملهم في المؤسسة (اقل من 5 سنوات) حيث قدرت نسبتهم (33,3%) ثم تليها الفئة التي تتراوح من (5 سنوات و اقل من 10 سنوات) بنسبة (30%) ثم تليها من (10 سنوات و اقل من 15 سنة) بنسبة (21,7%) ثم من (15 سنة و اقل من 20 سنة) قدرت بنسبة (11,7%) ثم من (20 سنة فأكثر) بنسبة (3,3%).

من خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أغلب العاملين ليست لديهم اقدمية فاعلهم مدة عملهم اقل من (5 سنوات)، وهذا من شأنه انعكس سلبا على عملية التغيير، لان العامل كلما تعايش مع تغيير الحاصل داخل المراكز كلما تأقلم مع التغييرات الجديدة وفهم تفاصيلها وأصبح يعي أهمية التغيير التنظيمي.

تحليل اتجاهات الآراء وعلاقتها بالخصائص الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (09): يوضح وجود التغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وعلاقته بالمتغير الجنس.

		هل يوجد تغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياة		Total	
		نعم	لا		
الجنس	ذكر	Count	23	3	26
		% within	88,5%	11,5%	100,0%
	اناث	Count	33	1	34
		% within	97,1%	2,9%	100,0%
Total	Count	56	4	60	
	% within	93,3%	6,7%	100,0%	

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أن (60) من المبحوثين أجابوا على هذا السؤال، منهم (34) اناث و(26) ذكور، من بين الذين اجابوا على سؤال يوجد تغيير على مستوى المؤسسة نجد نسبة (11,5%) من المبحوثين اجابوا ب لا من الذكور ونسبة (2.9%) من المبحوثين من الاناث، في حين نجد ان الذين صرحوا بوجود تغيير بنسبة (97.1%) من المبحوثين اجابوا ب نعم من اناث و نسبة (88,5%) من المبحوثين من ذكور .

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بوجود تغيير داخل المؤسسة الجزائرية للمياه، حيث يعتبر التغيير من المظاهر المستمرة في المؤسسة، باعتبار أنها في بيئة تتميز بالديناميكية، حيث يمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج والتغيير في مستوى التكنولوجيا وكذلك في المسير وأساليب الرقابة وقد يلمس التغيير تطوير طبيعة نشاط المؤسسة بغية تحقيق الأهداف بصورة أفضل، ولهذا لا توجد مؤسسة بدون تغيير ويظهر ذلك من خلال ما أكدته المبحوثين، حيث يمثل سمة العصر ولأن كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير وهذا ما أكدته نظرية نظم العلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات من حالة التأكد إلى عدم التأكد وتعدد الاحتمالات نتيجة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها والذي يمثل أساس التغيير التنظيمي، فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات لأنه يتحرك دائما نحو البحث المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو وبالتالي يعد التغيير احد أهم عناصر العملية الإدارية ويعد في الوقت الراهن عملية مهنية لتقرير نجاح أو فشل المنظمة ومدى استمرارها ونجاحها أما الذين صرحوا ب بعدم وجود التغيير يمكن إرجاع هذا إلى تحفظ بالإجابة بالنسبة لهؤلاء الأشخاص بحكم الاقدمية (خوف على المنصب) أو أنهم (فواعل) في المؤسسة أو جدد لا يعرفون المؤسسة .

الجدول رقم (10): يوضح مجالات التغيير التنظيمي وعلاقته بالمتغير الاقدمية في المنصب.

		ماهي مجالات هذا التغيير			Total
		تغيير في اسلوب القيادة	تغيير في القائد	تغيير في الهيكل التنظيمي	
اقدمية المنصب	Count	9	11	0	20
	اقل من 5 سنوات	45,0%	55,0%	0,0%	100,0%
	Count	2	14	2	18
	من 5 سنوات و اقل من 10	11,1%	77,8%	11,1%	100,0%
	Count	1	12	0	13
	من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	7,7%	92,3%	0,0%	100,0%
	Count	2	5	0	7
	من 15 سنة و اقل من 20 سنة	28,6%	71,4%	0,0%	100,0%
	Count	0	2	0	2
	من 20 سنة فاكثر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total		14	44	2	60
		23,3%	73,3%	3,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول ، أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (20) مبحوث من اقدمية (5سنوات) و(18) مبحوث من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و(13) مبحوث من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و(7) مبحوث من اقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من اقدمية (20سنة فاكثر)، في حين نجد الذين اجابوا على سؤال ان التغيير في الهيكل التنظيمي بنسبة (11,1%) من المبحوثين من اقدمية (5سنوات و اقل من 10) في حين نجد الذين اجابوا على سؤال ان التغيير في القائد بنسبة (100 %) من المبحوثين من اقدمية (من 20 سنة فاكثر) ونسبة (92.3%) من المبحوثين في اقدمية من (10 سنوات) و وكذلك نجد نسبة (77.8%) من المبحوثين من اقدمية (من 5سنوات و اقل من 10) ونسبة (71,4%) من المبحوثين من اقدمية (من 15 سنة و اقل من 20) ونسبة (55%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) وفي الحين نجد ان الذين اجابوا على سؤال ان التغيير في اسلوب القائد بنسبة (45%) من المبحوثين من اقدمية اقل من 5 سنوات) و(28,6%) المبحوثين من اقدمية(من 15 اقل من 20) ونسبة(11,1%) من المبحوثين من اقدمية (من 5 و اقل من 10) ونسبة (7,7%) من المبحوثين من اقدمية (من 10 و اقل من 15) .

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان هناك تغيير في القائد بالإضافة إلى أسلوب القيادة مما تبين من خلال هذه النسب بان المؤسسة الجزائرية للمياه مرت بالتغيير على مستوى القيادة وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية وعند الحديث مع بعض العمال تبين لنا أن القائد السابق غير مسئول وغير قادر على التكيف مع وضع المؤسسة ولم يتم بالتغييرات على مستوى الإدارة خلال فترة تسييره وهذا ما صرح به المبحوثين فهو لم يتم بدوره كمسير ناجح كما وضعته النظرية الموقفية بان المدير الناجح هو

من يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي والبحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم في تحقيق أهدافه المرجوة إما بالنسبة للتغيير في الهيكل التنظيمي فكانت معدومة وهذا راجع للتحفظ على الإجابة خوف من فقدان المنصب.

الجدول رقم (11): يوضح نوع التغيير التنظيمي الذي حدث داخل المؤسسة وعلاقته بالمتغير الجنس.

		ما نوع التغيير الذي حدث داخل المؤسسة الجزائرية للمياه			Total
		المضمون او الشكل	تدرجي او فجائي	جزئي او كلي	
الجنس	ذكر	2	12	12	26
	Count	7,7%	46,2%	46,2%	100,0%
الجنس	اناث	4	20	10	34
	Count	11,8%	58,8%	29,4%	100,0%
Total		6	32	22	60
		10,0%	53,3%	36,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، نجد ان (60) مبحوث اجاب على هذا السؤال من بينهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ما نوع التغيير الذي حدث داخل المؤسسة الجزائرية للمياه فكانت الاجابة بالتغيير على مستوى المضمون بنسبة (11,8%) من المبحوثين من الاناث ونسبة (7,7%) من المبحوثين ذكور ، في حين نجد ان نسبة (58,8%) من المبحوثين صرحوا بان التغيير كان تدريجيا من الاناث و نسبة (46,2%) من المبحوثين ان التغيير كان تدريجيا من الذكور وفي الحين نجد ان نسبة (46,2%) من المبحوثين صرحوا بان التغيير جزئي من الذكور و نسبة (29,4%) من المبحوثين من الاناث.

من خلال هذا التباين تبين ان التغيير الذي حدث على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وحسب اجابات المبحوثين يتراوح ما بين تغيير جزئي وكلي مما يبين ان التغيير كان جزء من المنظمة فمحاولة تدريب العاملين في اجراء تنقلات داخل المنظمة تغيير جزئي كذلك وحسب سرعة التطوير كان التغيير تدريجي والذي يترك فرصة للتعليم من التجارب السابقة والبناء عليها عن طريق النضج والتعلم والخبرة اما من ناحية المضمون والشكل كانت ضعيفة وهذا يدل على ان المؤسسة في ثبات لم تقوم بتغيير داخل الادارة.

لجدول رقم (12): يوضح اسباب التغيير التنظيمي وعلاقته بالمغيير طبيعة المنصب.

		ماهي اسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة			Total	
		ضعف الاداء	الازمة و الصراع داخل المنظمة	تطور التكنولوجي		
طبيعة المنصب	اطار	Count	11	16	5	32
		% within	34,4%	50,0%	15,6%	100,0%
	عون تحكم	Count	11	1	2	14
		% within	78,6%	7,1%	14,3%	100,0%
عون تنفيذ		Count	9	2	3	14
		% within	64,3%	14,3%	21,4%	100,0%
Total		Count	31	19	10	60
		% within	51,7%	31,7%	16,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان (60) مبحوث اجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على اسباب التغيير داخل المؤسسة في حين نجد نسبة (21,4%) من المبحوثين اجابوا بان السبب التغيير هو التطور التكنولوجي من منصب عون تنفيذ ونسبة (15,6%) من المبحوثين من منصب الاطارات و(14,3%) من المبحوثين من منصب عون تحكم في حين نجد ان نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بان الازمة والصراع من اسباب التغيير من الاطارات ونسبة (14,3%) من المبحوثين من عون تنفيذ ونسبة (7,1%) من المبحوثين من منصب عون تحكم، في حين نجد لن نسبة (78,6%) من المبحوثين صرحوا ان ضعف الاداء هو السبب من منصب عون تحكم ونسبة (64,3%) من منصب عون تنفيذ ونسبة (34,4%) من منصب اطارات.

ومن خلال هذه النتائج تبين لنا ان اغلبية الاجابات اكدت ان سبب التغيير هو ضعف في الاداء وقد تطرقنا في تحليل السؤال السابق بان التغيير كان ناتج عن ضعف الاداء بالإضافة الى وجود الازمة والصراع داخل المؤسسة سببا في التغيير يمكن ان يكون الصراع معلن او خفيا في أي مؤسسة أما التطور التكنولوجي نسبته كانت قليلة داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وذلك راجع الى عدم وجود وسائل تكنولوجية حديثة.

الجدول رقم (13): يوضح إجابة العمال عن السؤال ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي وعلاقته
بمبتغير الجنس.

		ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة			Total	
		امر عادي و تتمنى حدوثه	تشعر ان المؤسسة سوف تصبح أكثر نجاحا	امر يدعو الى القلق و الخوف من المجهول		
الجنس	ذكر	Count	13	11	2	26
		% within الجنس	50,0%	42,3%	7,7%	100,0%
	اناث	Count	17	16	1	34
		% within الجنس	50,0%	47,1%	2,9%	100,0%
Total		Count	30	27	3	60
		% within الجنس	50,0%	45,0%	5,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن التغيير حيث نجد ان نسبة (7,7%) من المبحوثين صرحوا انه امر يدعو الى القلق من الذكور ونسبة (2,9%) من اناث حيث نجد ان نسبة (47,1%) من المبحوثين صرحن انهن يشعرن ان المؤسسة سوف تصبح اكثر نجاحا ونسبة (42,3%) من مبحوثين ذكور ونجد ان نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بان التغيير امر عادي يتمنون حدوثه من مبحوثين ذكور ونسبة (50%) من المبحوثين اناث.

من خلال النتائج المحصل عليها بان أغلبية أفراد العينة الذين هم على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة يرون أن عملية تغيير هي امر عادي يتمنون حدوثه كما انها ستجعل مؤسسة أكثر نجاحا وقد في الحين عبر الباقية عن خوفهم وقلقهم إزاء هذه العملية إذن من خلال هذا التباين في النتائج المحصل عليها نستنتج بان اهتمام المؤسسة بالفرد هو من الأبعاد الثقافية المؤثرة والمحددة لموقف الفرد من عملية التغيير فكلما كان الفرد على الاطلاع بما يجري داخل المؤسسة كلما كان متقبلا ومساندا لعملية التغيير التنظيمي والعكس بالنسبة للأفراد الذين نادرا ما يكونون على الاطلاع بما يجري داخل المؤسسة فهم الأكثر تحوفا وقلقا منهم ، يمكن تفسير هذه النتائج بان الفرد الغير المطلع على ما يجري حوله هو الأكثر خوفا وقلقا وعدم إشراكه في اتخاذ قرارات القرار أي يتم إجباره على تقبله بعد إصدار قرار تنفيذه على عكس الفرد الذي يكون على علم بما يجري حوله فانه يتوقع معرفته بمجريات عمليات التغيير قبل إصدار قرار تنفيذه.

الجدول رقم (14): يوضح موقف الصريح تجاه عملية التغيير وعلاقته بالمتغير طبيعة المنصب.

		ما هو موقفك الصريح اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة			Total	
		ترغبون في معرفة المعلومات حول عملية التغيير	تقبلون هذه التغييرات كلها	ترفضون هذه التغييرات كلها		
طبيعة المنصب	اطار	Count	20	12	0	32
		% within	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
	عون تحكم	Count	7	7	0	14
		% within	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	عون تنفيذ	Count	4	9	1	14
		% within	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
Total	Count	31	28	1	60	
	% within	51,7%	46,7%	1,7%	100,0%	

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على موقفهم الصريح تجاه عملية التغيير في حين نجد ان نسبة (7,1%) من المبحوثين صرحوا بانهم يرفضون هذه التغييرات كليا من منصب عون تنفيذ وفي حين نجد ان نسبة (64,3%) من المبحوثين صرحوا انهم يتقبلون هذا التغيير من منصب عون تنفيذ ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (37,5%) من المبحوثين من منصب الاطارات وفي الحين نجد نسبة (62,5%) من المبحوثين صرحوا بانهم يرغبون في معرفة المعلومات حول عملية التغيير من منصب الاطارات ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (28,6%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ.

يتضح لنا من خلال الأجوبة المقدمة بان أغلبية أفراد العينة حذرون فيما يخص تطبيق عملية التغيير التنظيمي إذ يفضلون معرفة معلومات عنه، لكي يتقبلوا هذه العملية بشكل كلي، إذ نجد نسبة ضعيفة ممن يرفضون إحداث تغيير تنظيمي، إذ نستنتج بأنه حتى وان كان الفرد متقبلاً لعملية التغيير إلا انه في الواقع يبقى مترددا بسبب هذه العملية التي تبقى مجهولة النتائج إلى حين تطبق الفعلي لها.

الجدول رقم (15): يوضح ردود فعل العمال عند إجبارهم على قبول التغيير وعلاقته بتغيير الجنس.

		ما هو رد فعلكم لو اجبرتمكم المؤسسة على قبول التغييرات للحفاظ على استمراريتها			Total
		توافق على تطبيق تغييرات جذرية و شاملة	توافق على تطبيق تغييرات طفيفة من الدرجة الاولى	تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحكم	
الجنس	ذكر	4	2	20	26
	Count				
	% within الجنس	15,4%	7,7%	76,9%	100,0%
	اناث	12	10	12	34
Total	Count				
	% within الجنس	35,3%	29,4%	35,3%	100,0%
Total	Count	16	12	32	60
	% within الجنس	26,7%	20,0%	53,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ردود فعل العمال عند اجبارهم على قبول التغيير، نجد (3,35%) من المبحوثات صرحن بانهن توافقن عل تطبيق تغييرات جذرية وشاملة ونسبة(4,15%) من المبحوثين من الذكور ، في حين نجد نسبة(4,29%) من المبحوثات صرحن بانهن توافقن على تغييرات طفيفة ونسبة (7,7%) من المبحوثين ذكور ونجد نسبة (9,76%) صرحوا بانهم يتكيفون مع متطلبات التغيير ونسبة (3,35%) من مبحوثين من الاناث.

يتضح من خلال معطيات أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم سيتكيفون مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحهم ثم نجد هناك من عبروا على سعيهم في اكتساب السبق في تبني التغيير وقد عبر بعض الآخر على موافقتهم لتطبيق تغييرات سواء كانت جذرية أو طفيفة، نستنتج من خلال هذه النتائج بان أغلبية الأفراد يضعون مصالحهم فوق المصلحة العامة وهو ما بين لنا أن ولاء الفرد يكون لمنصبه ومصالحته على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح العوامل التي تجعل العمال أكثر إصراراً على معارضة أي عملية تغيير وعلاقته مع الأقدمية في المنصب.

	Total	ماهي العوامل التي تجعلك أكثر إصراراً على معارضة اي عملية للتغيير		
		تشديد الرقابة	تخفيض مستوى الدخل	الخوف من امكانية فقدان الوظيفة
Count اقل من 5 سنوات	20	6	5	9
% within اقل من 5 سنوات	100,0%	30,0%	25,0%	45,0%
Count من 5 سنوات و اقل من 10	18	4	4	10
% within من 5 سنوات و اقل من 10	100,0%	22,2%	22,2%	55,6%
Count من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	13	6	5	2
% within من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	100,0%	46,2%	38,5%	15,4%
Count من 15 سنة و اقل من 20 سنة	7	3	4	0
% within من 15 سنة و اقل من 20 سنة	100,0%	42,9%	57,1%	0,0%
Count من 20 سنة فاكثر	2	0	1	1
% within من 20 سنة فاكثر	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Count Total	60	19	19	22
% within Total	100,0%	31,7%	31,7%	36,7%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (20) مبحوث من اقدمية (5 سنوات) و (18) مبحوث من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و (13) مبحوث من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و (7) مبحوث من اقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و (2) مبحوث من اقدمية (20 سنة فاكثر)، اجابوا على سؤال ماهي العوامل التي تجعلك معارضة لعملية التغيير حيث نجد نسبة (46,2%) من المبحوثين صرحوا بتشديد الرقابة من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) ونسبة (9,42%) من المبحوثين من اقدمية (من 15 و اقل من 20) ونسبة (30%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (22,2%) من المبحوثين من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10 سنوات)، في حين نجد نسبة (57,1%) من المبحوثين صرحوا بان تخفيض مستوى الدخل من اقدمية (15 و اقل من 20) ونسبة (50%) من المبحوثين من اقدمية (20 سنة فاكثر) ونسبة (38,5%) من المبحوثين من اقدمية (10 و اقل من 15) ونسبة (25%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (22,2%) من المبحوثين من اقدمية (من 5 و اقل من 10)، في حين نجد نسبة (55%) صرحوا بانهم الخوف من فقدان المنصب من اقدمية (5 سنوات و اقل من 10) ونسبة (50%) من المبحوثين من اقدمية (20 سنة فاكثر) ونسبة (45%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (15,4%) من المبحوثين من اقدمية (10 سنوات و اقل من 15) اما في اقدمية (من 15 ال 20 سنة) فكانت معدومة يمكن ارجاعها الى التحفظ على الاجابة.

ما يمكن استنتاجه من خلال الجدول ان العوامل التي تجعل العامل مقاوما لعملية التغيير التنظيمي هو ان عدد كبير من الأفراد ارجعوا دافع معارضتهم لهذه العملية إلى خوفهم من فقدان الوظيفة وهو أمر طبيعي ومنطقي، أما بالنسبة تخفيض المستوى دخل وتشديد الرقابة كانت متشابهة في النسب مما يبين تخوف العمال من التغيير وذلك بإدخال قواعد وقوانين صارمة تجعل العامل غير راض عليها

الجدول رقم (17): يوضح تصرف الفرد اتجاه جماعة مقاومة التغيير وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

	Total	ما هو تصرفك اتجاه جماعة مقاومة التغيير		
		تعارض معهم عملية التغيير	تقتنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات قصد النجاح	لا يؤثر على رغبتك في احداث التغييرات
Count	32	2	13	17
within % طبيعة المنصب	100,0%	6,2%	40,6%	53,1%
Count	14	1	6	7
within % طبيعة المنصب	100,0%	7,1%	42,9%	50,0%
Count	14	0	9	5
within % طبيعة المنصب	100,0%	0,0%	64,3%	35,7%
Count	60	3	28	29
within % طبيعة المنصب	100,0%	5,0%	46,7%	48,3%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، امنه منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال ماهي تصرفتكم تجاه التغيير حيث نجد نسبة (7,1%) من المبحوثين صرحوا بانهم يعارضون معهم عملية التغيير من منصب عون تحكم و نسبة (6,2%) من المبحوثين من منصب الاطارات في حين نجد نسبة (64,3%) من المبحوثين صرحوا بان تقتنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات من منصب تنفيذ ونسبة (42,9%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (40,6%) من منصب الاطارات في حين نجد نسبة (53,1%) من المبحوثين صرحوا بانهم لا يؤثر على رغبتهم في احداث التغيير من منصب الاطارات ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (35,7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ.

يتضح لنا من خلال هذه البيانات بان أغلبية الإجابات صرحوا بان تصرفهم تجاه عملية مقاومة التغيير التنظيمي لا يؤثر في رغبتهم على إحداث التغيير بل سيحاولون إقناع زملائهم على ضروريته، حيث أن نسبة ضعيفة سيعارضون ذلك، وبالتالي نستنتج من خلال هذه النتائج ان الأفراد المتقبلين للتغيير لا يتأثرون بالآراء زملائهم المعارضين بالتغيير بل سيحاولون إقناعهم بتقبله.

الجدول رقم (18): يوضح إجابة العمال ما إن قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير الأقدمية في المنصب

		هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على المستوى الهيكل التنظيمي		Total	
		نعم	لا		
اقدمية المنصب	اقل من 5 سنوات	Count	16	4	20
		% within اقدمية المنصب	80,0%	20,0%	100,0%
	من 5 سنوات واقل من 10	Count	17	1	18
		% within اقدمية المنصب	94,4%	5,6%	100,0%
	من 10 سنوات واقل من 15 سنة	Count	11	2	13
		% within اقدمية المنصب	84,6%	15,4%	100,0%
	من 15 سنة و اقل من 20 سنة	Count	6	1	7
		% within اقدمية المنصب	85,7%	14,3%	100,0%
	من 20 سنة فاكثر	Count	2	0	2
		% within اقدمية المنصب	100,0%	0,0%	100,0%
	Total	Count	52	8	60
		% within اقدمية المنصب	86,7%	13,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60)مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (20) مبحوث من اقدمية (5سنوات) و(18) مبحوث من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و(13) مبحوث من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و(7) مبحوث من اقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من اقدمية (20سنة فاكثر) أجابوا على السؤال هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى التغيير التنظيمي في حين نجد نسبة (20%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (15.4%) من المبحوثين من اقدمية (10سنوات و اقل من 15 سنة) ونسبة (14.3%) من المبحوثين من اقدمية (15 سنة و اقل من 20 سنة) ونسبة (5.6%) من المبحوثين من اقدمية (5 سنوات و اقل من 10 سنوات) صرحوا بعدم وجوده ،في حين نجد نسبة (100% من المبحوثين صرحوا ب "نعم " بان المؤسسة قامت بتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي نجد نسبة (94.4%) من المبحوثين من اقدمية (5 سنوات و اقل من 10) ونسبة (85.7%) من المبحوثين من اقدمية (15 سنة و اقل من 20) ونسبة (84.6%) من المبحوثين من اقدمية من (10 سنوات و اقل من 15) ونسبة (80%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) .

يتضح من خلال المعطيات أن أغلبية المبحوثين أجابوا بوجود التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وذلك باستحداث وظائف جديدة وزيادة المسؤوليات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير الأجهزة، فمن خلال هذا تبين أن المؤسسة الجزائرية للمياه قامت بتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي من أجل زيادة الكفاءة ونجاح المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وتأثيراته على العلاقات بين العمال وعلاقته
بمبتغير أقدمية المنصب.

	هل التغييرات التي حدثت على المستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال	Total	
		نعم	لا
Count اقل من 5 سنوات	15	5	20
% within أقدمية المنصب	75,0%	25,0%	100,0%
Count من 5 سنوات و اقل من 10	13	5	18
% within أقدمية المنصب	72,2%	27,8%	100,0%
Count من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	12	1	13
% within أقدمية المنصب	92,3%	7,7%	100,0%
Count من 15 سنة و اقل من 20 سنة	3	4	7
% within أقدمية المنصب	42,9%	57,1%	100,0%
Count من 20 سنة فأكثر	1	0	1
% within أقدمية المنصب	100,0%	0,0%	100,0%
Count Total	44	15	59
% within أقدمية المنصب	74,6%	25,4%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (20) مبحوث من أقدمية (5 سنوات) و(18) مبحوث من أقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و(13) مبحوث من أقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و(7) مبحوث من أقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من أقدمية (20 سنة فأكثر) اجابوا على سؤال هل التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال حيث نجد نسبة (57.1%) من المبحوثين صرحوا بأنه لا تؤثر التغييرات على طبيعة العلاقات من أقدمية (من 15 سنة اقل من 20 سنة) ونسبة (27.8%) من المبحوثين من أقدمية (5 سنوات و اقل من 10 سنوات) ونسبة (25%) من المبحوثين من أقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (7.7%) من المبحوثين من أقدمية (10 سنوات و اقل من 15) في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بوجود تأثير على طبيعة العلاقات من أقدمية (20 سنة فأكثر) ونسبة (92.3%) من المبحوثين من أقدمية (10 سنوات و اقل من 15) ونسبة (75%) من المبحوثين من أقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (72.2%) من المبحوثين من أقدمية (5 سنوات و اقل من 10 سنوات) ونسبة (42.9%) من المبحوثين من أقدمية (من 15 و اقل من 20).

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية الإجابات صرحوا بأن التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل أثرت على العلاقات بين العمال، من خلال زيادة الأعمال وتراكمها وإدخال متغيرات جديدة مما قد يؤدي إلى الصراع أو التنافس بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(20): يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي			Total
		اعادة تنظيم الاقسام الادارية	مواقع اتخاذ القرار	اعادة تحديد السلطة والمسؤولية	
طبيعة المنصب	اطار	Count 11	5	16	32
	% within	34,4%	15,6%	50,0%	100,0%
	عون تحكم	Count 5	4	5	14
	% within	35,7%	28,6%	35,7%	100,0%
	عون تنفيذ	Count 7	2	5	14
	% within	50,0%	14,3%	35,7%	100,0%
Total		Count 23	11	26	60
		% within	38,3%	43,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) من المبحوثين أجابوا على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل نحد نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا باعادة تحديد السلطة والمسؤولية من منصب الاطارات ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (35.7%) من المبحوثين من المنصب عون تنفيذ في حين نجد نسبة (28.6%) من المبحوثين صرحوا بان مواقع اتخاذ القرار من منصب عون تحكم ونسبة (15.6%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونجد نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بان اعادة تنظيم الاقسام الادارية من منصب عون تنفيذ ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (34.4%) من مبحوثين من منصب الاطارات.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود تغييرات في إعادة تحديد السلطة في المؤسسة، وهذا راجع إلى تغيير في المناصب من خلال رفع أو خفض مستوى المنصب كما يدل استعمال المؤسسة على الترقية والتحفيز والامتيازات.

. الجدول رقم (21): يوضح التغيرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري.

		ماهي التغيرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري			Total	
		سلوكيات العمال عن طريق اجراءات التوظيف	طرق التدريب و تحسين وسائل الاتصال	ثقافة الافراد و تنمية قدراتهم الابداعية		
الجنس	ذكر	Count	9	12	5	26
		% within الجنس	34,6%	46,2%	19,2%	100,0%
	اناث	Count	10	15	9	34
		% within الجنس	29,4%	44,1%	26,5%	100,0%
Total		Count	19	27	14	60
		% within الجنس	31,7%	45,0%	23,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ماهي التغيرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري في نجد نسبة (26.5%) من المبحوثين صرحن بان ثقافة الافراد وتنمية قدراتهم الابداعية من الاناث ونسبة (19.2%) من المبحوثين من ذكور في حين نجد نسبة (46.2%) من المبحوثين صرحوا بطرق التدريب من ذكور ونسبة (44.1%) من المبحوثين من الاناث ونجد نسبة (34.6%) من المبحوثين صرحوا بان في سلوكيات العمال من جنس ذكور ونسبة (29.4%) من المبحوثين من الاناث .

من خلال النتائج تبين لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود تغيير في طرق التدريب وتحسين وسائل الاتصال، هذا يوضح أن المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد بشكل كبير على التدريب والتكوين المستمر للعاملين من أجل الوصول إلى أعلى الدرجات والحصول على النجاح، فتدريب العاملين يؤدي إلى زيادة المهارات والمعارف وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب بها.

الجدول رقم (22): يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل وعلاقتها بمتغير طبيعة العمل.

		ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى اجراءات العمل			Total	
		تبسيط اجراءات العمل	ادماج	الغاء المهام		
طبيعة المنصب	اطار	Count	16	13	3	32
		% within	50,0%	40,6%	9,4%	100,0%
	عون تحكم	Count	3	11	0	14
		% within	21,4%	78,6%	0,0%	100,0%
عون تنفيذ		Count	8	5	1	14
		% within	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%
Total		Count	27	29	4	60
		% within	45,0%	48,3%	6,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى اجراءات العمل حيث نجد نسبة (9.4%) من المبحوثين صرحوا بإلغاء المهام من منصب الاطارات ونسبة (7.1%) من المبحوثين من منصب تنفيذ في حين نجد نسبة (78.6%) من المبحوثين صرحوا بإدماج من منصب عون تحكم ونسبة (40.6%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونجد نسبة (57.1%) من المبحوثين صرحوا تبسيط اجراءات العمل من منصب عون تنفيذ ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (21.4%) من المبحوثين من منصب عون تحكم.

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل داخل المؤسسة الجزائرية للمياه تمثلت في إدماج العاملين وهذا لجعل العامل راض عن عمله في حين نجد البعض الآخر أكدوا على وجود تغيير في تبسيط العمل مما يسهل تنفيذها، في حين نجد نسبة ضعيفة تمثلت في إلغاء المهام مما يبين أن المؤسسة الجزائرية للمياه تتماشى وفق ما تراه مناسباً لها.

الجدول رقم (23): يوضح إجابة المبحوثين ما ان سبق لهم بتلقي التدريب وعلاقته بمتغير الجنس.

		هل سبق لك ان تلقيت تدريباً		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	20	6	26
	% within الجنس	76,9%	23,1%	100,0%
	اناث	25	9	34
	% within الجنس	73,5%	26,5%	100,0%
Total		45	15	60
		75,0%	25,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول ان (60) من المبحوثين اجابوا على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال هل سبق لك ان تلقيت تدريباً نجد نسبة (26.5%) من المبحوثين صرحن بعدم تلقيهم للتدريب من جنس الاناث ونسبة (26.1%) من المبحوثين من ذكور في حين نجد نسبة (76.9%) صرحوا ب نعم من جنس الذكور ونسبة (73.5%) من المبحوثات من جنس الاناث.

من خلال النتائج التالية يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود بتدريب من طرف المؤسسة الجزائرية للمياه فهي تعتمد على التدريب كأداة أساسية من اجل تطوير مهارات وزيادة المعارف وتنمية القدرات للعاملين من اجل تقليل من الإشراف فكانت إجابة المبحوثين بنعم كان بسبب حاجاتهم للتدريب بالإضافة إلى نقص في بعض المهارات والمعارف ومواكبة التغيرات هذا ما جعل العامل بتلقي التدريب وذلك من اجل التكوين الجيد من خلاله يمكن للمؤسسة الجزائرية للمياه النجاح.

الجدول رقم (24): يوضح إجابة المبحوثين ما إن كانت البرامج التدريبية تزيد من مهارات ومعارف العاملين وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		هل البرامج التدريبية تزيد مهارات و المعارف العاملين		Total	
		نعم	لا		
طبيعة المنصب	اطار	Count	30	2	32
		% within	93,8%	6,2%	100,0%
	عون تحكم	Count	13	1	14
		% within	92,9%	7,1%	100,0%
	عون تنفيذ	Count	14	0	14
		% within	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	57	3	60
		% within	95,0%	5,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال هل البرامج التدريبية تزيد من المهارات والمعارف العاملين في حين نجد نسبة (7.1%) من المبحوثين صرحوا بانها لا تزيد من منصب عون تحكم ونسبة (6.2%) من المبحوثين من منصب اطارات وفي حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بنعم تزيد من المعارف من منصب عون تنفيذ ونسبة (93.8%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (92.9%) من المبحوثين من منصب عون تحكم.

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين أجابوا على أن البرامج التدريبية تزيد من مهارات ومعارف العاملين ودليل على ذلك أن التدريب يخلق لهم روح المبادرة والابتكار ويقلل الحاجة العمال للإشراف فهذا دليل على أن برامج التدريب ضرورية في المؤسسة من اجل رفع مستوى كفاءة العمال وتنمية قدراتهم من اجل خلق ذهنية جديدة تؤدي إلى النجاح أما بالنسبة للإجابات التي صرحت بعدم زيادة المهارات قد يكون سبب بعدم تلقيهم للتدريب من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح على إجابة المبحوثين ما إن كان البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة.

		هل تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	Count 25	1	26
		% within 96,2%	3,8%	100,0%
	اناث	Count 23	11	34
		% within 67,6%	32,4%	100,0%
Total		Count 48	12	60
		% within 80,0%	20,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) اناث و(26) ذكور اجابوا على سؤال بان البرامج التكوينية من اهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في حين نجد نسبة (32.4%) من المبحوثين صرحوا بانها تعتمد المؤسسة على البرامج التكوينية مكن الاناث ونسبة (3.8%) من المبحوثين من الذكور في حين نجد نسبة (96.2%) من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة تعتمد على البرامج التكوينية من ذكور و نسبة (67.6%) من المبحوثين من الاناث.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن البرامج التكوينية تعد من أهم العناصر في المؤسسة فالتكوين يعتبر من الآليات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين وبناء كفاءة مواردها البشرية خاصة وان مجال عمال المؤسسة حساس يطلب الوعي وإلمام كبير بمعطيات العمل وإخطاره لذلك وجب الاهتمام يمثل هذه البرامج التي تكسب العامل المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.

الجدول رقم (26): يوضح إجابة العمال ما إن كانوا راضيين على التكوين الذي تحصلوا عليه وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		هل انت راض على التكوين الذي تحصلت عليه		Total
		نعم	لا	
اطار	Count	28	4	32
	% within طبيعة المنصب	87,5%	12,5%	100,0%
	Count	11	3	14
	% within طبيعة المنصب	78,6%	21,4%	100,0%
عون تحكم	Count	11	3	14
	% within طبيعة المنصب	78,6%	21,4%	100,0%
عون تنفيذ	Count	11	3	14
	% within طبيعة المنصب	78,6%	21,4%	100,0%
Total	Count	50	10	60
	% within طبيعة المنصب	83,3%	16,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من عون تنفيذ (14) من عون تحكم اجابوا على سؤال هل انت راض على التكوين حيث نجد نسبة (21.4%) من المبحوثين صرحوا ب "لا" من منصب عون تحكم ومنصب عون تنفيذ ونسبة (12.5%) من الاطارات في حين نجد نسبة (87.5%) من المبحوثين صرحوا ب "نعم" بانهم راضيين على التكوين من منصب الاطارات ونسبة (76.6%) من المبحوثين من منصب عون تحكم وعون تنفيذ.

ومنه يتضح أن التكوين عملية ضرورية للمؤسسة من اجل رفع مستوى كفاءة العمال حتى يتوافق كل عامل مع وظيفته وان المؤسسة لها كفاءة تخطيط لوضع أهداف تكوينية والتي ترمي إلى تنمية القدرات ومهارات العاملين من اجل خلق روح المبادرة وتشجيعهم على الابتكار ويجعل للعاملين ذهنية جديدة وذا كفاءة عالية ويمكن أن يعطي رؤية جديدة للمؤسسة أي أن العامل المتكون يستطيع انجاز ذلك العمل دون حاجة إلى التوجيه أو المراقبة وتستفيد المؤسسة من العمال ذات المهارات والمؤهلات وبالتالي يمكن القول أن البرامج التكوينية تعد من أشكال التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (27): يوضح إجابة العمال ما إن كان مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع الموظفين وعلاقته بمتغير الجنس.

		هل يملك المدير ادارة الموارد البشرية تصورا واضحا لخطة العمل و يعمل على ايصالها لجميع الموظفين		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	24	2	26
	Count	92,3%	7,7%	100,0%
	% within الجنس			
	اناث	22	12	34
Total	Count	64,7%	35,3%	100,0%
	% within الجنس			
	Count	46	14	60
	% within الجنس	76,7%	23,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث (26) من ذكور اجابوا على سؤال منهم اجابوا بان المدير يملك المدير تصورا واضحا لخطة العمل في حين نجد نسبة (35.3%) من المبحوثين صرحوا بانه لا يملك من الاناث ونسبة (7.7%) من المبحوثين من الذكور في حين نجد نسبة (92.3%) من المبحوثين صرحوا ب " نعم" يملك تصورا لخطة العمل من الذكور ونسبة (64.7%) من المبحوثين من الاناث.

يتضح من خلال هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان المدير يملك تصور واضح لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع الموظفين منه يتضح أن المؤسسة لديها إستراتيجية تجعله قادرا على تصور رسالة واضحة تعمل على إيصالها لجميع المعنيين إضافة إلى إلمام المدير لمتطلبات العمل يجعله قادرا على اتخاذ القرارات الصحيحة ومن اجل تنفيذ العمل وفق خطط موضوعية ومع أهمية الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل المدير أو المسير بحسن الربط بين الأهداف والسياسات واستراتيجيات العامة بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح الإجابة عن الانطباع العام للمؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس.

		ما هو انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة			Total	
		جيد	مقبول	ضعيف		
الجنس	ذكر	Count	13	12	1	26
		% within الجنس	50,0%	46,2%	3,8%	100,0%
	اناث	Count	7	21	6	34
		% within الجنس	20,6%	61,8%	17,6%	100,0%
Total		Count	20	33	7	60
		% within الجنس	33,3%	55,0%	11,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور حيث نجد نسبة (17.6%) من المبحوثين الاناث بان التسيير ضعيف ونسب (3.8%) من المبحوثين من الذكور في حين نجد نسبة (61.8%) من المبحوثات من الاناث بان التسيير مقبول ونسبة (46.2%) من المبحوثين من الذكور ونجد نسبة (50%) من المبحوثين الذكور صرحوا بان التسيير جيد ونسبة (20.6%) من المبحوثين الاناث.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات حول انطباع العام للتسيير القائم داخل المؤسسة الجزائرية للمياه مقبول وان وضع المؤسسة متماسك نوعا ما وهذا يدل على عدم وجود الأزمات والصراعات بينهم فهذا كله يدل على الخبرة وكفاءة الميسرين في المؤسسة وان طرق التعامل جيدة مع الجماعة ومحاولة تحقيق حاجياتهم خاصة المادية والمعنوية والحوار الدائم وكذلك في وضع الدوافع والحوافز وكذلك إظهار اهتمام بالجماعات من طرفه.

الجدول رقم (29): يوضح إجابة الباحثين عن جو العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه وعلاقته بمتغير طبيعة العمل.

		كيف ترى جو العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه			Total	
		يسوده التفاعل و تبادل الاراء	مشجع على بذل المزيد من الجهد	جو روتيني		
طبيعة المنصب	اطار	Count	9	9	14	32
		% within	28,1%	28,1%	43,8%	100,0%
	عون تحكم	Count	6	4	4	14
		% within	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
	عون تنفيذ	Count	5	4	5	14
		% within	35,7%	28,6%	35,7%	100,0%
Total	Count	20	17	23	60	
	% within	33,3%	28,3%	38,3%	100,0%	

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ نجد نسبة (43.8%) من المبحوثين صرحوا بجو روتيني من منصب اطارات ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونسبة (28.6%) من المبحوثين من عون تحكم في حين نجد نسبة (28.6%) من المبحوثين صرحوا بانه مشجع على بذل المزيد من الجهد من منصب عون تحكم ومنصب عون تنفيذ ونسبة (28.1%) من المبحوثين من منصب الاطارات في حين نجد نسبة (42.9%) من المبحوثين صرحوا بانه يسوده التفاعل وتبادل الاراء من منصب عون تحكم ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونسبة (28.1%) من المبحوثين من منصب الاطارات .

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود جو روتيني داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وهذا دليل أن تكرار اليومي للنفس المهام وتفصيل الوظيفة هي سبب في ملل الموظفين مما يجعل أداء الموظف ألياً وكذا عدم الرضا على العمل .

الجدول رقم (30): يوضح إجابة العمال عن طبيعة علاقته مع المسؤولين داخل الجماعة.

		كيف هي طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة		Total
		مستمرة	متقطعة	
طبيعة المنصب	اطار	Count 22	10	32
	% within	68,8%	31,2%	100,0%
	عون تحكم	Count 10	4	14
	% within	71,4%	28,6%	100,0%
	عون تنفيذ	Count 11	3	14
	% within	78,6%	21,4%	100,0%
	Total	Count 43	17	60
	% within	71,7%	28,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول إن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) من الاطارات و (14) من اعون تحكم (14) من اعون تنفيذ. حيث نجد نسبة (31.2%) من المبحوثين صرحوا بانها علاقة متقطعة من منصب الاطارات ونسبة (28.6%) من المبحوثين بمنصب اعون تحكم ونسبة (21.4%) من المبحوثين من منصب اعون تنفيذ، في حين نجد نسبة (78.6%) من المبحوثين صرحوا بانها علاقة مستمرة بنسبة (71.4%) من المبحوثين من منصب اعون تحكم ونسبة (68.8%) من المبحوثين من منصب الاطارات .

يتضح من خلال المعطيات الجدول إن أغلبية العاملين يقرون بان العلاقة بين المسؤول مستمرة مما يدل على أسلوب مسؤول مرن مع العاملين هذا ما تم ملاحظتها خلال الفترة الاستطلاعية يتبين إن الرقابة السائدة في المؤسسة هي رقابة مرنة بأنها تسهم في زيادة الأداء وتسمح بمتابعة العمل عن قرب وتساعد المشرف عن الوقوف على نقاط القوة والضعف في العمل والتعرف على العمل أكثر والاحتكاك بهم وتعاون معهم مما يسمح برفع روح المعنوية لهم وإحساسهم بالاستقرار وهذا ما ينطبق على ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية لمراعاتها على الجانب النفسي والاجتماعي للعامل وان الحاجات الاجتماعية للعامل أهم من الحاجات الاقتصادية حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب وإنما هناك دوافع ذات البعد ببيكو سوسيولوجي والاتصال المفتوح داخل تنظيم ورفع روح المعنوية للعامل لزيادة الأداء وهذا ما تبين لنا من خلال إجراء الملاحظة حيث باب المدير مفتوح دليل على أسلوب المرن داخل المؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح إجابة العمال عن نوع علاقته مع زملائه داخل المؤسسة وعلاقته مع متغير طبيعة المنصب.

		كيف ترى نوع العلاقة مع زملائك داخل المؤسسة			Total	
		تعاون	صراع	تنافس		
طبيعة المنصب	اطار	Count	19	6	7	32
		% within	59,4%	18,8%	21,9%	100,0%
	عون تحكم	Count	10	2	2	14
		% within	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
عون تنفيذ		Count	8	2	4	14
		% within	57,1%	14,3%	28,6%	100,0%
Total		Count	37	10	13	60
		% within	61,7%	16,7%	21,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على سؤال منهم (32) من الاطارات و (14) من اعوان تنفيذ و(14) من اعوان تحكم ، حيث نجد نسبة (28.6%) من المبحوثين ان نوع العلاقة تنافس من منصب عون تنفيذ ونسبة (21.9%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب عون تحكم في حين نجد نسبة (18.8%) من المبحوثين صرحوا ان نوع العلاقة صراع ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب اعوان تنفيذ، في حين نجد نسبة (71.4%) من المبحوثين صرحوا بان نوع العلاقة تعاون من منصب عون تحكم ونسبة (59.4%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (59.1%) من المبحوثين من اعوان تنفيذ.

من خلال المعطيات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية العمال اتفقوا على وجود تعاون في أداء المهام المتمثلة في زيادة التنسيق فيما بينهم الذي يزيد في تعزيز روح الجماعة والتعاون والمبادرة الجماعية والعمل بشكل فريق متكامل متناسق كما يساعد التعاون على أداء العمل في وقته المحدد وأداء العمل بكفاءة عالية وهنا تدخل مهارات المسير في بناء فريق نتعاون والتي هي من المهارات الإنسانية التي يجب أن يركز عليها ليستطيع بناء جماعة متعاونة التي تتمثل في أفراد يميلون للعمل معا متوافقون مع بعضهم ويكون منهم فريقا متعاوناً ومتربطاً لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مما يحقق درجة عالية من الرضا والارتياح عن العمل وارتفاع روح المعنوية، إن ظهور المنافسة بين العمال يكون نتيجة نقص الخبرة الكافية في عملية الأداء الوظائف والأدوار والمهام، كما لا ننسى أن هناك صراع داخل المنظمة بنسبة ضعيفة ويكون ذلك ناتج عن غياب العدالة التنظيمية في توزيع المهام والأدوار داخل المؤسسة.

الجدول رقم(32): يوضح النمط التسيير المستعمل في الإدارة وعلاقته بمتغير الجنس.

		ما لنمط التسيير المستعمل في اداراتكم			Total
		المباشر	الافناع	المشاركة	
الجنس	ذكر	Count 9	8	9	26
	% within الجنس	34,6%	30,8%	34,6%	100,0%
الجنس	اناث	Count 21	5	8	34
	% within الجنس	61,8%	14,7%	23,5%	100,0%
Total		Count 30	13	17	60
	% within الجنس	50,0%	21,7%	28,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور، حيث نجد نسبة (34.3%) من المبحوثين صرحوا بنمط بالمشاركة ونسبة (23.5%) من المبحوثين من الاناث في الحين نجد نسبة (30.8%) من المبحوثين صرحوا بنمط الاقناع من الذكور ونسبة (14.7%) من المبحوثين من الاناث في الحين نجد نسبة (61.8%) من المبحوثين صرحوا بان النمط المباشر ونسبة (34.6%) من المبحوثين من الذكور.

يتضح من خلال البيانات التالية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان النمط التسيير المستعمل داخل المؤسسة هو النمط المباشر هذا يدل على أن المدير يستعمل نمط ديمقراطي والذي يتم من خلاله تحاور المدير مع رؤوسيه وتشجيعهم على الحوار والاتصال وهذا ما يدل على أن القائد يمنح الجميع الأعضاء فرصة لمساهمة في عملية حل المشكلات والشعور بالمشاركة في تقديم المساهمات قيمة نحو الحلول فيمنحهم الثقة ويتعامل معهم بمبدأ ثقة التكامل وهذا ما تبين لنا من خلال الملاحظة (رئيسة الفرع) وما وضعه "فيدلر" في نظريته أن التفاعل بين المتغيرات الموقف والخصائص القائد هو ما يحدد مدى نجاح في التسيير .

الجدول رقم (33): يوضح إجابة العمال ما أن كانت هناك مراقبة على مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة وعلاقتها بمتغير الجنس.

		هل هناك مراقبة على مواعيد الدخول و الخروج في مؤسستكم		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	Count 26	0	26
	% within الجنس	100,0%	0,0%	100,0%
اناث	Count 33	1	34	34
	% within الجنس	97,1%	2,9%	100,0%
Total	Count 59	1	60	60
	% within الجنس	98,3%	1,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على سؤال، منهم (34) من الاناث و (26) من الذكور حيث نجد نسبة (2.9%) من المبحوثين صرحوا بان لا يوجد مراقبة على مواعيد بالمؤسسة من الاناث في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بوجود مراقبة على مواعيد الدخول والخروج من المبحوثين الذكور ونسبة (97.1%) من المبحوثين من الاناث .

ومن خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن حرص المؤسسة على الرقابة المستمرة لدخول والخروج موظفيها بغية تحقيق أهدافها والالتزام العمال بأوقات عملهم تجعلهم يشعرون بالمسؤولية وهذا ما ركزت عليه نظرية الكلاسيكية حيث برزت فيها قيم رشيدة لتحقيق الكفاءة والجودة وكذلك نجد النظرية الديمقراطية تقوم على نظام القواعد والإجراءات وذلك لتحقيق الالتزام بها من قبل الإدارة العليا إضافة إلى أعمال "تايلور" حول الحركة والزمن كأساس لتحقيق النجاح وعليه يمكن أن نستنتج أن الرقابة المستمرة للدخول والخروج الموظفين بصفة دائمة تجعلهم يلتزمون بأوقات عملهم وإنجاز أعمالهم بأوقات المحددة.

1) عرض نتائج الملاحظات الميدانية: لقد توصلنا من خلال الملاحظات الميدانية إلى النتائج الآتية:

✓ الجو العام للمؤسسة يمتاز بصارمة القيادة بالإضافة إلى احترام وتنفيذ القوانين وتطبيقه؛

✓ طريقة التسيير طريقة مرنة تعتمد على العلاقات الإنسانية؛

✓ هناك اتصال و تعاون بين الفاعلين داخل المنظمة.

2) عرض نتائج الاستمارة :

1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها "يعتبر التطور التكنولوجي وضعف الأداء من أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه " إذ يتضح :

- إن المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على التغيير التنظيمي كأداة أساسية لنجاح المؤسسة فقد قامت بالتغيير في مجال التغيير القائد هذا ما أكدته نسبة (44) من إجابات المبحوثين؛
- نوع التغيير الذي حدث داخل المؤسسة كان تدريجيا هذا ما أكدته نسبة (32) من إجابات المبحوثين؛
- إن ردود فعل العمال اتجاه عملية التغيير التنظيمي كان مقبولا وذلك بالتكيف مع متطلبات التغيير وفق مصالحهم؛
- أما بالنسبة للجماعة الذين يقاومون التغيير التنظيمي لا يؤثر على رغبة العمال داخل المؤسسة؛
- من الأسباب التي تجعل الفرد مقاوما لعملية التغيير هو الخوف من فقدان الوظيفة.

من خلال النتائج التالية يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يعتبر التطور التكنولوجي وضعف الأداء من أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه".

2-2 عرض نتائج الفرضية الثانية: و التي مفادها "تسهم أشكال التغيير التنظيمي كالتدريب وتطوير المهارات والتكوين الموظفين وطرق التسيير المختلفة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة " إذ يتضح :

- إن المؤسسة الجزائرية للمياه قامت بإحداث التغيرات على مستوى الإدارة، تمثلت في تغيير على مستوى الهيكل و مستوى العنصر البشري بالإضافة إلى إجراءات العمل هذا ما أكدته المبحوثين من خلال إجاباتهم على الاستمارة؛
- من خلال إجابات المبحوثين نجد أن التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال؛
- يعتبر التكوين و التدريب من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة فهي تقوم بتحسين الأداء وتزويد الموظف بمعارف جديدة بالإضافة إلى زيادة مهاراتهم و تطويرها؛
- إن البرامج التكوينية والتدريبية من أهم لآليات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه في التكوين وبناء الكفاءة للعمال.

من خلال النتائج التالية يثبت صدق الفرضية الثانية و التي مفادها " تسهم أشكال التغيير التنظيمي كالتدريب وتطوير المهارات وتكوين الموظفين وطرق التسيير المختلفة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة " .

2-3 عرض نتائج الفرضية الثالثة: للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة والتي ما فادها "تسهم طرق التسيير الكلاسيكية والحديثة في إحداث التغيير وتحقيق الفعالية التسيير في المنظمة" إذ يتضح :

- إن المدير يملك تصور واضحاً لخطّة العمل و يعمل على إيصالها لجميع الموظفين مما يبين أن المؤسسة لها إستراتيجية تجعلها قادرة على تصور رسالة واضحة تعمل على إيصالها للعاملين؛
- إن التسيير القائم داخل المؤسسة مقبول من طرف العمال فجو العمل يمتاز بجو روتيني هذا ما أكدته أغلبية إجابات المبحوثين وذلك ربما راجع لتكرار المهام الموظفين؛
- إن المسير يستخدم عدة طرق للتسيير كالأسلوب الديمقراطي بالإضافة إلى أسلوب المرن فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية هذا ما وضحته أغلبية الإجابات المبحوثين بالإضافة إلى ملاحظة التي قمنا بها يوم 2022/04/05؛
- إن المؤسسة تقوم بمتابعة العمال فيما يخص التزام بمواعيد الرسمية لأداء الأعمال وهي بذلك تسعى إلى ضبط سلوكياتهم خاصة فيما يتعلق بالغياب والتأخر وتوجيهها وتعديلها بما يتوافق بقانون المؤسسة، ومن هنا يتضح أن هناك رقابة صارمة تتبعها المؤسسة في تطبيق القوانين وهذا يدل على أسلوب القائد بأنه أسلوب قيادي ديمقراطي؛

ومن خلال النتائج التالية يثبت صدق الفرضية الثالثة و مفادها "تسهم مختلف طرق التسيير الكلاسيكية والحديثة في إحداث التغيير وتحقيق فعالية التسيير في المنظمة " .

خامساً: مناقشة وتحليل النتائج

من خلال نتائج الملاحظة و الاستمارة تبين لنا:

- إن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة نمط ديمقراطي حيث تبين ذلك في احترام العمال للقوانين المؤسسة و تنفيذها بشكل تام؛
- إن عملية التكوين من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الكفاءة وذلك من خلال التكوين والتدريب العاملين من أجل زيادة خبرتهم وكفاءتهم في الأداء داخل المؤسسة؛
- تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه إلى تعديل تصرفات العاملين و توجيهها فيما يخص النظام الداخلي للمؤسسة خاصة مواعيد الدخول والخروج؛
- وجود الصراع والتنافس بين العمال قد يكون ايجابي مما يجعل المؤسسة في استمرار وحيوية وديناميكية؛
- ضعف الأداء والتطور التكنولوجي يعد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تتجه إلى عملية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية للمياه؛

- إفساح المجال للآخرين للتغيير عن مشاعرهم و اعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف من المقاومة التغيير التنظيمي؛
- تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة من خلال اهتمامها بالجوانب المادية والمعنوية والتي تساهم بشكل كبير في تحسين معنويات العاملين تبين هذا خلال الفترة الاستطلاعية مع مقابلة رئيسة الفرع؛

عرض النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري وحتمي من اجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي وعليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية والتي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة:

يتضح أن الدراسة الراهنة تشابهت مع دراسة "عبد الحفيظ القيزي" والتي كانت بعنوان "علاقة التغيير بالرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة المديرية العامة 2011/2012، توصلت الدراسة أن هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية التكوين من خلال تفاعل مع الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات جديدة في العمل يسمح لهم بحسن استخدام التقنية والوسائل التي توفرها المؤسسة وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي، بينما توصلت دراستنا أن القيام بالتكوين يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء وان الأسلوب المعتمد عند تنفيذ برنامج تكويني يساهم في تغيير وظائف وتغيير اتجاهات وبالتالي يعتبر التكوين عنصر مهم في الوظيفة فهو يهدف إلى تزويد الموظف معارف جديدة وتوجيهات ايجابية وبالتالي يصبح أكثر قابلية للتغيير والتحكم في ظروف العمل.

كما اتفقت دراسة "توفيق درويش" بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك الجزائر 2006/2007، أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي من بين العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال وجدت أن التدريب والحوافز والرقابة بالإضافة إلى التسيير الاشتراكي فهي العوامل تساعد على التسيير الجيد، وهو ما توصلت إليه دراستنا بان النمط الذي يستخدمه المسير داخل "مؤسسة الجزائرية للمياه" نمط ديمقراطي فهو يستعمل أسلوب العلاقات الإنسانية بذلك يركز على التدريب ووضع برامج تكوينية واستخدام الرقابة والتعاون ويستخدم أيضا نمط التسيير بالمشاركة والنمط المباشر من أهم عوامل تسيير من اجل نجاح المؤسسة وتطورها.

كما اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع "دراسة مرباح مليكة" والتي بعنوان "سوسيولوجي الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر 2016/2017 ، والتي توصلت إلى أن الصراع التنظيمي فيه جوانب ايجابية حيث أصبح ديناميكية في المؤسسة لأنه يكشف عن أسرار التنظيم وأزماته الكامنة وهو ما توصلت إليه الدراسة الراهنة إلى أن وجود الصراع وتنافس بين العمال قد يكون ايجابي مما يجعل المؤسسة في استمرار وحيوية وديناميكية.

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة يمكن القول أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية فهي من محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. فالعنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير عملياتها وإدارة مختلف أنشطتها وأعمالها والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. فقد أصبح ضروري في حياة المؤسسات لرفع مستويات الفعالية التنظيمية. فنجاح المؤسسات في وقتنا الراهن يتوقف على وجود قيادة فاعلة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية على أكمل وجه وذلك من خلال اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المؤسسة بخلق مناخ لعملية التغيير و التغلب على كل معوقاته بحل المشاكل خلال مراحل التغيير بالمؤسسة والتعامل مع العاملين بالشكل الذي من شأنه أن يحقق طموحاتهم وتحفيزهم لإنجاح برامج التغيير المختلفة بالاعتماد على التسيير المحكم من طرف مسير المنظمة وذلك بالتنظيم والتخطيط ومراقبة الأعمال، فنجاح التسيير مرهون بكفاءة المسيرين لذا وجب تكوين المسيرين بما يتوافق مع التطورات العالمية الحديثة في علم الإدارة والتسيير، وقد جاءت هذه الدراسة الراهنة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة.

وفي الأخير نجد أن المسير له دور كبير في توجيه وتسيير الموارد البشرية على نجاح وتغيير أهداف المؤسسة وذلك بالالتزام بسلوكه وتجسيد أقواله بالأفعال والتواضع والعدل مع العاملين، الأمر الذي يمكنه من استشارة رؤوسه لتبني قيم التغيير والتسيير في نفس اتجاه المنظمة والقضاء على أي مقاومة محتملة للتغيير، وهو ما تسعى المنظمة لتحقيقه لضمان المساندة والتأييد لبرامجها المسطرة الداخلية والخارجية، ومن أجل تفادي التسيير العشوائي لابد على المؤسسة أن يكون لديها قائد له درجة من التفهم والمتابعة والصرامة والمرونة في العمل .

فقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، فمن خلال جانبين وجدنا أن نتائج الدراسة الميدانية تنطبق مع الجانب النظري إلى حد كبير ، فمن خلال الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة " التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة " تبين أن التغيير أمر ضروري لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي أصبحت من مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، وعلى المديرين معرفة كيفية التعامل مع التغيير بشكل جيد وذلك بمعرفة مسبقة لأسبابه وأنواعه ومصادره ومجالاته وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسات. فمن خلال الأسئلة الاستمارة توصلنا إلى بعض النتائج أهمها ما يلي :

- التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين من خلال اكتسابهم معارف نظرية وتطبيقية الأمر الذي يزيد من خبرتهم وكفاءتهم في مجال التسيير؛
- وجود تنافس بين العمال يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينه داخل المؤسسة ما يجعلها في استمرار وحيوية وديناميكية؛
- تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الجيد والتوجيه، ولذا وجب تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة؛
- الصراع داخل المؤسسة يكون ناتج عن غياب العدالة التنظيمية في توزيع المهام وأدوار العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع

اولا: قائمة المصادر

➤ القرآن الكريم:

1) سورة الأنفال، الآية (03).

2) سورة الرحمان، الآية (28/26).

ثانيا: قائمة المراجع

➤ المراجع باللغة العربية:

- 1) احمد يوسف داودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط2)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2) احمد ماهر: إدارة التغيير، (ط1)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- 3) احمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 4) احمد شرقاوي: إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الوظيفية، (د ط)، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 5) أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية، (د ط)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6) إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، (ط2)، دار النشر الكتاب، القاهرة، مصر، 1998.
- 7) بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2016.
- 8) بوفلحة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
- 9) بوفلحة غيات: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، (ط1)، مطبوعات المخبر البحث في علم النفس وعلم التربية، جامعة وهران، 2010.

- 10) بولرباح عسالي: تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 9-2017.
- 11) ثروت مشهور: استراتيجيات تطوير الإداري، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12) جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط1)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 13) حسن محمد، احمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (مصادر واستراتيجيات)، (ط1)، حقوق النشر محفوظة للناس، مصر الجديدة، القاهرة، 2009.
- 14) حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة الغربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 15) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية مديرية ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، جامعة قلمة، 2014.
- 16) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، (ط1)، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 17) زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، (ط1)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 18) صولح سماح: محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- 19) سيد محمد، جاد الرب: استراتيجيات التطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مطبعة العشري جامعة قناة السويس، 2009.
- 20) عثمان فاروق السيد: قوى الإدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، (ط1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، ة، المنصور، مصر، 2000.
- 21) عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، (ط1)، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- 22) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (ط3)، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 23) علاء محمد سيد القنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (ط1)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24) عز دين زعباط: مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، السنة الثانية علوم تجارية، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019.

- 25) عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، (د ط)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية، 2009.
- 26) فرحان حسن البربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 27) فوزي محيريق بن جيلالي: مدخل الاقتصاد للمؤسسة، مطبعة الرمال الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2020.
- 28) فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 29) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (المفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم)، (ط3)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 30) محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، (ط1)، المملكة الأردنية الهاشمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 31) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الأول، (ط2)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 32) محمد قطب راشد، سمير عباس: الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، (ط1)، دار الكتاب الحديث، مصر، 2017.
- 33) مفيدة يحياوي: التقنيات الكمية في إدارة الأعمال (محاضرات وتمارين)، طبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 34) منيرة سلامي: محاضرات أساسيات تسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
- 35) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 36) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، (د ط)، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008.
- 37) محمد رسلاني الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 38) هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، (ط1)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

➤ رسائل ماجستير ودكتوراه:

1) صلاح بن فلاح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2005.

2) سليمة علي بن يحيى: التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2015/2016.

3) مرياح مليكة: سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة أسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2016/2017.

4) ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004/2005.

➤ المجالات:

1) طاهر براهيم، شيماء مبارك: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، العدد13، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ديسمبر 2014.

فائمة الاملا حق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الاستمارة



التغيير التنظيمي وطرق تسيير المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه ب-تيارت-

إشراف الأستاذة:

- مرباح مليكة

إعداد الطالبات:

- معروف نورة

-مداح ليلي

في إطار إعداد مذكرة تخرج من ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذه الاستمارة حيث أننا نحتاج المعلومات المطلوبة، نرجو التفضل والإجابة عن الاستمارة المرفقة بكل صراحة علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2021

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات العامة بوضع إشارة (X):

المحور الأولي البيانات الشخصية.

- 1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2) السن: ☐ اقل من 30 سنة ☐ 30-35 سنة ☐ 36-41 سنة ☐ أكثر من 41 سنة
- 3) المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ مستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك ☐
- يرجى التحديد
- 4) الحالة المدنية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 5) طبيعة المنصب: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ
- 6) اقدمية في المنصب: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات واطل من 10 ☐ من 10 سنوات واطل من 15 سنة ☐ من 15 سنة واطل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني أسباب التغيير التنظيمي.

7) هل يوجد تغيير على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه؟

نعم ☐ لا ☐

8) ما هي مجالات هذا التغيير؟

☐ تغيير في أسلوب القيادة.

☐ تغيير في القائد (المدير).

☐ تغيير في الهيكل التنظيمي.

9) ما نوع التغيير الذي حدث داخل مؤسسة الجزائرية للمياه؟

☐ جزئي أو كلي ☐ تدرجي أو فجائي ☐ مضمون أو الشكل

10) ما هي أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

☐ ضعف الأداء

☐ الأزمة والصراع داخل المنظمة

☐ تطور التكنولوجي

11) ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة؟

☐ أمر عادي وتتمنى حدوثه

☐ تشعر أن المؤسسة سوف تصبح أكثر نجاحا

☐ أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول

12) ما هو موقفك الصريح اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

☐ ترغبون في معرفة المعلومات حول عملية التغيير

☐ تتقبلون هذه التغييرات كليا

☐ ترفضون هذه التغييرات كليا

13) ما هو رد فعلكم لو أجبرتمكم المؤسسة على قبول التغييرات للحفاظ على استمراريتها؟

☐ تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحكم

☐ توافق على تطبيق تغييرات طفيفة من الدرجة الأولى

☐ توافق على تطبيق تغييرات جذرية وشاملة

14) ما هي العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير؟

☐ الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة

☐ تخفيض مستوى الدخل

☐ تشديد الرقابة

15) ما هو تصرفك اتجاه جماعة مقاومة التغيير؟

☐ لا يؤثر على رغبتك في إحداث التغييرات

☐ تقنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات قصد النجاح

☐ تعارض معهم عملية التغيير

المحور الثالث أشكال التغيير التنظيمي

16) هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على المستوى الهيكلي التنظيمي؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة ب "نعم" فيما يتجلى هذا التغيير:

☐ استحداث وظائف جديدة

☐ زيادة المسؤوليات التنظيمية

☐ تطوير الأجهزة

17) هل التغييرات التي حدثت على المستوى الهيكلي التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال؟

☐ نعم ☐ لا

18) ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي؟

☐ إعادة تنظيم الأقسام الإدارية

☐ مواقع اتخاذ القرار

☐ إعادة تحديد السلطة والمسؤولية

19) هي التغييرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري؟

☐ سلوكيات العمال عن طريق تغيير إجراءات التوظيف

☐ طرق التدريب وتحسين وسائل الاتصال

☐ ثقافة الأفراد وتنمية قدراتهم الإبداعية

20) ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل ؟

☐ تبسيط إجراءات العمل

☐ إدماج

☐ إلغاء المهام

21) هل سبق لك أن تلقيت تدريباً؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" كان ذلك بسبب:

☐ حاجاتك لذلك

☐ نقص في بعض المهارات والمعارف

☐ لمواكبة المتغيرات

☐ أخرى تذكر

22) هل البرامج التدريبية تزيد مهارات والمعارف العاملين؟

☐ نعم ☐ لا

23) هل تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الجزائرية للمياه؟

☐ نعم ☐ لا

24) هل أنت راض على التكوين الذي تحصلت عليه؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فبماذا أفادك:

☐ خلق روح المبادرة والابتكار

☐ تقليل الحاجة إلى الإشراف

☐ تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة

المحور الرابع طرق التسيير المعتمدة بالمؤسسة

25) هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحاً لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع الموظفين؟

☐ نعم ☐ لا

26) ما هو انطباعتك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة؟

☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف

27) كيف ترى جو العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه؟

☐ يسوده التفاعل وتبادل الآراء

☐ مشجع على يدل المزيد من الجهد

☐ جو روتيني

28) كيف هي طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة؟

☐ مستمرة ☐ متقطعة

29) كيف ترى نوع العلاقة مع زملائك داخل المؤسسة؟

☐ تعاون ☐ صراع ☐ تنافس

30) ما لنمط التسيير المستعمل في إدارتكم؟

☐ المباشر ☐ الإقناع ☐ المشاركة

31) هل هناك مراقبة على مواعيد الدخول والخروج في مؤسساتكم؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فذلك يدفعك إلى:

☐ الالتزام أكثر بالعمل

☐ تشعر بالمسؤولية

☐ الانضباط في العمل

(ولكم خالص تقديراتنا)

ملحق رقم (01): يمثل استمارة الاستبيان

جامعة ابن خلدون تيارت

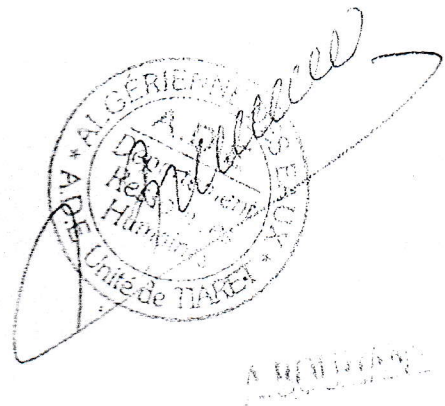
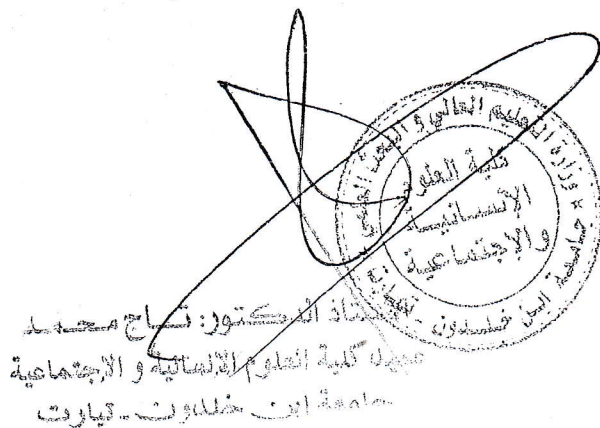
قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص

سنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 20 يوم (بم).

العميد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : حيدر البعناوي للعلماء ..

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

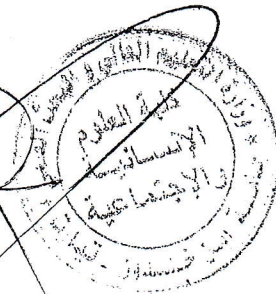
في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للتالبة: محمد ا.ج. ... ليدري

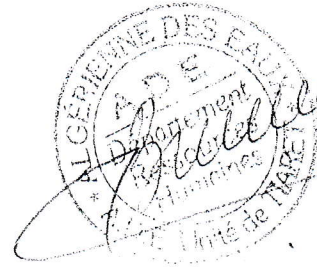
السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 20 يومين

تيارت في: 28 / 03 / 22

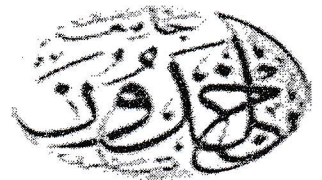
العميد



الأستاذ الدكتور: تاج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت



A. BOUZIANE



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضى أدناه،

السيدة (ة) حجاج ليلي

مصلحة الشريعة
قد شرفه الله
في الأضواء
الشيخ
العلامة
من طرف
تقاروت في
عن رئيس المجلس الشيعي الإيراني

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 199704450242 والصادرة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية ¹⁰⁰⁰⁰ # حصة علمية قسم:

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

الذئب الناعم و حرقه تيسر

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/05/30

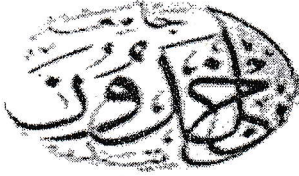
30 مای 2022

إمضاء المعنى

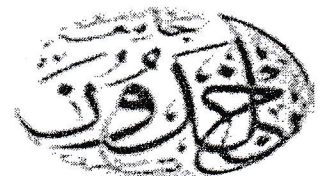
A handwritten signature in black ink, appearing to read "S. M. K. A.", written over a horizontal line. The signature is stylized with large loops and flourishes.

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
والمندوبين عن الشعب
في الدورة الأولى للإقتضية





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :
المسجل(ة) بكلية :
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :
التخصص :
التخصص :
التخصص :

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/05/03

إمضاء المعني



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبالتفويض منه
متصرف إقليمي لإدارة الإقليم
دلال . س



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

التغيير التنظيمي وطرق التسيير في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه ADE

- تيارت -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة

- مرياح مليكة.

من إعداد الطالبتين

- معروف نورة.

- مداح ليلي.

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الصفة
د. خليفة محمد	رئيسا
د. مرياح مليكة	مشرفا
د. خريش زهير	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



﴿وإذا قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون﴾ (30) وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين (31) قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم (32) قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبئهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم إني أعلم غيب السماوات والأرض وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون (33) ﴿سورة البقرة: الآية 30-33.

"شكر وعرفان"

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فالشكر لله الذي من علينا بنعمه، حيث هدانا للعلم وبلغنا مناهله

والى كل من علمنا علماً نافعاً، إلى كل من أنار لنا الطريق إلى النجاح

والى كل من أفادونا من علمهم وساعدونا على تقديم المشروع بصورة متواضعة

إلى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الاستفادة منه وصولاً إلى الأفضل بإذن الله

ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفه نعود بها إلى

أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير.

وأخص بالشكر إلى اللجنة المحترمة على رأسها الأستاذ- خليفة محمد-

وأستاذ -خريش زهير- كما وأتوجه بالشكر لمن منحتنا جهداً ووقتاً لمتابعتنا "الأستاذة الفاضلة

-مرياح مليكة- على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات 'جزاك الله كل خير'

كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من أعاننا على إتمام هذه الدراسة.

" الإهداء الأول "

اهدي ثمرة عملي هذا إلى العقول المبصرة والقلوب المستبصرة، إلى روح والدي رحمة الله عليه

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها، إلى أخواتي الأعزاء وفقهم الله وأنار دربهم

إلى جميع أصدقائي ومعارفي، إلى كل طالب علم يسعى ويواصل دربه في طلب العلم

وأخيرا الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد

- ليلي -

" الإهداء الثاني "

اهدي عملي هذا إلى قرة عيني والتي كانت السند الدائم في قراراتي جدتي رحمها الله

وبكل حب وتقدير اهدي هذا الجهد وهذا النجاح إلى والولدين حفظهما الله وأطال في عمرهما

واهدي عملي إلى زوجي الذي كان لي سندا وداعما لي في هذا العمل ومشجعا في أعمالي وإلى عائلته

لا أنسى تقديم عملي أيضا إلى كل أفراد عائلتي من أخواتي وأختي وأولادهم

كما اهدي عملي إلى أستاذة المشرفة وإلى كل صديقاتي دون استثناء وأتمنى لكم دوام الصحة والعافية والسعادة.

-نورة-

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح شرح الهيكل لوحدة المياه - تيارت -	59
2	يوضح شبكة الملاحظة	66
2	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس	69
3	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن	70
4	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير مستوى التعليمي	70
5	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الحالة المدنية	71
6	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير طبيعة المنصب	71
7	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الاقدمية في المنصب	72
8	يوضح تغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وعلاقته بمتغير الجنس	73
9	يوضح مجالات التغيير التنظيمي وعلاقته بالمتغير الاقدمية في المنصب	74
10	يوضح نوع التغيير الذي حدث في المؤسسة وعلاقته بالمتغير الجنس	75
11	يوضح أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بطبيعة المنصب	76
12	يوضح إجابة العمال ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير وعلاقته بمتغير الجنس	77
13	يوضح موقف العمال اتجاه عملية التغيير وعلاقته بطبيعة المنصب	78
14	يوضح رد فعل العمال عند إجبارهم بعملية التغيير وعلاقته بمتغير الجنس	79
15	يوضح العوامل التي تجعل العمال أكثر إصرار على معارضة عملية التغيير وعلاقته مع متغير الاقدمية في المنصب	80
16	يوضح تصرفات الجماعة اتجاه عملية التغيير وعلاقته بمتغير الجنس	81
17	يوضح إجابات العمال ما أن قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير الاقدمية في المنصب	82
18	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وتأثيره على العلاقات بين العمال وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب	83
19	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير الجنس	84
20	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري وعلاقته بمتغير الجنس	85
21	يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل وعلاقته بطبيعة المنصب	86

22	يوضح إجابة العمال حول ما إن سبق له أن تلقى تدريباً بالنسبة للجنس.	87
23	يوضح إجابة العمال حول ما إن كانت البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين وعلاقته بطبيعة المنصب.	88
24	يوضح إجابة العمال عن أهم البرامج التكوينية وعلاقتها بمتغير الجنس.	89
25	يوضح إجابة العمال حول ما إن كان راض على التكوين الذي تحصل عليه وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	90
26	يوضح إجابة العمال ما إن كان المدير يملك تصوراً واضحاً لخطة العمل وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	91
27	يوضح الإجابة عن انطباع العام داخل المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس.	92
28	يوضح إجابة العمال عن الجو العمل وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	93
29	يوضح طبيعة العلاقات العمال مع المسؤولين داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير طبيعة المنصب.	94
30	يوضح نوع علاقة العمال مع زملائهم داخل المؤسسة وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.	95
31	يوضح النمط التسيير المستعمل في إدارة المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس.	96
32	يوضح إجابة العمال ما إن كانت هناك مراقبة على مواعيد الدخول و الخروج و علاقته بمتغير الجنس.	97

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل أهداف التغيير	27
02	يوضح نموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي	28
03	يمثل عملية تخطيط تغيير التنظيمي	33
04	يمثل مدى تداخل استراتيجيات التغيير التنظيمي	36
05	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه	59

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الأشكال والجداول

مقدمة

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة ص

1.1. أسباب اختيار الموضوع 04

2.1. أهداف الدراسة 04

3.1. أهمية الدراسة 04

4.1. الإشكالية 04

5.1. فرضيات الدراسة 05

6.1. تحديد المفاهيم 06

7.1. المقاربة السوسولوجية للدراسة 09

8.1. الدراسات السابقة 10

9.1. صعوبات الدراسة 20

الفصل الثاني: مدخل سوسولوجي للتغير التنظيمي ص

تمهيد 22

أولاً: خصائص التغير التنظيمي 23

ثانياً: أسباب التغير التنظيمي 24

ثالثاً: أنواع التغير التنظيمي 25

26	رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي
28	خامساً: مراحل التغيير التنظيمي
30	سادساً: المداخل النظرية في التغيير التنظيمي
33	سابعاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي
37	ثامناً: التغيير وأسلوب القيادة الإدارية
38	تاسعاً: التغيير والتطوير التنظيمي
39	عاشراً: معوقات وعوامل التغيير التنظيمي
39	1.10. المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي
40	2.10. العوامل المساعدة لنجاح عملية التغيير
41	خلاصة الفصل
ص	الفصل الثالث: طرق التسيير الفعال في المنظمة
43	تمهيد
44	أولاً: المسير (الأدوار؛ الوظائف؛ المؤهلات؛ الأقسام)
44	1.1. ادوار المسير
44	2.1. وظائف المسير
45	3.1. مؤهلات المسير
45	4.1. أقسام المسير
46	ثانياً: وظائف وخصائص تسيير المنظمة
46	2.1. وظائف التسيير الإداري
46	2.2. خصائص التسيير الإداري

47	ثالثا: أنواع التسيير الإداري
48	رابعا: المداخل النظرية في التسيير
49	خامسا: مراحل تسيير المنظمة
51	سادسا: الاصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية
52	سابعا: الأزمة والتغيير الإداري
52	ثامنا: التغيير الإداري وطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير.....
53	خلاصة الفصل
ص	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
56	تمهيد
57	أولا: مجالات الدراسة الميدانية
65	ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة
65	ثالثا: أدوات وتقنيات الدراسة
69	رابعا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:.....
98	1.5. نتائج الملاحظات الميدانية
98	2.5. نتائج الاستمارة
99	خامسا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
101	خاتمة
106	قائمة المراجع

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع تغيير التنظيمي وطرق تسيير المؤسسة الجزائرية للمياه - تيارت-، وقد تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: "كيف يمكن تفسير التغيير بالمنظمة الجزائرية؟ وما هي طرق التسيير المعتمدة؟ وهل هذا الأخير نتيجة للتغيير؟"، ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر تم طرح تساؤلات فرعية وهي:

- 1) ما هي أسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية؟
- 2) كيف تسهم أشكال التغيير التنظيمي في تحقيق استراتيجيات التسيير من خلال هذا التغيير؟
- 3) ما هي طرق التسيير المعتمدة من طرف المسير المنظمة؟

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على الاستمارة تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة و تم توزيعها على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستمارة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واختبار الفرضيات قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي كما اخترنا العينة القصدية قدرت ب (81) عامل لمجتمع البحث بالإضافة إلى تقنية الاستمارة والملاحظة كأدوات أساسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة نمط ديمقراطي حيث تبين ذلك في احترام العمال للقوانين المؤسسة وتنفيذها بشكل تام .
- إن عملية التكوين من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الكفاءة وذلك من خلال التكوين والتدريب العاملين من أجل زيادة خبرتهم وكفاءتهم في الأداء داخل المؤسسة.
- تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه إلى تعديل تصرفات العاملين و توجيهها فيما يخص النظام الداخلي للمؤسسة خاصة مواعيد الدخول والخروج.
- وجود الصراع والتنافس بين العمال قد يكون ايجابي مما يجعل المؤسسة في استمرار وحيوية وديناميكية .
- ضعف الأداء والتطور التكنولوجي يعد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تتجه إلى عملية التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية للمياه

Study summary

The study dealt with the subject of organizational change and ways of functioning of the institution of the Algerian water _tiaret_ has focused the study on the following dilemma: "how can be explained by the change of the organization of the Algerian? what are the methods of management adopted? is this the last result of the change?" in order to adjust the dilemma more has been put forward the following sub questions:

1. What are the reasons for organizational change within the Algerian organization?
2. How do forms of organizational change contribute to achieving management strategies through this change?
3. What are the management methods approved by the organizations manager?

As for the practical side study was based on the questionnaire included questions related to four axes are in the idea of the study hypotheses and then distributed to the Algerian institution water level we have adopted in the analysis of the data on the form of statistical package program social sciences (spss) to test the hypotheses we counted the frequencies percentages We also relied on the descriptive method we also chose the intentional sample estimated at 81workers for the research community in addition to the questionnaire technique and observation as basic tools for data collection the study reached the following results:

- The approved management style in a democratic institution where the pattern was found in respect for workers organization laws and fully implemented
- The training process is one of the most important elements on which the organization depends in building efficiency through employees in order to increase their experience and efficiency in performance within the organization
- Algerian water foundation seeks to modify the actions of workers and to abide with the rules of procedure of a private institution for the dates of entry and exit
- The existence of conflict and competition between workers may be positive which makes the organization in continuity vitality and dynamics
- Weak performance and technological development is one of the organization is moving to the process of organization change in order to achieve the goals of the Algerian water foundation.

مقدمة

يتميز العالم اليوم بالتطور والديناميكية المستمرة في جميع المجالات والاتجاهات بمعدلات سريعة ومتلاحقة بالإضافة إلى أن نظم الاتصالات والمعلومات التكنولوجية في التغيير والتطوير المستمر وتنعكس كل هذه التطورات على المنظمات الأعمال، فالمنظمة ليست أمامها سبيل إلا أن تتكيف وتتماشى مع هذه الديناميكيات سريعة الحركة وذلك إذا أرادت لنفسها الاستمرار والتقدم، وعليه فإن المنظمة اليوم تتماشى مع الظروف وتغييرات التي يمر بها العالم فهي تسعى إلى تغيير أنماط التسيير قديمة إلى أنماط جديدة بالإضافة إلى تغيير في الهيكل التنظيمي والنمط التكنولوجي المستخدم ورؤية جديدة للمنظمة وتعديل سلوك العمال لاستقرارها وتقدمها.

والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات مما أحدث ثورة اجتماعية واقتصادية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات، ومنه فالمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن كل هذه التغييرات التي تعيشها المنظمات في شتى أنحاء العالم لذلك فهناك ضرورة ملحة على أن تعمل في ظل هذه المعطيات على تطوير وإيجاد أساليب إدارية تنظيمية تمكنها من تحقيق المعايير العالمية التي تسمح لها بدخول الأسواق العالمية، حيث مرت المؤسسات الجزائرية بالعديد من المراحل في محاولة التأقلم مع المناخ الاقتصادي العالمي فانطلقت من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي الذي يركز على مبدأي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين وتحديد الأساليب وتقنية المنشآت وصولاً إلى مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفت في الآونة الأخيرة والتي كانت تعتمد على مجريات التغييرات والتكيف معها، وتكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج أحد أهم المواضيع العلوم الاجتماعية إلا وهو التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة، إذ أن موضوع التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة ذا أهمية تكمن في معرفة أشكال التغيير التنظيمي داخل الإدارة في تحقيق إستراتيجية التسيير المنظمة وتوضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بالتسيير داخل المنظمة وقد يشكل هذا الموضوع اهتمام الباحثين وتعددت مداخل النظرية حوله كما تعددت الدراسات الميدانية.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة وأربعة فصول:

الفصل الأول: فلقد كان معنون "بالإطار المنهجي للدراسة" حيث خصص لدراسة أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وكذا أهميتها، إشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم ومقاربة السوسيولوجية للدراسة ودراسات سابقة.

أما الفصل الثاني: فقد كان معنون "بمدخل السوسيولوجي للتغيير التنظيمي" تطرقنا فيه إلى خصائص التغيير، أسباب، أنواع، وأسلوب القيادة الإدارية، التغيير وتطوير التنظيمي، معوقات وعوامل التغيير التنظيمي .

أما الفصل الثالث: المعنون "بطرق التسيير الفعال في المنظمة" تطرقنا فيه إلى المسير، ووظائفه وخصائص وأنواع التسيير الإداري ومداخل النظرية في التسيير، مراحل التسيير، إصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، التغيير الإداري وطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير .

أما الفصل الرابع: والذي جاء بعنوان "الإطار الميداني للدراسة" والذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة الميدانية المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية، أدوات وتقنيات المتبعة في الدراسة عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة عامة وشاملة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع.

2.1. أهداف الدراسة.

3.1. أهمية الدراسة.

4.1. الإشكالية.

5.1. فرضيات الدراسة.

6.1. تحديد المفاهيم.

7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

8.1. الدراسات السابقة.

1.1 أسباب اختيار الموضوع: وراء كل موضوع علمي أسباب تنقسم إلى أسباب ذاتية تخص الباحث وأخرى موضوعية

تخص ظاهرة البحث فيما يلي الأسباب التي دفعت بينا لتناول هذه الظاهرة:

1) الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ اختيار هذا الموضوع باعتباره يندرج ضمن تخصص؛
- ✓ الفضول العلمي لمعرفة دور التغيير داخل المنظمة و النتائج التي توصلت إليها ما بعد التغيير.

2) الأسباب الموضوعية:

- ✓ أهمية التغيير وعلاقته بفعالية المنظمة؛
- ✓ التعرف على دور المسير خلال عملية التغيير الإداري داخل المنظمة؛
- ✓ معرفة الأسباب التي أدت إلى التغيير في المنظمة.

2.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ التعرف على المجالات التي تظهر فيها التغيير؛
- ✓ إظهار دور التغيير في حل المشاكل الإدارية؛
- ✓ الإجابة على تساؤلات المطروحة في الإشكالية؛
- ✓ كما يمكن أن تعد هذه الدراسة جهدا يضاف إلى الدراسات السابقة لموضوع التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة؛
- ✓ معرفة الخلل الذي تعاني منه القيادة والتطوير التنظيمي كركيزتين أساسيتين في عملية التسيير.

3.1 أهمية الدراسة: تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في التغيير التنظيمي:

- ✓ توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتسيير بالمنظمة؛
- ✓ يعتبر التغيير التنظيمي محالا للتركيز على تحديد الطرق الكلاسيكية والحديثة المتمثلة في التسيير داخل المنظمة خلال عملية التغيير؛
- ✓ أهمية هذا الموضوع تكمن في معرفة أشكال التغيير التنظيمي داخل الإدارة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة.

4.1 الإشكالية

لقد شهدت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة جملة من التحولات والتغيرات الناتجة عن تعاملها مع ظروف البيئة تتم بالديناميكية وسرعة التغيير والتطوير التكنولوجي بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في كافة المجالات والتدخلات في العلاقات مع التنظيمات الأخرى باعتبارها تمثل نسقا مفتوحا تنمو وتتطور مع بيئتها التي تنشط بها وفي ظل هذه التطورات والتحولات العميقة التي تشهدها

المنظمات والتي انعكست بوضوح في القطاع العام وقطاع الأعمال، كل هذه الأمور تستدعي دائما التغيير لفرض بقائها ونموها واستمراريتها دون أن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المنظمة مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها من الصمود في مختلف هذه المؤثرات والضغوطات ومن بين هذه الحلول التي تلجأ إليها نجد التغيير التنظيمي والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة للانتقال من الوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة الى الوضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية والجهد متواصل لتحسين قدرة المنظمة لحل مشاكلها، باعتبارها عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث بمعزل عن الأفراد بل يشمل كل المنظمة، ومن دوافع هذا التغيير نجد التطور التكنولوجي والمنافسة، ظهور أزمات وصراعات داخل المنظمة بالإضافة إلى أداء الموظف الذي يعتبر من أهم دوافعه، كما تكمن أهمية التغيير التنظيمي في زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدراتها على البقاء والنمو وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح المراحل التي يتم بها التغيير هذا ما وضحته "التأليلورية" أن التحفيز المادي ووضع نظام صارم للمراقبة وتوزيع المهام ووحدة الأمر يساعد في تسيير المنظمة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها وتطوير مهارات العاملين داخل المنظمة، هذا ما أكدته دراسة " سوفي نبيل (2010/2011) حول التغيير التنظيمي في مؤسسة خزينة ولاية جيجل"، بالإضافة إلى استخدام تقنية التسيير باعتبارها تؤدي إلى تحقيق نتائج منشودة فالتسيير مجموعة من القواعد التقنية التي يعتمد عليها المسير أو المشرف من خلال تنظيميه وإشرافه وتخطيطه لتحقيق أهداف عامة تسعى إليها وبهذا يكون المسير قد أدى إلى الوصول إلى نتائج مقبولة باستخدامه طريقة تسيير معينة هذا ما وضحته النظرية الموقفية، فان المدير الناجح يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي من خلال البحث عن أفكار وأساليب تساعد التنظيم بغية تحقيق أهدافه، أما "إلتون مايو" فقد أكد على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية لتحسين العلاقات ورفع مستوى إنتاجيتهم وتفسير سلوك التسيير داخل المنظمة، وقد يكون نجاح أو فشل التغيير التنظيمي حسب طريقة التسيير المعتمدة في المنظمة، وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية البحث حول محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

"كيف يمكن تفسير أسباب التغيير بالمنظمة الجزائرية؟ وما هي طرق التسيير المعتمدة؟ وهل هذا الأخير هو نتيجة للتغيير؟"

أما الأسئلة الفرعية كانت على النحو التالي:

أ) ما هي أسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية؟

ب) كيف تسهم أشكال التغيير التنظيمي في تحقيق استراتيجيات التسيير من خلال هذا التغيير؟

ت) ما هي طرق التسيير المعتمدة من طرف المسير في المنظمة؟

5.1 فرضيات الدراسة: يرتبط البحث العلمي بمجموعة من الفرضيات المساعدة في عملية البحث باعتبارها حلقة وصل بين

نظري وما هو ميداني تطبيقي من خلال الإجابة علي الإشكالية والإمام بكل جوانب الموضوع من خلال اختيار الفرضيات الآتية:

أ) الفرضية العامة: يمكن تفسير أسباب التغيير إلى مؤشرات كالصراع الأزمات وهي بدورها تفرض طريقة معينة في تسيير المنظمة الجزائرية؟

ب) الفرضيات الجزئية:

- ✓ يعتبر التطور التكنولوجي وضعف الأداء من أسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية؟
- ✓ تسهم أشكال التغيير التنظيمي كالتدريب وتطوير المهارات والتكوين الموظفين وطرق التسيير المختلفة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة؟
- ✓ تسهم مختلف طرق التسيير الكلاسيكية والحديثة في إحداث التغيير وتحقيق فعالية التسيير في المنظمة الجزائرية.

6.1 تحديد المفاهيم

(1) **تعريف التغيير التنظيمي:** تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين لعملية التغيير التنظيمي وعموما نذكر التعريفات التالية للتغيير التنظيمي والذي يعرفه "روبينسون Robonson" بأنه التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي يعيشه إلى الوضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية¹، ويعرفه "عبد الرزاق جلي" إن التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم المؤسسة من وقت إلى آخر وتباين بنائها عبر الزمن و تغيير أهدافها ووظائفها وقد يتغير حجم المشاركين فيها وتباين أهدافهم وخصائصهم وأساليب الاتصال وتنوع الاختصاصات ويتعقد العمل وقد تتبدل المؤسسة أهداف أخرى وتلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئتها.²

كما أنه العملية المخططة والمدروسة لفترة زمنية طويلة عادة ويرتكز على الخطط والسياسات الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي الثقافة التنظيمية وتكنولوجية الأداء، إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز³، كما أنه الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد في عملياتها بإحداث تطوير الشامل للمناخ السائد في المنظمة.⁴

التغيير التنظيمي إحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانيات المنظمة وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.⁵

(1) احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 19.

(2) طاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13 ديسمبر 2014، ص 74.

(3) جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر، عمان، 2015، ص 57.

(4) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 53.

(5) حسن محمد، احمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، حقوق للنشر محفوظة للناس، مصر الجديدة، القاهرة، 2009، ص 28.

وفي تنزيل العزيز الحكيم " ذلك بأن الله... مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"¹ فالتغيير بالمعنى العام يعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان أي تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.²

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان التغيير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعة للتغيير الذي يحدث على المنظمات، فهو تحول أو انتقال المنظمة من حالة إلى آخر بأكثر فعالية وكفاءة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها.

(2) تعريف التسيير التنظيمي: يرى " فريديريكتايلور" أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة³؛ أما "هنري فايول" فيقول أن التسيير هو تنبأ وتخطيط وتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب⁴. كما ويرى "روبرتالبانير" انه إيجاد والحفاظ على الظروف بيئية يمكن الأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية⁵، فالتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجه، الرقابة؛ إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.⁶

ومن خلال التعاريف السابق يمكن أن نعرف التسيير بأنه قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من اجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

(3) تعريف المسير: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم مراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ عرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسئول عن الأعمال الآخرين ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط⁷، فالمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف القدرة تحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعة ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات.⁸

(1) الآية الكرمة 3 من سورة الأنفال.

(2) عثمان فاروق السيد، قوى الإدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

(3) احمد الشرقاوي، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الوظيفية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

(4) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص 3.

(5) عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 35.

(6) فوزي محريق بن الجيلاني، مدخل الاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2020، ص69.

(7) محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(8) محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص 12.

أما تعرفنا الإجرائي للمسير هو كل مسئول عن أعمال الآخرين فهو المخطط والمنظم ومراقب لجهود الآخرين فهو يقوم بالمخطط يتبعها المرؤوسين من اجل تأدية أعمالهم من اجل تحقيق درجة كافية في الإنتاج.

4) المنظمة: يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف محددة¹، ويعرفها "نبيل جامع" بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية.²

أما مفهومنا الإجرائي للمنظمة تشير التعريفات التالية أن المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة تجمع بين الأفراد حول هدف معين يكون أفرادها مرتبطين ببعضهم البعض بطريقة ما بمعنى أنهم يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أهداف مشتركة متساوية.

5) التنظيم: يعرفه " Moony" يشير التنظيم إلى أكثر من كونه الإطار العام للبناء الذي تقوم عليه المؤسسة أو المنظمة، باعتبار البناء الكامل الذي يجمع ووظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل، كما يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل في تعاونها عند تحقيق الهدف³؛ وفي رأي " آلن" هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية وذلك لغرض التمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف.⁴

وعلى أية حال توضح التعريفات السابقة أن مكونات التنظيم من حيث اعتبار بناء متكامل أو إطار عام وجمع بين الوظائف والعمليات والبناءات الداخلية للمؤسسة أو المنظمة وأيضاً بين طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وتعاونهم من اجل تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الوظيفية من خلال تأديتهم لعمليات العمل.

6) القيادة: هي عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالية وحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم.⁵ كما وتعرف بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.⁶

من خلال التعريف السابقة يتضح أن عملية القيادة هي عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام داخل المنظمة من اجل تحديد الأهداف وتحقيقها.

(1) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 29.

(2) محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، د ط، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص 18.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، د ط، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 139.

(4) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 89.

(5) فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 11.

(6) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 15.

7) **الفعالية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.¹

وعلى أساس ذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي من أجل البقاء والنمو والتطور المستمر.

7.1 المقاربة السوسيولوجية للدراسة

لقد وضع الأستاذ "ناصر القاسمي" أن المقاربة النظرية ضرورية لأي دراسة أكاديمية، فهي التي تعطي الفارق بينها وبين الدراسات الغير الأكاديمية ومن خلال ما توصلنا إليه من دراسة "الأستاذة مرياح" أن المقاربات تعبر عن نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية عن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد إليها فهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن أن تستغرقه في فهم الكثير وعليه فالمقاربة السوسيولوجية للموضوع لها دور في توسيع المعرفة وتعميقها وهي بالمقابل نعكس الواقع وتهدف إلى ربط كل المعارف المكتسبة وبالتالي فقد اعتمدنا على عدة مقاربات التي تفسر وتحلل ظاهرة التغيير والتسيير داخل المنظمة تعطينا نظرة واحدة؛ فقد اعتمدنا على المقاربة البيروقراطية في التحليل باعتبارها أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها "ماكس فيبر" والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي والتوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء والتخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص والإجراءات المرتبة والقواعد الصارمة في التنظيم العمل وتدرج الوظائف والسلطات والفصل بين الممتلكات الشخصية والممتلكات المنظمة، وقد اعتمدنا أيضاً من المنظور التنظيم في تحليل وتفسير التغيير فمنظور التنظيم هو إطار نظري ومفهومي ومنهجي متكامل يحاول دراسة وفهم وتشخيص كل جوانب الظاهرة التنظيمية في نسقها الداخلي والخارجي لإيجاد قواعد والقوانين التي تتحكم فيها وتوقعات الأفراد والمنظمات بهدف تحسين الأداء والفعالية باستمرار، أما النظرية الإدارية من أهم روادها "هنري فايول" و"موني" وهي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها وهذه العمليات هي نفسها مهما اختلف التنظيم، ومن أجل الزيادة في فعالية الأداء تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ وهي تقسيم العمل وتحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر والمركزية وترتيب التجهيزات والأفراد والمبادرة واستقرار العمل والتضامن ووحدة الهدف ونطاق الإشراف وتدرج السلطات²، وفي النظرية الموقفية يتم التأكيد على حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة وبين متطلبات مناخه

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 128.

(2) مرياح مليكة، محاضرات مدخل مفاهيمي لبعض مصطلحات التنظيم، نظريات التنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2020-2022، ص 3-2.

التنظيمي من جهة أخرى فحاجة الجانب الإنساني في المناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعوا إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية وإحداث تغيرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب والاستقرار والأمن الوظيفي.¹

وقد اعتمدنا أيضا على التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" يركز على مفاهيم ثلاث أساسية هي السلطة والكفاءة والشك ونسق الفعل وينطلق التحليل الاستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على انه يتعاون ويستجيب بصفة آلية وبنفس الاستجابات المختلف المحفزات وفي نفس الوقت يعرض المسلمات الآتية بحيث يرفض الأشخاص أن يعاملوا مثل باقي وسائل التنظيم المادية التي تسخر لخدمة أهداف المسيرين بينما يتمتع كل موظف داخل التنظيم بأهدافه الخاصة وينظر إلى التنظيم من زاوية مهامه واختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقا خاصا وعقلانية خاصة محدودة اكتسبها من خلال ممارسته اليومية.²

وعليه خلال تعدد المقاربات النظرية السوسيولوجية في دراسة موضوع التغيير والتسيير داخل المنظمة صعب علينا الاختيار أي مقارنة في تحليل فتم اختيارنا لبعض منها حسب الطرق المعتمدة في التسيير الإداري والتغيير التنظيمي.

8.1 الدراسات السابقة

إن أهمية الدراسات السابقة تكمن في معرفة الموضوع المراد ببحثه وكذا التعرف على الزاوية التي عولج بها الموضوع من قبل، وماهي النتائج التي توصلت إليها الدراسة حتى تعطي الباحث فكرة عامة عن كيفية معالجة البحث المدروس، وكذا الجانب النظري وإشكالية بحثه والأدوات التي يستعملها أثناء الدراسة.

الدراسة الأولى: دراسة "سليمة علي بن يحيى بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز بالبلدية أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل 2016/2015"، حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: "هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي العوامل التي تعييبها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟" ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الجزئية المكملة للإشكالية على النحو التالي:

✓ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟

✓ ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

أما فرضيات الدراسة هي كالآتي:

(1) احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

(2) ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 122.

أ) الفرضية العامة: للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء العمال.

ب) الفرضية الجزئية:

- ✓ للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين أداء العمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة؛
- ✓ تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب، الحوافز التسيير بالمشاركة الرقابة.

وقد استخدمت في تحليلها المنهج الوصفي، كما وتمثل مجتمع البحث في عمال المدرسة التقنية بالبلدية حوالي 150 عامل؛ أما الأدوات المستخدمة فقد اعتمدت على المرحلة الاستطلاعية، الملاحظة، المقابلة الموجهة، الاستمارة؛ وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج التالية:

- ✓ تم اختبار القيادة داخل المؤسسة عن طريق الوزارة بسبب ظروف العمل المتدهورة، عدد مرات حدوث التغيير في القيادة داخل المؤسسة كان أكثر من مرتين راجع إلى سوء العلاقة بينه وبين العاملين، التغيير الذي يتمثل في العلاقات راجع إلى سوء التفاهم بين المسئول والعاملين وذلك لعدم وجود اتصال وحوار ونقاش بينهم؛
- ✓ عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة راجع إلى عدم الاهتمام بانشغالهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم؛
- ✓ نقص الكفاءة في التسيير راجع إلى عدم وجود مسيرين أكفاء قادرين على تسيير المدرسة كما ينبغي؛
- ✓ عرفت المدرسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي وهذا راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة أو الحالية للعمال من ناحية تلبية كل متطلباتهم التي تتجاوز في بعض الأحيان حدود المعقول.

تقييم الدراسة الأولى: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية تم الاعتماد على هذه الدراسة كمرجع في النظريات التغيير في دراستنا مما لاحظنا في هذه الدراسة أنها اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها داخل المؤسسة الجزائرية لسونلغاز بالبلدية، من خلال دراسة التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء بالإضافة إلى معرفة الهدف الذي حققه التغيير في طريقة تسيير المؤسسة، هذا ما دفعنا إلى الاعتماد عليه كدراسة سابقة بحيث أن تحسين الأداء يعد من أسباب التغيير التنظيمي الموجود في دراستنا بالإضافة إلى النمط القيادي في التسيير له علاقة بموضوع دراستنا الأمر الذي دفعنا إلى اختياره بحيث توصلت هذه الدراسة إلى أن عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة راجع إلى عدم الاهتمام بانشغالهم وأفكارهم قصد تحقيق مصالحهم وكذلك عرفت المؤسسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي راجع إلى عدم إرضاء القيادة الجديدة ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد أن متغيرات دراستنا تتشابه مع نتائجها.

الدراسة الثانية: دراسة "مرباح مليكة سوسولوجيا الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى، أطروحة مكملّة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2016/2017"، حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة عن تساؤلات الإشكالية التالية:

- ✓ كيف يفهم مختلف أطراف المنظمة الأزمة من حيث أسبابها وتطورها في المستقبل؟
- ✓ ما هي أشكال التفاعل الاجتماعي التي تنتجها الأزمة داخل المنظمة؟
- ✓ كيف يسهم التغيير التنظيمي في تسيير الأزمة خاصة من حيث تطور متغيرات مستقبل التسيير للمنظمة؟

وقد تضمنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- ✓ يفهم أعضاء التنظيم الأزمة من زوايا متباينة بسبب تباين وجهات النظر اتجاه الأزمة أو تباين مكائهم وأدوارهم؛
- ✓ تؤدي الأزمة إلى عدة أشكال من التفاعل الاجتماعي خاصة تكريس الجمود والصراع والتي تؤثر في مستقبل التنظيم؛
- ✓ يكتسب التنظيم عدة إجراءات واليات لاستعادة الاستقرار وبناء إستراتيجية مستقبلية لتجاوز الأزمة وإعادة بناء المؤسسة.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، أما مجتمع البحث فقد تم اختيار العينة الثلجية من مؤسسة المرافق العامة بسيدي موسى أكثر من (1758) عامل بين إطارات عمال التمكن وعمال التنفيذ حيث يمثل الإطارات (275) وعمال التمكن (850) وعمال التنفيذ (651)، مستخدمتا المقابلة وتحليلي المحتوى والملاحظة في دراستها.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ الأزمة في علاقة العمل وجماعات العمل غير رسمية تترصد وتنتقل الأخبار إلى المسيرين والمسؤولين (التنظيم الرسمي) وبالتالي هي أزمة التسيير في العلاقات؛
- ✓ أوضاع مؤسسة المرافق العامة من حيث المشاكل والتحديات والأزمات كل مرحلة من مراحل التطوير والتغيير امتازت بمشاكل وأزمات ميزت كل مرحلة من تسيير المؤسسة؛
- ✓ عدم قانونية عقود العمل بالرغم من وضوح هذا الجانب بالنسبة للعامل لكنه يتغاضى عن ذلك خوفا من الطرد والتسريح فالمؤسسة الثقيلة من حيث عدد العمال والورشات لا يمكن لها أن تخلو من أزمات وأخطاء نظرا لنقص الكفاءة وتبديد أموال المؤسسة؛
- ✓ الصراع التنظيمي فيه جوانب إيجابية حيث أصبح ديناميكية في المؤسسة لأنه كشف عن أسرار التنظيم وأزمته الكامنة فأزمة الصراع أدت إلى الانتقام، السيطرة، التسريح لأغراض شخصية، استقالة المدير بالنيابة وتعيين صديق منسق النقابة.

تقييم الدراسة: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي وهي تعد هذه الدراسة القاسم المشترك بين دراستنا حول التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة فهذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم توظيف هذا المنهج بغية وصف الأزمة في المؤسسة "مؤسسة المرافق العامة" وتحديد خصائصها وعوامل والأسباب المختلفة والدافعة للأزمة، واعتمدت على المنهج دراسة حالة من اجل معرفة واقع الأحداث التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة والتي وصلت إلى بعض النتائج منها الصراع التنظيمي فيه جوانب إيجابية باعتبارها المؤسسة في ديناميكية والكشف عن أسرار التنظيم وأزمة التسيير في العلاقات، ومعطيات الدراسة ساعدتنا في تحديد الإشكالية وكدراسة سابقة للموضوع جد مهمة واعتمدنا عليها من ناحية النظريات وتحديد المفاهيم، كما تعد هذه دراسة مدعمة لدراستنا.

الدراسة الثالثة: دراسة "عبد الحفيظ القيزي علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المدبرية العامة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر2، 2011/2012"، حيث حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح أسئلة جزئية مكملة للإشكالية وهي:

✓ هل تساهم العلاقات التنظيمية المتبعة في ديوان الترقية في تعزيز رضا العاملين الوظيفي؟

✓ هل تغيير أساليب الإشراف يعزز رضا العاملين الوظيفي؟

✓ هل تغيير التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم ساهم في تعزيز رضا العاملين الوظيفي؟

وفي سبيل الإجابة عن الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

أ) **الفرضية العامة:** كلما كان التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هادفا كلما زاد رضا العاملين الوظيفي.

ب) **الفرضيات الفرعية:**

✓ كلما كانت العلاقات التنظيمية مرنة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؛

✓ يرجع عدم الرضا لدى العاملين لأساليب الإشراف المتبعة بديوان الترقية؛

✓ يساهم تغيير تقنيات المستخدمة والتكوين الملائم بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الكمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات تحكم، تنفيذ البالغ عددهم (70 عامل) وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل؛ كما اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

__ كلما كانت العلاقات التنظيمية مرنة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي العاملين ويرجع عدم الرضا من خلال هذه النتيجة إلى أن الإدارة ديوان الترقية تعمل بأسلوب الإدارة التقليدية فعدم تمكن العاملين بالمشاركة في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر تعتبر من أهم عوامل رضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ويرجع ضعف التغيير في العلاقات التنظيمية إلى سيطرة مدراء غير ديمقراطيين وتضييق هامش الحرية للعمال بالمشاركة وإبداء رأيهم في العمل في خلق حالة الصراع؛

__ يرجع عدم الرضا لدى العاملين لأساليب الإشراف المتبعة بديوان الترقية، هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين أساليب الإشراف الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير وبالتالي يرجع رضا العاملين عن أساليب الإشراف المتبعة بالمؤسسة للمعاملة الحسنة حيث تدل

النتائج أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنمية علاقات احترام وثقة فذلك يحقق رضا المشرف الذي يتبع أسلوب يقتصر على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات عمل ولا يكتسب ولاء مرؤوسيه مما يخلق حالات عدم الرضا؛

__ يساهم تغيير التقنيات المستخدمة وتكوين الملائم بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين ،هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين ملائمة التقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية، وبالتالي إن التقنيات المستخدمة والتكوين الملائم لا يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتفسر هذه النتيجة بان هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية التكوين من خلال تفاعل مع الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات جديدة في العمل يسمح لهم بحسن استخدام التقنية والوسائل التي توفرها المؤسسة وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي.

تقييم الدراسة: يتضح من خلال استعراض دراسة عبد الحفيظ القيزي والاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي حيث توصلت إلى نتائج جد مهمة ولها علاقة بموضوع دراستنا من خلال النتائج التالية أن الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات الجديدة في العمل والوسائل التي توفرها المؤسسة يحقق لهم الرضا الوظيفي وأساليب الإشراف المتبعة بالمؤسسة للمعاملة الحسنة يحقق لهم الرضا الوظيفي أما أسلوب الإدارة التقليدية يخلق صراع داخل المنظمة وبالتالي النتائج تتشابه مع فرضيات دراستنا حيث اعتمد على مجتمع الدراسة من جميع العاملين حيث استخدم المنهج الكمي لقياس الظاهرة المدروسة إحصائيا من اجل الوصول إلى النتائج وتحقيق الفرضيات.

الدراسة الرابعة: دراسة "سوفي نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة، ولاية جيجل مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011"، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الآتية: "كيف هي اتجاهات الموظفين عموما وموظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟" ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الجزئية مكتملة للإشكالية وهي:

- ✓ ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- ✓ ما هي أسباب التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية جيجل؟
- ✓ ما هي مقومات نجاح التغيير التنظيمي؟
- ✓ ما طبيعة اتجاهات الموظفين حيال التغيير التنظيمي؟
- ✓ ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الايجابية لدى موظفي خزينة ولاية جيجل؟

وقد تضمنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- ✓ أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوعين العدالة بين الموظفين؛
- ✓ يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي؛
- ✓ يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي؛
- ✓ يختلف اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الايجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة بهدف تعزيز دراسة النظرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (85) موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي الخزينة ولاية جيجل، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبيان على جميع الموظفين بالإضافة إلى المقابلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ توصلت إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن وجهة أخرى قيادة التغيير مع ما يتطلبه من مهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير؛
- ✓ إن أهم أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة وهو اعتراف ضمني بالإجماع على وجود هذه الفوارق؛
- ✓ إن اتجاهات الإيجابية والسلبية لموظفي الأسلاك المشتركة وموظفي الأسلاك التقنية لها مبرراتها؛
- ✓ إن نجاح التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على اتجاهات الأفراد نحوه وتأييدهم له باعتبارهم أول المتأثرين به.

تقييم الدراسة: كانت استفادتنا من هذه الدراسة الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسة وكانت المرشد لموضوع دراستنا من خلال معرفة أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي بالنسبة للفصل الثالث، أما من ناحية نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد زدتنا بمعرفة أهم أسباب التغيير وهو تحقيق نوع من العدالة، يمكن أن نقدم تعليقا على هذه الدراسة حيث يمكن أن نقول أن هذه الدراسة قدمت لنا بعض الاستراتيجيات وأسباب مقاومة تغيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وابن خلدون -تيارت- معتمدان على منهجين منهج دراسة حالة ومنهج تحليلي.

الدراسة الخامسة: دراسة "حسن بوزناف، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجتمع الصناعي صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 حاج لخضر، 2020/2019"، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الآتية: "هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والتحكم في تكاليف بالمجمع الصناعي صيدال؟" ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الجزئية مكملة الإشكالية وهي:

- ✓ هل توجد هناك علاقة تأثير ذات الدلالة الإحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والتحكم في تكاليف بالمجمع الصناعي صيدال؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين بالمجمع الصناعي صيدال؟

وقد تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية:

أ) **الفرضية العامة:** توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة معنوية $a=0.05$ بين آليات التسيير بالكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال.

ب) الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a=0.05$ بين آليات التسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف في مجمع الصناعي صيدال؛
- ✓ توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة المعنوية $a=0.05$ بين آليات تسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين للمجمع الصناعي صيدال.
- اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي؛ أما مجتمع البحث فقد تكون من 125 موظف وإطار بالمجمع الصناعي صيدال؛ استخدم في هذه الدراسة على أداة الاستمارة والملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات والبيانات.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- ✓ تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمان إستمراريتها، وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال وتطوير الاستجابة الملائمة للحركية التنافسية؛
- ✓ يقوم نجاح المجمع الصناعي صيدال في تبني آليات تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على إمكانياته التنظيمية والمتمثلة في امتلاكه للكفاءات يستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة؛
- ✓ يحرص المجمع صيدال على التوظيف الأمثل للتكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال والاستفادة منها بما يخدم أهدافه الإستراتيجية.
- تقييم الدراسة:** كانت الاستفادة من هذه الدراسة الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسة من خلال معرفة أهم آليات التسيير الكفاءات حيث تشابهت دراسة في المنهج المتبع وأدوات الدراسة حيث تم الاستفادة من نتائجها.
- الدراسة السادسة:** دراسة "عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام (تجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2015/2014"، حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكالية على النحو الآتي: "ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟" تحاول الدراسة الإجابة عن الإشكالية على النحو الآتي: "ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟" ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بطرح أسئلة جزئية مكملية للإشكالية وهي:
- ✓ ما هي دوافع وحتميات تطبيق التسيير العمومي الجديد؟
- ✓ ما هي مجمل العراقيل والمعوقات التي قد تقف حائلا دون تطبيق فعال للتسيير العمومي الجديد دون التوصليل الإدارة مستقلة بذاتها مواكبة لعصر يتميز بالتغيير المستمر؟
- ✓ هل هناك خطط واستراتيجيات في سبيل تفعيل التسيير العمومي الجديد؟

أما فرضيات الدراسة كالآتي:

- ✓ التسيير العمومي عامل محوري في بناء الخدمة العمومية مثالية للمجتمع؛
- ✓ العالم المعاصر هو عصر للتغيرات وعصر يتميز بهيمنة الشراكة بجميع أشكالها ومطلوب إيجاد منهجية التسيير متأقلمة مع هذه التغيرات ومتكيفة مع متطلبات العصر؛
- ✓ رغم توفر الإدارة السياسية للتغيير وتبني طرق جديدة في التسيير يبقى المشكل الأساسي المطروح في الجزائر يتمحور حول التطبيق والمتابعة.

اعتمدت في هذه الدراسة على مزج بين المنهج الوصفي والمنهج المقارن، بالإضافة إلى بعض الأساليب كأسلوب البحث الأكاديمي: (الكتب ومقالات وملتقيات ودراسة مقدمة في هذا الموضوع)؛ أسلوب البحث المعلوماتي: (عن طريق شبكة الانترنت)؛ القوانين والتشريعات ذات صلة بالتسيير المياه والتنظيم المالية العامة والمحاسبة العمومية في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ حل مشاكل انتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين واعتماد الدقة في قراءة العدادات وكذا حسن الاستماع للزبائن وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات؛
- ✓ تحسين أنظمة الفواتير وتقريبها من خلال الدفع على مستوى كل الوكالات البريدية؛
- ✓ تحسين ظروف الاستقبال من خلال زيادة المراكز الدفع؛
- ✓ تحديث تسيير توزيع وإنتاج المياه بصفة مستمرة؛
- ✓ ضمان التزويد بالمياه الصالحة للشرب على مدى 24 ساعة.

تقييم الدراسة: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تناولت بالتحديد ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية تم الاعتماد على هذه الدراسة كدراسة سابقة مما لاحظنا في هذه الدراسة أنها اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، كما أن هناك تشابه احد متغيراتها مع متغيراتها بالإضافة إلى تشابه في مكان الدراسة حيث قامت تجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه وتحسين المؤسسة الجزائرية للمياه وهذا ما دفعنا إلى اختيارها حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها تحديث التسيير، توزيع وإنتاج المياه بصفة مستمرة ضمان نقل معرفة التسيير.

الدراسة السابعة: دراسة "توفيق درويش فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك)؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2006/2007". تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤل الإشكالية على نحو الآتي: "هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال؟ وما هي العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟" ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بطرح أسئلة جزئية مكملة للإشكالية وهي:

- ✓ ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
- ✓ ما هي أهم العوامل التي يمكن تطبيقها وتبناها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

أما فرضيات الدراسة هي كالآتي:

أ) **الفرضية العامة:** للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء العمال؟

ب) **الفرضيات الجزئية:**

- ✓ للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين أداء العمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.
- ✓ تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما مجتمع البحث فقد تحتوي المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي على ستة أقسام ويبلغ عدد العمال فيها (147) عامل والعينة التي قامت بإجراء الدراسة عليها تشمل (92) مبحوث من بين (147) عامل، ومن بين الأدوات المستخدمة في الدراسة البحث الاستطلاعي؛ المقابلة؛ الملاحظة؛ الاستمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي لهم؛ والأقدمية في العمل؛
- ✓ إن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة اقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة؛
- ✓ لتحقيق فعالية القيادة الإدارية وكتدعيم للأنماط القيادية يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء العمال ومن هذه العوامل التي قمنا بإثباته فعاليتها من خلال هذه الدراسة: التدريب؛ الحوافز؛ التسيير الاشتراكي؛ الرقابة.
- ✓ التدريب يساهم في تطوير مهارات ومعارف العمال؛
- ✓ الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال بصفة فعلية؛
- ✓ التسيير الاشتراكي يساهم في تحسين أداء وزيادة الإنتاج؛
- ✓ الرقابة تسمح بمعالجة مشكلات التي تعيق التسيير الحسن للمؤسسة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وقت حدوثها.

تقييم الدراسة: لقد أفادتنا دراسة توفيق درويش في فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء تم الاعتماد عليها حيث تبين لنا معرفة دور القائد في المنظمة، حيث تشابهت هذه الدراسة في معرفة أهم أنماط القيادة المتبعة في إدارة المؤسسة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستمارة حيث توصلت إلى النتائج التالية أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة اقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة.

الدراسة الثامنة: دراسة "بومليت آسية دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة (دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري) مذكرة لنيل الماجستير في جامعة الجزائر 02، بوزريعة، 2011". ومن هذا المنطلق حاولت الباحثة الإجابة على أسئلة الإشكالية وهي كالآتي:

- ✓ هل للقيادة دور في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر؟
- ✓ وهل لتركيب الإدارة العمومية دور في الحد من فعالية القيادة؟
- ✓ وهل النمط القيادي الموقفي هو النمط الأنسب لقيادة الإصلاح الإداري في الجزائر؟
- ✓ وما يميز إصلاحات العشرية الأخيرة عن الإصلاحات السابقة؟

أما فرضيات الدراسة كانت كالآتي:

- ✓ إن إصلاح الإدارة العمومية عملية طويلة ومستمرة تخضع للتقلبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لذلك يعتبر النمط القيادي الموقفي النموذج القيادي الذي يؤدي إلى فعالية الإصلاح الإداري في الجزائر؛
- ✓ تعتبر تركيبة الإدارة العلمية من بين المحددات الموقفية التي تؤثر على فعالية القائد.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكيفي من اجل فهم مهام هذه المديرية والنمط القيادي المنتهج فيها ودورها في إصلاح الإدارة العمومية. استعمل تقنية المقابلة الملاحظة كتقنية تدعيمية، فيما يخص العينة بما أن الدراسة كيفية فمسالة التمثيل غير مطروحة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن الإصلاح الإداري في الجزائر ورغم حضوره في الخطاب السياسي عبر كل المراحل التي مرت بها الجزائر لم يتحقق على ارض الواقع بعد بالشكل المطلوب وذلك عدة أسباب:

- ✓ إن المجتمع الجزائري فقير متن الآليات ولأنساق لذلك فهو يرفض التغيير لأنه يجد فيه تحديد لمصالحه وتراجع الدور الحامي للدولة؛
- ✓ قادة الإصلاح الإداري بعيدون عن المجتمع فهم موظفون عند الدولة تحكمهم الوظيفة العمومية التي تضبط تصرفاتهم وتضع لهم البرامج؛

✓ أسلوب القيادة واحد رغم التغييرات الداخلية والخارجية التي عرفت الجزائر في العشرية الأخيرة التي تستدعي تغيير في أسلوب القيادة لإصلاح الإداري وليس تغيير القيادات.

وبالتالي إن التعلم الجماعي لم يتحقق في الجزائر وان المجتمع لن يستطيع إيجاد الطرق جديدة للتواجد معا وبالتالي عجزت الآليات الجديدة عن قيادة الإصلاح الإداري لان الظروف لم تتغير في الحقيقة بل هناك وهم لان الظروف تغيرت كما قال "مشال كروزي" أن الإصلاح الإداري في المجتمعات المعلقة مجرد وهم.

9.1 صعوبات الدراسة

1. نقص المراجع التي تخص موضوع التسيير الإداري داخل المنظمة المكتبة الجامعية خاصة في كلية العلوم الاجتماعية.
2. صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة محل الدراسة وذلك بسبب التفرعات مؤسسة الجزائرية للمياه هذا ما أدى بنا إلى اختيار فرع واحد مما جعلنا نستخدم العينة القصدية؛
3. رفض استخدام تقنية المقابلة من طرف مدير المؤسسة؛
4. تأخر في استرجاع الاستمارات بالإضافة إلى ضياع (20) فتم استرجاع حوالي (68) استمارة من مجموع (80).

الفصل الثاني

مدخل سوسيولوجي للتغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أنواع التغيير التنظيمي.

رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي.

خامساً: مراحل التغيير التنظيمي.

سادساً: المداخل النظرية في التغيير التنظيمي.

سابعاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

ثامناً: التغيير وأسلوب القيادة الإدارية.

تاسعاً: التغيير والتطوير التنظيمي.

عاشراً: معوقات وعوامل التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل الحركة المستمرة التي يشهدها العالم، حيث تحتاج المؤسسات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية وفي كيفية أداء تلك الأعمال وهنا يبرز دور القائد الإداري في التعامل مع التغيير وإدارته بطريقة سلمية حتى يحقق الهدف منه متجنباً الآثار السلبية على المنظمة أو العاملين فيها ليحقق التغيير التنظيمي النتائج المرغوب، ومفتاح النجاح لإدارة التغيير لا يكمن فقط في القائد بمساندة آليات التغيير الفعالة، حيث يشكل العاملون في تقلبهم وتأييدهم وتصرفهم ومساندتهم جزءاً هاماً لنجاح التغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي أصبح أمراً ضرورياً لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه وذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة لاستمرار في نشاطها وتحقيق النمو والتطور والتكيف مع محيطها لذلك أصبح وجوباً على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطاتها والتي يجب أن تتم وفق أسس وضوابط معينة ووفق مراحل وخطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير وتؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي

تتميز عملية التغيير بعدد من المميزات ومن أهمها ما يلي:

التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال فالحياة إلى الانتهاء والدنيا إلى الفناء. كما قال الرحمان في عروس القرآن "كل من عليها فان {26} ويبقى وجه ربك ذو الجلال والإكرام {27} فبأي آلاء ربكما تكذبان {28}"¹، فالعصر الذي تحي فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية. وهذا ما يطلق عليه عصر التغيير الذي يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بان تتغير أو تزول؛

التغيير حركة تفاعلية: إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة وان المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات والحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم؛

التغيير عملية مستمرة: فالتغيير حالة مستمرة تحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية قد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار، ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي لهذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لا نهائية لها وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن وهنا تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير²؛

التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها أي باعتبارها نظاما كاملا. فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع نواحيها إذ أن التغيير في إحدى عناصرها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة. فتغيير نظام الرواتب والأجور ونظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل وساعات العمل وما شابه له أثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر. فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام: التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكية الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة.³

(¹) القرآن الكريم، سورة الرحمان، الآية (26_28).

(²) جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 19_20.

(³) جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وبالتالي فإن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث بمعزل عن الأفراد بل يشمل كل المنظمة فعملية التغيير تتم وفق مراحل ومن خصائص عملية التغيير ليس فقط التخطيط والتنفيذ بل توفير بيئة مناسبة له.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء تغيير ومن هذه الأسباب ما يلي:

التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً إذ كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكتبات الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة منذ عشر سنوات كانت الانترنت محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج والتكنولوجية من ناحية التحكم ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسنا في الداخل والخارج سيكون له مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجية الحديثة إن ما نقوم به في اليوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا سيكون أكثر من تكلفتهم وهكذا لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.¹

زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- ✓ اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الإسراف والفاقد والضائع ومعالجتها؛
- ✓ معرفة نقاط القوة وتأكيداها مثل عملية التحفيز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والارتباط بالعمل.²

التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المؤسسة من ظروف مختلفة ومواقف مع متغيرات غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.³

ضعف الأداء: يحدث حينما تتبادل المؤسسة زيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائه يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير بالتغيير وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل: فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل في هذه الحالات فإن الضعف يجعلنا نلحظ للتغيير؛

المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير التنظيمي على تحديد الحيوية داخل المنظمة وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة وتخفيف روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.¹

(1) أحمد يوسف داودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) طاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(3) زايد منير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 25.

القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغيير القوانين والأنظمة على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض المعدات لمعالجة مخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وثم يغير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.²

الأزمة: تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة إحداث التغيير للخروج منها؛

الرؤية: أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤيا واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير.³

باعتبار أن أي منظمة مهما كانت تواجه تحديات متعددة ومتنوعة مما يؤدي بها إلى تغيير في كل نواحيها باعتبارها نظام مفتوح، وعموما يمكن القول بأن الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير تتجلى في الضغوط و القوى الخارجية من التغيير في ظروف السوق أي المنافسة و تطور التكنولوجيا و الخسائر السوقية و في بعض الأحيان القدرة والابتكار والمهارات الجديدة وتحديد الحيوية داخل المنظمة تدفعنا إلى التغيير والرغبة في تحويل من المنظمة الصغيرة إلى المنظمة الكبيرة وتغيير إدارة المنظمة بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولى إدارة الجديدة بفكر جديد مما يؤدي إلى تغيير كلي، وبعد تغيير ثقافة العاملين اتجاه شؤون المنظمة من الأسباب التغيير التنظيمي ولا تقتصر الأسباب الدافعة لعملية التغيير على البيئة الخارجية فقط بل يوجد أسباب فعالة جدا موجودة داخل المنظمة تدفع بقوة نحو التغيير كنمو المنظمة وما يحدث في أعلى الهرم التنظيمي يؤثر على المنظمة مما يؤدي إلى إحداث التغيير كالأزمات والصراع والمنافسة والرقابة الصارمة وفقدان المرونة في العمل وبالتالي يمكن أن تكون أساليب التسيير من الأسباب التي تحدث التغيير.

ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح التغيير بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب معيار المستخدم في التصنيف وهي كالتالي:

1) حسب مدى التغطية: وتنقسم إلى:

✓ **تغيير كلي:** ويشمل نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو مصنع أو الأفراد وهو عبارة عن التغيير الكلي، إن اللجوء إلى الخصخصة أو الاندماج وهو مثال للتطوير الكلي؛

✓ **تغيير جزئي:** ويشمل عناصر الأنظمة وبهذا الشكل يمثل التغيير الجزئي، فمحاولة تدريب العاملين في إحدى الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات؛

(1) احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، صص 27_29.

(2) أحمد يوسف داودين، نفس المرجع السابق، ص 29.

(3) مباح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(2) حسب سرعة التطوير: على النحو التالي:

✓ **تغيير تدريجي:** هو تطوير بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعليم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً يتم بسبب النضج والتعليم والخبرة؛

✓ **تغيير فجائي:** هو تطوير سريع وفجائي يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور.¹

(3) حسب ما يتم تغطيته: وفق كل من:

✓ **المنظمة:** تمثل الاندماج وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة؛

✓ **الإدارة أو القسم:** حينما تعاني إحدى الإدارات فشلاً مثل الإدارة أو القسم يعاد النظر إليها؛

✓ **المصنع:** بسبب الحريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد بناءه أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيه أو غلقه للأبد؛

✓ **الأفراد:** كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية للأفراد مصنع معين كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛

(4) حسب درجة الهيكلة: كما يلي:

✓ **تغيير هيكلي:** أمّا خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف؛

✓ **تغيير عفوي:** هو تطوير بسبب الارتقاء أو النمو الطبيعي للأشياء يحدث داخل المنظمة وبمسؤولين بشكل غير رسمي تقريباً؛²

(5) حسب الشكل والمضمون: تنقسم إلى:

✓ **تغيير شكلي:** يركز التطوير على تصميم الأنظمة وإعادة تصميمها دون الاهتمام بتنفيذها بشكل سليم؛

✓ **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية ويتابعون تنفيذها ويجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.³

رابعاً: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير الإداري لا تأتي بطريقة عفوية؛ وإنما تكون عملية مقصودة وهادفة ومخطط لها؛ يكون الهدف منها تطوير أداء المنظمة أو تغييره نتيجة لظروف خارجية أو داخلية من أجل التكيف مع هذه الظروف وتحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة؛ وتهدف عملية التغيير التنظيمي إلى الآتي:

✓ زيارة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛

(1) صلاح بن فالج عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص50.

(2) أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص ص16_17.

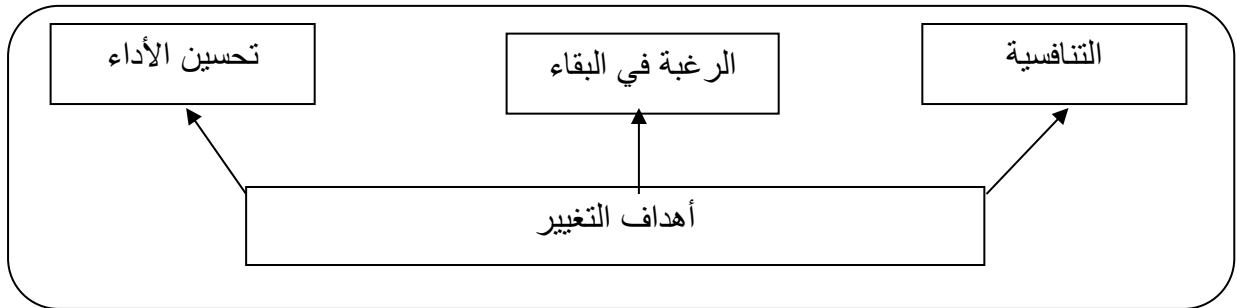
(3) أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص18.

- ✓ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهدافها العامة؛
 - ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
 - ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
 - ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
 - ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح؛
 - ✓ تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛
 - ✓ تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.¹
- ركزت الأهداف السابقة للتغيير على محاور مختلفة وهي الأفراد والمنظمة نفسها والتطوير والتقنية الحديثة والقيادة، وهذه الأهداف تمت بناءا على الأسباب الدافعة للتغيير داخل المنظمة ولكنها غفلت عن الأسباب الدافعة للتغيير خارج المنظمة.

حيث يرى "HARVEYBROWN" أن أهداف التغيير تتمثل في:

- ✓ التنافسية: حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة؛
- ✓ الرغبة في البقاء: فالمنظمة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تفوق قدرتها على البقاء؛
- ✓ تحسين الأداء: فالمنظمة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغيرات على طرائف العمل والأداء فيها؛²

الشكل (01): يمثل أهداف التغيير.



المصدر: بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، ص 113.

نلاحظ من خلال الشكل التالي أن عملية التغيير تقوم على ثلاثة أهداف أساسية وهي التنافسية؛ الرغبة في البقاء؛ وتحسين الأداء.

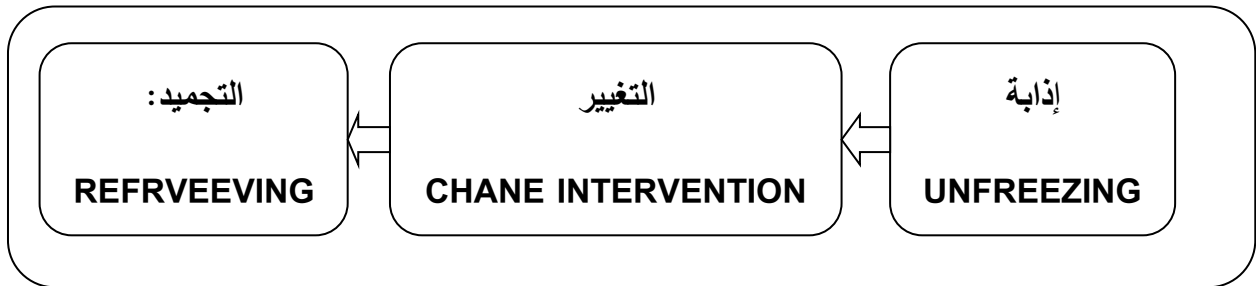
(1) فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18-19.

(2) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، ص 113.

خامسا: مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في طرق التسيير شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة؛ وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح المراحل التي يمر بها التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه "كيرليون" سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي وتطويره في الأربعينات من القرن العشرين ويوضح هذا في النموذج التالي:¹

الشكل (02): يوضح النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي



المصدر: كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي، مرجع السابق، ص 318.

المرحلة الأولى (الإذابة) مرحلة إزالة التجميد للطرق القديمة": وتتطلب أن يقوم المسئول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير وعند النظر إلى تلك القوى فنجد بعضها يدفع من أجل التغيير فيما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة، بالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى إلا إذا تعادلتا من التجميد فلا بد من زيادة قوة المجموعة الدافعة أو إضعاف القوة المعيقة أو محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة وهنا يتم فك الوضع الراهن وتحرير الموقف والعاملين من أي قيود للتعرف على المشاكل الحالية، وهي خطوة لإفصاح العاملين عن المشاكل ومن طرف الإذابة وتحرير الموقف من العقبات تمهيدا لدراسة المشاكل التالية:

✓ نقد الأداء الحالي وقد يصل الأمر إلى البخس والإقلال من القدر أو زرع الإحساس بالذنب؛

✓ إيقاف أي حوافز عن مسببي المشاكل؛

✓ تغيير بعض الإجراءات الإشعار العاملين بالموقف السيئ؛

✓ نقل مثيري الشغب.²

المرحلة الثانية (التغيير): بعد نجاح المدير في إزالة التجميد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة؛ وذلك بتحديد التغيير الذي يجب أن يطرأ على الوضع الراهن ويقومون بتحديد ما يلي:

✓ الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها وهي: الأفراد؛ الجماعات؛ هيكل التنظيم، الوظائف، وأساليب العمل والإجراءات.

(1) كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 318.

(2) كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي، مرجع السابق، ص 318.

✓ أدوات ووسائل التغيير مثل: تكوين جماعات العمل؛ تكوين لجان إنتاج؛ الإدارة بالأهداف؛ تفعيل الاتصالات الإدارية؛ التدريب؛ مشاركة في الإدارة؛ تقليل العمالة.

✓ طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل للتغيير: تحسين الإنتاجية والأداء؛ تحسين الرضا عن العمل.

المرحلة الثالثة (تجميد حالة التوازن الجديدة): كما بدأ الأمر بإذابة الموقف فهو يجب أن ينتهي بتجميد ماتم التوصل إليه من تغيير أي البقاء عليه وحمايته وضمان استمرار وبقائه، وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت والألقاب المميزة بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة، بالإضافة إلى عقاب من يقاوم النظام الجديد والاتصالات المستمرة من خلال اللقاءات والاجتماعات.¹

كما توجد مراحل أخرى للتغيير تتمثل فيما يلي:

مرحلة الرفض: تواجه عملية التغيير بداية بالرفض، وذلك لأسباب منها عدم وضوح توقعات التغيير والتهديد الوظيفي لهم وعدم توافر المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير؛

مرحلة المقاومة: وتبدأ هذه المرحلة بالصراع والمقاومة وتبدأ بخطوط عملية مثل الشكوى ولوم الآخرين مع الاستعداد لمرحلة الانتقال للمرحلة التالية؛

مرحلة الاستكشاف: ويتم فيها التحول بأكثر إيجابية إلى استكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطرق الصحيحة؛

مرحلة الالتزام: بعد اكتشاف الأساليب الجديدة الملائمة للتعامل مع التغيير تأتي مرحلة الالتزام بالعمل الجديد وهذا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع التغيير.²

وبالتالي فإن عملية التغيير في المنظمات تتطلب جهد منظم حسب المنظمة المراد تغييرها، وحسب وعي المؤسسة بحيث أن عملية التغيير لا تتم وفق برنامج محدد بفترة زمنية بل يوجد العديد من المراحل التي تمر بها عملية التغيير فعلى مسير المنظمة في بداية الأمر أن يخلق الإحساس بمشكلة ما، أو تعرف على الاختلاف بين النتائج الفعلية والمرغوبة من أجل الاستعداد للمساهمة فيه، حيث يخلق هذا الاختلاف الشعور بالحاجة لشيء جديد وضرورة التغيير والاستعداد له عن طريق تخطيط وتحديد الآليات والإستراتيجيات التي تؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد وفق مهاراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي يتم تنفيذها على العاملين حيث يتم تزويد العاملين بمعلومات وأفكار جديدة أي إدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة في كل المجالات المنظمة من الأفراد والأعمال والهيكل التنظيمي

(1) هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص102.

(2) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص184.

مع مقارنة النتائج الفعلية والمرغوبة، كما يجب على المدير أو القائد المنظمة بإدخال الحوافز المادية والمعنوية كالتريقات والمكافآت وإصدار الأوامر ووضع برامج العمل المناسبة كما جاءت بها "التايلورية" ومن أجل تثبيت هذا التغيير أو الوضع الجديد، وعليه يوجد العديد من الباحثين قد تعرض إلى وصف وتحليل مراحل التغيير التنظيمي ولكن تم اعتمادنا على مراحل "كيرليون" كنموذج أساسي.

سادسا: المداخل النظرية في التغيير التنظيمي

لا يمكن لنا حصر كل المداخل التي تطرقت إلى عملية التغيير في المنظمة على اعتبارها أنها كثيرة ومتعددة ولها منطلقات مختلفة؛ بمختلف جوانب عملية التغيير لكننا سنحاول التطرق إلى أهم هذه النظريات وهي على النحو التالي:

النظرية الكلاسيكية (التقليدية): يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها "تايلور (1856-1913)" إضافة إلى مساهمة بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة مثل "فايول (1841-1925)" بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرية المرتكزة على المحولة والخطأ خاصة وإن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال المسيرين وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة واعتبارها أحد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها لذلك اتجه "تايلور" للعامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل "تايلور"¹؛

حيث أوضح "تايلور" في كتابه هذا بأن أسلوب التسيير وإدارة المنتج في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، كما اعتقد بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال لهذا وجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على فصل الطرق المدروسة علميا، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمل حسب اعتقاد "تايلور" يجب أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي:

- أ) تقسيم العمل على أساس التخصص؛
- ب) اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أساس عملية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً وكذلك يدرّب نفسه حسب ما يراه؛
- ت) وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام؛
- ث) المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفضلة والمتعلقة بأداء عمل ما؛
- ج) إيجاد تسلسل رتبتي بحيث لكل عامل رئيس واحد؛

⁽¹⁾ سليمة على بن يحي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل؛ جامعة الجزائر (2)؛ 2015/2016؛ ص 09.

أما بالنسبة إلى "فايول" فتبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية" والذي كتب فيه عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع "تايلور" إلا أنهما اختلفا؛ فكما عرضنا سابقاً أن "تايلور" ركز على دراسة الإدارة من حيث المستويات الدنيا للتنظيم وتحليل الوظائف ودراسة الحركة والزمن، في حين أن "فايول" أولى عناية بعملية التسيير أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا؛ لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية ونظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها بالمبادئ.

اعتقد "فايول" أن التسيير الجيد يركز على "14 مبدأ" استخدمها في حياته العلمية وهي ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات، حيث اعتبر أن التطبيق السليم يعتمد على الخبرة والقدرة على الاستيعاب؛ ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة، المركزية، تعويض الأفراد...

إذ حاول "فايول" توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككل كما أنه لا يوجد عدد محدد من المبادئ التي يمكن أن ترفع أداء الأفراد؛ ولا يمكننا اعتبار كل الإجراءات التي تحسن من عمل الأفراد أن نطلق عليها مبادئ.

حيث أن عدة دراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق هذه المدرسة وخاصة التوجه "التايلوري" في ميدان السلوك التنظيمي ومن أهم اعتقاداتهما يلي:

أن التقييم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة لأداء العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي، وقد أثر هذا الإحساس على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما قد خل بكمية ونوعية الإنتاج؛ إذ أن التوجه "التايلوري" لم يراعي العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمومي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.¹

مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد كانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ "التايلورية" وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم الضمان وولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالاضطرابات والغياب، كما أن المشكلة الحقيقية في التنظيم ليست تنظيمًا ماديًا ولكنها تتضمن تنظيمًا إنسانيًا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها، ولهذا فإن المدرسة لها مبادئ تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية لدراسة السلوك التنظيمي حيث بينت هذه الدراسات بان الأجر ليس هو الحافز الوحيد في العمل وإنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية وهكذا فإن الاهتمام قد تحول من التمجيد إلى التركيز على الناحية الاجتماعية. وكذلك أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية، حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب

(1) سليمة على بن يحي، مرجع السابق ذكره، ص 9-10.

وإنما هناك دوافع ذات بعد بسلوكيوسوسيولوجي. وعلى هذا الأساس يتطلب تغييرا في طبيعة العلاقات بين الأفراد لأن العلاقات تتحكم في سلوك الأفراد نظرا لتشكيل الجماعة بطريقة غير رسمية من خلال تفاعلهم في موقف العمل لأن المسير الذي يكون قادر على خلق مناخ مناسب ورفع الإنتاجية ويثير النزاعات التي يمكن أن تحدث وفي نفس الوقت يدعم العلاقات بين أفراد الجماعة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأهداف ويكون على دراية بمختلف محفزات العمال.

غير أن هذه المدرسة ركزت على التنظيم الغير الرسمي مهملة التنظيم الرسمي كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل مع المحيط ولهذا سلكت منحى سلوكيا متحيزا، فقد بينت دراسات "كارتن" بأن الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الإنتاجية المرتفعة ذلك أن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا، لهذا اتجهت الدراسات مرة ثانية إلى التركيز على العوامل التكنولوجية والتنظيمية حيث أدت إلى بروز التيار التكنولوجي التقني.¹

التيار التكنولوجي: لا يوجد فعلا وحقيقة مدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم، وإنما يمكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال العلمية في التنظيم حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة الهيكلة والتنظيم المؤسسات والتكنولوجية بالفهم الجيد لهيكلة المؤسسة، إن هذه التحولات التكنولوجية بما فيها من نظم جديدة كالأجهزة لحسابات الالكترونية ونظم المراقبة، نظم التحكم عن بعد كوسائل الاتصال كون عصرنا عصر الاتصالات من أجل تحصيل على أكبر إنتاجية وازدياد درجة التخصص في ميدان العمل.

أما من ناحية التسيير فانه حاول تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج وكذا إثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي ويعتمد هذا التيار على مبادئ التالية:

أ) الاعتماد على التقنيات المتطورة؛

ب) العقلانية في التسيير؛

ت) الاستغلال الأمثل للموارد .

كما أن هذا التيار اقترح العديد من المشاكل منها فصل العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف الذكاء الآلي الذي جعل العامل معقد وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل كالتفكير والاتصال وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة ولهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من التصور الفكري التيار التكنولوجي شيئا سلبيا وذلك لأسباب التي سبق ذكرها، ولهذا اتجهت الدراسات للبحث عن إيجاد سبل للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد في التنظيم كعامل هام لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار، ومن

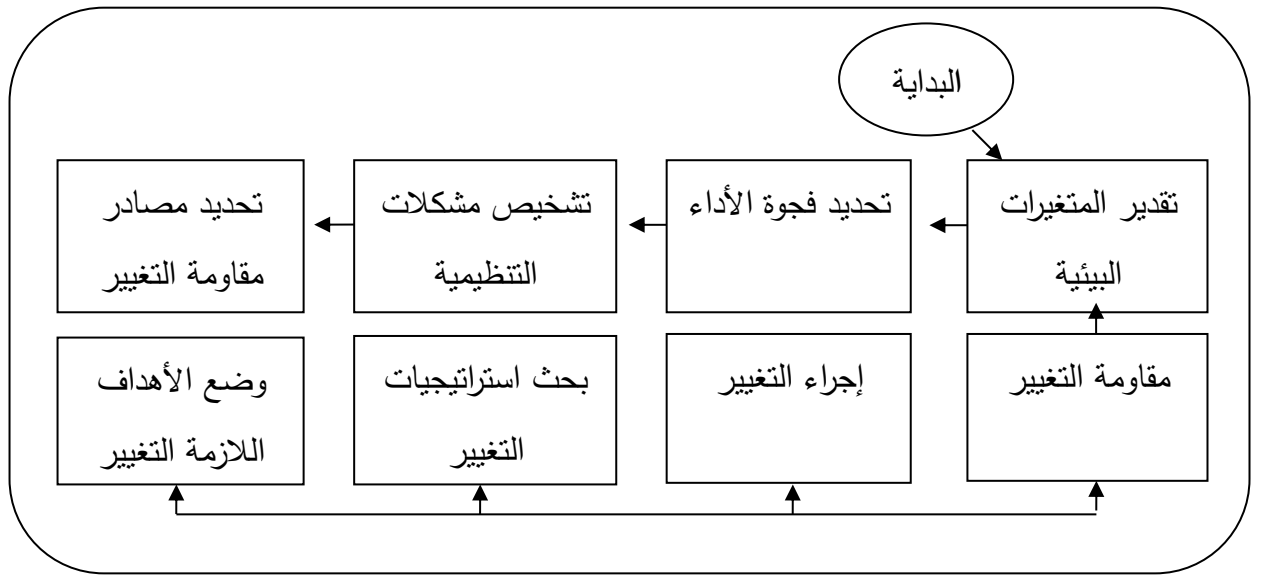
(1) محمد يوسف الفاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، المملكة الأردنية الهاشمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 271-276.

اجل ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات حيث أن إبراز الاتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستويات الهرمية وذلك باشتراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان.¹

سابعا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي هدفان أساسيان هما: تكيف أو تلاؤم التنظيم مع البيئة العمل؛ مقابلة التغيرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد أو العاملين في المنظمة، ولكي يتم التغيير الإداري يقوم المديرين في المنظمة بثماني خطوات أساسية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (03): يمثل عملية تخطيط التغيير التنظيمي



المصدر: محمد يوسف القاضي، مرجع السابق ذكره، ص 113.

يتضح من خلال الشكل التالي الذي يمثل عملية تخطيط التغيير التنظيمي أن استراتيجيات التغيير ثمانية خطوات إذ يجب على مدير المنظمة التعرف على متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة كالمنافسة، التكنولوجيا، السياسات والثقافة والتجاوب معها مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة والأداء الذي تحققه ومعرفة تشخيص المشكلات داخل التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها، بالإضافة إلى بذل المنظمة مجهودات ضد أولئك الذين يقاومون التغيير من خلال توضيح أهداف عملية التغيير (الأهداف الداخلية والخارجية)، بالإضافة إلى إستراتيجية العلاقات في المنظمة كالتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والمهام والأفراد؛ وإجراء التغيير الذي يتم في فترة زمنية معينة وذلك من خلال تقبل سلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة، ومتابعة التغيير من خلال نجاح البرنامج ومدى تطوره .

⁽¹⁾ محمد يوسف القاضي، مرجع السابق ذكره، ص 113.

الخطوة الأولى (تحديد أو تقديرات البيئية): تشمل المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر علي أداء المنظمة كل من المنافسة، التكنولوجيا، السياسات والثقافة، واحد المهام الأساسية لأي مدير هي التعرف علي هذه المتغيرات والتجاوب معها مما يؤدي إلي زيادة كفاءة المنظمة فاستقرار الأسواق والسلع والخدمات أو عدم استقرارها يجب التعرف عليها من قبل إدارة المنظمة. كما أن التطورات الصناعية وتنوع المنتجات وطرق البيع والتمويل والتسعير وغيرها يجب علي الإدارة أن تتوقعها وتتعامل معها عند حدوثها وهكذا بالنسبة للسياسات الحكومية والتشريعية والمالية وأيضا بالنسبة للأذواق العامة والعادات والتقاليد والقيم والأخلاق التي تسود المجتمع.

الخطوة الثانية (تحديد فجوة الأداء): وتعني الفرق بين الأداء الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والأداء الفعلي الذي تحقق، وقد يكون هذا الفرق إيجابيا أو سلبيا والمهم هو التعرف عليه وعلى أسبابه حتى يتسنى القيام بالخطوات التالية؛¹

الخطوة الثالثة (تشخيص المشكلات التنظيمية): والهدف من هذه الخطوة هو التعرف على طبيعة وحجم المشكلات السائدة في التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها، وتنشأ معظم المشاكل الإدارية نتيجة أسباب متعددة وعند تشخيص أي مشكلة يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

✓ ما هي المشاكل الحادة أو الخطيرة التي يجب معالجتها فورا ؟

✓ ما هي أسباب هذه المشاكل ؟

✓ ما هو التغيير المطلوب لحل هذه المشكلات؟

✓ ما هي قوى العمل أو العوامل التي يمكن أن تقاوم هذه التغيرات ؟

✓ ما هي الأهداف التي نتوخاها من هذا التغيير وكيف نقيمها ؟

الخطوة الرابعة (تحديد مصادر مقاومة التغيير): يحتاج التغيير التنظيمي إلى بذل مجهودات من جانب إدارة المنظمة ضد أولئك الذين يقاومون التغيير وتأخذ المقاومة شكلين أساسيين هما:

النوع الأول (مقاومة الأفراد للتغيير): وذلك لأسباب عديدة منها:

أ) لتحقيق فوائد شخصية فعندما يتم التغيير قد يترتب عليه من جهة نظر الأفراد خسائر مادية ومعنوية؛

ب) الفهم الخاطئ من جانب الأفراد للتغيير؛

ت) اختلاف تقدير الأفراد تخمينهم بالنسبة للتغيير كما تريده إدارة المنظمة.

(¹) سيد محمد، جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2009، ص ص7_8.

النوع الثاني (المقاومة التنظيمية): وهناك ثلاثة أسباب وهي:

- أ) المقاومة الشديدة من جانب المديرين كالأستقرار وعدم التحديد داخل منظمة؛
ب) القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التحديد والابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية؛
ت) الازدواج والتضارب التنظيمي في بعض المجالات .

الخطوة الخامسة (وضع الأهداف): لكي يكون التغيير فعالا فإن الأهداف المرغوبة منه يجب أن يتم تحديدها مقدما وقبل البدء في إجراءات التغييرات المطلوبة لإدارة المنظمة تستخدم نوعين من الأهداف هما:

1. الأهداف الداخلية تتركز على:

- ✓ أداء الأفراد وتغيير اتجاهاتهم؛
- ✓ تحسين القدرة على اتخاذ القرارات؛
- ✓ ترابط و تكامل الوظائف الإدارية؛
- ✓ الإشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة؛
- ✓ زيادة وتنمية دوافع العمل.

2. الأهداف الخارجية: وهي التي تتركز على معرفة التغييرات في المجالات التالية:

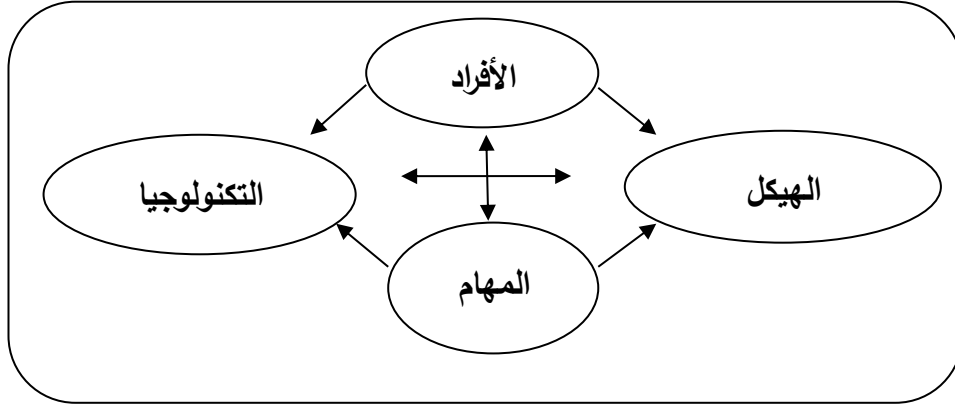
- ✓ تأثير البيئة على وظائف وإدارة الأفراد؛
- ✓ معدلات دورات العمل؛
- ✓ الأرباح؛
- ✓ احتياجات ومتطلبات المستهلكين وخاصة الجدد؛
- ✓ الإنتاجية؛
- ✓ الشكاوى ومعدلات الغياب.¹

الخطوة السادسة (بحث استراتيجيات التغيير): في هذه الخطوة يتم التركيز علي أربعة استراتيجيات متداخلة العلاقات في المنظمة وهي:

التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المهام والأفراد؛

(¹) سيد محمد، جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-12.

الشكل (04): يوضح مدى تداخل استراتيجيات التغيير التنظيمي



المصدر: سيد محمد، جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص12.

وبالتالي يمكن بيان الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي كالتالي:

- أ) تعكس إستراتيجية التغيير التكنولوجي التغيرات في فترة العمل وطرق الإنتاج والموارد الخام ونظم المعلومات وغيرها؛
- ب) أما إستراتيجية الهيكل التنظيمي فهي تحدد التغيرات الداخلية في التنظيم من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية واتخاذ القرار وإعادة تحديد السلطة وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد؛
- ت) إستراتيجية المهام وهي تركز على التغيرات المطلوبة في الوظائف الإدارية في المنظمة وهذه الإستراتيجية قد تزيد أو تنخفض من حجم الأعباء المتعلقة بكل وظيفة بما يؤدي إلى إرضاء الأفراد عن وظائفهم؛
- ث) تهدف إستراتيجية الأفراد إلى تنمية وتطوير المهارات الكفاءات التنظيمية من خلال مختلف برامج التدريب والتطوير التي تحددها المنظمة بناء على احتياجات الأفراد.

الخطوة السابعة (إجراء التغيير): هي الخطوة التالية في عملية التغيير التنظيمي يجب أن تتم خلال فترة زمنية معينة وذلك من خلال تقبل السلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة أثناء وبعد إجراء التغيير المطلوب.

الخطوة الثامنة (متابعة التغيير التنظيمي): وهي الخطوة الأخيرة في برنامج التغيير التنظيمي الذي تقوم المنظمة بتنفيذه وذلك للتعرف على نواحي القوة ونواحي الضعف وعلاج الأسباب التي أدت إلى الحد من نجاح البرنامج، ويعتمد قياس مدى نجاح برنامج التغيير على مستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة ودرجة ومستوى الإنتاجية بعد التغيير ومدى التطور الذي حدث في أساليب وطرق وأنواع الإنتاجية ثم التعرف على مقدار أو حجم التحسين أو درجة الانحراف في مستويات الإنتاج ثم يتم بعد ذلك التعرف على مدى إمكانية استمرار هذه التحسينات التي جاءت نتيجة التغيير التنظيمي.¹

⁽¹⁾ سيد محمد، جاد الرب، مرجع سابق ذكره، ص 17-18.

ثامنا: التغيير وأسلوب القيادة الإدارية

لقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه زيادة الأعباء على القائد الإداري ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير، ومن هنا فإن القائد الإداري يوصل لمرؤوسه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد على مدى إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير؛ وعلى هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي: "القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس كفاءتها ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعدل للتغيير جيدا مع الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما:

أ) كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه؛

ب) مداخل وأساليب تحقيقه.

كما تتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، وقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

القائد ذو المرونة العالية: وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها وب عقلية متفتحة تجعله مستعدا لسماع وجهات نظر جديدة والاقتران بها فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة ويدرك بأن هناك أساليب عديدة لمواجهة المواقف ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه؛

القائد ذو المرونة المنخفضة: فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يتركز على عنصرين أساسيين هما:

✓ إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنهم تدعيم القوى المؤيدة؛

✓ مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.¹

ومن ثم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في العالم، تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير تحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير؛

(1) أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، د ط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 172.

وان التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة؛ فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير وحساب الفوائد بعيدة المدى تلك التغييرات من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية لمنظمة. الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة لاقتصاد العالمي مستقبلاً.¹

وبالتالي نستنتج أن القيادة لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه بحيث أن القيادة تحفز العاملين لأداء التغيير بكفاءة عالية ولا يمكن أن يكون القائد هو الذي يحدث تغييرات داخل المنظمة بدون آخرين أي يستشير أصحاب ذوي قدرات ومهارات ومواهب عالية وكل أطراف باقي الجماعة لكي يكون الجميع على علم واستعداد لهذه العملية، يعني يجب أن يكون هناك تعاون واستعداد من طرف باقي المنظمة والقضاء على أصحاب مقاومة التغيير. "هذا ما جاءت به نظرية الرجل العظيم بحيث تفسر أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة".²

تاسعا: التغيير والتطوير التنظيمي

إن التطوير والتغيير يساعدان المنظمة على تحديد متواصل لقناة الاتصال ومصادر التزود بالمعلومات حول نشاط المنظمة وأعمال المنظمات المنافسة لها في نفس القطاع والتعرف على البيئة التي تعد بدورها إحدى متطلبات الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بتحليل التنظيم.

كما يهدف التغيير والتطوير التنظيمي أيضا إلى زيادة مقدرة المنظمة على النمو والبقاء والذي تضمنه وتؤمنه الميزة التنافسية في التنظيم فلا تستطيع المنظمات في الوقت الحالي البقاء على قيد الحياة باعتبارها جزء من النظام الاجتماعي إلا إذا كانت منافسة على المستوى المحلي والعالمي، فالتغيير والتطوير التنظيمي يكون مقترنا وتابعا للتغيير في الظروف البيئية للتنظيم؛ كما يساعد التغيير والتطوير التنظيمي الموارد البشرية للتنظيم على إبداء قدراتهم وحفزهم وكيفية التعامل معهم في الوقت الحاضر والتي تعد في غاية الأهمية وستزداد في المستقبل أهمية للموارد البشرية كأهم مصدر من مصادر تحقيق التفوق والميزة التنافسية؛

ومن هنا نستنتج بأن التغيير والتطوير في المنظمات أصبح مسألة مصيرية بالنسبة لكافة أنواع المنظمات فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء كما أن منظمات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت في ظل عدم التنبؤ البيئي في بيئة شديدة التنافس في شتى الجوانب التكنولوجية، السوقية، الاقتصادية، الاجتماعية والزبائن؛

(1) أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(2) احمد قوراوية، فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 268.

إن التحدي الأول يكمن في إدراك وإحاطة المنظمات لهذه التغييرات البيئية خاصة مع الانفتاح مع الأسواق العالمية وما جاءت به من تبني لمعايير تقدم الخدمات بصفة عالمية وسرعة انتقال المعلومة والأموال بالإضافة إلى سرعة التسليم وتقديم الخدمات، وهذا ما أصبح سهلاً في زمن العولمة، ولا يكون ذلك إلا بامتلاك المنظمة لأدوات التكيف البيئي السريع مع هذه التغيرات؛

ومن هنا يصبح تبني المنظمات لمنهج التغيير والتطوير التنظيمي في كافة الأقسام والمستويات التنظيمية ضرورة ملحة لدعم الميزة التنافسية للتنظيم ودعمه لتحقيقها على المستوى المحلي والعالمي، والتحدي الثاني الذي يمكن أن تواجهه المنظمات هو إقناع العاملين بأن التغيير يتم من أجلهم أولاً ومن أجل التنظيم ثانياً فهم دائماً وسيلة التغيير وغايته، ولا يكون ذلك إلا من خلال التمكين والمشاركة في صياغة أهداف التنظيم ورسالته.¹

وكخلاصة يمكن الخروج بها هو أن التطوير والتغيير التنظيمي يشمل للمنظمة، بحيث ينصب على المستقبل البعيد وهو يتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها.

عاشراً: معوقات وعوامل عملية التغيير التنظيمي

كثيراً ما يواجه التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد لذلك لا بد أن يتم بطريقة سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة ومتدرجة وذلك باستخدام مجموعة من العوامل المساعدة في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

1) المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي:

الخوف من الخسارة المادية أو توقع الكسب المادي: يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير تقع معظمها على مستوى الإدارة والمستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول خوف من التغيير وقد ينتج عنه مقاومة للتغيير، كما يسود الشك بأن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مقابل تخفيض في الأجر أما إذا تمكن القادة من إقناع المنفذين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع سيجهتدون في عملية التغيير؛

الشعور بالأمان والخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات اتجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛

الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية وحتى يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما يدفعه إلى المحافظة على الوضع خوفاً من التغيير؛

⁽¹⁾ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، عمان، الأردن، ص ص 92-93.

درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير دون الاعتقاد أن هذه القيادة عليه لأنها تكثر التوجيهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي علي الحساسيات في المهد ينبغي أن توضح الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي؛

الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية مما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المنهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة الشفافية في المنظمة بعناية.¹

2) العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي: هناك مجموعة من العوامل التي تساعد علي إنجاح عملية التغيير أهمها ما يلي:

- أ) إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته؛
- ب) تبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه؛
- ت) تطبيق التغيير تدريجيا حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية؛
- ث) أن تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه؛
- ج) مشاركة جميع العمال في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور ما يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير؛
- ح) إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي.²

(1) ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 91-92.

(2) كامل محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 319.

خلاصة الفصل

لقد صار التغيير ضرورة من ضروريات التطور والنجاح، وقد شهد وقتنا الحالي مجموعة من التغييرات المتسارعة والمتلاحقة وهي لا تقتصر على البيئة الخارجية فحسب، وإنما تمس كثيرا من جوانب العمل التنظيمي الداخلي وهي بالأخص تتعلق بالأفراد وأهدافهم الوظيفية وكذا التغييرات التي تمس الهياكل والأنظمة ومستويات العملية التنظيمية والتي تسعى في الأخير إلى حماية المنظمة من الانكماش والركود ودفعها نحو التطور، ومن أهمها توصلنا إليه في هذا الفصل أن التغيير التنظيمي هو الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والأزمات والتجديد في عملياتها لإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة، وتتميز عملية التغيير التنظيمي بخصائص متعددة فالتغيير أمر حتمي وضروري باعتبار أن المنظمات في عصر التغيير والديناميكية في كل المجالات، كما أنه حركة تفاعلية باعتبارها تنتقل من حالة إلى أخرى رغبة للوصول إلى أعلى الدرجات في التنظيم، والتغيير يطرق باب أي مؤسسة كبيرة أو صغيرة باستمرار بالإضافة إلى أنه عملية شاملة، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها في جميع نواحيها.

إن عملية التغيير تتم عبر مراحل وخطوات تبدأ بمرحلة إذابة الجليد والتي يتم من خلالها إحساس الأفراد بالحاجة للتغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة ثم تنتهي بمرحلة تنفيذ التغيير وإثباته على الواقع، كما أن عملية التغيير لها عدة جوانب فهناك أنواع للتغيير تصنف حسب معايير متنوعة وهناك أسباب ودوافع للتغيير، كما أن هناك عدة استراتيجيات ونظريات التي تساهم في تفسيره بالإضافة إلى التطور التنظيمي والقيادة الإدارية لما لهما دور بارز في إحداث عملية التغيير التنظيمي، وهناك مجموعة من العوامل الداعمة والمهاعدة لإنجاح التغيير كالكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة وبناء جو من الثقة والانفتاح، وهناك أيضا عوامل تؤدي إلى إعاقة عملية التغيير كعدم وضوح أهداف التغيير أو عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير، وجماعة مقاومة التغيير نتيجة تخوفهم من نتائج التغيير.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

طرق التسيير الفعال في المنظمة

تمهيد

أولاً: المسير (الأدوار، الوظائف، المؤهلات، الأقسام)

ثانياً: وظائف وخصائص تسيير المنظمة.

ثالثاً: أنواع التسيير الإداري.

رابعاً: المداخل النظرية في التسيير.

خامساً: مراحل تسيير المنظمة.

سادساً: إصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية.

سابعاً: الأزمة والتغيير الإداري.

ثامناً: التغيير الإداري والطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير.

تمهيد

بفعل التطورات الكثيرة التي عرفتھا المؤسسة وأصبحت تتميز بالتعقيد وكبر الحجم تتطلب التسيير المحكم والمسيرين أكفاء يشرفون عليها من اجل تحقيق الفاعلية والكفاءة اللازمتين لأية مؤسسة فهي بحاجة إلى الاستغلال الجيد لمواردها المالية والمادية والبشرية وهو ما يتمن خلال توفير مسيرين بمهارات وكفاءات متنوعة وتقومون بأدوار مهمة داخل المؤسسة عند قيامهم بمختلف الوظائف الإدارية، فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير من ناحية التطبيق القوانين والإجراءات في الواقع.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز ادوار المسير ثم مسؤولياته عند قيامه بوظائف التسيير ومنه ممارسة مهاراته الإدارية في المؤسسة واهم الطرق التي يتبعها خلال فترة تسييرها.

أولاً: المسير (الأدوار، الوظائف، المؤهلات، الأقسام)

1_1. ادوار المسير: يتبع "متبرج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بمعرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف

حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل ادوار معينة صنفها في ثلاث مجموعة وهي:

الأدوار العقلانية: وتتمثل في تامين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

أ) **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسيرون الآخر ونبأته هو الممثل وصاحب الأمر في عمله؛

ب) **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه الرؤوسين؛

ت) **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

الأدوار الإعلامية: وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

أ) **الملتقط للمعلومات** التي تفيد في تسير شؤون عمله؛

ب) **موصل اطلاع** الرؤوسين علي مجريات العمل؛

ت) **المتحدث مع** الجهة الرسمية و صاحب النفوذ في الداخل والخارج.

الأدوار التقريرية: وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:

أ) **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور؛

ب) **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع؛

ت) **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعينين باستعمال الوسائل¹.

1_2. وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة، ويمكننا أن نذكر الأعمال

التي يقوم بها المسير:

✓ التخطيط وتحديد السياسات؛

✓ تنظيم أنظمة الآخرين؛

✓ تفويض السلطة والمسؤولين؛

✓ الرقابة على النتائج المطلوبة؛

⁽¹⁾ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، مرجع سابق ذكره، ص ص 17-20.

✓ الإشراف على تقديم النتائج؛

✓ إصدار الأوامر والتعليمات؛

✓ تفسير وتبليغ السياسات؛

✓ تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري؛

✓ تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.¹

1_3. مؤهلات المسير الناجح: لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدامها استخداما صحيحا، ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وان يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تتبع تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع علي عاتقهم مسؤولية تنفيذ الخطوة وسيتعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

✓ امتلاك الطاقة الإدارية؛

✓ المحافظة علي السلك الإداري ومميزات القيادة؛

✓ القدرة علي تكوين الرجال وإعدادهم؛

✓ الجدارة في استخدام التنظيم؛

✓ إبداء الآراء؛

✓ ضبط النفس، الاستقامة، القدرة علي تنسيق أعمال الزملاء، الرقابة.²

1_4. أقسام المسيرين: يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

المسيرون القاعديين: يقومون بالإشراف علي المستخدمين وعلي استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية حيث يتفوقون علي زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد؛

المسيرون الأواسط: يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعدون من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكيد من حسن تسيير التنظيم ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات؛

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع نفسه، ص 18.

(2) إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط 2، دار النشر الكتاب، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 12-13.

الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل أو البيع.¹

ثانياً: وظائف وخصائص تسيير المنظمة

لقد حددت الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير عدة وظائف وخصائص وهي كالتالي:

2_1. وظائف التسيير في المؤسسة:

وظيفة التخطيط: يعني توجيه وتنظيم المؤسسة حسب مجموعة من المعايير المتبناة قصد إنجاز المشروع والتخطيط وسيلة للتحفيز إلا أنه يجعل من كل فرد أو هيئة تعمل على إنجاز وتجسيد الجزء الذي يهمها من الخطة ويسهل عملية الرقابة من خلال الأهداف المسيطرة والانجازات المحققة وله مبادئ ومنها مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف ومبدأ أسبقية التخطيط، مبدأ شمولية التخطيط ومبدأ فاعلية؛

وظيفة التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، الهدف منها هو جمع بطريقة منتظمة ومستخدمة كل الموارد الإنسانية والمادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة المرسومة، وله أنشطة متعددة كتحديد أنشطة العمل التي يجب أن تجز لتتحقيق الأهداف التنظيمية وتصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية وتفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة وتصميم مستويات اتخاذ القرارات؛

وظيفة التوجيه: هي إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق الأهداف المنظمة وتكون عملية التوجيه هي التحفيز والقيادة والاتصال؛

وظيفة الرقابة: عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحراف بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات ومن أهمية الرقابة التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح والوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ والتأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه.²

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، مرجع سابق ذكره، ص ص 12-14.

(2) صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص ص 69-73.

2_2. الخصائص التسيير الإدارية: يوجد عدة خصائص لفن التسيير نذكر منها:

التصورات الأولى: لا يمكن للمسير أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو مقدم عليه للمؤسسة لذا من الضروري أن يرسم له تصور لكل البديهة الأولى؛

توفر الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة كثيرا ما تعتمد الإستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكون مضبوطة عمليا؛

توفر التخطيط: نعي به رسم الإستراتيجية والعوامل والفروع التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا، يوضح مخطط للتعامل مع جميع الموجودات داخل المؤسسة كرواتب وتسديد القوانين؛

معرفة السياسة العامة: لا يمكن لأي مسير داخل منظمة أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها الإدارة كنظام تسيير شمولي وخاصة ما تتعلق بعناية وهدف المرفق العام؛

الروح الاتصالية: لا يزال المسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة للتسيير لأنها تتضمن انتقال المعلومات عبر المستويات الرسمية¹.

ثالثا: أنواع التسيير الإداري

للتسيير أنواع متعددة نذكر منها:

3_1. نمط التسيير المتسلط (المستغل): ويتميز هذا النمط بالمسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة والعلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة عن وحدة تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل وغياب نسبي لروح الفريق، السلطة تكون مركزية القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين؛

3_2. نمط التسيير الأبوي: ويتميز بما يلي:

- ✓ التحفيز مبني على المكافأة والعقوبة؛
- ✓ هناك ضعف في المسؤولية (عند العمال)؛
- ✓ القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات الدنيا.

⁽¹⁾ عز الدين زعباط، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، السنة الثانية علوم تجارية جامعة محمد الصادق بن يحي جيجل، 2020/2019، ص 03.

3_3. نمط التسيير المبني على التشاور: ويتميز بما يلي:

- ✓ يستخدم لتحفيز رؤوسين كثيرا من الأساليب الإيجابية؛
- ✓ يسمح بالاتصالات في اتجاهين؛
- ✓ يحاول الاستفادة من آراء وأفكار رؤوسين بطريقة بناءة.

3_4 نمط التسيير بالمشاركة: يؤمن بالعمل كفريق واحد، يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة.¹

رابعاً: المداخل النظرية في التسيير

هناك مجموعة من النظريات ومدارس قامت بتفسير التسيير داخل المنظمة أهمها ما يلي:

مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال وقد اهتمت بالعمال ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم وظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب "هاوثورن" التي اشرف عليها "إلتون مايو" ويعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع مشاركة العمال و إعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من اجل رفع مستوى إنتاجيتهم ولا مركزية السلطة والمسؤولية وتحسين جو العمل، وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة لا سيما تفسير سلوك التسيير داخل المؤسسة إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات بسبب إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني، التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال الحوافز المادية؛

مدرسة العمليات الإدارية: يعتبر أنصار هذه المدرسة بأن الموارد البشرية تشكل احد الوظائف الأساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية وناجحة وتتمثل هذه الوظائف الخمس في وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والإدارة والتوظيف فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في إنجاز المهام المطلوبة، وأصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلية؛

النظرية الموقفة: على العكس من نظرة المداخل السابقة فإن المدير الناجح في هذه النظرية هو من يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم على تحقيق الأهداف وفق ظروف معينة، ففي الوقف الذي تحاول فيه المداخل السابقة الوصول إلى أفضل حل وتعميمه كنموذج، فإن "Lawrence" و "woodward" ضمن المدخل الموقفي لا يعتمدان

(¹) منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، 2016-2017 ، ص23.

بتطبيق الحلول العامة علي طريقة الوصفات الجاهزة، بل معالجة الوضعيات حالة بحالة، وصحيح أن هذه النظرية تعطي حرية ومرونة ومبادرة أكبر لكنها تعطي الفرصة للمديرين لتقديم اعتذاراتهم وتبريرات لفشلهم في التسيير.¹

مدرسة التسيير: حاولت هذه المدرسة من خلال الاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها والبحث عن المدرسة المثلي للواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أو لبعضه، ومنها نظرية "السياق الحتمي" و"الإدارة بالأهداف" و"التخطيط الاستراتيجي" وتطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل وتخطيط التغيير الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم كما تطبق الطرق الاجتماعية تقنية واجتماعية واقتصادية لحل المشاكل التنظيمية.²

مدرسة السلوكية: يعتبر أنصار المدرسة السلوكية بالإضافة إلى افتراضات مدرسة المنظومة أن السلوك العامل هو جوهر العمل الإداري كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة.³

خامسا: مراحل تسيير المنظمة

من أهم مراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية يمكن ذكرها كما يلي:

مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967): كانت مرحلة التسيير الذاتي أول تجربة اتخذتها الجزائر بعد الاستقلال حيث كانت أمرا حتميا أملت الظروف التي كانت سائدة ومن أهمها غياب نسق القانوني والإدارة المهيكلة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني، وهكذا برز أول هيكل تنظيمي للمؤسسات الجزائرية ملء الفراغ القانوني مع صدور قرارات التسيير الذاتي إلا في 22 مارس 1963، وقد أدى التسيير الذاتي إلى إيجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة الموروثة عن الاستعمار ومن النتائج صدور هذا القانون تشكيل لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تحت الوصية المباشرة للدولة وهو إجراء بشكل تناقضا على مضمون التسيير الذاتي مما يدل على تردد السلطات المركزية آنذاك فيما يخص تطبيق مبدأ المركزية أو اللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية، بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية منتشرة بين العمال وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وقد عاد الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات بل والتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي،

(1) حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة للنشر، جامعة قالة 2004، جامعة 8 ماي 1945، ص ص 29-32.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006، ص ص 92-93.

(3) بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2017، ص ص 39-46.

مرحلة المؤسسة الحكومية (1968-1971م): بعد فشل التسيير الذاتي الذي لم ترقى إلى النموذج التنموي للبلاد جاءت مرحلة تسيير الشركات الوطنية والتي تميزت بظهور شركات وطنية ضخمة خاصة بعد قرارات التأمين التي شرعت فيها الدولة وتعتبر هذه البداية الحقيقية لخلق مؤسسات وطنية، وقد تدعم ذلك بحركة بناء الوحدات الإنتاجية الضخمة اعتمادا على مداخيل البترول، مما أدى إلى إيجاد قاعدة صناعية معتبرة ومن هنا برزت إستراتيجية جديدة في تسيير المؤسسات تكون فيها الدولة هي المركز الأساسي تميزت هذه المرحلة بإقامة صناعة ثقيلة واعتماد المخططات التنموية وبوحدة الإدارة، لقد هدفت السلطات السياسية في تلك المرحلة إلى التعجيل بتصنع البلاد وبناء القواعد الاشتراكية وتحقيق رأسمال المؤسسات الوطنية الكبرى التي لعبت دورا قياديا في توجيه التنمية في جميع الميادين.¹

مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: إن خروج الجزائر من حرب استعمارية مع القوى الرأسمالية ومعاناة الشعب الجزائري من الاستعمار الذي عمل على استغلال الأهالي و تشريدهم وطردهم من أراضيهم مما أدى إلى نزوحهم، كل ذلك أدى بالقادة السياسيين في عهد الاستقلال إلى اختيار المنهج الاشتراكي وسياسة التأمين الصحي ومساعدة العمال وترقيتهم، مما أدى إلى بروز نتائج عكسية على السلوك المهني للعمال ومستوى تفانيهم في انجاز مهامهم؛ إن مكانة العامل في المؤسسات العمومية ودوره في تسييرها والقوة التي وضعها المشروع بين يديه في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات، عوامل ساهمت في تكوين اتجاهه نحو المطالبة بمزيد من الحقوق من اجر نقل وسكن ومطعم ترقية دون أن يقابل ذلك مجهود في الأداء ورفع المردودية وأن السياسة الاشتراكية المتبعة على مستوى المؤسسات العمومية وتعزيز مفهوم ملكية الحكومية للمؤسسات الإنتاجية، وعدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعامل وعدم ارتباط مجهوده بالترقية عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن الأداء واجباته المهنية، ومن خلال هذه العوامل نلاحظ أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كطريقة للإدارة و التسيير ساهم في منع تسيير مؤسسة الإنتاجية وأن ارتفاع مداخيل المحروقات في السبعينات والثمانيات من القرن (20) أدى إلى إخفاء عيوب طرق التسيير المتبعة إلا أن انخفاض مداخيل الجزائر وتعمق الأزمة الاقتصادية، عوامل أدت إلى إعادة النظر في أساليب التسيير واضطرار الدولة إلى خصخصة غالبية المؤسسات العمومية واعتماد الاقتصاد الحر كأسلوب لمعالجة مشاكل التسيير في المؤسسات الجزائرية رغم أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات أصبح في عالم كان إلا أن العامل الجزائري لا زال يعاني من بعض القيم والممارسات السلبية التي اكتسبها في تلك الفترة وهو ما يتطلب جهودا لتصحيح الأخطاء ومفاهيم العمل والممارسات المهنية في المجتمع الجزائري.²

مرحلة إعادة الهيكلة: تميزت هذه المرحلة بسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة احتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين مما يسهم في توقع أخطار على الصحة واستمرار التنظيم ويؤدي كذلك إلى أزمة التسيير كالمنافسة الخارجية والتبعية التكنولوجية وتموين، كل هذه المشاكل ولا سيما حجم المؤسسات اقتضى إعادة هيكلتها ماليا وعضويا، إن عملية إعادة الهيكلة هي تقسيم الشركات الكبرى إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من اجل مواجهة الصعوبات وتحرير من الضغوطات التي كانت تقيدتها، مما بين

(1) بوفلحة غيات، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، الطبعة الأولى، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، 2010، ص 7.

(2) بوفلحة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 13.

الأسباب إعادة هيكلة الشركات الوطنية هي ضخامة الحجم الشركات الوطنية الجزائرية من حيث الصعوبة التحكم في التسيير هذه المؤسسات والوسائل القديمة في طرق التسيير أظهرت مشاكل للمسؤولين والعمال، ونقص الإمكانيات، وتجربة المسئول الجزائري أدت إلى ظهور بعض من المشاكل الاجتماعية للعمال مما يؤدي إلى عرقلة سير عملية الإنتاج لذلك تهدف إعادة الهيكلة إلى تفكك الشركات الكبرى وإزالة مظاهر البيروقراطية التي تقتل روح المبادرة.¹

مرحلة الاستقلالية: مرحلة استقلالية المؤسسات بحيث ومنذ هذه الفترة ظهر تخطيط في خيارات متوالية أدت إلى تراجع عن عقيدة الدولة المستثمرة، فالاستقلالية منحت المؤسسات بعض من جوانب التحرك والتي وضعت منها سياسة التوظيف والقيام بدور الرقابة المباشرة وتنفيذ مباشر لعمليات الإنتاج، وقد شرع بعد هذه المرحلة في إعادة النظر فبعد أن كان تدشين المصانع الكبرى والمركبات الضخمة، أصبحت محل نقد كبير من طرف فئات أخرى، وحيث أصبحت فكرة تفكيك المركبات الضخمة إلى المؤسسات أمرا ملحا من خلال مشروع إعادة الهيكلة والتي منها تفرعت مؤسسة نפטال عن سوناطراك، والتنازل عن المؤسسات إلى القطاع الخاص الوطني الأجنبي فحتى أسواق الفلاح والمساحات التجارية الكبرى. ومن الأسباب التي أدت إلى الاستقلالية:

- ✓ التدخل الكبير للدولة في جميع الأمور هذه الوظيفة جعلها تتدخل في وضع أهداف المؤسسات الاقتصادية واتخاذ القرارات مكانها؛
- ✓ المشاكل المالية التي تعرض لها الاقتصاد الوطني بصفة عامة نتيجة تدهور قيمة البترول، حيث أن الهدف هو البحث عن فعالية أحسن للجهاز الاقتصادي من خلال إعادة الاعتبار للمؤسسة الاقتصادية بتحديد أهميتها وشخصيتها؛
- ✓ إعادة إعطاء الحق للمؤسسة في إدارة أعمالها بنفسها وتحديد ديمقراطية ولا مركزية التخطيط عن طريق التقليل من تدخلات المركز بالإضافة إلى تحديد الأجور وقواعد التشغيل والمكافآت والتحويل على المعاش على أساس المساواة في الأجور لفئات متساوية.²

سادسا: الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية

إن من أهم الخصائص التي تميزت بها المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية كانت غير متحركة في إنتاجها بسبب عدم سيطرتها على التموين بالمواد الأولية، وهذا ناتج عن كون قرار الاستثمار كان مركزيا وان تنظيمها الداخلي وطريقة هيكلتها كانت مركزة أكثر علي ضرورة تلبية حاجيات المؤسسات الخارجية وأهملت متطلبات الذاتية ولم تأخذ بعين الاعتبار أساليب التسيير الحديثة الملائمة للهيكل والأجهزة، ومن بين الخصائص التي تميزت بها المؤسسة عشية الإصلاح نجد أنها كانت تتخبط في عجز مالي فادح يترجم في شكل مردودية مالية ضعيفة والمديونية الداخلية قوية، بالإضافة إلى تواجد رأس المال غير كافي وضعيف لا يغطي احتياجات المؤسسة.

(¹) مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة أسباب الأزمة وأثرها في المستقبل المنظمة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 2016-2017 ص ص 40-41.

(²) مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة أسباب الأزمة وأثرها في المستقبل المنظمة الجزائرية)، المرجع نفسه، ص ص 41-45.

إذن تعود المشاكل العويصة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة وخاصة مشاكل التسيير وذلك نتيجة الدور الاحتكار في الممارس من طرف الدولة أدت هذه الوضعية إلى بروز الظاهرة البيروقراطية في التسيير علي مستوى اقتصاد المؤسسة وأرضية التخطيط، باعتبار المؤسسة العمومية كانت تعمل في إطار متناقض وبعيدة عن الإبداع وغير قادرة علي التسيير شؤونها الداخلية بكل الحرية وذلك نظرا لتدخل مختلف قنوات المراقبة الخارجية وهذا ما أدى إلى إعادة ضبط العلاقة بين المؤسسة والدولة تحت ما يسمى بالاستقلالية المؤسسات¹.

سابعا: الأزمة والتغيير الإداري

لقد شهدت الجزائر خلال العقود الماضية تطبيق برامج تطوير والإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى نهوض بالمؤسسة والبحث عن الكفاءة ومحاولة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة إلى أنها لم تكون ذات نجاح وشهدت المؤسسة أهم عملية التغيير من خلال برامج الإصلاح إذا فإن واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية هو محاولة إزالة تناقضات الموجودة داخل التنظيم، إلا أن المؤسسة العمومية باستثناء القطاع الخاص ورثت نظام تسيير تراكمات تناقضاته من مرحلة إلى أخرى وتعاني المؤسسة من مشاكل شكلت عائقا أمام تطورها وتواجه تحديات البيئة مرتبطة بعملية تحول إلى اقتصاد كما نجد مشاكل بسوء التسيير كنقص الخبرات في مجال التسيير بالإضافة إلى قلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة، مما جعل المؤسسة اقل مردودية كما أن إهمال الاستراتيجي، وصعوبات المالية وغياب التمويل ورؤية التوسعية، فقد عاشت المؤسسة نظام مغلق فهي ليست حرة في التسيير ومراقبة أموالها وإنما يقوم البنك بذلك بموجب الرقابة المركزية وعدم التحكم إلا قليلا في الثروة البشرية كما أن لها المنافسة خارجية المزيفة والقيود المفروضة علي المؤسسة العمومية فرغم تحول المؤسسة الوطنية إلى استقلالية فإن ارتباطها بالدولة فرض عليها هذه القيود².

ثامنا: التغيير الإداري والطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير

توجد عدة طرق تساعد في حل مشاكل التسيير اليومية واتخاذ القرارات المناسبة من بينها:

- ✓ استعمال الخبرة السابقة للمسير التي تعكس تجاربه لها أهمية بالغة في مساعدة المسير في اتخاذ بعض القرارات أو معالجة بعض المشاكل إلى انه قد لا يستطيع الاعتماد علي تجاربه نظرا للاختلاف الظروف؛
- ✓ تطبيق الدراسات النظرية وهنا يستعين المسير بالكتب التي تتناول مشاكل مشابهة؛
- ✓ الطريقة العلمية وهي من أفضل الطرق وتستوجب تكوين المسير حيث يكون مختصا في مجال الإدارة والتسيير؛
- ✓ الاستعانة بمكاتب المتخصصة في حالة عدم اختصاصه أو تعذر عليه إيجاد الحل³.

(1) مرياح مليكة، المرجع نفسه، ص 41.

(2) مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 43.

(3) مفيدة يحياوي، التقنيات الكمية في إدارة الأعمال (محاضرات وتمارين)، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 08.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية التسيير وظيفة هامة وحيوية لتأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من اجل إنتاج استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها، فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير ليس من ناحية التطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من اجل إحداث توافق مع الظروف المتغيرة وبهذا فإن المنظمة والبيئة المواقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية و نجاح المسير ويمكن القول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة تتطلب المسير الجيد تتوفر فيه كل خصائص من كل النواحي من اجل تطوير المنظمة واستمرارها .

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية.

ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.

ثالثاً: أدوات وتقنيات الدراسة.

رابعاً: عرض وتحليل الاستمارة.

خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.5. نتائج الملاحظات الميدانية.

2.5. نتائج الاستمارة.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على أهم المفاهيم ومضامين كل من التغيير التنظيمي وطرق التسيير التي يعتمد عليها المسير في المنظمة، سنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها في هذا الفصل الثاني والفصل الثالث بدراسة تطبيقية من اجل الوصول إلى إثبات النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري، وإسقاطها على ارض الواقع. وقد تمثل نموذج دراستنا هذه في " مؤسسة الجزائرية للمياه ولاية -تيارت-"، بغية الوقوف والاطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري وبين الجانب التطبيقي في معرفة أسباب التغيير داخل الإدارة وطريقة التسيير التي يستخدمها المسير داخل المؤسسة قمنا بدراسة الميدانية.

يتناول الفصل الأخير من الدراسة عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات جمع البيانات الاستمارة الملاحظة، وقد شمل هذا الفصل ما يلي:

- ✓ مجالات الدراسة الميدانية؛
- ✓ المقاربات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ✓ أدوات وتقنيات المتبعة في الدراسة الميدانية؛
- ✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛
- ✓ مناقشة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية، فهي وحدها قادرة على الكشف الواقع المدروس وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة في الزمان والمكان، ولذلك توجب على الباحث ضرورة إيجاد التكامل والارتباط بين الدراسة الميدانية والجانب النظري.

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى "المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)" والمتواجدة على مستوى ولاية -تيارت-.

لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية للمياه: وهي (E.P.E.TIARET) وليدة مؤسسة توفير تسيير وتوزيع المياه (ADE) الجزائرية للمياه -تيارت- مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حيث تأسست سنة (1983) خصيصا المهمة توفير تسيير وتوزيع المياه لخمس ولايات تيارت، تسمسيلت، سعيدة، النعامة، البيض، تحت مرسوم رقم "83-331" المؤرخ في (1983/05/15) ثم عدل بمرسوم رقم "106/87" فكان ينص على تسيير مؤسستين -تيارت-، -تسمسيلت-.

نظرا للمرسوم التنفيذي رقم "101/01" المؤرخ بتاريخ (21 أبريل 2001) القاضي بإنشاء الجزائرية للمياه وتم تنفيذه بتاريخ (2003/01/01) القاضي بضم مؤسسة الجلفة لمنطقة -تيارت-، وفي (19 ماي 2007) تحولت إلى وحدة -تيارت-.

تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه: أنشئت المؤسسة الجزائرية للمياه عن طريق المرسوم المؤرخ في (2001/04/21) تبعا لتحويل المؤسسات الجهوية والولائية لإنتاج وتوزيع وتوفير المياه عبر الوطن. وهي عبارة عن مؤسسة وطنية وعمومية ذات طابع تجاري من أهم مهامها: إنتاج، توزيع وتوفير المياه الصالحة للشرب ومنها انبثقت مؤسستنا للجزائرية للمياه لولاية تيارت التابعة لمنطقة معسكر والتي تشرف على تسيير (07) بلدية من أصل (42) بلدية عبر الولاية بكثافة سكانية من العدد الإجمالي تقدر بـ (70%).

أ) البلديات المسيرة من طرف المؤسسة: وهي موزعة كما يلي:

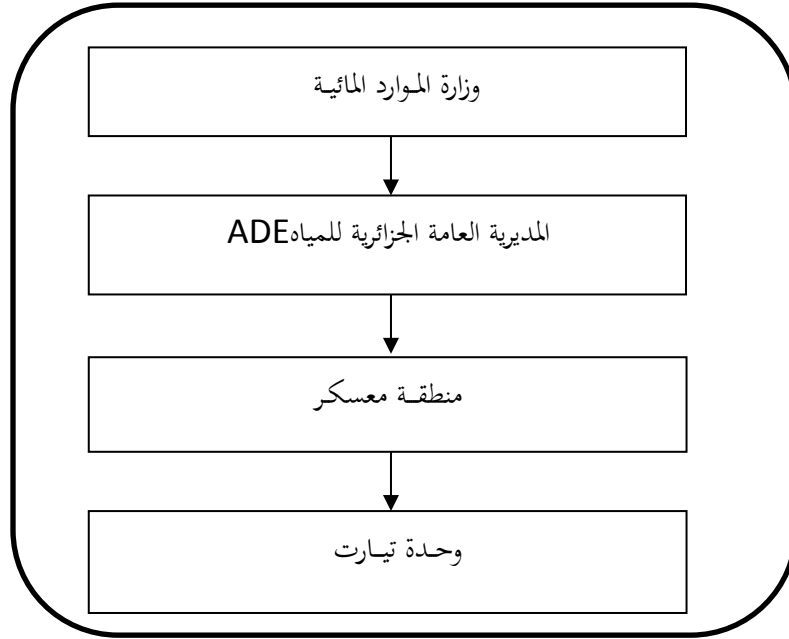
1. مركز تيارت: بلدية تيارت، قرطوفة، مدروسة وملاكو.
2. مركز فرندة: بلدية فرندة، عين كرمس ومدريسة.
3. مركز السوقر: بلدية السوقر، بلدية عين الذهب، بلدية سي عبد الغني وبلدية النعيمة.
4. مركز قصر الشلالة: بلدية قصر الشلالة، زمالة الأمير عبد القادر وسرقين.
5. قطاع الرحوية: بلدية الرحوية، مشرع الصفا وسي لجيلالي بن عمار وبلدية وادليلي.
6. قطاع مهدية: بلدية مهدية، عين دزاريت، بلدية حمادية والرشايقة.
7. قطاع الدحموني: بلدية الدحموني وعين بوشقيف.

ب) المنشآت المسيرة: تسيير المنشآت الآتية عبر تراب البلديات المذكورة أعلاه وهي:

1. محطات الضخ: (27) محطة.

2. محطات المعالجة: (24) محطة.
3. الآبار: (14) بئر والآبار العميقة: (119) بئر.
4. الخزانات: (137) خزان.
- ت) المستخدمين: يقدر عدد المستخدمين بـ (838) مستخدم موزعين كما يلي:
 1. الإطارات السامية: (13) والإطارات (128) إطار بمختلف التخصصات.
 2. أعوان التحكم: (383) عون بمختلف الاختصاصات.
 3. أعوان التنفيذ: (314) عون.
 4. مقر الوحدة: (24) عامل.
 5. مركز فرندة : (98) عامل.
 6. مركز قصر الشلالة: (76) عامل.
 7. مركز مهدية: (74) عامل.
 8. مركز السوق: (84) عامل.
 9. مركز تيارت: (173) عامل.
 10. الدائرة التجارية: (08) عمال.
 11. سلم سي عبد الغاني: (03) عمال.
 12. مركز الحضيرة: (28) عامل.
 13. قطاع عين ذهب: (24) عامل.
 14. قطاع الدحموني: (50) عامل.
 15. قطاع عين دزاريت: (05) عمال.
 16. قطاع مدروسة: (16) عامل.
 17. قطاع واد ليلي: (10) عمال.
 18. مركز الرحوية: (57) عامل.
 19. المخبر: (11) عامل.
 20. دائرة الاستغلال: (81) عامل.
 21. مصلحة الأمن: (20) عامل.

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه



المصدر: المؤسسة الجزائرية للمياه-تيارت-

شرح الهيكل التنظيمي لوحدة -تيارت-:

الجدول رقم (01): يوضح شرح الهيكل التنظيمي لوحدة - تيارت - .

الرقم	المديرية	مهام
01	مدير الوحدة	هو المسئول الأول في الوحدة مهامه متابعة مدراء الفرعين ورؤساء المركز والقطاعات.
02	أمانة المديرية	- تسجيل البريد الصادر والوارد. - استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس. - تنظيم المواعيد. - استقبال الموظفين. - التحرير (رسائل إدارية ، مذكرات ، تعليمات ...الخ). - ترتيب البريد. - حفظ الملفات السرية. - توزيع البريد على مختلف دوائر وقطاعات والمراكز والمصالح.
03	مصلحة الأمن	تحافظ على سلامة وأمن العمال وعتاد المؤسسة.
04	دائرة الموارد البشرية	-لها مهمة دراسة الوثائق الإدارية.

		-متابعة التسيير في كل المصالح. -متابعة كل عامل في مجال عمله. -متابعة كل العمليات الخاصة بالتكوين. -إعداد جداول الأجور. -تحضير ودراسة ملفات المجالس التأديبية. -لها مهام مع متفشية العمل.
05	دائرة الوسائل العامة	لها مهمة الشراء وتزويد مختلف مصالح المؤسسة بالعتاد ووسائل العمل.
06	دائرة المحاسبة العامة	-تجمع المعلومات. -متابعة المحاسبة. -تحضير الميزانية. -تخطيط المالي. -متابعة الديوان والذمم مع مديرية التجارية والدائون. -تحضير جداول الذمم والنسب والي والديون. -مصلحة مديرية المحاسبة مكلفة بإيصال واتصال المعلومات التي تخص كل المخرجات مع المؤسسة.
07	دائرة الاستغلال والصيانة	-متابعة كل عملية كيميائية مكلفة بالأشغال. -مراقبة تسيير الماء (إنتاج وتوزيع). -متابعة كل الأشغال المنجزة. -دراسة ومعالجة كل القطاعات والمراكز. -تأمين ضخ المياه من السدود إلى الخزانات. -صيانة وتنظيف المضخات. -معالجة العطل تفديا للأخطار.
08	مصلحة الأشغال	- مكلفة بإنجاز مشاريع الأشغال المختصة في الماء والتطهير.
09	الدائرة التجارية	- ضمان تغطية حسب التصنيفات 1، 2، 3، 4. -استقرار وضعية المداخل. -إعداد الفواتير. -النظر في الشكاوي. - ضمان رفع المؤشرات، مراقبة الفوترة، توزيعها، قبض المداخل.

		-إنجاز عملية ترصيص العدادات والمراقبة. -عملية المستحقات.
10	قطاع مهدية	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بقطاع. -مراقبة كل الأعمال على مستوى القطاع. -تحكم في الشكاوي على مستوى القطاع.
11	قطاع الرحوية	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بقطاع. -مراقبة كل الأعمال على مستوى القطاع. -تحكم في الشكاوي على مستوى القطاع.
12	قطاع الدحموني	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بقطاع. -مراقبة كل الأعمال على مستوى القطاع. -تحكم في الشكاوي على مستوى القطاع.
13	مركز قصر الشلالة	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.
14	مركز فرندة	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.
15	مركز السوق	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.
16	مركز تيارت	-يسهر على توفير المياه لكل المستهلكين بالمركز. -مراقبة كل الأعمال على مستوى المركز. -تحكم في الشكاوي على مستوى المركز.

المصدر: المؤسسة الجزائرية للمياه-تيارت-

مهام مؤسسة الجزائرية للمياه:

النشاط التقني: تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب عبر البلديات السالفة الذكر، وتتم عملية الإنتاج عبر العديد من المنشآت منها، سد بخدة، الآبار ومحطات الضخ والمعالجة، حيث تقوم بعملية المراقبة والمعالجة لهذه المياه قبل توزيعها وذلك وفق

المقاييس والشروط التقنية (الفيزيائية، الكيميائية) المعمول بها في المقاييس العالمية، ويتم توزيعها عبر الشبكة وفق برنامج مسطر وأوقات محددة تماشياً مع كمية الإنتاج المتوفرة، كما يجدر بنا التأكيد على أن عملية المراقبة للمياه الصالحة للشرب تبدأ من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك لدى المواطن مروراً بشبكة التوزيع وفق برنامج التوزيع المرفق الخاص بكل بلدية.

✓ عملية صيانة شبكات الضخ والتوزيع من خلال إصلاح التسريبات وإعادة تأهيل الأجزاء المتضررة من طرف الفرق التقنية المتخصصة لذلك والتي يشرف عليها تقنيون ومهندسين في الري.

✓ تقوم فرقة صيانة منشآت الري من آبار ومحطات الضخ والمعالجة بإصلاح الإعطاب والمتابعة والتي يشرف عليها مهندس دولة ومختصين آخرين في الميدان.

✓ تشرف على تسيير محطات الضخ والمعالجة مهندسين في الاختصاص.

✓ تسيير المراكز التابعة للمؤسسة من طرف مهندسين وتقنيين سامين في الري وكذا إطارات أصحاب خبرة في التسيير.

✓ في إطار مراقبة معالجة المياه الصالحة للشرب تحتوي المؤسسة على محطة معالجة المياه ومخبر على مستوى سد بخدة ومخبر مركزي على مستوى الوحدة.

أ) محطة معالجة المياه ذات سعة معالجة تقدر ب (50.000 ل يومياً) وقدرة إنتاج مادة الكلور ب (24.000 ل/يومياً) بتركيز (1.5 ملغ/ل) مخصصة لمعالجة مياه السد، مع الإشارة إلى توفر مخزون المواد الكيميائية الخاصة بالمعالجة (ASP6,sulphated' alumine)

ب) مخبر على مستوى محطة المعالجة لمراقبة المياه من خلال إجراء تحاليل مياه السد بعد معالجتها و قبل ضخها نحو محطات الضخ، ويشرف عليه مهندسو دولة في الكيمياء ويعملون بالمدامومة (24 ساعة).

ت) مخبر مركزي يحتوي على كامل التجهيزات الضرورية لإجراء التحاليل، فيزيوكيميائية، بكتيولوجية ونوعية ويتوفر على كل المواد الكيميائية المخصصة لهذا الغرض ويشرف عليه فريق من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

في إطار محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه تقوم المؤسسة بعملية مراقبة المياه قبل التوزيع وبعده عبر شبكة بقياس نسبة تواجد الكلور بالماء عبر عدة نقاط تسمى كل نقاط التوزيع برفقة مكتب النظافة للبلدية وكذلك مصلحة الوقاية للصحة، حيث تصل تحاليل النوعية إلى (70) تحليل نوعية و (20) تحليل فيزيوكيميائي يومياً و (04) تحاليل بكتيولوجية في اليوم وتزيد عدد هذه التحاليل وفق الحاجة (حالات اختلاط المياه الصالحة للشرب بالمياه القذرة، انعدام نسبة الكلور في الماء وغيرها).

✓ الأهداف المسطرة:

أ) التحكم في التسيير وتحسين الخدمة العمومية لمصالح الري؛

ب) محاربة الأمراض المتنقلة؛

ت) تعميم وضع العدادات وتحصيل ديوان المؤسسة؛

ث) التكوين.

✓ نظام مؤسسة الجزائرية للمياه:

إن المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -تيارت- لها نظام مركزي حيث تقوم بتنشيط، ومراقبة وتأطير القطاعات والمراكز التابعة لها ويمكن توضيح هذه العلاقة في الإجراءات التالية:

- أ) التزام القطاعات والمراكز بإرسال التقارير الخاصة بنشاطاتها سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية؛
 - ب) يجب على القطاعات والمراكز تطبيق مختلف قرارات الوحدة وتنفيذها حسب اللوائح ويتم ذلك بإتباع السلم الإداري.
- ✓ أهم الوثائق التحفيزية على مستوى المؤسسة:

الترقية: بعد توفر منصب شاغر في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة وتوفر شروط منصوص عليها القانون كالأقدمية، وليمحا لطالبها على المجلس التأديبي تسلط عليه أي عقوبة من قبل وعليه تملأ شهادة طالب الترقية استمارة يوقع فيها رئيسه ويشهد له بالمكافأة وتم من طرف مدير الوحدة؛

منح ساعات للدراسة: تمنح للعمال (05) ساعات في الأسبوع لمتابعة تكوينهم في الجامعة؛

التكوين: من أجل تطوير كفاءات وقدرات العمال على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه -تيارت- تقوم بإجراءات تكوينية للعمال سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى.

أهمية وطرق الحوافز في تحقيق الأداء المطبقة بالمؤسسة: يمكننا تحديد أهمية الحوافز فما يلي:

- ✓ تعتبر طريقة التي تمكن العامل في المساهمة من رفع المستوى الإنتاجي لمؤسسة-تيارت-؛
- ✓ تعمل على تشجيع العامل على الابتكار والاكتشاف مما يساعد في رفع معدلات الإنتاج وتحسينه وخفض التكاليف؛
- ✓ تستخدم في الكثير من الأحيان لتشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف كما تعمل على تحسين نوعية الإنتاج وجودته؛
- ✓ للحوافز أهمية اجتماعية واقتصادية حيث تعمل على تهيئة جهود مختلف العاملين لتحقيق مستوى المعيشة الكريمة في مجتمع يسوده العدل والكفاءة وهذا ما نلاحظه في كشف الأجور لعمال المؤسسة؛
- ✓ تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة كإخفاض قدرات الإنتاج؛
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المؤسسة.

طرق الحوافز في تحقيق الأداء المطبقة بالمؤسسة: تعتمد المؤسسة على عدة طرق تحفيزية قصد دفع العمال وتشجيعهم على زيادة معدل الإنتاج وذلك بوضع تسهيلات معينة في شكل إمكانيات متاحة في بيئة العمل (محيط العمل) ومن بين الطرق المتبعة على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه نذكر منها:

الأجر: يعتبر الأجر من الحوافز المادية الجماعية، حيث يتضمن أسس ومعايير التي تحقق العدل في منح الأجور سواء الأجر الأساسي أو العلاوات والمكافآت وهذا بتحديد مستوى الأجور الدنيا والقصى فالعناصر الأساسية التي تكون الأجور هي:

أ) **الأجر القاعدي:** حدد الأجر الأدنى للأجر القاعدي ب(9284 دج) من الاتفاق الجماعي المؤرخ في "2006/10/01"؛

ب) **علاوات الأقدمية المهنية:** تعطي العلاوة الأقدمية المهنية في المؤسسة الجزائرية للمياه حسب السلم المعمل به في المؤسسة:

- ✓ من "01 سنة إلى 03 سنوات" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (1) للعام من الأجر القاعدي؛
- ✓ من "04 سنة إلى 08 سنوات" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (5، 1) للعام من الأجر القاعدي؛
- ✓ من "09 سنة إلى 15 سنوات" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (2.5) للعام من الأجر القاعدي؛
- ✓ من "6 سنوات فما فوق" تحسب علاوة الأقدمية بنسبة (3) للعام من الأجر القاعدي.

المجال الزمني: وهي الفترة الزمنية التي اجري فيها الباحث دراسته، فموضوع دراستنا " التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة في "المؤسسة الجزائرية للمياه ب-تيارت"- كانت:

أول مرحلة: بتاريخ "2021/11/03" في هذا التاريخ تم التوجه إلى المؤسسة للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية لكن لم يتم الموافقة من قبل مدير المؤسسة إلا بأخذ طلب ترخيص يقدم من طرف عميد الكلية؛

المرحلة الثانية: بتاريخ "2022/04/03" في هذه المرحلة تم قبول الموافقة من قبل مدير المؤسسة إجراء دراسة ميدانية وذلك بعد الحصول على الترخيص من طرف عميد الكلية؛

المرحلة الثالثة: بتاريخ "2022/04/05" في هذه المرحلة تم تقديم لنا تعريف شامل للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الجزائرية للمياه وجمع الوثائق التي تمناها؛

المرحلة الرابعة: بتاريخ "2022/04/11" في هذه المرحلة تم التأكد من المعطيات والوثائق المقدمة إلينا بالإضافة إلى استخدام تقنية الملاحظة البسيطة ورصد بعض الأمور المتعلقة بموضوع دراستنا؛

المرحلة الخامسة: من تاريخ "2022/04/29" إلى غاية "2022/05/09" في هذه الفترة تم توزيع الاستمارة على العمال كان عدد الاستمارة حوالي (80).

المجال البشري: يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة أي مجتمع البحث ويتكون هذا المجتمع من (81) عامل في المؤسسة الجزائرية للمياه ب -تيارت- فرع دائرة الاستغلال كما أنهم موزعون على مختلف الأقسام والوحدات الإدارية موزعون كالتالي:

- (48) إطار؛
- (17) أعوان نحكم و(16) أعوان تنفيذ.

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة

تشمل المقاربة المنهجية للدراسة على العينة والمناهج والتقنيات المعتمدة في الموضوع:

العينة: إن اختيار عينة الدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وانجاز أي دراسة علمية، فيقوم الباحث باختبار جزء من المجتمع الكلي يهدف منه إلى تحقيق غرض وهدف معين وذلك لتمثيل المجتمع الكلي، ففي بحثنا هذا قمنا باختيار العينة "القصدية" باعتبار أن مجتمع البحث كبير حوالي (838) عامل لكنه مجزئ إلى عدة فروع ولم يسمح لنا بالدراسة إلا فرع واحد والذي يتكون من (81) عامل هذا ما جعلنا نختار العينة "القصدية" نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة لمؤسسة الجزائرية للمياه.

العينة القصدية: سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا لغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث ويتم اختيارها على أساس توفر صفحات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل الدراسة.

المنهج المتبع في الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتأكد من فرضياتها وإثباتها ميدانيا، تم الاعتماد على "المنهج الوصفي التحليلي" باعتباره يقوم بجمع المعلومات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها للوصول إلى نتائج واقعية، وقد تم توظيفنا لهذا المنهج بغية وصف التغيير في المؤسسة الجزائرية للمياه وتحديد الأسباب والعوامل الداعمة للتغيير، ومعرفة طرق تسيير التي يعتمدها القائد خلال فترة تسييره لهذه المؤسسة، وهذا لتكوين معطيات قابلة للتحليل وكذا إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى استخدام "المنهج التحليلي" في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS).

ثالثا: أدوات جمع المعطيات

تمثل الأدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية لبناء أي دراسة ميدانية، وتعدد هذه الأدوات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة دراسة أو للإجابة عن أسئلة الفرضية ولهذا يجب على تحديدها وفق المواقف المراد دراستها وعليه اعتمدت دراستنا على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

الاستمارة: اعتمدت دراستنا في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول التغيير التنظيمي وطرق التسيير المنظمة على تقنية أساسية هي الاستمارة وتعرف على أنها "نموذج يضم من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق مقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹.

⁽¹⁾ رشيد زروات، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (د.ط)، دار هومة للنشر والتوزيع، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص

لقد اعتمدنا على الاستمارة بالشكل التالي: حيث تكونت من أربعة محاور كالاتي:

المحور الأول: يضم (06) أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين؛

المحور الثاني: يضم (09) أسئلة ويتضمن أسباب التغيير التنظيمي؛

المحور الثالث: يضم (09) أسئلة ويتضمن أشكال التغيير التنظيمي؛

المحور الرابع: يضم (09) أسئلة ويتضمن طرق التسيير المعتمدة بالمؤسسة.

الملاحظة: تم الاعتماد على هذه الأداة كتنقية لتعرف على ميدان وطبيعة العمل ومعرفة ظروف إجراء الدراسة، وقد اعتمدنا على الملاحظة في جمع المعلومات عن وسائل وتصرفات وطرق التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للمياه كما ساعدتنا في رصد ومراقبة سلوك العاملين حيث تم الاعتماد عليها لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع البيانات حول عينة الدراسة. وسنورد أهم الملاحظات (شبكة الملاحظة) من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح شبكة الملاحظة.

اليوم	الساعة	المكان	أطراف الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2022/04/03	10:00	مدخل المؤسسة	البواب	كان الهدف من زيارتنا دراسة استطلاعية لم يتم السماح لنا بالدخول من طرف البواب وذلك بسبب عدم ارتداء الكمامة خوفا من انتشار فيروس كورونا إلا بعد شراء الكمامة وارتدائها سمح لنا بالدخول بالإضافة إلى أنه لم يسمح لنا بالدخول إلا عندما يكون لنا إذن مسبق، فعند انتظارنا عند المدخل اتصل برئيسة الفرع من أجل الحصول على الإذن ثم سمح لنا	كل مرة	هذا السلوك الذي قام به البواب يدل على صرامة القانون وتطبيقه بالإضافة إلى احترام وتطبيق بروتوكول الصحي الذي قام به وزير الصحة لتفادي انتشار فيروس كورونا هذا ما بين لنا أن أسلوب القيادة الذي تتحلى به المؤسسة قيادة صارمة وذلك من خلال تنفيذ المهام والقوانين من طرف البواب

		بالدخول				
تبين لنا من خلال أسلوب الرئيس الفرع وطريقة كلامه وتصرفاته انه يستخدم أسلوب العلاقات الإنسانية من خلال حرية الفاعلون، فالعاملون يدخلون على الرئيس دون إجراءات رسمية والموظفون يتشاورون معه على بعض الملفات داخل المكتب مما يدل على وجود علاقة عميقة مع الرئيس تتخطى علاقات الرسمية، فأهمية العلاقات الإنسانية فالاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل، فانفتاح الباب يدل على أن المسئول له دراية كاملة لكل ما يحدث داخل المؤسسة من داخل والخارج وانه متفتح مع الآخر يبين مستوى الثقة المتبادلة والانتماء بين الأفراد المرؤوسين فالمسئول هنا يتميز بالدور الرئيس المتصل وذلك بالتواصل مع الآخرين، وهنا يمكن أن نقدم رؤية سوسيولوجية أخرى هذا الباب المفتوح يفسر لنا نوع من الرقابة المرنة .	كل مرة	عند انتظارنا لمقابلة الرئيس من اجل الحصول على رخصة إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه ونحن في الخارج رأينا باب الرئيس مفتوح والعمال اخلون وخارجون بحرية مطلقة.	رئيس القسم	مكتب رئيس القسم	10:30	2022/04/05

2022/04/11	12:30	مكتب رئيسة الفرع	رئيسة الفرع	في هذا اليوم لفت انتباهنا أن رئيسة الفرع تمثل جزء مهم داخل المؤسسة هذا ما تبين لنا من خلال قول رئيس القسم بأنها يدي اليمنى فهي مكلفة بكل المهام داخل الإدارة.	كل مرة	يتضح لنا من خلال هذا أن رئيسة الفرع لها مسؤولية ومهام ومن خلال قول رئيس القسم تبين انه عنده ثقة، و تبادل الثقة بين الطرفين تكون حاملة لأسرار المؤسسة ويمكن مختلف استراتيجيات تسيير لرئيس القسم للمؤسسة وبالتالي هذا أسلوب تسيير بالعلاقات الإنسانية بين المدير وموظفته.
2022/05/08	10:00	داخل الإدارة	العمال	في هذا اليوم لاحظت بان بعض الرؤوسين يدخلون على زملائهم دون إجراءات رسمية والبعض منهم يتطوع لمساعدة زميله رغم أنها ليست مهامه.	كل مرة	يمكن تفسير هذا السلوك الذي يقوم به الموظفون يدل على أن هناك علاقات غير رسمية لاحظنا تكرار هذا الفعل في كل مرات مما بين لنا أهم إيجابيات العلاقات الغير الرسمية أما من اجل التشاور في بعض المسائل المستعصية في العمل والقرارات المحتملة في شأنها مما يبين أن التنظيم الرسمي ليس سلبيا في كل الأحوال فله إيجابيات إذا أحسن التعامل معه مما يدل كذلك بان هناك تواصل وتعاون واتصال أفقي بين الفاعلين فيما يخدم المصلحة العامة وذلك يسعى العمال في مساعدة بعضهما البعض دليل على ذلك، فالتعاون سلوك حتمي تفرضه الطبيعة البنائية والوظيفية وتفرضه

مصالح كل العاملين لذا ففي كل منظمة يوجد حد أدنى من السلوك التعاوني الذي يحافظ على استمرارها وهذه الفكرة متضمنة في ضمير كل العاملين.						

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: عرض وتحليل الدراسة الميدانية

سيتم عرض توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من " الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، طبيعة المنصب، الاقدمية في المنصب":

1. توزيع الأفراد المؤسسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43.3%	26	ذكر
56.7%	34	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع إناث عينة الدراسة هو (34) أي بمن بنسبة (56.7%)، أما الذكور فهو (26) بنسبة (43.3%)، وهذا التوزيع لأفراد عينة البحث قد يكون سببا في تباين النتائج المتحصل عليها نظرا للخاصية التي تمتاز بها الإناث عن الذكور والتي تجعلهم في الغالب أكثر طلبا وتماشيا مع برنامج التغيير، حيث نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال

وعلى مستوى جميع المناصب، ويعود هذا ربما لطبيعة النشاط داخل المؤسسة بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة التي تمتاز بها الإناث في أداء العمل داخل الإدارة، حيث عند تواجدها بالمؤسسة لاحظنا أن الإناث يعملن في الإدارة فقط خاصة في مجال السكرتارية كالكاتبات أو بعض الوثائق المتشابهة، أما فئة الذكور فعملهم ينحصر في إطار الأمن وأعمال أخرى تتطلب طاقات وقدرات بدنية كالسياقة مثلاً.

2. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
16.7%	10	اقل من (30 سنة)
66.7%	40	من (30 – 35)
1.7%	1	من (36 – 41 سنة)
15.00%	9	أكثر من (41 سنة)
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة (16.7%) من مجموع أفراد عينة البحث تنحصر أعمارهم اقل من (30 سنة) ونسبة (66.7%) تنحصر أعمارهم بين (30 إلى 35 سنة) ونجد نسبة (1.7%) تنحصر أعمارهم بين (36 إلى 41 سنة) كما نجد نسبة (15.0%) تنحصر أعمارهم أكثر من (41 سنة).

إن التباين الواضح في الأعمال المهنية للعمال محل الدراسة يجعلنا نقر بان المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على فئة الشباب التي تملك المؤهلات العلمية والفكرية والقدرات البدنية لتحقيق أهدافها وفرض وجودها وسيطرتها في ظل بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر.

3. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
26.7%	16	ثانوي
55.0%	33	ليسانس
18.3%	11	ماستر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول إن نسبة (55.0%) من مجموع أفراد العينة البحث مستوى ليسانس ونسبة (26.7%) من أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي ونسبة (18.3%) ذوي مستوى ماستر.

من خلال ما سبق يمكن القول بان المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تحقيق أهدافها على خريجي مستوى ليسانس ذوي الشهادات، وان مختلف الأعمال والمهام تتطلب ذلك، مما يجعل المؤسسة متطورة وتقوم بالتغيير والتجديد مما يكسبها المكانة المطلوبة.

4. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	20	33.3%
متزوج	38	63.3%
مطلق	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بمتغير الحالة المدنية إن نسبة (63.3%) من مجموع أفراد عينة البحث متزوجون في نجد نسبة (33.3%) غير متزوجين أما المطلقون فنجد نسبة ضئيلة ممثلة في (3.3%).

من خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا اغلب أفراد عينة البحث متزوجون وهذا ما يساهم في تحقيق معدلات الاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم وبالتالي مساهمتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بصفة عامة وأهداف المؤسسة بصفة خاصة هذا ما أكدده "ابراهيم ماسلو" أن تحقيق الحاجات البيولوجية يؤدي إلى الإلحاح والإصرار على تحقيق باقي الحاجات الأخرى والتي من بينها تحقيق الذات في العمل والذي يحقق الاستقرار الوظيفي لديهم.

5. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير طبيعة المنصب:

الجدول (07): توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
إطار	32	53.3%
عون تحكم	14	23.3%
عون تنفيذ	14	23.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (3,53%) من مجموع أفراد عينة البحث إطارات ونسبة (3,23%) من مجموع أفراد العينة عمال تحكم في حين نجد نسبة (3,23%) من العينة تمثل العمال المنفذين.

من خلال هذه النسب يتضح لنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على الإطارات كعامل أساسي لتحقيق أهدافها وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الخدماتي، حيث تحتاج إلى الإطارات من أجل السهر على تنظيم عمال التحكم وعمال التنفيذ ومراقبتهم بشكل يكفل السير الحسن للمؤسسة، باعتبارهم طاقات بشرية لهم قدرة على التخطيط الاستراتيجي ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

6. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير اقدمية في المنصب.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الاقدمية في المنصب.

النتبة المئوية%	التكرار	اقدامية المنصب
33.3%	20	اقل من (5 سنوات)
30.0%	18	من (5 سنوات واطل من 10)
21.7%	13	من (10 سنوات واطل من 15)
11.7%	7	من (15 واطل من 20)
3.3%	2	من (20 سنة فأكثر)
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداء الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين مدة عملهم في المؤسسة (اقل من 5 سنوات) حيث قدرت نسبتهم (33,3%) ثم تليها الفئة التي تتراوح من (5 سنوات واطل من 10 سنوات) بنسبة (30%) ثم تليها من (10 سنوات واطل من 15 سنة) بنسبة (21,7%) ثم من (15 سنة واطل من 20 سنة) قدرت بنسبة (11,7%) ثم من (20 سنة فأكثر) بنسبة (3,3%).

من خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أغلب العاملين ليست لديهم اقدمية فاغلبهم مدة عملهم اقل من (5 سنوات)، وهذا من شأنه يعكس سلبا على عملية التغيير، لان العامل كلما تعايش مع تغيير الحاصل داخل المراكز كلما تأقلم مع التغييرات الجديدة وفهم تفاصيلها وأصبح يعي أهمية التغيير التنظيمي.

تحليل اتجاهات الآراء وعلاقتها بالخصائص الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (09): يوضح وجود التغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وعلاقته بالمتغير الجنس.

		هل يوجد تغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياة		Total	
		لا	نعم		
الجنس	ذكر	Count	23	3	26
		% within	88,5%	11,5%	100,0%
	اناث	Count	33	1	34
		% within	97,1%	2,9%	100,0%
Total		Count	56	4	60
		% within	93,3%	6,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أن (60) من المبحوثين أجابوا على هذا السؤال، منهم (34) اناث و(26) ذكور، من بين الذين اجابوا على سؤال يوجد تغيير على مستوى المؤسسة نجد نسبة (11,5%) من المبحوثين اجابوا ب لا من الذكور ونسبة (2.9%) من المبحوثين من الاناث، في حين نجد ان الذين صرحوا بوجود تغيير بنسبة (97.1%) من المبحوثين اجابوا ب نعم من اناث و نسبة (88,5%) من المبحوثين من ذكور .

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بوجود تغيير داخل المؤسسة الجزائرية للمياه، حيث يعتبر التغيير من المظاهر المستمرة في المؤسسة، باعتبار أنها في بيئة تتميز بالديناميكية، حيث يمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج والتغيير في مستوى التكنولوجيا وكذلك في المسير وأساليب الرقابة وقد يلمس التغيير تطوير طبيعة نشاط المؤسسة بغية تحقيق الأهداف بصورة أفضل، ولهذا لا توجد مؤسسة بدون تغيير ويظهر ذلك من خلال ما أكدته المبحوثين، حيث يمثل سمة العصر ولأن كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير وهذا ما أكدته نظرية نظم العلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات من حالة التأكد إلى عدم التأكد وتعدد الاحتمالات نتيجة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها والذي يمثل أساس التغيير التنظيمي، فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات لأنه يتحرك دائما نحو البحث المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو وبالتالي يعد التغيير احد أهم عناصر العملية الإدارية ويعد في الوقت الراهن عملية مهنية لتقرير نجاح أو فشل المنظمة ومدى استمرارها ونجاحها أما الذين صرحوا ب بعدم وجود التغيير يمكن إرجاع هذا إلى تحفظ بالإجابة بالنسبة لهؤلاء الأشخاص بحكم الاقدمية (خوف على المنصب) أو أنهم (فواعل) في المؤسسة أو جدد لا يعرفون المؤسسة .

الجدول رقم (10): يوضح مجالات التغيير التنظيمي وعلاقته بالمتغير الاقدمية في المنصب.

		ماهي مجالات هذا التغيير			Total
		تغيير في اسلوب القيادة	تغيير في القائد	تغيير في الهيكل التنظيمي	
اقدمية المنصب	Count	9	11	0	20
	اقبل من 5 سنوات				
	% within	45,0%	55,0%	0,0%	100,0%
	Count	2	14	2	18
	من 5 سنوات و اقل من 10				
	% within	11,1%	77,8%	11,1%	100,0%
	Count	1	12	0	13
	من 10 سنوات و اقل من 15 سنة				
	% within	7,7%	92,3%	0,0%	100,0%
	Count	2	5	0	7
	من 15 سنة و اقل من 20 سنة				
	% within	28,6%	71,4%	0,0%	100,0%
	Count	0	2	0	2
	من 20 سنة فاكثر				
	% within	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total		14	44	2	60
% within		23,3%	73,3%	3,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول ، أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (20) مبحوث من اقدمية (5سنوات) و(18) مبحوث من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و(13) مبحوث من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و(7) مبحوث من اقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من اقدمية (20سنة فاكثر)، في حين نجد الذين اجابوا على سؤال ان التغيير في الهيكل التنظيمي بنسبة (11,1%) من المبحوثين من اقدمية (5سنوات و اقل من 10) في حين نجد الذين اجابوا على سؤال ان التغيير في القائد بنسبة (100 %) من المبحوثين من اقدمية (من 20 سنة فاكثر) ونسبة (92.3%) من المبحوثين في اقدمية من (10 سنوات) و وكذلك نجد نسبة (77.8%) من المبحوثين من اقدمية (من 5سنوات و اقل من 10) ونسبة (71,4%) من المبحوثين من اقدمية (من 15 سنة و اقل من 20) ونسبة (55%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) وفي الحين نجد ان الذين اجابوا على سؤال ان التغيير في اسلوب القائد بنسبة (45%) من المبحوثين من اقدمية اقل من 5 سنوات) و(28,6%) المبحوثين من اقدمية(من 15 اقل من 20) ونسبة(11,1%) من المبحوثين من اقدمية (من 5 و اقل من 10) ونسبة (7,7%) من المبحوثين من اقدمية (من 10 و اقل من 15) .

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان هناك تغيير في القائد بالإضافة إلى أسلوب القيادة مما تبين من خلال هذه النسب بان المؤسسة الجزائرية للمياه مرت بالتغيير على مستوى القيادة وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية وعند الحديث مع بعض العمال تبين لنا أن القائد السابق غير مسئول وغير قادر على التكيف مع وضع المؤسسة ولم يقيم بالتغييرات على مستوى الإدارة خلال فترة تسييره وهذا ما صرح به المبحوثين فهو لم يقيم بدوره كمسير ناجح كما وضعته النظرية الموقفية بان المدير الناجح هو

من يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي والبحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم في تحقيق أهدافه المرجوة إما بالنسبة للتغيير في الهيكل التنظيمي فكانت معدومة وهذا راجع للتحفظ على الإجابة خوف من فقدان المنصب.

الجدول رقم (11): يوضح نوع التغيير التنظيمي الذي حدث داخل المؤسسة وعلاقته بالمتغير الجنس.

		ما نوع التغيير الذي حدث داخل المؤسسة الجزائرية للمياه			Total
		المضمون او الشكل	تدرجي او فجائي	جزئي او كلي	
الجنس	ذكر	2	12	12	26
	Count	7,7%	46,2%	46,2%	100,0%
	% within				
الجنس	اناث	4	20	10	34
	Count	11,8%	58,8%	29,4%	100,0%
	% within				
Total		6	32	22	60
		10,0%	53,3%	36,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، نجد ان (60) مبحوث اجاب على هذا السؤال من بينهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ما نوع التغيير الذي حدث داخل المؤسسة الجزائرية للمياه فكانت الاجابة بالتغيير على مستوى المضمون بنسبة (11,8%) من المبحوثين من الاناث ونسبة (7,7%) من المبحوثين ذكور ، في حين نجد ان نسبة (58,8%) من المبحوثين صرحوا بان التغيير كان تدريجيا من الاناث و نسبة (46,2%) من المبحوثين ان التغيير كان تدريجيا من الذكور وفي الحين نجد ان نسبة (46,2%) من المبحوثين صرحوا بان التغيير جزئي من الذكور و نسبة (29,4%) من المبحوثين من الاناث.

من خلال هذا التباين تبين ان التغيير الذي حدث على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وحسب اجابات المبحوثين يتراوح ما بين تغيير جزئي وكلي مما يبين ان التغيير كان جزء من المنظمة فمحاولة تدريب العاملين في اجراء تنقلات داخل المنظمة تغيير جزئي كذلك وحسب سرعة التطوير كان التغيير تدريجي والذي يترك فرصة للتعليم من التجارب السابقة والبناء عليها عن طريق النضج والتعلم والخبرة اما من ناحية المضمون والشكل كانت ضعيفة وهذا يدل على ان المؤسسة في ثبات لم تقوم بتغيير داخل الادارة.

لجدول رقم (12): يوضح اسباب التغيير التنظيمي وعلاقته بالمغيير طبيعة المنصب.

		ماهي اسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة			Total	
		ضعف الاداء	الازمة و الصراع داخل المنظمة	تطور التكنولوجي		
طبيعة المنصب	اطار	Count	11	16	5	32
		% within	34,4%	50,0%	15,6%	100,0%
	عون تحكم	Count	11	1	2	14
		% within	78,6%	7,1%	14,3%	100,0%
عون تنفيذ		Count	9	2	3	14
		% within	64,3%	14,3%	21,4%	100,0%
Total		Count	31	19	10	60
		% within	51,7%	31,7%	16,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان (60) مبحوث اجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على اسباب التغيير داخل المؤسسة في حين نجد نسبة (21,4%) من المبحوثين اجابوا بان السبب التغيير هو التطور التكنولوجي من منصب عون تنفيذ ونسبة (15,6%) من المبحوثين من منصب الاطارات و(14,3%) من المبحوثين من منصب عون تحكم في حين نجد ان نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بان الازمة والصراع من اسباب التغيير من الاطارات ونسبة (14,3%) من المبحوثين من عون تنفيذ ونسبة (7,1%) من المبحوثين من منصب عون تحكم، في حين نجد لن نسبة (78,6%) من المبحوثين صرحوا ان ضعف الاداء هو السبب من منصب عون تحكم ونسبة (64,3%) من منصب عون تنفيذ ونسبة (34,4%) من منصب اطارات.

ومن خلال هذه النتائج تبين لنا ان اغلبية الاجابات اكدت ان سبب التغيير هو ضعف في الاداء وقد تطرقنا في تحليل السؤال السابق بان التغيير كان ناتج عن ضعف الاداء بالإضافة الى وجود الازمة والصراع داخل المؤسسة سببا في التغيير يمكن ان يكون الصراع معلن او خفيا في أي مؤسسة أما التطور التكنولوجي نسبته كانت قليلة داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وذلك راجع الى عدم وجود وسائل تكنولوجية حديثة.

الجدول رقم (13): يوضح إجابة العمال عن السؤال ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي وعلاقته
بمبتغير الجنس.

		ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة			Total	
		امر عادي و تتمنى حدوثه	تشعر ان المؤسسة سوف تصبح أكثر نجاحا	امر يدعو الى القلق و الخوف من المجهول		
الجنس	ذكر	Count	13	11	2	26
		% within الجنس	50,0%	42,3%	7,7%	100,0%
	اناث	Count	17	16	1	34
		% within الجنس	50,0%	47,1%	2,9%	100,0%
Total		Count	30	27	3	60
		% within الجنس	50,0%	45,0%	5,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن التغيير حيث نجد ان نسبة (7,7%) من المبحوثين صرحوا انه امر يدعو الى القلق من الذكور ونسبة (2,9%) من اناث حيث نجد ان نسبة (47,1%) من المبحوثين صرحن انهن يشعرن ان المؤسسة سوف تصبح أكثر نجاحا ونسبة (42,3%) من مبحوثين ذكور ونجد ان نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بان التغيير امر عادي يتمنون حدوثه من مبحوثين ذكور ونسبة (50%) من المبحوثين اناث.

من خلال النتائج المحصل عليها بان أغلبية أفراد العينة الذين هم على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة يرون أن عملية تغيير هي امر عادي يتمنون حدوثه كما انها ستجعل مؤسسة أكثر نجاحا وقد في الحين عبر الباقية عن خوفهم وقلقهم إزاء هذه العملية إذن من خلال هذا التباين في النتائج المحصل عليها نستنتج بان اهتمام المؤسسة بالفرد هو من الأبعاد الثقافية المؤثرة والمحددة لموقف الفرد من عملية التغيير فكلما كان الفرد على الاطلاع بما يجري داخل المؤسسة كلما كان متقبلا ومساندا لعملية التغيير التنظيمي والعكس بالنسبة للأفراد الذين نادرا ما يكونون على الاطلاع بما يجري داخل المؤسسة فهم الأكثر خوفا وقلقا منهم ، يمكن تفسير هذه النتائج بان الفرد الغير المطلع على ما يجري حوله هو الأكثر خوفا وقلقا وعدم إشراكه في اتخاذ قرارات القرار أي يتم إجباره على تقبله بعد إصدار قرار تنفيذه على عكس الفرد الذي يكون على علم بما يجري حوله فانه يتوقع معرفته بمجريات عمليات التغيير قبل إصدار قرار تنفيذه.

الجدول رقم (14): يوضح موقف الصريح تجاه عملية التغيير وعلاقته بالمتغير طبيعة المنصب.

		ما هو موقفك الصريح اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة			Total	
		ترغبون في معرفة المعلومات حول عملية التغيير	تقبلون هذه التغييرات كلها	ترفضون هذه التغييرات كلها		
طبيعة المنصب	اطار	Count	20	12	0	32
		% within	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
	عون تحكم	Count	7	7	0	14
		% within	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	عون تنفيذ	Count	4	9	1	14
		% within	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
Total	Count	31	28	1	60	
	% within	51,7%	46,7%	1,7%	100,0%	

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على موقفهم الصريح تجاه عملية التغيير في حين نجد ان نسبة (7,1%) من المبحوثين صرحوا بانهم يرفضون هذه التغييرات كليا من منصب عون تنفيذ وفي حين نجد ان نسبة (64,3%) من المبحوثين صرحوا انهم يتقبلون هذا التغيير من منصب عون تنفيذ ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (37,5%) من المبحوثين من منصب الاطارات وفي الحين نجد نسبة (62,5%) من المبحوثين صرحوا بانهم يرغبون في معرفة المعلومات حول عملية التغيير من منصب الاطارات ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (28,6%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ.

يتضح لنا من خلال الأجوبة المقدمة بان أغلبية أفراد العينة حذرون فيما يخص تطبيق عملية التغيير التنظيمي إذ يفضلون معرفة معلومات عنه، لكي يتقبلوا هذه العملية بشكل كلي، إذ نجد نسبة ضعيفة ممن يرفضون إحداث تغيير تنظيمي، إذ نستنتج بأنه حتى وان كان الفرد متقبلاً لعملية التغيير إلا انه في الواقع يبقى مترددا بسبب هذه العملية التي تبقى مجهولة النتائج إلى حين تطبق الفعلي لها.

الجدول رقم (15): يوضح ردود فعل العمال عند إجبارهم على قبول التغيير وعلاقته بتغيير الجنس.

		ما هو رد فعلكم لو اجبرتمكم المؤسسة على قبول التغييرات للحفاظ على استمراريتها			Total
		توافق على تطبيق تغييرات جذرية و شاملة	توافق على تطبيق تغييرات طفيفة من الدرجة الاولى	تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحكم	
الجنس	ذكر	4	2	20	26
	Count				
	% within الجنس	15,4%	7,7%	76,9%	100,0%
	اناث	12	10	12	34
Total	Count				
	% within الجنس	35,3%	29,4%	35,3%	100,0%
Total	Count	16	12	32	60
	% within الجنس	26,7%	20,0%	53,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ردود فعل العمال عند اجبارهم على قبول التغيير، نجد (3,35%) من المبحوثات صرحن بانهن توافقن عل تطبيق تغييرات جذرية وشاملة ونسبة(4,15%) من المبحوثين من الذكور ، في حين نجد نسبة(4,29%) من المبحوثات صرحن بانهن توافقن على تغييرات طفيفة ونسبة (7,7%) من المبحوثين ذكور ونجد نسبة (9,76%) صرحوا بانهم يتكيفون مع متطلبات التغيير ونسبة (3,35%) من مبحوثين من الاناث.

يتضح من خلال معطيات أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم سيتكيفون مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحهم ثم نجد هناك من عبروا على سعيهم في اكتساب السبق في تبني التغيير وقد عبر بعض الآخر على موافقتهم لتطبيق تغييرات سواء كانت جذرية أو طفيفة، نستنتج من خلال هذه النتائج بان أغلبية الأفراد يضعون مصالحهم فوق المصلحة العامة وهو ما بين لنا أن ولاء الفرد يكون لمنصبه ومصلحته على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح العوامل التي تجعل العمال أكثر إصراراً على معارضة أي عملية تغيير وعلاقته مع الأقدمية في المنصب.

	Total	ماهي العوامل التي تجعلك أكثر إصراراً على معارضة اي عملية للتغيير		
		تشديد الرقابة	تخفيض مستوى الدخل	الخوف من امكانية فقدان الوظيفة
Count اقل من 5 سنوات	20	6	5	9
% within اقل من 5 سنوات	100,0%	30,0%	25,0%	45,0%
Count من 5 سنوات و اقل من 10	18	4	4	10
% within من 5 سنوات و اقل من 10	100,0%	22,2%	22,2%	55,6%
Count من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	13	6	5	2
% within من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	100,0%	46,2%	38,5%	15,4%
Count من 15 سنة و اقل من 20 سنة	7	3	4	0
% within من 15 سنة و اقل من 20 سنة	100,0%	42,9%	57,1%	0,0%
Count من 20 سنة فاكثر	2	0	1	1
% within من 20 سنة فاكثر	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Count Total	60	19	19	22
% within Total	100,0%	31,7%	31,7%	36,7%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (20) مبحوث من اقدمية (5سنوات) و(18) مبحوث من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و(13) مبحوث من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و(7) مبحوث من اقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من اقدمية (20سنة فاكثر)، اجابوا على سؤال ماهي العوامل التي تجعلك معارضة لعملية التغيير حيث نجد نسبة (46,2%) من المبحوثين صرحوا بتشديد الرقابة من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) ونسبة (42,9%) من المبحوثين من اقدمية (من 15 و اقل من 20) ونسبة (30%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (22,2%) من المبحوثين من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10 سنوات)، في حين نجد نسبة (57,1%) من المبحوثين صرحوا بان تخفيض مستوى الدخل من اقدمية (15 و اقل من 20) ونسبة (50%) من المبحوثين من اقدمية (20 سنة فاكثر) ونسبة (38,5%) من المبحوثين من اقدمية (10 و اقل من 15) ونسبة (25%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5سنوات) ونسبة (22,2%) من المبحوثين من اقدمية (من 5 و اقل من 10)، في حين نجد نسبة (55%) صرحوا بانهم الخوف من فقدان المنصب من اقدمية (5سنوات و اقل من 10) ونسبة (50%) من المبحوثين من اقدمية (20 سنة فاكثر) ونسبة (45%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (15,4%) من المبحوثين من اقدمية (10 سنوات و اقل من 15) اما في اقدمية (من 15 الى 20 سنة) فكانت معدومة يمكن ارجاعها الى التحفظ على الاجابة.

ما يمكن استنتاجه من خلال الجدول ان العوامل التي تجعل العامل مقاوما لعملية التغيير التنظيمي هو ان عدد كبير من الأفراد ارجعوا دافع معارضتهم لهذه العملية إلى خوفهم من فقدان الوظيفة وهو أمر طبيعي ومنطقي، أما بالنسبة تخفيض المستوى دخل وتشديد الرقابة كانت متشابهة في النسب مما يبين تخوف العمال من التغيير وذلك بإدخال قواعد وقوانين صارمة تجعل العامل غير راض عليها

الجدول رقم (17): يوضح تصرف الفرد اتجاه جماعة مقاومة التغيير وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		ما هو تصرفك اتجاه جماعة مقاومة التغيير			Total	
		لا يؤثر على رغبتك في احداث التغييرات	تقتنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات قصد النجاح	تعارض معهم عملية التغيير		
طبيعة المنصب	اطار	Count within % طبيعة المنصب	17 53,1%	13 40,6%	2 6,2%	32 100,0%
	عون تحكم	Count within % طبيعة المنصب	7 50,0%	6 42,9%	1 7,1%	14 100,0%
	عون تنفيذ	Count within % طبيعة المنصب	5 35,7%	9 64,3%	0 0,0%	14 100,0%
Total		Count within % طبيعة المنصب	29 48,3%	28 46,7%	3 5,0%	60 100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، امنه منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال ماهي تصرفتكم تجاه التغيير حيث نجد نسبة (7,1%) من المبحوثين صرحوا بانهم يعارضون معهم عملية التغيير من منصب عون تحكم و نسبة (6,2%) من المبحوثين من منصب الاطارات في حين نجد نسبة (3,64%) من المبحوثين صرحوا بان تقتنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات من منصب تنفيذ ونسبة (9,42%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (40,6%) من منصب الاطارات في حين نجد نسبة (53,1%) من المبحوثين صرحوا بانهم لا يؤثر على رغبتهم في احداث التغيير من منصب الاطارات ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (35,7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ.

يتضح لنا من خلال هذه البيانات بان أغلبية الإجابات صرحوا بان تصرفهم تجاه عملية مقاومة التغيير التنظيمي لا يؤثر في رغبتهم على إحداث التغيير بل سيحاولون إقناع زملائهم على ضروريته، حيث أن نسبة ضعيفة سيعارضون ذلك، وبالتالي نستنتج من خلال هذه النتائج ان الأفراد المتقبلين للتغيير لا يتأثرون بالآراء زملائهم المعارضين بالتغيير بل سيحاولون إقناعهم بتقبله.

الجدول رقم (18): يوضح إجابة العمال ما إن قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير الأقدمية في المنصب

		هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على المستوى الهيكل التنظيمي		Total
		نعم	لا	
اقل من 5 سنوات	Count	16	4	20
	% within اقدمية المنصب	80,0%	20,0%	100,0%
من 5 سنوات واقل من 10	Count	17	1	18
	% within اقدمية المنصب	94,4%	5,6%	100,0%
من 10 سنوات واقل من 15 سنة اقدمية المنصب	Count	11	2	13
	% within اقدمية المنصب	84,6%	15,4%	100,0%
من 15 سنة و اقل من 20 سنة	Count	6	1	7
	% within اقدمية المنصب	85,7%	14,3%	100,0%
من 20 سنة فأكثر	Count	2	0	2
	% within اقدمية المنصب	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	52	8	60
	% within اقدمية المنصب	86,7%	13,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60)مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (20) مبحوث من اقدمية (5سنوات) و(18) مبحوث من اقدمية (من 5 سنوات و اقل من 10) و(13) مبحوث من اقدمية (من 10 سنوات و اقل من 15) و(7) مبحوث من اقدمية (من 15 سنوات و اقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من اقدمية (20سنة فاكثر) أجابوا على السؤال هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى التغيير التنظيمي في حين نجد نسبة (20%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) ونسبة (15.4%) من المبحوثين من اقدمية (10سنوات و اقل من 15 سنة) ونسبة (14.3%) من المبحوثين من اقدمية (15 سنة و اقل من 20 سنة) ونسبة (5.6%) من المبحوثين من اقدمية (5 سنوات و اقل من 10 سنوات) صرحوا بعدم وجوده ،في حين نجد نسبة (100% من المبحوثين صرحوا ب "نعم " بان المؤسسة قامت بتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي نجد نسبة (94.4%) من المبحوثين من اقدمية (5 سنوات و اقل من 10) ونسبة (85.7%) من المبحوثين من اقدمية (15 سنة و اقل من 20) ونسبة (84.6%) من المبحوثين من اقدمية من (10 سنوات و اقل من 15) ونسبة (80%) من المبحوثين من اقدمية (اقل من 5 سنوات) .

يتضح من خلال المعطيات أن أغلبية المبحوثين أجابوا بوجود التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وذلك باستحداث وظائف جديدة وزيادة المسؤوليات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير الأجهزة، فمن خلال هذا تبين أن المؤسسة الجزائرية للمياه قامت بتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي من أجل زيادة الكفاءة ونجاح المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وتأثيراته على العلاقات بين العمال وعلاقته
بمبتغيز أقدمية المنصب.

	هل التغييرات التي حدثت على المستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال	Total	
		لا	نعم
Count	15	5	20
اقبل من 5 سنوات	75,0%	25,0%	100,0%
% within أقدمية المنصب			
Count	13	5	18
من 5 سنوات وقل من 10	72,2%	27,8%	100,0%
% within أقدمية المنصب			
Count	12	1	13
من 10 سنوات وقل من 15 سنة	92,3%	7,7%	100,0%
% within أقدمية المنصب			
Count	3	4	7
من 15 سنة وقل من 20 سنة	42,9%	57,1%	100,0%
% within أقدمية المنصب			
Count	1	0	1
من 20 سنة فأكثر	100,0%	0,0%	100,0%
% within أقدمية المنصب			
Count	44	15	59
Total	74,6%	25,4%	100,0%
% within أقدمية المنصب			

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (20) مبحوث من أقدمية (5 سنوات) و(18) مبحوث من أقدمية (من 5 سنوات وقل من 10) و(13) مبحوث من أقدمية (من 10 سنوات وقل من 15) و(7) مبحوث من أقدمية (من 15 سنوات وقل من 20 سنة) و(2) مبحوث من أقدمية (20 سنة فأكثر) اجابوا على سؤال هل التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال حيث نجد نسبة (57.1%) من المبحوثين صرحوا بأنه لا تؤثر التغييرات على طبيعة العلاقات من أقدمية (من 15 سنة وقل من 20 سنة) ونسبة (27.8%) من المبحوثين من أقدمية (5 سنوات وقل من 10 سنوات) ونسبة (25%) من المبحوثين من أقدمية (قل من 5 سنوات) ونسبة (7.7%) من المبحوثين من أقدمية (10 سنوات وقل من 15) في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بوجود تأثير على طبيعة العلاقات من أقدمية (20 سنة فأكثر) ونسبة (92.3%) من المبحوثين من أقدمية (10 سنوات وقل من 15) ونسبة (75%) من المبحوثين من أقدمية (قل من 5 سنوات) ونسبة (72.2%) من المبحوثين من أقدمية (5 سنوات وقل من 10 سنوات) ونسبة (42.9%) من المبحوثين من أقدمية (من 15 سنة وقل من 20 سنة).

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية الإجابات صرحوا بأن التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل أثرت على العلاقات بين العمال، من خلال زيادة الأعمال وتراكمها وإدخال متغيرات جديدة مما قد يؤدي إلى الصراع أو التنافس بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(20): يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي			Total
		اعادة تنظيم الاقسام الادارية	مواقع اتخاذ القرار	اعادة تحديد السلطة والمسؤولية	
طبيعة المنصب	اطار	Count 11	5	16	32
	% within	34,4%	15,6%	50,0%	100,0%
	عون تحكم	Count 5	4	5	14
	% within	35,7%	28,6%	35,7%	100,0%
	عون تنفيذ	Count 7	2	5	14
	% within	50,0%	14,3%	35,7%	100,0%
Total		Count 23	11	26	60
		% within	38,3%	43,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) من المبحوثين أجابوا على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل نجد نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا باعادة تحديد السلطة والمسؤولية من منصب الاطارات ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (35.7%) من المبحوثين من المنصب عون تنفيذ في حين نجد نسبة (28.6%) من المبحوثين صرحوا بان مواقع اتخاذ القرار من منصب عون تحكم ونسبة (15.6%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونجد نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بان اعادة تنظيم الاقسام الادارية من منصب عون تنفيذ ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (34.4%) من مبحوثين من منصب الاطارات.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود تغييرات في إعادة تحديد السلطة في المؤسسة، وهذا راجع إلى تغيير في المناصب من خلال رفع أو خفض مستوى المنصب كما يدل استعمال المؤسسة على الترقية والتحفيز والامتيازات.

. الجدول رقم (21): يوضح التغيرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري.

		ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري			Total	
		سلوكيات العمال عن طريق اجراءات التوظيف	طرق التدريب و تحسين وسائل الاتصال	ثقافة الافراد و تنمية قدراتهم الابداعية		
الجنس	ذكر	Count	9	12	5	26
		% within الجنس	34,6%	46,2%	19,2%	100,0%
الجنس	اناث	Count	10	15	9	34
		% within الجنس	29,4%	44,1%	26,5%	100,0%
Total		Count	19	27	14	60
		% within الجنس	31,7%	45,0%	23,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال ماهي التغيرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري في نجد نسبة (26.5%) من المبحوثين صرحن بان ثقافة الافراد وتنمية قدراتهم الابداعية من الاناث ونسبة (19.2%) من المبحوثين من ذكور في حين نجد نسبة (46.2%) من المبحوثين صرحوا بطرق التدريب من ذكور ونسبة (44.1%) من المبحوثين من الاناث ونجد نسبة (34.6%) من المبحوثين صرحوا بان في سلوكيات العمال من جنس ذكور ونسبة (29.4%) من المبحوثين من الاناث .

من خلال النتائج تبين لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود تغيير في طرق التدريب وتحسين وسائل الاتصال، هذا يوضح أن المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد بشكل كبير على التدريب والتكوين المستمر للعاملين من أجل الوصول إلى أعلى الدرجات والحصول على النجاح، فتدريب العاملين يؤدي إلى زيادة المهارات والمعارف وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب بها.

الجدول رقم (22): يوضح التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل وعلاقتها بمتغير طبيعة العمل.

		ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل			Total
		تبسيط إجراءات العمل	إدماج	إلغاء المهام	
اطار طبيعة المنصب عون تحكم طبيعة المنصب عون تنفيذ طبيعة المنصب Total طبيعة المنصب	Count	16	13	3	32
	% within	50,0%	40,6%	9,4%	100,0%
	Count	3	11	0	14
	% within	21,4%	78,6%	0,0%	100,0%
	Count	8	5	1	14
	% within	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%
	Count	27	29	4	60
	% within	45,0%	48,3%	6,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال ماهي التغييرات التي حدثت على مستوى اجراءات العمل حيث نجد نسبة (9.4%) من المبحوثين صرحوا بإلغاء المهام من منصب الاطارات ونسبة (7.1%) من المبحوثين من منصب تنفيذ في حين نجد نسبة (78.6%) من المبحوثين صرحوا بإدماج من منصب عون تحكم ونسبة (40.6%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونجد نسبة (57.1%) من المبحوثين صرحوا تبسيط اجراءات العمل من منصب عون تنفيذ ونسبة (50%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (21.4%) من المبحوثين من منصب عون تحكم.

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل داخل المؤسسة الجزائرية للمياه تمثلت في إدماج العاملين وهذا لجعل العامل راض عن عمله في حين نجد البعض الآخر أكدوا على وجود تغيير في تبسيط العمل مما يسهل تنفيذها، في حين نجد نسبة ضعيفة تمثلت في إلغاء المهام مما يبين أن المؤسسة الجزائرية للمياه تتماشى وفق ما تراه مناسباً لها.

الجدول رقم (23): يوضح إجابة المبحوثين ما ان سبق لهم بتلقي التدريب وعلاقته بمتغير الجنس.

		هل سبق لك ان تلقيت تدريباً		Total
		نعم	لا	
الجنس	Count	20	6	26
	% within الجنس	76,9%	23,1%	100,0%
	Count	25	9	34
	% within الجنس	73,5%	26,5%	100,0%
Total		45	15	60
		75,0%	25,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول ان (60) من المبحوثين اجابوا على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور اجابوا على سؤال هل سبق لك ان تلقيت تدريباً نجد نسبة (26.5%) من المبحوثين صرحن بعدم تلقيهم للتدريب من جنس الاناث ونسبة (26.1%) من المبحوثين من ذكور في حين نجد نسبة (76.9%) صرحوا ب نعم من جنس الذكور ونسبة (73.5%) من المبحوثات من جنس الاناث.

من خلال النتائج التالية يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود بتدريب من طرف المؤسسة الجزائرية للمياه فهي تعتمد على التدريب كأداة أساسية من اجل تطوير مهارات وزيادة المعارف وتنمية القدرات للعاملين من اجل تقليل من الإشراف فكانت إجابة المبحوثين بنعم كان بسبب حاجاتهم للتدريب بالإضافة إلى نقص في بعض المهارات والمعارف ومواكبة التغيرات هذا ما جعل العامل بتلقي التدريب وذلك من اجل التكوين الجيد من خلاله يمكن للمؤسسة الجزائرية للمياه النجاح.

الجدول رقم (24): يوضح إجابة المبحوثين ما إن كانت البرامج التدريبية تزيد من مهارات ومعارف العاملين وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		هل البرامج التدريبية تزيد مهارات و المعارف العاملين		Total
		نعم	لا	
طبيعة المنصب	اطار	Count 30	2	32
	% within	93,8%	6,2%	100,0%
	عون تحكم	Count 13	1	14
	% within	92,9%	7,1%	100,0%
	عون تنفيذ	Count 14	0	14
	% within	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Count 57	3	60
		% within	95,0%	5,0%
				100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ اجابوا على سؤال هل البرامج التدريبية تزيد من المهارات والمعارف العاملين في حين نجد نسبة (7.1%) من المبحوثين صرحوا بانها لا تزيد من منصب عون تحكم ونسبة (6.2%) من المبحوثين من منصب اطارات وفي حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بنعم تزيد من المعارف من منصب عون تنفيذ ونسبة (93.8%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (92.9%) من المبحوثين من منصب عون تحكم.

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين أجابوا على أن البرامج التدريبية تزيد من مهارات ومعارف العاملين ودليل على ذلك أن التدريب يخلق لهم روح المبادرة والابتكار ويقلل الحاجة العمال للإشراف فهذا دليل على أن برامج التدريب ضرورية في المؤسسة من اجل رفع مستوى كفاءة العمال وتنمية قدراتهم من اجل خلق ذهنية جديدة تؤدي إلى النجاح أما بالنسبة للإجابات التي صرحت بعدم زيادة المهارات قد يكون سبب بعدم تلقيهم للتدريب من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح على إجابة المبحوثين ما إن كان البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة.

		هل تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	Count 25	1	26
		% within 96,2%	3,8%	100,0%
	اناث	Count 23	11	34
		% within 67,6%	32,4%	100,0%
Total		Count 48	12	60
		% within 80,0%	20,0%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) اناث و(26) ذكور اجابوا على سؤال بان البرامج التكوينية من اهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في حين نجد نسبة (32.4%) من المبحوثين صرحوا بانها تعتمد المؤسسة على البرامج التكوينية مكن الاناث ونسبة (3.8%) من المبحوثين من الذكور في حين نجد نسبة (96.2%) من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة تعتمد على البرامج التكوينية من ذكور و نسبة (67.6%) من المبحوثين من الاناث.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن البرامج التكوينية تعد من أهم العناصر في المؤسسة فالتكوين يعتبر من الآليات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين وبناء كفاءة مواردها البشرية خاصة وان مجال عمال المؤسسة حساس يطلب الوعي وإلمام كبير بمعطيات العمل وإخطاره لذلك وجب الاهتمام يمثل هذه البرامج التي تكسب العامل المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.

الجدول رقم (26): يوضح إجابة العمال ما إن كانوا راضيين على التكوين الذي تحصلوا عليه وعلاقته بمتغير طبيعة المنصب.

		هل انت راض على التكوين الذي تحصلت عليه		Total	
		نعم	لا		
طبيعة المنصب	اطار	Count	28	4	32
		% within	87,5%	12,5%	100,0%
	عون تحكم	Count	11	3	14
		% within	78,6%	21,4%	100,0%
عون تنفيذ		Count	11	3	14
		% within	78,6%	21,4%	100,0%
Total		Count	50	10	60
		% within	83,3%	16,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من عون تنفيذ (14) من عون تحكم اجابوا على سؤال هل انت راض على التكوين حيث نجد نسبة (21.4%) من المبحوثين صرحوا ب "لا" من منصب عون تحكم ومنصب عون تنفيذ ونسبة (12.5%) من الاطارات في حين نجد نسبة (87.5%) من المبحوثين صرحوا ب "نعم" بانهم راضيين على التكوين من منصب الاطارات ونسبة (76.6%) من المبحوثين من منصب عون تحكم وعون تنفيذ.

ومنه يتضح أن التكوين عملية ضرورية للمؤسسة من اجل رفع مستوى كفاءة العمال حتى يتوافق كل عامل مع وظيفته وان المؤسسة لها كفاءة تخطيط لوضع أهداف تكوينية والتي ترمي إلى تنمية القدرات ومهارات العاملين من اجل خلق روح المبادرة وتشجيعهم على الابتكار ويجعل للعاملين ذهنية جديدة وذا كفاءة عالية ويمكن أن يعطي رؤية جديدة للمؤسسة أي أن العامل المتكون يستطيع انجاز ذلك العمل دون حاجة إلى التوجيه أو المراقبة وتستفيد المؤسسة من العمال ذات المهارات والمؤهلات وبالتالي يمكن القول أن البرامج التكوينية تعد من أشكال التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (27): يوضح إجابة العمال ما إن كان مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع الموظفين وعلاقته بمتغير الجنس.

		هل يملك المدير ادارة الموارد البشرية تصورا واضحا لخطة العمل و يعمل على ايصالها لجميع الموظفين		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	24	2	26
	Count	92,3%	7,7%	100,0%
	% within الجنس			
	اناث	22	12	34
Total	Count	64,7%	35,3%	100,0%
	% within الجنس			
	Count	46	14	60
	% within الجنس	76,7%	23,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث (26) من ذكور اجابوا على سؤال منهم اجابوا بان المدير يملك المدير تصورا واضحا لخطة العمل في حين نجد نسبة (35.3%) من المبحوثين صرحوا بانه لا يملك من الاناث ونسبة (7.7%) من المبحوثين من الذكور في حين نجد نسبة (92.3%) من المبحوثين صرحوا ب " نعم" يملك تصورا لخطة العمل من الذكور ونسبة (64.7%) من المبحوثين من الاناث.

يتضح من خلال هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان المدير يملك تصور واضح لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع الموظفين منه يتضح أن المؤسسة لديها إستراتيجية تجعله قادرا على تصور رسالة واضحة تعمل على إيصالها لجميع المعنيين إضافة إلى إلمام المدير لمتطلبات العمل يجعله قادرا على اتخاذ القرارات الصحيحة ومن اجل تنفيذ العمل وفق خطط موضوعية ومع أهمية الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل المدير أو المسير بحسن الربط بين الأهداف والسياسات واستراتيجيات العامة بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح الإجابة عن الانطباع العام للمؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس.

		ما هو انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة			Total	
		جيد	مقبول	ضعيف		
الجنس	ذكر	Count	13	12	1	26
		% within الجنس	50,0%	46,2%	3,8%	100,0%
	اناث	Count	7	21	6	34
		% within الجنس	20,6%	61,8%	17,6%	100,0%
Total		Count	20	33	7	60
		% within الجنس	33,3%	55,0%	11,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور حيث نجد نسبة (17.6%) من المبحوثين الاناث بان التسيير ضعيف ونسب (3.8%) من المبحوثين من الذكور في حين نجد نسبة (61.8%) من المبحوثات من الاناث بان التسيير مقبول ونسبة (46.2%) من المبحوثين من الذكور ونجد نسبة (50%) من المبحوثين الذكور صرحوا بان التسيير جيد ونسبة (20.6%) من المبحوثين الاناث.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات حول انطباع العام للتسيير القائم داخل المؤسسة الجزائرية للمياه مقبول وان وضع المؤسسة متماسك نوعا ما وهذا يدل على عدم وجود الأزمات والصراعات بينهم فهذا كله يدل على الخبرة وكفاءة الميسرين في المؤسسة وان طرق التعامل جيدة مع الجماعة ومحاولة تحقيق حاجياتهم خاصة المادية والمعنوية والحوار الدائم وكذلك في وضع الدوافع والحوافز وكذلك إظهار اهتمام بالجماعات من طرفه.

الجدول رقم (29): يوضح إجابة الباحثين عن جو العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه وعلاقته بمتغير طبيعة العمل.

		كيف ترى جو العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه			Total	
		يسوده التفاعل و تبادل الاراء	مشجع على بدل المزيد من الجهد	جو روتيني		
طبيعة المنصب	اطار	Count	9	9	14	32
		% within	28,1%	28,1%	43,8%	100,0%
	عون تحكم	Count	6	4	4	14
		% within	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
	عون تنفيذ	Count	5	4	5	14
		% within	35,7%	28,6%	35,7%	100,0%
Total	Count	20	17	23	60	
	% within	33,3%	28,3%	38,3%	100,0%	

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الاطارات و(14) من اعوان تحكم و(14) من اعوان تنفيذ نجد نسبة (43.8%) من المبحوثين صرحوا بجو روتيني من منصب اطارات ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونسبة (28.6%) من المبحوثين من عون تحكم في حين نجد نسبة (28.6%) من المبحوثين صرحوا بانه مشجع على بذل المزيد من الجهد من منصب عون تحكم ومنصب عون تنفيذ ونسبة (28.1%) من المبحوثين من منصب الاطارات في حين نجد نسبة (42.9%) من المبحوثين صرحوا بانه يسوده التفاعل وتبادل الاراء من منصب عون تحكم ونسبة (35.7%) من المبحوثين من منصب عون تنفيذ ونسبة (28.1%) من المبحوثين من منصب الاطارات .

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود جو روتيني داخل المؤسسة الجزائرية للمياه وهذا دليل أن تكرار اليومي للنفس المهام وتفصيل الوظيفة هي سبب في ملل الموظفين مما يجعل أداء الموظف ألياً وكذا عدم الرضا على العمل .

الجدول رقم (30): يوضح إجابة العمال عن طبيعة علاقته مع المسؤولين داخل الجماعة.

		كيف هي طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة		Total
		مستمرة	متقطعة	
طبيعة المنصب	اطار	Count 22	10	32
	% within	68,8%	31,2%	100,0%
	عون تحكم	Count 10	4	14
	% within	71,4%	28,6%	100,0%
	عون تنفيذ	Count 11	3	14
	% within	78,6%	21,4%	100,0%
	Total	Count 43	17	60
	% within	71,7%	28,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول إن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) من الاطارات و (14) من اعون تحكم (14) من اعون تنفيذ. حيث نجد نسبة (31.2%) من المبحوثين صرحوا بانها علاقة متقطعة من منصب الاطارات ونسبة (28.6%) من المبحوثين بمنصب اعون تحكم ونسبة (21.4%) من المبحوثين من منصب اعون تنفيذ، في حين نجد نسبة (78.6%) من المبحوثين صرحوا بانها علاقة مستمرة بنسبة (71.4%) من المبحوثين من منصب اعون تحكم ونسبة (68.8%) من المبحوثين من منصب الاطارات .

يتضح من خلال المعطيات الجدول إن أغلبية العاملين يقرون بان العلاقة بين المسؤول مستمرة مما يدل على أسلوب مسؤول مرن مع العاملين هذا ما تم ملاحظتها خلال الفترة الاستطلاعية يتبين إن الرقابة السائدة في المؤسسة هي رقابة مرنة بأنها تسهم في زيادة الأداء وتسمح بمتابعة العمل عن قرب وتساعد المشرف عن الوقوف على نقاط القوة والضعف في العمل والتعرف على العمل أكثر والاحتكاك بهم وتعاون معهم مما يسمح برفع روح المعنوية لهم وإحساسهم بالاستقرار وهذا ما ينطبق على ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية لمراعاتها على الجانب النفسي والاجتماعي للعامل وان الحاجات الاجتماعية للعامل أهم من الحاجات الاقتصادية حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب وإنما هناك دوافع ذات البعد ببيكو سوسيولوجي والاتصال المفتوح داخل تنظيم ورفع روح المعنوية للعامل لزيادة الأداء وهذا ما تبين لنا من خلال إجراء الملاحظة حيث باب المدير مفتوح دليل على أسلوب المرن داخل المؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح إجابة العمال عن نوع علاقته مع زملائه داخل المؤسسة وعلاقته مع متغير طبيعة المنصب.

		كيف ترى نوع العلاقة مع زملائك داخل المؤسسة			Total	
		تعاون	صراع	تنافس		
طبيعة المنصب	اطار	Count	19	6	7	32
		% within	59,4%	18,8%	21,9%	100,0%
	عون تحكم	Count	10	2	2	14
		% within	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
عون تنفيذ		Count	8	2	4	14
		% within	57,1%	14,3%	28,6%	100,0%
Total		Count	37	10	13	60
		% within	61,7%	16,7%	21,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على سؤال منهم (32) من الاطارات و (14) من اعوان تنفيذ و(14) من اعوان تحكم ، حيث نجد نسبة (28.6%) من المبحوثين ان نوع العلاقة تنافس من منصب عون تنفيذ ونسبة (21.9%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب عون تحكم في حين نجد نسبة (18.8%) من المبحوثين صرحوا ان نوع العلاقة صراع ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب عون تحكم ونسبة (14.3%) من المبحوثين من منصب اعوان تنفيذ، في حين نجد نسبة (71.4%) من المبحوثين صرحوا بان نوع العلاقة تعاون من منصب عون تحكم ونسبة (59.4%) من المبحوثين من منصب الاطارات ونسبة (59.1%) من المبحوثين من اعوان تنفيذ.

من خلال المعطيات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية العمال اتفقوا على وجود تعاون في أداء المهام المتمثلة في زيادة التنسيق فيما بينهم الذي يزيد في تعزيز روح الجماعة والتعاون والمبادرة الجماعية والعمل بشكل فريق متكامل متناسق كما يساعد التعاون على أداء العمل في وقته المحدد وأداء العمل بكفاءة عالية وهنا تدخل مهارات المسير في بناء فريق نتعاون والتي هي من المهارات الإنسانية التي يجب أن يركز عليها ليستطيع بناء جماعة متعاونة التي تتمثل في أفراد يميلون للعمل معا متوافقون مع بعضهم ويكون منهم فريقا متعاوناً ومتربطاً لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مما يحقق درجة عالية من الرضا والارتياح عن العمل وارتفاع روح المعنوية، إن ظهور المنافسة بين العمال يكون نتيجة نقص الخبرة الكافية في عملية الأداء الوظائف والأدوار والمهام، كما لا ننسى أن هناك صراع داخل المنظمة بنسبة ضعيفة ويكون ذلك ناتج عن غياب العدالة التنظيمية في توزيع المهام والأدوار داخل المؤسسة.

الجدول رقم(32): يوضح النمط التسيير المستعمل في الإدارة وعلاقته بمتغير الجنس.

		ما لنمط التسيير المستعمل في اداراتكم			Total	
		المباشر	الاقناع	المشاركة		
الجنس	ذكر	Count	9	8	9	26
		% within الجنس	34,6%	30,8%	34,6%	100,0%
	اناث	Count	21	5	8	34
		% within الجنس	61,8%	14,7%	23,5%	100,0%
Total		Count	30	13	17	60
		% within الجنس	50,0%	21,7%	28,3%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (34) من الاناث و(26) من الذكور، حيث نجد نسبة (34.3%) من المبحوثين صرحوا بنمط بالمشاركة ونسبة (23.5%) من المبحوثين من الاناث في الحين نجد نسبة (30.8%) من المبحوثين صرحوا بنمط الاقناع من الذكور ونسبة (14.7%) من المبحوثين من الاناث في الحين نجد نسبة (61.8%) من المبحوثين صرحوا بان النمط المباشر ونسبة (34.6%) من المبحوثين من الذكور.

يتضح من خلال البيانات التالية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان النمط التسيير المستعمل داخل المؤسسة هو النمط المباشر هذا يدل على أن المدير يستعمل نمط ديمقراطي والذي يتم من خلاله تحاور المدير مع رؤوسيه وتشجيعهم على الحوار والاتصال وهذا ما يدل على أن القائد يمنح الجميع الأعضاء فرصة لمساهمة في عملية حل المشكلات والشعور بالمشاركة في تقديم المساهمات قيمة نحو الحلول فيمنحهم الثقة ويتعامل معهم بمبدأ ثقة التكامل وهذا ما تبين لنا من خلال الملاحظة (رئيسة الفرع) وما وضعه "فيدلر" في نظريته أن التفاعل بين المتغيرات الموقف والخصائص القائد هو ما يحدد مدى نجاح في التسيير .

الجدول رقم (33): يوضح إجابة العمال ما أن كانت هناك مراقبة على مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة وعلاقتها بمتغير الجنس.

		هل هناك مراقبة على مواعيد الدخول و الخروج في مؤسستكم		Total
		نعم	لا	
الجنس	ذكر	Count 26	0	26
	% within الجنس	100,0%	0,0%	100,0%
اناث	Count 33	1	34	34
	% within الجنس	97,1%	2,9%	100,0%
Total	Count 59	1	60	60
	% within الجنس	98,3%	1,7%	100,0%

المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أن (60) مبحوث أجاب على سؤال، منهم (34) من الاناث و (26) من الذكور حيث نجد نسبة (2.9%) من المبحوثين صرحوا بان لا يوجد مراقبة على مواعيد بالمؤسسة من الاناث في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بوجود مراقبة على مواعيد الدخول والخروج من المبحوثين الذكور ونسبة (97.1%) من المبحوثين من الاناث .

ومن خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن حرص المؤسسة على الرقابة المستمرة لدخول والخروج موظفيها بغية تحقيق أهدافها والالتزام العمال بأوقات عملهم تجعلهم يشعرون بالمسؤولية وهذا ما ركزت عليه نظرية الكلاسيكية حيث برزت فيها قيم رشيدة لتحقيق الكفاءة والجودة وكذلك نجد النظرية الديمقراطية تقوم على نظام القواعد والإجراءات وذلك لتحقيق الالتزام بها من قبل الإدارة العليا إضافة إلى أعمال "تايلور" حول الحركة والزمن كأساس لتحقيق النجاح وعليه يمكن أن نستنتج أن الرقابة المستمرة للدخول والخروج الموظفين بصفة دائمة تجعلهم يلتزمون بأوقات عملهم وإنجاز أعمالهم بأوقات المحددة.

1) عرض نتائج الملاحظات الميدانية: لقد توصلنا من خلال الملاحظات الميدانية إلى النتائج الآتية:

✓ الجو العام للمؤسسة يمتاز بصارمة القيادة بالإضافة إلى احترام وتنفيذ القوانين وتطبيقه؛

✓ طريقة التسيير طريقة مرنة تعتمد على العلاقات الإنسانية؛

✓ هناك اتصال و تعاون بين الفاعلين داخل المنظمة.

2) عرض نتائج الاستمارة :

1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها "يعتبر التطور التكنولوجي وضعف الأداء من أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه " إذ يتضح :

- إن المؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على التغيير التنظيمي كأداة أساسية لنجاح المؤسسة فقد قامت بالتغيير في مجال التغيير القائد هذا ما أكدته نسبة (44) من إجابات المبحوثين؛
- نوع التغيير الذي حدث داخل المؤسسة كان تدريجيا هذا ما أكدته نسبة (32) من إجابات المبحوثين؛
- إن ردود فعل العمال اتجاه عملية التغيير التنظيمي كان مقبولا وذلك بالتكيف مع متطلبات التغيير وفق مصالحهم؛
- أما بالنسبة للجماعة الذين يقاومون التغيير التنظيمي لا يؤثر على رغبة العمال داخل المؤسسة؛
- من الأسباب التي تجعل الفرد مقاوما لعملية التغيير هو الخوف من فقدان الوظيفة.

من خلال النتائج التالية يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يعتبر التطور التكنولوجي وضعف الأداء من أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه".

2-2 عرض نتائج الفرضية الثانية: و التي مفادها "تسهم أشكال التغيير التنظيمي كالتدريب وتطوير المهارات والتكوين الموظفين وطرق التسيير المختلفة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة " إذ يتضح :

- إن المؤسسة الجزائرية للمياه قامت بإحداث التغيرات على مستوى الإدارة، تمثلت في تغيير على مستوى الهيكل و مستوى العنصر البشري بالإضافة إلى إجراءات العمل هذا ما أكدته المبحوثين من خلال إجاباتهم على الاستمارة؛
- من خلال إجابات المبحوثين نجد أن التغيرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال؛
- يعتبر التكوين و التدريب من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة فهي تقوم بتحسين الأداء وتزويد الموظف بمعارف جديدة بالإضافة إلى زيادة مهاراتهم و تطويرها؛
- إن البرامج التكوينية والتدريبية من أهم لآليات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمياه في التكوين وبناء الكفاءة للعمال.

من خلال النتائج التالية يثبت صدق الفرضية الثانية و التي مفادها " تسهم أشكال التغيير التنظيمي كالتدريب وتطوير المهارات وتكوين الموظفين وطرق التسيير المختلفة في تحقيق استراتيجيات التسيير في المنظمة " .

2-3 عرض نتائج الفرضية الثالثة: للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة والتي ما فادها "تسهم طرق التسيير الكلاسيكية والحديثة في إحداث التغيير وتحقيق الفعالية التسيير في المنظمة" إذ يتضح :

- إن المدير يملك تصور واضحاً لخطّة العمل و يعمل على إيصالها لجميع الموظفين مما يبين أن المؤسسة لها إستراتيجية تجعلها قادرة على تصور رسالة واضحة تعمل على إيصالها للعاملين؛
- إن التسيير القائم داخل المؤسسة مقبول من طرف العمال فجو العمل يمتاز بجو روتيني هذا ما أكدته أغلبية إجابات المبحوثين وذلك ربما راجع لتكرار المهام الموظفين؛
- إن طبيعة علاقة العمال مع المسؤولين داخل المؤسسة علاقة مستمرة إما علاقة العامل مع زميله علاقة تعاون في أداء المهام مما يزيد من تعزيز روح الجماعة و المبادرة الجماعية للعمل من اجل نجاح المؤسسة؛
- إن المسير يستخدم عدة طرق للتسيير كالأسلوب الديمقراطي بالإضافة إلى أسلوب المرن فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية هذا ما وضحته أغلبية الإجابات المبحوثين بالإضافة إلى ملاحظة التي قمنا بها يوم 2022/04/05؛
- إن المؤسسة تقوم بمتابعة العمال فيما يخص التزام بمواعيد الرسمية لأداء الأعمال وهي بذلك تسعى إلى ضبط سلوكياتهم خاصة فيما يتعلق بالغياب والتأخر وتوجيهها وتعديلها بما يتوافق بقانون المؤسسة، ومن هنا يتضح أن هناك رقابة صارمة تتبعها المؤسسة في تطبيق القوانين وهذا يدل على أسلوب القائد بأنه أسلوب قيادي ديمقراطي؛

ومن خلال النتائج التالية يثبت صدق الفرضية الثالثة و مفادها "تسهم مختلف طرق التسيير الكلاسيكية والحديثة في إحداث التغيير وتحقيق فعالية التسيير في المنظمة " .

خامساً: مناقشة وتحليل النتائج

من خلال نتائج الملاحظة و الاستمارة تبين لنا:

- إن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة نمط ديمقراطي حيث تبين ذلك في احترام العمال للقوانين المؤسسة و تنفيذها بشكل تام؛
- إن عملية التكون من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الكفاءة وذلك من خلال التكوين والتدريب العاملين من اجل زيادة خبرتهم وكفاءتهم في الأداء داخل المؤسسة؛
- تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه إلى تعديل تصرفات العاملين و توجيهها فيما يخص النظام الداخلي للمؤسسة خاصة مواعيد الدخول والخروج؛
- وجود الصراع والتنافس بين العمال قد يكون ايجابى مما يجعل المؤسسة في استمرار وحيوية وديناميكية؛

- ضعف الأداء والتطور التكنولوجي يعد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تتجه إلى عملية التغيير التنظيمي من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية للمياه؛
- إفساح المجال للآخرين للتغيير عن مشاعرهم و اعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف من المقاومة التغيير التنظيمي؛
- تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة من خلال اهتمامها بالجوانب المادية والمعنوية والتي تساهم بشكل كبير في تحسين معنويات العاملين تبين هذا خلال الفترة الاستطلاعية مع مقابلة رئيسة الفرع؛
- إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري وحتمي من اجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي وعليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية والتي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة:

يتضح أن الدراسة الراهنة تشابهت مع دراسة "عبد الحفيظ القيزي" والتي كانت بعنوان "علاقة التغيير بالرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة 2011/2012، توصلت الدراسة أن هناك درجة من الاهتمام والاستيعاب للعاملين بأهمية التكوين من خلال تفاعل مع الأنشطة التكوينية واكتساب مهارات جديدة في العمل يسمح لهم بحسن استخدام التقنية والوسائل التي توفرها المؤسسة وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي، بينما توصلت دراستنا أن القيام بالتكوين يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء وان الأسلوب المعتمد عند تنفيذ برنامج تكويني يساهم في تغيير وظائف وتغيير اتجاهات وبالتالي يعتبر التكوين عنصر مهم في الوظيفة فهو يهدف إلى تزويد الموظف معارف جديدة وتوجيهات ايجابية وبالتالي يصبح أكثر قابلية للتغيير والتحكم في ظروف العمل.

كما اتفقت دراسة "توفيق درويش" بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك الجزائر 2007/2006، أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي من بين العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال وجدت أن التدريب والحوافز والرقابة بالإضافة إلى التسيير الاشتراكي فهي العوامل تساعد على التسيير الجيد، وهو ما توصلت إليه دراستنا بان النمط الذي يستخدمه المسير داخل "مؤسسة الجزائرية للمياه" نمط ديمقراطي فهو يستعمل أسلوب العلاقات الإنسانية بذلك يركز على التدريب ووضع برامج تكوينية واستخدام الرقابة والتعاون ويستخدم أيضا نمط التسيير بالمشاركة والنمط المباشر من أهم عوامل تسيير من اجل نجاح المؤسسة وتطورها.

كما اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع "دراسة مرياح مليكة" والتي بعنوان "سوسيولوجي الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر 2017/2016 ، والتي توصلت إلى أن الصراع التنظيمي فيه جوانب ايجابية حيث أصبح ديناميكية في المؤسسة لأنه يكشف عن أسرار التنظيم وأزماته الكامنة وهو ما توصلت إليه الدراسة الراهنة إلى أن وجود الصراع وتنافس بين العمال قد يكون ايجابي مما يجعل المؤسسة في استمرار وحيوية وديناميكية.

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة يمكن القول أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية فهي من محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. فالعنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير عملياتها وإدارة مختلف أنشطتها وأعمالها والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. فقد أصبح ضروري في حياة المؤسسات لرفع مستويات الفعالية التنظيمية. فنجاح المؤسسات في وقتنا الراهن يتوقف على وجود قيادة فاعلة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية على أكمل وجه وذلك من خلال اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المؤسسة بخلق مناخ لعملية التغيير و التغلب على كل معوقاته بحل المشاكل خلال مراحل التغيير بالمؤسسة والتعامل مع العاملين بالشكل الذي من شأنه أن يحقق طموحاتهم وتحفيزهم لإنجاح برامج التغيير المختلفة بالاعتماد على التسيير المحكم من طرف مسير المنظمة وذلك بالتنظيم والتخطيط ومراقبة الأعمال، فنجاح التسيير مرهون بكفاءة المسيرين لذا وجب تكوين المسيرين بما يتوافق مع التطورات العالمية الحديثة في علم الإدارة والتسيير، وقد جاءت هذه الدراسة الراهنة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة.

وفي الأخير نجد أن المسير له دور كبير في توجيه وتسيير الموارد البشرية على نجاح وتغيير أهداف المؤسسة وذلك بالالتزام بسلوكه وتجسيد أقواله بالأفعال والتواضع والعدل مع العاملين، الأمر الذي يمكنه من استشارة رؤوسه لتبني قيم التغيير والتسيير في نفس اتجاه المنظمة والقضاء على أي مقاومة محتملة للتغيير، وهو ما تسعى المنظمة لتحقيقه لضمان المساندة والتأييد لبرامجها المسطرة الداخلية والخارجية، ومن أجل تفادي التسيير العشوائي لابد على المؤسسة أن يكون لديها قائد له درجة من التفهم والمتابعة والصرامة والمرونة في العمل .

فقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، فمن خلال جانبين وجدنا أن نتائج الدراسة الميدانية تنطبق مع الجانب النظري إلى حد كبير ، فمن خلال الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة " التغيير التنظيمي وطرق تسيير المنظمة " تبين أن التغيير أمر ضروري لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي أصبحت من مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، وعلى المديرين معرفة كيفية التعامل مع التغيير بشكل جيد وذلك بمعرفة مسبقة لأسبابه وأنواعه ومصادره ومجالاته وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسات. فمن خلال الأسئلة الاستمارة توصلنا إلى بعض النتائج أهمها ما يلي :

- التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين من خلال اكتسابهم معارف نظرية وتطبيقية الأمر الذي يزيد من خبرتهم وكفاءتهم في مجال التسيير؛
- وجود تنافس بين العمال يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينه داخل المؤسسة ما يجعلها في استمرار وحيوية وديناميكية؛
- تسهم القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الجيد والتوجيه، ولذا وجب تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة؛
- الصراع داخل المؤسسة يكون ناتج عن غياب العدالة التنظيمية في توزيع المهام وأدوار العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع

➤ القرآن الكريم:

1) سورة الأنفال، الآية (03).

2) سورة الرحمان، الآية (28/26).

➤ المراجع باللغة العربية:

- 1) احمد يوسف داودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط2)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2) احمد ماهر: إدارة التغيير، (ط1)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- 3) احمد قوراوية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 4) احمد شرقاوي: إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الوظيفية، (د ط)، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 5) أسامة خيرى: القيادة الإستراتيجية، (د ط)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6) إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، (ط2)، دار النشر الكتاب، القاهرة، مصر، 1998.
- 7) بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2016.
- 8) بوفلحة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
- 9) بوفلحة غيات: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، (ط1)، مطبوعات المخبر البحث في علم النفس وعلم التربية، جامعة وهران، 2010.
- 10) بولرباح عسالي: تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 9-2017.
- 11) ثروت مشهور: استراتيجيات تطوير الإداري، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12) جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط1)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 13) حسن محمد، احمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (مصادر واستراتيجيات)، (ط1)، حقوق النشر محفوظة للنشر، مصر الجديدة، القاهرة، 2009.
- 14) حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة الغربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 15) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية مديرية ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، جامعة قالم، 2014.
- 16) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، (ط1)، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 17) زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، (ط1)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 18) صولح سماح: محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- 19) سيد محمد، جاد الرب: استراتيجيات التطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مطبعة العشرى جامعة قناة السويس، 2009.
- 20) عثمان فاروق السيد: قوى الإدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، (ط1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصور، مصر، 2000.
- 21) عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، (ط1)، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- 22) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (ط3)، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 23) علاء محمد سيد القنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (ط1)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24) عز دين زعباط: مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، السنة الثانية علوم تجارية، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019.
- 25) عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، (د ط)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية، 2009.
- 26) فرحان حسن البربخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 27) فوزي محيريق بن جيلالي: مدخل الاقتصاد للمؤسسة، مطبعة الرمال الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2020.
- 28) فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

29) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (المفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم)، (ط3)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

30) محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، (ط1)، المملكة الأردنية الهاشمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

31) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الأول، (ط2)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.

32) محمد قطب راشد، سمير عباس: الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، (ط1)، دار الكتاب الحديث، مصر، 2017.

33) مفيدة يحياوي: التقنيات الكمية في إدارة الأعمال (محاضرات وتمارين)، طبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

34) منيرة سلامي: محاضرات أساسيات تسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.

35) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

36) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، (د ط)، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008.

37) محمد رسلاني الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

38) هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، (ط1)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

➤ رسائل ماجستير ودكتوراه:

1) صلاح بن فلاح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2005.

2) سليمة علي بن يحيى: التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2015/2016.

(3) مرياح مليكة: سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة أسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة

الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2017/2016.

(4) ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه الدولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر،

2005/2004.

➤ المجالات:

(1) طاهر براهيم، شيماء مبارك: التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، العدد13، مجلة علوم الإنسان والمجتمع،

ديسمبر 2014.

فائمة الاملا حق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الاستمارة



التغيير التنظيمي وطرق تسيير المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه ب-تيارت-

إشراف الأستاذة:

- مرباح مليكة

إعداد الطالبات:

- معروف نورة

-مداح ليلي

في إطار إعداد مذكرة تخرج من ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذه الاستمارة حيث أننا نحتاج المعلومات المطلوبة، نرجو التفضل والإجابة عن الاستمارة المرفقة بكل صراحة علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2021

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات العامة بوضع إشارة (X):

المحور الأولي البيانات الشخصية.

- 1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2) السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-35 سنة ☐ 36-41 سنة ☐ أكثر من 41 سنة
- 3) المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ مستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك ☐
- يرجى التحديد
- 4) الحالة المدنية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 5) طبيعة المنصب: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ
- 6) اقدمية في المنصب: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات وأقل من 10 ☐ من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة وأقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني أسباب التغيير التنظيمي.

7) هل يوجد تغيير على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه؟

نعم ☐ لا ☐

8) ما هي مجالات هذا التغيير؟

☐ تغيير في أسلوب القيادة.

☐ تغيير في القائد (المدير).

☐ تغيير في الهيكل التنظيمي.

9) ما نوع التغيير الذي حدث داخل مؤسسة الجزائرية للمياه؟

جزئي أو كلي ☐ تدرجي أو فجائي ☐ مضمون أو الشكل ☐

10) ما هي أسباب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

☐ ضعف الأداء

☐ الأزمة والصراع داخل المنظمة

☐ تطور التكنولوجي

11) ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة؟

- ☐ أمر عادي وتتمنى حدوثه
- ☐ تشعر أن المؤسسة سوف تصبح أكثر نجاحا
- ☐ أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول

12) ما هو موقفك الصريح اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

- ☐ ترغبون في معرفة المعلومات حول عملية التغيير
- ☐ تتقبلون هذه التغييرات كليا
- ☐ ترفضون هذه التغييرات كليا

13) ما هو رد فعلكم لو أجبرتم المؤسسة على قبول التغييرات للحفاظ على استمراريتها؟

- ☐ تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحكم
- ☐ توافق على تطبيق تغييرات طفيفة من الدرجة الأولى
- ☐ توافق على تطبيق تغييرات جذرية وشاملة

14) ما هي العوامل التي تجعلك أكثر إصرارا على معارضة أي عملية للتغيير؟

- ☐ الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة
- ☐ تخفيض مستوى الدخل
- ☐ تشديد الرقابة

15) ما هو تصرفك اتجاه جماعة مقاومة التغيير؟

- ☐ لا يؤثر على رغبتك في إحداث التغييرات
- ☐ تقنعهم على ضرورة مواكبة التغييرات قصد النجاح
- ☐ تعارض معهم عملية التغيير

المحور الثالث أشكال التغيير التنظيمي

16) هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير على المستوى الهيكلي التنظيمي؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة ب "نعم" فيما يتجلى هذا التغيير:

☐ استحداث وظائف جديدة

☐ زيادة المسؤوليات التنظيمية

☐ تطوير الأجهزة

17) هل التغييرات التي حدثت على المستوى الهيكلي التنظيمي أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال؟

☐ نعم ☐ لا

18) ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي؟

☐ إعادة تنظيم الأقسام الإدارية

☐ مواقع اتخاذ القرار

☐ إعادة تحديد السلطة والمسؤولية

19) هي التغييرات التي حدثت على مستوى العنصر البشري؟

☐ سلوكيات العمال عن طريق تغيير إجراءات التوظيف

☐ طرق التدريب وتحسين وسائل الاتصال

☐ ثقافة الأفراد وتنمية قدراتهم الإبداعية

20) ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى إجراءات العمل؟

☐ تبسيط إجراءات العمل

☐ إدماج

☐ إلغاء المهام

21) هل سبق لك أن تلقيت تدريباً؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" كان ذلك بسبب:

☐ حاجاتك لذلك

☐ نقص في بعض المهارات والمعارف

☐ لمواكبة المتغيرات

☐ أخرى تذكر

22) هل البرامج التدريبية تزيد مهارات والمعارف العاملين؟

☐ نعم ☐ لا

23) هل تعتبر البرامج التكوينية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الجزائرية للمياه؟

☐ نعم ☐ لا

24) هل أنت راض على التكوين الذي تحصلت عليه؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فبماذا أفادك:

☐ خلق روح المبادرة والابتكار

☐ تقليل الحاجة إلى الإشراف

☐ تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة

المحور الرابع طرق التسيير المعتمدة بالمؤسسة

25) هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحاً لخطة العمل ويعمل على إيصالها لجميع الموظفين؟

☐ نعم ☐ لا

26) ما هو انطباعتك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة؟

☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف

27) كيف ترى جو العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه؟

☐ يسوده التفاعل وتبادل الآراء

☐ مشجع على يدل المزيد من الجهد

☐ جو روتيني

28) كيف هي طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة؟

☐ مستمرة ☐ متقطعة

29) كيف ترى نوع العلاقة مع زملائك داخل المؤسسة؟

☐ تعاون ☐ صراع ☐ تنافس

30) ما لنمط التسيير المستعمل في إدارتكم؟

☐ المباشر ☐ الإقناع ☐ المشاركة

31) هل هناك مراقبة على مواعيد الدخول والخروج في مؤسساتكم؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فذلك يدفعك إلى:

☐ الالتزام أكثر بالعمل

☐ تشعر بالمسؤولية

☐ الانضباط في العمل

(ولكم خالص تقديراتنا)

ملحق رقم (01): يمثل استمارة الاستبيان

جامعة ابن خلدون تيارت

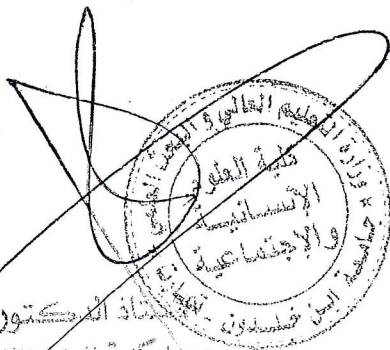
قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

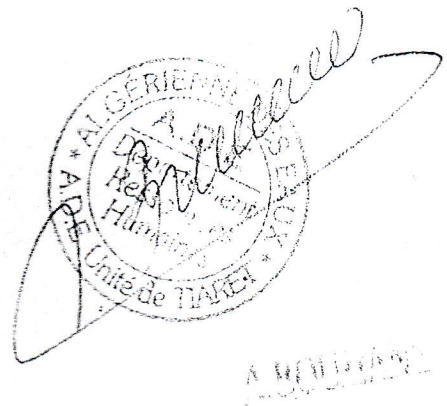
في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص

سنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 20 يوم (بم).

العميد



مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - الجزائر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : هدير البعناوي

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

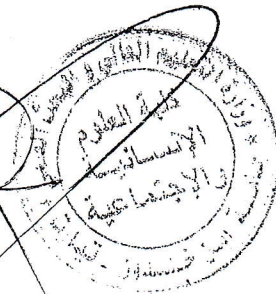
في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للتالبة: محمد ا.ج. ليليا

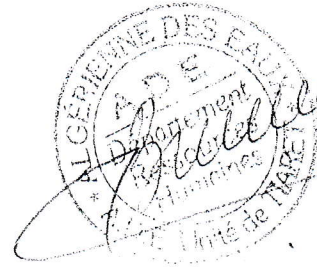
السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 20 يومين

تيارت في: 28 / 03 / 22

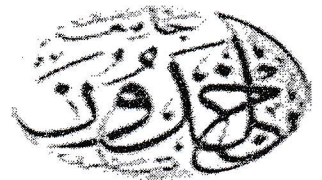
العميد



الأستاذ الدكتور: تساج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت



A. BOUZIANE



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضى أدناه،

السيدة (ة) حجاج ليلي

مصلحة الشريعة
قد شرفه الله
في الأضواء
الشيخ
العلامة
من طرف
تقاروت في
عن رئيس المجلس الشيعي الإيراني

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 199704450242 والصادرة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية ¹⁰⁰⁰⁰ # حصة علمية قسم:

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

الذئب الناعم و حرقه تيسر

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/05/30

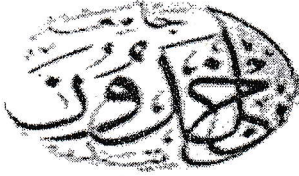
30 مای 2022

إمضاء المعنى

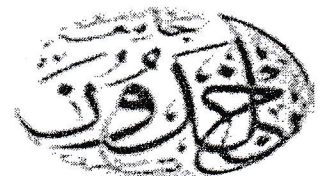
A handwritten signature in black ink, appearing to read "S. M. K. A.", written over a horizontal line. The signature is stylized with large loops and flourishes.

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
والمندوبين في مجلس منسبه
تتمتع بالاعتراف الإقليمي





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :
المسجل(ة) بكلية :
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :
التخصص :
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/05/03

إمضاء المعني



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبالتفويض منه
متصرف إقليمي لإدارة الإقليم
دلال . س