

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

**التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته  
في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة المديرية الجموية لتوزيع  
الكهرباء والغاز - سونغاز الشلف شمال -**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الدكتور:

منير نوري

إعداد الطالبة:

صورية معموري

لجنة المناقشة

- د. محمد زيدان..... أستاذ محاضر بجامعة الشلف..... رئيسا  
د. منير نوري..... أستاذ محاضر بجامعة الشلف..... مشرفا ومقررا  
د. علي عبد الله..... أستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر..... ممتحنا  
د. محمد المهدي تقية..... أستاذ محاضر بجامعة الشلف..... ممتحنا  
أ. بوشعور محمد حريري... أ. م مكلف بالدروس بجامعة الشلف.. ممتحنا

السنة الجامعية: 2008/2007

## تشكرات

الشكر، إلى من باسمه بدأنا عملنا المتواضع هذا  
وبمشيئته ختمناه.

فحمد كثير، وشكر جزيل إلى المولى رب العرش العظيم

كلمات امتنان وعرفان إلى:

أستاذي المشرف، الدكتور منير نوري، على ملاحظاته البناءة، ومساعداته المستمرة.  
أساتذتي الكرام ... اللذين ما بخلوا عني، بتوجيهاتهم الدائمة، وتشجيعاتهم المتواصلة.

تشكراتي إلى عمال مديرية التوزيع "سونلغاز الشلف شمال"  
وشكر خاص جداً، إلى السيدان، الشريف مصطفى، ومحمد جيكاودي  
على مساعدتهما ودعمهما لي، طيلة فترة الدراسة الميدانية.

وإلى كل من دعا الخالق، أن يعينني في عملي هذا ...

صورية معموري.

## الإهداء

اهدي عملي هذا...  
إلى من كان في حياتي... أهم شاهد على نجاحي....  
لكن عكس ذلك، شاء اليوم إلهي.  
حتى وان غادرتني إلى جوار الرفيق الأعلى، فذكراك في قلبي خالدة.  
واليك دوماً، أبي الحبيب أهديك كل نجاح.

إليك أيتها الغالية جداً، وأحلى ما في الحياة.  
أمي الرائعة.

إليكي عائلتي الجميلة ...  
أشقائي، زيجاتكم، وأولادكم فرداً فرداً ...  
شقيقتاي، زوجيكما، وأولادكم كل باسمه ...

إلى أهلي، أحبابي، خلاني، وأصحابي ...  
واليك أنت شريك دربي ...

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
|        | الإهداء  |
|        | شكر وتقدير   |
| أ-خ    | المقدمة  |
| 02     | الفصل الأول: مدخل للتغيير التنظيمي                             |
| 02     | تمهيد  |
| 03     | المبحث الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي                    |
| 03     | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي                           |
| 09     | المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي                          |
| 11     | المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي                          |
| 12     | المبحث الثاني: أنواع، أشكال، و أساليب التغيير التنظيمي         |
| 12     | المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي                           |
| 14     | المطلب الثاني: أشكال التغيير التنظيمي                          |
| 16     | المطلب الثالث: أساليب التغيير التنظيمي                         |
| 17     | المبحث الثالث: أسباب، مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي     |
| 17     | المطلب الأول: أسباب التغيير التنظيمي                           |
| 20     | المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي                         |
| 25     | المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي                    |
| 31     | خلاصة  |
| 33     | الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي |
| 33     | تمهيد  |
| 34     | المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي                           |
| 34     | المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي                           |
| 43     | المطلب الثاني: نظريات التطوير التنظيمي                         |
| 45     | المطلب الثالث: خصائص، افتراضات التطوير التنظيمي                |

|     |  |
|-----|--|
| 47  | المبحث الثاني: مداخل، نماذج، وتقنيات التطوير التنظيمي  |
| 47  | المطلب الأول: مداخل التطوير التنظيمي   |
| 49  | المطلب الثاني: تقنيات التطوير التنظيمي   |
| 65  | المطلب الثالث: نماذج التطوير التنظيمي  |
| 69  | المبحث الثالث: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي   |
| 69  | المطلب الأول: مفهوم ادارة التغيير  |
| 75  | المطلب الثاني: خصائص، مبادئ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي   |
| 78  | المطلب الثالث: مراحل ومعوقات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي   |
| 83  | خلاصة  |
| 85  | الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي   |
| 85  | تمهيد  |
| 86  | المبحث الأول: مفهوم مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي   |
| 86  | المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي   |
| 87  | المطلب الثاني: أشكال (صور) التعبير عن المقاومة   |
| 89  | المطلب الثالث: طبيعة مقاومة التغيير وأنماط المقاومين الخمسة عشر  |
| 92  | المبحث الثاني: أسباب وأساليب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي  |
| 92  | المطلب الأول: أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي والعوامل التي تزيد مقاومة التغيير                 |
| 99  | المطلب الثاني: أساليب المقاومة، و علاقة نوع التغيير المطلوب بشدة مقاومة التغيير .                      |
| 100 | المطلب الثالث: مقاومة المقاومة والنواحي الإيجابية والسلبية للمقاومة.                                   |
| 106 | المبحث الثالث: المقاومة والتردد، وشروط نجاح التغيير والتطوير التنظيمي                                  |
| 106 | المطلب الأول: المقاومة والتردد   |
| 110 | المطلب الثاني: شروط، عوامل وخطوات نجاح التغيير، نقاط جالبين العشر للتغيير                              |
| 114 | المطلب الثالث: الخطوات العملية لبرنامج تغييرى فعال.  |
| 116 | خلاصة  |
| 118 | الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية<br>- سونلغاز الشلف شمال - |

|     |  |
|-----|--|
| 118 | تمهيد  |
| 119 | المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.SPA                                  |
| 119 | المطلب الأول: نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - SONELGAZ SPA -                                 |
| 122 | المطلب الثاني: مهام دور وأهمية شركة سونلغاز في الاقتصاد الوطني                                       |
| 125 | المطلب الثالث: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال      |
| 126 | المبحث الثاني: نبذة عن ملامح التطوير التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - الشلف شمال - |
| 126 | المطلب الأول: تطوير الهيكل التنظيمي  |
| 133 | المطلب الثاني: التطوير التقني والتكنولوجي  |
| 135 | المطلب الثالث: تطوير اجراءات العمل   |
| 137 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان  |
| 137 | المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.  |
| 141 | المطلب الثاني: عرض، وتحليل معطيات الاستبيان  |
| 163 | المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية   |
| 168 | خلاصة  |
| 170 | الخاتمة  |
| 177 | فهرس الأشكال والجداول.   |
| 181 | قائمة المراجع.   |
| 188 | الملاحق  |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 10         | مثلث التغيير   | 1-1       |
| 20         | بدائل التغيير  | 2-1       |
| 26         | استراتيجيات التغيير المتدرج                                | 3-1       |
| 27         | استراتيجيات التغيير البنوي                                 | 4-1       |
| 49         | الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي                           | 1-2       |
| 51         | فكرة بناء الفريق   | 2-2       |
| 54         | الشبكة الإدارية  | 3-2       |
| 63         | نموذج تطوير المؤسسة لكيلمان                                | 4-2       |
| 64         | نموذج ماكيترزي   | 5-2       |
| 55         | نماذج التأقلم  | 6-2       |
| 66         | نموذج تشخيص Weisbord                                       | 8-2       |
| 66         | نموذج تحليل مجال القوى                                     | 9-2       |
| 68         | نموذج الانسجام والتطابق                                    | 10-2      |
| 72         | من يقوم بالتغيير التنظيمي                                  | 11-2      |
| 77         | سداسي التغيير  | 12-2      |
| 87         | أشكال التعبير على المقاومة                                 | 1-3       |
| 89         | مقاوموا التغيير  | 2-3       |
| 95         | العوامل الفردية المؤدية للتغيير                            | 3-3       |
| 97         | مصادر المقاومة المنظمة                                     | 4-3       |
| 100        | علاقة نوع التغيير المطلوب والمخطط بشدة وقوة مقاومة التغيير | 5-3       |
| 108        | الإدارة- المهارة   | 6-3       |
| 108        | عجلة التغيير   | 7-3       |
| 121        | تمثيل بياني لاهم فروع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.    | 1-4       |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 134 | نموذج مبسط لطريقة عمل نظام الـ SCADA                       | 2-4  |
| 141 | الرسم البياني للجدول (4-4)                                 | 3-4  |
| 142 | الرسم البياني للجدول (5-4)                                 | 4-4  |
| 142 | الرسم البياني للجدول (6-4)                                 | 5-4  |
| 143 | الرسم البياني للجدول (7-4)                                 | 6-4  |
| 144 | الرسم البياني للجدول (8-4) حسب سنوات الخبرة                | 7-4  |
| 145 | الرسم البياني للجدول (9-4) حسب المشاركة في دورات تدريبية   | 8-4  |
| 145 | الرسم البياني للجدول (10-4) حسب المشاركة في دورات تدريبية  | 9-4  |
| 158 | المدرج التكراري لافراد عينة الدراسة حسب اسباب المقاومة     | 10-4 |
| 159 | المدرج التكراري لعينة الدراسة حول طرق التعبير على المقاومة | 11-4 |

ثانياً - فهرس الجداول:

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 5             | مصفوفة الفروق بين التغير و التغيير المخطط                        | 1-1           |
| 21            | مجالات التغيير التنظيمي  | 2-1           |
| 62            | المجموعات الأساسية والفرعية لكيلمان                              | 1-2           |
| 73            | فعالية طرق التغيير المختلفة                                      | 2-2           |
| 101           | التعامل مع أسباب المقاومة  | 1-3           |
| 102           | أساليب تقليل مقاومة التغيير                                      | 2-3           |
| 112           | نقاط جالين العشر للتغيير   | 3-3           |
| 132           | الفرق بين الهيكل التنظيمي الجديد والقديم لسونلغاز " الشلف شمال " | 1-4           |
| 138           | توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الوظيفي                       | 2-4           |
| 141           | عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة لجمع المعلومات      | 3-4           |
| 141           | توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية                             | 4-4           |
| 142           | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية                         | 5-4           |



|     |   |      |
|-----|---|------|
| 142 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي   | 6-4  |
| 143 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي  | 7-4  |
| 144 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة   | 8-4  |
| 145 | توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في دورات تدريبية  | 9-4  |
| 145 | توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية  | 10-4 |
| 147 | التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب بعد الهيكل التنظيمي                                    | 11-4 |
| 148 | التوزيع التكراري والنسبي إجابات السؤالين 2 و3 وفق متغير المستوى العلمي                            | 12-4 |
| 149 | التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب بعد التقنية المستخدمة                                  | 13-4 |
| 149 | التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة، حسب العلاقات التنظيمية والإنسانية                         | 14-4 |
| 153 | التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب مساهمة البرامج التطويرية                               | 15-4 |
| 154 | توزيع أهم عناصر العينة حسب المستوى الوظيفي وعبارة تبسيط إجراءات العمل                             | 16-4 |
| 156 | التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب مقاومة العاملين  | 17-4 |
| 160 | التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حول تأثير مقاومة العمال على برامج التغيير والتطوير المطبقة | 18-4 |

# المقدمة

نعيش اليوم في فترة من فترات التغيير السريع في العالم كله، بالنسبة لشعوبه، جماعاته، وأفراده، بحيث يتعدى وجود بيئة واحدة في المجتمعات المعاصرة، تتصف بالاستقرار الدائم، والظروف المؤكدة التي يمكن التحكم فيها وتكون عوامل التغيير فيها محدودة أو منعدمة.

فكل المجتمعات الآن أيا كانت، متقدمة أو نامية، تمر بصورة مستمرة بحالة، وبظروف تغيير بشكل سريع أحيانا وبطيء أحيانا أخرى. وليس المهم درجة التغيير وإنما الأهم هو مبدأ التغيير الذي تعيشه كل المجتمعات المعاصرة.

والتغيير بهذا المعنى ليس مناقضا للاستقرار بل هو لازمة من لوازمه، وضرورة لتحقيقه، فنظرية الاستقرار هي عملية محدودة بفترة زمنية استعدادا لعملية تغيير أخرى، وهكذا، فقد أصبحت هناك ضرورة للتغيير يحتمها المجتمع، تكنولوجيا واقتصاديا واجتماعيا، فكريا، ثقافيا، علميا، وإعلاميا في العادات والتقاليد، وفي المفاهيم والنظريات، ومن قبل كل ذلك إداريا وتنظيميا. حيث تؤثر بالضرورة مثل هذه الظروف والتغيرات في سياسات وأساليب عمل المؤسسات.

فلكي تكون المؤسسة قادرة على التكيف والبقاء والاستمرار والنمو، وبالتالي النجاح لا بد لها من التدخل والتحكم، في العلاقات بين المتغيرات المختلفة، أي لا بد لها من تطبيق التغيير المخطط، وهو ذلك الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة، ولا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي في أن يأخذ مجراه. ولتجسيد التغيير المخطط على مستوى المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تعتمد على جملة من المداخل، واحد أهم هذه المداخل هو التطوير التنظيمي، كآلية من آليات التغيير التنظيمي يعتمد على العلوم السلوكية في تطبيقه وممارسته.

وبذلك فإن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ليس بالأمر السهل والهين بل من أصعب الأمور التي ينبغي على المؤسسة ممارستها، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على أي تغيير أو تطوير في اغلب الأحيان، هو مقاومة العاملين له، في مختلف المستويات الإدارية، لأسباب معقولة ومنطقية أحيانا، ولأسباب غير مبررة ولا تستند على أساس عقلائي، أحيانا أخرى، وتتخذ مقاومة العاملين للبرامج التطويرية أشكالا مختلفة، مما يكلف المؤسسة كثيرا من الجهد والمال بغية القضاء عليها أو التخفيف من حدتها، باعتبارها تشكل عقبة في طريق سعي المؤسسات إلى مواكبة التغيرات، وتحقيق الاستمرار والنمو.

لذا تتضح أهمية التعرف على أسباب هذه المقاومة واستراتيجيات التعامل معها، بغية للوصول إلى أفضل الحلول للحد من هذه الظاهرة.

### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع، وذلك من عدة جوانب:

- 1- الأهمية العلمية لهذا البحث تتمثل في إسهامه إلى حد ما بتعريف احد أهم المواضيع في التنظيم والإدارة، وهو موضوع التطوير التنظيمي.
- 2- التعرف ميدانيا على طرق تعامل وأساليب إدارة مؤسسة جزائرية معينة، م ع مقاومة عمالها للبرامج التطويرية.
- 3- المساهمة في إثراء مكتبتنا بأحد البحوث التي تعالج واحد من أهم المواضيع التي اكتست أهمية، خصوصا في عصرنا الحالي.

### الإشكالية:

في هذا الإطار، ومن خلال ما تقدم، يمكننا بلورة مشكلة بحثنا وتلخيصها كما يلي:  
" إلى أي مدى تشكل مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، بالمؤسسة احد أهم المشاكل التسييرية الواجب معالجتها من طرف إدارة المؤسسة؟"

### الأسئلة الفرعية:

- على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة، يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما المقصود بالتغيير التنظيمي، وفيما تتجلى أهميته؟
  - 2- لما يعتبر التطوير التنظيمي آلية مهمة من آليات التغيير، و كأساس يقوم عليه نجاح هذا الأخير؟
  - 3- لماذا تعتبر مقاومة التغيير معوق مهم لبرامج التغيير و التطوير التنظيمي، و كيف تستطيع المؤسسة التعامل مع هذه المقاومة ومعالجتها؟
  - 4- ما موقف عاملي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال " ، من برامج التغيير والتطوير المطبقة، وهل لمقاومتهم أي تأثير على تطبيق هذه البرامج؟

### فرضيات البحث:

- للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، يمكن تقديم الفرضيات التالية:
- 1- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات استمرار أي مؤسسة في أداء مهامها.
  - 2- يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمؤسسات، دون إغفال الجانبين، الهيكلي والتكنولوجي. فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، الهياكل التنظيمية، والتكيف مع المتطلبات التقنية، لتحسين الأداء التنظيمي.

- 3- تعتبر مقاومة التغيير المبدئية من قبل الأفراد، كنتيجة لعدم تفهمهم المبدئي للمستجدات التي تتطلبها عملية التغيير والتطوير.
- 4- إن قيام إدارة المؤسسة بإقناع العاملين بضرورة التغيير والتطوير، بمشاركة منهم في صياغة هذه البرامج، من شأنه إضعاف أي مقاومة.
- 5- يرفض عمال المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال " أي برنامج تطوري يبدو لهم مهددا لمصالحهم، وتؤثر هذه المقاومة بشكل سلبي على سير برامج التغيير والتطوير المخطط لها.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع بالذات، منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو ذاتي.

### **1- الأسباب الذاتية:**

- ❖ إيماننا المطلق و التام أن أعظم مشكلاتنا إنما هي في عالم الأشخاص و ليس في عالم الأشياء. و أن الفرد هو النواة الأساسية و العنصر الرئيس الذي بإمكانه توظيف عناصر المؤسسة المادية و التقنية لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية، لذلك يجب أن يكن العنصر البشري من أهم أولويات أي تنظيم.
- ❖ اهتمامنا الخاص بالتغيير كموضوع عام، وسعياً منا لربط هذه المعلومات بمجال التخصص الدراسي، ليصبح التغيير التنظيمي احد اهتماماتنا البحثية.

### **2- الأسباب الموضوعية:**

- ❖ تعد عملية التغيير والتطوير التنظيمي، أحد أهم مجالات انشغال خبراء و باحثي قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا الميدان من تأثير واضح على فعالية المؤسسة بشكل عام خصوصاً في الآونة الأخيرة، لما تتميز به من تغيرات بيئية مستمرة و حادة، تتطلب درجة عالية من المرونة و قدرة كبيرة للاستجابة للملائمة لتلك التغيرات.
- ❖ تعتبر مقاومة التغيير والتطوير حاجزاً يجب التغلب عليه، لذلك من الحكمة والمنطق الاهتمام بدوافع وأسباب المقاومة، وسبل التخفيف من حدتها أو القضاء عليها.
- ❖ دخول المؤسسات الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، يلزمها إتباع مناهج التغيير والتطوير التنظيمي، بغية استعدادها لمواجهة أي تغييرات تفرضها تداعيات هذه المرحلة.

### أهداف البحث: تبرز أهداف البحث من خلال:

- 1 - إبراز حتمية التغيير و ضرورته للمؤسسة لضمان البقاء و الاستمرار لها.
- 2 - محاولة تبيان الفرق ما بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي.

- 3 - التطرق إلى أهم النقاط المتعلقة بموضوع التطوير التنظيمي.
- 4 - الكشف عن مختلف المراحل العلمية لإدارة برامج التغيير والتطوير التنظيمي.
- 5 - تبيان انه كما توجد للمقاومة سليات، فلا بد من تعداد ايجابياتها.
- 6 - التعرف على مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية لبرامج تطويرية ، وإدارتها بأسلوب علمي، واكتشاف تأثير مقاومة العمال لهذه البرامج، وهذا عن طريق اخذ عينة من مؤسسة جزائرية.

### المنهج المتبع:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة موضوع الدراسة تعبيراً كيميا وكيفياً، ويحلل المتغيرات داخل الظاهرة من اجل الوصول إلى توصيف العلاقات بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة موضوع الدراسة.

كما اعتمدنا على المنهج الاستنباطي، من خلال الدراسات الوثائقية التي تساعد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على المراجع التي تناولت مواضيع التغيير، التطوير التنظيمي، ومقاومة التغيير، كالكتب المتخصصة، المقالات، الأبحاث، الرسائل العلمية، المؤتمرات، الملتقيات، والمواقع الالكترونية،...

كما استخدمنا المنهج التجريبي، بهدف دراسة ظاهرة مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي على ارض الواقع، بالتعرف على مكوناتها وخصائصها وأساليبها، بالاعتماد على:

**الاستقصاء،** من خلال دراسة عينة من عمال المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال".

**المقابلة:** التي تمت مع عدد من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

**المجموعات المركزة Focus groupe:** وهو عبارة عن طريقة متقدمة يعتمدها الباحث، من اجل الحصول على معلومات ميدانية معينة، تخص قضية معينة، يعيشها أفراد مؤسسة معينة، وهذا عن طريق جمعهم في قاعة واحدة، وفتح باب النقاش بين أولئك الأفراد، من اجل الإجابة على أسئلة، يقوم بطرحها الباحث، الذي يستعين عادة بألة تسجيل ، تساعد على الاحتفاظ بكل ما تم التطرق إليه أثناء تلك المناقشة، ويشترط وجود موظف يلعب دور الوسيط ، بحيث يكون على دراية بالموضوع، ليعمل على تحفيز المجموعة ودفع أفرادها للمشاركة، بهدف إثراء النقاش.

**حدود الدراسة:** تحددت حدود الدراسة بالمجالات التالية:

- ❖ **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على عمال شركة سونلغاز ، وبالضبط عمال المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، من جميع المستويات الوظيفية.
- ❖ **الحدود المكانية:** المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -الشلف شمال- بولاية الشلف.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع التغيير التنظيمي، من جانب واحد وهو التطوير التنظيمي، ومقاومة العاملين لبرامجه.
- ❖ **الحدود الزمانية:** تناولت هذه الدراسة الفترة الزمنية من 2000 إلى 2007، تاريخ المديرية. .

### الدراسات السابقة:

نعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير والتطوير التنظيمي والمقاومة من زوايا مختلفة، بهدف التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والاستفادة منها في إثراء الدراسة الحالية.

بالنسبة لموضوع التغيير والتطوير التنظيمي، فهناك مذكرات عاجلت موضوع التغيير التنظيمي من خلال مداخله، كمدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل ثقافة المؤسسة، إلا أن الملاحظ كان غياب مذكرة تطرقت إلى موضوع التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير، في الوقت الذي وجدنا هذا الموضوع قد عولج من طرف مذكرات على مستوى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض، وقد ركزت هذه الدراسات على الجانب الميداني أكثر من الجانب التطبيقي، لذا فقد استفدنا منها من خلال تصميم استبيان بحثنا اعتمادا على الاستبيانات المتوفرة عليها هذه الدراسات. واقرب هذه الدراسات إلى موضوع البحث كانت:

**دراسة ل " فهد إبراهيم حمد الصقية، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلب الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية 2004 "** .  
أهم النتائج المتوصل إليها، كانت كما يلي:

- أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين بالمديرية محل الدراسة، لبرامج التطوير التنظيمي كان بالدرجة الأولى، زيادة اهتمام الإدارة المعنية بالتطوير التنظيمي بتوفير معلومات دقيقة وكافية لبرامج التطوير التنظيمي. وبالدرجة الأخيرة، وقف تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، أو إلغاؤها، أو تعديلها..

- أهم أسباب المقاومة على مستوى المديرية محل الدراسة، هو "عدم المشاركة في التخطيط للتطوير"، وقل سبب يدفع العامل في هذه المديرية للمقاومة كان " إجراءات العمل القديمة أسهل من الإجراءات الحديثة."
- وجد أن هناك ارتباط عكسي بين، العمر، وزيادة درجة المقاومة، فكلما زاد العمر كلما انخفضت مقاومة العمال.
- وارتباط طردي بين الرتبة، والمقاومة، وهذا يدل على انه كلما ارتفعت الرتبة كلما المقاومة.

أما من بين الدراسات التي تعالج موضوع التغيير التنظيمي، فكانت:

- 1- **مذكرة ماجستير ل " شتاتحة عائشة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007/2006 "

### من النتائج التي توصلت إليها :

- تدرك المؤسسة محل الدراسة، ان التغيير أصبح ضرورة لتطويرها، إلا أنها ما تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية.
- الاهتمام الواضح بتطوير نظام لتحفيز العمال خاصة من الناحية المعنوية.
- لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين، بل هناك إصدار أوامر وتعليمات يجب تنفيذها.
- تدرك المؤسسة محل الدراسة أهمية التكوين كقوة تنافسية لها، تتاح من خلالها فرصة لتطوير مهارات عمالها.

**تقسيم الدراسة:** من اجل تحقيق أهداف بحثنا قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة، أربعة فصول، وخاتمة، بحيث قسمنا الفصل الأول والخاص بمدخل للتغيير التنظيمي، إلى ثلاثة مباحث، سوف نتناول في المبحث الأول مفهوم التغيير التنظيمي، أهدافه وأنواعه، ونتطرق في المبحث الثاني إلى أشكال، أنواع، وأساليب التغيير التنظيمي. وسوف نتناول في المبحث الأخير، كلا من أسباب، مجالات، واستراتيجيات التغيير التنظيمي. أما الفصل الثاني المخصص لتطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي، فسوف نقسمه إلى ثلاثة مباحث كذلك، نتناول في المبحث الأول مفهوم التطوير التنظيمي، من حيث تبيان الفرق بينه وبين التغيير التنظيمي، ونتناول بعض النظريات التي تعالجه، ونتطرق في المبحث الثاني إلى مداخل التطوير، تقنيات، ونماذج التطوير التنظيمي. وسوف نتطرق في المبحث الأخير إلى إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، بتحديد مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي،



وبذكر خصائصها، مبادئها، وعناصرها، وكذا تحديد مراحل، ومعوقات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

أما الفصل الثالث فسوف نخصصه لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، سوف نقسمه هو الأخير إلى ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول مفهوم مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، ونتطرق في المبحث الثاني إلى أسباب وأساليب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، وسوف نتناول في المبحث الأخير، شروط، عوامل وخطوات نجاح التغيير شروط نجاح التغيير والتطوير التنظيمي. وتحديد الخطوات العملية لبرنامج تغيير فعال.

أخيراً، الفصل الرابع، ويتمثل في التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز الشلف شمال- الذي سوف نخصصه للدراسة الميدانية، والذي سوف نقسمه هو الأخير إلى ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، بذكر نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، مهام الشركة ونشاطاتها، وأهميتها في الاقتصاد الوطني، وتعريف بالمديرية الجهوية - سونلغاز الشلف شمال، ونتطرق في المبحث الثاني إلى نبذة عن ملامح التطوير التنظيمي للمديرية الجهوية - سونلغاز الشلف شمال - بتناول تطوير الهيكل التنظيمي، التطوير التقني والتكنولوجي، تطوير إجراءات العمل، وسوف نتناول في المبحث الأخير، عرض وتحليل نتائج الاستبيان والدراسة الميدانية، بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل معطيات الاستبيان، وأخيراً عرض نتائج الدراسة الميدانية.

**صعوبات البحث:** تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا فيما يلي:

❖ صعوبة التفريق ما بين المصطلحات، واستخدام نفس المصطلح في مراجع مختلفة للدلالة على معاني ومواضيع مختلفة، مما ولد التباس بين المصطلحات، تولد عنه تعقيد كبير جداً، في اختيار والتفريق بين هذه المصطلحات.

❖ صعوبات الجانب الميداني: فقد تمثلت الصعوبات التي تلقيناها في الجانب الميداني، في نقطتين.

1 - عدم تمكننا من تطبيق أسلوب المجموعات المركزة، بالشكل المنصوص عليه حرفياً في أدبيات الإدارة، التي تعالج هذا النوع من الأساليب.

2 - صعوبة إتمام الجانب الميداني من الدراسة، بسبب تغيير مقر المؤسسة محل الدراسة، نظراً لتعرضها لحرق كامل، نتيجة لظروف عاشتها ولاية الشلف، بتاريخ 28-06-2008. حيث أتمنا الجزء المتبقي من الدراسة الميدانية، في ظل ظروف اقل ما يمكن القول عنها أنها كانت صعبة جداً.

# الفصل الأول

مدخل للتغيير التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر التغيير من الأشياء الثابتة منذ الخليقة، وذلك لأسباب تتعلق بالكثير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه. وتعتبر عملية التغيير حقيقة واقعة في هذا الزمن، لأنها السبيل لنمو وتقدم المؤسسات، للوصول إلى آفاق جديدة. ومن منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير، نجد واحدة من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن، قضية التغيير التنظيمي.

فالمؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، تصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، ولأنه يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل بها. فالتغيير التنظيمي عملية مستمرة، في حياة المؤسسات يحمل في طياته دوماً التجديد والتطوير لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وهذا لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسسية. ومن أجل التعمق أكثر في الموضوع، سوف نحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا نعني بالتغيير التنظيمي وما هو الهدف منه؟.
- ما هي أسباب تبني المؤسسات للتغيير التنظيمي؟.
- فيماذا تتمثل استراتيجيات ومجالات التغيير التنظيمي؟.

### المبحث الأول: مفهوم و أهمية التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي أصبحت المؤسسات ترى ضرورة تبنيه، بسبب الاضطرابات، التوترات، والتغيرات في جميع الميادين الحياتية، الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية. فلم يبقى للمؤسسة إلا انتهاز المرونة في تخطيطها، وان تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها،

فكان لزاما عليها اختيار المنهج الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين، ليحققوا ما شاركوا في صياغته.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى تقديم مفهوم التغيير التنظيمي، يجب التعرف على ما إذا كان التغيير أمر حتمي أو اختياري، كما يجب التفريق بين مصطلح " التغيير " و مصطلح " التغيير "

**أولاً- حتمية عملية التغيير:** لا تخرج المؤسسة عن كونها: " تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، و ذلك من خلال بعض الأعمال المحددة، و التفاعل مع البيئة

و الظروف المحيطة بها " <sup>1</sup>، أي أن المؤسسات حالياً تحيا في نظام مفتوح، تحصل على مدخلاتها مثل العمال و المواد الخام و رأس المال، و غيرها من البيئة المحيطة بها، و تجري العمليات التحويلية و التشغيلية على هذه المدخلات، بما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع

وخدمات، تطرح من جديد في هذه البيئة. وينظر علماء النظم حالياً إلى منظمات الأعمال من منظور بيئي باعتبارها هيكل اجتماعي رسمي يأخذ موارده من البيئة المحيطة به، و يجري عليها عمليات ليقدمها ثانية إلى تلك البيئة في شكل مخرجات من المنتجات.

وبالتالي فإن المدير الفعال هو من يتفهم جيداً مكونات أو عناصر البيئة التي تعمل فيها منظمته، ويتعامل معها بنجاح، ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح المؤسسة.<sup>2</sup>

يمثل التغيير وحسن إدارته، حيث الحركة، ومواكبة التغييرات، أحد الفروض التي تقوم عليها المؤسسات، لدواعي الاستمرارية، والنمو، وممارسة المؤسسة لمهامها، وفي هذا الطابع الحركي إشارة إلى الأخذ ببداءات التطوع، والنمو الاقتصادي والإفعلى المؤسسة أن تعد نفسها للخروج من دائرة الأعمال.

إن الحياة بطبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير، باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة وليس استثناء. فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات:

سياسية، علمية، تكنولوجية، واتصالية ... وسواءً كانت الدولة متقدمة أو متخلفة لابد لحضارتها أن تتأثر بهذا الواقع المتغير.

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمؤسسة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و

العشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999 ، ص108

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، الإدارة و البيئة ، [http://www.ina-syrie.com/downloads/5\\_7.doc](http://www.ina-syrie.com/downloads/5_7.doc) consulté le 07/05/2007 heure 15:30

يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة، وحيث أن المؤسسة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ، فهي الأخرى لن تجد بداً سوى التأثير بهذه التغييرات السياسية والاقتصادية، و التأثير فيها. وبناء على ما سبق نستطيع القول: (إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم).

### ثانياً- التغيير و التغيير Changing & change :

إن كلاً من التغيير و التغيير مصطلحان متباينان، فالتغيير يحدث طبيعياً، كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان في البيئة المحيطة به، بحيث يتم هذا التغيير بعيداً عن إرادته، كالتغيرات في الإنتاج، في الاستهلاك، في التضاريس، في الفنون والآداب.

أما التغيير، أو ما يعرف بالتغيير المخطط، أي التغيير وفق خطة هو: رد الفعل لتصرفات مبرمجة

و مخططة، لإحداث تغيير وتطوير معين.<sup>1</sup> كما انه : انتقال من الحالة " أ " إلى الحالة "ب"، بسبب التغيرات البيئية الحاصلة بما في ذلك تغير الأفراد والتنظيمات التي تشكل هذه البيئة.<sup>2</sup>

وكخلاصة، فإن التغيير يحدث نتيجة لأسباب تؤدي إلى نتائج موجبة أو سالبة، فهو مصنوع أو مفروض في حين التغيير، هو حدث طبيعي يقع في أي مؤسسة أو منشأة كنتيجة للنجاح و النمو، بمعنى أنه التغيير إلى الأفضل<sup>3</sup> يكون نتيجة لأسباب ومثيرات خارج سيطرة الفرد أو المؤسسة. وقد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي

"هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها ومخرجاتها". أما التغيير التنظيمي فهو "تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"<sup>4</sup>، وبهذا فقد تم ربط

<sup>1</sup> فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية رمل الإسكندرية، 2006، ص15.

<sup>2</sup> Philibert de Divonne. Qu'est-ce que le changement ?

[http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=218](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=218) consulté le 23/11/2007, heure 12:00.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب القاهرة، 2001، ص395.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص344.

التغير بالمنظور الواسع في بيئة المؤسسة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمؤسسة. ويحدد فريد النجار الفروق بين التغير والتغيير المخطط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1): مصفوفة الفروق بين التغير و التغيير المخطط

| التغيير المخطط  | التغير   |
|---|--|
| مخطط<br>يمكن التنبؤ به<br>محدود الأسباب والأساليب<br>متنوع وله محصلة من<br>الأدوات<br>له جدول زمني<br>يقوم على المبادرات<br>Proactive | تلقائي<br>صعب التنبؤ به<br>متعدد الأسباب<br>ردود أفعال متنوعة<br>بطيء في رد الفعل<br>يؤدي إلى رد الفعل<br>Reactive |

المصدر: فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية ، مرجع سابق، ص16

### ثالثاً- مفهوم التغيير

#### أ- تعريف التغيير في القرآن الكريم:

لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في كتاب الله الكريم في أربعة مواضع<sup>1</sup>، وذلك في: الآية 53 من سورة الأنفال ( ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ )<sup>2</sup>، الرعد الآيتان 10-11 ( سَوَاءٌ مِنْكُمْ مَنْ أَسْرَ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٍ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ )<sup>3</sup> له مَعَقَبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ )<sup>4</sup> ( 11 )<sup>3</sup> . الآية 119 من سورة النساء ( وَلَاضِلَّيْتَهُمْ وَلَا مَنِيَّتَهُمْ وَلَا أَمْرَهُمْ فَلْيُبْتِئَنَّ أَذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْثَهُمْ فَلْيَغَيِّرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُبِينًا )<sup>4</sup> . سورة محمد الآية 15 ( مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ خَمْرٍ لَذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ )<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص91.

<sup>2</sup> قرآن كريم، سورة الأنفال، الآية 3.

<sup>3</sup> قرآن كريم، الرعد الآيتان 10-11 قرآن كريم سورة النساء، الآية 119.

<sup>4</sup> قرآن كريم، سورة النساء، الآية 119.

<sup>5</sup> قرآن كريم ، سورة محمد الآية 15.

وكان المعنى في سورة الأنفال و الرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الايجابية أو السلبية، وفعلاً فقد خلص غالبية علماء الإدارة ومن بحث في هذا الموضوع على أن التغيير مهما كان، فلن يكون فعالاً ولا ناجحاً إلا إذا كانت الانطلاقة للتغيير بعد إيمان الفرد نفسه بوجود التغيير واقتناع ذاتي من داخله.

ونستخلص من سورة النساء أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك. ونستشف مما ورد في سورة محمد صلى الله عليه وسلم. أن هناك أموراً ثابتة ليس بالإمكان تغييرها فهي من سنن الله سبحانه وتعالى.

فمها كانت قدرة الإنسان وإمكانياته في مجال التغيير فلن يستطيع تغيير شيء أمر هو من شأن المولى عز وجل.

### ب- مفهوم التغيير في اللغة:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه.<sup>1</sup>

### ت- المفهوم الإداري للتغيير:

لم يحظى المفهوم الإداري للتغيير بتعريف واحد متفق عليه، من طرف العلماء والمتخصصون، سواء كانوا علماء إدارة أو اجتماع أو نفس أو تربية أو غيرهم، إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم لهذه العملية. لكن و من خلال الجمع بين النقاط المشتركة في تعاريف عدد من العلماء، أمثال ريتشارد روبر، والباحثين سعيد عامر، كامل محمد المغربي، علي السلمى، وسعيد عطوي، استطاع محمد بن يوسف النمران العطيات أن يقدم تعريفاً لعملية التغيير، هو الآتي: " التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المنظمة أو كليهما معاً".<sup>2</sup>

كما يعرف التغيير على أنه: " أي تطوير يتم إدخاله إلى التنظيم، أو أي تبديل أو انتقال من حالة إلى حالة أخرى"<sup>3</sup>

كما يرى العطيات أنه لا بد من التفريق ما بين مفهوم التغيير الذي يشمل الموقع الجديد،

<sup>1</sup> ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، استانبول، دار الدعوة، 1989م، ص668.  
<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص94.  
<sup>3</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، 1999، ص233

و السياسة الجديدة للعمل، وما بين الانتقال الذي يعني العملية السيكلوجية التي يمر بها الأفراد حتى يتأقلموا مع الوضع الجديد، فيعتبر أن التغيير خارجي و الانتقا ل داخلي، وهما أمران متلازمان لنجاح وقبول التغيير.

**رابعاً- تعريف التغيير التنظيمي:** كنتيجة للأهمية التي توليها المؤسسة لهذه الظاهرة، فقد أورد العلماء الكثير من التعريفات للتغيير التنظيمي. وبغية تحديد مفهوم ومعنى واضح له سنحاول التطرق إلى أهم هذه التعريفات، ونقدم في الأخير إعطاء ملخص حولها للإلمام بهذا المفهوم.

1- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

في هذا التعريف نجده مركزاً على تغيير الجانب السلوكي فقط، لمواكبة التغيرات الخارجية والداخلية

2- قدم (François Bonen) تعريفاً للتغيير التنظيمي كالآتي: " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي."<sup>2</sup> ، من خلال التعريف، نجد التغيير هو العملية التي يحدث فيها التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها مع المحيط الذي تتواجد فيه، وبالتالي فهو عملية تأقلم.

3- قدم علي السلمي تعريفاً للتغيير التنظيمي، " أنه إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"<sup>3</sup>. في هذا التعريف نجد الكاتب يبين أن التغيير عملية إحداث تعديلات، في أهداف، أنشطة، وأساليب العمل، من أجل ملائمة أوضاع المؤسسة مع الأوضاع القائمة، والعمل على استحداث أساليب إدارية جديدة.

4- كما عرفه (SKIBBINS) على أنه: " الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل

في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"<sup>4</sup>. فيما نجد هذا التعريف يعتبر التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المؤسسة مستقبلاً.

من خلال ما سبق من التعريفات، نلاحظ أن كل باحث قدم تعريفاً حسب رؤيته الخاصة، حول أهم المداخل التي يركز عليها التنظيم، وهي المدخل السلوكي،

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر، ط2، 2005، ص 103.

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 110

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 103.



التنظيمي، والتكنولوجي، على العموم تختلف هذه التعاريف حسب نوعية المدخل المركزة عليه، لكنها تتفق في المبدأ. ويمكننا تعريف التغيير التنظيمي، على انه:

[ [عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المؤسسة (البعد الإنساني، البعد الاستراتيجي، البعد الهيكلي، والبعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة. ] ]  
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

يعد حدوث التغيير التنظيمي في المؤسسات أمر طبيعي في هذا العصر، إلا أنه ثمت ثلاثة عناصر زادت من أهمية هذا التغيير خصوصاً في العشرين سنة الأخيرة، وتتمثل في:

أ- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: إن العامل اليوم في المؤسسة مختلف عن ذي قبل، فمستويات التعليم أعلى إمكانيات وتوقعات أكبر، لكن السياسات المتبعة من طرف المؤسسات،

و التي تسببت في انخفاض الرضى عن العمل من قبل العمال، و عدم شعورهم بالانتماء، و غياب روح الفريق، أي ثمت هوة عميقة ما بين توقعات العمال والأوضاع القائمة في مؤسساتهم.

حيث كانت على الوجه التالي:<sup>1</sup>

1- تتجه الأعمال إلى البساطة و الروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل.

ويحد من فرص تنمية الأفراد الذين يريدون وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمي شخصياتهم.

2- يبحث الأفراد عن المساواة في المناخ التنظيمي، لكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات، وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.

3- يبحث العامل عن التقدير لما يقوم به، واحترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي، وتهمل الاهتمامات الأخرى.

ب- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: في الآونة الأخيرة احتل رضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المؤسسات، بحيث لم يكون العملاء \*خارج المؤسسة سابقاً، يؤخذون بعين الاعتبار ،

إلا أنه ومنذ 1988م تقريباً<sup>1</sup> بدأ للعميل دور بارز في إستراتيجية المؤسسات، وبدأ يعلو صوت العملاء عن طريق الأبحاث و المسح الميداني، وأصبح يتحدث عن جودة

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص62.

\*ينظر حالياً للعاملين داخل المؤسسة على أنهم عملاء داخليون، أي زبائن لقيامهم باقتناء المنتج سلعة كانت

أو خدمة مثلهم مثل أي فرد لا يعمل داخل المؤسسة.

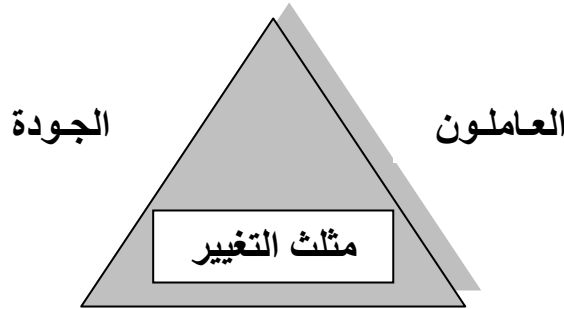
الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة تعرف على أنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء، وبات لزاماً على المؤسسة أن تقوم بتغييرات على سلعتها وخدماتها وسياساتها كلما رأت أن ذلك من شأنه أن يخلق أو يزيد من رضا العميل على منتجاتها، لأنه يريد منتجات خالية من العيوب Zero-Defect Products (ZD)، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

**ج- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:** كي تكون المؤسسة حقيقة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء، وكل نشاط في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالأجزاء والأنشطة الأخرى، و لضمان بقاء واستمرار مؤسساتنا سواء كانت حكومية أو خاصة،

في ساحة هذا العالم المتصارع، يجب على الإداريين التعامل مع التغييرات وتحدياتها المختلفة، وفق الأساليب والطرق العلمية. مما يستلزم عليهم تبني مداخل إدارية يكون محورها الجودة، تمكنها من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة (الهندرة) وإدارة الجودة الشاملة. في الأخير يمكن القول أن بأن المناهج الإدارية الحديثة، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير،

إلا أنها جميعاً تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة، وهو العاملون، العملاء، والجودة الشاملة للأداء والمقصود بها هنا المؤسسة، والممثل بالشكل التالي:

### الشكل رقم (1-1): مثلث التغيير



**المصدر:** محمد بن يوسف **العملاء** مرجع سابق، ص 65.  
من خلال الشكل نجد أن التغيير التنظيمي، من سبب ثلاثة أطراف من خلالهم يكتسب التغيير التنظيمي في المؤسسات أهميته.  
ونستطيع القول بشكل عام أن أهمية التغيير التنظيمي تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية\*، وهذا من خلال<sup>2</sup>:  
1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> موسي اللوزي، التنمية الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر، ط2، 2005، ص 224.

\* تركز التنمية الإدارية على تدريب المديرين فقط في المؤسسة، من دون باقي المستويات.

- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح التعاون الجماعي.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع ومنح المكافآت.
- 4- التجديد في مكان العمل، في الوسائل والمهارات.
- 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة، وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- 7- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- 8- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل، والإتقان من أجل النجاح.

### المطلب الثالث: أهداف برامج التغيير

- إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:
- 1- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، فتبني برامج التغيير، من شأنها جعل المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع الظروف البيئية، وهذا لان التغيير التنظيمي يسمح بإقامة إدارة التوقع، ويلغي إدارة رد الفعل.
  - 2- زيادة مقدرة المؤسسة بين مختلف المجموعات المتخصصة بغية انجاز الأهداف العامة؛
  - 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، وهذا من خلال عدة أساليب وطرق، وعلى رأسها تدريب الحساسية
  - 4- تشجيع العمال على تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، وتحقيق الرضي الوظيفي لهم من جهة أخرى، فمن بين الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق تغيير تنظيمي، هناك إستراتيجية المشاركة، مما ينتج عنها التزام العمال بالسياسات التي شاركوا في صياغتها.
  - 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بما يخدم المؤسسة ؛
  - 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة ؛
  - 7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية؛
  - 8- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تعترضها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسات المختلفة ونتائجها.
  - 9- إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء والذي يمكن أن يتكيف بحسب الدور أو الوظيفة.
  - 10- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

- 11- الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة والدراية، وليس على أساس سلطة الوظيفة أو الدور: إن العصر الذي نعيش فيه، أصبح يعرف بعصر المعلومات والتطورات التكنولوجية، وأصبح معيار التفوق اليوم هو حجم وزمن الحصول على المعلومة، وبات البقاء لمن يملك المعرفة، وليس لمن يملك المادة الأولية.
- 12- جعل المؤسسة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.

### المبحث الثاني: أنواع، أساليب، وأشكال التغيير التنظيمي

يتميز التغيير بان له العديد من الأنواع، التي تختلف حسب معيار التصنيف المستخدم، ونجاح عملية التغيير تتطلب فهماً، لطبيعة التغيير، وأنواعه كما يجب أن نميز بين الأسلوب الجذري للتغيير والأسلوب المتدرج، وان تعرف المؤسسة متى تلجأ إلى المزج بين الأسلوبين.

### المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي

إن نجاح عملية التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، وهناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهي كالتالي:

**1) معيار التخطيط:** إذا اعتمدنا التخطيط معياراً، لاستطعنا أن نميز بين:

أ- **التغيير المخطط:** يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة، طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة،

أو الخاصة في المؤسسة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله<sup>1</sup>. وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.<sup>2</sup> وتجدر الإشارة إلا أن هذا التغيير ليس رد فعل فقط واستجابة لتجنب خطر معين أو معالجة مشكلة ما، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي فرصة تنجم عن تغييرات بيئية متوقعة الحدوث. "فالتغيير المخطط ليس مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة"<sup>3</sup>.

ب- **التغيير الغير مخطط:** وهو التغيير الذي تقوم به المؤسسات كإجراءات انفعالية، أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة

<sup>1</sup> نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص35.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص38.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

لضغوط خارجية (كتسريح العمال نتيجة لاستعمال المؤسسة لتكنولوجي المعلومات عن طريق اقتناء آلة تحل محل عدد من العمال) مما ينجر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة. كما أنه " تغيير يحدث بصورة جزئية كاستجابة لبعض الظروف الطارئة وذلك بعد حدوثها، وقد يحدث بسرعة من قبل المؤسسة ، ولهذا فإن احتمالات تعرضها لتصور وتطبيق تغيير سيئ تزداد بشكل كبير".<sup>1</sup>

و المدراء الذين يشرفون على هذا النوع من التغيير يستغرقون وقت كبير مما ينعكس سلباً على المؤسسة.

### (2) معيار كيفية إحداث التغيير : نستطيع أن نميز بين:<sup>2</sup>

- أ- التغيير المفروض (بالقوة): يُفرض جبراً على العاملين، مما يسبب الإحباط، قد يزول هذا النوع بزوال الشخص الذي فرضه.
- ب- التغيير بالمشاركة (الرضائي): يتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير، وتنفيذه، وهو أكثر استمرارية.

### (3) معيار درجة شمول التغيير: نستطيع أن نميز بين

- أ - التغيير الشامل: هو الذي يهتم بكافة أو معظم الجوانب في المؤسسة، سواء تكنولوجي،
- ب لو إنسانية، أو اجتماعية
- ب- التغيير الجزئي: يشتمل على جانب واحد، كتغيير الآلات مثلاً، إلا أنه قد يعاب على هذا النوع من التغيير، أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير.

### (4) معيار موضوع التغيير : نستطيع التمييز ما بين:

- أ - التغيير المادي: كالتغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، و التغيير في الأعمال التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجي المستخدمة.
- ب التغيير المعنوي ( النفسي أو الاجتماعي): و الهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال، عن طريق برامج التدريب والتنمية.<sup>3</sup>

### (5) معيار سرعة التغيير: نقدر أن نميز بين:

- أ- التغيير السريع (المفاجئ): يكون نتيجة للتطور المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين أي تغير الأذواق.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدر الجامعية، 2001-2002، ص 308.

<sup>2</sup> إدارة التغيير والموارد البشرية، الورقة الفلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم 16-18/12/2003،

Consulté le 11-05-2007 <http://www.ituarabic.org/hresources/11thHRMeeting/Doc6.doc>

heure10:00

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص362.

ب- التغيير البطيء (التدريجي): يتميز بكونه أكثر رسوخاً من نوع التغيير السريع، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يكون حسب طبيعة الظروف، فتغيير قيم واتجاهات العمال لا بد أن يأخذ وقتاً كافي، للحصول على القيم والاتجاهات المطلوبة.

ويمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف.

- إدارة تعايش التغيير

- إدارة تتوقع التغيير وتستعد له.

- إدارة تصنع التغيير

### المطلب الثاني: أشكال التغيير التنظيمي

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها التغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي للمؤسسات، ويختلف شكل التغيير إذا كانت المؤسسة حكومية أو قطاع عام أو قطاع خاص، أو مؤسسة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو مؤسسة مشتركة، أو غيرها من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات، ويمكن حصر هذه الأشكال فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- التغيير في ملكية مؤسسة حكومية أو محلية:

ويتم هذا الشكل بتغيير هذه المؤسسة إلى مؤسسة خاصة، أو شركة عامة أخرى، ومن أمثلة ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة كاملة، أو شركة مساهمة وطنية.

#### ب- التغيير في ملكية مؤسسة إلى مستثمر رئيسي واحد:

وهذا الشكل يطلق عليه اسم الخصخصة، أي تحويل المؤسسة إلى ملكية خاصة كاملة، وبالتالي يتغير الشكل المؤسسي تماماً وينتقل إلى القطاع الخاص.

#### ج- التغيير بالاندماج:

وهو اندماج بين عدة مؤسسات لغرض زيادة الكفاءة والاستفادة من الموارد البشرية لمواجهة التنافس، ويكون الاندماج إما كلي أو جزئي.

#### د- التغيير من الملكية الخاصة إلى الملكية الحكومية:

ويتم هذا سواء بالتأميم أو الاستيلاء، وهذا الشكل ينشأ عنه تغيير في الاستراتيجيات والأساليب الإدارية، بل حتى في نوعية القائمين بالإدارة، وشؤون التسيير حتى يمكن إحداث التغيير و تثبيت المؤسسة واستقرارها، وتحويل الخسائر إلى أرباح.

#### هـ - التغيير الاضطراري:

<sup>1</sup> محمد قمان، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية: 2004/2005، ص86.

من أمثلة هذا الشكل هو خضوع المؤسسة لتهديدات مستمرة لإحداث التغيير أو لضغوط مستمرة سواء من الداخل أو من الخارج، كمثال محاولة البعض شراء نسبة معينة من الصناعات الأساسية، أو محاولة السيطرة على مصادر التمويل في المؤسسات المصرفية المحلية أو الدولية.

ومن أنواع هذا الشكل نجد أيضاً التغيير المفروض بتغيير النظام السياسي أو الاقتصادي من نظام اشتراكي وديمقراطي إلى نظام اقتصاد السوق الحر والمفتوح.

#### **و- التغيير بالتقليد:**

ويتم هذا بتغيير أساليب العمل ونوعية العلاقات لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويعيب على هذا الشكل أن القائمين على هذا التغيير يهملون أن لكل مؤسسة ظروفها وثقافتها وقدراتها، وأن النظام الناجح في مكان ما ليس بالضرورة أن ينجح في مكان آخر، لأن هناك عوامل كثيرة تتحكم في هذا النجاح من ناحية التطور والمناخ الاقتصادي وغيرها من التفاعلات التي تكون غير معانة.

#### **ي- التغيير إلى الأفضل:**

تسعى العديد من الإدارات الحديثة إلى الوصول بمؤسساتها إلى الوضع الأفضل لها، لأن هناك أشياء يجب أن تحصل عليها بالجهد والاجتهاد وأفضل أنواع هذا الشكل هو الذي يأتي من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال، واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمي أو تشجيع الابتكار.

#### **م- التغيير بالخدع والوهم:**

عادة ما يكون هذا الشكل من التغيير، نتيجة لخطة محكمة هادفة إلى إيقاع الضرر بالمؤسسة والعاملين فيها، للاستفادة من مواردها والقضاء على قدراتها التنافسية. فعلى سبيل المثال استطاعت العديد من المؤسسات الخاسرة والراكدة النشاط في الولايات المتحدة أن تحل مشاكلها، بالدخول إلى الأسواق العربية بطرق وأساليب وصيغ وهمية وأصبحت مؤسسات ناجحة بالوهم وكثيراً ما يكون هذا النوع مخططاً من فترة سابقة<sup>1</sup>.

### **المطلب الثالث: أساليب التغيير التنظيمي**

يمكن القول بأن أساليب التغيير لا تخرج عن الأساليب التالية:

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق، ص 260- ص 265 .

### أ- التغيير المتدرج:

هو التغيير الذي يحدث بفعل شخص، أو إدارة، بطريقة بطيئة، وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تدبذبات بسيطة. قد يشارك في هذا التغيير عدد من الأفراد (قل أو أكثر). لكن العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق، وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية وخفض النفقات، وتنمية وتطوير الموظفين.

### ب- التغيير الجذري (المتطرف):

يتميز هذا النوع بأن يكون مفاجئاً، وله آثار مشهودة، فمثلاً قد يحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها. وقبل انتهاء هذا النوع من التغيير لابد من النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان. كما يجب استعراض الخيارات تفصيلاً للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد.

### ج- المزج بين الأسلوبين أو التغيير المرحلي<sup>1</sup>:

عند تطبيق التغيير، قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم، كتطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل تزامني، وإدخال تحسينات قليلة على العمليات وكيفية سيرها، وفي ذات الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداث التغيير بفعالية.

### المبحث الثالث: أسباب، مجالات واستراتيجيات التغيير التنظيمي

حيث أن التغيير قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات، سياسية، علمية، تكنولوجية، تشريعية، واقتصادية، واجتماعية. وحيث أن المؤسسة خلية من خلايا المجتمع، لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات، وتدفعها إلى التخطيط لبرامج تغييريه لمواكبة التحولات الخارجية والداخلية.

وانطلاقاً من مقولة " لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير"<sup>2</sup>، يقودنا هذا إلى القول، بأن كل مؤسسة يمكنها، أن تطبق التغيير المرغوب بإتباع الإستراتيجية التي تلاؤمها، بناءاً على ظروف المؤسسة، ومجال التغيير الذي تود أن تقوم بتغييره.

<sup>1</sup> نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير-دليلي انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م، ص 57.

<sup>2</sup> كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير- ترجمة سرور ابراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2000، ص45.



ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرض إلى:

- أهم أسباب التغيير الداخلية والخارجية.

- تحديد مجالات التغيير.

- التعريف بأهم الاستراتيجيات المنتهجة لإحداث التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: أسباب التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من أسباب التغيير الداخلية والخارجية، التي تحتم على المؤسسة التكيف والتأقلم، فقد تكون هذه الأسباب مواتية عندما تتيح للمؤسسة إمكانية التكيف مع هذه الظروف المتغيرة،

او تكون غير مواتية تقف كحجرة عثرة أمام المؤسسة.

أولاً- الأسباب الداخلية (القوى): نعني بالقوى الداخلية، القوى المحركة للتغيير،

والتي تكون داخل المؤسسة، ومن أهم الأمثلة على القوى الداخلية، ما يلي:

- 1 - تغيير في أهداف المؤسسة، رسالتها، وأغراضها<sup>1</sup>.
- 2 - تغيير في منتجات المؤسسة، التغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
- 3 - إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة ( الأتمتة الإدارية).
- 4 - تغيير في أسلوب الإدارة ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)<sup>2</sup>.
- 5 - الدمج أو شراء مؤسسات أخرى.
- 6 - عجز المؤسسة عن توفير القوى العاملة المؤهلة، وعدم تمكنها من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المؤسسة.
- 7 - تدني معنويات العمال، وكثرة الغياب نتيجة الأمبالاة، والإهمال لديهم، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم في العمل.
- 8 - تدني أرباح المؤسسة.
- 9 - تغيير في معايير العمل، وسياسات ولوائح المؤسسة.
- 10 - تعاظم الشكاوي وتزايد النقد الموجه للمؤسسة<sup>3</sup>، كدليل على وجود مشاكل داخلية تعاني منها هذه الأخيرة.

### ثانياً- الأسباب الخارجية:

وهي تلك القوى الصادرة من المحيط الخارجي للمؤسسة.

يعتقد معظم الكتاب والمفكرين والباحثين في التغيير والتطوير التنظيمي، أن القوى

الناعبة من خارج المؤسسة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية، لاتساع

مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وقد تعددت التصنيفات التي تناولت هذه

الأسباب، ونستطيع القول بأن أبرز هذه القوى والتغيرات الخارجية ما يلي:

### 1 - التغيرات التكنولوجية والثورة المعرفية والعلمية:

<sup>1</sup> احسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006م، ص 343.

<sup>2</sup> مصطفى أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص173.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، الإدارة والبيئة

يعتبر امتلاك المعرفة التكنولوجية مؤشراً مهماً في زيادة القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة. الأمر الذي يتيح لها تحقيق فوائض مالية عالية<sup>1</sup>. فقد أدت الثورة المعرفية إلى إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل، كاستعمال الحاسبات الآلية، والكمبيوتر، والشبكة العالمية للمعلومات... الخ. وقد نتج عن الانفجارات العلمية، وسرعة توالي الاكتشافات تقادم المعارف، المهارات، والخبرات بسرعة رهيبية، تقادم سلع وخدمات المؤسسة، تقادم الأنظمة الإدارية والأساليب التنظيمية. كما أدت هذه التغييرات، إلى تغيير هياكل قوى العمل، فبدأت تغير من شكلها الهرمي التقليدي إلى الشكل المستطيل.

### 2 - التغييرات الاقتصادية: هناك متغيرات اقتصادية كبيرة وعلى رأسها:

#### ❖ الخصخصة:

إدارة المنظمات العامة في ظل التخصيص، يحتاج إلى فلسفة وفكر إداري جديد، ويستخدم أساليب وطرق عمل جديدة ومبدعة، بما يضمن نجاح هذه العملية، ومواجهة التحديات الناجمة عن ذلك.

#### ❖ المنافسة:

التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، والتحول من المنافسة المحلية إلى العالمية<sup>2</sup>، وزيادة حدة المنافسة، مما يتطلب من المؤسسة الاستجابة بسرعة، لكل صورة من صور المنافسة حتى لا تتقلص حصتها السوقية مما يعرضها لانخفاض أرباحها وأحياناً قد تصل إلى حد الخسارة<sup>3</sup>.

❖ الشركات متعددة الجنسية: اتساع نطاق أنشطة الشركات متعددة الجنسية، وزيادة نفوذها وقوتها. وظهور التكتلات الاقتصادية، كالسوق الأوروبية المشتركة.

❖ حرية ومرونة تحويل وتحريك رؤوس الأموال بكل يسر وبساطة.

### 3 - التغييرات السياسية والقانونية:

كإتحاد الألمانيتين الشرقية والغربية، وهدم سور برلين، انهيار الإتحاد السوفيتي، وزوال النظام الشمولي، وإصدار قوانين جديدة، يتطلب من المؤسسة التكيف معها مثل حدوث التعديلات والتغييرات في قوانين التصدير والاستيراد، الضرائب، النقد، الاقتراض<sup>4</sup>.

4 - التغييرات الاجتماعية، الثقافية، والديموغرافية: حدوث تغييرات كبيرة، في قيم المجتمع، الأعراف، العادات، التقاليد، المعتقدات، الاتجاهات، الثقافة السائدة، مستوى التعليم، ونوعيته.

<sup>2</sup> براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 238.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق، ص 281.

<sup>3</sup> مصطفى أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 40.

فالأجيال الجديدة تحمل قيما تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة، مما نشأ عنه ما يسمى " بصراع القيم " ، وهذا الاحتدام من شأنه أن يؤدي إلى الإضرار باستقرار المؤسسة.

تغير في رغبات المستهلكين، في أذواقهم، ودخولهم.

5 تزايد ضغط الجماعات المنظمة: مثل جماعة حماية المستهلك.

6 تغيرات تنظيمية عالمية : منها التغيرات التنظيمية الهيكلية في المستويات

التنظيمية، وفي محتويات الوظيفة، والعلاقات والمشاركة، وأساليب الاتصال،

واتجاهات جديدة في ترتيبات العمل والاتجاه إلى تكنولوجيا العمليات وليس تكنولوجيا المنتجات، والاستثمار المتعاضم في البشر، والعمل الجماعي وتعدد أشكاله.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

بمأن المؤسسة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة نظم جزئية متصلة وتؤثر

على بعضها البعض، وبمأن التغيير في أحد أجزاء المؤسسة يؤثر على الأجزاء الأخرى للمؤسسة.

فمثلا إدخال نظام كمبيوتر يؤثر على النظام الجزئي الهيكلي وعلى النظام الاجتماعي وعلى النظام الجزئي للأهداف وللإدارة.

وقد أوضح Leavitte هذا التفاعل بين أجزاء المؤسسة المختلفة أي بين المستوى

التكنولوجي والهيكل التنظيمي، والواجبات والأدوار والأفراد، بمعنى أن أي تغيير في

أحد هذه العناصر تمتد آثاره إلى الثلاثة عناصر الأخرى، لذلك فإنه عند إحداث

التغيير للتكيف يجب أن ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء متصلة

متفاعلة، وبذلك نكون أكثر استعدادا للتعامل مع النتائج المتوقع حدوثها في الأنظمة

الجزئية الأخرى، وبتحديد هذه التغيرات ومعرفة آثارها تستطيع المؤسسات أن

تتكيف بنجاح مع العوامل البيئية المحيطة.

وعادة ما تتمثل أهداف إحداث التغيير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالمجالات

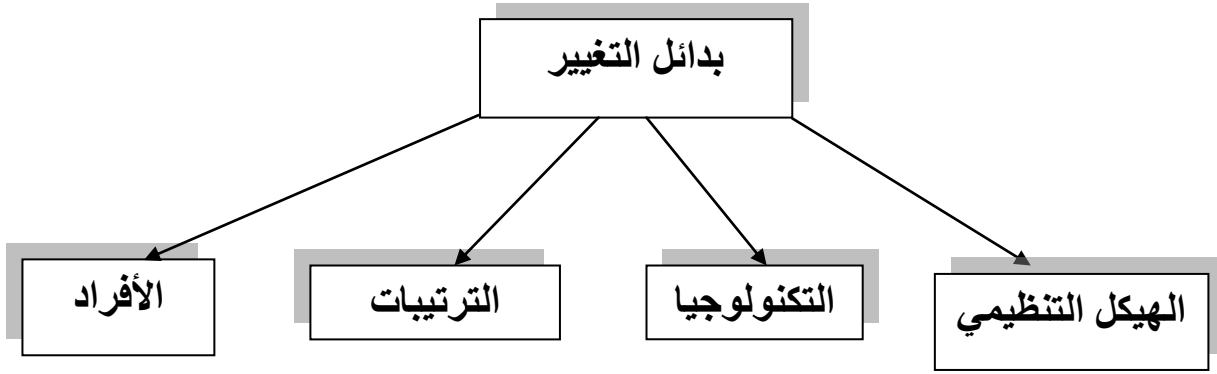
الرئيسية الآتية:

الأفراد وجماعات العمل، الهيكل التنظيمي، الترتيبات المادية (الإستراتيجية)

التكنولوجيا.

### شكل رقم (1-2) بدائل التغيير

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق، ص 281- ص 282.



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق، ط1، 2003، ص349.

يقول Leavitt أن معظم التغيير الذي قد يحدث في كل أجزاء المؤسسة قد يتعلق بإستراتيجيتها، أو بهيكلها وتصميمها التنظيمي، أو بالتقنية والعمليات الخاصة بها، أو في الأفراد العاملين لديها<sup>1</sup>. والجدول أدناه يشمل ملخصاً لهذه المجالات، وسوف نقوم فيما بعد بالتعرض لكل مجال بشيء من التفصيل.

الجدول رقم (1-2): مجالات التغيير التنظيمي

| التغيير الاستراتيجي  | التغيير البنائي (الهيكل)  | التغيير التكنولوجي   | التغيير الإنساني  |
|--|---|--|---|
| - إستراتيجية المؤسسة<br>- إستراتيجية النشاط<br>- الإستراتيجية الوظيفية | - مكونات البناء التنظيمي<br>- التصميمي التنظيمي<br>- نظام المكافآت<br>- تقييم الأداء<br>- نظم الرقابة | - المعدات<br>- تصميم العمل<br>- تتابع العمل<br>- الأوتوماتية<br>- نظام معالجة المعلوما | - المهارات<br>- الأداء<br>- الاتجاهات<br>- الإدراك<br>- السلوكيات |

المصدر: علي الشريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة، 1998م، ص330

### 1- التغيير الاستراتيجي:

قامت العديد من المؤسسات الكبرى بالتغيير الاستراتيجي، والذي يكون بتعديل المؤسسة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية، أو الخارجية للمؤسسة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع، أو الهجوم، أو الثبات، أو بتغيير المؤسسة لواحدة من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير RD، أو الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

### 2- التغيير البنائي (الهيكل):

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص317.

<sup>2</sup> علي الشريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص330.

## إن الهيكل التنظيمي

يعني: " الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التسويقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة".<sup>1</sup> كما يعرف التغيير البنائي بتغيير التركيب، أو تغيير الهيكل التنظيمي. فالهيكل التنظيمي الحالي يمدنا بالوظائف التنظيمية الموجودة حالياً بالمؤسسة، من المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى مع ظروف المؤسسة وتطورها.<sup>2</sup> التغيير في البناء التنظيمي يعتبر ضرورة في بعض المنظمات، وذلك لعوامل منها النمو والانتشار، ولذلك تقرر الإدارة العليا تغيير التنظيم إلى التنظيم المصنوعي مع إعادة التنظيم وذلك استجابة للتغيير الذي يحدث سواء في الإستراتيجية أو العمليات أو النمط الإداري أو في الفلسفة التي تؤمن بها المؤسسة، مما ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبناء فرق العمل.<sup>3</sup>

حيث أن تغيير كلاً من الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة صميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية،... تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المؤسسة إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، وهو ما يطلق عليه إعادة التنظيم. كما يمكن أن تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي، كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو تغيير نظام الأداء والرقابة.

### 3- التغيير التكنولوجي:

تعرف التكنولوجيا ب<sup>4</sup>: التكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات و الوسائل و المعارف التطبيقية في الصناعة، و هذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم و تطبيقاته في الصناعة و الاستعمال، و منها ما هو مرتبط برأسمال البشري -معرفة كيفية العمل و الإنتاج- و هي معارف منظمة و مشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد "إمكانيات و طاقات و معارف"، تسمح لهم بتوجيه الآلة و تنظيم الإنتاج. و هي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع و في إنشاء سلع جديدة".

إن التغيير التكنولوجي هو " سعي المؤسسة لامتلاك أدوات عمل تساهم في تعجيل تطورها، ومسايرتها للتقدم الاقتصادي، وتجدر الإشارة هنا أن التغيير التكنولوجي لا

<sup>1</sup> راوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، شبكة النبا المعلوماتية-الأحد/22/نشرين الأول /2006-28/رمضان /1427،

<http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm> consulté le 12/09/2007 heure11:23

<sup>2</sup> محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 68.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر التوزيع، 2001، ص 220- ص 221.

<sup>4</sup> بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 04.

يقتصر على اقتناء وسائل الإنتاج فحسب، بل يتعلق أيضاً بنقل النماذج التسييرية التي تمس العنصر البشري بطريقة مباشرة.<sup>1</sup>

ويتم بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجي المتاحة، ونظم معالجة المعلومات،... الخ.

والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المؤسسة، فاقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينجر

عنه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل ومنه تغيير في العلاقات بين العمال، وظروف العمل المادية، تغييرات في الأجور والرواتب... الخ. إن أغلب الدراسات القديمة في الإدارة والسلوك التنظيمي كانت تهدف لتغيير التكنولوجي.

" فقد سعت الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين لإدخال تغييرات تعتمد على دراسة الوقت والحركة بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة العلمية الإنتاجية، أما اليوم فإن التغييرات التكنولوجية الأساسية تتضمن اعتياداً، إدخال معدات وأدوات أو أساليب جديدة في العمل كالحواسيب"<sup>2</sup>.

### 5- التغيير الإنساني:

يرى بيدين (Bedein 1984) أن " التنظيمات، كما هو بديهي، مسيرة من طرف كائنات بشرية، وليس من طرف آلات " <sup>3</sup> فلإنسان هو العنصر الموجه لحركة التنظيم الإداري ويلعب السلوك الإنساني في المؤسسة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف إحداث التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجاحه، ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم،

أي الاستغناء عن العاملين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية<sup>4</sup>.

- التغيير النوعي للأفراد: أي تغيير طريقة تفكيرهم والسعي إلى إقناعهم بتقبل الصورة الجديدة المتغيرة، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية، وتطبيق نظم المكافآت والجزاء. وربما كان تغيير الأفراد على هذا النحو هو أصعب صور التغيير. أما عند علي الشريف، فإن التغيير الذي يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة، يتم من خلال إدخال التغيير في مجالين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> N.Safir, Essais d'analyse sociologique, Alger, Ed OPU.ENAL, 1989, p274.

<sup>2</sup> دوجلاس ك، سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة، أترك للطباعة والنشر، ط01، 2001، ص92.

<sup>3</sup> بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، وهران، دار الغرب للطباعة والنشر، بدون سنة نشر، ص153.

<sup>4</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص380.

1 - المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل:

أ - الإحلال: أي التخلي بشكل نهائي عن العاملين الحاليين، واستبدالهم بأفراد قادرين على

تحقيق مردودية أعلى.

ب التحديث التدريجي للعاملين : بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين ب المؤسسة، بهدف تحسين أدائهم للعمل، من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2 - الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال

الاتجاهات والإدراك والتوقعات للمديرين، ويطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح "التنمية الإدارية"، وتعرف التنمية الإدارية على أنها " استثمار في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المؤسسة للعمليات المستمرة، لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهمات المعقدة في الحاضر والمستقبل"<sup>2</sup>، أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين، فهذا التغيير يطلق عليه اصطلاح " التطوير التنظيمي" وهو الموضوع الذي نكون بصدد تناوله في الفصل الثاني .

وتعد الاتجاهات من أكثر المفاهيم السلوكية أهمية في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، وهذا ما أدى إلى وجود كم هائل من البحوث والدراسات المنشورة حول الاتجاهات ووجود العديد من المؤلفات التي تناولتها بالتحليل والمعالجة، ورغم ذلك فإن هناك اختلافا كبيرا بين الباحثين حول الاتفاق على إيجاد تعريف لمصطلح الاتجاهات ، ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات غير ملموسة وبالتالي لا يمكن رؤيتها ولكن يمكن استنتاجها، كما يرجع غموضها إلى تداخلها مع بعض المفاهيم الأخرى مثل: الآراء، المعتقدات، القيم. ونستطيع أن نقدم التعريف التالي للاتجاهات "الاتجاهات شيء ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد و علاقاتهم في العمل و نحو الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين, و لكن من المهم في كثير من المواقف و بالنسبة لكثير من لقضايا أن نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين, مثلا عند إدخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلا. و ترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم اتجاهها, أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 35: خريف 2007 ، <http://www.ulum.nl/c130.html> consulté le 10/05/2007 heure 9:30.

<sup>2</sup> علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقين للإستثمارات

### المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

إن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سوءاً كان مخططاً له بصورة مسبقة متأنية،

أو بصورة مفاجئة، يعتمد على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه.

**أولاً- الاستراتيجيات الممكن اعتمادها:**

من بين الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير ما يلي:

#### 1- إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعد من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير، سواءً كان مخططاً له أو مفروض. وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة العمال، ورغبتهم بالمشاركة، ثقافة المؤسسة، التشجيع المستمر. وضماناً لنجاح إستراتيجية التغيير المتدرج، يمكن استخدام الأساليب الآتية:

#### 1-1 المشاركة واسعة النطاق:

تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة، حيث يمكن السماح للأفراد المعنيون بالتغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد كيفية إحداثه، وهذا ما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذه.

#### 2-1 المشاركة المركزة:

تكون الحاجة للتغيير مرتفعة، ودرجة مقاومته منخفضة. في هذه الحالة لا يوجد للمدير الوقت ليشرك جميع العاملين، وهذا ما يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهتمون في نجاح عملية التغيير عن طريق إشراكهم في هذه العملية.

#### 3-1 أسلوب الإقناع ( التوعية):

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون درجة المقاومة عالية، ودرجة الإلحاح منخفضة.

إلا أن الحاجز الرئيس بالنسبة لهذا الأسلوب عدم اقتناع الأفراد أو المؤسسة ذاتها بضرورة التغيير،

أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. وتعتبر التوعية، التثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير من السبل المستعملة من طرف القادة للتقليل من مقاومة التغيير، إضافة إلى استخدام التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.<sup>1</sup>

2-4 أسلوب الإكراه: يستخدم هذا الأسلوب في حال وجود ضرورة ملحة للتغيير، ووجود مقاومة عالية. وتكون هذه الحالة عندما يرى القائد أن الطرق الإقناعية لا تفيد، وأنها تستغرق وقت طويل.

لا بد في هذا الأسلوب المداومة على الاتصال بالعاملين لتكون الأهداف واضحة، والرؤية مشتركة لأهمية التغيير. ويمكن تمثيل الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص354.



الشكل رقم (1-3): استراتيجيات التغيير المتدرج

|        |                    |      |              |        |
|--------|--------------------|------|--------------|--------|
| مرتفعة | مرتفعة             | درجة | منخفضة       | مرتفعة |
|        | الإجبار            |      | مشاركة واسعة | درجة   |
|        | الإقناع أو الإجبار |      | مشاركة مركزة | الالاح |
|        |                    |      |              | منخفضة |

ر: محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص211.

2- إستراتيجية التغيير البنوي:

بعد إقدام الإدارة على هذا النوع من التغيير الذي يجب التخطيط له بعناية، تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين، أو قد يفقدهم وظائفهم. ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي، يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:

2-1 إستراتيجية البراعة القيادية:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، و المؤسسة لا تعيش في أزمة، ويبادر أحد القادة المتمتع بقدرة إدارية، وحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير محاولاً كسب تأييد العاملين لهذا التغيير، ويتطلب هذا الأسلوب قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

2-2 إستراتيجية الإقناع:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة في أزمة مدركة ومعروفة، من قبل جميع العاملين، وبالتالي وجود مقاومة منخفضة، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب، هي غرس الثقة في نفوس العاملين من أجل إقناعهم بمستقبل أفضل، وان التغيير المنوي القيام به هو الأفضل للمؤسسة و العاملين بها.

2-3 إستراتيجية الإلزام:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير مرتفعة، و المؤسسة ليست في أزمة، هنا يوصي بإتباع أسلوب الإجبار، اعدم وجود الوقت الكافي لإشراك العاملين أو إقناعهم بالتغيير، ويجب على قائد العمل أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

2-4 الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية، توشك على الوقوع في كارثة، فقد يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تفرضها الظروف لأنه عند استدعاء الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية للعامل.

ويمكن توضيح الاستراتيجيات السابقة من خلال الشكل التالي.  
الشكل رقم (1-4): استراتيجيات التغيير البنوي

|  |      |        |                 |
|--|------|--------|-----------------|
| مرتفعة   | درجة | منخفضة | مرتفعة          |
|  |      |        | درجة<br>الإلحاح |
| منخفضة: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص213. |      |        |                 |

ثانياً- اختيار إستراتيجية التغيير: من أهم العوامل المؤثرة في قرار إستراتيجية التغيير المناسبة، ما يلي:<sup>1</sup>

|                                       |                  |                      |   |
|---------------------------------------|------------------|----------------------|---|
| الأهداف<br>الاعتبار<br>مضمون<br>تحديد | البراعة الإدارية | الديكتاتورية القسرية | 1- أهداف التغيير:<br>ففي عملية تحديد<br>يجب الأخذ في<br>بعدين هامين:<br>الأهداف وكيفية<br>الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة<br>العاملين، |
|                                       | أسلوب إقناعي     | مشاركة مركزة         |   |

سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير. ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها.

### 2- الجهة المستهدفة Target of Change:

يتناول التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، الجماعة، المؤسسة.

إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير.

### 3- الموارد المتاحة Resources Available:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سابق، ص292.

لا بد من مجموعة من الموارد لمباشرة عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراره، أهمها:

القوى العاملة، المال، الأجهزة، المعرفة والخبرة، الوقت، وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجاً مختلفاً من الموارد .

#### 4- الفرص المواتية والقيود Opportunities and Limitations:

من الأمور الواجب تقييمها، الإمكانيات والفرص المتاحة، وكذا القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة.

#### 5- وسيط التغيير Change Agent:

وسيط/ وكيل التغيير هو مهني يساعد المؤسسة على إحداث التغيير، سواء باستشارة اهتمامها لهذا التغيير أو التخطيط له، أو تقييمه. قد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو مؤسسة، وقد يكون من داخل المؤسسة التي يشملها التغيير أو من خارجها. فوسيط التغيير، يمكن أن يكون عبارة عن خليط من أنواع مختلفة من المستشارين، بعضهم حاصل على شهادات عليا في إدارة الموارد البشرية، وآخرون يمتلكون خبرات شخصية تتعلق بعمليات التغيير في قطاع صناعي معين، ومن خلاله يقدمون استشارات خارجية الآن، وهناك فريق ثالث لديه خبرة إدارية عامة. هناك سؤال يطرح نفسه بقوة عند التحدث على وسيط التغيير، وهو: " ما هي المهارات والمعارف، والقدرات المطلوبة في وسيط التغيير، لكي يعمل بشكل حرفي وفعال؟ "

من بين المهارات والمعارف الواجب توفرها في وسيط التغيير ما يلي:<sup>1</sup>

- الإحاطة بكيفية تطبيق أساليب تطوير المؤسسة من مواقع مختلفة، ومزايا وعيوب كل أسلوب، مع الدراية الكافية بالبراهين البحثية المؤيدة لفعالية كل أسلوب.
- الالتزام بأعلى المستويات المهنية والأخلاقية، وذلك من خلال التخلي عن المشروعات التي تؤدي إلى نوع من حلول الوسط بحسب المعايير المهنية.
- القدرة على إنشاء شبكة عمل من أجل القيام باتصالات بناءة، والقدرات بين الأشخاص من أجل تطوير علاقات تعاونية ومنتجة مع تشكيلة واسعة من الأفراد في المؤسسة موضع الاهتمام.
- القدرة على استخراج المعلومات من الأفراد، والتي تكون من وجهة نظرهم مطلوبة للتغيير.

<sup>1</sup> نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير-دليلي انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، ( الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م)، ص 289-290.

- تقويم وتكامل المهارات، بحيث تكون قادرة على التمييز بين المعلومات، بحيث يتم دمج هذه البيانات للمعرفة السليمة بالقضايا التي تستحق التدخل لإجراء التغيير.
- مهارات التشخيص والتكهن، بحيث يعتبر التشخيص مرحلة هامة جدا يقوم بها خبير التغيير، لأنه على أساس نتائجها يتم وضع وصياغة خطط التغيير التنظيمي، و من خلال التشخيص يتم ترجمة الكم الهائل من المعلومات إلى استراتيجيات للتدخل، وخطة عمل مقترحة، وعادة فإن النقاط التي يريدوا مدراء المؤسسات تغييرها، تتشابه إلى حد ما مع التشخيص الذي قام به خبير التطوير التنظيمي الماهر.
- في آخر هذا المطلب نستطيع القول، بغض النظر عن الإستراتيجية التي يتم اختيارها، يرى الكاتب أرجايرس<sup>1</sup> Argyris:  
أن أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية تعتبر جزءاً رئيسياً من أي نشاط تغيير في المؤسسة:
- الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدونها سيكون من الصعب على المؤسسة المهتمة بالتغيير التعلم، كما يصعب على وسيط التغيير تقديم المساعدة الناجحة؛
- الاختيار الحر المبني على المعلومات؛
- التزام المؤسسة بالتعلم والتغيير، والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص355- ص356.

## خلاصة

يقول حازم الببلاوي: {إن التغيير ليس مناقضاً للاستقرار بل قد يكون أهم

مقوماته،

إذ الاستقرار ليس معناه الجمود و عدم التغيير بل معناه التلاؤم بين الظروف والأوضاع والنظم والقواعد، وكما أن النظم والقواعد في تغير مستمر، وهكذا ينبغي أن تكون النظم والقواعد، لأن عدم مسايرة هذه الظروف والأوضاع يولد المصادمات والانفجاريات و بالتالي تهديد أسس الاستقرار<sup>1</sup>.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، بأسلوب علمي مدروس.

كما ينبغي أن تسترشد إدارة المؤسسة بذوي الخبرة في مجال التغيير وإدارته، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات وإدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة"، فأهمية التغيير باتت تكمن في كونه من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، التي باتت متأكدة أن التغيير أصبح أمر مفروض، وضروري، ولا بد منه، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص22.

### تمهيد

بعد تطرقنا إلى التغيير التنظيمي، في الفصل السابق، سوف نخصص هذا الفصل لأحد مداخل التغيير التنظيمي، وهو التطوير التنظيمي. فقد أصبح التطوير التنظيمي من عوامل نجاح مختلف المؤسسات وتقدمها، كونه أصبح مطلباً رئيسياً في مختلف المجالات لكي تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات السريعة في هذه الحياة. وقد أشار أحد علماء التطوير التنظيمي (ريتشارد بيكهارد R.Beckhard) إلى أن محيط المؤسسات، بات يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فعلى المؤسسات الجامدة أو الساكنة أن تجد وسيلة دائمة تمكنها من تحديد نشاطها وقدراتها. فالتطوير التنظيمي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد (المهارية والفكرية)، وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة، وزيادة فعاليتها، كما يعمل على الموازنة بين أهداف الفرد، وأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تنمية روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات الخارجية، ومعالجة المشكلات الداخلية، بهدف إيجاد مناخ ملائم لعمل المؤسسة. والملاحظ أن مفاهيم التطوير ترتبط بالسلوك التنظيمي، لأنها ترى أن أساس التطوير التنظيمي، هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك وتعديله بما يخدم أهداف المؤسسة. ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا نعني بالتطوير التنظيمي، وما هو الفرق بينه وبين التغيير التنظيمي؟
- ماهي أهم مداخل، تقنيات، ونماذج التطوير التنظيمي؟.
- ماهي الخطوات العلمية، والعملية المتبعة، لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وفي ماذا تتمثل أهم معوقات تطبيق البرامج التطويرية؟.

### المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

يعد العمل الإداري عملاً مترابطاً ومتكاملاً، حيث لا يمكن الفصل بين أحد أجزائه من غيرها، ولهذا فإن التطوير التنظيمي نجده متداخلاً مع عدد من المفاهيم والعمليات الإدارية الأخرى، مثل التغيير التنظيمي (الذي سوف نحاول تبيان الفرق بينه وبين مفهوم التطوير التنظيمي)، والإصلاح الإداري، والتنمية الإدارية.. الخ، وهذا التداخل ضرورة لحاجة التطوير التنظيمي لكثير من العمليات الإدارية الأخرى، باعتبارها مكملة له وهي جزء لا يتجزأ منه.

### المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي

أولاً- الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي: قبل التطرق إلى موضوع التطوير

التنظيمي لابد من الإشارة إلى نقطة مهمة، تتمثل في الفرق بين التطوير والتغيير.

يعد التغيير والتطوير، واحدة من الثنائيات الإدارية التي تتعامل معها، ونعيشها في واقعنا الإداري، والتي ما يزال الكثير يخلط بينها رغم اختلافها. شأنها شأن العديد من الثنائيات الإدارية، ك القيادة والإدارة، وغير ذلك من الكثير من الثنائيات.

فكثيراً ما يستخدم لفظي التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان، ولا بد من التوضيح أن هناك فرقاً كبيراً بين التغيير والتطوير على اعتبار أن التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وأن الجمع بينهما قد لا يكون صواباً<sup>1</sup>، والتغيير يكون من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، في حين يكون التطوير في اتجاه واحد فقط، وهو من القمة إلى القاعدة.

التطوير يكون بتحريك وضع من طور حسن إلى طور أحسن. التغيير يكون بإحلال وضع مغاير مكان وضع سائد في النسق الإيجابي ذلك يعني إحلال وضع سليم مكان آخر غير سليم<sup>2</sup>. أي أن التطوير لا يكون لوضع غير سليم أساساً، إذ أن ما يبنى عليه يأتي تباعاً مثله لذلك كي ينشأ بناء جديد قابلاً للتطوير وجب أن ينشأ سليماً من جذوره .

<sup>1</sup>علي بن أحمد السبتي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، مقال من الملتقى الإداري الثالث، حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، 20-26 ففري 1426هـ، الجمعية السعودية للإدارة، محافظة جدة.

<http://www.al-watan.com/printit.asp?news=statenews&tdate=20061111> consulté le 11/11/2007, heure 12:30

<sup>2</sup> صادق جواد سليمان، "العرب أمام مقتضيات التغيير والتطوير"، 06 نوفمبر 2005،

<http://www.geocities.com/erosianmaster/Erosiania020.html> , consulté le 17/11/2007, heure 14:30.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ولقد خالصنا إلى اعتبار التطوير هدف نهائي لأي مؤسسة، شأنه في ذلك شأن إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة عندما تستخدم كوسائل لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب في أي مؤسسة. فلفظ التغيير مازال موضوع خلاف بين الباحثين، فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وهناك من يطلقون عليه التطوير التنظيمي، والأغلبية أصبحت تستخدم لفظ التطوير وذلك باعتباره واحداً من أساليب التغيير المخطط، فالتغيير التنظيمي بذلك يعتبر أشمل وأعم من التطوير التنظيمي. وهو عملية الانتقال الجذري أو التدريجي من وضع راهن إلى حالة جديدة، وقد يشمل كثيراً من النواحي، كإستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الجانب التكنولوجي، وكل ما يتعلق بالجانب الإنساني كاتجاهات ومهارات الأفراد، في حين يعد التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير، ويركز على يركز كثيراً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المجال الإنساني، أي الأفراد، دون إغفال المجال التكنولوجي، وهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية كما أسلفنا الذكر، عن طريق تدخل مخطط من الإدارة مستخدمة مبادئ العلوم السلوكية. لكن في المقابل فكلاً من مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يعطيان معاني متماثلة من ناحية الأهداف، كما أورد محمد حسن في العديد من التعاريف، من حيث أنها: "تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدررة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة المتطلبات البيئية"<sup>1</sup>. وبالتالي فنحن نظور من أجل أن نغير، أو نغير من خلال المدخل السلوكي وهو التطوير التنظيمي.<sup>2</sup> الذي عرفه Wendell French بأنه "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له."<sup>3</sup>

ثانياً- تعريف التطوير التنظيمي:

أ - التطوير التنظيمي في اللغة: التطوير في اللغة، يعني التجديد والتحديث والتعديلي، يقال جد يجد فهو جديد، واستجده أي صيره جديداً فتجدد، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه. أما التنظيم في اللغة: مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء لآخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم، والتطوير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسينه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص344.

<sup>2</sup>محمد الحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي-مدخل إسلامي مقارن، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط1، 2000، ص45.

<sup>3</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص343.

<sup>4</sup>فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص12.



## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ب - التطوير التنظيمي في الاصطلاح: بالرغم من وجود اختلاف كبير حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته، بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي - ويرمز له اختصاراً بـ Organizational Development O.D - تشير إلا أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير Change Interventions، والمهارات والنشاطات، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة لتكون أكثر كفاءة. بالرغم من سهولة هذا التعريف، إلا أن الاختلاف في كيفية تحديد مجموعة الوسائل محددات الكفاءة والفعالية يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي. ومن خلال اطلاعنا على عدد من التعاريف لمفهوم التطوير التنظيمي، وجدناها تتفاوت فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات و بين التركيز على التنظيم و البيئة التنظيمية.

يرى عامر الكبيسي بأن تعاريف التطوير التنظيمي تتبنى مضموناً موحداً، ولا تطرح منهجية محددة ، ولا تركز على مدخل بعينه، وإنما تجمع بين الأهداف والأدوات، وبين الغاية والوسيلة، وبين الكفاءة والفاعلية، وبين المؤسسة والعاملين .. فالتطوير تغيير Change عند أحدهم وتحسين Improving عند آخر وهو تجديد Renevel عند ثالث وتحديث Modernisation عند رابع ونفوير أو إصلاح عند آخرين<sup>1</sup>. وفيما يلي استعراض لأهم التعريفات.

يعرف (بنس) التطوير التنظيمي بأنه: " الاستجابة للتغيير، و أنه إستراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المفاهيم و المواقف، و القيم، و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التقنية الجديدة، و التحديات المحيطة، و معدلات التغيير غير المعقولة."<sup>2</sup>

نجد أن بنس قد ركز الشكل التنظيمي للمؤسسة، أكثر من تركيزه على العنصر البشري أفراداً وجماعات.

ويرى (ريتشارد بيكهارد R.Beckhard) أن التطوير التنظيمي " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نشأة التطوير التنظيمي ورواده الأوائل

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-770.html> consulté le 10/11/2007, heure 14:50

<sup>2</sup> فهد بن ناصر الصفيان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup><http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-30301.html> consulté le 3/12/2007 heure 11: 15.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ويعرف (الغمري) التطوير التنظيمي على أنه " محاولة لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المؤسسة ، بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية"<sup>1</sup>. نجد الغمري قد ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، والغرض من التطوير التنظيمي عنده هو تحسين الأداء.

بينما ربط (عبد الباري درة) بين التطوير التنظيمي والكفاءة الإنتاجية وبيئة العمل داخل المؤسسات والنمط القيادي السائد، فعرفه بأنه: " السعي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية."

على الرغم من عدم وجود اتفاق على حدود هذا الحقل، إلا أن الممارسات توضح ما يجب أن يبقى وما يجب أن يحدف، هذا الاختلاف لا يعتبر معوق حقيقي إذا أخذنا في الحسبان تطور هذا الحقل، وأن هناك مفاهيم أساسية للحقل كما أوضحته التعريفات السابقة. ومن التعريفات الشاملة الموضحة لمفهوم التطوير التنظيمي، ما قدمه كل من فرنش و بل (French & Bell) من أنه: " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات، من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المؤسسة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق، باستخدام دور المستشار أو الخبير"

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف للتطوير التنظيمي: [ هو استجابة مخططة، طويلة المدى، للتغيرات البيئية التي يعمل بها التنظيم بهدف زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل، وتطبيق ممارسات جديدة، وتكون هذه الاستجابة مبنية على، تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال بينهم، لإيجاد الحلول، ومعتمدة على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية، وقائمة على فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي. ]

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص12.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي، يستلزم منا القيام بالشرح و لو بشكل مختصر للعناصر المشتركة بين التعاريف المذكورة سابقاً.

### 1 التطوير هو خطة طويلة المدى ..

لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف و خطط و ممارسات الإدارة في يوم و ليلة، فخطة التطوير تأخذ على الأقل سنة.<sup>1</sup> عبر فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمس سنوات فهناك الكثير من الاعتبارات التي تحتاج وقت طويل و تتطلب جهد كبير لانجازها، كتغيير السلوك الإبداعي للعاملين، أو تحسين صورة العملاء والمستهلكين عن المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2 حل المشاكل و تجديد الممارسات...

هدفنا هو تقوية جهود الإدارة في مواجهة مشاكلها. و هذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز الإدارة لحل المشاكل و التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه الإدارة. و هذا الأسلوب المتحيز يتشكل من الإدارة و الإجراءات التي تكفل للإدارة تحديد المشاكل و اشتراك أجهزة الإدارة في وضع حلول، و أسلوب لاختيار و تطبيق الممارسات الجديدة و خطط متابعة و تقييم الممارسات الجديدة.

### 3 مجهود تعاوني للإداريين..

بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين و تنمية أواصر الاتصال و التنسيق بينهم.

و على الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في الإدارة هي مشكلة الإدارة كلها، و ليست مشكلة تخص جزء معين منها. و تعاون الإداريين في جمع بيانات عن مشاكلها و تحليلها، و اقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التطوير، و من ضمن هذه الاتصالات، و الاجتماعات و اللجان والتقارير المشتركة بين الإدارات و بين الأخصائيين.

### 4 التأثير بيئة الإدارة..

باعتبار المؤسسة نسق مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل بها، فإن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل و لتجديد ممارسات الإدارة يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر هذه البيئة، و كيف تؤثر ممارساتها.

<sup>1</sup> إدارة في إدارة، مرجع الكتروني سبق ذكره.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص432

### 5 التدخل الخارجي..

يعمل الطرف الخارجي مثلاً على تشخيص المشاكل، و تدريب العاملين على تطوير أنفسهم و حل مشكلاتهم و على اقتراح بعض أساليب التطوير. و يعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشكلة، و كفاءة الإداريين، و على فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

### 6 التطبيق العلمي للعلوم السلوكية..

يعني استناد المؤسسة في جهودها للتطوير على جمع معلومات عن المشاكل و الاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، و الاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول و جمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة و تقييمها، و تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية و الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، و تطوير مهاراتهم و استعدادهم للتعلم و تقبل التغيير، و تطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض و الثقة في النفس و المبادرة و الابتكار.

### ثالثاً- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

#### أ- مصطلح التطوير التنظيمي:

جدير بالذكر أن مصطلح التطوير التنظيمي لم يأت من فراغ، كما أنه لم يظهر دفعة واحدة، بل سبقته مصطلحات عديدة كانت تدعو للتغيير والتحسين، منها مصطلح الإصلاح الإداري، والتنمية الإدارية، والعصرنة الإدارية، وإعادة التنظيم.. الخ.

يرى فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التي أجريت و المفاهيم التي استخدمها الباحثون " بليك Blake و شيرد Sheperd و موتون Mouton و مكركور McGregor، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك و موتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956م،

و قد استخدم هذا المصطلح شيرد و بليك فيما بعد. و أثناء تدريب الـ T.Group تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكركور McGregor و بيكارد Bechard. لأن ذلك يعني على حد قول بيكارد " جهداً منظماً و شاملاً للتغيير."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 264

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

### ب- مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، نظراً لمواجهتها لكثير من المشكلات التنظيمية، حيث ظهرت العديد من المحاولات الرامية إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات.

ويعد المجتمع الصناعي المتقدم، الموطن الأساسي في نشوء فلسفة التطوير التنظيمي، نظراً لتمييز بيئة العمل الخاصة به بالمشكلات المختلفة، إضافةً إلى التطور الحاصل في هذا المجتمع عبر مراحل زمنية من خلال التقدم التقني خاصة في مجال الصناعة، مما أوجد فلسفة التطوير التنظيمي كرد فعل لمواجهة هذه التطورات و المشكلات.

لقد عاش المجتمع الصناعي في مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين في ظل العديد من النظريات التنظيمية و المدارس الإدارية، و التي عجزت في مجموعها عن إيجاد الحلول للمشكلات التي عانى منها المجتمع الصناعي، و التي مرت به فترات من الازدهار ثم الكساد و خاصة بعد أن خاض هذا المجتمع حربين عالميتين أثرت على مسيرة العمليات الإنتاجية للمنظمات.

و بدأت ملامح التطوير التنظيمي المستقلة تظهر في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين، ويعزى ذلك إلى نشوء حركة العلاقات الإنسانية و المتمثلة في تجارب هوثرن Howthorn التي أجرها إلتون مايو Elton Mayo و كذلك من جاء بعده مثل: بيرجر و ديكسون Berger & Dickson من خلال ملاحظاتهم العملية، حيث توصلوا إلى نتائج حول ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري المؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

و من خلال هذه التجارب فإن التطوير التنظيمي أصبح ملازماً لمفهوم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، حيث حاول العديد من العلماء من خلال أبحاثهم العمل على تطوير التنظيمات، و النظر إلى الإدارة و إلى موظفيها كعناصر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، و مع انتشار الآراء و النظريات التي توصل إليها علماء الفكر الإداري في محاولة لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات بمختلف أحجامها، فإن التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات كان الهدف الرئيسي لرفع الكفاءة الإنتاجية. و يمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي في تتبع المراحل التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> فهد بن ناصر الصفيان، مرجع سبق ذكره، ص26- ص27

### المرحلة الأولى:

و هي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها.

كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية، و لكن مع توفر الموارد المادية و البشرية و كبير حجم المؤسسات و انتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث، و مفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطويرا لإدارة و أساليب العمل، و أصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي.

### المرحلة الثانية:

و هي مرحلة الفكر الكلاسيكي، و الذي من خلال أفكار رواده أعطوا الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، و شمل ممارسات و تطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية. و كان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة، هو إهمال أحاسيس و مشاعر العنصر البشري، و الذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي و العمل بصفة عامة.

### المرحلة الثالثة:

مرحلة المدرسة السلوكية، و قد برزت أفكار هذه المدرسة تجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، و أهمية دوره في العملية الإنتاجية. كما أكد أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يشمل التطوير التنظيمي الأفراد و توجيههم نحو الاتجاه الأمثل، و كان ذلك بسبب التجارب المخيرة التي أجراها رواد هذا الاتجاه مما أوجد مفهوماً أعمق للتطوير التنظيمي للمؤسسات.

### المرحلة الرابعة:

و هي مرحلة صادفت ظهور أسلوب التدريب المخيري Sinsitivity Training في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، و ذلك بعمل اختبارات على مجموعات أفراد العمل و إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، و جاء بعد ذلك أسلوب البحث الإجرائي بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة، و جمع المعلومات لحل المشكلات الإدارية.

### المرحلة الخامسة:

و هي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر. و هي الفترة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية و السلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، و كان من أبرز رواد هذا الاتجاه سايمون Simon و تشستر برنارد Bernard Chester.

و قد قدم أصحاب هذا الاتجاه إسهامات متطورة في عمليات صنع القرارات الإدارية، و كذلك الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية.

و شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، و هذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة و ما تقدمه من مدخلات و درجة التفاعل بينها. و هذا الاتجاه ساهم بشكل كبير في التطوير التنظيمي حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية و غير الرسمية.

و هكذا توالى الاتجاهات الإدارية في العصر الحديث، و التي تعد امتدادا للجهود الإدارية السابقة، ساعية لتحقيق التنمية الإدارية، و الوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية. و انتشرت النظريات الإدارية كنظرية و التي تمارس في اليابان، و أسلوب الإدارة بالأهداف و إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

و لعل أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو التركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات، و ذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي، و مفهوم النظم، و كذلك أهمية التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي.

و خلاصة لما سبق نستطيع القول: بدأت ملامح التطوير التنظيمي المستقلة تظهر في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين، و تبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل في نهاية الستينات و بداية السبعينيات عل انه عملية مخططة واسعة النطاق، تدار من القمة من أجل فعالية و صحة المؤسسة باستخدام العلوم السلوكية، من خلال تطبيق خطة طويلة الأجل لتحسين الجوانب التنظيمية و إعادة تحديد العمليات بواسطة الإدارة الجماعية لثقافة المؤسسة و بالاعتماد بصفة خاصة على منهجية البحث التطبيقي.

و نستطيع القول كذلك، إن حركة الO.D قد ولدت في رحم العلوم السلوكية التطبيقية و علم النفس الاجتماعي و ما تمخضت عنه التجارب المختبرية لمراكز التدريب المتخصصة في البحوث المسحية و بحوث الجماعات الديناميكية. و لا يمكن أن ينسب مصطلح التطوير التنظيمي لشخص دون غيره و ذلك لتعذر إثبات من هو أول المناادين به أو الداعيين إليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نشأة التطوير التنظيمي ورواده الأوائل، مرجع اليكتروني سبق ذكره.

### المطلب الثاني: نظريات التطوير التنظيمي:

من الضروري حين تناول موضوع مثل التطوير التنظيمي، مراجعة النظريات التي عاجلت هذا الموضوع، بحيث يمكن تصنيف هذه النظريات إلى: نظريات تقليدية ونظريات حديثة.<sup>1</sup>

أولاً- النظريات التقليدية: تركز النظرية التقليدية على مدخلين رئيسيين:

#### أ- المدخل الهيكلي:

وهو أكثر الاتجاهات شيوعاً، ومبدأه يقوم على أن عمليات التطوير التنظيمي، يمكن أن تحقق أهدافها إن روعي تخطيط وتصميم الهياكل، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية، وتحقيق التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي للاتصالات، ويؤكد هذا الاتجاه الأهمية، ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم.

كما يركز هذا المدخل على الجانب الساكن، أي انه يغفل أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً، ويركز على القيود الإجرائية ولا يضع الفرد في موقع مؤثر.

#### ب- المدخل القانوني:

يركز على وضع تشريعات قانونية محددة، تبين الحقوق، الالتزامات، الصلاحيات، والاختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة. لا يؤمن هذا المدخل بتأثير الإنسان وسلوكه وتوجهاته في عملية التطوير، ويحد بذلك من قدرات التجديد والإبداع لدى العاملين، كما انه لا يهتم بالبيئة وتأثيرها.

بالرغم من إغفال النظريات التقليدية للجوانب النفسية والاجتماعية والمادية للفرد، واهتمامها بجوانب أخرى، هيكلية، وقانونية، ورسمية.. الخ. إلا أن هذا الأمر لا يعني عدم إفادتها في التطوير بشكل أو بآخر، فهذه النظريات تؤكد سيادة القانون، وتساعد على البناء والتنظيم الجيدين، إلا أنها لا تفي باحتياجات التطوير ولا تدعم عملياته بالقدر اللازم، لذلك ظهرت النظريات الحديثة بأبعاد جديدة.

#### ثانياً- النظريات الحديثة:

مما لاشك فيه استفادة النظريات الحديثة من النظريات التقليدية، وأضاف تحسينات عليها، وتبنيها لمجموعة اعتبارات أهمها التحول من النظرة التقليدية للإنسان باعتباره سلبياً، وغير قادر على العمل، والنظر إليه نظرة شمولية من حيث القدرات والدوافع والاتجاهات، وأن القيادة لا يمكن أن تقوم بعملها دون الاستعانة بالأفراد للحصول على تأييدهم، واستخدام المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية بدلاً من اعتباره وسيلة سلطة أو جاه، وتخفيف أساليب الرقابة والتحكم،

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص38- ص39.



## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

واستبدالها بالتوجيه والإرشاد، علاوة على تنمية الاتصالات المفتوحة واعتبار المؤسسة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض. وتركز النظريات الحديثة على الاتجاهات التالية:

### أ - تخطيط وتطوير العنصر البشري:

وهذا بالتركيز على احتياجاته وقيمه وأفكاره، وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل، والتركيز على الإنسان باتجاهين التنظيمي وهو القدرات، والمهارات، والجانب الشخصي، وهو الأفكار والمبادئ.

### ب - تنمية المؤسسات:

من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير العمل باتجاه تحقيق الأهداف، وركزت على أساليب القيادة، وان الإنسان هو أساس الإبداع ومصدره، واغلب المشكلات في المؤسسات مصدرها الاتصال، لذا لا بد من تحسين طرقه، ولا بد من جعل العلوم السلوكية كإطار عملي للتطوير الإداري.

### ت - تحليل النظم:

وهو مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم متركب ويربط ويجمع بين أجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحد، وهذا يعد مدخلاً شاملاً لتخطيط التطوير، ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيئة في الحسبان، وستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة، ويقلل من هدر الموارد.

### ث - منهجية البحث العلمي:

باعتبار القرار الإداري من مستلزمات التطوير، فقد اعتمد المنهج العلمي لاتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة. وهذا يعني إتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها، وتحديد بدائلها، ويليها اختيار البديل، ثم التنفيذ والمتابعة.

نستخلص في الأخير، أن النظريات الحديثة تتجه إلى عدم اقتصار التطوير على جهود الأفراد وحدهم، أو الجماعات، أو الأقسام، بل تأخذ مفهوم التطوير الشامل لجميع نواحي التنظيم على اعتبار أن أجزاءه متداخلة متكاملة يجب تناولها جميعاً بالدراسة، والتشخيص، والتحليل، ومعالجة أوجه التطور للارتقاء بالتنظيم بشكل كلي.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص، افتراضات التطوير التنظيمي

أولاً- خصائص التطوير التنظيمي: يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى، من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1- الشمولية: وتعني الشمول لجميع العناصر، والاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي، وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المؤسسة

2- الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل، والمناخ العام للمؤسسة.

3- التدخل المخطط: لا يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

4- المشاركة: أي مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في التطوير، باعتبارهم المصدر الرئيس للقوة الدافعة للتطوير.

5- الطابع العملي: حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة تشخيص

المشكلة، ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة، والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

6- التوجيه نحو حل المشكلات: برامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية، موجهة نحو حل المشكلات التنظيمية، لتحسين الأساليب التشغيلية، وتحقيق أهداف التنظيم.

7- الحاجة لخبر التغيير: والذي يتولى تنفيذ وتنسيق عملية التغيير.

8- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم: يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير كيفية مواجهة المشكلات ووضع الحلول.

ويضيف الطحج، الخاصيتين التاليتين:<sup>2</sup>

9- استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم، من أهم سمات التطوير التنظيمي، حيث

يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية، وموارد مادية

وتكنولوجية، مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري، وإيجاد التوافق والانسجام بين كافة تلك العناصر.

10- الاهتمام بالقيم الإنسانية: تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي، يسوده

التعاون والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المريع، مرجع سبق ذكره، ص16- ص17.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطحج، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000م، ص 92-

ثانياً-افتراضات التطوير التنظيمي:

إن كلاً من كفاءة المؤسسة وفاعليتها، وتقدم العاملين وتطوير المؤسسات يمكن أن ينجح إذا قام التنظيم على الافتراضات والمسلمات الآتية:<sup>1</sup>

### 1- بخصوص الأفراد المستقلين:

أ- إن غالبية الأفراد يمتلكون دوافع نحو التطور والنمو، وذلك عند توفير المناخ الملائم.

ب- إن غالبية الأفراد لديهم الرغبة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم.

### 2- بخصوص الأفراد كجماعات:

أ- إن انتماء الفرد إلى الفريق له أثر كبير على مشاعر الرضا والكفاية الوظيفية.

ب- إن غالبية الأفراد يرغبون في أن يكونوا مقبولين لدى الآخرين، لزيادة التفاعل والتعاون في حل المشكلات التي تعترضهم.

ج- مساهمة أعضاء الفريق ومشاركتهم في تعزيز ودعم السلوك القيادي الفاعل، له دور في إثراء عمل القائد الرسي.

د- إن كبت مشاعر أفراد التنظيم تؤثر سلباً على قدرة حل المشكلات لدى الأفراد.

### 3- بخصوص الأفراد في المؤسسات:

أ- إن الأفراد الذين يعملون في مجموعات أو فرق عمل، أدوارهم تؤثر على العلاقات الرسمية مع المدير أو الرؤوسين الذين يتعاملون معهم.

ب- إن السياسات والممارسات التي يتم تبنيها على مستوى التنظيم ككل تؤثر على عمل مجموعات فرق العمل.

ج- يمكن لأفراد التنظيم أن يحلوا الصراعات التنظيمية دون أن يخسروا أو يتضرروا.

د- إن تحسن الأداء في الجهود التطويرية للتنظيمات يتم تعزيزها من خلال إحداث تغييرات مناسبة في نظم التقويم والتدريب والتوظيف والاتصالات المعتمدة في ذلك التنظيم.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مداخل، نماذج، وتقنيات التطوير التنظيمي

إن برامج التطوير التنظيمي بغض النظر عن أي الجوانب التي تحظى بالاهتمام الأكبر، لابد وأن تتسم بالشمولية في معالجة الجوانب التنظيمية، كما أنها تتميز بتعدد الوسائل المستعملة لتتجسد على أرض الواقع.

### المطلب الاول: مداخل التطوير التنظيمي

هناك عدة مداخل للتغيير في برامج التطوير تتمثل في الآتي، يرى الطحج أن هناك ثلاث مداخل لبرنامج التطوير التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً- مدخل التغيير للهياكل التنظيمية:

تؤثر الهياكل التنظيمية الرديئة على جودة الأداء بشكل سلبي، مهما بلغت كفاءة العاملين وتفانيهم في العمل، لهذا تحرص استراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهياكل التنظيمية لتحسين كفاءة التنظيم من خلال أسلوب الأامركزية عن طريق نقل عمليات اتخاذ القرارات وتفويض السلطات للمستويات الدنيا في التنظيم أو إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية عبر التصميمات المصفوفية التي تزود المجموعات الأفقية بوظائف تمكنها من إنجاز الأهداف.

#### ثانياً- مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية ( التقنية):

ويكون بالتركيز على الجوانب التقنية بما تشمله من مهام ومعدات، وتكون مهمة المسئول عن التطوير اكتشاف أي خلل تقني في التنظيم، ومعالجته من طرف الأخصائيين في المجال.

#### ثالثاً- مدخل التغيير للجوانب السلوكية:

إن مدخل التغيير ينطلق من سمة مؤاها أن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم، من خلال استخدام أفضل لطاقت العاملين ومجهوداتهم، من خلال تنمية روح التعاون، زيادة المهارات الإدارية وزيادة التفاعل والالتزام لدى العاملين، حيث تحاول هذه الإستراتيجية تطوير المؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

- 1- تطوير الفرد، وتغيير مستوى الدوافع والقدرات؛
- 2- تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات والقدرات القيادية؛
- 3- تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين المجموعة؛
- 4- تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل.

<sup>1</sup> مرجع الكتروني سبق ذكره.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطحج، التطوير التنظيمي 2000، مرجع سبق ذكره، ص 215- ص 216.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

فمن خلال تغيير سلوك الأفراد يمكن الوصول إلى زيادة تفاعل والتزام العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة والإبداع والنمو وتحقيق الذات.

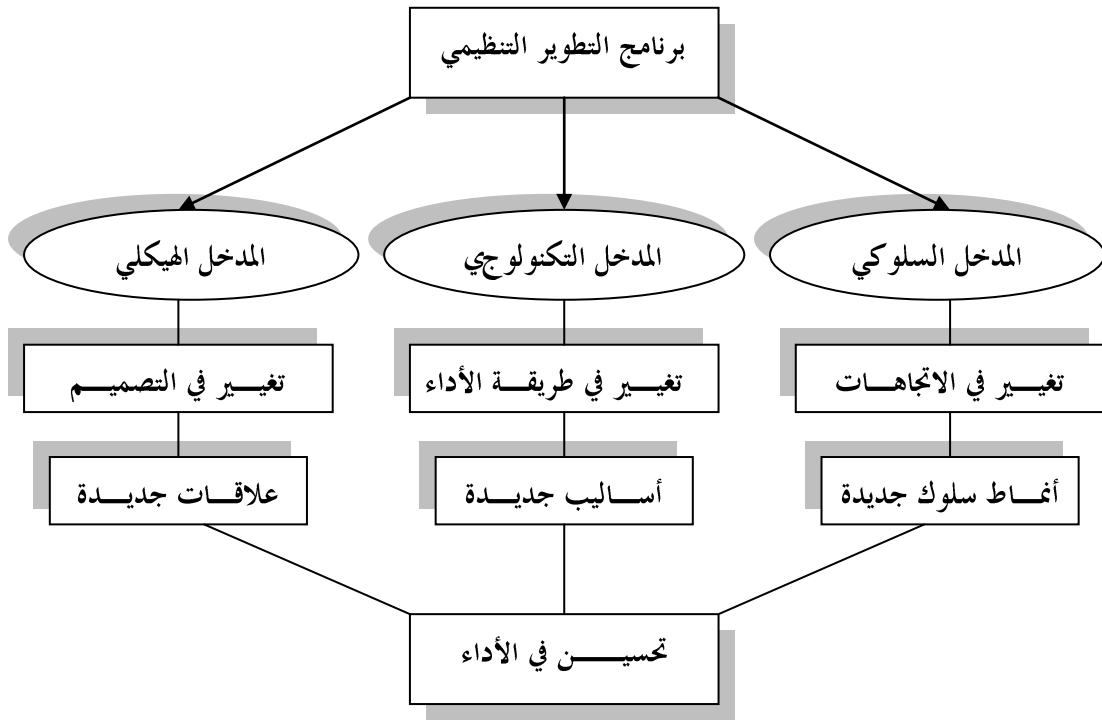
إن الانطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصور على المدخل السلوكي للتغيير، لكن الواقع الفعلي والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتغيير، والأخذ في الاعتبار مدخل تغيير الهياكل ومدخل تغيير الجوانب التقنية. إن تحديد المشكلة يجب أن ينبع من عملية تشخيص دقيقة، وعلى ذلك يمكن تحديد المدخل المناسب، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج للتطوير التنظيمي حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة السلوكي والتقني والهيكل التنظيمي لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب فيه.<sup>1</sup>

فإصدار سلوكيات من قبل الأفراد أو الجماعات من شأنها الإضرار بأهداف التنظيم تحدد ضمن المدخل السلوكي وعلى القائمين على التطوير التنظيمي التأثير في اتجاهات واعتقادات أولئك الأفراد باستخدام العلوم السلوكية، والذي سينتج عنه أنماط سلوكية جديدة من شأنها التأثير الإيجابي على الأداء.

فظهور تكنولوجيات جديدة وأساليب إنتاج جديدة ووجود الإمكانيات المادية لتبنيها من طرف المؤسسة، تجبر مسؤولي التطوير التنظيمي على تغيير الطريقة التقليدية لأداء العمل، والسعي إلى إيجاد عمال بالكفاءة المطلوبة لإنجاز مهام تقوم على تقنيات حديثة ومتطورة، أو تدريب العناصر الموجودة على هذه التقنيات والآلات، مما يترتب عليه زيادة معدلات إنجاز العمل، إنشاء وظائف جديدة أو إلغاء مستويات أو وظائف لم يعد لها بد، مما يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطبيق أسلوب الأمر كزية، وتحويل صلاحيات جديدة وتفويض سلطات للمستويات الدنيا من شأنه إحداث تغيير في تصميم الهيكل التنظيمي، وهذا التغيير يدخل ضمن المدخل الهيكلي ويكون من صلاحيات المسؤولين على التطوير التنظيمي، بغية تحديد العلاقات الجديدة والتي ستحسن من كفاءة التنظيم، و ستؤثر بالإيجاب على الأداء بشكل عام، وهذا ما يمثله الشكل التالي.

<sup>1</sup> عبد الله الطحيم، التطوير التنظيمي، دار البلاغة للطباعة والنشر، جدة، 1995م، ص206.

الشكل رقم (2-1) الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي



المصدر: عبد الله الطحيم، التطوير التنظيمي 1995، مرجع سبق ذكره، ص207.

### المطلب الثاني: تقنيات التطوير التنظيمي

المدخل الأساسي للتطوير التنظيمي يركز على تغيير الميول، والقيم، والثقافة العامة للمؤسسة، عن طريق المشاركة والاندماج، ولأجل ذلك تستخدم العديد من الوسائل، والتقنيات، والتي يتوقف استخدام كل منها على عدد من العوامل كالموقف، وحاجات المؤسسة، والتشخيص.

#### أولاً- بناء فريق العمل:

يعتبر من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قبولاً لدى خبراء الإدارة العليا، ويقوم هذا الأسلوب على افتراضين أساسيين:<sup>1</sup>

**الافتراض الأول:** لزيادة إنتاجية الجماعة فإنه على أفرادها أن يعملوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم.

**الافتراض الثاني:** لزيادة إنتاجية الجماعة فلا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، (مصر، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ص255.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين. ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل<sup>1</sup>، تشكل هذه الجماعة وحدة تتلقى التدريب، انطلاقاً من حاجة الفرد لأن يكون في جماعة وقدرة الجماعة على الوصول إلى حلول أفضل، لتعدد الأفكار ووجهات النظر. كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية، بشكل يعكس إيجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.<sup>2</sup>

**آلية العمل والتطبيق:**

يعتبر النموذج العام المقدم طرف BAKER ملخصاً جيداً لطريقة بناء الفريق، ويمكن تلخيصه في الخطوات التالية:<sup>3</sup>

- 1 تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفرق إلى الجماعة، وتشرح دوره مع تحديد موعد المقابلة الأولى بينه وبين الجماعة.
- 2 أثناء التحضير للمقابلة الأولى، يقوم الخبير بجمع البيانات من أعضاء الجماعة من خلال استمارات تُملئ من طرف أعضاء الجماعة، لقياس المناخ التنظيمي، الأنماط القيادية، والرضا عن العمل.
- 3 يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات المتحصل عليها، تمهيداً لعرضها على الجماعة في المقابلة المبدئية.
- 4 عقد المقابلة الأولى، وتقديم ملخص المعلومات المجموعة من طرف الخبير لأعضاء الجماعة.
- 5 بناءً على هذه المعلومات، تقوم الجماعة بمساعدة الخبير بتحديد المشكلات التي تواجهها في العمل، وبقترح الخطط العلاجية لهذه المشكلات، وبهذا تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز المعترضة نحو تحقيق الفاعلية، وقامت بوضع الخطط اللازمة لإزالتها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص336.

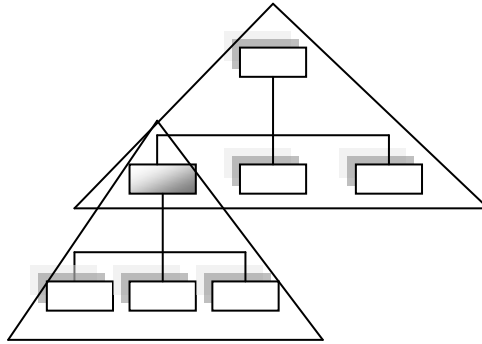
<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2003، ص48.

<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص256.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

6 يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية، بين الخبير وأعضاء الجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية، ومناقشة مشاكل التطبيق، بناءً على ذلك تعدل الخطط. هذا الأسلوب يشترط أن يكون كل فرد منظم لفريقيين، فريق مع رئيسه، وفريق مع مرؤوسيه، وهذا من شأنه تحقيق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات وبعضها. والشكل التالي يوضح تشكيل فرق العمل على مستوى المؤسسة.

الشكل رقم (2-2) فكرة بناء الفريق



المصدر: أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 57.

### ثانياً- التدريب المختبري Laboratory Training:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم، في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية، مثل المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات، من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين، وللعديد من الجماعات بتوجهاتها الإيجابية والسلبية، حتى تتمكن من تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.<sup>1</sup> تستعمل مصطلحات تدريب الحساسية Sensitivity Training، أو مجموعات التدريب T-Groups كمصطلحات مترادفة هنا.

آلية العمل:<sup>2</sup> في الصيغة الأولى لنموذج تدريب الحساسية،

- 1- نجد المدرب ولمدة ساعتين من بدء الفترة التدريبية لا يزود الأفراد بأي معلومة،
- 2- خلال هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم؛
- 3- يعرف المدرب بنفسه، مبدئياً شعوره اتجاههم؛

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة مرجع سبق ذكره، ص 345.

<sup>2</sup> أندرودى سيرلا جي و مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص 07.



## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

4- يطلب المدرب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأفراد، فيسمع هذا الأخير رأي الجماعة فيه، ثم يأتي دور فرد آخر ليسمع هو الآخر رأي الجماعة فيه، وهكذا إلى آخر فرد في الجماعة، والغرض من هذا، هو إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين؛

5- بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه، وينصت إلى أفكار ونصائح أعضاء المجموعة حول الطريقة المثلى لمواجهة مثل هذه المشاكل، حسب رأيهم الخاص؛

6- في الأخير، يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع الاستفادة من هذه الخبرات مستقبلاً في حياته العملية. ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

- 1 زيادة معرفة الفرد بنفسه و بسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية؛
  - 2 التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة، والعمل معاً؛
  - 3 زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد؛
  - 4 زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.
- إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم، إلى المواقف المتعلقة بالعلاقات العامة، ومن ثم تعميق إدراك الأفراد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

### ثالثاً- لعب الأدوار Role Playing:

أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم، من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية.<sup>1</sup> عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، بهدف زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، على أمل أن يؤدي ذلك إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعرف بأسلوب علاجها، وتوفير جو من الثقة داخل التنظيم.

<sup>1</sup>صالح بن سعد المرع، مرجع سبق ذكره. ص42.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

يلعب كل فرد من الجماعة عدة أدوار حسب موقعه الوظيفي، بعد ذلك تبدأ عملية المناقشة حيث يتحدث القائمون بالتمثيل عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار، وكيفية استجابة كل منهم للآخرين.<sup>1</sup>

### رابعاً- الشبكة الإدارية Managérial:

إحدى الأساليب المناسبة لتطوير السلوك القيادي للمديرين، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب فيه إلى آخر أفضل منه، حيث تصنف هذه الشبكة الأنماط القيادية الموجودة في المؤسسات، من خلال متغيرين من أنماط القيادة، أحدهما يركز على العناية بالإنتاج، والآخر يركز على العناية بالعاملين.

وقد طور **بلاك وموثون** هذا الأسلوب بحيث يستطيع المديرين اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم ولدى المشاركين بالبرنامج التطويري، كما يستطيعون اختيار النمط الملائم من الأنماط الخمسة التالية:

- 1 نمط المدير المنسحب، الذي لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.
- 2 نمط المدير الاجتماعي، الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- 3 نمط المدير المتأرجح، الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- 4 نمط المدير المنتج، الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- 5 نمط المدير الفرقي المفضل، الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

### آلية العمل:

يعد نموذج شبكة الأنماط خطة متكاملة للتطوير، تتكون من ستة مراحل متتالية على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### المرحلة الأولى- دراسة الأنماط القيادية:

يتم شرح طبيعة الأنماط الخمسة الموجودة على الشبكة، وكيف يمكن لكل متدرب أن يتعرف على أسلوبه القيادي، أي نمط القيادة الخاص به.

عرض مجموعة من المشكلات المتعلقة بالقائد وعلاقته مع مرؤوسيه، وتدريب المشتركين على كيفية التغلب على هذه المشكلات، والتوصل إلى الوضع (9-9).

#### المرحلة الثانية- تنمية الفريق:

يقوم كل مدير بتطبيق ما تم دراسته في المرحلة السابقة على المشكلات الحقيقية في قسمه.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص347.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص456.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

المرحلة الثالثة- تطوير العلاقات بين الجماعات: يتم تحديد وتحليل أسباب الصراع في المؤسسة والكيفية التي يتم بها فض هذه النزاعات.

المرحلة الرابعة- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفرعية للوحدات: باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف.

المرحلة الخامسة- التطبيق: تقديم تعليمات بالمهام الواجب تنفيذها بناءً على الأهداف المحددة لقائد كل جماعة رسمية، الذي يجب أن يتأكد من فهم أفراد جماعته لهذه التعليمات.

المرحلة السادسة- الاستقرار: مراجعة نتائج كل وحدة على أساس الأهداف المحددة، وتحديد المشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها مستقبلاً  
ملاحظة: هناك من يعتبر الشبكة الإدارية أحد التطبيقات لأسلوب بناء الفريق، كأساس للتغيير والتطوير التنظيمي<sup>1</sup>، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (2-3) الشبكة الإدارية

درجة التركيز على العاملين

|   |                                 |   |   |                          |   |   |                                      |   |
|---|---------------------------------|---|---|--------------------------|---|---|--------------------------------------|---|
| 9 | غط 1-9                          |   |   |                          |   |   | غط 9-9                               |   |
| 8 | الاهتمام بحاجات العاملين وإهمال |   |   |                          |   |   | التركيز على الإنتاج من خلال الاهتمام |   |
| 7 | اهداف التنظيم                   |   |   |                          |   |   | بالعاملين                            |   |
| 6 |                                 |   |   | غط 5-5                   |   |   |                                      |   |
| 5 |                                 |   |   | إيجاد نوع من التوازن بين |   |   |                                      |   |
| 4 |                                 |   |   | حاجات العاملين وحاجات    |   |   |                                      |   |
| 3 |                                 |   |   | التنظيم                  |   |   |                                      |   |
| 2 | بذل جهود متدنية لتحقيق          |   |   |                          |   |   | التركيز على الإنتاج فقط              |   |
| 1 | أهداف التنظيم وأهداف العاملين   |   |   |                          |   |   | وإهمال حاجات العاملين                |   |
| 1 | غط 1-1                          |   |   |                          |   |   | غط 1-9                               |   |
|   |                                 | 3 | 4 | 5                        | 6 | 7 | 8                                    | 9 |

درجة التركيز على الإنتاج

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع

سبق ذكره، ص 337

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض.

**خامساً: المسوحات ( طريقة التغذية العكسية المرتدة لنتائج البحث ) Servey Feed Back**  
يقوم أعضاء المؤسسة بجمع المعلومات عن واقع مؤسستهم، عن طريق القيام بمسح ميداني للوحدة الخاضعة للتحليل، جماعة عمل، قسم، أو المؤسسة ككل، باستخدام بعض قوائم الاستقصاء لتجميع البيانات، يتم رد هذه البيانات إلى الوحدة الخاضعة للتحليل، بناءً على نتائج التحليل يقوم أفراد الوحدة المعنية بتشخيص وتحليل المشاكل والصعوبات المواجهة، ومحاولة القضاء عليها عن طريق وضع خطط معينة.

ومن بين الفروق بين هذا الأسلوب وأسلوب تشكيل الفرق، هو أن الاعتماد في هذا الأسلوب يكون على جمع المعلومات الحقيقية، أكثر مما يقدمه أعضاء الفرق، ويتمثل طرفي العملية في حالة المسوحات في أعضاء المؤسسة والإدارة.

### سادساً- الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحدهم ويحددوا الوقت المناسب لانجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً، لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.<sup>1</sup>

### العناصر الرئيسية لبرنامج الإدارة بالأهداف:

تفتقر هذه الإدارة إلى الإطار الموحد الذي يمكن تطبيقه في كل المؤسسات، ومع ذلك فهناك عناصر رئيسية يمكن ملاحظتها في أي برنامج للإدارة بالأهداف في شكل خطوات متتابعة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 35: خريف 2007 .

<sup>2</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 251- 252.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

- 1 -تحديد أهداف المؤسسة: وهذه مهمة الإدارة العليا، وتتعلق هذه الأهداف بالقضايا ذات التأثير البالغ على نتائج أعمال المؤسسة (حجم الإنتاج أو جودة الإنتاج).
  - 2 -تحديد أهداف الوحدات: يقوم رؤساء الوحدات بوضع الأهداف الخاصة بوحداتهم، وتستمر العملية إلى أسفل حتى تصل إلى المستوى الإداري الأدنى.
  - 3 -مقترحات المرؤوسين: في هذه المرحلة يعرض المرؤوسين بكل وحدة للكيفية التي سيشاركون بها في تحقيق أهداف وحداتهم.
  - 4 -التفاوض أو الاتفاق: يعقد الرؤساء والمرؤوسين اجتماعاً عاماً لمناقشة الأهداف التي وضعت في المستويات المختلفة، وعمل التعديلات اللازمة حتى يصل الجميع إلى اتفاق تام حول الوحدات.
  - 5 -مراجعة الأداء: يتم مراجعة نتائج كل وحدة (على أساس ربع سنوي أو نصف سنوي)، في ضوء الأهداف المحددة للوحدة، وتحديد معوقات التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة في برامج العمل لتجنب هذه المعوقات في المستقبل.
- سابعاً- طريقة مستشار العمليات:

إن الغرض الذي بنيت عليه هذه الطريقة، هو أن الاستشاريين بما لديهم من خبرة يمكنهم المساعدة على تشخيص وحل بعض المشكلات الرئيسية، المتعلقة ببعض تصرفات العاملين التي تحدث:<sup>1</sup>

◆ أثناء التدفق الطبيعي للعمل؛

◆ أثناء الاجتماعات؛

◆ أثناء المواجهات التي تحدث بين الأفراد.

كما يساعد مستشار العمليات، في تشخيص وحل المشكلات المتعلقة ببعض التصرفات الصادرة عن إدارة المؤسسة، والتي لها تأثير سلبي على علاقة المؤسسة بالعاملين بها.

وتتم عملية التشخيص وحل المشكلات بواسطة مستشار العمليات من خلال الخطوات التالية:

- 1 الاتصال المبدئي: حيث تتصل المؤسسة بمستشار العمليات بخصوص مشكلة تعجز إدارة المؤسسة على حلها.
- 2 للعقد الرسمي: وفيه تحدد طبيعة الخدمة المطلوب، والوقت لأزم للأداء، والمقابل المادي المطلوب.
- 3 تحديد الكيفية التي سيؤدي بها المستشار العمل المطلوب، ومكان أداء الخدمة.
- 4 تجميع البيانات وتشخيص المشكلة بواسطة المستشار.
- 5 وضع الحلول المقترحة وتوقيت تنفيذها.

<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 250

6 إنهاء المستشار لارتباطه مع المؤسسة، مع ترك باب الاتصال مفتوح لارتباطات مستقبله محتملة.  
ثامناً- إدارة الجودة الشاملة:

### 1 مفهوم الجودة الشاملة:

يجب الإشارة أولاً إلى أن مفهوم الجودة ليس مفهوماً وليد الزمن الحديث، فالافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية ليس صحيحاً، لأن المتفحص للتاريخ و الحضارات الإنسانية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى زمن قبل الميلاد، و لو تمننا في خلق هذا الكون لوجدنا أنه أسس على مفهوم الجودة الأبدية مصداقاً لقوله تعالى: " و ترى الجبال تحسبها جامدة و هي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون".  
ولقد تعددت و تباينت التعريفات التي أوردتها الكتاب و المهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى الجودة و أبعادها المختلفة، و من الصعب أن نجد تعريف بسيط يعرفها تعريف شاملاً بسبب تعدد جوانبها و تعدد زوايا النظر إليها، إلا أن خبراء الجودة اتفقوا على عدد من الأشياء أحدها هو الجودة هي عامل أساسي ضمن عوامل أخرى تؤثر على تنافسية المؤسسة، و كما أنهم يتفقون على وضع خط تحت ضرورة إعطاء الجودة أهمية إستراتيجية، " حيث يرى البعض أن تعبير الجودة يشير إلى قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلك"<sup>1</sup>.

نذكر من بين التعاريف تعريف علي سلمى حيث يرى أن الجودة:

هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات<sup>2</sup>.

نظراً لتنوع التعاريف المقدمة للجودة يدل على أن للجودة عدة تعاريف تختلف بحسب الزوايا أو المدخل الذي تم التركيز عليه، و لذلك فإن أحد المهتمين و المسؤولين عن جودة المنتج و هو جوزيف كيلادا Joseph-N-Kelada<sup>3</sup> قدم نتائج الدراسة التي قام بها عن مفهوم الجودة كالتالي:

مدير التسويق: بالنسبة له جودة المنتج هي التي تجعله يبيع بصورة جيدة.

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، 1999، ص 10.

<sup>2</sup>علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18.

<sup>3</sup>جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الموارد البشرية، تعريب د.سرور على سرور، دار المريخ،

2003، ص 68- 69.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

في قسم التمويل: المنتج ذو الجودة هو الذي يسمح للمؤسسة بالربح و بالطبع لا يوافق رجل التسويق دائما على هذا التعريف نظرا لوجود أوقات تستخدم فيها المؤسسة منتجا يباع بخسارة كنوع من الطعم للمساعدة على تسويق منتج آخر أكثر ربحا.

المهندسون: تعني الجودة مطابقة المواصفات، أو الرسوم، أو الوثائق التقنية، و عليه يساوي العاملون في قسم مراقبة الجودة بين الجودة الضعيفة و عدم المطابقة.

العمال: يعرف العمال أنهم قدموا منتجا ذا جودة عندما لا يشككي ملاحظو خطوط عملهم أو مرؤوسوهم من نتائج أعمالهم، و يكون هذا خطرا جدا، لأنه إذا لم يتم ملاحظة الأخطاء فلا يعني ذلك عدم وجودها، وبالتالي عدم تمكنهم تجنبها في المستقبل.

### قسم البحث و التطوير:

يعرف الجودة على أنها أحدث حالة، أي تطوير المنتج بأفضل شكل ممكن.

المديرون: يكون المنتج جيدا عندما يجعل الإدارة قادرة على تحقيق رغبات و احتياجات أصحاب الأسهم- و الملاك.

العميل: سواء كان مستهلكا نهائيا أو مؤسسة تمثل الجودة لديه مقدرة المنتج على تحقيق عدد معين من الاحتياجات المحددة.

ولأن الأعمال لا يمكن أن تتم أو توجد دون عملاء، لأنهم من يقررون الشراء أو عدمه، فيجب أن يتغلب آخر تعريف منطقيا على التعريفات الأخرى.

### 2 - إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق العالم "إدوارد ديمينج"، منظومة فكرية جديدة، أو نموذجا جديدا أسهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية، ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة تبنيها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

يعرف هافر HOFFER 1994، إدارة الجودة الشاملة TQM " على كونها فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين. توجه من خلاله الجهود لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Claude Yves Bernard , Le management par la qualité total, Pars 2000.P 10

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

تقوم إدارة الجودة الشاملة TQM على فكرة أساسية مفادها أن الجودة العالية للسلعة أو الخدمة وما يرتبط بها من إرضاء للعميل يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، حيث أن طبيعة المنافسة الشاملة تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة أربعة خصائص هي<sup>1</sup> :

- فهي ما يريد العميل لإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.

- الإمداد بالسلع و الخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.

- مجارة التغيير في النواحي التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية.

- توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية القادمة.

### 3 - علاقة التطوير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة :

تطبق إدارة الجودة الشاملة من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات، و تبني الآن هذه الإدارة لأسباب عديدة حددها مركز المنظمات الفاعلة التابع لجامعة كاليفورنيا سنة 1996، وهي تحسين الروح المعنوية، وحفز القوى العاملة للعمل كفريق، ومحاولة انجاز الأعمال الصحيحة لأول مرة، تحسين المهارات في العمل، إدارة التغيير، غرس الأخلاقيات، تقوية المهارات الإدارية، وتقليل التكاليف

حيث يعتبر التطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا، حيث تتمحور العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المؤسسة الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>كاظم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة ، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، 2000،

<sup>1</sup> موسي اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص45.



تاسعاً- الهندرة ( إعادة الهندسة RE-ENGINEERING):

1- مفهوم الهندرة: تعرف عملية "إعادة الهندسة" على أنها: "إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة، وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل، وإعادة تصميم العمليات، بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة."<sup>1</sup> يركز هذا المدخل على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية. يعتبر هذا الأسلوب جذري بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية. ويهدف أسلوب إعادة الهندسة إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكاليف وتحسين نوعية السلعة أو الخدمة.

2- جوانب الهندرة المختلفة:

1-2- العمليات الإدارية: تشمل سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات، كمراجعة حسابات العميل، تجهيز المنتجات، نظام الشحن.

❖ قد تكون هذه النشاطات نشاطات عالية القيمة بالنسبة للعميل، أو للخدمة أو للسلعة المنتجة، كخروج السلعة من المخازن بهدف ضمان عدم حدوث خطأ، لكن نشاطات تحسين أخرى متعلقة مثلاً بعمليات الجرد في المخازن فهي لا تهم العميل.

❖ نشاطات روتينية: كأن يكون التحسين في أمور روتينية كنظام توزيع السلع أو الخدمات، نظام فتح الحسابات في البنوك، نظام الحصول على رخصة استيراد.

❖ نشاطات رقابية: أعمال تتصل بالرقابة، مثل الرقابة المالية، أو سرعة تنفيذ الأعمال.

2-2- العمليات الإستراتيجية: تتمثل هذه العمليات بالأمر الإستراتيجية التي تقع في صميم عمل المؤسسة نفسها باعتبار أنها جوهرية لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، ومن الأمثلة على تلك العمليات في مجال النظم والسياسات: الأنظمة والتعليمات، نظام معالجة البيانات، والسياسات المتبعة في مجال العمل والتوظيف،... الخ.

ومن الأمور التي تتعلق بالهيكل التنظيمي: إعادة تقسيم الأعمال، وتحديد الأدوار الوظيفية.

3- آلية عمل أو منهجية الهندرة:

<sup>2</sup> ماريو مانيويوز، إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية

<http://www.Ghaaly.com/ma/reng2.htm> consulté le 19-02-2008, heur 11:10

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

- ❖ تحديد هدف وإستراتيجية المؤسسة.
- ❖ اعتبار العميل العنصر الأهم.
- ❖ التركيز على العمليات - وليس على الوظائف - والتوفيق بينها وبين أهداف المؤسسة.
- ❖ التعرف على العمليات عالية القيمة والعمليات المكتملة، والعمليات الهامشية التي لا تضيف جديداً.
- ❖ الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
- ❖ التعرف على الرؤية الجديدة التي تمثل تغييراً كلياً.
- ❖ جمع البيانات والمبررات المقنعة لأصحاب القرار.
- ❖ إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.

### عاشراً - الإثراء الوظيفي:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية، لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

### التقنية الحادية عشر - نموذج كيلمان Kilman Model:

لقد تطورت وتحسنت جهود تطوير المؤسسات في العقود الثلاثة الماضية، وأصبح التركيز في التطوير التنظيمي على بعض الأساليب المتخصصة، ومنها نموذج كيلمان، وهو يرى أن المؤسسات الناجحة، تحتاج لتطوير وتجديد رؤيتها إلى أن يكون برنامج التغيير متكاملاً بحيث تتوفر فيه المقومات التالية:<sup>1</sup>

- 1 الحصر الكامل والسيطرة على نقاط قوة المؤسسة.
- 2 أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملي للمديرين والمستشارين مع عوامل ومقومات نجاح المؤسسة. ففي تنفيذ برنامج متكامل للتغيير، لا بد أن يكن إطار متكامل للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة فعالة في المؤسسة. بحيث تمر عملية إحداث التحويل للمؤسسة بمجموعة من المراحل، تبدأ بإنشاء برنامج التغيير، ثم تشخيص المشكلات، إلى أن نصل إلى التطبيق ثم تقييم التطبيق.

<sup>1</sup> يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 607.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

من المهم جدا الاستعانة بخبير خارجي لتطبيق نموذج كيلمان، والذي يتكون من خمس مجموعات أساسية تمثل إطار متكامل لتشخيص حالة المؤسسة، وتحقيق فعاليتها، ويتكون هذا النموذج من المجموعات التالية: البيئة، المؤسسة، المدير، المجموعات وفرق العمل، والنتائج، وتتكون كل مجموعة أساسية من عناصر أساسية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1-2) المجموعات الأساسية والفرعية لكيلمان

| العناصر الفرعية  | المجموعة الأساسية                  |
|--|------------------------------------|
| التغيير السريع، التأثير الدولي المتبادل، أصحاب المصالح (افراد، مجتمع،).  | 1- البيئة                          |
| - الإستراتيجية " الرؤية، الرسالة، الأرض، الأهداف، الأهداف التشغيلية).<br>- الهيكل: الخرائط التنظيمية، السياسات المكتوبة، توصيف الوظائف،<br>القواعد الرسمية، نظم الثواب والعقاب | 2- المؤسسة                         |
| النمط القيادي، مهارات التعامل، كفاءة تشخيص المشكلات، وصناعة القرار   | 3- المدير                          |
| تبادل المعرفة، والتفاعل بين المجموعات وفرق العمل، في اتجاه تحقيق الأهداف، صناعة القرارات (الابتكار، الرشد، الفعالية)   | 4- المجموعة وفرق العمل             |
| الأداء المادي المتميز، الحفاظ على الحالة المعنوية مرتفعة، ودرجة رضا عالية.   | 5- النتائج                         |
| قلب النموذج (القيم المشتركة، الروح، الاعتقادات، التوقعات، الأعراف)   | 6- القيم والقناعات المشتركة والروح |

المصدر: يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق، ص611- ص612.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

والشكل التالي يوضح نموذج تطوير المؤسسة لكيلمان.

الشكل رقم (2-4): نموذج تطوير المؤسسة لكيلمان



المصدر: سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سبق ذكره، ص213.

### التقنية الثانية عشر - Mackinsy Model نموذج ماكيثري:

من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المؤسسات، ويتكون هذا النموذج من سبع

متغيرات، تبدأ جميعها بحرف S ، لذا يطلق عليه Mackinsy 7'S Model،

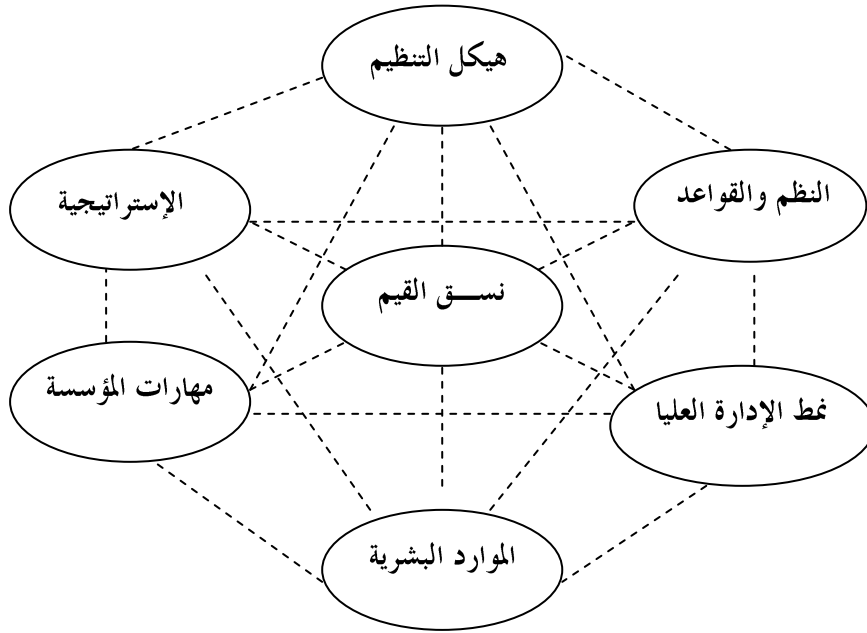
وقد تم استخدام هذا النموذج من طرف "ريتشارد بيسكال، وأنتوني آتوي ، في كتابهما فن الإدارة

البيانية، بمتغيراته السبع المتمثلة في: الإستراتيجية Strategy ، الهيكل التنظيمي Structure ، النظم

System، الأفراد Staffing ، المهارات Skills ، أنماط القيادة steerage type ، نسق القيم Shared.

Values كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5) : نموذج ماكيتر



المراجع: سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق ص616.

وقد تم استخدام نموذج ماكيتر في الدراسة والتقييم لشركتين، الأولى يابانية، والثانية أمريكية، وكلا الشركتين حققنا نجاحا ملحوظا مع اختلاف كل من النمطين في تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج، ونقدم تعريفا لهذه العناصر كما تناولهما "بيسكال"، و"أنتوني آثوي"، في كتابهما فن الإدارة اليابانية:

1 الإستراتيجية Strategy : خط العمل التي أخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة، وذلك بموجب خطة زمنية محددة، للتمكن بالتحرك من المؤسسة من واقعها الحالي، إلى ما تصبو الوصول إليه.

2 - الهيكل التنظيمي Structure : الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم الشركة، سواءً كانت بطريقة مركزية، أو لا مركزية، وباختصار كيفية ترتيب المربعات في الخريطة التنظيمية.

3 - النظم System: تشير الى الكيفية التي بموجبها يتم انتقال المعلومات ضمن المؤسسة.

4 - الأفراد Staffing: الخصائص الديمغرافية للعاملين في أية مؤسسة.

5 - المهارات Skills: الأمور التي يتقنها العاملون بالمؤسسة، وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين، وبشكل خاص القدرات التي تميزهم عن غيرهم.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

6 - أنماط القيادة **steerage type** : وهو يشير إلى أسلوب القيادة أو أنماط السلوك التي يتحلى بها المديرين التنفيذيين، والإدارة العليا.

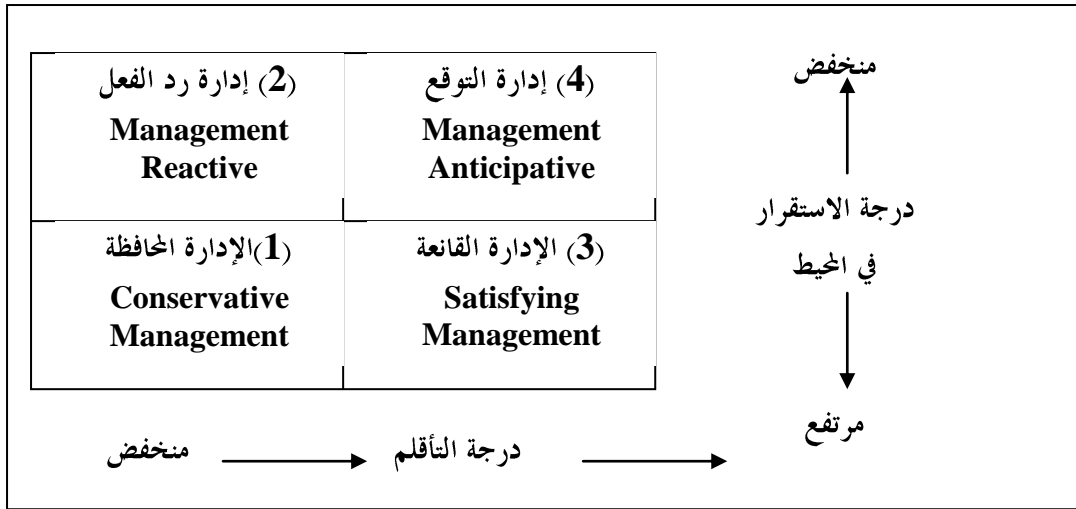
7 - نسق القيم **Shared Values**. : ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة للأفراد العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات.

### المطلب الثالث: نماذج التطوير التنظيمي

هناك عدد من نماذج التطوير التنظيمي المستخدمة من طرف المؤسسات لإحداث التطوير بما يتلاءم وظروفها، وأهم هذه النماذج:

أولاً- نماذج التأقلم: تمت عدد من أنواع التأقلم التي تلجأ إليها الإدارة استجابة لمستجدات التغيير، كما يوضحه الشكل التالي

### الشكل رقم (2-6): نماذج التأقلم



المصدر: الطجم، التطوير التنظيمي (2000م)، مرجع سابق، ص48.

1- الإدارة المحافظة **Conservative Management**: تتسم هذه الإدارة بانخفاض عملية التأقلم، ويعمل هذا النوع من المؤسسات في محيط مستقر، ويعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية، الرقابة، المركزية الشديدة، وعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد، وهذا من شأنه قتل الإبداع وروح المبادرة.

2- إدارة رد الفعل **Management Reactive**: تتسم هذه الإدارة ببطء درجة التأقلم، وتعمل هذه الأخيرة في محيط أقل استقراراً، ويتم التعامل مع المشكلات في المدى القصير. عند حدوث التغيير، تصدر عن هذا النوع من الإدارات استجابة سريعة غير منظمة، وغير مدروسة.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

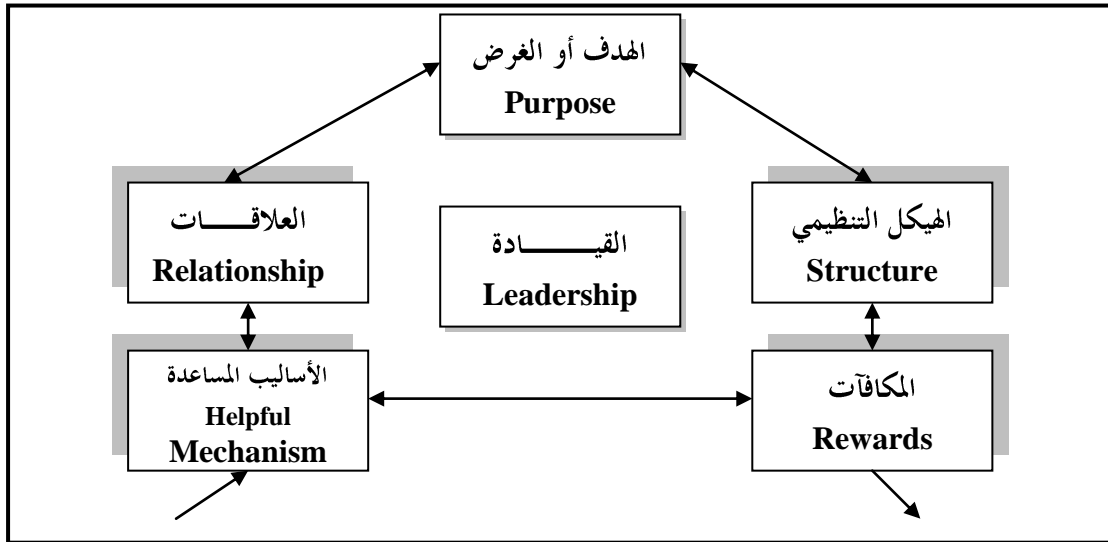
**3- الإدارة القانعة Satisfying Management:** تتسم هذه الإدارة بارتفاع درجة التأقلم. يعمل هذا النوع في محيط مستقر متميز بتعدد المستويات الإدارية، بحيث يكون تنسيق بواسطة اللجان، وتكون عمليات التخطيط واتخاذ القرار من صلاحيات الإدارة العليا، مع وضوح الأدوار والإجراءات. قدرة الإدارة القانعة على التأقلم، يسمح لها باستجابة كافية عند حدوث التغيير.

**4- إدارة التوقع Management Anticipative:** تتميز هذه الإدارة بالقدرة العالية من التأقلم وتعمل في بيئة متغيرة، تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع، باللجوء إلى أساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث التغيير في البيئة المحيطة، إنها مؤسسات المستقبل.

**ثانياً- نماذج التشخيص:** هي نماذج تساعد مستشار التطوير على المعرفة الفعلية بالوضع القائم في المؤسسة، وتمثل هذه النماذج فيما يلي:

**1- نموذج الصناديق الستة:** يشتمل نموذج (ويزورد Weisbord) على عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون جيدة أو سيئة، والشكل التالي يوضح هذه المكونات بصورة متكاملة.

الشكل رقم (2-8) نموذج تشخيص Weisbord



المصدر: الطحيم، التطوير التنظيمي (2000م)، مرجع سابق، ص175.

يتكون نموذج "ويزورد" من ستة مكونات تسمى صناديق، وهي:  
أ- **الهدف أو الغرض:** إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المؤسسة وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها ، يتعلق بالأهداف عنصران هما: درجة وضوح الأهداف، ومدى اتفاق التنظيم على هذه الأهداف.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ب - الهيكل التنظيمي: لا بد وأن يكن هناك توافق ما بين الأهداف والبناء التنظيمي للمؤسسة (تُحقق الأهداف بوجود الوظائف التي تشمل على مهام قادرة على عملية التحقيق). لذا يفحص التشخيص مدى التوافق الموجود بين الأهداف والهيكل التنظيمي.

ت - العلاقات: يوضح "ويزبورد" ثلاثة أنواع من العلاقات، هي: العلاقات بين الأفراد، العلاقات بين الوحدات، والعلاقات بين الأفراد وطبيعة ومهام وظائفهم.

ث - المكافآت: على خبير التطوير تشخيص الاختلافات ما بين المكافآت والحوافز المقدمة للأفراد، وما بين رضاهم على ما قدم لهم . فيجب دفع أجور تنافسية كي لا ينتقل العامل لمؤسسة أخرى، لا بد من تقييم الأداء بإنصاف فيجب ربط المكافآت بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل. وتقدير الأعمال المتميزة.<sup>1</sup> كما يجب التركيز على التقييم الإيجابي للعمل يمكن أن يزيد من أداء العاملين بنسبة 300% كما يقول الخبراء.<sup>2</sup>

ج - القيادة: لا بد أن تكن هناك قيادة حكيمة، لها المقدرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة. هذا النوع من القيادة يكن له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية، وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها.<sup>3</sup>

ح - الآليات المساعدة: هي الخطوات التي تساعد أعضاء المؤسسة على القيام بمهامهم، كي تتمكن هذه الأخيرة من البقاء، كالتخطيط، الرقابة، ونظم المعلومات.

### 3 نموذج تحليل مجال القوى The Force Field Analysis:

يرى "كيرت ليفين-Kurt Lewin" مصمم هذا النموذج أن السلوك التنظيمي، عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، ويتميز النموذج بوجود قوتين متضادتين، الأولى تعمل على إحداث التغيير ويطلق إليها اسم القوى الدافعة، بينما الثانية تعمل على مقاومة التغيير ويطلق عليها اسم القوى الكابحة، ويرى "ليفين" أن التعادل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازن، أما في حالة انعدام

<sup>1</sup> ميشال باراز Michelle Perez، ترجمة: خالد محمد الحر، كيف تحفز الموظفين

<http://www.mmsec.com/m3-files/incarege1.htm> consulté le 15/06/2007 heure: 12:30

<sup>2</sup> نشرة النخبة الإدارية العدد رقم (2)

<http://www.annokhbah.net.sa/index.php?option=content&task=view&id=1881&Itemid=26>  
consulté le 07/10/2007 heure: 11:05

<sup>3</sup> عالم النور، القيادة وفريق العمل

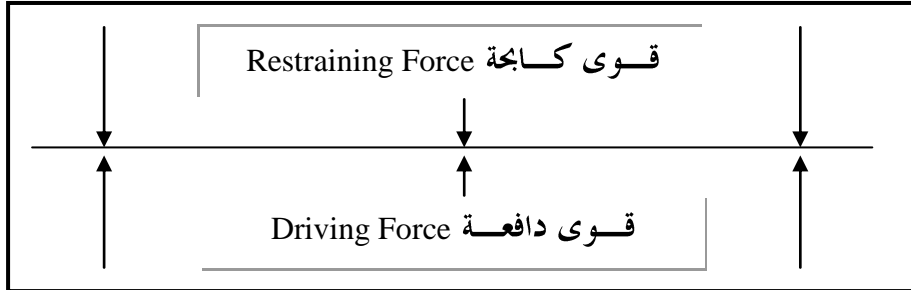
<http://www.mmsec.com/m3-files/qcda&team.htm> consulté le 10/06/2007heure 15:15



## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

التوازن بين الكفتين، وزيادة مقدار القوى الدافعة أو تقليص مقدار القوى الكابحة من العوامل المساعدة على التطوير. ويوضح الشكل التالي نموذج تحليل مجال القوى.

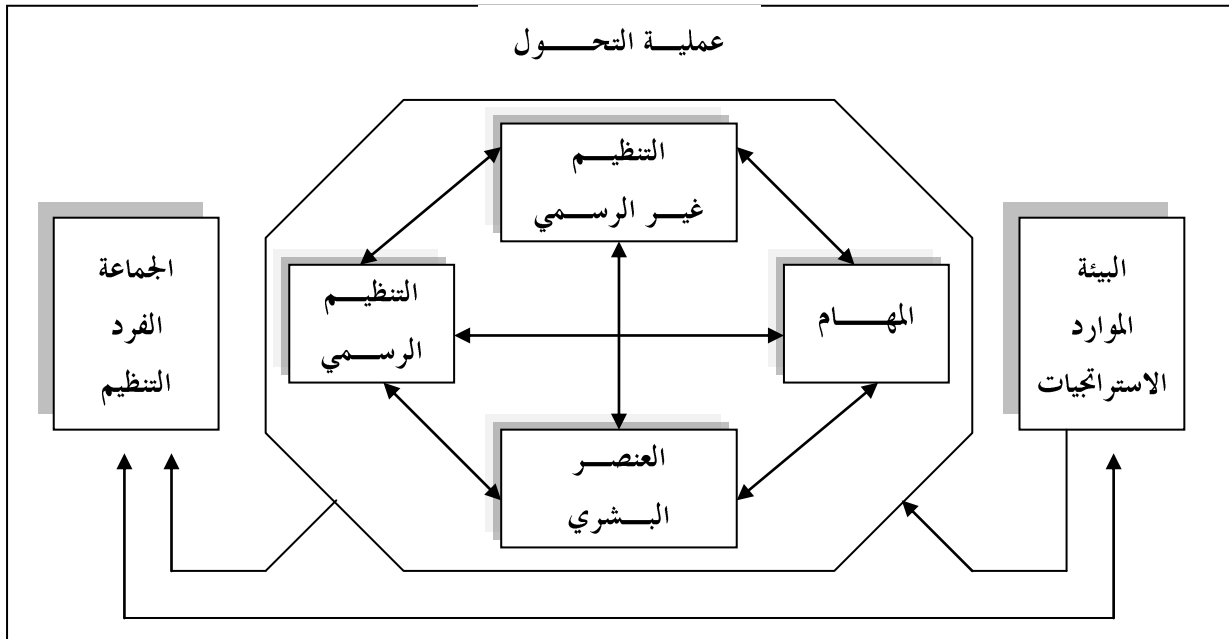
الشكل رقم (2-9) نموذج تحليل مجال القوى.



المصدر: الطجم، التطوير التنظيمي (2000م)، مرجع سابق، ص177.

3- نموذج الانسجام والتطابق: يقوم هذا النموذج على افتراض أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط، ويعد نموذج الانسجام لكل من " نادلر وتشممان Nadler&Tushman"، أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.

الشكل رقم (2-10) نموذج الانسجام والتطابق.



المصدر: الطجم، التطوير التنظيمي (2000م)، مرجع سابق، ص180.

### المبحث الثالث: إدارة التغيير

يحتاج التكيف مع تغييرات الحياة "إلى بشر تعلموا ألا يتزعجوا لتواتر التغيرات في المواقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها إطلاقاً أو يخطروا بها، والمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذي يعيش ويبقى، أما المجتمع الذي لا يستطيع ذلك فسوف يفنى ويموت"<sup>1</sup>. أبراهام ماسلو 1976

فالتغيير يعتبر أمر لا بد منه، فهو سنة الخالق في كونه، وأنه لا يمكن للتغيير أن يدير نفسه بنفسه، ومن ثم فإننا إن لم نحسن إدارة التغيير، فسيأتي يوم يديرها فيه التغيير. فعملية تخطيط وتنظيم التغيير أمر مفروض لضمان نجاح هذا الأخير. وعليه يكون السؤال المطروح:

ماذا نعني بإدارة التغيير، وما المقصود بتخطيط وتنظيم التغيير؟، وإلى من ترجع مسؤولية إحداث التغيير داخل المؤسسة؟.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

#### أولاً- تعريف إدارة التغيير عن بعض علماء الإدارة العرب والأجانب:

- 1- يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتقرير التغيير المراد إحداثه."<sup>2</sup>
- 2- يوضح Tushman and Anderson 1997 أن إدارة التغيير "تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية"<sup>3</sup>.
- 3- كما يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير."<sup>4</sup>
- 4- تعريف سعيد عامر: "هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية، والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسات

<sup>1</sup> نخبه من العلماء والباحثين، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>3</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية .

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-

2003)، ص375.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

الأعمال، وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول الى الوضع المنشود".<sup>1</sup>

5- تعريف عبد الرحمن توفيق: "هي خطة تعتبر ايجابية أي تطوير أداء الجهاز أو المؤسسة وتحسينها من مرحلة الى مرحلة أخرى، أكثر فعالية ونجاح وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً".<sup>2</sup> من خلال ما سبق من التعريفات، نستنتج أن إدارة التغيير لا تكون إلا وفق تطبيق أساليب عملية وعلمية، وأن فهم وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع هذا العصر المتغير، خاصة عند إحداث تغييرات تمس المؤسسة والأفراد.

**ثانياً- تخطيط وتنظيم التغيير:** قبل القيام بعملية التغيير والتطوير، وجب على القائمين على هذه العملية التخطيط والتنظيم لها لنجاحها.

يقصد بتخطيط التغيير، وصف لما يجب انجازه في عملية التغيير، وتحديد الأسلوب المستخدم لذلك. خطة التغيير يجب أن تحتوي أجزائها على الإجابات للتساؤلات التالية:

1. كيف يمكن التعرف على مشاكل المؤسسة؟
1. كيف يمكن جمع معلومات عن المشاكل؟
2. ماهي مشاركة أفراد وأجزاء المؤسسة في جمع المعلومات؟
3. كيف يمكن تشخيص المشاكل وبدائل الحلول؟
4. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات خطط التغيير؟
5. ما هي طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير؟
6. ما هو الطرف الذي يخضع للتغيير (الأفراد، أم الجماعات أم التنظيم)؟
7. ما هي المرتحل التي سيمر بها التغيير، والأزمنة المرتبطة بذلك؟
8. ما هي الأدوات والوسائل التي تستخدم في إحداث عملية التغيير؟
9. من الذي يقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات التنظيمية في ذلك؟.

ويقصد **بتنظيم التغيير**، من يقوم، ومتى، وكيف تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمي؟ يعني بمن يقوم بعملية التغيير؟، المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول، كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات سيشارك في هذه الخطوات، وما هي

<sup>1</sup> سعيد عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، أدوات تقييم الأداء، منهج الإدارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، ط1،

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

درجة المشاركة. أما من حيث متى تتم عملية التغيير؟، فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما يشابه الجدول أو الخطة الزمنية، والتي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التطوير والتغيير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ، وملزماً للمنفذين بإتباعه. من جانب كيف تتم عملية التغيير؟، فإننا نتناول الأدوات التي ستستخدم لإحداث التطور والتغيير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة، وبحسب المناخ المفتوح، وبحسب الجانب الذي سيخضع للتغيير، هل هم الأفراد، أم جماعات العمل والإجراءات. لا تتوقف عملية إدارة التغيير على التخطيط والتنظيم فحسب، إنما يجب أخذ الجانب الإنساني في الحسبان، وهذا لن يكن إلا بتمكن إدارة المؤسسة من المعرفة بعلم السلوك التنظيمي\*، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التطوير والتغيير ستسمح بمواجهة خطر مقاومة التغيير.

### ثالثاً - مسؤولية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي: تعتبر الإجابة على التساؤل التالي،

"من الذي يقوم بالتغيير والتطوير التنظيمي؟" واحداً من أهم انشغالات المؤسسات الهادفة للتغيير. فقد تبادر المؤسسة بنفسها إلى القيام بهذه العملية الحساسة والمهمة، أو أن تعتمد على مستشار خارجي، أو أن تعتمد المؤسسة على البديلين معاً مع تحديد المؤسسة لدورها من جهة، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره من جهة أخرى.

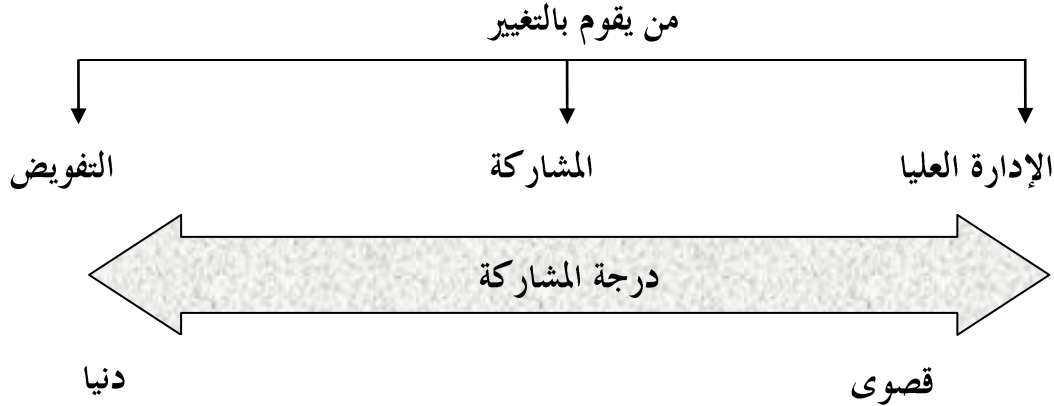
### **1- سلطة التغيير داخل المؤسسة:** تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير

والتطوير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد<sup>1</sup>:

أ- الإدارة العليا: تنفرد الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، من خلال تخطيط وتنظيم هذه العمليات، حيث يقوم مديري الإدارة العليا بتحديد المشاكل، إما اعتماداً على خبراتهم الذاتية أو استرشاداً بالتقارير الواردة من مرؤوسيه، ويقوم هؤلاء المدراء بتحديد التغيير الذي سيحدث، ودور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، وتحديد الحوافز والإجراءات التي ستقع على المرؤوس جراء قبوله أو عدم امتثاله لقرار التغيير. ويمتد الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا، كي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، فيؤثر على تغيير الأفراد مثلاً، من خلال سياسات النقل والندب، ويؤثر على تغيير الجماعات من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات بهدف تقوية (أو إضعاف) العلاقة بين أعضاء جماعة معينة، حسبما ترغبه الإدارة العليا. ويمتد إلى تغيير هياكل التنظيم، من خلال تغيير أنظمة التخطيط، الرقابة، وإجراءات العمل، ومن خلال تغيير الأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب، وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية... الخ.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003)، ص423.

الشكل رقم (2-11) من يقوم بالتغيير التنظيمي



المصدر: د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 423.

ويوضح الشكل العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة، التي تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

ب- المشاركة **Participation**: تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، على افتراض أن العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الشكلين الآتيين:

الشكل الأول- اتخاذ القرار الجماعي **Group Decision Making** : تقوم الإدارة العليا ب<sup>1</sup>:

\*تشخيص، تعريف، ودراسة المشكل؛ \*بتحديد بدائل الحلول؛ \* إعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بديل (أي اتخاذ قرار) مناسب لها. و يقوم العمال ببذل أقصى الجهود لدراسة البدائل، واختيار البديل المناسب.

الشكل الثاني- حل المشاكل الجماعي **Group Problem Solving**: وهذا الأسلوب في المشاركة

أقوى وأعمق، فدور العمال لا يتوقف على اختيار البديل المناسب فقط، وإنما ينطلق من دراسة المشكل في حد ذاته، وجمع المعلومات عنه وتعريف المشكلة بدقة، ومن ثم تقديم بدائل التصرف والحلول.

ج- التفويض **Délégation**: وتقوم الإدارة العليا بإعطاء كامل الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، من خلال تحديد المشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

<sup>1</sup> إدارة في إدارة، التطوير التنظيمي، <http://www.Geocities.com/edarahedarah/p0.htm> consulté le 07/05/2007

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ويتم التفويض بأحد الأسلوبين الآتين:

**الأسلوب الأول - مناقشة الحالة Case Discussion:** يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة بتوجيه المناقشة بين العاملين، بغرض إكسابهم المهارة على دراسة مشاكلهم، والوصول إلى حلول ذاتية لها.

**الأسلوب الثاني - تدريب الحساسية Sensitivity Training:** يهدف هذا الأسلوب، إلى إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، وهذا بتدريبيهم في مجموعات صغيرة. ويفترض هذا المدخل أن أي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي تعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية بين العاملين.

بعد التطرق إلى ثلاث بدائل في إطار تحديد من له سلطة التغيير والتطوير في المؤسسة، وجب التطرق إلى نقطة مهمة تتمثل في كيفية تحديد ما هو البديل الأفضل. في هذا الصدد ذكر الدكتور أحمد ماهر أنه يمكننا أن نحكم على فاعلية الطريقة المتبعة، باستخدام نفس المعايير،

والمتمثلة في:<sup>1</sup> \* رضا العاملين التأثيرين بالتغيير؛ \* سرعة التغيير؛ \* النتائج المباشرة والقصيرة المدى؛ \* مقاومة التغيير؛ \* الالتزام بالتغيير؛ \* التجديد والإبداع المستمر.

ويقدم الجدول التالي اختصاراً سريعاً للعلاقة بين طرق التغيير المستخدمة، وبين فعاليتها باستخدام المعايير المذكورة سابقاً.

الجدول رقم (2-2): فعالية طرق التغيير المختلفة.

| الإبداع     | الالتزام    | المقاومة    | طويل المدى  | نتائج مباشرة | السرعة      | الرضا       | معيار التقييم من يقوم بالتغيير |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| منخفض مرتفع | متوسط       | مرتفع       | منخفض متوسط | محمتمل       | مرتفع       | منخفض متوسط | الإدارة العليا                 |
| متوسط       | مرتفع       | منخفض متوسط | مرتفع       | متوسط        | منخفض       | مرتفع       | المشاركة                       |
| منخفض متوسط | منخفض متوسط | متوسط مرتفع | منخفض       | مرتفع        | منخفض متوسط | منخفض متوسط | التفويض                        |

المصدر: د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 428.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 427

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

يوضح الجدول أن التغيير الذي له مزياء وعيوبه، فقد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التغيير، وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبياً في المدى الطويل، فقد يؤدي مقاومة العاملين للتغيير وعدم التزامهم ببرامجه، ويؤدي إلى انخفاض الدافعية والحماس لأي تحديد أو إبداع.

وهناك تشابه في الفعالية العامة بين التغيير بواسطة السلطة، وطريقة التفويض، إلا من بعض الاختلافات، ككمييار السرعة والالتزام. ونلاحظ أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، يؤدي إلى نتائج قوية، وهناك مقاومة منخفضة والتزام عالي من قبل العمال، وإلى تمكن العمال من إبراز إمكانياتهم وقدراتهم، إلا أن النقطة السلبية الوحيدة هي: استهلاك جهد ووقت كبيرين من العاملين، مما يؤدي إلى بطئ في التغيير و النتائج المباشرة.

### 2- الاستشاريون من خارج المؤسسة: من المهم أن يتم الاستعانة في عمليات التغيير والتطوير

بمستشارين وخبراء (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين). خصوصاً عندما تكون المؤسسة في وضع يصعب عليها تحديد وإدارة التغيير بنفسها. فتقدم على إجراءات مجزية لجذب كفاءات من خارج التنظيم، وعلى كل من المؤسسة والاستشاري أن يحدد دوريهما بدقة في تحريك ودفع عملية التغيير. ومن أهم الأدوار التي يقوم بها الخبير الاستشاري، نجد ما يلي<sup>1</sup>:

\* **المبادأة:** أي إشعال فكرة التغيير وأهميتها، من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير والتطوير.

\* **تشخيص المشاكل:** وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، وتبويب وتفرغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها.

\* **وضع الحلول وتصميم أنظمة العمل.**

\* **تقييم ومتابعة التطوير.**

### 3- أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي: أحياناً تتدخل أطراف غير مذكورة سابقاً لتحريك

التغيير والتطوير التنظيمي، ومن بين هذه الأطراف، تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات، كما يمكن للوزارات والوزراء المشرفين على مؤسسات خدمية

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 429.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

أو إنتاجية مثل الزراعة والصناعة، والتجارة، أن يتدخلوا للتأثير في شغل بعض المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل، وإعادة تنظيم مشروعات أثبتت عدم قدرتها على الربح والاستمرار. كذلك هناك أطراف مثل الجمعيات العلمية الإدارية، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك والغرف التجارية من خلال ما تجرته من مفاوضات مع المشروعات، والمؤتمرات. ومن الأطراف المؤثرة في جهود التغيير المستشار الداخلي للمؤسسات. وتسمى مؤسسات قليلة إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية يكون ذو خبرة في مجالات السلوك الإنساني والعلاقات الشخصية والإدارة والتنظيم، ويتميز بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمؤسسة ومشاكلها والعاملين بها، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يتعاقد معها بصورة طويلة المدى.

\*\*\*ومها كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في (عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى مهماً، حيث أصبح جوهر مهمة الإدارة يتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وإيجاد طلب عليه وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على أساسها مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل. وكذلك فإنها -الإدارة العليا- يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذي من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة بالمستشارين وأصحاب الخبرة، كما يمكن لهذه الإدارة العليا من ممارسة ضغوطها على الإدارة المباشرة في المؤسسة لتنفيذ عملية التغيير، وهو ما يسمى "بتسييس التغيير" لأن المدراء الذين قضوا كل حياتهم المهنية في مؤسسة واحدة ووصلوا إلى مراكز عليا في المؤسسة غالباً ما يكونون المصدر الأساسي لعرقلة عملية التغيير، إذ أن التغيير بحد ذاته يعتبر تهديداً حقيقياً لمراكزهم. في استخدام المنطق أو التنبؤ العملي في التعامل مع هذا الموضوع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص، مبادئ، عناصر إدارة التغيير

أولاً- **خصائص إدارة التغيير:** كي يكون التغيير مفيداً، لا بد من أن تتصف إدارة التغيير بجملة من الخصائص، أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

**1- الاستهدافية:** لا بد وان تتجه إدارة التغيير إلى تحقيق هدف معين وغاية محددة، معلومة ومقبولة من قوى التغيير.

**2- الواقعية:** لا بد أن تتم عملية التغيير والتطوير في إطار الإمكانيات والموارد والظروف التي تمر بها المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 345-346.



## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

- 3- التوافقية: لا بد من وجود التوافق ما بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات قوى التغيير.
- 4- الفاعلية: أي امتلاك إدارة التغيير للقادرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 5- المشاركة: وجوب التفاعل الايجابي بين الأطراف المتأثرة بالتغيير، وقادة هذا التغيير.
- 6- الشرعية: أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، وان كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض واتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تغيير القانون قبل إجراء التغيير، حفاظاً على الشرعية القانونية.
- 7- الإصلاح: لا بد لإدارة التغيير أن يكن مسعاها هو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات.  
في المؤسسة.
- 8- الرشد: يعتبر الرشد صفة لازمة لكل عمل إداري، وخاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، لاعتبارات العائد والتكلفة، فليس مقبولاً أن ينتج عن التغيير خسائر يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- 9- القدرة على التطوير والابتكار: فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير والتطوير يعمل على نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فإدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، لكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

### ثانياً- عناصر إدارة التغيير:

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، تبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي " الميمات الست " رسمت بشكل سداسي سمي ب "سداسي التغيير"، تمثلت هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

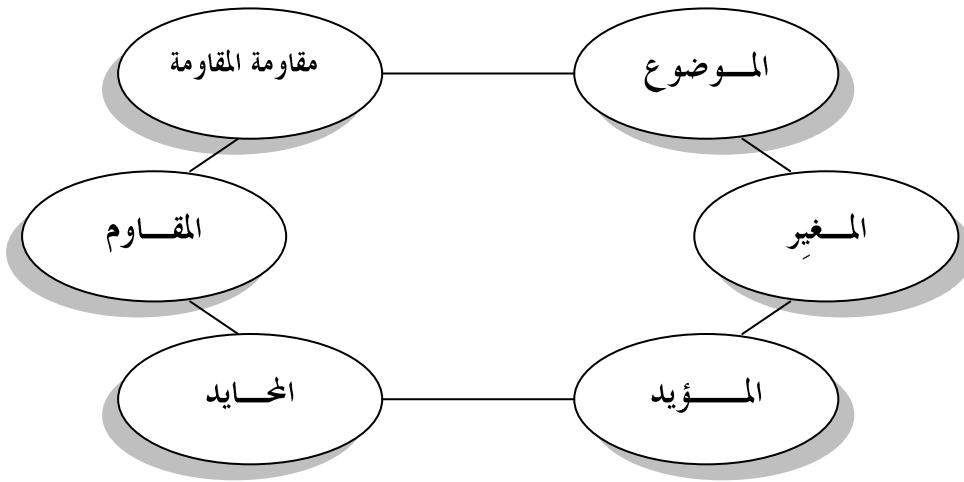
- 1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يعالجه التغيير؛
- 2- المغير: هو الذي ينادي بالتغيير، ويبدأ في قيادته، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير؛

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص100.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

- 3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يدعم عملية التغيير من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بها؛ له رأي محدد وواضح اتجاه عملية التغيير؛
- 5- المقاوم: ذلك الذي يرفض التغيير ويسعى إلى إفشال العملية التغييرية، أو تأخيرها وتشويهها؛
- 6- مقاومة المقاومة: هي ممارسات قادة التغيير ومؤيدوه لترويض أو القضاء على المقاومة. يمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل السداسي التالي:

الشكل (2-12): سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيبيات، مرجع سابق، ص101.

ثالثاً- أسس (مبادئ التغيير):

باعتبار التغيير في المؤسسة مسألة أساسية ينبغي المرور عبرها، سوف نحاول تقديم أهم هذه الأسس التي تحكم التغيير التنظيمي من خلال التالي:

- 1- يتطلب أي تغيير في جزء معين من أجزاء المؤسسة، تغيير بمستوى معين على مستوى المؤسسة ككل في نفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
- 2- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات الأكثر عرضة للضغط البيئي (الخارجي)، مع إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المؤسسة الأكثر استقراراً.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: مراحل ومعوقات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

### أولاً- مراحل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

تناول كثير من الكتاب والباحثين كيفية ومراحل وخطوات عملية التغيير، واتفق أغلبهم على وجود ثلاثة مراحل يمر بها إحداث أي تغيير تنظيمي، معتمدين في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها كيرت لوين Kurt Lewin، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها، والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف خلفية التحليل من باحث إلى آخر.

نموذج الكاتب كيرت لوين Kurt Lewin: يعتقد الكثيرون إن النموذج المقدم من طرف ليوين لإحداث التغيير، والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الكتاب ينسبون هذا النموذج إلى الكاتين Kurt Lewin و Edger Schein. لقد بين ليوين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد (Unfreezing) للنظام القائم (الحالي)، وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Refreezing) للنظام الجديد<sup>1</sup>، كما يلي:

1 إذابة وإسالة الجليد (Unfreezing): إن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة تجاهل هذه المرحلة، وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، ويعتقد شين Schein، بأنه يمكن إذابة الجليد- اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية- بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة<sup>2</sup>. كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بما يتقبلون عملية التغيير<sup>3</sup>.

ومن ضمن أساليب إذابة الجليد نجد:

- أ - منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل الواجب تغييرها.
- ب - انتقاد جميع أساليب العمل المؤدية إلى مشاكل.
- ت - إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dire), Encuclopédie de gestion, (paris, Economica, 2eme ed, 1997), p308.

<sup>2</sup> حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص284.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسير، ط1،

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ث - نقل الفرد مؤقتاً أو بشكل نهائي من الأقسام المشجعة للتصرفات غير المرغوبة إلى أقسام أخرى، أو نقله إلى دورة تدريبية.

ج - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، كالتأخير والغياب، واعتماد تغيير مواعيد الحضور والانصراف مثلاً.

2 **التغيير (Changing)** : تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، عن طريق تطبيق أسلوب ما، حيث من الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد. يحذر ليوين في هذه المرحلة من تغيير الأمور بشكل سريع، بسبب إمكانية بروز المقاومة للوضع الحالي، مما يؤدي إلى الإرباك والتشويش.

3 **التجميد (Refreezing)**: ونقصد به دمج ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في الممارسات الفعلية. وتعني هذه المرحلة، محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة، دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير، بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة، وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين، في مرحلة التغيير.<sup>1</sup>

4 **وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:**

أ - المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية، بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومحاولة علاج الانحرافات المخططة.

ب - الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس العلمية للتغيير التنظيمي وأدواته.

ت - توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ث - بناء أنظمة حوافز بغية تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في مساهمتهم في عمليات التغيير.

ج - تكريم كل من ساهم في التغيير، من جماعات عمل ومديرين.

ح - إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة.

خ - الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير، وما يتعلق بها من مشاكل وطرق العلاج.

د - إنهاء التدريجي لدور المستشارين، بإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ذ - المحافظة على العلاقة مع المستشارين الخارجيين، على شكل زيارات من حين لآخر.

<sup>1</sup> أندرو دي سيزولاقي ومارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص 549.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

بعد التطرق الى مراحل ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، حسب الكاتب " كيرت ليوين"، وبدون ذكر نماذج لباحثين آخرين، أمثال شين Schien<sup>1</sup>، ايفانسفيس Ivancevich<sup>2</sup>، و Huse<sup>3</sup>، لأن جميعها مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin.، سوف نحاول تقديم ملاحظة انتقادية لهذا النموذج:

### أ - النقطة الأولى:

مسار التغيير في ظل بيئة سريعة التطور، يمكن أن ينتج عنه عدم الوصول مطلقا إلى مرحلة إعادة التجميد وبدلاً من ذلك تشهد المؤسسات سلسلة متصلة من عمليات التدخل من أجل إحداث التغيير، الواحدة تلو الأخرى، وعليه لا يمكن الوصول إطلاقاً إلى مراحل الاستقرار والسكون، فالتغيير يكون سريعاً جداً ثم يتراجع لأن النظام يفشل في استعادة الاستقرار مرة أخرى قبل فرض مبادرة التغيير التالية.

### ب - النقطة الثانية:

ان برامج تطوير المنظمة غالباً ما تتكون من عدة مشروعات تسير بشكل متزامن، هذا الأثر يزيد من تعقيد عملية التغيير بشدة، مع احتمال وجود تدخلات عديدة من جانب الأشخاص عند جميع المراحل المختلفة للتطوير، ومؤكداً انه كلما كان مشروع تطوير المؤسسة أكثر تعقيداً، زادت صعوبة إدارته بشكل فعال، ومن هنا نلتزم ان النموذج المقترح من طرف Huse والمبني اساساً على نموذج Lewin، يميل الى التبسيط الزائد للجهود الخاصة بالتطوير التنظيمي.

### ت - النقطة الثالثة:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية حرجة، تعتمد على نقطة البداية " Front-end dependent"، وتعني إن نجاح برامج التطوير مبنية إلى حد كبير على المرحلة الأولى من مراحل التغيير، والتي تقوم على أهمية مهارات ومعارف خبير التغيير (سبق واعدنا في الفصل الأول بعض المهارات والمعارف الواجب توفرها في هذا الخبير)، فسوء التشخيص سيتولد عنه، على سبيل المثال نصائح خاطئة، وبالتالي اختيار المسار الخاطئ لعملية التغيير.

إن عملية التشخيص ستظل دائماً مطلوبة بشدة، ومهمة معقدة في أية مؤسسة تتمتع بالديناميكية، لذلك تكون المهارات المطلوب توافرها لدى خبير التغيير لكي ينقلها بشكل سليم على درجة كبيرة من الأهمية. ويمكننا القول أن هذه النماذج تميل إلى تقليل أهمية الدور الحاسم الذي تلعبه معارف

<sup>1</sup> حسين حريم، ادارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>2</sup> // // //، ص 285 - ص 286.

<sup>3</sup> نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 261.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

ومهارات وقدرات مستشار التطوير، وقلنا أنها تميل إلى التقليل، ولم نقل أنها لم تعطي لهذه الخصائص أهمية.

بالرغم من النقاط المذكورة أعلاه، إلا أن نموذج "ليونين" يعتبر مرشد جيد للعناصر الرئيسية الخاصة بعملية التغيير والتطوير التنظيمي.

ثانياً- معوقات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: يمكن تصنيف معوقات التطوير التنظيمي إلى معوقات بشرية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات بيئية، ومعوقات مادية وفنية، ومعوقات أخرى.

### 1- المعوقات البشرية:

أهم هذه المعوقات، كما حددها عبد الوهاب في دراسته الميدانية لتوقعات التطبيق واحتمالات النجاح للإدارة بالأهداف بمصر، متمثلة فيما يلي<sup>1</sup>

1-1 مقاومة الأفراد للتطوير: والعائد لجملة من الأسباب أهمها: تأثير المصالح الشخصية والوظيفية، تركيبة الأفراد والقياديين أحياناً في المفاهيم الغير مساعدة في عمليات التطوير.

1-2 النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية من يشغلون الوظائف القيادية العليا.

1-3 عدم الإفادة من الترتيب على مستوى القيادات والأفراد، لاتخاذ التدريب وسيلة هادفة للحصول على ترقيات وغيرها.

1 4 ينظر أحياناً القادة والأفراد للتطوير على انه استثمار طويل الأجل ليس له فوائد سريعة، وهذا ينطبق على الجمهور الذي يريد تعديلاً سريعاً على السلع والخدمات.

### 4 المعوقات التنظيمية:

أهم هذه المعوقات التنظيمية ما يلي:

2 1 خضوع التطوير للاعتبارات السياسية، وتمركز السلطات، وفشل التنظيم في الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية.

2-2 تضخم الأجهزة الإدارية، ونموها العشوائي، وعدم وضوح توزيع الاختصاصات أو سوءها أحياناً، وكثرة تعقيد الإجراءات، وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التطوير، وإهمال جهود التطوير السابقة.

2-3 ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاية القوانين والأنظمة.

2 4 سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالها واستخدام التقنية الأجنبية، من دون مراجعة للإمكانات البشرية المتواجدة بالمؤسسة، والقادرة على التعامل مع هذه التقنيات.

<sup>1</sup> نواف بن سعد بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص64- ص65.

**3- المعوقات البيئية:**

وتختص البيئة القانونية، وتشريعات الدولة، وما يحدث عليها من تعديلات، إضافة إلى الأوضاع السياسية المتميزة بالتغير، وظهور الأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية ومحدودية استجابة البيئة لعمليات التطوير، ولكي يكتب الاستمرار للمؤسسة لا بد أن تستجيب لهذه المتغيرات البيئية.

**4- المعوقات الفنية والمادية:**

هنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانيات المادية، والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها، بناءً على الأولويات، وكذلك عدم استغلال المتوافر منها بشكل فعال، إضافة إلى ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلاً من المنهج الميداني، والاعتماد على إدخال مكنتة للعمل، بناءً على التقديرات الفردية، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل.

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي

### الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى التطوير التنظيمي، باعتباره مدخلاً من مداخل التغيير، وآلية من آلياته، وباعتباره علماً قائماً على الممارسة العملية، وعلى التطبيق الواسع لعلم السلوك التنظيمي، وهو عبارة عن نوع من أنواع التغيير المخطط، يدار من القمة إلى القاعدة، يهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسة، وزيادة فعاليتها.

وخلصنا إلى انه لضمان استمرارية المؤسسة، فمن المرجح ان تبحث بشكل متزايد عن عمليات إدارة التطوير باعتبارها عنقوداً من الطرائق والأساليب المستخدمة، لتنفيذ عملية التغيير.

ولضمان نجاح التغيير والتطوير التنظيمي، يجب على أي مؤسسة المرور بالمراحل الأساسية، المتمثلة في، الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعةً، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية. ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب والمدى البعيد.

في الأخير، ان عملية تغيير وتطوير المؤسسات، لن تكن أبداً عملية سهلة، وذات مسار واحد، والأرجح أنها على درجة عالية من التعقيد، ومتعددة المسارات، وتتطلب مستويات عالية من المعارف، والمهارات، للجل ذلك أنشأت العديد من مكاتب الاستشارات، وشركات كونية للاستشارات<sup>i\*</sup>، تقدم النصح والتوجيه، والأساليب الخاصة بتطوير تنظيمي لجزء أو لكامل المؤسسة.

\* من بين الشركات الكونية للاستشارات، نذكر، Mackinsey, KPMG, Accenture



### تمهيد:

إنه من المؤكد أن المؤسسات تعيش في حالة تغيير مستمر تبعاً للبيئة المتطورة، والتوجيهات المتغيرة الصادرة عن مراكز القرار، وتمس هذه الحالة كما سبق وشرنا إليه في الفصل السابق إلى تغيير الأشخاص في مراكزهم الوظيفية وأدوارهم وفي علاقاتهم، لذلك يعبر عنه الأفراد إما بشكل ايجابي كالاندماج والانفتاح، أو بشكل سلبي على شكل معارضة وتوترات ، هذا الشكل السلبي هو الذي يشار إليه بمصطلح المقاومة اتجاه أي محاولة لتغيير الأوضاع السائدة في التنظيم. فمقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، ظل لفترة طويلة قضية تثير اهتمام ممارسي التغيير وإدارته. فالمقاومة الإنسانية للتغيير تعتبر أمر طبيعي، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، وتلاقي هذه الظاهرة أهمية بالغة عند السعي لتجسيد التغيير على أرض الواقع.<sup>1</sup> إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير ، والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة بهذا التغيير .

من خلال هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى عدد من النقاط من خلال الإجابة على

التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي؟.
- ما هي أسباب وأساليب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي؟.
- ما هي الأساليب التي تنتهجها الإدارة، من أجل مقاومة المقاومة؟.
- ما هي شروط نجاح برامج مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي؟.

<sup>1</sup> Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie " les clés du succès concurrentiel", ( Paris, Edition d'organisation, 2004), p286-287.

### المبحث الأول: مفهوم مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسة، ظل لفترة طويلة تثير الاهتمام، بالنسبة للممارسين لعملية تطور المنظمات وعلماء الإدارة، بحيث تعني امتناع الفرد عن التغيير، أو عدم امتثاله له بالدرجة المناسبة، وعادة ما ينظر إلى المقاومة في أحسن الأحوال باعتبارها عملية تؤدي إلى إثارة المشاكل، وفي أسوأ أحوالها كعملية منسقة من الاشتباك الجذري تم تصميمها للقضاء أو التأثير سلباً على التغيير. والمقاومة قد لا تكون سلبية في جميع أحوالها، حيث تتمثل إيجابيتها عندما يكون التغيير المقترح الفوائد منه أقل من تكاليف تنفيذه

### المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

من بين التعاريف التي تناولت مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، نقدم ما يلي:  
يعرفها كل من (العامري والفوزان) على أنها " أي سلوك الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع. أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المؤسسة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير."<sup>1</sup>  
يعرفها (الحري) بأنها " عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل البيئة الداخلية لها، وذلك لعدة أسباب تنظيمية أو شخصية تختلف من فرد لآخر."<sup>2</sup>  
تعرف كذلك مقاومة التغيير على أنها " استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي."<sup>3</sup>

والمقصود بمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي من خلال مذكرتنا هو [ ] مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي هي تلك التصرفات المعلنة أو المستترة، الصادرة عن فرد أو مجموعة أفراد، بسبب رفضهم لتغيير وضع قائم [ ] . فالمقاومة أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير، فإذا كان من المتوقع ان التغيير سينجح عنه نتائج ايجابية، فسوف يقبل به ويدعم من قبل جميع العاملين، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية فإنه يقاوم بشتى السبل.

<sup>1</sup> فهد إبراهيم حمد الصقية، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامج دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004م، ص8.

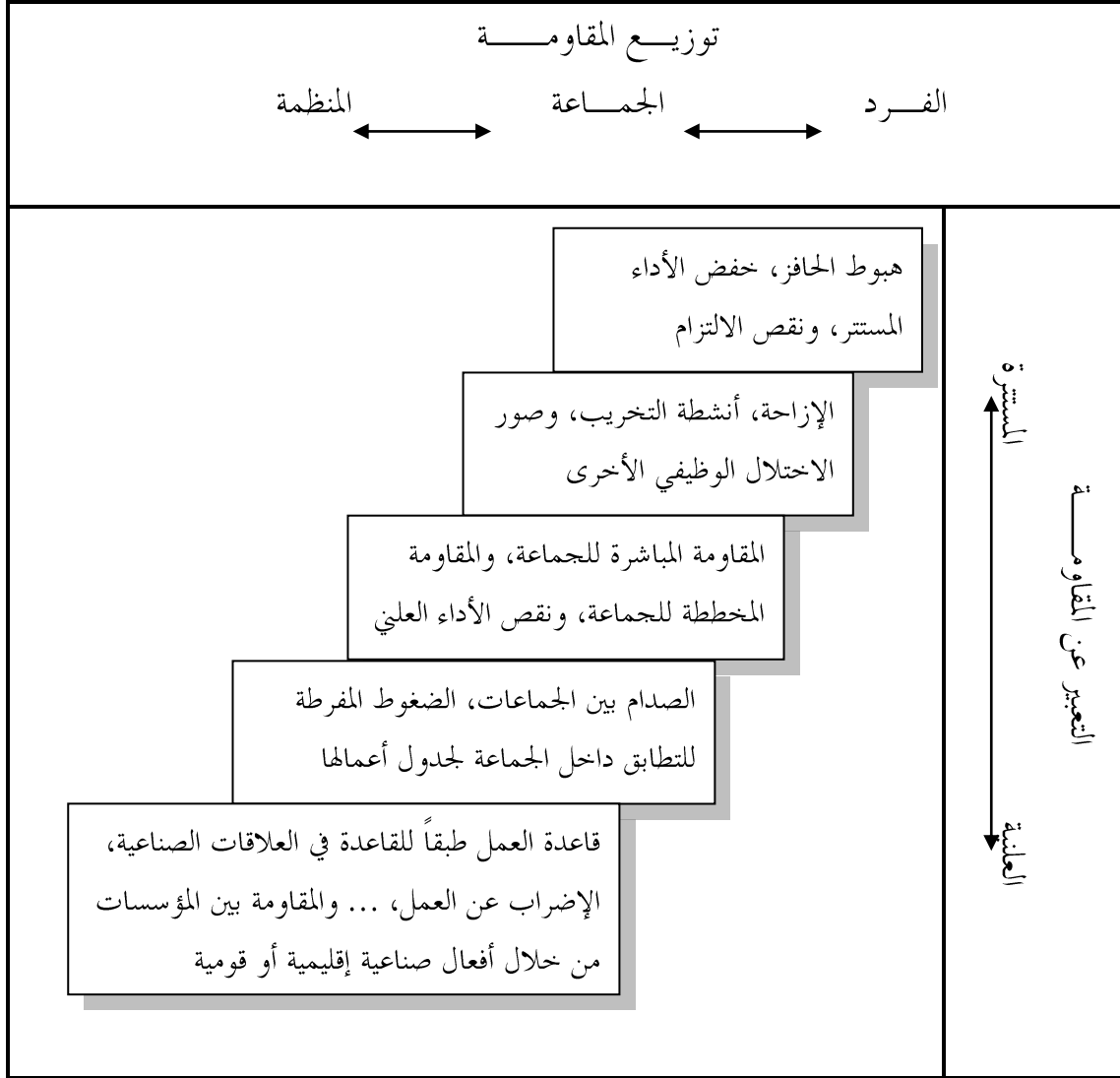
<sup>2</sup> // // // //، ص8.

<sup>3</sup> مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

المطلب الثاني: أشكال (صور) التعبير عن المقاومة

قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وقد تكون خفية أو معلنة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-1): أشكال التعبير عن المقاومة



المصدر: نيغل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص316.

إن المقاومة هي سلوك يدفعه هدف معين، وغالباً ما يكون الهدف هو "الحفاظ على الوضع القائم داخل المؤسسة، أو إحدى وحداتها الفرعية"، بحيث نجد الطرق المعبرة عن المقاومة من طرف الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة، إما مستترة أو علنية. تضم الأشكال المستترة على المستوى الفردي، هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، ونجد المقاومة تأخذ صفة العلنية كلما زاد عدد الأفراد لتشكيل جماعات العمل، وفي هذه الحالة تأخذ المقاومة أحد الأشكال التالية: تقليل التزام المؤسسة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

باقتراح التغيير، التغيب (نستطيع القول أن التغيب يترجم بالغيابات المتكررة التي تؤثر بالسلب على المؤسسة<sup>1</sup>،

ويرى Heilbronner أن الغياب يشمل " المرض، حوادث العمل، الأمومة، عطلة بسبب حادث عائلي وإجراء إداري، مختلف العطل المسموحة، التكوين خارج المؤسسة، الإضراب، التكوين داخل المؤسسة، وقت الراحة، عطلة نهاية الأسبوع، والعطلة السنوية"<sup>2</sup>، التأخير، تخريب نظم الانتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة، مما يؤدي غالى أداء منخفض وصدام بين الجماعات، الميل نحو التحاد وأنشطة نقابات العمل.

في الأخير وبعد أن اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال، فما على قادة التغيير إلى تحديد الشكل واختيار الإستراتيجية الأنسب، ومن الواضح أيضاً ان تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها، لأنها مخفية ويطول وقت اكتشافها.

ونجد أن بول لورانس يضيف بعض أشكال المقاومة الإنسانية للتغيير كالاتي:

1 - تخفيض مستمر في الإنتاجية من شأنه تكبد المؤسسة لخسائر، و بروز مشاكل مع العملاء، "دائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة، والتي من بين نتائجها المباشرة والسريعة هو تخفيض الانتاج"<sup>3</sup>؛

2 - زيادة عدد طالبي الاستقالة وعدد طالبي النقل، كرد فعل مباشر ورفض صريح للتغيير؛

3 - مناقشات ومعارك مستمرة، داخل المؤسسة بين الرافضين والمؤيدين للتغيير والقائمين عليه؛

4 - اضطرابات في العمل، كالتأخير في تسليم الطلبات؛

5 - انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير. <sup>4</sup> كعدم امتلاك الطاقات البشرية

والمادية اللازمة للتغيير، أو الحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير وتحقيقه. <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Haféda Benammar, La résistance au travail dans l'entreprise algérienne à l'heure des nouveaux mécanismes économiques: cas de la société d'Etude de la Wilaya d'Oran, Memoire de magister en sciences économiques, université A.Belkaid de Tlemcen.1998-1999, p114.

<sup>2</sup> P.jardiller et V.banduin, l'absentéisme: mythe et réalité, ( E.M.E, 1984), page2

<sup>3</sup> Haféda Benammar, op cité, p140.

<sup>4</sup> محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000)، ص318.

<sup>5</sup> علي الحمدي، مقاومة المقاومة "30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة"

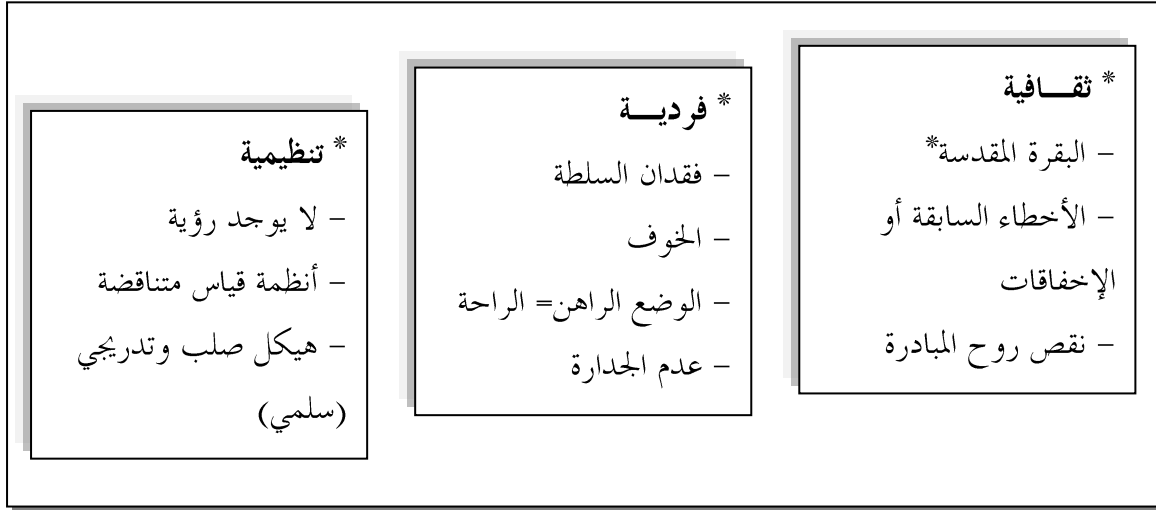
[http://www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html) consulté le30/10/2007 heure 10:00

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

المطلب الثالث: طبيعة مقاومة التغيير وأنماط المقاومين الخمسة عشر  
أولاً- طبيعة مقاومة التغيير<sup>1</sup>

يمكن أن تأخذ المقاومة عدة جوانب، كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2) مقاوموا التغيير



Source: Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, op cit, p286.

من الشكل أعلاه، نجد أن المؤسسة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة، ليس بسبب غياب رؤية واضحة، فالهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة " سلمية" تدريجي سيدفع بالمؤسسة الى عدم قبول التغيير. أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون ضعيفة أو قوية، ففي كل تغيير هناك رابح وخاسر، وان كان الفهم الخاص بالفرد حول التغيير، فهم سلبي، سيؤدي هذا حتما إلى المقاومة. وقد تكون المقاومة ثقافية، فثقافة المؤسسة عامل قوي، يحدد ما اذا كان التغيير مرغوبا أو مرفوضا، وهذا يرتبط بخلفيات وذكريات سابقة مرتبطة بالأخطاء السابقة، الارتباط بالبقرة المقدسة، ونقص روح المبادرة، من أهم أسباب المقاومة.

\*البقرة المقدسة: مصطلح له أصل يوناني، يعني إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا ان الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فانه يعني غضبها، ومعنى البقرة المقدسة هنا يعني ميل الأفراد إلى الجمود والروتين والابتعاد كلية عن أشكال التغيير، وارتباطهم دوما بما تعودوا علي ورفض كل ما هو جديد

### ثانياً- أنماط المقاومين الخمسة عشر<sup>1</sup>:

يحسن بالمغير أن يتعرف على أنماط المقاومين وأساليب تعاملهم مع التغيير حتى لا يخذع من قبلهم، وهم خمسة عشر نمطاً كما يلي:

1- **المتجارب:** وهو الذي يدعي أن عنده تجربة وخبرة طويلة، وأن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية.

2- **المتسائل:** وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية خبيثة، مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أموراً هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغييري.

3- **المتسلق:** هو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ثم يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة، وعندما يستغل هذه المكانة والحظوة في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها.

4- **المُعَمَّم:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة والقليلة ويوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل.

5- **الثرثار:** وهو الذي يكثر الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث.

6- **الملتقط:** و الذي يحسن الاستماع إلى المغير، ويحاول أن يلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي يتلفظ بها هذا المغير والتي تخدم مقاومته ومعارضته للتغيير المطلوب، ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت أن المشروع غير كامل وفيه ثغرات كثيرة بدليل ما تلفظ به المغير.

7- **المُرَكَّب:** وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد، ويُرَكَّب بعضها على بعض ليثبت أن المشروع فاشل.

8- **المسوِّف:** هو من أخطر أنواع المقاومين إن لم يكن أخطرهم، وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييري، ويشني على صاحبه، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.

<sup>1</sup>علي الحمدي، مقاومة المقاومة" 30 طريقة لزيادة التغيير وترويض المقاومة"

- 9-**الثعلب:** أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال، ويتآمر ببحث ودهاء، وبتلون مع كل حال، ويتعامل بوجوه عدة، ويظهر غير ما يظن.
- 10-**المشاجر:** هو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك.
- 11-**المنسحب:** وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغيير، مما يسبب توتراً لدى الآخرين، أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب.
- 12-**الذاتي:** وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته , ولا يريد إلا ما يخدم مصلحته الشخصية، ومن ثم فقبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولاً وأخيراً على مدى تحقيقها لمصالحه، ليس إلا.
- 13-**العقرب:** وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية، ويشوه صورته عند الجميع، وذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه.
- 14-**المساوم:** وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره .
- 15-**التآمري :** وهو صاحب النفسية التآمرية التي لا تنظر إلا بمنظار التآمر، فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، لذا فهو يتآمر عليهم كما (يظن أنهم) يتآمرون عليه.

### المبحث الثاني: أسباب وأساليب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

يلجأ الأفراد إلى التعبير عن رفضهم للتغيير، نتيجة لأسباب يرونها كفيلة بجعلهم يقاومون، قد تكون اقتصادية، كالخوف من تخفيض مستوى الدخل، وقد تكون بسبب تغيير العادات وأنماط العمل. وتكون المقاومة بشكل علني كالمشاركة في الإضراب، أو تكون المقاومة مستترة، لا تُرى ظاهرياً لكنها تُلمس، من خلال عدم تحقيق الأهداف المخطط لها، وانخفاض رقم أعمال المؤسسة.

#### المطلب الأول: أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي والعوامل التي تزيد مقاومة التغيير

##### أولاً- أسباب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

من المهم فهم أسباب المقاومة حتى يمكن التعامل معها لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على المقاومة أو ترويضها. وإن كان يصعب تحديد جميع الأسباب إلا أننا سنحاول تقديم مصادر وأسباب مقاومة التغيير، ولأغراض التحليل نصنفها إلى أسباب فردية، وأسباب منظرية، وإن كانت في الواقع الفعلي تتداخل فيما بينها:

أولاً- مقاومة الفرد: قد تأخذ المقاومة الشكل أو الصفة الفردية وذلك تبعاً للرؤية الشخصية للفرد للنتائج التي ستنتج عن أي تغيير أو تطوير، هذه الرؤية التي سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدرجات، الحاجات، الشخصية. وتتلخص هذه الأسباب فيما يلي:

**1- العادة:** إن العامل بشري، يخلق ويكتسب عادات وتقاليد يتعامل مع محيطه بناءً على هذه المكتسبات، لكن عندما يواجه التغيير، فإن ميله للاستجابة بالطرق المعتادة يصبح مهدداً فيقاوم ويعارض لأول وهلة خشية من المجهول، يقول المولى تبارك وتعالى في كتابه الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُقْتَدُونَ(23) قَالَ أُولُو حِجَّتِكُمْ بَاهِدَىٰ مِمَّا وَجَدْتُمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُمْ بِهِ كَافِرُونَ(24)﴾<sup>1</sup>

أي إن الفرد يرى الحقيقة من خلال تركيبة أثرت عليها أو صنعتها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية، وما ألفه وتعود عليه الفرد، وليس أبداً من السهل أن يتقبل ويقتنع بعادات وأساليب ونمط حياة مغاير.

<sup>1</sup> قرآن كريم، سورة الزخرف، الآيتان: 23-24



## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

فلفرد يشعر بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد لأنه كما تدل نظريات التعليم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف<sup>1</sup>. وهنا يقول محمد المغربي: " أن العاملين يرون أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي، ويحاولون الإبقاء عليها، حيث أن طرق وأساليب وعادات العمل قد تقرررت بإجراءات وقواعد سابقة، وأن إدخال أي تغيير في هذه العادات سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية العمل والأسس التي أدت إلى استقرارها"<sup>2</sup>. فنقل موظف من مكان عمله الحالي إلى مكان آخر، ذلك يعني تغيير الكثير من العادات كوقت النهوض صباحاً، الوقت المستغرق للوصول إلى مكان العمل، إيجاد موقف سيارات آخر، بناء علاقات جديدة، "الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير، فقد يحتاج التغيير إلى مهارات معينة أو خبرات محددة أو قدرات متميزة لا تتوفر عند بعض الأفراد"<sup>3</sup>، وغير ذلك من العادات التي يجب عليه تعلمها من جديد، مما سيجعله أكثر عرضة للمقاومة، خصوصاً إذا كان مقتنعاً بوضعه السابق.

**2- الأمان:** خوفاً من إمكانية فقدان الوظيفة أو المكانة أو المنصب أو زيادة العبء بسبب إدخال طرق عمل وأساليب جديدة ومتطورة، مما يستلزم من بعض الأفراد تعلم مهارات جديدة، هذا الأمر من شأنه إثارة الخوف والقلق لدى المعنيين خشية فقدان هويتهم أو مكانتهم في المؤسسة بسبب هذه التغييرات، فمثلاً إذا فرض التغيير إدخال إدارة الجودة الشاملة، فإنه على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، وتقنيات تكنولوجية جديدة، لكن عجزهم عن إتقان مثل هذه الأساليب، أو عدم إرادتهم بالقيام بأي محاولة للتعلم. تجعلهم يفضلون في المقاومة بدلاً من بذل الجهد والسعي إلى اكتساب هذا النوع من المهارات.

ويمكن تلخيص الخوف الوظيفي من التغيير في النقاط التالية:

\* الخوف من فقدان الوظيفة، أو خسارة مصالح وامتيازات شخصية؛

\* الخوف من فقدان زملاء وأصدقاء المهنة؛

\* الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة، وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل. الذي قد يتطلب

مهارات وعارف جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد والقديم؛

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج - الاستراتيجيات - جده دار النوابع 1416هـ

<http://www.moj.gov.sa/development/ShowArticle.asp?ID=139> consulté le 10/12/2007 heure 10:25

<sup>2</sup> محمد قمانة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>3</sup> علي الحمدي، مقاومة المقاومة 30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة

[http://www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html) consulté le 30/10/2007 heure 10:00

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

\* الخوف من فقدان المركز الإداري، وفقدان السلطة، وبعض الحقوق المكتسبة، بسبب ما يلغيه التغيير والتطوير من مهام وما يضيفه من التزامات؛  
\* الخوف من التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام<sup>1</sup>.

### 3- العوامل الاقتصادية:

الخوف من أن يؤدي التغيير والتطوير إلى انخفاض الدخل، فتغيير مهام الوظيفة واعتقاد الأفراد في عجزهم عن أداء هذه المهام بالشكل المناسب يولد هذا الخوف الاقتصادي، ويظهر ذلك عند ارتباط الأجر بالإنتاجية\* بشكل مباشر. ومن بين العوامل الاقتصادية ما يولده التغيير من إجراءات، كإلغاء العمل الإضافي، أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.

4- الخوف من الجهول<sup>2</sup>، الذي ينشأ من الغموض وعدم التأكد بدلاً مما هو معروف.

5- التعامل الانتقائي مع المعلومات: إننا نشكل عالمنا الخاص اعتماداً على مدركاتنا،

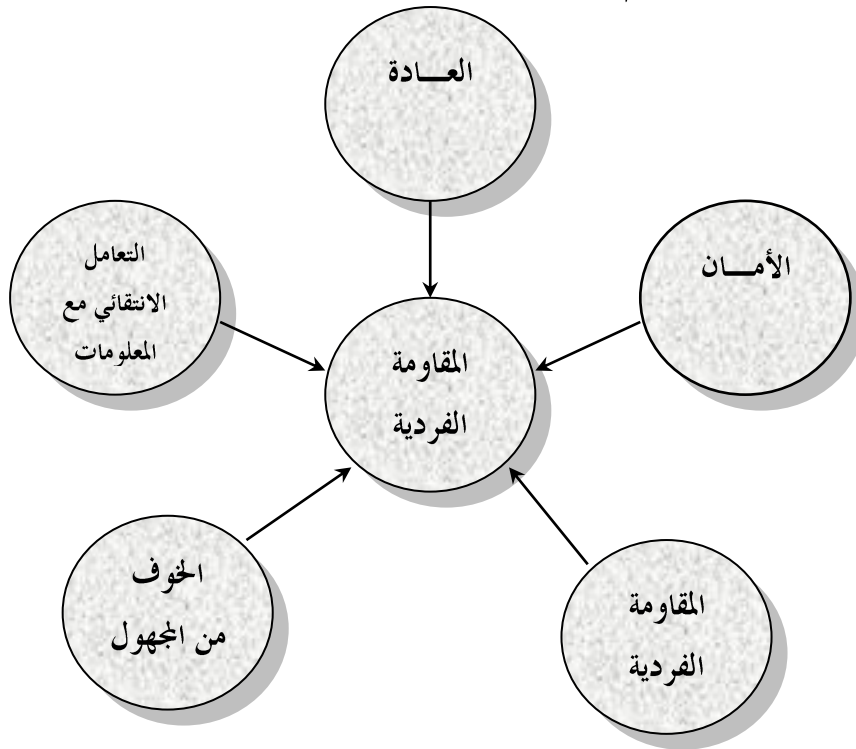
فالأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي، بمعنى أنهم يسمعون ما يودون ويرفضون أو يتجاهلون المعلومات التي لا يريدونها، وبالعودة إلى مثال الجودة الشاملة، إن العمال قد يهملون كل المناقشات التي من شأنها شرح أهمية اكتساب وتعلم الفرد للعمليات الإحصائية، ويفضلون سماع المعلومات التي تشرح الأساليب التي ستعتنقها الجماعة لمقاومة هذا التغيير والتطوير.

وفيما يلي شكل يوضح الأسباب الخمسة المتناولة لمقاومة التغيير والتطوير من قبل الأفراد.

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 352.

الشكل رقم (3-3) العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص352.

يمكننا إضافة الأسباب التالية إلى ما سبق ذكره من الأسباب:

- 1- **عدم وضوح أهداف التغيير:** وهذا يعود إلى جملة من الأسباب أهمها ضعف أو لغياب التام للاتصال حول موضوع التغيير؛
- 2- **عدم إشراك الأشخاص المتأثرين بالتغيير في كل ما يتعلق بالتغيير، وسيكون الرفض بشكل كبير خصوصاً عند غياب الثقة فيمن يقومون ويديرون التغيير؛**
- 3- **الخوف من فشل التغيير:** لاقتناع الأفراد بعدم إمكانيتهم من تحدي هذا التغيير، أو بسبب تجارب سابقة في التغيير وأثرها على قبول الفرد له، " فإذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقاً عند إحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثراً في ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير"<sup>1</sup>.

**ثانياً: المقاومة المنظمة:** لا تقتصر المقاومة على الأفراد أو العمال فقط، بل في بعض الأحيان تظهر هناك ما يعرف بالمقاومة التنظيمية، وهي تعني أن هناك حدود وقيود تحد من قدرة المؤسسة على القيام بالتغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص267.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد عبد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات تراجم وبحوث إدارية، (مطبعة العشري، 2005)، ص635.

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

المقصود من هذه المقاومة هي الإدارة بشكل خاص، ففي الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة وتغييراتها، تواجه ميولاً معاكساً في توازنها، أي انه ثمت أسباب تؤدي بالمؤسسة إلى مقاومة التغيير ومنها:

**1- الاستقرار:** معظم المؤسسات خاصة الكبيرة منها، تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار، من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة، ونطاق إشراف ضيق، وذلك بغرض المكن من التنبؤ، وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup> وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات<sup>1</sup>

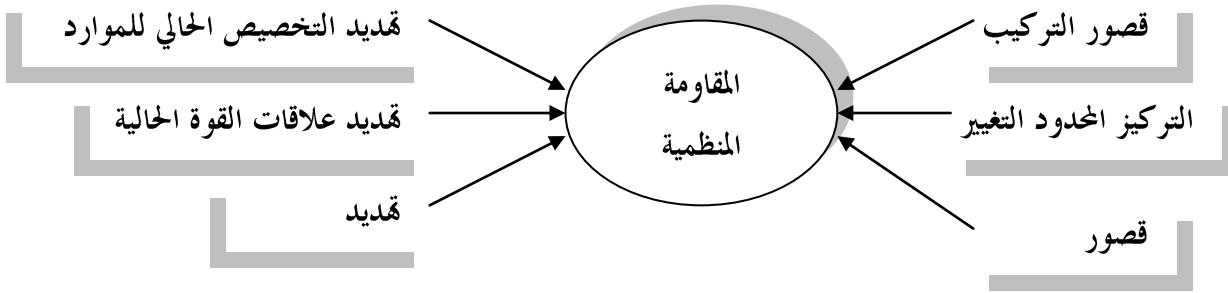
**2- الاستثمار السابق:** كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروعات معينة، وأنها بسببها قد التزمت بإستراتيجية معينة، مثلاً المؤسسات الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات للتقنية الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيعة.

**3- التعاقدات والالتزامات السابقة:** إن وجود تعاقدات مبرمة ما بين المؤسسة وهيئات أخرى، كالتزامها مع وزارة العمل أو المنافسين والعملاء وحتى النقابات وغيرها، قد تفرض تلك الالتزامات إجراءات وقواعد معينة، ومثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي تلتزم بموجبها المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد بينهما، لذلك فهي ترفض أي تغيير وتقاومه لأنها ملزمة بتوفير شروط معينة، وإلا فلا بد ان تقدم تعويضات للمتضررين.

من خلال الأسس السابقة الذكر، يمكن تحديد ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة والتي تظهر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص125.

الشكل رقم (3-4): مصادر المقاومة المنظمة



المصدر: ماجدة العطية مرجع سابق، ص354.

- **قصور التركيب:** إن الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المؤسسة ، تتم عملية اختيارهم بما يتوافق مع المؤسسة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة، وحينما تواجه المؤسسة عملية التغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير للمحافظة على الثبات.
- **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المؤسسات عادة من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها البعض، وبذلك فإن أي تغيير في أحد هذه الأنظمة الجزئية يؤثر على الأجزاء الأخرى. فمثلاً إدخال تكنولوجيا جديدة بدون إحداث التغيير في التركيب ليتوافق معه، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي، وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.
- **قصور الجماعة:** إن رغبة العامل في المؤسسة في قبول التغيير، فإن معايير الجماعة التي ينتمي إليها تؤثر عليه سلباً وتفرض عليه الالتزام بالانتماء، فمثلاً يكون شخص عضواً في النقابة، ومرحباً بعمليات التغيير والتطوير لتحسين أداؤه، لكن إذا ما كانت معايير النقابة ترفض هذا التغيير، فهذا يحتم على الفرد الانصياع للنقابة المنتمي إليها، فالتزامه الجماعي أولى من رغبته.
- **تهديد الخبرة:** إن التغيير في بعض الأحيان قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة، فإدخال تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب الشخصية ألامركزية والتي تسمح للمدراء من الدخول والحصول على المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للمؤسسة، لذلك تقوم أقسام أنظمة المعلومات في المؤسسة بمقاومة هذا التغيير بسبب أن لامركزية الاستخدام النهائي لهذه الأجهزة يشكل تهديداً للمهارات المتخصصة للعاملين في الأقسام المركزية لنظم المعلومات.

- **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة، بالرغم من دراية المشرفين بالاحتياجات التنظيمية المطلوبة "إلا أنهم يفضلون الاستقرار وعدم التجديد، خاصة في المؤسسات البيروقراطية التي تتميز بالأداء التسلسلي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها"<sup>1</sup>. حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، أو في العمل المدار ذاتياً هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه أنه تهديد من قبل المشرفين.
- **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** إن الجماعات العاملة في المؤسسة وخاصة المسيرة منها والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالباً ما تنظر إلى التغيير على أنه تهديداً لها. "وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالباً ما يشعرون بالتهديد نتيجة لتغييرات قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد"<sup>2</sup>.

### ثانياً-العوامل التي تزيد مقاومة التغيير

يمكن حصر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير بالنقاط التالية:

- أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيراً للمعارضة لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطانهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
  - ب- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
  - ج- تشكل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.
- أو من خلال:

- 1- السلوك الدفاعي العنفي: والذي قد يتمثل في الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو اللجوء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- 2- السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر: وذلك من خلال

\* ضعف الولاء للمؤسسة، بحيث يعرف كلاً من Borman & Motowidlo بعد الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> سيد محمد جاد عبد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 635.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 355.

" على أنه الموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها، ويشكل أساسي فإن هذا البعد يتضمن تحسين صورة المؤسسة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية والالتزام نحو المؤسسة حتى في الظروف الغير ملائمة.<sup>1</sup>، إلا أن ضعف هذا البعد له من النتائج ما يؤثر سلباً على المؤسسة، لما يصاحبها من تبعات، أهمها نقص الرضي الوظيفي للعمال، وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاج؛

### ● فقدان الدافعية للعمل: فالدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك

الأداء الذي يديه الفرد في العمل، وتعرف على أنها " القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل"<sup>2</sup>. فإن كان "الأداء = الدافعية × القدرة" فإن غياب الدافعية أو ضعفها سيؤدي الى ضعف وانخفاض في الأداء.

**المطلب الثاني: أساليب المقاومة، وعلاقة نوع التغيير المطلوب بشدة مقاومة التغيير**  
**أولاً- أساليب المقاومة:**

تتنوع أساليب المقاومة التي يتبعها العاملون للتعبير عن رفضهم ومقاومتهم لبرامج التطوير التنظيمي المراد تطبيقها في مؤسساتهم، ويمكن تقسيم الأساليب العملية التي قد يتخذها العاملون للتعبير عن رفضهم للتطوير والتغيير، إلى :

### 1- أساليب المقاومة على المستوى الفردي: من بين الأساليب الممارسة نذكر ما يلي:

- 1-1 التغيب المستمر للعمل دونما أسباب معقولة، أو ترك العمل نهائياً؛
- 1-2 دخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه حتى ضد الآلات ومعدات المؤسسة التي يعمل بها؛

### 1-3 الاستهتار والتكاسل، وعدم الاهتمام بأي تغييرات قد تحدث في المؤسسة؛

- 1-4 البحث عن أي جماعة من جماعات العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير، والذي يعطيه شعوراً بالحماية، وإمكانية أكبر للتعبير عن رفضه من خلالها.

### 2- أساليب المقاومة على مستوى الجماعة:

- 1-2 تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين، والعمل على زيادة خسارة المؤسسة، ومقاومة أي تجديرات يقترحها الخبراء؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي "الجزء الأول"، مؤسسة حورس الدولية، بدون سنة نشر، ص238.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص119.

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

2-2 إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة النظام الجديد بتنظيم رسمي مماثل له .

ثانياً- علاقة نوع التغيير المطلوب والمخطط بشدة وقوة مقاومة التغيير

يبرز Kiniki & Kerinter علاقة نوع التغيير المطلوب والمخطط بشدة وقوة مقاومة التغيير، ففي حالات التكيف Adaptive مثل إدخال أسلوب عمل مألوف تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي Innovative ( إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمؤسسة)، وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة التغيير الإبداعي الجذري Rational Innovative ( إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط مجال عمل المؤسسة). ويمكن تصور إمكانية مقاومة التغيير على شكل خط تكون على أحد طرفيه المقاومة منخفضة جداً، وتكون على الطرف الثاني عالية، تبعاً لدرجة التغيير، تكلفته، ودرجة عدم التأكد من نتائجه، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5) علاقة نوع التغيير المطلوب والمخطط بشدة وقوة مقاومة التغيير

| Adaptive Change | innovative   | Rational innovative |
|-----------------|--------------|---------------------|
| تغيير تكييفي    | تغيير إبداعي | تغيير إبداعي جذري   |

منخفضة ← عالية

المصدر: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، " الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، مرجع سابق، ص359

المطلب الثالث: مقاومة المقاومة والنواحي الإيجابية والسلبية للمقاومة.

أولاً-أساليب مواجهة مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي (مقاومة المقاومة):

إذا كانت عملية التغيير والتطوير حتمية وضرورية، فليس بالضرورة أن تقابل بالتأييد والموافقة، لذلك وجب على كل قائد ومدير أن يأخذ بعين الاعتبار وجود عائق المقاومة عند محاولته لتطبيق وتنفيذ برنامج تطويري. فمن الخطأ أن يتجاهل المديرين تدمير ورفض العمال على أمل أن يتلاشى مع الوقت، وثمة طريقة مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة، وهي تتمثل بإيمان المديرين بأن تقدم ونجاح الشركة مرهون بتمكنهم من اكتشاف التدمير ومقاومة التغيير والتعامل معهما في مراحلها المبكرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجلة النخبة الإدارية، <http://www.mmsec.com/m3-files/change1.htm> heure10:35 le 30/10/2007 consulté



## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

وان كان للتغيير أسباب معينة، فعلى الإدارة اكتشاف تلك الأسباب، وعلى أساسها تحدد الطريقة الواجب تطبيقها، والجدول التالي بين بعض أساليب التعامل مع أسباب المقاومة

الجدول رقم (3-1): التعامل مع أسباب المقاومة

| أسباب المقاومة   | ما الذي يجب ان تقوم به الإدارة ؟  |
|--|---|
| الخوف: ردة الفعل الأولى للفرد، عند سماعه بالتغيير، هو تحويل التغيير إلى أمر شخصي | توصيل الرسالة الموجهة إلى العاملين بشكل واضح، من شأنه إظهار الحقائق ووضع النقط على الحروف.  |
| العادة: تهديد الطرق التي تعود الفرد عليها قد يؤدي إلى المقاومة                   | على الإدارة تحديد أساليب العمل الجديدة التي ستحل أساليب العمل القديمة، ومدى تأثير هذه التغييرات على العمل.  |
| عدم التأكد الشخصي: يبقى الفرد قلقاً، في مدى كفاءته لأداء الأشياء الجديدة         | تعريف الأفراد على المدة الزمنية التي سيأخذها التغيير، والنتائج المحتملة، والفجوة بين الأداء الحالي، والتوقعات المستقبلية، والإجراءات التي ستقوم بها المؤسسة لمساعدة العاملين في كل المستويات، ليرفعوا منحنى تعلمهم. |
| التغيير يعني مزيداً من الأعباء   | من أجل الوصول إلى الجودة، يجب متابعة نوع الأنشطة الوقائية من أجل أداء الأعمال بشكلها الصحيح من أول مرة.   |
| ضعف الاتصال ما بين الوحدات الإدارية، والأفراد                                    | هدم العوائق السلبية وممارسة المزيد من الإدارة الأفقية، كالسعي إلى تقوية العلاقات الجانبية   |
| عدم الاقتناع بالتغيير، كعدم الاقتناع بأهمية استمرار إدارة الجودة الشاملة.        | لابد من التخطيط، وتوصيل هذه الخطط والرؤى والممارسات العملية لجميع الأفراد   |
| عدم الرغبة في تحمل المسؤولية أو الالتزام   | التزام المسؤولين وتوضيح الإجراءات الضرورية لذلك، مما يعتبر البداية الصحيحة للتغيير الحقيقي  |

المصدر: من إنجاز الطالبة، اعتماداً على ماجي سمير جرجس، دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة (الدكتوراه) في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، الدراسات العليا، 2001، ص 41- ص 42.

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

قام علماء الإدارة بتحديد مجموعة من الاستراتيجيات العملية، للتقليل أو القضاء على حدة مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي. من الاستراتيجيات المعروفة ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) أساليب تقليل مقاومة التغيير

| الأسلوب  | المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب   | المزايا  | العيوب   |
|--|---|--|--|
| تعليم الأفراد والاتصال بهم<br>Education+ Communication                       | في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات  | بمجرد أن يقتنع الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير   | قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر له من المهتمين بالتغيير                     |
| أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير<br>Participation+ Involvement | عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.            | أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم. | الخطورة هنا في أن المشاركون يقدمون تصميماً غير مناسب، كما قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً.            |
| تشجيع الأفراد وتدعيمهم<br>Facilitation+ support                              | يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة   | ليس هناك أفضل من ذلك فيما يتصل بمشاكل التأقلم.   | يستغرق وقتاً طويلاً كلف للغاية، وقد يفشل كذلك.   |
| التفاوض والاتفاق<br>Negotiation+ support                                     | يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصاً ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على المقاومة | في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً، وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة.                        | قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا نبه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل. |
| أسلوب المناورة<br>Manipulation   | عندما لا تجدي بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.   | قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.   | قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غرر بهم.                                      |
| التهديد الضمني أو الصريح<br>Explicit+ Implicit Coercion                      | عندما يكون عامل السرعة أمراً ضرورياً، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.   | أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.  | يمكن أن يكون أسلوباً مخفواً بالمخاطر إذا أثار حقد الأفراد القائمين على التغيير.                  |

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص323.

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود عدداً من الأساليب التي تستخدم بهدف معالجة مقاومة التغيير، وهي تتمثل في ستة أساليب شائعة ومعروفة، وهي:

- 1- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح، حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه<sup>1</sup>، وهذا عن طريق المناقشات الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير؛
  - 2- **المشاركة والاندماج:** أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ<sup>2</sup>، فشعور الفرد بأهمية رأيه من شأنها أن تساهم في تحفيز الفرد على ابتكار أساليب مختلفة، وتقديم أفكار جديدة؛
  - 3- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم، ويشار إلا أنه لا توجد طريقة أفضل منها؛
  - 4- **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، كنقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء<sup>3</sup>؛
  - 5- **المنافرة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون إلى طرق خفية للتأثير، وإقناع الآخرين بأن التغيير لصالحهم،
- ويذكر صلاح الدين محمد عبد الباقي وجود اعتبارات أخلاقية ضد هذا الأسلوب<sup>4</sup>؛
- 6- **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون كآخر حالة، إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية.

ثانياً- اختيار الإستراتيجية الملائمة:

كما هو مبين في الجدول الخاص بأساليب تقليل مقاومة التغيير، فهناك العديد من الاستراتيجيات، وبغض النظر على أي إستراتيجية ينوي المدير استخدامها، فإن المعايير التي يحدد على ضوءها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لموقف محدد، تشمل التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف فيها، المزايا

<sup>1</sup> أندرو دي سيزولاقي ومارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص563.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص358.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص347.

<sup>4</sup> // // //، ص248.

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

والعيوب كما هو موضح في الجدول، والتحليل الواقعي لكل حالة مقاومة تغيير وتطوير كنوع المقاومة، ويظل موضوع تحديد الإستراتيجية الملائمة أمراً معتمداً على المهارة والقدرة الشخصية للمدير. وعليه لا بد وأن تكون للمسئولين عن التغيير القدرة على تشخيص الموقف واختيار الأسلوب المناسب.

ثانياً: النواحي الايجابية والسلبية لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي (مزايا وعيوب مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي):

قد يعتقد البعض، أن كل أنواع المقاومة سيئة وسلبية، وقد تضر المؤسسة وأهدافها، لكن في الواقع للمقاومة بعض المزايا، وبإمكانها تحقيق نتائج ايجابية، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) "هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية. وتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً. بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما ايجابية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها"<sup>1</sup>.  
ومن بين ايجابيات المقاومة نذكر ما يلي:

- 1- تؤدي مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تشجيع (إجبار) إدارة المؤسسة، على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبعيدة متناهية، للتأكد من أنها مناسبة،<sup>2</sup> وعلى توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
- 2- تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- 3- الكشف عن نقاط الضعف في بعض الأمور، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات؛<sup>3</sup>
- 4- إن حالة الخوف من التغيير، ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون، تدفع إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو الغير مباشرة؛  
يضيف الحلواني إلى الايجابيات السابقة، النقطة التالية
- 5- التعرف على مدى اشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 355-356.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>3</sup> فهد إبراهيم حمد الصقية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>4</sup> // // // ، ص 38.

## الفصل الثالث: مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

بالرغم من وجود بعض الايجابيات لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، فإن السلبيات في معظم الأحيان قد تؤدي إلى عرقلة برامج التطوير، ومن بين هذه السلبيات ما يلي:

- 1- تشكيل القيادات في مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي؛
  - 2- تحويل جهود المسؤولين عن تطبيق برامج التطوير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث على أساليب ترويض أو القضاء على المقاومة؛
  - 3- إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التطوير والتغيير التنظيمي.
- نخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة (وسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك، وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف ومن يتأثرون بالتغيير من الأفراد.

### المبحث الثالث: المقاومة والتردد، وشروط نجاح التغيير والتطوير التنظيمي

لضمان نجاح أي برنامج تغييرى لابد من توفر مجموعة شروط، سنحاول التطرق إليها من خلال هذا المبحث، ولعل أهمها هو التحديد الصحيح لمعنى المقاومة، وهل كل شخص يبدو رافضاً للتغيير والتطوير نعتبر مقاوماً، أو يمكن أن يكن مجرد شخص متردد، ما هو لا بالمؤيد ولا بالمقاوم. وباستطاعة المؤسسة ان تجعل منه أحد مناصري التغيير.

#### المطلب الأول: المقاومة والتردد

فإن الحقيقة الثابتة والأكيدة، أنه بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ صدق الله العظيم<sup>1</sup>، فلن يكن هناك تغيير ناجح إلا إذا انطلق من داخل الفرد، إننا لا نستطيع تعلم مهارات وسلوكيات مختلفة، إلا إذا اعتقدنا وتأكدنا أن هذا التغيير في صالحنا، وأينا منا يتردد كثيراً في تغيير عاداته التي ألفها فترات طويلة. فالبعد عن التردد، عن الخوف والقلق، عن عدم ثقتنا بإمكاناتنا، عن توقفنا ترديد عبارة "لا أستطيع"، هو سر نجاح أي تغيير أو تطوير على المستوى الذاتي وعلى مستوى مؤسساتنا، لأن كل منا يستطيع مصداقاً لقول المولى تبارك وتعالى ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً﴾<sup>2</sup>. فتميز الإنسان بالعقل والحكمة لابد أن يكن الدافع الحقيقي لقبول تحدي أي تغيير يكون في صالح مؤسساتنا ومجتمعنا.

#### أولاً- الفرق بين التردد والمقاومة

على قادة التغيير أن يعلموا بأن الأفراد مثلهم مثل القادة أنفسهم مترددين طبيعياً في قبول التغيير، وأن القلق والحذر أفضل استجابة نتيجة الخوف من فقدان الأمن الاقتصادي، أو فقدان المكانة أو تغيير الوظيفة. ولا يمكننا التحدث عن المقاومة أو تسمية أولئك الأفراد بمقاومي التغيير على الأقل في هذه المرحلة (وقت إعلام أفراد المؤسسة بوجود برنامج تغييرى وتطويرى).

يقول دوجلاس سميث أنه ما بين 60-80% من الأفراد في أي مؤسسة ليسوا من فئة المقاومين أو من فئة المناصرين، إنهم فقط قلقون وترددون حول ما يحدث في بيئتهم التنظيمية، وقد يتحول ترددهم إلى مقاومة عنيدة، إذا أنت استمرت في الخلط بين الظاهرتين.<sup>3</sup> أي الخلط بين التردد والمقاومة، لذلك يجب على المسئول عن التغيير أن: \* يحول التردد إلى مناصرة، وليس مقاومة؛

<sup>1</sup> قرآن كريم، الآية رقم 11، سورة الرعد.

<sup>2</sup> قرآن كريم، الآية رقم 70، سورة الإسراء.

<sup>3</sup> دوجلاس ك، سميث، مرجع سبق ذكره، ص55.

معرفة أسباب ومصادر هذا التردد.

وهذا عن طريق:

❖ التقرب والاستماع للأفراد؛

❖ العمل مع الأفراد؛

❖ إيجاد بعض الفرص التي تعتمد على أداء الأفراد كي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم.

إن وجود نسبة كبيرة من أفراد المؤسسة مترددة تجاه التغيير، لا يمنع من وجود مناصرين للتغيير ومقاومين له من البداية، ويؤكد **دوغلاس** في كتابه إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟، على أنه كلما ارتفعت المكانة الوظيفية للفرد في قمة الهيكل التنظيمي، كلما أصبح أكثر احتمالاً لإلحاق الضرر بالتغيير، لكن في حال بروز هؤلاء المقاومين واستخدامهم لأساليب المقاومة إضراراً بالبرنامج التغيير، فلا بد أن يتخذ قادة التغيير أحد الإجراءات التالية:

❖ إسنادهم مهام أخرى غير المهام السابقة؛

❖ فصلهم من العمل عند الضرورة.

في الأخير نستطيع القول: في مقابل كل فرد مقاوم حقيقي، هناك فرد آخر أو أكثر مناصر حقيقي للتغيير ومن البداية، وهناك المترددون وهم النسبة الأكبر وبالتالي يمثلون التحدي الأكبر للقادة التغيير، فيجب فهم ترددهم من أجل توجيههم وكسبهم كمناصرين بدل الضغط عليهم والمساهمة في جعلهم مقاومين لأي تغيير.

**ثانياً- أهم أسباب التردد:** إن الأفراد المترددين الذين يواجهون التغيير القائم على السلوك يفتقرون إلى كل من الإرادة والمهارة، والذي يمثل مشكلة، ويكون على المدير أن يتعلم المهارات، والسلوكيات، وعلاقات العمل اللازمة لإحداث التغيير، كما يجب عليه أن يكون موجهاً Directive والشكلان أدناه، توضح توضح العلاقة بين الإرادة والمهارة، و عجلة التغيير كيف تكون بدءاً بتنمية كل من فهم الحاجة إلى التغيير والرغبة في إحداثه.

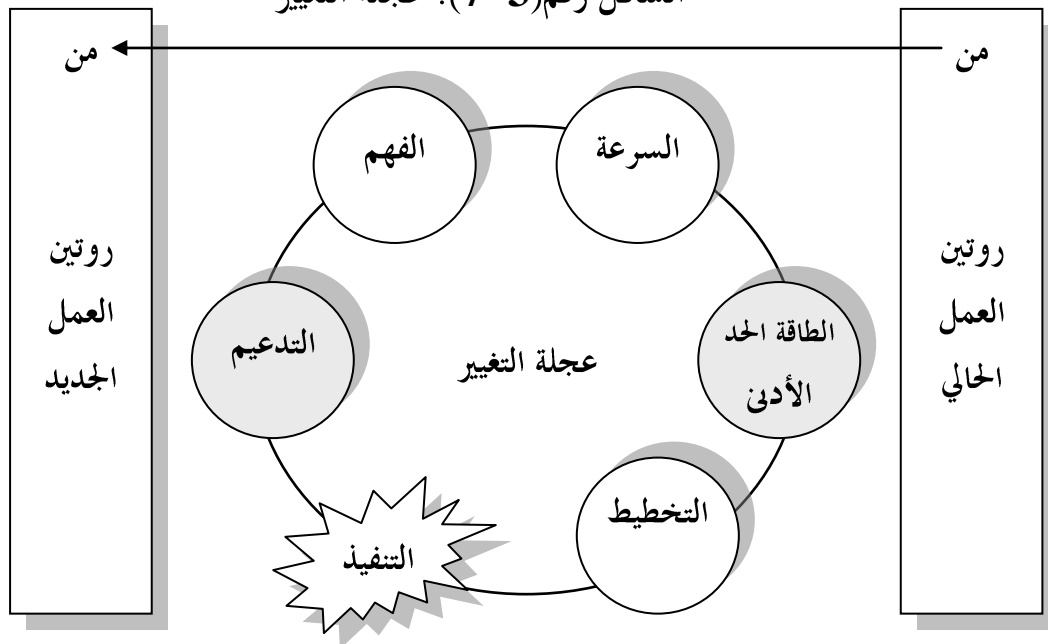
1- الشكل رقم (3-6): «الإرادة- المهارة»

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
| مرتفع   | التدعيم | التفويض |
| المهارة | التوجيه | التدريب |
| منخفض   | منخفض   | مرتفع   |
|         | الإرادة |         |

المصدر: دو جلاس ك، سميث، مرجع سابق، ص.64

2- عجلة التغيير:

الشكل رقم (3-7): عجلة التغيير



المصدر: دو جلاس ك، سميث، مرجع سبق ذكره، ص.65.

1- تنمية كل من فهم الحاجة إلى التغيير والرغبة في إحداثه: يمكن أن يأتي هذا بدون ترتيب، إن عدم فهم سبب التغيير، والرغبة في إحداثه، سوف يؤدي إلى عدم تحمل مسؤولية الخطوات التالية، فعادة يبدي الأفراد فهماً عميقاً حول الحاجة إلى التغيير أسرع من رغبتهم العاطفية في إحداثه.



فالكثيرون يتفق مع سلوكيات مثل الإصغاء البناء، القابلية للمساءلة في ممارسة أداء الفريق، إلى غير ذلك من السلوكيات، ولكن تغيير السلوك مسألة تمز الأعماق، إلا إذا تأكدنا عاطفياً وورغبنا في عملية التغيير. في الحالة المعاكسة فإن الذين يرغبون في التغيير حتى قبل أن يفهموه جيداً، غالباً يسرعون الخطى خلال فترة التغيير بفاعلية أكبر من الذين يحققون الفهم قبل الرغبة.

### 2- وجود الحد الأدنى من القدرات اللازمة لتعلم كل من المهارات، السلوكيات، والعلاقات الجديدة:

إن توفر كلا من تفهم الحاجة للتغيير، والرغبة في إقامته، لن يكن لهما قيمة من دون وجود قدرة أو على الأقل الحد الأدنى من القدرة من أجل إمكانية تعلم مهارة جديدة واكتساب سلوك مختلف، فنقص الحد الأدنى الكافي للإمكانات يمثل عقبة حقيقية أمام التغيير.

3- وضع بعض الخطط التنفيذية بالمشاركة مهما كانت بدائية : لن يتعلم الأفراد شيئاً، بدون إقامة خطة ولو بسيطة، لتحويل الفهم إلى تنفيذ، هذا من جانب ومن أجل إشراك الفرد فيها من أجل تنمية شعوره بالمسؤولية وتحسيسه بالأهمية من جانب آخر.

### 4- اتخاذ إجراء:

اتخاذ الإجراء، أي بداية التنفيذ، فلا يوجد ما هو أكثر فائدة لفهم ورغبة الفرد من ممارسة التغيير ذاته.

### 5- الاستجابة للتدعيم الذي يأتي بعد التنفيذ " الإجراء":

إن التغيير في جوهره دائرة متحركة من السبب والتأثير، وعند إدارة الأفراد خلال فترة التغيير، يجب إعطاء اهتمام شديد إلى مصادر التدعيم الثلاثة الأساسية:

أ- نتائج الأداء: الأداء هو القوة الأكثر تدعيماً، فعند انجاز أفراد المبيعات صفقات مع العملاء بالشكل المتفق عليه في البرنامج التغييرى.

فإنهم يكونون قد حققوا تقدماً في تنمية ما يحتاجونه من فهم، رغبة، خطط وأفعال من أجل مزيد من التعلم والتغيير.

### ب- الترتيبات التنظيمية:

في خلال معظم فترة التغيير الجذري، ليس هناك ما هو أكثر إغراء من نظم الأجور والمعلومات، هيكل العلاقات الرئاسية، وبعض الحقائق الموضوعية في حياة المؤسسة، إلا أن المشكلة الواضحة، تتمثل في أن الترتيبات الحالية، لا تدعم أبداً بالكامل السلوكيات، المهارات، وعلاقات العمل الجديدة اللازمة لإحداث التغيير. قد يتمثل ما هو أقل وضوحاً، في أن تغيير مثل هذه الترتيبات القائمة يعتبر مستهلكاً

للوقت ومكلفاً وخطراً، إضافة إلى ذلك ليس من الواضح دائماً، كيفية إحداث تغيير بصورة جيدة في مثل تلك الترتيبات التنظيمية والمعرفة المسبقة إذا ما كانت المهارات والسلوكيات الجديدة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية، على سبيل المثال ماذا لو تحولت مؤسسة كانت تعمل ببيع المنتجات أو المكونات المادية للحاسب الآلي، إلى بيع البرمجيات، وبيع الحلول، ثم اكتشفت إلى أنها تفتقر إلى خبرة تسويقية وفنية كبيرة وفهم العمل لكي يتحقق لها النجاح؟ في الأخير لا يمكننا أن نتجاهل موضوعات التصميم، لكن يجب أن نعترف عندما يحدث تصادم بين الترتيبات التنظيمية القائمة وبين التغييرات المرغوبة، بحيث يجب ألا نركز كثيراً على إصلاحها وهذا من خلال التركيز على إدارة القرارات، بدلاً من الأفراد، ونتائج الأداء والعمل.

### ج- الأفراد:

إضافة إلى نتائج الأداء، فإن أكثر أساليب تدعيم الأفراد البناءة أثناء عملية التغيير تأتي من أفراد آخرين، وبصفة خاصة من أي فرد يعتبر جزءاً من "نحن" المتحملين مسؤولية إحداث التغيير، وفعالاً فهناك حقائق تنظيمية كثيرة يمكن أن تعوق حركة التغيير، فقد يكون مفيداً لو أن التنظيم الموضوعي كان متفقاً مع تدعيم التغيير، ومع ذلك فإن واقع التغيير الجذري يشير إلى أن مثل هذا الاتفاق لا يمكن أن يحدث إلا بعد أن يكون التغيير وصل إلى قرب نهايته، ببساطة هناك الكثير من الأمور المجهولة المعتمدة على ممارسة التغيير طبقاً لشروطها. ومن ثم إذا أردنا توجيه الأفراد كي يتحملوا مسؤولية تغيير أنفسهم، فيجب تخصيص الكثير من الوقت والاهتمام الشخصي كي نتأكد من تلقيهم التدعيم والنقد اللازمين لمواصلة جهودهم.

المطلب الثاني: شروط، عوامل وخطوات نجاح التغيير، نقاط جالين العشر للتغيير

### أولاً- شروط نجاح التغيير:

يرى عالم الإدارة (Goodwin Wtson) ان الهدف من التغيير هو ربط المؤسسة ببيئتها وتبليتها لحاجة العملاء بما يتناسب مع متطلباتهم وكذلك لمواكبة احتياج العصر من تطوير في الأنظمة والأساليب وليس فقط تطويرها من الداخل وذلك لجعلها تأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه، ويرى أنه لضمان نجاح التغيير في أي مؤسسة أو مجتمع فإنه يجب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:<sup>1</sup>

- 1- حصول مشروع التغيير على دعم واضح ومخلص من الإدارة العليا؛
- 2- أن يشعر الأفراد العاملون، أن التغيير من صنعهم وليس مفروضاً عليهم؛
- 3- أن يقدم التغيير للعاملين خبرة أو مهنة جديدة والتي ستفهمهم حاضراً ومستقبلاً؛

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص122.

- 4- أن يكون التغيير منسجماً مع قيم وأفكار المشاركين به والمجتمع ككل؛
- 5- أن يساهم العاملون في تشخيص الحاجة إليهم منذ البداية؛
- 6- أن يكون هناك متابعة جادة للتغيير وتشجيع الايجابيات، وإيجاد الحلول للسلبيات؛
- 8- الاستفادة من تجارب الآخرين الايجابية عند إحداث التغيير؛
- 9- مكافأة الأداء المتميز والإعلان عنه لجميع المشاركين؛
- 10- جعل التغيير عملية مستمرة وسمة من سمات المؤسسة لمواكبة الجديد وتقديم الخدمات بما يتناسب مع متطلبات العصر والعملاء.

### ثانياً-نقاط جالين العشر للتغيير:

كما حدد (تيموتي جالين) من منظمة " بريتشيت وشركاؤه" وهي شركة مقرها بدالاس بالولايات المتحدة الأمريكية، عشر نقاط على المؤسسة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير في أي مؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) نقاط جالين العشر للتغيير

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <p>ألغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وادخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامياً. وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.</p>  | <p>1- اللوائح والسياسات</p>     |
| <p>قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافاً مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل</p>   | <p>2- الأهداف ومعاييرها</p>     |
| <p>اعمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيقات الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.</p> | <p>3- العادات والتقاليد</p>     |
| <p>الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طور التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.</p>   | <p>4- التدريب</p>               |
| <p>استحدث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة، مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.</p>  | <p>5- الاحتفالات والمناسبات</p> |
| <p>طور أهدافاً وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل. تحديد المكافأة العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقيةهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.</p>                          | <p>6- السلوكيات الإدارية</p>    |
| <p>تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة. اجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.</p>            | <p>7- المكافآت والتقدير</p>     |
| <p>إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد. أوصل المعلومات جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير.</p>   | <p>8- الاتصال</p>               |

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <p>اجعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة والأمانة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري.</p>   |                         |
| <p>قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدام مكاتب لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وكذلك لعمل الاتصالات خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعد.</p> | <p>9- الجو المادي</p>   |
| <p>قم بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقاً خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، واولد المركزية في العمل وتخلص منه حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.</p>   | <p>10- هيكل المنظمة</p> |

المصدر: السويديان طارق محمد، منهجية التغيير للمنظمات، بيروت، دار ابن حزم، ط1، 2001، ص64-65.

من خلال الجدول يتضح أن هناك عدة إجراءات على المؤسسة إتباعها من أجل إنجاح التغيير، فيجب سن قوانين وسياسات التي من شأنها تسهيل عمليات التطوير في المؤسسة، ولا بد من زرع ثقافة جديدة تقوم على مزيج من العادات القديمة المقبولة وعادات جديدة، كما لا ننسى أهمية عنصر التدريب بغية إكساب العمال مهارات وإمكانيات تتلاءم والوضع الجديد، ولا بد من إقامة نظام اتصال يساهم في توفير المعلومة لكل فرد في المؤسسة وفي الأوقات الملائمة، ومن شأنه توضيح كامل الإجراءات والخطوات المتعلقة بأي تغيير تنوي اعتناقه المؤسسة، وهذا حفاظاً على عنصر المشاركة التي لها تأثير كبير على قبول الأفراد لعمليات التغيير والتطوير، ومحاولة ملائمة الهيكل التنظيمي مع سير التغيير بتحديد كل الأقسام والفروع والاعتماد على الأمر كزنية، وفي هذه النقطة نستطيع القول انه على المؤسسة تبني مفهوم التمكين\* على وهو "اتجاه يدعو إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، وهذه جميعاً تؤدي إلى تخفيف العبء عن المديرين والمسؤولين، وتمكينهم من التفرغ للقضايا الكبيرة والهامة."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص136.

\*التمكين: من المصطلحات المعاصرة التي راجت في الأدبيات الأجنبية للفكر التنظيمي خلال العقد الأخيرين، ولا يزال هذا المصطلح محدوداً في أدبياتنا العربية ولم يألفه الكثيرون من الدارسين للعلوم الإدارية.

### المطلب الثالث: الخطوات العملية لبرنامج تغييري فعال

لما كان التغيير هو الانتقال من حالة معاشة يشوبها بعض السلبيات إلى حالة مرغوبة تحقق ما يصبو إليه القائمون على التغيير، فإنه وللوصول إلى هذه النتيجة لابد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج تغيير إلى النجاح المطلوب، والتي يمكن إجمالها بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد طرق وأساليب التنفيذ:

تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في تطبيقه إلى الإجابة على العديد من الأسئلة، كهل سيكون التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي، وهل سيكون لفرع أو قسم معين أو لجميع الفروع والأقسام.

#### 2- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير:

لابد من تحديد الفترة الزمنية المقدره من البداية الى النهاية لانجاز أي برنامج تغييري، مهما كانت طريقة انجاز البرنامج أي بشكل كلي أو جزئي، ولا بد أن تكن عملية تقدير تتميز بنوع من الدقة.

#### 3- وضع خطة والخطط المفصلة للتنفيذ:

وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ مفصلة بحيث يعرف كل رئيس أو موظف الدور المطلوب منه، مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة، وفي هذه المرحلة يمكن تفويض بعض المديرين ورؤساء الأقسام لتقرير كيف سيتم التنفيذ وفقاً للأهداف العامة.

#### 4- تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم:

لابد أن تكن الإدارة العليا والتي تعتبر العامل الرئيسي في نجاح أو فشل التغيير، على اتصال وثيق بالعملية التغيرية، ووجود المساهمين الكبار ضمن فريق التغيير من شأنه تسهيل وتسريع التغيير.

#### 5- تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد:

يجب أن يعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد، بتحديد أهدافه وطرق وزمن انجازه، ومراقبته وتحديد ميزانيته، قواعد التعامل لفريق العمل، خاصة المتعلقة بتناقل المعلومات، مع تحديد المشكلات الممكن حدوثها، وكيفية تجنبها أو حلها.

#### 6- صبغ حجة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهدافهم:

لا يقبل الأفراد بالتغيير إلا بإضفاء صبغتهم الخاصة عليه، وربطه بأهدافهم ووظائفهم.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص123- ص124- ص125.

**7- التأكد من مشاركة الغالبية فيه:**

إن التغيير الذي يتم بالأمر والتهديد مآله الفشل وإعاقة تحقيقه لا محالا، لذا يجب السماح بإبداء الآراء والمشاركة وكذلك الاستماع إلى النقد والمناصحة، والتركيز على وجود الوسيلة لإجراء أي تعديل أو تصحيح.

**8- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير:**

لابد من استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لإشعار القائمين عليه بالتقدير لشخصهم وإنجازاتهم.

**9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي:**

بسبب اختلاف وجهات النظر والآراء، فلا بد من توقع مقاومة التغيير، فعلى القائمين على عملية التغيير والتطوير محاولة معالجة المقاومة بالقناع والتحليل، وغالباً ما يمكن تحويل الصراع إلى عمل ايجابي من خلال المناقشة الصريحة وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية ايجابية.

**10- بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم:**

لابد من محاولة جعل الأفراد يشعرون ويقتنعون بأن التغيير عملية تعليمية، وشيء يود الناس الإقبال عليه، بدلا من الشعور بالخوف منه، فالشعور ببناء القدرات والمهارات الجديدة للتأقلم مع التغيير الجديد، يجعل من العاملين أداة فعالة لإنجاحه، ولمواجهة الصعوبات.

### خلاصة

يبدو سلوك المقاومة بسيطاً إلى حد ما منذ الوهلة الأولى، لكن النظرة الأكثر تعمقاً لهذا السلوك توضح انه أكثر تعقيداً مما تصورنا، ومتعدد الأبعاد، وليس من المعقول، وصف أي شكل من أشكال المقاومة على انه سلوك ضار، وغير منطقي، ومعوق للإنتاجية. فالدراسة المتأنية لأسباب ظهور المقاومة، والتعمق في الأشكال الممكنة للتعبير عنها، تبين أحياناً أن المقاومة تعتبر سلوكاً يمكن تبريره بالكامل، وعليه، فكما للمقاومة نتائج سلبية، يمكن ان تكون لها إيجابيات، وان تم التأكد من التأثير السليبي للمقاومة على التغيير والتطوير التنظيمي، لابد من مواجهتها عن طريق القضاء عليها نهائياً، أو التخفيف من حدتها، وهذا لن يكن بالإمكان إلا بانتهاج أساليب واستراتيجيات علمية وعملية لمقاومة المقاومة.



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### تمهيد

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بعدة تغييرات، منذ نشأتها بعد الاستقلال، وهي تغييرات ناتجة عموما عما تواجهه من مشكلات يغذيها المحيط الداخلي للمجتمع المحلي من جهة، والمحيط والبيئة العالمية من جهة أخرى. والشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، كغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية، فقد مرت بالعديد من التغييرات على مدار أكثر من نصف قرن من الوجود، من "كهرباء وغاز الجزائر"، إلى "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز . Spa SONELGAZ" اليوم.

ومن خلال هذا الفصل التطبيقي، سنحاول إلقاء الضوء على أحدث البرامج التغييرية التي قامت بها هذه الشركة، والتطرق إلى أهم المجالات التي تم تطويرها، مع التركيز على رد فعل موظف المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال" من هذه التغييرات.

وهذا بالتطرق الى مجموعة من النقاط من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1 ما هي أهم المحطات التاريخية للمؤسسة العمومية سونلغاز، وفيما تتمثل أهمية هذه المؤسسة في الاقتصاد الجزائري؟.
- 2 لماذا وكيف قامت سونلغاز، بتطبيق المشروع التغييرى "إعادة التنظيم" ، في الآونة الأخيرة؟.
- 3 ما هو موقف عامل "سونلغاز الشلف شمال" ، اتجاه التغييرات التي قامت بها مؤسسته بشكل عام؟.
- 4 - هل لمقاومة عامل "سونلغاز الشلف شمال" ، أي تأثير على البرنامج التغييرى المطبق؟.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجمهورية

### - سونلغاز الشغل شمال -

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ. SPA

على ضوء التحولات التي يعرفها الوضع الاقتصادي اليوم، فإن كل المؤسسات الاقتصادية التي تحاول الاستمرار أو الوقوف من جديد تسعى جاهدة لتطبيق سياسة جديدة تليق بنوعية المؤسسة وهذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم الجيد والتسيير المحكم.

وشركة سونلغاز باعتبارها من المؤسسات الوطنية الهامة لاحتكارها توفير الكهرباء والغاز لمختلف ولايات الوطن، إضافة إلى تشغيلها لطاقة بشرية معتبرة، فهي تسعى جاهدة نحو التطور ومسايرة التكنولوجيا دون أن تغفل الدور الكبير الذي يلعبه العمال والمسيرين على حد سواء.

المطلب الأول: نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - SONELGAZ SPA -

أولا - أهم المخطات التاريخية لسونلغاز

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم: أكثر من نصف قرن من الوجود....

سنة 1947م: في 05 جويلية من عام 1947، وطبقا للمرسوم رقم 1002/47 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة "EGA"، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك توزيع الغاز.

سنة 1969م: طبقا للمرسوم رقم 69/59 المؤرخ في 15 جمادى الأولى 1389هـ الموافق لـ: 26 جويلية 1969م، الصادر في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969، تحولت "EGA" إلى سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)<sup>1</sup>، وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية.

سنة 1983م: إعادة هيكلة سونلغاز، تزودت المؤسسة عام 1983 بست شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- ❖ كهريف KAHRIF - للإنارة وإيصال الكهرباء.
- ❖ كهركيب KAHRAKIB - للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- ❖ كانافاز KANAGAZ لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- ❖ إينرغا INERGA - للهندسة المدنية.

<sup>1</sup> <http://www.sonelgaz.dz/Français/français/présentation/historique.htm> consulté le 18/10/2007 heure 15:30

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجمهورية

### - سونغاز الخلفه شمال -

❖ التركيب ITTERKIB - للتركيب الصناعي.

❖ AMC - المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس والمراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة، أصبحت سونغاز حالياً تملك منشآت أساسية كهربائية وغازية، تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

**سنة 1991م:** هيكل جديد لسونغاز، فبموجب القرار التنفيذي رقم 91-475 الصادر في 14 ديسمبر 1991م، غيرت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من طبيعتها القانونية، وتحوّلت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

**سنة 1995م:** القرار التنفيذي رقم 95-280 الصادر في 17 سبتمبر 1995، يؤكد على الطبيعة القانونية لسونغاز، كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع في علاقتها مع الدولة لقواعد القانون العام، كما ينص على أن سونغاز تضمن إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، تضمن التوزيع العمومي للغاز، تضمن احترام شروط الجودة والأمان، وبأقل التكاليف.

**سنة 2002م:** سونغاز شركة مساهمة SPA

القرار الرئاسي رقم 02-195، الصادر بتاريخ 1 جوان 2002<sup>1</sup>، يضبط هيكل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونغاز SPA . ويحدد لها كمهام:

❖ إنتاج، نقل، توزيع والتجارة الكهربائية، داخل وخارج الجزائر؛

❖ نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية؛

❖ توزيع والمتاجرة في الغاز عبر قنوات داخل وخارج الجزائر؛

❖ هذه الترقية تمنح سونغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة،

كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر

❖ وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم، وقيم أخرى منقولة، مع

إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى

**الفترة 2004-2006<sup>2</sup>:** قامت سونغاز خلال هذه الفترة، وقد أضحت مجمعاً (هولدينغ)،

أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

❖ سونغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ جوان 2002

<sup>2</sup> <http://www.sonegaz.dz/Ar/article30,30.html> consulté le 02-1-01-2008 heure 11:45.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

❖ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

❖ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

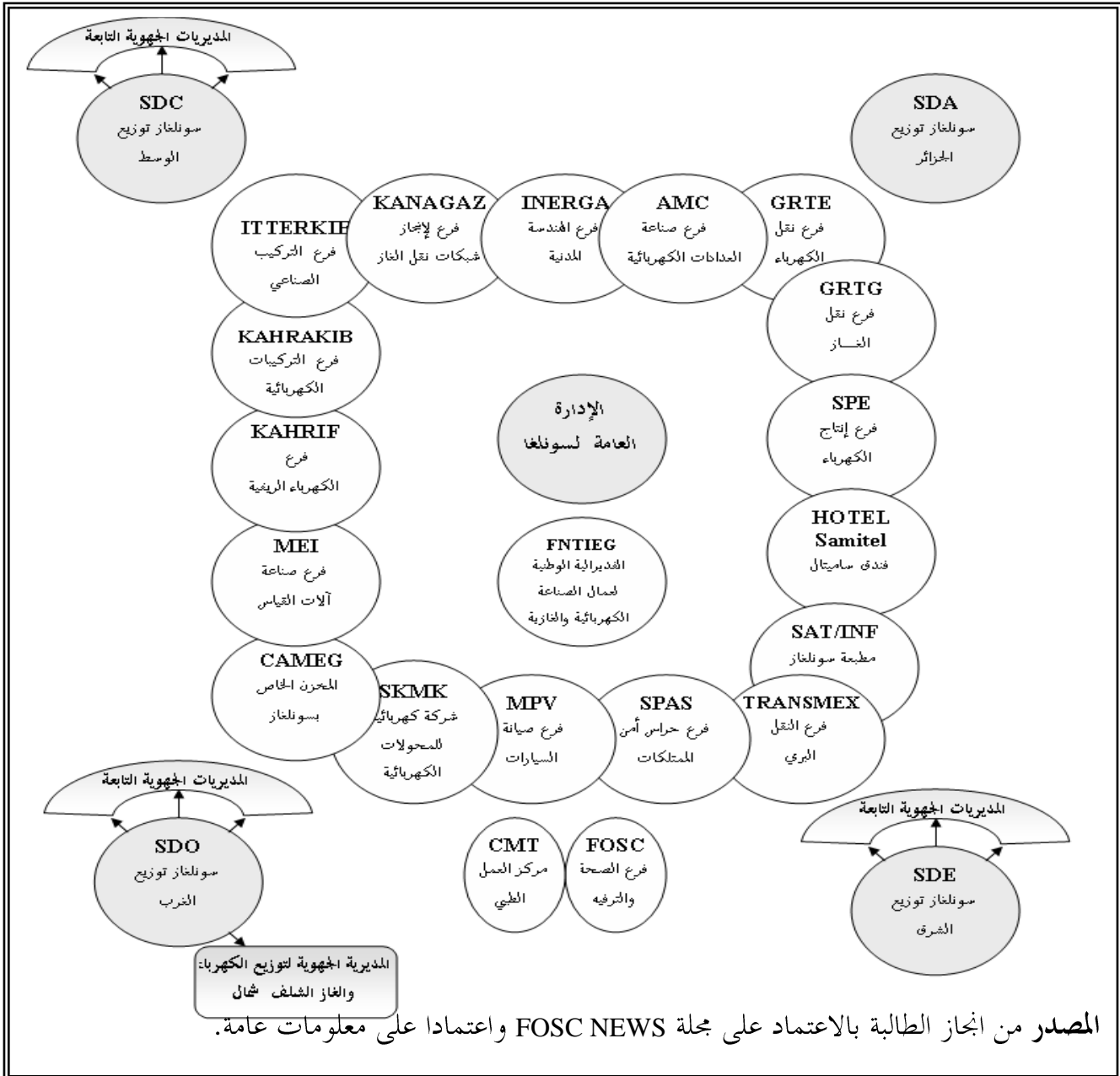
سنة 2006م: تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

1- سونلغاز توزيع الغرب، مقرها ولاية وهران. 2- سونلغاز توزيع الشرق، مقرها ولاية قسنطينة

2- سونلغاز توزيع العاصمة، ومقرها الجزائر. 4- سونلغاز توزيع الوسط، ومقرها البليدة

في آخر هذا المطلب نستطيع تقديم هذا الشكل البياني. والموضح لأهم فروع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

الشكل رقم 4-1 تمثيل بياني لأهم فروع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

المطلب الثاني: مهام دور وأهمية شركة سونغاز في الاقتصاد الوطني

أولاً-مهام شركة سونغاز : إن شركة سونغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج، النقل والتوزيع، وتقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية التي تنتجها، كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من المؤسسة المنتجة له "سونطراك".

**1- بالنسبة للكهرباء:** تنتج الكهرباء عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط من القطر الوطني، وهذه الطاقة الكهربائية المنتجة، تقوم الشركة سونغاز بنقلها وتوزيعها على الزبائن، بواسطة شبكات كهربائية، فإما ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين، وإما أن تحقن في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجتها حتى تصل إلى الزبائن العاديين بدرجة 220 فولت -380 فولت.

**2- بالنسبة للغاز الطبيعي:** يحتل المرتبة الثانية بالنسبة لسونغاز، لأنه لا ينتج على مستوى سونغاز، وإنما يشتري من المؤسسة المنتجة له "سونطراك"، وتتم عملية توزيعه وإيصاله إلى المشتركين عن طريق قنوات، سواء كانوا صناعيين، أو زبائن عاديين بحيث يستقبل هذا النوع من الزبائن الغاز بعد مروره بمراكز التخفيض، أين يوضع في قنوات متوسطة أو منخفضة الضغط، ومع احترام شروط الأمن بأقل تكلفة.

ثالثاً: وإضافة للمهمتين السابقتين واللذان تمثلان جوهر نشاط سونغاز، يتعين على سونغاز في إطار طبيعتها ومهمتها كمرفق عام القيام أيضاً بالواجبات التالية:

- الوفاء بالشروط المطلوبة والمتعلقة بنوعية متابعة الخدمة وتأمين كل طلبات التموين بالكهرباء والغاز، أين توجد الشبكات؛
  - تخطط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وتنفذها؛
  - تقوم بالتموينات الضرورية لتنفيذ هذه المشاريع؛
  - تضع تصور لكامل المنشآت والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها؛
  - تعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية مجال نشاطها؛
  - تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية، وكذا أجهزة الاستغلال؛
  - تقوم بالتحكم في برنامج تنمية الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية، لاسيما منها الإدارة الكهربائية، والتوزيع العمومي للغاز.
- كما يمكن لسونغاز القيام بالآتي:
- تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية؛

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الخلفه شمال -

- تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع، أو نموذج، أو طريقة صنع ترتبط بموضوعها؛
- تقوم ببناء أو وضع تهيئة كل الوسائل الضرورية لنشاطها وتنجز كل أشغال الإنشاء لحسابها أو لحساب الغير؛
- تطوير كل شكل من أشكال مساعدة الزبائن وتقديم الإرشادات لهم؛
- تطبيق شروط صارمة ومعاملة دقيقة وعادلة لكل الزبائن خاصة في:
  - تطبيق تسعيرة واحدة عن طريق مرسوم؛
  - وضع دفتر للأقسام العامة، يفسر الشروط العامة للاتصال والتموين بالطاقة.
- ضمان تنفيذ أعمال برامج الهياكل القاعدية للكهرباء والغاز، وخاصة برامج توصيل الكهرباء والغاز؛
- تنفيذ وفقا للتشريع والتنظيم وبما وفي حدود صلاحياتها، كل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والتي من شأنها تشجيع تنميتها؛
- تنشئ فروع لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شركة؛
- تقوم بعمليات بيع الأجهزة الكهربائية والغازية، وتركيبها وصيانتها وفق شروط القانون العام، وتبعا للقواعد التجارية السارية المفعول

### ثانيا- دور وأهمية شركة سونلغاز في الاقتصاد الوطني:

لاعتبار كلا من الكهرباء والغاز المصدر الحيوي للعديد من القطاعات الاقتصادية كالصناعة، الزراعة والخدمات، بات لسونلغاز دورا هاما في الاقتصاد الوطني، ففي ميدان الصناعة، فان كلا من طاقة الكهرباء والغاز، تستخدمان في مختلف المصانع الاستخراجية والتحويلية، لان كل الآلات التي تتوفر عليها هذه المصانع، تشغل عن طريق هاتين المادتين، كما نجد أيضا الدور الهام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز في تمويل القطاع الزراعي، فجميع الآلات المستخدمة، فبهذا القطاع تشتغل بالكهرباء والغاز، كالمضخات، والعديد من المحركات.

أما بالنسبة لقطاع الخدمات، فمجممل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز، من دون ذكر الأهمية الكبرى والدور المهم للكهرباء في الإنارة العمومية، وخصوصا مع الاستخدام الواسع للعديد من الآلات التي يستوجب استخدامها اتصالها بالكهرباء، أو تزويدها بهذه الطاقة، كأجهزة الحاسوب، والعديد من البطاريات التي تشحن بالكهرباء، كبطارية الهواتف النقالة.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجمهورية

### - سونغاز الخلفه شمال -

وبناء على ما سبق يبدو جليا أن للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونغاز SPA، دور كبير في الاقتصاد الوطني، لاعتبارها الممون الأساسي، ونكاد نقول الوحيد، للقطاعات الاقتصادية، بالطاقة الكهربائية والغاز.

ولذلك نجد ان الدولة الجزائرية، قد أولت اهتماماً كبيراً بهذه المؤسسة، حيث انما عملت على تمويلها بغية توسيع نشاطاتها، وحتى تحسن من دورها اتبعت سونغاز، إستراتيجية تمثلت في حرصها على تلبية حاجيات الاقتصاد الوطني، وتوفير نوعية عالية من الخدمات، ولتنفيذ هذه الإستراتيجية، اعتمدت "سونغاز SPA" ومنذ عام 1978 على سياسة إعادة الهيكلة، مما سمح بظهور عدة شركات جديدة مستقلة ذاتياً ومتخصصة، وذلك سنة 1983 مثل كهريف KAHIRIF، كهركيب KAHRAKIB، كاناقاز KANAGAZ، ...

وقد سمحت إعادة الهيكلة هذه، لشركة سونغاز، "التركيز على المهام الرئيسية، وتطوير قدراتها، والقيام بدراسات في مجال التسيير". وبغية تقليص سونغاز لنشاطاته والتركيز على نشاطها الرئيسي فقط، والمتمثل في إنتاج الكهرباء (SPE) ونقل الكهرباء والغاز (GRTE)، توزيع الكهرباء والغاز (GRTG)، وتخلت هذه الشركة على عدد من النشاطات، والتي أعتبرت ثانوية وجعلت لها فروع خاصة، ومن أمثلتها:

❖ فرع Transmexه الخاص بالنقل الخاص، أنشئ هذا الفرع عام 1995.

❖ فرع MTV، الخاص بصيانة السيارات، أنشئ هذا الفرع عام 1998.

❖ الشركة الكهربائية للمحولات الكهربائية SKMK .

❖ فرع خاص بالحراسة والوقاية SPAS.

❖ النشاط الخاص بالنظافة على مستوى سونغاز.

**ملاحظة:** النشاطات الأربعة الأولى المذكورة آنفاً، لم تصبح من بين الأنشطة الرئيسية لسونغاز، لكن هذه الفروع تعمل برأس مال من سونغاز، أما بالنسبة للنشاط الأخير، وهو نشاط النظافة، فهو احد الأنشطة التي تخلت عنها نهائياً هذه الشركة، بعد عرضه في مناقصة، وأصبح تابع لقطاع خاص.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

المطلب الثالث: تقديم للمؤسسة محل الدراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال تتواجد المديرية الجهوية الشلف شمال، بحي الحرية الشلف، تضم 272 عامل، منهم 80 اطار، 145 عون تنسيق، 47 عون تنفيذ. تأسست هذه الوحدة في 02 جانفي 1980. كانت إحدى مناطق التوزيع التسع، التي تضمن توزيع الكهرباء والغاز لجهة الغرب، حيث كانت مسؤولة على ستة مراكز للتوزيع (الشلف، تيارت، مستغانم، عين الدفلى، غليزان، وتسمسيت ) ، وبذلك فقد كان لها دور وظيفي، فكانت المسؤولة على تسيير، توجيه، ومراقبة الأعمال على مستوى هذه المراكز، لكن وبموجب القرار الرئاسي 02-195 الصادر بتاريخ 1 جوان 2002، أصبحت لمنطقة التوزيع والمراكز التابعة لها، نفس التسمية، نفس المهام ونفس النشاطات، لتصبح منطقة التوزيع عبارة عن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء " الشلف شمال "، تابعة لسونلغاز توزيع الغرب بوهران.

إن تحول المؤسسة محل الدراسة من منطقة توزيع الى مديرية توزيع، خلف عنه تغيير جذري وكامل للهيكل التنظيمي وبذلك اعتبرت هذه المرحلة مرحلة حاسمة، ومحطة تاريخية هامة من حياة هذه المؤسسة. التي تقوم بمهام ونشاطات محددة من خلال هيكل تنظيمي مكون من مديرية عامة، وثمانية أقسام، قسم الموارد البشرية، قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم العلاقات التجارية، قسم المالية والمحاسبة، قسم دراسة وتنفيذ الأشغال، قسم تسيير نظام المعلومات، وأخيرا شعبة الوسائل العامة.

والملاحق رقم 1 يوضح هذه الأقسام مع المصالح التابعة لها سواء المتواجدة في مقر المديرية الجهوية، أو المصالح المتواجدة في المناطق التي تعتبر سونلغاز " الشلف شمال "، مسؤولة على تزويدها بالكهرباء والغاز.

(انظر الملحق رقم 1، والمبين للهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية "الشلف شمال")

ملاحظة: الشكل الموجود في الملحق رقم 1، شكل يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، إلى غاية تاريخ 2008/04/30 لان هيكل المؤسسة مايزال يشهد تغييرات في هذه الفترة.



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

المبحث الثاني: نبذة عن ملامح التطوير التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

#### - الشلف شمال -

نظراً لما تقدمه سونغاز من خدمات للمواطن العادي وللإقتصاد الوطني بشكل عام، ونظراً لوجود هذه المؤسسة في محيط يتسم بالحركة والديناميكية، وبسبب ما أملتته ظروف السوق، والتغير الحاصل في المحيط الخارجي الخاص بالمؤسسة، ونظراً لجملة من الأسباب، أهمها التغييرات المفروضة نتيجة فتح الأسواق التي يجب أن تتأهب لها المؤسسات الجزائرية بشكل عام، وشركة سونغاز بشكل خاص. لذا فقد ابدى المسؤولون اهتماماً واضحاً بهذه الشركة، عن طريق تطويرها، لتقديم خدماتها بشكل أفضل. ولعل أهم تغيير شهدته هذه المؤسسة خلال الفترة المحددة في هذا البحث، هو تغيير الهيكل التنظيمي بشكل جذري، ابتداء من تطوير الهيكل التنظيمي للمديرية العامة المتواجدة بالعاصمة الجزائر، ليمس الهياكل التنظيمية لجميع مناطق التوزيع المتواجدة على مستوى القطر الوطني، إضافة إلى عدة قرارات تطويرية مست الجانب التقني، وإجراءات العمل.

#### المطلب الأول: تطوير الهيكل التنظيمي

ان تطوير الهيكل التنظيمي لسونغاز، لم يكن من باب الصدفة، وإنما اعتبر مشروع بالغ الأهمية، تم تطبيقه بعد سنوات من الدراسة والتمحيص. وقد تمكنا من خلال فترة الدراسة التطبيقية، من التعرف الى حد ما على أهم أسباب وخطوات تطبيق برامج تطويرية في واحدة من المؤسسات الجزائرية.

#### أولاً- أسباب إعادة هيكلة تنظيم شركة سونغاز:

هناك جملة من الأسباب، أدت بسونغاز إلى التفكير في إعادة هيكلة تنظيمها، بحيث تحولت سونغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

- 1 فتح قطاع الطاقة على المنافسة: لقد ألغى القانون الجديد المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز الاحتكار الذي كانت تمارسه سونغاز في واقع الأمر، وكان لزاماً على سونغاز ان تكون على مستوى المنافسة المرتقبة.
- 2 سعي سونغاز في أن تكون من بين أفضل خمس شركات على مستوى البحر الأبيض المتوسط.
- 3 إقامة هيكل تنظيمي مماثل إلى حد ما، مع الهياكل التنظيمية لشركات عالمية.
- 4 السعي إلى الوصول إلى الأ مركزية في اتخاذ القرارات، واهم ما قامت به في هذا المجال هو إنشاء فروع تابعة للإدارة الأم ماليا لكن تسيير بشكل لا مركزي، كالفروع الأربعة لتوزيع الكهرباء

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الضلع شمال -

- والغاز، وما تزال الشركة تسعى إلى تعميق الأمر كزيرة في اتخاذ القرارات، بجعل المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز تسيير ذاتيا .
- 5 - يفيد القانون المغير لتنظيم الشركة في مفهومه، أن الدولة ستتخلى عن أعمال تسيير المؤسسة لكي تنصرف إلى مسؤوليات أخرى يخولها إياها دورها كراعية للصالح العام، وقائمة بدور التنمية. واستقلالية المؤسسة العمومية مكفولة في إطار قانوني وشفاف ولا تتدخل الدولة إلا بموجب دورها كحائزة لأغلبية الأسهم.
- 6 مواكبة التغييرات، والسعي إلى تحقيق احد الشروط اللازمة لانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية.
- 7 تحقيق الاكتفاء الذاتي، بسبب زيادة الطلب الداخلي الناشئ عن زيادة المشاريع التنموية من جهة وتغير نمط معيشة الفرد الجزائري وزيادة استهلاكه لمادتي الغاز والكهرباء هذا من جهة أخرى. بدليل وجود برنامج بياني (2015/2006) لتموين السوق الوطنية بالغاز الطبيعي وهذا المشروع الكبير والواسع النطاق يهدف إلى الوفاء بطلب السكان على الغاز ، وتأمين تموين البلاد في الأمد بين المتوسط والبعيد، ودعم تنمية الهضاب العليا والجنوب بوجه خاص.<sup>1</sup>
- 8 السعي إلى زيادة قدرة سونلغاز على فتح منافذ جديدة لتصدير كلا من منتج الكهرباء ومنتج الغاز، بجودة ونوعية عاليتان. كمشروع خطوط تربط الجزائر بأوروبا وإسبانيا الخطان الواصلان عبر أعماق البحر وبصورة مباشرة بين الجزائر وإسبانيا وإيطاليا، هي مشاريع قيد الدراسة.<sup>2</sup>
- 9 عدم قدرة سونلغاز على بناء أربع مولدات من شأنها تغطية الطلب الداخلي والخارجي، لذلك تم فتح أسهم سونلغاز، والإعلان عن مناقصة دولية، والتي أختتمت ببقاء جميع أسهم سونلغاز ملك للدولة لان المؤسسة أجبرت على استخدام أموال الخزينة العامة، ليبقى أعضاء كلا من مجلس الإدارة والجمعية لسونلغاز مقتصرين على مجموعة من الوزارات الوطنية فقط.

### ثانيا- أهم خطوات تطوير الهيكل التنظيمي:

إن أية عملية تطوير أو تغيير مخطط في المؤسسة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني تجاه وضع مرغوب، مروراً بجملة من المراحل والخطوات العلمية، وفعلاً ما التمسناه في دراستنا الميدانية، أن عملية إعادة التنظيم لهذه الشركة قد مر بالمراحل السبع المحددة لنموذج Edgar Huse وهو مبني على

<sup>1</sup> <http://www.sonelgaz.dz>. Consulte le 28/12/2008. heure 10:20

<sup>2</sup> مرجع اليكتروني سبق ذكره.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

النموذج الأصلي الذي قدمه Lwin<sup>1</sup> بحيث وجدنا إن مجمع سونغاز ومن خلال إعادة هيكلة التنظيم قد اتبع الخطوات المعروفة في مجال إدارة التطوير التنظيمي، والتي كانت كالآتي:

- 1 - **الاستكشاف:** استعان مجمع سونغاز بخبير تطوير، متمثلاً في شركة كندية لتقديم خبرات استشارية تتعلق بتطوير المؤسسات، حيث تم لقاء ما بين الطرفين، وقام المستشار بتشخيص أولي لوضعية الشركة، من الأعراض التي أظهرتها مشاكل شركة سونغاز.
- 2 **المدخول:** فعلا تم التوصل إلى اتفاق نهائي على التعاقد.
- 3 **التشخيص:** مستندا على الخلفية التي يمتلكها، يقوم الخبير بتشخيص فعلي للمشاكل التنظيمية القائمة، محددًا بعد ذلك لإستراتيجية التدخل المخطط.
- 4 **التخطيط:** اطّلت إدارة مجمع سونغاز على ما قدمه خبير التطوير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذا على الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير ( لم نستطيع معرفة ما إذا كانت هناك تحفظات أو عدم موافقة من طرف إدارة سونغاز على بعض الخطوات التي تحويها الإستراتيجية المقدمة من طرف الخبير، لكن المؤكد انه تم الخروج ببرنامج متفق عليه حول تطوير الهيكل التنظيمي لسونغاز توزيع الكهرباء والغاز، سمي بمشروع إعادة التنظيم<sup>2</sup>). بعدها تم إصدار قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات رقم 01-02 الصادر بتاريخ 5 فيفري 2002، ومن ثم اصدر المرسوم الرئاسي الخاص بالهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المسماة بسونغاز شركة ذات أسهم، رقم 02-195، بتاريخ 1 جوان 2002.
- 5 **خطة العمل:**

أ - **على مستوى الإدارة العامة لمجمع سونغاز:** تم استدعاء جميع مدراء المناطق ومراكز التوزيع، وممثلي عمال سونغاز توزيع الكهرباء والغاز، وبحضور المدير العام لمجمع سونغاز، وأعضاء إدارة المجمع، تم إعلام الحضور وشرح مشروع إعادة التنظيم بشكل تفصيلي، ليكن الإعلام الرسمي بتحويل مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية وإنشاء أربع مديريات عامة للتوزيع، مسئولة عن هذه المديريات الجهوية، مع التأكيد على انه سيتم النظر في حالة مناطق التوزيع وكيف سيتعامل معها، لان عملية التطوير ستتمس الهيكل التنظيمي لجميع وحدات سونغاز التوزيع، للإشارة فان المؤسسة محل الدراسة كانت واحدة من مناطق التوزيع التي خشى عمالها عن مصيرهم في ظل هذه التغييرات.

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 261 - ص 262.

<sup>2</sup> وثيقة مقدمة من طرف ممثل عمال المديرية الجهوية الشلف شمال، ( وثيقة مطلع عليها فقط)

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

ب- على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع الشلف شمال: تم الإعلان عن اجتماع عام، يحضره جميع العمال دون استثناء، ومدير المؤسسة وممثلي مجلس العمال، وممثلي العمال، قدم في هذا الاجتماع جميع النقاط التي تناولها الاجتماع المقام على مستوى الإدارة العامة للمجمع، وعلى رأسها، قرار تحويل وحدتهم من منطقة توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأنه سيتم تنحية العمال الذين لا تستوفي فيهم بعض الشروط وعلى رأسها المستوى العلمي المطلوب، وعلى أنه ستتم عمليات تحويل للعمال، وفتح باب التوظيف، مع إعلام عمال المؤسسة بالنقاط التالية والتي وردت فيما بعد كالتالي: بموجب مذكرة رقم 659 المؤرخة في 5 جوان<sup>1</sup> 2005، فإن المبدأ العام المؤكد في إطار إعادة التنظيم يؤكد على إعادة التنظيم مع المحافظة على:

❖ المحافظة على مناصب العمل: إعادة هيكلة المؤسسة لا يتخلف عنها أي تسريح لأي عامل.

❖ المحافظة على المنصب التاهيلي للعمال: بموجب إعادة هيكلة التنظيم، فكل موظف يحتفظ بمنصبه التاهيلي، فإن كان إطارا بقي كذلك، وإن كان عون تنسيق بقي كذلك،... الخ. مع وجوب أن تتوفر في العامل معايير معينة.

❖ إن تحول منطقة التوزيع إلى مديرية جهوية، أو تحول المراكز إلى مديريات جهوية، لا رابح فيها ولا خاسر بخصوص جانب التصنيف الذي يميز أو يقدم إلى العامل على حسب الشهادة المحصل عليها، وعلى حسب الترقية المستفاد منها.

تطبيق قرارات مذكرة رقم 659 المؤرخة في 5 جوان 2005 :

- احتفاظ العامل بنفس منصبه الوظيفي السابق: بقاء عدد من العمال في نفس مناصبهم الوظيفية، بسبب وجود هذه المناصب في الهيكل الجديد من جهة، ولتوفرهم على المعايير الموضوعية لهذه المناصب كالمستوى العلمي من جهة أخرى.

- تغيير العامل لمنصبه الوظيفي: تم فتح بورصة العمل Bourse d'emploi، ويتم فيها الإعلان على المناصب الشاغرة، مع تحديد للمعايير الخاصة بكل منصب، كالسن، الشهادة العلمية المتحصل عليها، سنوات الخبرة. يتم ملا طلبات الترشح من طرف العامل الراغب بالمشاركة في هذه البورصة، بسبب إلغاء منصبه الوظيفي في الهيكل الجديد، أو رغبة في اعتلاء منصب وظيفي أرقى، تدرس الملفات من طرف لجنة خاصة على مستوى الوحدة، لترفع الملفات المقبولة إلى المديرية العامة لمجمع سونغاز، أين

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية رقم الصادرة بتاريخ جوان 2005.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

يتم إجراء امتحان شفهي للعمال أصحاب الملفات المقبولة أمام لجنة متكونة من : ممثل مدير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، مدير الموارد البشرية للشركة، ممثل العمال، وممثل النقابة.

- إنشاء المناصب خارج الهيكل التنظيمي **Postes à créés**: تحقيقا للنقطة الأولى الواردة في المذكرة

رقم 659 المذكورة سابقا، والمتضمنة للمحافظة على مناصب العمل، فقد تم وضع العمال اللذين لم تتوفر فيهم شروط المحافظة على المنصب، وشروط المشاركة في بورصة العمل، تم وضعهم بشكل مؤقت في مناصب سميت ب **Postes à créés** ، وهي مناصب غير موجودة في الهيكل التنظيمي الجديد ، للإشارة فان هذه الفئة من العمال هي الفئة التي كانت أكثر مقاومة للتطوير الحاصل.

التحويل النهائي للعمال: اضطرت المديرية الجهوية للتوزيع الشلف شمال للتخلي وإجراء عمليات نقل أو تحويل لعدد من عمالها، المتكئين من بعض المجالات كالحاسبة، وتسيير الموارد البشرية، وتفاديا لمقاومة العمال، تمت عملية التحويل بكل شفافية، وبأخذ لرأي العمال والمعنيين والسعي إلى إقناعهم بضرورة تطبيق هذا الإجراء.

**6- الثبيت والتقييم:** رغم أن قرار إعادة الهيكلة اصدر عام 2002 إلا انه لم ينفذ في ذات السنة، وهذا يرجع إلى جملة من الأسباب والمشاكل كانت على مستوى الإدارة العامة للمجمع، ليكون حيز التنفيذ عام 2005، وتم تطبيق المشروع على مستوى المؤسسة محل الدراسة في جويلية 2005.

واليوم، وبعد عامين من التنفيذ، فان تقييم عملية التغيير اصفرت على العديد من النواقص، ومنها:

1- صعوبة التسيير على مستوى العديد من المديريات، خاصة في مجال المحاسبة، وقسم الموارد البشرية.

2- وجود عدد لا بأس به من العمال، أصحاب الخبرة الطويلة، وضعوا في المناصب خارج الهيكل

التنظيمي، يستفيدوا من أجرهم الشهرية، لكن مهددون ببقائهم في نفس الصنف طوال الفترة الزمنية

المتبقية من خدمتهم في المديرية، بسبب عدم وجودهم في قسم معين، وبالتالي عدم وجود مسئول

مباشر عليهم والذي من شأنه منح العامل لنقطة التقييم وعلى أساسها تتم ترقيته.

بعد تقييم الإدارة العامة لسونلغاز للوضعية السائدة على مستوى مديرياتها، وجدت انه لا بد من نقطة

انقلاب ليتم إجراء تعديل في نقاط عمل محددة، والذي تم كالآتي:

في هذه المرة نزلت الإدارة العامة لشركة سونلغاز إلى القاعدة، لتبدأ وللمرة الأولى عملية مشاركة

حقيقية ما بين الإدارة والعمال من اجل تحقيق البرنامج التطويري. فعلى مستوى المؤسسة محل الدراسة،

حضر مسئول قسم الموارد البشرية، باعتباره أكثر مسئول قادر على تقديم الاقتراحات التي يراها

مناسبة، لتعديل الهيكل التنظيمي، بناء على الواقع المعاش والمشاكل التي تعاني منها المديرية بعد تجسيد

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

البرنامج التطويري. بحضور ورشات عمل على مستوى المديرية العامة للتوزيع بوهران، جمعت هذه الورشات كل مسؤولي المديرية الجهوية التابعة للمديرية العامة بوهران، وذات الأمر حدث على مستوى المديرية العامة الثلاث الباقية، ليتم الخروج بجملة من الاقتراحات ترفع إلى المديرية العامة لسونلغاز توزيع الكهرباء والغاز لدراستها، للإشارة فان هذه الورشات وهذه المشاركة ما تزال قائمة لغاية إنهاء من دراستنا الميدانية لذلك سبق وان اشرنا أن الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية محل الدراسة يعتبر هيكل مؤقت قابل للتعديل.

**7- إنهاء العمل :** في هذه المرحلة يقوم وسيط التغيير وعن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، إلى مؤسسة أخرى، بمعنى انه قد أنهى عمله، وفعلا فقد أتم خبير التطوير عمله، وما تبقى من متابعة وإعادة صياغة لبعض الجوانب في مشروع إعادة التنظيم، تقوم بها الإدارة العامة على مستوى المجمع سونلغاز. لكن بالاستعانة باستشاراته.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال "

سوف نتطرق هنا إلى إظهار أهم التغييرات التي مست الهيكل القديم للمؤسسة محل الدراسة، بذكر الوحدات الإدارية الملغاة، والتي تم استبدالها، والوحدات الجديدة، وهذا من خلال الجدول أدناه، (انظر الهيكل التنظيمي الجديد والهيكل التنظيمي القديم للمديرية، موجود بالملاحق رقم 1، و2 على الترتيب)

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

الجدول رقم (1-4) الفرق بين الهيكل التنظيمي الجديد والقديم لسونغاز " الشلف شمال "

| الوحدات الإدارية المملوغة  | الوحدات الإدارية الجديدة  | الوحدات الإدارية المملوغة                      | الوحدة الإدارية الأقسام |
|--|---|--|-------------------------|
| مكلف بالشؤون القانونية (محل مصلحة المنازعات)                         | مكلف بالأمن الداخلي.  | مرشدة الجودة<br>مساعد التنظيم<br>مساعد التسيير | المديرية العامة         |
|  | مصلحة استغلال الكهرباء " تنس "<br>مصلحة استغلال الكهرباء "عين أمران"<br>مصلحة استغلال الكهرباء "أولاد.<br>مصلحة التحكم عن بعد               | مصلحة تطوير الشبكات                            | تقنيات الكهرباء         |
|  | نشاط غاز "عين مران"<br>نشاط غاز "أولاد فارس"<br>نشاط غاز "تنس"  | مصلحة تطوير الشبكات                            | تقنيات الغاز            |
| استبدال مصلحة تطور الموارد البشرية بإطار مكلف بتنمية الموارد البشرية |   |  | الموارد البشرية         |
|  | مصلحة الزبائن "عين مران"<br>مصلحة الزبائن " أولاد فارس "<br>مصلحة الزبائن "تنس غرب"<br>مصلحة الزبائن "الشمطية"<br>مصلحة الزبائن "التنس شرق" |  | العلاقات التجارية       |
| استبدال مصلحة الوسائل العامة بشعبة الوسائل العامة                    |   |  | الوسائل العامة          |
| استبدال مصلحة تسيير أنظمة المعلومات بقسم أنظمة المعلومات             |   |  | تسيير أنظمة المعلومات   |
|  | إنشاء قسم كامل بثلاث مصالح قسم دراسة ومتابعة أشغال  |  | دراسة وتنفيذ الأشغال    |

المصدر: من إنجاز الطالبة.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### المطلب الثاني: التطوير التقني والتكنولوجي

حرص مسئولوا سونلغاز على تزويد هذه الشركة بأحدث التقنيات والمعدات، الواجب توفرها في أي مؤسسة تود الاستمرار في عصر احتل فيه الإبداع والتطور التكنولوجي أهمية كبيرة جداً، بدليل إنشاء قسم خاص بتسيير نظام المعلومات لم يكن موجود من قبل، مسير من قبل أربع إدارات ( رئيس القسم، مهندسان، ومهندس يتكفل بمجال الصيانة)، وقد حظيت هذه العناصر بتكوين عالي المستوى، منها ما كان في مؤسسات التكوين التابعة لسونلغاز الأم، ومنها ما كان في مؤسسات أجنبية، متواجدة بالخارج، ومن بين أهم هذه التقنيات والمعدات ما يلي:

- 1- توفير أجهزة الحاسب الآلي على مستوى جميع مصالح وأقسام المؤسسة محل الدراسة.
- 2- توفير شبكة داخلية Intranet: بغية التواصل ومعرفة كل ما هو جديد وفي معظم المجالات التي تعني موظف سونلغاز، تم ربط جميع الحواسيب التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة، بشبكة داخلية Intranet<sup>1</sup>.
- 3- إنشاء موقع الكتروني بهدف توفير معلومات حول شركة سونلغاز، للزبائن الموردين والباحثين، تم وضع موقع رسمي لشركة سونلغاز في شبكة الانترنت باللغتين العربية والفرنسية، [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz).  
**ملاحظة:** بخصوص ربط أجهزة الحاسب الآلي بشبكة داخلية، فقد تم ذلك على مستوى العديد من المديريات التابعة لسونلغاز توزيع الغرب، والملاحظ غياب الشبكة الداخلية على مستوى بعض الأقسام للمؤسسة محل الدراسة، وهذا لا لسبب إلا أنهم بانتظار تغيير الموقع الجغرافي المتواجدة به في الوقت الراهن.

#### 4- نظام الـ SCADA : نظام الـ SCADA احد أهم المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا،

والتسيير الأوتوماتيكي، لنوع معين من العمليات المتعلقة بالخدمة الكهربائية، مشروع في طور الانجاز على مستوى المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال.

- 4-1 **تعريف نظام الـ SCADA:** هو نظام التحكم عن بعد، أو المراقبة عن بعد، يعمل على تزويد أي منطقة انقطع عنها التيار الكهربائي لأي سبب، بالكهرباء في مدة لا تتجاوز الربع ساعة على أكثر تقدير.

- 4-2 **طريقة عمل نظام الـ SCADA:** في حالة حدوث أي عطب كهربائي، كانت عملية تصليح العطب، وتزويد المنطقة المعنية بالكهرباء تتم بالشكل الآتي:

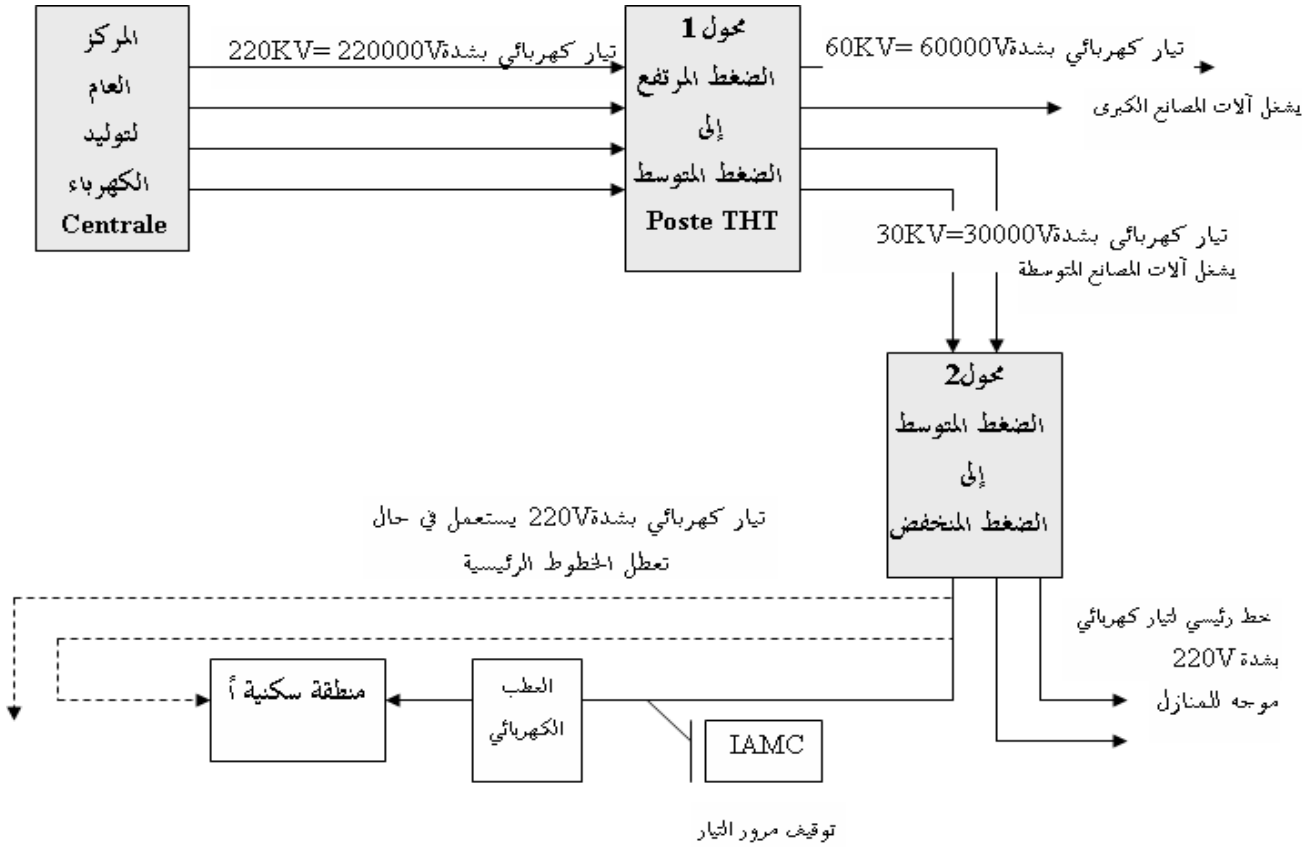
<sup>1</sup> قام بانجاز البرنامج المستعمل على مستوى الشبكة الداخلية المدير الجهوي لولاية تلمسان، بمراح رضا عام 2005.



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

الشكل رقم (4-2): نموذج مبسط لطريقة عمل نظام الـ SCADA



1 إعلام مسئول المحول 1 مسئول المحول 2، بانقطاع الكهرباء على المنطقة أ، أو الشكوى المباشرة من العمال لمصالح سونلغاز.

2 إعلام رئيس مصلحة تقنيات الكهرباء ( وكالة سابقاً)، التابعة إليها المنطقة السكنية أ، من طرف مسئول المحول 2، بوجود عطب، أو إعلامه عن طريق الشكوى المباشرة من العمال لمصالح سونلغاز.

3 توجه مصالح سونلغاز إلى عين المكان لإصلاح العطب، إن كانت هناك إمكانية للتنقل، لكن في حال عدم ملائمة الظروف، كسوء الأحوال الجوية، أو انعدام الأمن، يحول عامل سونلغاز للصيانة والإصلاح، من مباشرة عمليات الإصلاح، مما ينجم عنه بقاء المنطقة السكنية أ، من دون كهرباء. إما في حال تمكن العامل من الوصول إلى مكان العطب، لا بد من أن يتم اتصال مباشر عن طريق استخدام جهاز الراديو، بين العامل المكلف بالمهمة، ومسئول المحول 1، بحيث يقوم هذا الأخير بإيقاف مرور التيار الكهربائي عبر الخط الرئيسي، لتمكين العامل من العمل من دون وجود أي ضغط للتيار، ويقوم من جهة أخرى بإيصال المنطقة السكنية أ، بالتيار الكهربائي عن طريق فتح

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

السييل واستعمال الخط الكهربائي الخاص. تمثل هذه الحالات ( الخط المتقطع في الشكل أعلاه)، تتم عملية التحكم في التيار بشكل يدوي ( IAMC قاطعة التحكم اليدوي).

4 بعد عملية الإصلاح، لا بد وان يتم كذلك اتصال مباشر وشخصي ما بين عامل الصيانة، ومسئول المحول 1، ليتم قطع التيار المار عبر الخط الكهربائي الخاص بحالات الأعطاب ( الخط المتقطع في الشكل أعلاه). و تمرير التيار عبر الخط الرئيسي، بشكل عادي.

ونظراً لجملة من الأسباب، كان لا بد من إيجاد نظام بديل يستخدم في مثل هذه الحالات، والذي كان نظام آل SCADA، وأهم هذه الأسباب:

- ❖ ربح الوقت، والقيام بعمليات التصليح في اقل مدة زمنية ممكنة؛
- ❖ السعي لتقديم خدمة توفير الكهرباء للزبائن، بشكل مستمر وبجودة عالية؛
- ❖ ضمان أمن وسلامة عمال أشغال التصليح والصيانة، من خلال العمل في محيط آمن؛
- ❖ السعي إلى تخفيض مدة انقطاع التيار الكهربائي، إلى أقل ما يمكن، لأنه كلما طال زمن انقطاع التيار، كلما طال عدم استهلاك الكهرباء، وهذا يعني انخفاض مداخيل سونغاز؛
- ❖ توفير عدة تكاليف، على رأسها تكلفة الاتصال الذي يتم بين عدة أطراف، كما أسلفنا الذكر، تكلفة خسارة وفقدان أي عامل كفي في هذا المجال، بسبب هفوة تعود إلى النظام اليدوي المتبع، إضافة إلى التكاليف المتمثلة في دفع التعويضات وغيرها من التكاليف في حال تعرض أي عامل لأي نوع من الحوادث.

### كيف يعمل نظام آل SCADA:

1- الخريطة التي تحتوي على جميع زبائن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال، وضعت على الحاسوب باستخدام نظام معلوماتي خاص، وأي عطب وانقطاع للتيار الكهربائي، يبدو جلياً على شاشة جهاز الحاسوب، الذي يعمل بشكل متواصل 24 ساعة على 24 ساعة، بمراقبة من موظفي مصلحة التحكم عن بعد Téléconduite الذين يعملون بشكل متناوب.

هذا الأمر من شأنه التخلي عن دور مسئول المحول 1، ومن شأنه علم مصالح سونغاز بأي انقطاع للتيار الكهربائي لحظة حدوثه.

### المطلب الثالث: تطوير إجراءات العمل

أهم إجراء اتخذته سونغاز للتوزيع، وهذا بعد دراسة مخصصة، هو استرجاع نشاط الرصد وتقديم الفواتير، والذي عرف سابقاً بنشاط الرصد والتحصيل.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الخلفه شمال -

كان هذا النشاط أحد الأنشطة التي تخلت عنها سونغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، وقامت بعرضهم في مناقصات، مثلما حدث مع نشاط التنظيف، ونشاط قطع التيار الكهربائي في حال عدم الدفع. وابتداءً من نهاية عام 1999م. أصبح الخواص يقومون بعمليات الرصد وتقديم الفواتير. لكنها قامت فعلياً بالبدء في استرجاع هذا النشاط في عام 2005، والعمل على الاسترجاع النهائي عام 2007م، والسبب في الاسترجاع يعود إلى اكتشاف سونغاز للتوزيع لعدد من النقاط السلبية:

- ❖ عدم انجاز هذه النشاطات، كما كان يجب، وكما اتفق عليه.
- ❖ اكتشاف عدم دقة الخواص، في رصدهم للأرقام من العدادات.
- ❖ كثرة شكاوى الزبائن.
- ❖ ارتفاع نسبة ضياع الكهرباء والغاز ( الكمية المشتراة من الكهرباء والغاز أكبر من الكمية المباعة).
- ❖ إحساس سونغاز للتوزيع، بأن الخواص يتحكمون في محفظتها المالية، فرغم سلبية العمل من طرفهم لأنهم يتقاضون مستحقاتهم المالية من سونغاز بشكل عادي على كل رقم ينقل من عداد أي زبون.
- ❖ إحساس سونغاز، بالتقصير من طرفها فيما يخص، طريقة التعاقد من الأساس مع الخواص، حيث رأت انه كان لزاماً عليها، التأكد بشكل أكثر دقة من المستوى البشري ( أي المستوى العلمي) والمستوى التقني للعمال الذين يستوظفهم الخواص. وكذا إجبار المؤسسات الخاصة على تكوين عمالها في مجال الأنشطة المستوجب القيام بها.
- ❖ تقصير سونغاز من جانب عدم قيامها بجولات رقابية، حول صحة الأرقام المقدمة من طرف الخواص.

السياسة المنتهجة لتطبيق إجراء استرجاع نشاط الرصد وتقديم الفواتير:

**1- فتح باب التوظيف:** تزامن هذا الأمر مع إعادة هيكلة التنظيم، الهادف بشكل أساسي إلى رفع المستوى العلمي للعمال، لذا اقتصر التوظيف على حاملي الشهادات الجامعية، وخلق مناصب بتسمية "ملحق تجاري"، لا تقتصر مهمته على نشاط الرصد والتحصيل، وإنما يقوم بمهام " دورية أو تناوبية"، فيقوم ب: الرصد؛ و استقبال الزبائن؛ والتحصيل.

**2- التكوين:** بعد عملية التوظيف مباشرة، يتوجه العمال الجدد إلى المراكز التكوينية، التي تتوفر عليها سونغاز، بغية تعلم المهارات اللازمة لتأدية الوظيفة، كما يجب.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد تعرضنا لأهم الجوانب التي شهدت تغييرات مخططة، على مستوى سونلغاز "الشلف شمال" واهم الخطوات المتبعة، لتحقيق هذه البرامج، خصصنا هذا المبحث لمعرفة مدى علمه بالبرامج التغييرية التي قامت بها مؤسسته، ومدى قبوله أو رفضه لهذه البرامج، لكي نتطرق إلى أهم نقطة في دراستنا، وهي هل رفض عامل سونلغاز لعدد من التغييرات، اثر سلبي على تطبيق هذه البرامج التطويرية. وهذا من خلال استبيان شملت محاوره موضوع الدراسة.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً - مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة " مصطلح علمي منهجي يراد به جميع الأفراد أو الأشخاص كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، سواء كان مجموعة أفراد أو كتباً أو مبان... الخ<sup>1</sup>. يتألف المجتمع الأصلي لهذه الدراسة، من عمال المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، الشلف شمال، والبالغ عددهم 272 موظف.

ثانياً - العينة ونسبتها: لقد حرصنا على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة، ممثلة بنسبة جيدة لمجتمع الدراسة، من اجل الوصول الى نتائج حقيقية في مجال موضوع البحث. لذا

طريقة انتقاء العينة: أظهرت خلاصة الخبرات والتجارب أن حجم عينة في حدود 10% إلى 15% من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث.<sup>2</sup> وانه كلما كان حجم العينة اكبر، كلما كانت نتائج البحث أفضل. لذلك اخترنا عينة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، فبلغ حجم العينة 54 فرد، واخترنا العينة على أساس العينة العشوائية الطبقيّة Stratified Random Sample، وهي احد أنواع العينات العشوائية ( الاحتمالية) . قسمنا مجتمع الدراسة الى مجتمعات

جزئية Subpopulation، تسمى طبقات<sup>3</sup> Strata وقمنا بتقسيم مجتمع الدراسة على أساس المستوى الوظيفي، فأصبح المجتمع مقسم الى اطرار، أعوان تنسيق، أعوان تنفيذ، فان كان 54 هو حجم العينة، فإن توزيع هذه العينة في الطبقات المختلفة تم عن طريق التخصيص المناسب Proportional

<sup>1</sup> طرق اختيار العينة، <http://vb.arabsgate.com/showthread.php?t=471272>

consulté le 12/02/2008 heure 15:00.

<sup>2</sup> فتحي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، ط 1، 1998م، ص28.

<sup>3</sup> شفيق العتوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص30.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

Allocation، بحيث تتناسب عدد الوحدات التي تم اختيارها من الطبقة تناسب طردي مع حجم هذه الطبقة، وباستخدام القانون التالي، تم تعيين حجم العينة على مستوى كل

$$\text{طبقة } N_r : n_{rr} = n \cdot \frac{N_r}{\sum_{r=1}^k N_r} = n \frac{N_r}{N}$$

بحيث  $n_k$  : حجم العينة على مستوى الطبقة،  $n$  : حجم العينة،  $N_r$  :

حجم الطبقة،  $N$  : حجم مجتمع الدراسة.

وباستخدام نفس الطريقة قمنا بتقسيم كل مستوى وظيفي إلى طبقات تشمل جميع أقسام المؤسسة، وتم اختيار الأفراد على مستوى هذه الطبقات، عن طريق تنفيذ الطريقة العشوائية البسيطة وذلك بإعطاء كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة رقماً ثم خلط الأرقام جيداً حتى لا يمكن تسلسلها أو معرفتها، ومن ثم سحب أرقام بعدد حجم العينة المراد تطبيق الدراسة عليهم بصفتهم عينة ممثلة لمجتمع البحث<sup>1</sup>. والجدول أدناه يوضح توزيع الأفراد

#### الجدول رقم 4-2 توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الوظيفي

| أقسام                 | المستوى الوظيفي | إطارات | أعوان تنسيق | أعوان تنفيذ |
|-----------------------|-----------------|--------|-------------|-------------|
| تقنيات الكهرباء       | 04              | 09     | 02          |             |
| تقنيات الغاز          | 02              | 02     | 01          |             |
| العلاقات التجارية     | 04              | 10     | 03          |             |
| دراسة ومتابعة الأشغال | 01              | 03     | 01          |             |
| الموارد البشرية       | 01              | 01     | 01          |             |
| تسيير نظام المعلومات  | 01              | 01     | 00          |             |
| المالية والمحاسبة     | 02              | 01     | 00          |             |
| شعبة الوسائل العامة   | 01              | 02     | 01          |             |
| المجموع               | 16              | 29     | 09          |             |

المصدر: نتائج الاستبيان

ثالثاً- أداة الدراسة أو أسلوب جمع البيانات: استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية

اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم تصميمها في الاعتماد على الوسائل التالية:

<sup>1</sup> طرق اختيار العينة، مرجع الكتروني سبق ذكره.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

- 1 للدراسة النظرية، المتعلقة بموضوع البحث.
- 2 **المقابلة:** بحيث تم إجراء عدد من المقابلات، مع مجموعة من المسؤولين رأينا لهم علاقة مباشرة بالموضوع. ( استمارة أسئلة المقابلة، موجودة بالملحق 3).
- 3 **المجموعات المركزة Focus groupe :** والتي قمنا بها بتاريخ 11-02-2008 لمدة ساعتين لقد سعينا إلى تطبيق الخطوات الأربعة المهمة<sup>1</sup> عند انجاز هذا النوع من المجموعات كما يلي:  
➤ **التخطيط Planning:** تم تحديد نطاق الاستجواب، المشاركين، المشرفين، مكان وتاريخ إقامة هذا النقاش.  
➤ **التوظيف Recruitment:** أي تحديد عدد المشاركين في المجموعات المركزة، بحيث بلغ عدد المشاركين 06 أفراد وهو يعتبر أدنى حد للمشاركين في المجموعات المركزة، خصوصا إذا كان موضوع النقاش معلوم عند أولئك الأفراد وقد تم اختيار المشاركين بطريقة مقصودة، بحيث تنوع المشاركون ما بين إطارات وموظفي تنسيق وتنفيذ، وتنوعوا ما بين موظفين قدامى وموظفين جدد.  
➤ **الاعتدال Moderation :** أن يكون هناك اعتدال في تموقع المشاركين بشكل يسمح بسماع ورؤية جميع أفراد النقاش لبعضهم البعض، وقد فضلنا أن يكون زمن النقاش خلال الفترة الصباحية، كما حددنا زمن النقاش بساعتين، واعتمدنا على آلة خاصة للتسجيل ( النقاط التي تم التطرق إليها في النقاش الحادث، موجود في الملحق رقم 4، وجزء من الحوار مسجل بالقرص المضغوط الملحق رقم 5).
- **التحليل والإبلاغ Analysing and Reporting :** من خلال الإجابات المتحصل عليها من المجموعات المركزة، نختار البيانات التي تمنح الأجوبة على الأسئلة الرئيسية، ونقوم بتحليلها واستعمالها  
لابد من الإشارة إلى أن الاستبيان استخدم كأداة ليس فقط لمعرفة رأي عامل سونغاز في موضوع البحث، وإنما لمعرفة تصرفه الفعلي، باعتباره عايش موضوع التغيير والتطوير في منظمته. وقد تم تصميم الاستبيان بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وكان بلغتين العربية والفرنسية، باعتبار سونغاز مثل غيرها من المؤسسات العمومية، نسبة كبيرة من نشاطاتها تنجز باللغة الفرنسية واشتمل الاستبيان على المحتويات التالية:

<sup>1</sup> <http://www.webcredible.co.uk/user-friendly-resources/web-usability/focus-groups.shtml> consulté le 25-01-2008. heure 13:30.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

1 - خطاب مرفق موجه للمبحوثين من مجتمع الدراسة، ويشمل على عنوان الدراسة، والجامعة التي تنتمي إليها الباحثة، وكيفية الإجابة عليها.

2 - البيانات الوظيفية: وشملت البيانات الشخصية الأولية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية المتحق بها.

3 - محاور البحث الأساسية: وشملت البيانات الأساسية، وشملت المحاور التالية:

- المحور الأول: أهم التغييرات التي شهدتها المديرية الجهوية للتوزيع " الشلف شمال". وصمم لهذا المحور أربعة أبعاد ( بعد الهيكل التنظيمي، يحتوي ست عبارات، بعد التقنية المستخدمة، يحتوي أربع عبارات، بعد العلاقات التنظيمية يحتوي على سبع عبارات).
- المحور الثاني: مساهمة برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الهادف في المديرية الجهوية للتوزيع " الشلف شمال"، وصمم لهذا المحور خمس عبارات.
- المحور الثالث: موقف العاملين من برامج التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع " الشلف شمال"، وصمم لهذا المحور اثني عشر عبارة.
- المحور الرابع: مقاومة عمال المديرية الجهوية للتوزيع " الشلف شمال"، لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، وصمم لهذا المحور ست عبارات.

ولقد استخدمنا في إعداد الاستبيان الشكل المغلق، (نعم، لا، لا ادري)، و(نعم، لا)، واستخدمنا المقياس الثلاثي للتدرج مثل ( موافق، غير متأكد، غير موافق). (الاستبيان في شكله المقدم للعمال موضح في الملحق رقم 7).

رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة: من اجل ضمان صدق أداة الدراسة، الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، من ذوي العلم والخبرة في مجالات البحث العلمي، تمثلوا في عدد من الأساتذة الجامعيين، وتم عرض الاستبيان كذلك على عدد من المؤهلين في مجال موضوع الدراسة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، باعتبارهم أكثر قرباً من موضوع الدراسة من جانب، ودرايتهم بنوعية أسلوب المخاطبة المفهوم بين أفراد مجتمع الدراسة من جانب آخر. وطلبنا من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات الدراسة، ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذا تعديل بحذف وإضافة العبارات التي يرونها لا تخدم الموضوع.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها على أداة الدراسة (قائمة المحكمين لأداة البحث موجودة بالملحق رقم 5).

والجدول أدناه يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة لجمع المعلومات.

الجدول رقم (3-4) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة لجمع المعلومات

| العينة                                | العدد الموزع | العدد المسترجع | الاستبيانات المعتمدة | النسبة المئوية للاستبيانات |
|---------------------------------------|--------------|----------------|----------------------|----------------------------|
| إطار سامي اول + إطارات سامية + إطارات | 16           | 16             | 16                   | %100                       |
| أعوان تنسيق                           | 29           | 29             | 29                   | %100                       |
| أعوان تنفيذ                           | 09           | 09             | 09                   | %100                       |
| المجموع                               | 54           | 54             | 54                   | %100                       |

المصدر: من نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: عرض وتحليل معطيات الاستبيان.

بعد تفريغ الإجابات من جميع الاستبيانات الموزعة، تم ادخالها في جهاز الحاسوب حيث استخرجت النتائج وفق البرنامج الحاسوبي Microsoft Excel حسابيا وبيانيا على الوجه التالي:

أولاً- تحليل محاور الاستبيان

1- البيانات الشخصية: نبدأ تحليلنا للاستبيان بالبيانات الشخصية للعمال الذين شكلوا العينة وعددها 54 عامل.

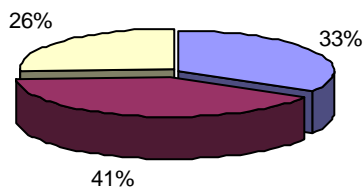
1- العمر:

الشكل رقم (3-4) الرسم البياني للجدول (4-4)

الجدول رقم (4-4) توزيع أفراد العينة

حسب الفئة العمرية

توزيع افراد العينة حسب فئات العمر



| العمر      | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| 40-20      | 18      | 33%            |
| 50-41      | 22      | 41%            |
| اكثر من 50 | 14      | 26%            |
| المجموع    | 54      | 100%           |

يتبين لنا أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية الثانية أي من 41 إلى 50 سنة، وهذا بنسبة، 41% تليها الفئة العمرية من 20 إلى 40 سنة والتي تكاد تقترب منها، وفي الأخير فئة أكثر من 54 سنة، بنسبة 26%



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

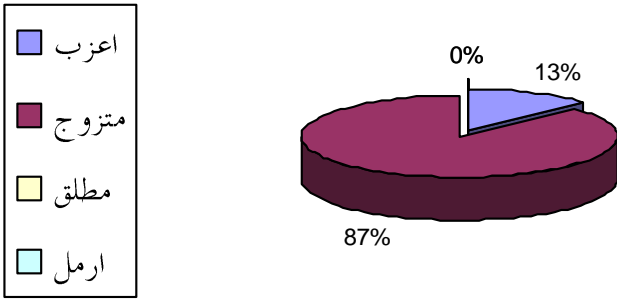
وهذا منطقي بسبب الإحالة على التقاعد للعمال من الفئة الأخيرة. والملاحظ أن المورد البشري في سونغاز يشمل جميع الفئات العمرية وبتكرارات تكاد تكون متقاربة.

#### 2- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (4-5) توزيع أفراد العينة  
الشكل رقم (4-4) الرسم البياني للجدول (4-5)  
حسب الحالة الاجتماعية

توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| اعزب              | 7       | 13%            |
| متزوج             | 47      | 87%            |
| مطلق              | 0       | 0%             |
| ارمل              | 0       | 0%             |
| المجموع           | 54      | 100%           |



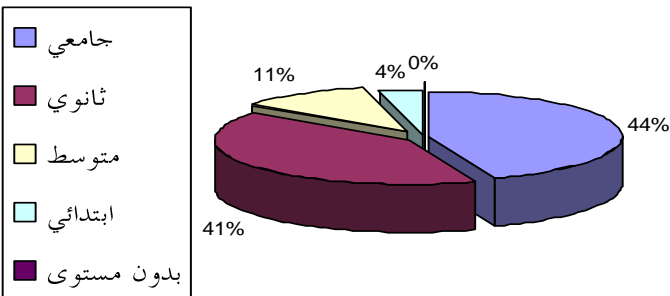
من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن 87% من أفراد العينة، وهي أكبر نسبة كانت للمتزوجين، في حين بلغت نسبة الغير متزوجين 13%، وهذا يدل على أن أكبر عدد من عينة الدراسة لديهم التزامات عائلية، وان المحافظة على المنصب الوظيفي يشكل أهمية بالغة.

#### 3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-6) توزيع أفراد العينة  
الشكل رقم (4-5) الرسم البياني للجدول (4-6)  
حسب المستوى العلمي

توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

| المستوى العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| جامعي          | 24      | 44%            |
| ثانوي          | 22      | 41%            |
| متوسط          | 6       | 11%            |
| ابتدائي        | 2       | 4%             |
| بدون مستوى     | 0       | 0%             |
| المجموع        | 54      | 100%           |



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

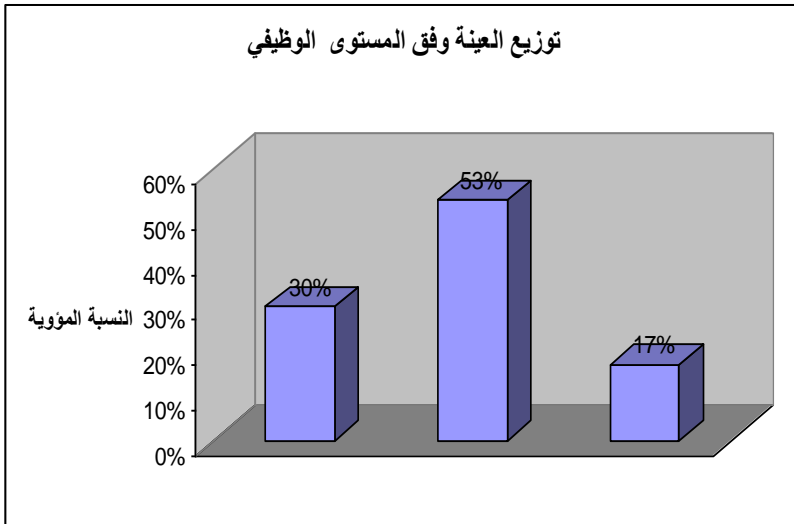
لابد للإشارة أن هناك عمال من دون مستوى وقامت سونغاز بتكوينهم في مجال تعلم الكتابة والقراءة. إلا أن العينة قد دخلت من هذه الفئة . من خلال قراءة الجدول أعلاه نجد أن 44% من العينة، لديهم مستوى جامعي، 41% لديهم مستوى ثانوي، 11% لديهم مستوى متوسط، 4% لهم مستوى ابتدائي. أعلى نسبة عادت لأصحاب المستوى الجامعي، لان جزء منهم يمثلون الإطارات، والجزء الأخر يمثلون أعوان التنسيق، والمرتبة الثانية عادت للمستوى الثانوي، والممثل للأعوان التنسيق، والمرتبة الثالثة عادت للمستوى المتوسط والممثل لأعوان التنفيذ وجزء من النسبة لأعوان التنسيق. إن ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي والمستوى الثاني كذلك يؤكد على ضمان أن نسبة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة، فهتم المقصود من محاور الدراسة.

#### 4 - المستوى الوظيفي:

#### الشكل رقم (4-6) الرسم البياني للجدول (7-4)

#### الجدول رقم (7-4) توزيع افراد العينة

#### حسب المستوى الوظيفي



| النسبة المئوية % | التكرار | المستوى الوظيفي |
|------------------|---------|-----------------|
| 30               | 16      | إطار            |
| 53               | 29      | اعوان تنسيق     |
| 17               | 09      | اعوان تنفيذ     |
| 100              | 54      | المجموع         |

يظهر من الجدول رقم (4-3) أن 53% من أفراد عينة الدراسة، والتي تمثل أكبر نسبة، هم من أعوان التنسيق، وتأتي بعدها مستوى إطار، بنسبة 30%، وآخر نسبة عادت لأعوان التنفيذ بنسبة 17%. وفعلا وبسبب برنامج التغيير المطبق، أصبح عدد أعوان التنسيق على مستوى مجتمع الدراسة يبلغ أكبر نسبة، تليه فئة الإطارات، ثم أعوان التنفيذ.

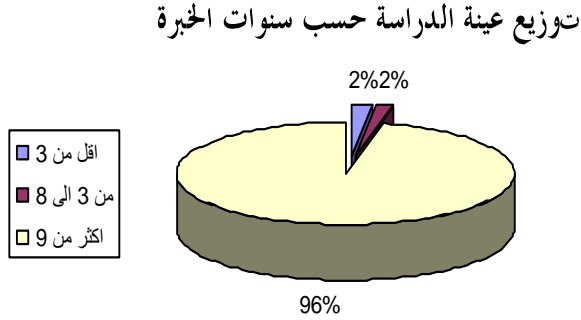
## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

5 - عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4-8) توزيع أفراد العينة الشكل رقم (4-7) الرسم البياني للجدول (4-8)

حسب سنوات الخبرة



| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| أقل من 3     | 1       | 2%             |
| من 3 إلى 8   | 1       | 2%             |
| أكثر من 9    | 52      | 96%            |
| المجموع      | 54      | 100%           |

من خلال الشكل البياني أعلاه نلاحظ أن نسبة 96% من أفراد العينة لديهم خبرة تفوق الـ 9 سنوات وهي أعلى نسبة، في حين تساوت النسبتين الباقيتين أي من 3 إلى 8 سنوات خبرة، وأقل من 3 سنوات، بحيث بلغت الـ 2% .

ونستنتج من هذا أن العمال الذين تم توظيفهم نتيجة لبرنامج التغيير الذي طبق فعليا عام 2005، جاءت نسبته تساوي أولئك الذين وظفوا نتيجة لتطوير الإجراءات المتعلقة باسترجاع نشاط الرصد من الخواص، والذي تحدثنا عليه في مطلب سابق. والفرق بين الفئات الثلاث يكمن في أن الفئة الأولى أي أقل من 3 سنوات خبرة، لم يتأثروا بالتغيير الحادث لأنهم وظفوا بفضله، أولئك هم الجيل الجديد لسونلغاز.

في حين نجد أن فئة العمال ذات الخبرة من 3 إلى 8 سنوات قد بدأت بالتأقلم الجيد مع المناخ الداخلي للتنظيم كما تعودوا على قيم وعادات من سبقهم نتيجة عدد السنوات المقضية في سونلغاز، تأثروا إلى حد ما بالبرنامج التغييري المطبق، والفئة التي مثلت أكبر نسبة. أصحاب خبرة أكبر من 9 سنوات، هي الفئة الأكثر تأثرا بالبرنامج التغييري المطبق، وكبير عددها كان لصالح موضوع الدراسة

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

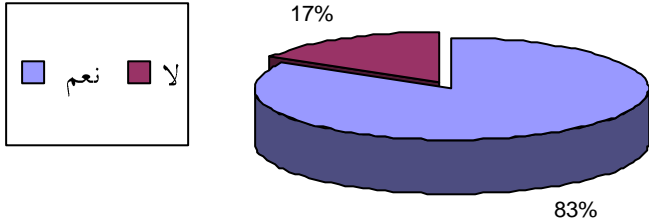
#### 6 - الدورات التكوينية:

الشكل رقم (4-8) الرسم البياني للجدول (4-9)

الجدول رقم (4-9) توزيع أفراد العينة

حسب المشاركة في دورات تدريبية

توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



| المشاركة في دورات تدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------|---------|----------------|
| نعم                       | 45      | 83%            |
| لا                        | 9       | 17%            |
| المجموع                   | 54      | 100%           |

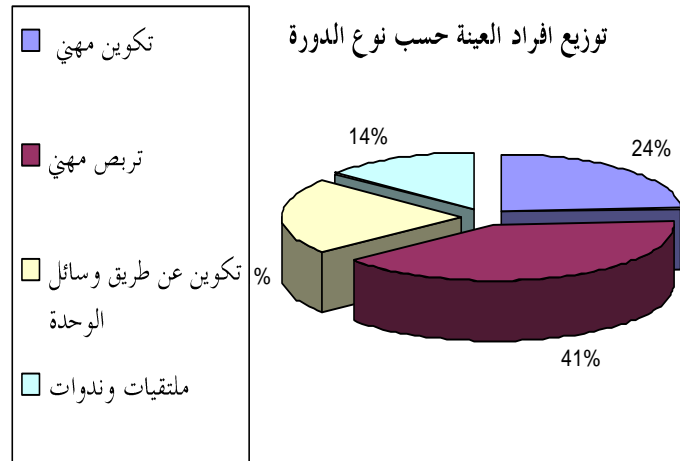
من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، نجد نسبة كبيرة تمثلت في 83% من أفراد العينة قد شاركوا في دورات تدريبية، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة 17%، تقاسم هذه النسبة عون تنفيذ واحد وثمانية من أعوان التنسيق، رأت إدارة الموارد البشرية لسونلغاز الشلف شمال ان ه لا حاجة لتكوينهم، لطبيعة النشاطات الموكلة إليهم.

#### 7 - نوع التكوين:

الشكل رقم (4-9) الرسم البياني للجدول (4-10)

الجدول رقم (4-10) توزيع أفراد العينة

حسب المشاركة في دورات تدريبية



| نوع الدورة                 | التكرار | النسبة |
|----------------------------|---------|--------|
| تكوين مهني اختصاصي         | 17      | 24%    |
| تربص مهني                  | 28      | 40%    |
| تكوين عن طريق وسائل الوحدة | 15      | 21%    |
| ملتقيات وندوات             | 10      | 14%    |
| المجموع                    | 70      | 100%   |

\* مجموع أفراد العينة بلغ 70 بسبب تكرار الاجابات

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشفنة شمال -

هناك أربعة أنواع من التكوين توفرها سونلغاز لعمالها.

#### 1- تكوين مهني اختصاصي:

وهو تكوين لأجل الترقية، أي يتمكن العامل بموجبه شغل منصب أعلى، يكون في مدة أقصاها 6 أشهر. في المرحلة الراهنة تمنح للعامل هذه الشهادة، في مدة اقل من 6 أشهر، بسبب سعي إدارة مجمع سونلغاز، في تطبيق البرنامج التغييري في أجال محددة.

#### 2- تربص مهني:

وهو تكوين لأجل تغيير المهام، يبقى الموظف في نفس المنصب مع إضافة مسؤوليات جديدة، او يغير المنصب لكن في نفس المستوى الوظيفي، وهي تربصات صغيرة المدى من يوم إلى 6 أشهر.

#### 3- تكوين عن طريق وسائل الوحدة:

إن المجمع هو الذي يتحمل تكلفة التكوينين السابقين في حين هذا النوع من التكوين تتحمل تكلفته المديرية محل الدراسة.

4- ملتقيات وندوات: تهم سونلغاز بإنشاء مؤتمرات وندوات، تعالج مواضيع تراها إدارة سونلغاز انها مهمة لعمالها.

ومن الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة كانت 40% للتكوين المهني وهو التكوين الأكثر شيوعا في سونلغاز.

و كان تكوين مهني اختصاصي بنسبة 24% من أفراد العينة بدليل وجود إطارات بمستوى ثانوي. في حين بلغ التكوين عن طريق وسائل الوحدة 21%.

واستفادت 14% من العينة من الملتقيات والندوات.

انخفاض هذه النسبة يعود إلى عدم استفادة من يحضرها من أي ترقية أو تعلمه لأداء مهام بطرق جديدة، ويبقى الأمر متعلق بشخصية الفرد ومدى اهتمامه باكتساب معلومات تزيد من رصيده المعلوماتي.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### 2- محاور موضوع الدراسة

المحور الأول: رأي موظف سونلغاز، حول أهم التغييرات التي شهدتها المديرية الجهوية للتوزيع " الشلف شمال".

#### 2-1- بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (4-11) التوزيع التكراري والنسبي أفراد العينة حسب بعد الهيكل التنظيمي

| النسبة المئوية |      | التكرار |      |         | العبارات |    |    |   |  |
|----------------|------|---------|------|---------|----------|----|----|---|--|
| لا             | لا   | نعم     | لا   | لا      | نعم      |    |    |   |  |
| المجموع        | ادري | المجموع | ادري | المجموع | ادري     |    |    |   |  |
| 100%           | 9%   | 7%      | 83%  | 54      | 5        | 4  | 45 | 1 | تم إعادة توزيع جميع المناصب، وفقاً للمؤهلات العلمية.   |
| 100%           | 7%   | 15%     | 78%  | 54      | 4        | 8  | 42 | 2 | تم إنشاء مصالح وأقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق  |
| 100%           | 7%   | 15%     | 78%  | 54      | 4        | 8  | 42 | 3 | تم إلغاء أقسام لم تعد مؤسستكم بحاجة إليها.   |
| 100%           | 0%   | 26%     | 74%  | 54      | 0        | 14 | 40 | 4 | تم التوجه نحو ألالا مركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.   |
| 100%           | 7%   | 19%     | 81%  | 54      | 4        | 10 | 44 | 5 | أصبح هناك تحديد واضح لمسؤوليات ونشاطات كل مصلحة، وكل قسم   |
| 100%           | 11%  | 30%     | 59%  | 54      | 3        | 9  | 42 | 6 | تقديم حل مبدئي لمشكل مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer)، عن طريق الإجراء المتمثل في تأكيد الخبرة (la validation d'expérience) |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي

1 بالنسبة لإعادة توزيع جميع مناصب العمل وفقاً للمؤهلات العلمية: أغلبية أفراد العينة، أي بنسبة 83% أجابت بنعم، 7% أجابت بلا، و 9% لا تدري بالضبط ما حدث. وفعلاً فقد قررت سونلغاز، بان يكون جميع المسؤولين في مديرياته، من خرجي الجامعات، وأثبتت نتائج الاستبيان إن أغلبية العمال على علم بنية سونلغاز في رفع مستوى عمالها، لان القرار لم يبقى قراراً فقط بل نفذ فعلاً. أما النسبتين الباقيتين فمردهما إلى أن إعادة التوزيع للمناصب في نظر هذه النسبة اخذ في الاعتبار عوامل أخرى عدا المؤهل العلمي، كالتجربة مثلاً.

2- بالنسبة للعبارتين 2 و3: جاءت نسب الإجابات متشابهة، ونستطيع تفسير أن نسبة 78% من العينة توافق على انه تم إلغاء وحدات إدارية، وإنشاء وحدات جديدة، من خلال الجدول أدناه، الذي بين نسبة الموافقة جاءت من أعلى نسبة إلى اقل نسبة، على حسب المستوى العلمي للأفراد،

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

فعدت 43% من الموافقة إلى أصحاب المستويات الجامعية، اعتبارهم إطارات مسئولون، وتعود نسبة عدم الموافقة، ونسبة 7% التي لا تدري، إلى اعتبار الفتتين غير مباليتين بما يجري حولهما، خصوصا أن التغيير لم يمس المصالح التي تعمل فيه.

الجدول رقم (4-12) التوزيع التكراري والنسبي إجابات السؤالين 2 و3 وفق متغير

#### المستوى العلمي

| المستوى العلمي | نعم | لا  | لا ادري |
|----------------|-----|-----|---------|
| جامعي          | 43% | 2%  | 0%      |
| ثانوي          | 26% | 7%  | 7%      |
| متوسط          | 9%  | 4%  | 0%      |
| ابتدائي        | 0%  | 2%  | 0%      |
| المجموع        | 78% | 15% | 7%      |

3- بالنسبة للعبارة 4: تفقد الكثير من الوظائف معناها لعدة أسباب أهمها، انعدام حرية التصرف فيها، لذلك لا بد من إشاعة نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن خلال عينة الدراسة نجد أن 74% من العينة ترى أن هناك اللا مركزية في اتخاذ القرارات، في حين نجد 26% ترفض هذا الرأي، وهذا دليل على أن عامل سونلغاز يجد نفسه يتمتع بنوع من الاستقلالية في تأدية المهام. و 26% التي ترفض هذا الرأي، لم تعد إلى فئة معينة وإنما أرجعناها إلى مفهوم كل فرد للامركزية.

4- بالنسبة للعبارة رقم 5 حول التحديد الواضح لمسؤوليات كل قسم، وكل مصلحة كانت نسبة الموافقة 81%، نسبة الرفض 19%، ونجد ان سونلغاز تقوم بتحديد مسؤوليات ونشاطات كل وحدة إدارية، بإرسال المديرية العامة للمجمع لمديرياته الجهوية بما يعرف بدفتر الواجبات، كل فترة، يتضمن هذا الدفتر بالتفصيل جميع المهام الموكلة لكل وحدة إدارية على مستوى المديرية، وتعود نسبة الراضين إلى وجود بعض الوحدات الإدارية التي مازالت تقوم بمهام وكان المديرية الجهوية مازال منطقة توزيع. لذا ترى هذه الفئة أن واجباتها غير محددة.

5- بالنسبة للعبارة رقم 6: تقديم حل مبدئي لمشكل مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer)، عن طريق الإجراء المتمثل في تأكيد الخبرة (la validation d'expérience) جاءت النتائج كما يلي 78% أجابت بنعم، 17% أجابت بلا، 6% أجابت بلا ادري. كما سبق وذكرنا أن إدارة

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجموية

### - سونغاز الخلفه شمال -

سونغاز قد سعت لإيجاد حل للمناصب خارج الهيكل التنظيمي (هي مناصب تم إنشاؤها لأفراد معينين لم يجدوا منصب وظيفي في الهيكل التنظيمي الجديد يناسب مؤهلاتهم العلمية ) ، وبدأت فعلا في تطبيق هذا الحل الذي أسمته \*تأكيد الخبرة\* ، وأكدت النسبة الكبيرة من الموافقة على ذلك، في حين أن النسبة التي أجابت بلا فهي الفئة المتضررة ، أي الفئة التي وضعت في هذا النوع من المناصب، ورغم بداية حل المشكل إلا أنهم يرون أن هناك تماطل من طرف إدارة المجمع، وهناك نسبة تكفي بان وضعيتها المهنية مسواة، وهي النسبة التي أجابت بلا ادري.

2-2- بعد التقنية المستخدمة:

الجدول رقم (4-13) التوزيع التكراري والنسبي أفراد العينة حسب بعد التقنية المستخدمة

| النسبة المؤوية |         |     |     | التكرار |         |    |     | العبارات  |
|----------------|---------|-----|-----|---------|---------|----|-----|---|
| المجموع        | لا ادري | لا  | نعم | المجموع | لا ادري | لا | نعم |   |
| 100%           | 0%      | 6%  | 94% | 54      | 0       | 3  | 51  | 1 تم توفير أجهزة حاسب آلي متطورة لتساعد على انجاز الأعمال   |
| 100%           | 6%      | 11% | 83% | 54      | 3       | 6  | 45  | 2 تم إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت خاص بسونغاز يمكن من خلاله معرفة معلومات حول هذه الشركة.          |
| 100%           | 6%      | 0%  | 94% | 54      | 3       | 0  | 51  | 3 تتوفر مديريتكم على شبكة معلومات داخلية Intranet تربط بين الوحدات الإدارية لتسهيل تبادل واستخدام المعلومات |
| 100%           | 0%      | 20% | 80% | 54      | 0       | 11 | 43  | 4 تسعى مديريتكم إلى استكمال مشروع آل SCADA ليساعدها على تقديم خدمات جيدة.                                   |

العبارة 1 : 94% من أفراد العينة تؤكد على توفير المديرية لأجهزة حاسوب، لتسهيل أداء المهام، في حين كانت نسبة من أجابوا 6% ب لا، تمثلت في ثلاث عمال تتوفر مصلحتهم على أجهزة حاسوب، لكنها غير مستعملة من طرفهم.

العبارة 2 : تعلم نسبة 83% من أفراد العينة بوجود موقع الكتروني، وتوفير سونغاز لمثل هذه التقنية، من شأنه تحسين في أساليب الاتصال، بدليل توفر الموقع على معلومات مهمة تخص سونغاز،



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

يجب على عامل هذه الشركة أن يكون ملما بهذه المعلومات، النسبتين الباقيتين وهما 11% أجابت بلا و 6% أجابت بلا ادري، كذلك ترجع إلى شخصية الفرد في حد ذاته، ودليل على بعد هذه الشريحة عن استخدام احد أهم الوسائل المعلوماتية من جهة، وتفويت هذا العامل على نفسه فرصة اكتساب معلومات عن شركته من المفروض ان يكن ملما بها.

#### العبارة 3 :

جاءت الإجابات حول هذه العبارة كالتالي 94% ترى ان مديريتهم تتوفر على شبكة معلومات داخلية Intranet تربط بين الوحدات الإدارية لتسهيل تبادل واستخدام المعلومات، لا بد للإشارة ان هذه النسبة تقاسمها العمال اللذين يستخدمون الشبكة الداخلية، وعلى رأسهم عمال قسم العلاقات التجارية، وقسم الموارد البشرية، والعمال اللذين لا يستخدمون هذه الشبكة لكن لديهم علم بوجودها. في حين أجابت بأفما لا تدري، وكانت نفس النسبة التي لا تستعمل الموقع الالكتروني للشركة، وهذا دليل آخر على عدم اهتمام هذه الشريحة بالتكنولوجيا والمعلوماتية.

#### العبارة رقم 4 :

نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة توافق على أن سونغاز الشلف شمال تسعى إلى استكمال مشروع آل SCADA (هو نظام للتحكم عن بعد، شرحناه في المطلب السابق)، من أهم أهدافه، مساعدة المديرية على السرعة في انجاز خدماتها، ومعالجة المشكلة المتمثلة في " طول فترة انقطاع التيار الكهربائي " .

ولا يوجد هناك معيار على أساسه جاءت نسبة الموافقة مرتفعة ( ارتفاع النسبة لا يعود إلى إجابات عمال قسم معين او مصلحة معينة، بسبب وجود عناصر في القسم المسؤول على تطبيق هذا البرنامج وكانت إجاباتهم نفي الخدمات التي يقال أنها سوف يقدمها ال SCADA )، لأن الموافقة، جاءت بناء على مدى علم واقتناع وثقة العامل في من انجزوا ومن سوف يطبق مشروع ال SCADA في حين نسبة 20% لا توافق، بحجة أن هذا المشروع لن يكون بالكفاءة المطلوبة لان هذا المشروع لكن بشكل مصغر تم تطبيقه على مستوى احد المديريات الجهوية، إلا انه لم ينجح كما كان مخططا له.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

#### 3-2- بعد العلاقات التنظيمية والإنسانية

الجدول رقم (4-14) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة، حسب العلاقات التنظيمية

والإنسانية

| النسبة المؤوية |         |       | التكرار |          | العبارات |  |
|----------------|---------|-------|---------|----------|----------|--|
| المجموع        | لا وافق | أوافق | المجموع | لا أوافق |          |  |
| 100%           | 31%     | 69%   | 54      | 17       | 37       | 1 أصبح هناك اجتماعات دورية ما بين رؤساء المصالح، وممثلي العمال، والمدير لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل والعمال |
| 100%           | 37%     | 63%   | 54      | 20       | 34       | 2 يعمل المسؤولون في مؤسستي على تنمية قدرات العمال وإرشادهم للطريقة الصحيحة للعمل.                          |
| 100%           | 7%      | 93%   | 54      | 4        | 50       | 3 تتميز العلاقات بين الموظفين، بالودية والتعاون والاحترام.   |
| 100%           | 28%     | 72%   | 54      | 15       | 39       | 4 تهتم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم، باحتياجات ودوافع العمال   |
| 100%           | 37%     | 63%   | 54      | 20       | 34       | 5 أصبح هناك تحسين في أساليب الاتصال، ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية.                        |
| 100%           | 76%     | 24%   | 54      | 41       | 13       | 6 تسعى إدارة مؤسستكم، إلى تقوية العلاقات ما بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد.                          |

العبارة رقم 1: من خلال قراءة الجدول نجد 69% من أفراد العينة، أجابت ب أوافق، أي أن هناك

اجتماعات دورية تعقد في مؤسستهم، لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل والعمال،

في حين 31%، ترفض وجود مثل هذا النوع من الاجتماعات. ونستنج بذلك أن الاتجاه العام

للإجابات جاء في صالح العبارة رقم 1، لأنه وعلى حسب القانون 90/11 المؤرخ في 21 افريل

1990، يرغب رب العمل بإقامة اجتماعات دورية مع ممثل العمال لدراسة المشاكل المقدمة من طرف

ممثل العمال، مشاكل فردية، وجماعية. ويرجع رفض عدد من العمال لوجود هذه الاجتماعات، بسبب

عدم معالجة عدد من مشاكلهم، لذا يرون أن وجودها مثل عدمها، ولا بد للإشارة هنا إلا أن رأي

العمال كان متأثرا بشكل كبير، بالمشكل القائم، وهو إيجاد حل فعلي للمناصب خارج الهيكل

التنظيمي.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

العبارة رقم 2 : وافقت 63% من العينة على ان المسئولون الإداريون أصبحوا أكثر قربا من الموظفين، في حين جاءت نسبة عدم الموافقة لهذه العبارة 37%.

من بين أهم النقاط التي يعتمد عليها رئيس العمل، للتأثير على سلوك مرؤوسيه، هو تحديد أساليب العمل، وتقديم النصح والخبرة والمشورة، فتقديم النصيحة للمرؤوس في الوقت المناسب يزيد من ثقة العامل في رئيسه. ومن خلال عرض النسب المتعلقة بالموضوع، نجد أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس جيدة. وبالتالي فهي تتصف بالتفاهم والسير في منحى ايجابي مما يؤدي إلى مناخ عام يسوده التفاهم والمشاركة في مناقشة بعض المسائل التي تخدم أهداف المؤسسة، وكلها أمور مشجعة وتسير في صالح المؤسسة.

في حين تمثل النسبة الأقل نسبيا، من يعربون عن عدم رضاهم، وتقصير مسئوليتهم في تقديم المساعدة. ودعمت هذه النسبة من الراضين، ب 78% من فئة أعوان التنسيق، و 52% من فئة أعوان التنفيذ، باعتبار أن مسئولوهم اليوم هم إطارات جديدة ولا يملكون الخبرة الميدانية، التي تؤهلهم إلى إرشاد مرؤوسيتهم.

العبارة رقم 3 :بلغت نسبة الموافقة على ان العلاقات بين الموظفين تتميز بالودية والاحترام 93%، في حين جاءت نسبة الرفض 7%. إن التحليل الموضوعي للعلاقات بين الأفراد يعطينا فهما واضحا للسلوك الإنساني، وطبيعة المشكلات الفردية والجماعية. وكون المناخ العام في سونلغاز يسوده احترام وتعاون أفراد الجماعة، وهذا ما أكدته نسبة عالية من أفراد العينة، وما لمسناه فعليا أثناء دراستنا الميدانية. ونرجع النسبة التي رفضت وجود تعاون واحترام بين الموظفين، إلى قلة تفاهم هذه الفئة مع رؤسائهم بشكل جيد، وهو أمر طبيعي فالصراع نجده في أي تنظيم مع اختلاف حدته. وبالرجوع إلى سونلغاز نجد الصراع محدود نسبيا. أما بالنسبة للطبقة التي يكثُر فيها الصراع فهي عادة المستوى التنفيذي، (تمثلت 44% من هذه الفئة في أعوان التنفيذ، وهي تمثل 7% من العينة) بسبب الاختلافات في الرأي وبالخصوص أثناء عمليات التطبيق الميداني. بسبب بعد الرئيس وجهله بالميدان وبالتالي معظم الاقتراحات المقدمة ينظر لها العامل بعدم اقتناع ويرى نفسه أكثر قدرة على اتخاذ القرار في مثل هذا المجال.

العبارة رقم 4: 72% من العينة أجابت ب أوافق على العبارة رقم 4 ، في حين 28% من العينة، تمثل ردها في لا أوافق. إن عدم قدرة المؤسسة تحديد احتياجات موظفيها، يولد الجفاء في العلاقة المتبادلة ما بين العامل ومؤسسته، وبالتالي فسلوك الفرد يكون نابع من إدراكه السلبي الذي يحمله اتجاه المؤسسة، ومن خلال النسب المتحصل عليها، نستطيع القول أن سونلغاز قد استطاعت معرفة حاجات

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

عدد من عمالها، مما مكنها من تنمية دافعيتهم من خلال حوافز استحقوها، مما خلق نوع من الولاء والرضا يعود بالفائدة على المؤسسة. فسونلغاز واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تقدم حوافر مادية كالعلاوات التشجيعية، تقدم فرص للتكوين، وتقدم حوافر معنوية كمنح ميداليات الاستحقاق، وشهادات شرفية.

**العبارة رقم 5:** 63% من العينة توافق على وجود تحسين في أساليب الاتصال، 37% من العينة لا توافق على وجود تحسين في أساليب الاتصال. جاءت نسبة الموافقة عالية بسبب التوفر الفعلي لسونلغاز على عدة وسائل إعلامية واتصالية، كلاسيكية مثل لوحة إعلانات، أنظمة الشكاوى، أنظمة المقابلات، المذكرات الإدارية، والعديد من المجالات الدورية مثل: مجلة أصداء Echo أصداء موجزة Echo Flash أخبار الفيدرالية News de la fédération شبكة Réseau نور Fosc News. ومتطورة، مثل توفرها على شبكة داخلية تضمن سهولة انسياب المعلومات، وتوفرها على موقع الكتروني خاص بالمؤسسة. والنسبة التي أجابت بلا أوافق لأنها ترى انه وبالرغم من توفر الوسائل المذكورة أعلاه إلا أن المعلومات المهمة لا نحصل عليها في الوقت المناسب، وركزوا كثيرا على المعلومات المتعلقة بوجود دورات تكوينية، وقد ذكر عدد من العمال استعمالهم للإشاعة التي تعتبر نوع من أنواع الاتصال غير الرسمي وهذا الأمر وان كان عادي لأنه لا يمكن تصور مؤسسة من دون إشاعات، إلا أن هذا الاستعمال وبقدر انتشارها يدل على ضعف فعالية الاتصال ونظام المعلومات الخاص بالمؤسسة.

**المحور الثاني: مدى مساهمة البرامج التي طبقتها سونلغاز، في إحداث التغيير الهادف على مستوى منطقة التوزيع بالشلف سابقاً**

الجدول رقم(15-4) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب مساهمة البرامج التطويرية

| رقم العبارة | العبارات   | التكرار |    |         | النسبة المئوية |     |         |
|-------------|--|---------|----|---------|----------------|-----|---------|
|             |  | نعم     | لا | المجموع | نعم            | لا  | المجموع |
| 1           | أصبحت إجراءات العمل بسيطة.   | 30      | 24 | 54      | 56%            | 26% | 100%    |
| 2           | أدت التغييرات في مؤسستي إلى رفع المستوى الفني للأفراد عن طريق التكوين. | 44      | 10 | 54      | 81%            | 19% | 100%    |
| 3           | من نتائج التغيير في مؤسستي تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين.            | 12      | 42 | 54      | 22%            | 78% | 100%    |
| 4           | أسهمت برامج التغيير في تكيف سونلغاز مع التغيرات البيئية السريع         | 35      | 19 | 54      | 65%            | 35% | 100%    |
| 5           | إن برامج التغيير المطبقة، قدمت الفرصة للقيادات الشابة لإبراز قدراتها.  | 50      | 4  | 54      | 93%            | 7%  | 100%    |

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الخلفه شمال -

العبارة رقم 1- من خلال الجدول اعلاه نجد ان 56 % من عينة الدراسة توافق على ان إجراءات العمل أصبحت بسيطة، ومن خلال الجدول رقم (4-16) و الممثل لتوزيع أهم عناصر العينة حسب المستوى الوظيفي وعبارة تبسيط إجراءات العمل. نجد ان قسم الموارد البشرية قد ساهم بنسبة 100 من نسبة الموافقة، وهذا لان مهام موظفي قسم الموارد البشرية قد انخفض عليه ضغط العمل بشكل ملحوظ ففي الوقت الذي كانت فيه المؤسسة محل الدراسة منطقة توزيع فان هذا القسم كان يقوم بتسيير الموارد البشرية للمراكز الست، إضافة الى تسيير موارد المنطقة في حد ذاتها، لكن اليوم فهذا القسم مسئول على تسيير الموارد البشرية على مستوى مديرية واحدة فقط.

26% من أفراد العينة ترفض هذه العبارة، فكل من قسمي استغلال الكهرباء، والعلاقات التجارية زادت النشاطات الموكلة إليهم بسبب إنشاء مصالح جديدة تابعة لهم، (انظر الفرق بين الهيكل التنظيمي الجديد والقديم للمديرية).

| الجدول رقم (4-16) توزيع أهم عناصر العينة حسب المستوى الوظيفي<br>وعبارة تبسيط إجراءات العمل |     |      |         |    |     |                   |
|--|-----|------|---------|----|-----|-------------------|
| النسبة المؤوية   |     |      | التكرار |    |     | القسم الوظيفي     |
| المجموع  | لا  | نعم  | المجموع | لا | نعم |                   |
| 100%   | 87% | 13%  | 15      | 13 | 2   | استغلال الغاز     |
| 100%   | 88% | 12%  | 17      | 15 | 2   | العلاقات التجارية |
| 100%   | 0%  | 100% | 3       | 0  | 3   | الموارد البشرية   |

العبارة 2- أدت التغييرات في مؤسستي إلى رفع المستوى الفني للأفراد عن طريق التكوين. بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة نسبة كبيرة بلغت 93%. من العينة وهذا مرده الا انه فعلا يعتبر التكوين في سونلغاز من أهم الاستثمارات التي توليها المؤسسة الاهتمام الكبير، باعتباره وسيلة لتطوير رأس المال البشري، من اجل رفع الكفاءة والتأهيل، واهتمت سونلغاز بالتكوين بشكل ملفت في الفترة الأخيرة، بسبب برامج التطوير التي قامت بها كاسترجاع نشاط الرصد وتقديم الفواتير، ومشروع إعادة التنظيم، وهذا من اجل ضمان سهولة تعدي العقبات التقنية التي يتسبب فيها التغيير، عن طريق رفع المهارات التقنية للعمال العامل، وتلقين العامل لقيم ومعتقدات وعادات جيدة بطرق غير مباشرة تساهم في تهيئته نفسيا من خلال تعويده على سلوكيات تتماشى مع التغيير الحاصل. وقد خصصت لعملة التكوين مدارس خاصة متعلقة بالجانب التسييري والجانب التقني (تطرقنا إلى موضوع التكوين على مستوى سونلغاز في بداية المطلب).

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### العبارة رقم 3:

- كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 22% وهي اقل من نسبة الموافقة 78%، فالتغيير الحاصل أهم نتائجه كانت صراع نفسي يعيشه عامل المؤسسة، بسبب معاناة العمال من خلال - المكانة والهوية المفقودة لكونه كان عاملا بمنطقة للتوزيع، وأصبح مجرد موظف في مديرية جهوية، تجاهل إدارة سونلغاز في بداية تطبيق البرنامج التغييرى لعامل الخبرة اثر كثيرا على الجانب النفسي لهذا العامل لأنه فهم أن سونلغاز اليوم ليست بحاجة له رغم خبراته وولائه لها. والنقطة الأخيرة تمثلت في صعوبة استيعاب، هذا العامل صاحب خبرة عقود من الزمن، أن يجد نفسه مرؤوسا من قبل خريج جامعة جديد منحتة سونلغاز منصب رئيسا لوحدة إدارية، في الوقت الذي يرى هذا الموظف انه أحق بالمنصب من خريج الجامعة.

#### العبارة رقم 4 :

65% من العينة ترى ان البرامج المطبقة من شأنها أن تساهم في تكيف سونلغاز مع التغيرات البيئية السريعة. وجاءت نسبة 35% معارضة لهذا الرأي لأنه وكما ذكر احد الإطارات. \* إن عدد من زملائنا لا يعرف أو لا يود أن يعرف ويفهم الوضعية الجديدة التي يحياها اقتصادنا ، ومؤسستنا. \*

#### العبارة رقم 5:

93% من العينة ترى في انه من بين الأمور الايجابية التي جاء بها هذا التغيير ، هو فتح باب التوظيف وفتح المجال للقدرات الشابة. بدليل نسبة التوظيف التي ارتفعت في الآونة الأخيرة، على مستوى المديرية، في حين 7% جاءت إجابتها بالرفض.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

المحور الثالث : موقف العاملين من برامج التغيير والتطوير الذي شهدته مديرية " سونلغاز الشلف شمال " .

الجدول رقم (4-17) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب مقاومة العاملين

| رقم العبارة | العبارات  | التكرار |    |         | النسبة المئوية |     |         |
|-------------|---|---------|----|---------|----------------|-----|---------|
|             |   | نعم     | لا | المجموع | نعم            | لا  | المجموع |
| 1           | يقاوم العامل في مؤسستكم التغيير للأسباب التالية:<br>- الخوف من فقدان المنصب وظيفي.  | 50      | 4  | 54      | 94%            | 6%  | 100%    |
| 2           | - الخوف من فقدان الدور والمكانة التي كان يتمتع بها.   | 45      | 9  | 54      | 83%            | 17% | 100%    |
| 3           | - تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة، وعدم اعتبارها عامل مهم في ظل التغييرات المطبقة.  | 48      | 6  | 54      | 89%            | 11% | 100%    |
| 4           | - الخوف من تخفيض مستوى الدخل.   | 38      | 16 | 54      | 70%            | 30% | 100%    |
| 5           | - الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة.   | 28      | 26 | 54      | 52%            | 48% | 100%    |
| 6           | - يقاوم العامل التغيير، بسبب عدم فهمه لأهداف هذا التغيير.   | 46      | 8  | 54      | 85%            | 15% | 100%    |
| 7           | - يقاوم العامل التغيير لعدم مشاركته في التخطيط لهذا التغيير.  | 49      | 5  | 54      | 89%            | 11% | 100%    |
| 8           | - يقاوم العامل التغيير بسبب تغيير عاداته وطرق عمله اليومية .  | 40      | 14 | 54      | 74%            | 26% | 100%    |
| 9           | كيف تعبر على رفضك للتغيير، اذا كانت مديريتكم Chlef nord مجبرة على تطبيقه.<br>- أقاوم بشكل علني عن طريق تنظيم إضراب والمشاركة فيه. | 21      | 33 | 54      | 39%            | 61% | 100%    |
| 10          | أضع ثقتي في قدرة ممثلي العمال، لأنهم يستطيعون الدفاع على مصالحهم.   | 39      | 15 | 54      | 72%            | 28% | 100%    |
| 11          | - لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه لمؤسستي في هذه الفترة.   | 10      | 44 | 54      | 19%            | 81% | 100%    |
| 12          | - أرفض تقديم أي مساعدة، لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة وقدراتي المهنية   | 7       | 47 | 54      | 13%            | 87% | 100%    |

من خلال الجدول أعلاه نقرأ مايلي

أسباب مقاومة عامل سونلغاز للتغيير:

1- الخوف من فقدان المنصب الوظيفي: جاءت النسب كالآتي، 94% أجابت بنعم، 6% أجابت بلا

2- الخوف من فقدان الدور والمكانة التي كان يتمتع بها: 83% أجابت بنعم، 17% أجابت ب لا.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

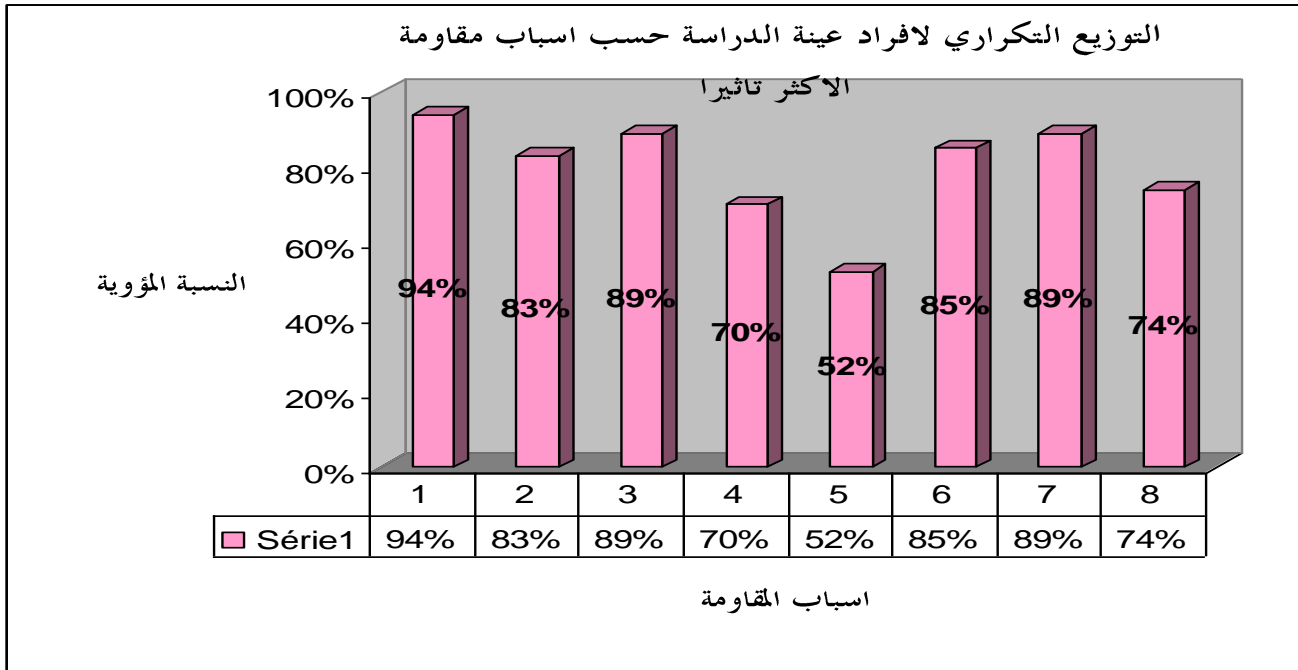
- 3- تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة، وعدم اعتبارها عامل مهم في ظل التغييرات المطبقة :  
89% أجابت بنعم، 11% أجابت ب لا.  
وكان توزيع الإجابات على عبارات المحور كما يلي:
- 4- الخوف من تخفيض مستوى الدخل: 70% أجابت بنعم ، 30% أجابت ب لا.  
5- الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة. 52% أجابت بنعم ، 48% أجابت ب لا.  
6- عدم فهمه لأهداف هذا التغيير. 85% أجابت بنعم ، 15% أجابت ب لا.  
7- عدم مشاركته في التخطيط لهذا التغيير. 89% أجابت بنعم ، 11% أجابت ب لا.  
8- تغيير عاداته وطرق عمله اليومية. 74% أجابت بنعم ، 26% أجابت ب لا.  
كيف يعبر عامل سونلغاز على رفضه للتغيير.
- 9- أقاوم بشكل علني عن طريق تنظيم إضراب والمشاركة فيه. 39% أجابت بنعم، 61% أجابت ب لا.  
10 - أضع ثقتي في قدرة ممثلي العمال، لأنهم يستطيعون الدفاع على مصالحهم. 72% أجابت بنعم  
28% أجابت ب لا.  
11 - لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه لمؤسستي في هذه الفترة. 19% أجابت بنعم،  
81% أجابت ب لا.  
12 أرفض تقديم أي مساعدة، لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة وقدراتي المهنية. 13% أجابت  
بنعم ، 87% أجابت ب لا.  
لتحليل النتائج قمنا بإنشاء الشكل البياني الذي يعبر عن ترتيب لأسباب مقاومة عامل سونلغاز للبرامج  
التغييرية.



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

الشكل البياني رقم (4-10) المدرج التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب أسباب المقاومة من الشكل البياني، الموضح لترتيب أسباب المقاومة كما يراها عامل سونغاز كان كالآتي:



المرتبة الأولى: عامل الخوف من فقدان المنصب الوظيفي بنسبة 94%. وهذا ما تعكسه ظروف السوق الحالية وندرة مناصب الشغل، وصعوبة الحصول على عمل خاصة في مؤسسة تحمل وزنا مثل سونغاز أو شبيبتها. في المقابل نلاحظ نقص نسبة الراضين.

المرتبة الثانية: لكل من تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة، وكذلك عدم مشاركة العامل في التخطيط للتغيير. بنسبة 89%. كما لاحظنا سابقا فان نسبة كبيرة من العينة فاقت خبرتها الثمانية سنوات، وافنت في عملها بالمؤسسة، وتجاهل إدارة سونغاز لهذا العامل يؤثر إلى حد كبير على العامل. إضافة إلى تجاهل المؤسسة لوجود ورأي العامل حول البرامج التغييرية التي تتبناها سونغاز، المرتبة الثالثة: عدم فهم أهداف التغيير 85%. عدم إشراك العامل في التخطيط للتغيير من شأنه عدم فهم العامل لأهداف هذا التغيير، أو بعبارة أخرى لا مبالاة عامل سونغاز بأهداف لم يشارك في صياغتها.

المرتبة الرابعة: الخوف من فقدان الدور والمكانة 83%. اعتبر هذا العامل احد الأسباب المهمة التي تجعل عامل سونغاز يقاوم التغيير والتطوير التنظيمي بصفته سببا في فقد المكانة والهوية، فمكانة موظف في

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

مديرية جهوية كغيرها من المديريات، لن تكن أبداً كمكانة موظف في منطقة توزيع الغاز والكهرباء مسؤولة على تسيير وتوجيه ومراقبة ست مراكز.

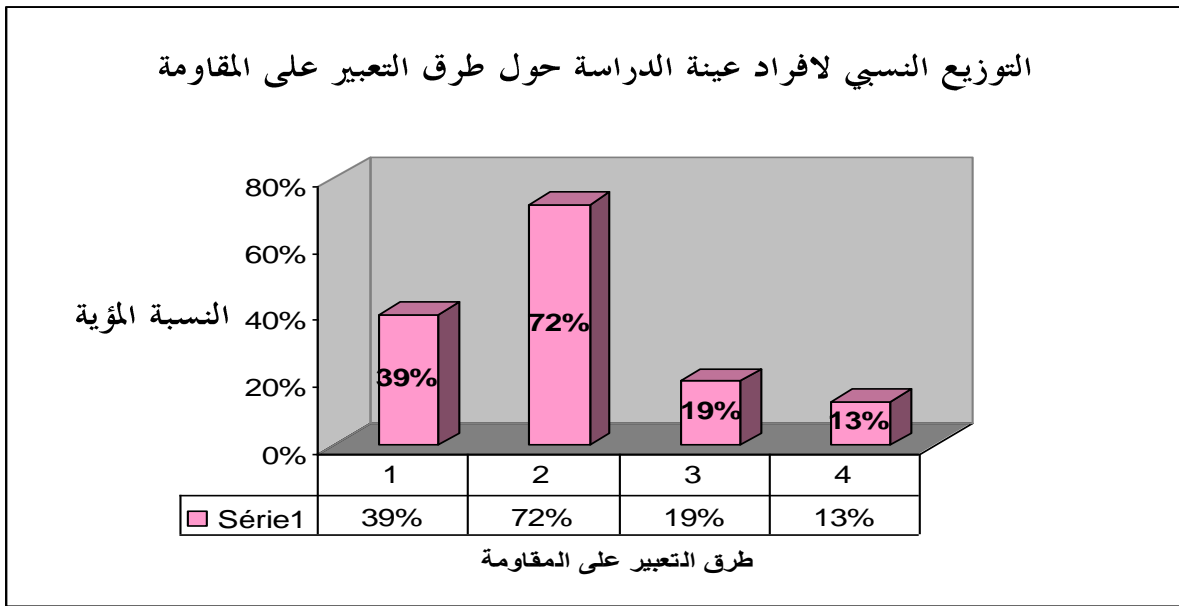
المرتبة الخامسة: تغيير العادات وطرق العمل اليومية 74%. تعود العامل على نمط وعادات معينة، وتغيير هذه العادات سيشكل في بادئ الأمر نوع من المقاومة.

المرتبة السادسة: الخوف من تخفيض مستوى الدخل 70%. لا يبالي عامل سونغاز بحجم الدخل مقارنة بما سبقه من الأسباب.

المرتبة السابعة: إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة 52%. الأمر الإيجابي والملاحظ ان عامل سونغاز لم يبالي بزيادة مهام جديدة، حيث بالمقابل اعتبر هذا أول سبب لا يجعل العامل يقاوم التغيير.

بالنسبة لتحليل النتائج المتعلقة بطرق التعبير على المقاومة (العبارات رقم 9-10-11-12) قمنا بإنشاء الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم (4-11) المدرج التكراري لعينة الدراسة حول طرق التعبير على المقاومة



جاء ترتيب طرق التعبير على المقاومة كالتالي

المرتبة الأولى: وضع الثقة في قدرة ممثلي العمال. لأنهم يستطيعون الدفاع على مصالحهم. بنسبة 72%.

المرتبة الثانية: المقاومة العلنية عن طريق الإضراب والمشاركة فيه بنسبة 39%.

المرتبة الثالثة: لا يبالي بنوعية العمل الذي أقدمه لمؤسستي في هذه الفترة 19%.

المرتبة الرابعة: ارفض تقديم أي مساعدة لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة وقدراتي المهنية 13%.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجسوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

يفضل عامل سونلغاز المقاومة العنيفة على المقاومة المستترة، ويضع ثقة كبيرة في نقابته وممثلي العمال، لان ما لمسناه فعليا أن ممثلي العمال فعلا يسعون إلى الدفاع على مصالح الموظفين، بكل جهد و طاقة، وهذا ما أثبتته الاستبيان حيث احتلت هذه الصورة من المقاومة المرتبة الأولى، وبنسبة مرتفعة. في حين بلغ المشاركة في إضرابات المرتبة الثانية وبنسبة منخفضة مقارنة بالنسبة الأولى، بحيث يعتبر الإضراب أسلوب شائع الاستعمال في سونلغاز للتعبير عن الرفض لوضع معين. واحتلت كلا من الأمبالاة بنوعية العمل المقدم، ورفض تقديم المساعدة للموظفين الجدد وهما صور من صور المقاومة المستترة، المرتبتين الأخيرتين، وبنسب قليلة، ونستطيع ان نرجع عدم لجوء عامل سونلغاز الى المقاومة المستترة إلى: مبدأ عامل سونلغاز، في عنصر التفاني وإخلاص نية العمل، وكما عبر احد العمال القدامى "لابد للجيل الجديد أن نعلمه نحن، ويتعلم ونرجو أن يأخذ عنا كذلك ثقافتنا في العمل"، مشيرا إلى العديد من العادات والتقاليد المنتهجة بين عمال في سونلغاز، ويمكن أن نرجع السبب إلى النظام الداخلي الصارم الذي تحرص على تطبيقه سونلغاز، ومعاقبة أي عامل يخرج عن إطار هذا النظام.

المحور الرابع: تأثير مقاومة العمال على برامج التغيير والتطوير المطبقة في مديرية " الشلف شمال " الجدول رقم (4-18) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حول تأثير مقاومة العمال على برامج التغيير والتطوير المطبقة

| العبارات  | التكرار |          |         |         | النسبة المئوية |          |         |         |
|---|---------|----------|---------|---------|----------------|----------|---------|---------|
|   | أوافق   | لا أوافق | لا ادري | المجموع | أوافق          | لا أوافق | لا ادري | المجموع |
| 1 تؤدي مقاومة العمال إلى عدم تنفيذ برامج التغيير في الآجال المحددة.                           | 16      | 36       | 11      | 54      | 20%            | 67%      | 13%     | 100%    |
| 2 كشفت مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال على مستوى سونلغاز                          | 38      | 9        | 7       | 54      | 70%            | 17%      | 13%     | 100%    |
| 3 تؤدي مقاومة العمال، إلى نزول قادة سونلغاز إلى القاعدة، وتوسيع دائرة الحوار مع العاملين.     | 35      | 13       | 6       | 54      | 65%            | 24%      | 11%     | 100%    |
| 4 تؤدي مقاومة العمال، إلى وقف تنفيذ أو إلغاء برامج التغيير والتطوير المطبقة.                  | 0       | 35       | 1       | 54      | 0%             | 98%      | 2%      | 100%    |
| 5 تؤدي مقاومة العمال، إلى قيام القيادة العليا لسونلغاز بتعديل برامج التغيير والتطوير المطبقة. | 21      | 20       | 13      | 54      | 39%            | 37%      | 24%     | 100%    |

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

|      |     |     |     |    |    |    |   |  |   |
|------|-----|-----|-----|----|----|----|---|--|---|
| 100% | 24% | 61% | 15% | 54 | 13 | 33 | 8 | أدت مقاومة العمال إلى التأثير سلبياً، على رقم أعمال مؤسستكم. | 6 |
|------|-----|-----|-----|----|----|----|---|--|---|

نتائج مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى سونلغاز من خلال قراءتنا للجدول نجد.

**العبارة 1** كانت الإجابات كالتالي 20% أوافق، 67% لا أوافق، 13% لا ادري.

أعلى نسبة 67% مثلت الفئة التي ترفض أن مقاومة العمال تؤدي الى عدم تنفيذ برامج التغيير في الآجال المحددة، دعمت هذه الإجابة من طرف 94% من فئة الإطارات. في حين بلغت نسبة الموافقة على

هذه العبارة 20% دعمت من طرف 34% من أعوان التنسيق. بسبب بعد هذه النسبة عن المناصب القيادية التي تكون عادة على علم بالمدى الزمني المخطط لتنفيذ أي برنامج. و بلغت نسبة لا ادري 13% مدعومة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 33% من هذه الفئة.

**العبارة 2** كانت الإجابات كالتالي 70% أوافق، 17% لا أوافق، 13% لا ادري.

توافق على إن مقاومة التغيير أثبتت على عدم فعالية عمليات الاتصال، وهنا الاتصال المقصود متعلق فقط بمدى علم العمال بمشروع إعادة التنظيم. قط لأنه في سؤال سابق جاءت أعلى نسبة تدعم وجود أساليب ووسائل اتصال، تدعم هذه الإجابة كل من فئة المستويات الوظيفية الدنيا، لان الإدارة قامت بإعلام الموظفين عن طريق دعوتهم إلى اجتماع على مستوى المديرية لكن فقط عدد معين من الإطارات، دعمت هذه الإجابة من طرف 52% من اعوان التنسيق. 58% من الإطارات. بلغت نسبة الرفض 17% دعمت من قبل أولئك الإطارات أصحاب المناصب العليا في المديرية. 13% لا ادري جزء كبير من هذه النسبة عاد الى فئة التنفيذيين بنسبة 33%

**العبارة 3** كانت الإجابات كالتالي 65% أوافق، 24% لا أوافق، 11% لا ادري.

عادت اكبر نسبة من الإجابات إلى أوافق بنسبة 65% لأنه فعلا بدأ عامل سونلغاز وبعد قرار

\* تأكيد الخبرة\* الذي قدمته إدارة سونلغاز لمعالجة المشكل المتمثل في

\* خارج الهيكل التنظيمي\* بشعر إن القادة نزلوا إلى القاعدة. وهذا من خلال حضور ممثل الموارد البشرية لعدد من الورشات على مستوى سونلغاز توزيع الغرب. التي تعالج هذا المشكل.

**العبارة 4** كانت الإجابات كالتالي 0% أوافق، 98% لا أوافق، 2% لا ادري.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

النتائج المحصل عليها أكدت بشكل كبير جدا ان عامل سونلغاز على علم تام بان قرار اتخذ من طرف سلطات عليا. ولا مجال لوقف تنفيذ البرنامج المطبق. وذكر احد العمال. أنهم محظوظون جدا لان سونلغاز لم تقم بعمليات التسريح للعمال الذين تراهم غير مؤهلين.

**العبارة 5** كانت الإجابات كالتالي 39% أوافق، 37% لا أوافق، 24% لا ادري.

جاءت نسبة الموافقة والرفض على أن المقاومة قد تجعل إدارة سونلغاز تقوم بتعديل برامجها التغييرية بنسب متقاربة، فالبعض يرى أن إقامة ورشات عمل وبداية النظر في البعض من النتائج السلبية للتغيير، هو تعديل للبرامج من طرف إدارة سونلغاز، من خلال إقامة ورشات عملية على مستوى شركاتها الفرعية الأربعة، يحضر الورشات ممثلي المديرية الجهوية لإبراز جميع النقاط السلبية الملاحظة في الهيكل، بتقديم اقتراحات حول تغيير بعض المصالح او القسم، إلى غير ذلك من الاقتراحات، إضافة إلى سعي إدارة سونلغاز الفعلي من خلال إيجاد حل للمناصب خارج الهيكل التنظيمي والنصف الراضى يؤكد على ان المقاومة لن تؤثر أبدا على إدارة سونلغاز أو تجعلها تقوم بأي تغيير، في حين نسبة 24% من العينة وقفوا موقف حيادي.

**العبارة 6** كانت الإجابات كالتالي 15% أوافق، 61% لا أوافق، 24% لا ادري.

15% من العينة توافق على أن المقاومة أثرت سلبا على رقم العمال، ومرد هذا إلى أن أصحاب الخبرة كانوا مهتمين بتسوية وضعيتهم ولم يكثرثوا بنوعية العمل المقدم، هذا من جانب، وتولي إدارات شابة وجديدة بانجاز مهام تفوق معلوماتهم وإمكانياتهم العلمية من شأنه التأثير السلبى على نوع العمل، وعلى رقم الأعمال.

61% من العينة ترفض أن يكن هناك أي تأثير للمقاومة على رقم الأعمال، لان هذه الفئة تعلم المبدأ الذي يعمل به عامل سونلغاز وهو التفاني وعدم الخلط ما بين وضعيته وبين نوعية عمله، لانه ما يزال موظف ويتقاضى أجره كالمعتاد. لأنهم على دراية تامة أن رقم الأعمال لم ينخفض على مستوى مديريتهم، بل شهد نوع من الارتفاع وان كان طفيفا، بين عامي 2006-2007.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرضنا السابق للنتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان، وتحليلها، ومن خلال ما لمسناه على أرضية الواقع وما تمتلكه المديرية الشلف شمال من مميزات خرجنا بالنتائج التالية:

- وجود تاريخ هام وثرى يميز بدايات هذه المؤسسة وبالتالي ينعكس على هويتها وثقافتها. تعدد دائرة نشاطها واتساع رقعة عملها داخل الوطن وخارجه.

تعدد المتعاملين الداخليين والخارجيين معها من عمال، مقاولين، مكاتب دراسات، زبائن.

الأهمية القصوى لطبيعة النشاط الذي تمارسه من خلال اعتبارها محرك حيوي للاقتصاد الوطني كما أنها تمس كل القطاعات.

الحساسية الزائدة لما يميز مادتي الكهرباء والغاز وما ينتج عنها من مخاطر على المستعملين في حال حدوث أخطاء.

رغم تميز سونلغاز بالاحتكار في مجال الطاقة الكهربائية والغازية إلا أن هناك بوادر للمنافسة بدأت بالظهور.

هذا ما يميز سونلغاز عامة اما فيما يخص نتائج الاستبيان فنذكرها كالتالي :

#### 1- البيانات الشخصية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة تنتمي إلى الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، وهذا بنسبة، 41% تليها الفئة العمرية من 20 إلى 40 سنة والتي تكاد تقترب منها، وفي الأخير فئة أكثر من 54 سنة، بنسبة 26% .

- أظهرت نتائج التحليل أن أغلبية أفراد العينة هم من المتزوجين، وكانت نسبتهم 87%، في حين بلغت نسبة الغير متزوجين 13%. ولم يكن هناك أي عامل مطلق أو أرمل.

- أظهرت نتائج التحليل أن أكبر نسبة من أفراد العينة، لديهم مستوى جامعي 44% ، 41% لديهم مستوى ثانوي، 11% لديهم مستوى متوسط، 4% لهم مستوى ابتدائي.

- أظهرت نتائج الدراسة أن 53% من أفراد عينة الدراسة، هم من أعوان التنسيق، وتأتي بعدها مستوى إطار بنسبة 30%، وآخر نسبة عادت لأعوان التنفيذ بنسبة 17%.

- نتائج التحليل أظهرت أن غالبية أفراد العينة قد شاركوا في دورات تدريبية، وكان بنسبة 83% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة 17%.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

- بخصوص نوع التكوين المتحصل عليه أعلى نسبة كانت 40% للتكوين المهني، وكان التكوين المهني الاختصاصي بنسبة 24%. وكان التكوين عن طريق وسائل الوحدة 21%، واستفادت 14% من افراد عينة الدراسة من المنتقيات والندوات.

### 2- محاور البحث

أولاً - رأي موظف سونلغاز، حول أهم التغييرات التي شهدتها المديرية الجهوية للتوزيع " الشلف شمال".

بشكل عام، فان نتائج التحليل أظهرت أن رأي أفراد العينة بشكل عام، متجه نحو النسق الايجابي لأهم الجوانب التي مسها التطوير.

#### 1 بعد الهيكل التنظيمي:

- إن اكبر نسبة من الايجابيات بينت أن عامل سونلغاز على دراية بالتغييرات الحادثة على مستوى الهيكل التنظيمي. كإعادة توزيع المناصب وفقاً للمؤهلات العلمية، وإنشاء وحدات إدارية وإلغاء وحدات أخرى. كما أن معظم أفراد العينة، على دراية بمسعى إدارة سونلغاز في معالجة أهم مشكل نتج عملية إعادة التنظيم والمتمثل في إجراء تأكيد الخبرة (la validation d'expérience)، كحل مبدئي لمشكل مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer).

#### 2- بعد التقنية المستخدمة:

أكد أفراد عينة الدراسة، على مسعى سونلغاز في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التقنية والمعلوماتية، وهذا من خلال إنشاء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة، ربط أجهزة الحواسيب بشبكة داخلية، والسعي إلى استكمال احد أهم المشاريع بالنسبة لسونلغاز الشلف شمال. ورغم سعي سونلغاز من ترقية عمالها للتمكن من مواكبة العصر في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية، إلا أن وجود شريحة معينة وان كانت فعلاً نسبة ضئيلة، لا تقيم بان تكن على اتصال مع إدارتها وان تكون ملمة بمعلومات تخص المؤسسة التي تضمن لها المنصب والأجرة شهرية، يعد أمر سلبي من المفروض أن لا يكون.

#### 3- بعد العلاقات التنظيمية والإنسانية

بناء على النسب المرتفعة التي جاءت يثبت وجود علاقات تنظيمية على مستوى سونلغاز، نستطيع القول أن سونلغاز واحدة من المؤسسات التي استطاعت توفير مناخ عمل مريح، فعلاقات التعاون والاحترام السائدة، وقرب الرئيس من المرؤوس، كلها أمور ايجابية من شأنها القضاء على بوادر أي صراع يمكن أن ينشأ، وهذا كله ينصب في صالح المؤسسة محل الدراسة. لكن وجود الإشاعات يعد أمر غير مستحب.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومتها في المديرية الجهوية

### - سونغاز الشلف شمال -

المحور الثاني: نتائج تحليل مدى مساهمة البرامج التي طبقتها سونغاز، في إحداث التغيير الهادف على مستوى منطقة التوزيع بالشلف سابقاً

حسب تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان، نجد ان البرنامج التطويري المطبق في سونغاز لديه ايجابيات وسلبيات.

من بين الايجابيات

- تمكن سونغاز من التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وعلم عدد كبير من عمال سونغاز 65% من العينة تعلم أن الجزائر تسعى الى تحقيق تنمية اقتصادية. والدخول الى اقتصاد السوق، وباعتبار سونغاز واحدة من أقوى المؤسسات الجزائرية، كان لزاماً عليها إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي قبل أن يديرها هو.

- 93% أكدت على مساهمة سونغاز ولو نسبياً في امتصاص البطالة، التي يعاني منها المجتمع الجزائري، وهذا من خلال فتح باب التوظيف.

- إن عمليات التغيير والتطوير الحادثة، كان مصحوباً بتطبيق سياسة تكوينية، على مستوى مدارس سونغاز للتكوين وكذلك التكوين في مدارس أجنبية إن دعت الضرورة لذلك. إضافة الى إقامة ملتقيات وندوات، بهدف تنمية معارف وشخصية عامل سونغاز.

- تبسيط إجراءات العمل، هناك من التمسها بمجرد تطبيق مشروع إعادة التنظيم، كقسم الوارد البشرية، وهناك من لم يلمسها لكن سيعيشها في الفترة القادمة، مثل قسم استغلال الكهرباء، فاستكمال مشروع الSCADA سيجعل العمليات الميدانية أكثر سهولة.

- تفادت سونغاز تطبيق تسريح للعمال.

- التغيير الحادث اثر سلبي على نفسية عدد من العمال ، بسبب فقد المكانة، وتجاهل عامل الخبرة، وحساسية العامل القديم من تقبل توجيهات شاب خريج جامعي جديد.

المحور الثالث موقف عاملي سونغاز الشلف شمال، من برامج التغيير والتطوير المطبقة

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، خلصنا إلى ترتيب أسباب مقاومة عامل سونغاز، للبرامج التغييرية والتطويرية، من السبب الأقوى في دفع العامل للمقاومة، الى السبب الأقل تأثير. وجاءت الترتيب كالاتي:

المرتبة الأولى: عامل الخوف من فقدان المنصب الوظيفي بنسبة 94%.

المرتبة الثانية: تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة، وكذلك عدم مشاركة العامل في التخطيط

للتغيير، بنسبة 89% .



## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الضفة شمال -

المرتبة الثالثة: عدم فهم أهداف التغيير 85%.

المرتبة الرابعة: الخوف من فقدان الدور والمكانة 83%.

المرتبة الخامسة: تغيير العادات وطرق العمل اليومية 74%..

المرتبة السادسة: الخوف من تخفيض مستوى الدخل 70

المرتبة السابعة: إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة 52%.

لقد وجدنا عامل سونلغاز ينظر الى المنصب الذي يشغله من زاويتين أساسيتين. أولا من زاوية النفع الاقتصادي حيث تمثله المهنة التي يمارسها موردا ماديا أساسيا، وهذا ما يترجمه اعتبار هذا العامل أكثر العوامل التي تجعله يقاوم التغيير، وهذا يعتبر ولاء للمنصب لا ولاء للمؤسسة. والزاوية الثانية فهي نظرة العامل من خلال الانعكاسات الاجتماعية والنفسية التي يتركها لقب موظف في سونلغاز وهذا من خلال السمعة والاحترام لدى أفراد المجتمع وكذا المكانة والهيبة داخل العمل. غضب عمال سونلغاز خصوصا أن الاستبيان قدم لهم، وهم في مرحلة حاسمة من تطبيق البرنامج، حصل عامل عدم الإشراف في التخطيط للتغيير، وعامل عدم فهمهم للأهداف، نسب مرتفعة من الموافقة ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان، خلصنا الى ترتيب صور التعبير عن المقاومة من طرف موظف سونلغاز.

المرتبة الأولى: وضع الثقة في قدرة ممثلي العمال. لأنهم يستطيعون الدفاع على مصالحهم . بنسبة 72%

المرتبة الثانية: المقاومة العلنية عن طريق الإضراب والمشاركة فيه. بنسبة 39%

المرتبة الثالثة: لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه لمؤسستي في هذه الفترة 19%

المرتبة الرابعة: ارفض تقديم أي مساعدة لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة وقدراتي المهنية 13% .

إن عامل سونلغاز يفضل المقاومة العلنية، وعلى رأسها أسلوب النقاش الذي يجمع ممثل العمال، وإدارة سونلغاز. كما يلجأ الى القيام بإضرابات منظمة، أما المقاومة المستترة فتعتبر اضعف أساليب المقاومة التي يتبعها.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

المحور الرابع : نتائج مقاومة عمال المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال " لبرامج التغيير والتطوير .

مقاومة عمال سونلغاز لا تؤدي إلى عدم تنفيذ البرامج المطبقة، بحيث جاءت النسبة المؤيدة لهذا الرأي 67% من العينة، دعمت هذه الإجابة من طرف 94% من فئة الإطارات. مقاومة التغيير أثبتت على عدم فعالية عمليات الاتصال، دعمت هذه الإجابة من طرف 58% من الإطارات.

- أثرت المقاومة نسبيا على إدارة سونلغاز، مما دفع هذه الأخيرة إلى تقديم حل فعلي لمعالجة المشكل المتمثل في \* المناصب خارج الهيكل التنظيمي \* 65% من العينة وافقت على هذا الرأي. 24% لم توافق. النتائج المحصل عليها أكدت بشكل كبير جدا ان عامل سونلغاز على علم تام بان قرار اتخذ من طرف سلطات عليا. ولا مجال لوقف تنفيذ البرنامج المطبق.

-مقاومة عامل المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال، لم تؤثر على رقم أعمال

مؤسسته.

## الفصل الرابع: التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المديرية الجهوية

### - سونلغاز الشلف شمال -

#### الخلاصة

يمكننا أن نلخص الموضوع المتعلق بالتغيير والتطوير التنظيمي المطبق على مستوى المؤسسة محل الدراسة، برؤية الموضوع من جانبين.

**جانب مؤسسة سونلغاز "الشلف شمال":** بداية لا يمكننا أن ننسى أن سونلغاز مؤسسة عمومية، لذا فهي كغيرها من المؤسسات تتلقى توجيهات من مستويات عليا بحسب ما يفرضه المحيط بشكل عام والقانون بشكل خاص. فالجو العام الذي يعرفه الاقتصاد الوطني وتداعياته على المؤسسة الاقتصادية، يؤكد على دراية سونلغاز بضرورة التغيير، بدليل أن العديد من المؤشرات تدل على أن المعرفة التامة لهذه المؤسسة، بضرورة انتهاج سياسة تطويرية، لمواكبة المتغيرات البيئية السريعة، من اجل تحسين موقعها والتغلب على العقبات التي تواجهها، والوصول إلى تقديم خدمات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، وهذا من خلال قدرتها على التغيير كما أجمعت أغلبية المستجوبين، وهو أمر واضح خصوصا أن لهذه المؤسسة جميع الإمكانيات المادية والبشرية، إضافة إلى وجود مناخ عام يساعد على التغيير بسبب عدم توجهه إلى مقاومة هذه البرامج التغييرية.

**جانب موظف سونلغاز:** بالمقابل نجد إن للعامل وجهة نظر أخرى من خلال الاستبيان فهو يرى أن مؤسسته تقصر كثيرا في حقه أثناء التغيير وذلك من خلال تجاهله، بعدم إشراكه في التخطيط لأي برنامج تغييرى تقوم به المؤسسة، وان تم إشراك بعض الموظفين في تخطيط وتنظيم التغيير، لن يتم إشراكهم كمستشارين، أو إعطائهم صلاحية إبداء الرأي ووجهة نظرهم، إنما حضورهم يكون كمثلين للعمال في مستوياتهم التنظيمية، مكلفون فقط بتبليغ العمال حول وجود برنامج تغييرى معين. وبالتالي فعامل سونلغاز، على دراية تامة بان المقاومة، لن تؤثر على البرامج المطبقة، وإنما قد يجعل المديرية العامة تعيد النظر في بعض النقاط من دون المساس بالهدف الأساسي الذي انشأ من اجله البرنامج.

كما أن موظف سونلغاز على علم تام بان الرفض المبالغ لأي عملية تغيير، سيعود عليه بالضرر المؤكد. وهذا من خلال ابتعاده التام عن أساليب المقاومة التي قد تثير غضب المديرية العامة لسونلغاز. لذا فان الأسلوب المستعمل بكثرة هو لجوء العمال إلى النقابة بصفتها ممثلة للعمال، ولجنة المشاركة، بصفتها لجنة مكونة من العمال، ولديها صلاحية المشاركة في العديد من القرارات المتخذة. لأجل ذلك نجد مقاومة عامل المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال، تكون دائما تحت جناح هاذين التنظيمين، باعتبارهما تنظيمان لهما وزكهما، ووجودهما القانوني.

الخسائر  
التقنية

تناولنا في دراستنا مدى تأثير المقاومة على برامج التغيير والتطوير التنظيمي بحيث قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي.

من خلال محتويات الفصل الأول، تطرقنا إلى مدخل للتغيير التنظيمي، بتقديم مفهومه، أهميته، وأهدافه، كما قمنا بتعداد أنواعه، أساليبه، وأشكاله، وفي الأخير تناولنا، أسباب، استراتيجيات، ومجالات التغيير التنظيمي.

أما محتويات الفصل الثاني فخصصناه لموضوع التطوير التنظيمي باعتباره مدخلا من مداخل التغيير التنظيمي وآلية من آلياته، بمعالجة أهم جوانبه، كالتطرق إلى استراتيجياته، ونماذجه، وقد خصصنا المبحث الأخير من هذا الفصل، إلى إدارة كل من التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال التعرض إلى مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، خصائص، مبادئ، عناصر إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وفي الأخير تعرضنا إلى مراحل، ومعوقات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

أما الفصل الثالث والذي عاجلنا من خلاله موضوع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية التالية، مفهوم المقاومة بذكر أشكال وطبيعة المقاومة، وكذا تناولنا أسباب المقاومة، وأساليب مقاومة المقاومة، وفي الأخير ذكرنا شروط وعوامل وخطوات نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي.

ومن خلال الفصل الرابع والاخير، وهو الدراسة الميدانية، والتي أجريناها على المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، تناولنا فيه تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز SONELGAZ-، بما في ذلك تقديم للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "الشلف شمال"، وهذا بذكر نشأة شركة المساهمة -سونلغاز-، مهام الشركة ونشاطاتها، وذكر أهمية ودور شركة سونلغاز في الاقتصاد الوطني، بعد ذلك حاولنا تقديم نبذة عن ملامح التطوير التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - الشلف شمال-، بذكر ملامح التطوير في الجوانب التالية: جانب الهيكل التنظيمي، جانب التطوير التقني والتكنولوجي، تطوير إجراءات العمل، وآخر ما تطرقنا إليه في هذا الفصل كان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج الدراسة، من خلال تقديم الاطار المنهجي المتبع، واهم الوسائل المستعملة في الجانب الميداني من الدراسة، ومن ثم عرض نتائج وتحليل الاستبيان المستعمل كأداة في الدراسة الميدانية، ثم عرض للنتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة.

## أولاً- نتائج البحث:

### 1- نتائج الدراسة النظرية

● التغيير التنظيمي جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسن لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتحديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

● إن المناهج الإدارية الحديثة، رغم كثرتها وتعددتها في العقد الأخير، إلا أنها جميعاً تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة، وهم العاملون، العملاء، والجودة الشاملة للأداء والمقصود بها هنا المؤسسة.

● إن نجاح عملية التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، وهناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

● عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم، كتطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل تزامني، وإدخال تحسينات قليلة على العمليات و كيفية سيرها، وفي ذات الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداث التغيير بفعالية.

● يحدث التغيير التنظيمي استجابة لنوعين من القوى، القوى الداخلية والتي تنبع من داخل المنظمة، والقوى الخارجية، ومصدرها المحيط الخارجي للمنظمات.

● يتمثل الهدف الرئيس من إحداث التغيير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالمجالات الرئيسية الآتية: الأفراد وجماعات العمل، الهيكل التنظيمي، الترتيبات المادية (الإستراتيجية) التكنولوجية.

● يعتبر التطوير التنظيمي واحد من مداخل التغيير التنظيمي، وهو جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات، من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق، باستخدام دور المستشار أو الخبير.

● تعرف المقاومة بأنها أي سلوك الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع. أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير.

- من المهم تفهم أسباب المقاومة حتى يمكن التعامل معها لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على المقاومة أو ترويضها. وإن كان يصعب تحديد جميع الأسباب إلا أننا أسباب فردية، وأسباب منتظمة.
- من الخطأ أن يتجاهل المديرون تدمير ورفض العمال على أمل أن يتلاشى مع الوقت، وثمة طريقة مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة، وهي تتمثل بإيمان المديرين بأن تقدم ونجاح الشركة مرهون بتمكنهم من اكتشاف التدمير ومقاومة التغيير والتعامل معهما في مراحلها المبكرة.
- على قادة التغيير أن يعلموا بأن الأفراد مثلهم مثل القادة أنفسهم مترددين طبيعياً في قبول التغيير، وأن القلق والحذر أفضل استجابة نتيجة الخوف من فقدان الأمن الاقتصادي، أو فقدان المكانة أو تغيير الوظيفة. ولا يمكننا التحدث عن المقاومة أو تسمية أولئك الأفراد بمقاومي التغيير على الأقل في هذه المرحلة (وقت إعلام أفراد المؤسسة بوجود برنامج تغيير وتطويري).

## 2- نتائج الدراسة الميدانية

- وجود تاريخ هام وثرى يميز بدايات هذه المؤسسة وبالتالي ينعكس على هويتها وثقافتها.
- تعدد دائرة نشاطها واتساع رقعة عملها داخل الوطن وخارجه.
- تعدد المتعاملين الداخليين والخارجيين معها من عمال. مقالين. مكاتب دراسات. زبائن.
- الأهمية القصوى لطبيعة النشاط الذي تمارسه من خلال اعتبارها محرك حيوي للاقتصاد الوطني كما أنها تمس كل القطاعات.
- الحساسية الزائدة لما يميز مادتي الكهرباء والغاز وما ينتج عنها من مخاطر على المستعملين في حال حدوث أخطاء.
- رغم تميز سونلغاز بالاحتكار في مجال الطاقة الكهربائية والغازية إلا أن هناك بوادر للمنافسة بدأت بالظهور.

هذا ما يميز سونلغاز عامة أما فيما يخص نتائج الاستبيان فنذكرها كالتالي

- نجد أن أهم ما يميز التغيير في سونلغاز ما يلي
- سونلغاز تفضل التغيير والتطوير كما أن لها القدرة الكافية لذلك سواء البشرية المادية والمعنوية
- المناخ العام لا يقاوم عمليات التطوير والتغيير لان القرار لا يصدر إلا بعد دراسة مخصصة والمقاومة لا تكون إلا في فترات قليلة
- الدراية التامة لسونلغاز بوجود التكوين في حال حدوث أي تغيير.
- تسعى سونلغاز تطبيق برامج التغيير والتطوير دون أن تتجاهل أهمية مناصب العمل بالنسبة لموظفيها أي أن سونلغاز رغم التغيير الجذري الذي قامت به مع وجود اماكنية قيامها بتسريح عمالها ودفع

مستحقاقهم المالية ألا أنها فضلت الإبقاء عليهم وخلق مناصب عمل خارج الهيكل التنظيمي هذا النوع من المناصب الذي سونلغاز بصدد بل فعلا تقوم بتسوية وضعية جميع عمالها الموجودين في هذا النوع من المناصب.

### ثانياً- التوصيات والاقتراحات:

- يجب على قادة التغيير أن يكونوا ملمين بجميع الخطوات العلمية، والفنية التي تسمح لهم بقيادة أي برنامج تغيير وتطوري على مستوى مؤسستهم.
- يجب على المسيرين أن يعلموا معوقات أي برنامج تغييرى ينتهجه.
- لا بد أن لا ينظر إلى مقاومة العمال للبرامج التغييرية على انه أمر سلبى و إنما لا بد من الاستفادة من المزايا الايجابية لعملية المقاومة.
- يجب على قادة التغيير إشراك العمال في أي برنامج تغييرى، يقومون به بغض النظر على مستوى الإشراف، لان هذا من شأنه تحسيس العامل بأهمية رأيه في تسيير المنظمة، بما يؤدي الى التزامه بتطبيق الخطط التي شارك فيها.
- يجب أن تقوم الجهات المعنية بالتغيير في الشركة الوطنية سونلغاز، بعقد اجتماعات دورية، لتوضيح البرامج التطويرية.
- يجب أن تقوم الإدارة العامة للتدريب للشركة الوطنية سونلغاز بتكثيف الدورات التدريبية حول التغيير والتطوير التنظيمي
- يجب أن يتم إنشاء مديرية مستقلة بالتطوير التنظيمي على مستوى الشركة الوطنية سونلغاز، وإنشاء فروع لها على مستوى باقي المديريات الجهوية.
- لا خطأ في الاستعانة بخبراء أجاناب في البرامج التطويرية، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تتواجد بها المؤسسة، لذا لا بد من توفر عنصر المشاركة ما بين الخبر التطويري وإدارة الشركة.
- ضرورة اغتنام سونلغاز للميزة التي تمتلكها فيما يخص الموارد البشرية والتي تتميز بمستوى عالي وانضباط وتوفر روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والتفاهم والتوجيه فيما يخص مصالح وأهداف المؤسسة.
- بموجب التغييرات الحاصلة، هناك عدد لا بأس به من العمال يتميزون بالحدثة من حيث سنوات العمل القليلة بالتالي سهولة غرس مبادئ وقيم تركز سونلغاز على غرسها في عمالها ما يعطي ثقافة متجانسة بالتالي قوية ومحاولة تبادل الخبرات بين العمال القدامى والجدد وتوحيد الاتجاهات وتشجيع



- روح فريق العمل. لأنه فعلا ثمت ثقافة مميزة ينفرد بها عمال هذه المؤسسة هذا ما لمسناه من خلال تعاملنا مع العمال القدامى في سونلغاز وهذا من شأنه التأثير ايجابيا على أعمال المؤسسة.
- ضرورة تطوير علاقة المؤسسة بالعمال واكتساب أسباب وجود فجوة بينهما، ومحاولة تقليصها بتقرب الإدارة أكثر من العمال ومحاولة معرفة حاجاتهم وكيفية تنمية الدافعية لديهم.
- توفير فرص أكثر للترقية خاصة للكفاءات والقدرات التي تكتسبها سونلغاز من اجل ربح قيمة مضافة من خلال هذه الميزة.
- وجوب الاهتمام بان تكون الترقية بشكل عادل والسعي قدر الإمكان إلى إلغاء المحسوبية.
- استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة من اجل إحداث التطوير والتغيير المطلوب .
- ضرورة الاستغلال الجيد لوسائل الاتصال على مستوى سونلغاز، والسعي لخلق اتصال فعال بين الإدارة العامة لسونلغاز، والمديريات التابع لها، بالسماح لأنواع جديدة من الرسائل أن تصعد من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى.
- إعادة النظر في الطرق التكوينية التقليدية، وسعي سونلغاز، لإنشاء أنواع جديدة من الدورات التدريبية، أكثر حداثة، وأكثر تركيزا على تغيير السلوك، وكذا محاولة إقامة أو إنشاء وسيلة لتقييم المتدربين والتأكد حقيقة من فعالية البرامج المطبقة أو بمعنى اصح استيعاب المتدربين لاعضوية المعلومات المقدمة إليهم في الدورات التدريبية المبعوثون اليها.
- لا بد من وجوب تغيير النظرة التقليدية للعمال عن طريق منحهم لصلاحيات اكبر وضرورة إشراكهم في مناقشة برامج التغيير والتطوير والسماح لهم بتقديم الاقتراحات والابتعاد قدر الإمكان عن استخدام أسلوب الإجبار من اجل تطبيق أي أمر.
- تهيئة العمال للمشاركة في الاقتراحات من اجل خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على إبداء الرأي وتقديم النصح وتنمية روح العمل والقيم البناءة. خصوصا مع توفر سونلغاز على أفراد فعلا يضعون مؤسستهم في مقام متميز ويتمنون لها النجاح بشكل ملفت.
- ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للعمال.

### ثالثا- آفاق الدراسة:

من بين المواضيع التي نراها تلمس بالموضوع، ونأمل أن يكن عملنا بوابة لفتح أفكار جديدة لأي باحث، فبعد إن تناولنا عنصر المقاومة بشكل عام على مستوى المؤسسة الاقتصادية نقترح أن تكن دراسات فيما يلي:

- ❖ مدى تأثير مقاومة الإدارة على برامج التغيير والتطوير التنظيمي.
- ❖ كما نقترح القيام بدراسة ميدانية لموضوع المقاومة، لكن بالتركيز على تحديد مدى العلاقة ما بين المقاومة وعدد من المتغيرات الشخصية للأفراد في المنظمة الاقتصادية، كمتغير الجنس، متغير الخبرة، ومتغير الحالة الاجتماعية... الخ، والقيام بمعالجة العلاقة بين هذه المعطيات النوعية، بنفس خطوات دراسة العلاقة بين المتغيرات الكمية، أي معاملات الارتباط، وعلاقات الانحدار المتعدد أو البسيط.
- ❖ التخصص أكثر في مجال التطوير التنظيم، واكتشاف مدى استخدام أساليبه على مستوى مؤسساتنا الجزائرية، لتكن الدراسة بعنوان "التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

1- المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب:

- 1 قرآن كريم.
- 2 إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، استانبول، دار الدعوة، 1989م.
- 3 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 4 أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، 2001.
- 5 بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، وهران، دار الغرب للطباعة والنشر، بدون سنة نشر.
- 6 جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الموارد البشرية ، تعريب د.سرور على سرور ، دار المريخ، 2003.
- 7 حسين حريم، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- 8 حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006م.
- 9 خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر، ط 2، 2005.
- 10 دوجلاس ك، سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة، أتراك للطباعة والنشر، ط01، 2001.
- 11 -سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقين للإستثمارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية. 1998.
- 12 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب القاهرة، 2001.
- 13 -السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمنظمات، بيروت، دار ابن حزم، ط1، 2001.
- 14 حميد محمد جاد عبد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات تراجم وبحوث إدارية، مطبعة العشري، 2005.
- 15 شفيق العتوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية وادارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 16 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- 17 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 18 عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 19 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 20 عبد الرحمان توفيق، أدوات تقييم الأداء، منهج الإدارة العليا ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، ط1، 2004.
- 21 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسير، ط1، 2004.
- 22 عبد الله الطحيم، التطوير التنظيمي، دار البلاغة للطباعة والنشر، جدة، 1995م.
- 23 عبد الله بن عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000م.
- 24 علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 25 - علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
- 26 - علي الشريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998م.
- 27 - فؤاد القاضي، إدارة التغيير، مصر، المطبعة العثمانية، الطبعة الأولى.
- 28 فتححي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، ط1، 1998م
- 29 - فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية رمل الإسكندرية، 2006.
- 30 فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، 1999.
- 31 كاظم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000.

- 32 كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور ابراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2000.
- 33 حاجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق، ط1، 2003.
- 34 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر، ط 2، 2006.
- 35 محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، بدون سنة نشر.
- 36 محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط1، 2000.
- 37 محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.
- 38 محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 39 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 40 - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، 1999.
- 41 محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان- السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 42 محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 43 محمد قاسم القريوتي ، " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
- 44 محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 45 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004.
- 46 مصطفى أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- 47 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.
- 48 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2003.
- 49 موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر، ط2، 2005.
- 50 نخبة من العلماء والباحثين، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 51 نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير-دليلي انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، ( الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م).
- ثانياً- الرسائل والمذكرات:**
- 1 شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 2 صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 3 فهد إبراهيم حمد الصقيع، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004م
- 4 فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية( دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 5 حاجي سميح جرجس، دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة (الدكتوراه) في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، المعهد القومي للإدارة العليا، الدراسات العليا، 2001
- محمد قمانه، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية: 2004/2005

ثالثاً- الملحقيات:

- 1- سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية .
- 2- مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة من المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة
- 3 - علي بن أحمد السبتي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، مقال من الملتقى الإداري الثالث، حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، 20-26 فري 1426هـ، الجمعية السعودية للإدارة، محافظة جدة.
- 4 - براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مقال من الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة. 2005.
- 4- روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، مجلة الإداري، (بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط/فبراير)
- 5- وثيقة مقدمة من طرف ممثل عمال المديرية الجهوية الشلف شمال.

رابعاً-المجلات والجرائد:

- 1- علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير لإيجابي المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35: حريف 2007
- 2- الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ جوان 2002.
- 2 - الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ فيفري 2002.

خامساً- المواقع الالكترونية

- 15-<http://www.sonelgaz.dz/Ar/article30,30.html>
- 16- [http://www.ina-syrie.com/downloads/5\\_7.doc](http://www.ina-syrie.com/downloads/5_7.doc) consulté le 07/05/2007 heure 15:30-
- 17-<http://vb.arabsgate.com/showthread.php?t=471272>
- 1- <http://vb.arabsgate.com/showthread.php?t=471272>
- 2- [http://www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html)
- 3- <http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-30301.html>.
- 4- <http://www.al-watan.com/printit.asp?news=statenews&tdate=20061111>.
- 5- <http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm>.
- 6- <http://www.annokhbah.net.sa/index.php?option=content&task=view&id=1881&Itemid=26> .
- 7- <http://www.geocities.com/erosianmaster/Erosiania020.html>.
- 8- <http://www.Ghaaly.com/ma/reng2.htm>
- 9- <http://www.ituarabic.org/hresources/11thHRMeeting/Doc6.doc>
- 10- <http://www.mmsec.com/m3-files/incarege1.htm>.
- 11- <http://www.moj.gov.sa/development/ShowArticle.asp?ID=139>.
- 12- <http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-770.html>.

## الأقراص المظغوظة

1 تفسير القرآن، الموسوعة الاسلامية المعاصرة. ( قرص مضغوظ)

## 2 المراجع باللغة الفرنسية:

### أولاً- الكتب :

- 1- Claude Jves Bernard , Le management par la qualité total, Pars 2000.
- 2- P.jardiller et V.bandumnn, l'absentéisme: mythe et réalité, ( E.M.E, 1984).
- 3- Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie " les clés du succès concurrentiel", ( Paris, Edition d'organisation, 2004).
- 4- N.Safir, Essais d'analyse sociologique, (Alger, Ed OPU.ENAL, 1989).
- 5- Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dire), Encuclopedie de gestion, (paris, Economica,2eme ed, 1997).
- 6- Société algérienne de l'electricité et du gaz ،DECISION D'ORGANISATION DE LA DIRECTION GENIRALE DISTRIBUTION OUEST.

### ثانياً- الرسائل والمذكرات:

- 1- Haféda Benammar, La résistance au travail dans l'entreprise algérienne à l'heure des nouveaux mécanismes économiques: cas de la société d'Etude de la Wilaya d'Oran, Memoire de magister en sciences economiques, université A.Belkaid de Tlemcen.1998-1999.

### ثالثاً - المجلات:

- 1- Fosc news, direction de distribution, 2 fivrier 2005

### رابعاً- المواقع الالكترونية:

- 1- [http://www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html)
- 2- [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=218](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=218)
- 3- <http://www.sonelgaz.dz/Français/français/présentation/historique.htm>
- 4- [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=218](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=218)

### المراجع باللغة الانجليزية:

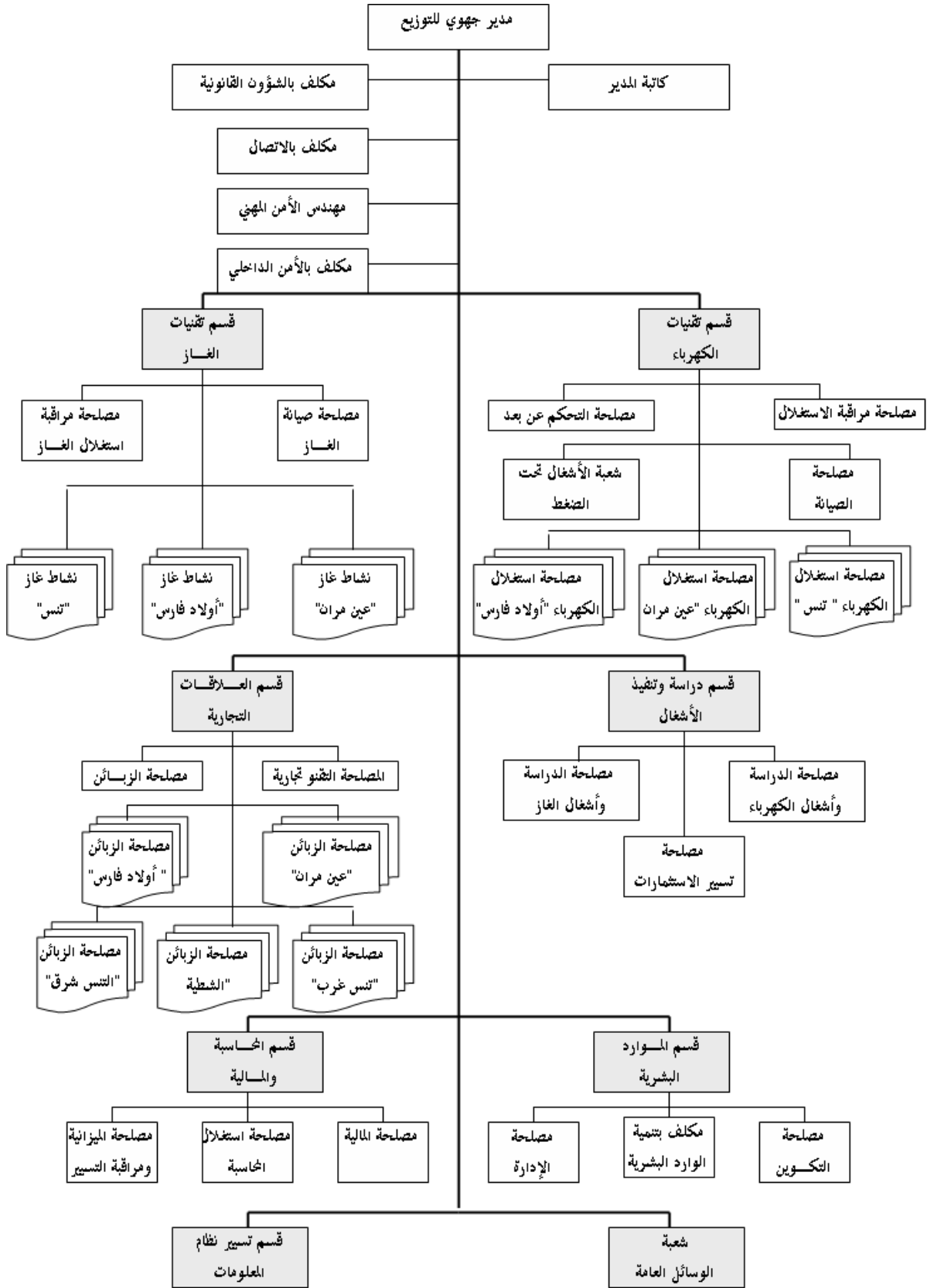
### - المواقع الالكترونية:

- 1- <http://www.webcredible.co.uk/user-friendly-resources/web-usability/focus-groups.shtml>



الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز الشلف شمال.

(الهيكل التنظيمي الجديد)

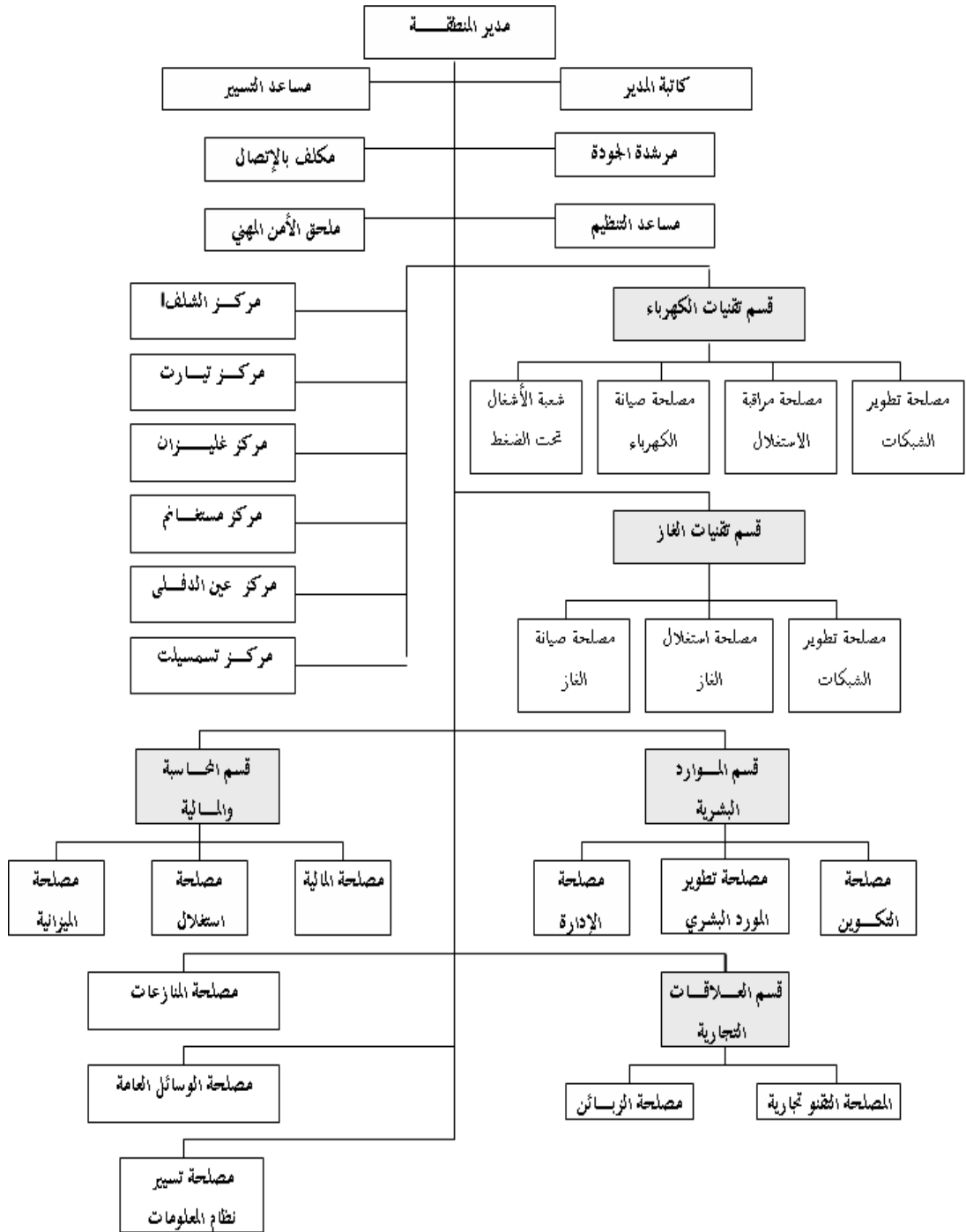


المصدر: من إنجاز الطالبة استعانة بالقرار رقم 475/ المديرية العامة 16 ماي 2005<sup>1</sup>. و برئيس قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية " الشلف شمال "

<sup>1</sup>Société algérienne de l'électricité et du gaz .DECISION D'ORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE DISTRIBUTION OUEST

## الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمنطقة التوزيع الشلف

### (الهيكل التنظيمي القديم)



المصدر: من أنجاز الطالبة استعانة برئيس قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

" الشلف شمال "

### الملحق رقم (3)

#### دليل المقابلة

- 1 هل بإمكانكم إعطاءونا نبذة عن مساركم المهني وواقعكم اليومي داخل المؤسسة؟
- 2 هل بإمكانكم تلخيص المراحل الكبرى التي مرت بها المؤسسة؟.
- 3 هل بإمكانكم ذكر تفاصيل مشروع إعادة التنظيم الذي طبق على مستوى سونلغاز؟.  
وما دوافع تطبيق هذا البرنامج؟.
- 4 هل هذا التغيير كان نتاج مشاور وتداول إدارة مجمع سونلغاز مع العمال، أم كان قرارا انفراديا؟.
- 5 ما هو موقف العمال من التغييرات التي تقوم بها المؤسسة بشكل عام، وموقفهم من آخر برنامج تغييري وهو إعادة التنظيم، بشكل خاص؟.
- 6 هل يمكن لمقاومة العمال، أن تؤثر على القرارات الصادرة عن قادة مجمع سونلغاز؟.

## الملحق رقم (4)

### دليل المجموعات المركزة Focus groupe

- 1 - انتم تعلمون أن تحديات الانفتاح الاقتصادي على السوق العالمية مازالت قائمة ، وربما بأكثر حدة من ذي قبل، مما يفرض مساندة هذه التحولات، ما هو موقف مؤسستكم من هذه التغييرات البيئية، وهل التغييرات الأخيرة التي قامت بها سونلغاز كانت كاستجابة لهذه التحولات؟.
- 2 - ما هو رأيكم كعمال مديرية توزيع الكهرباء الشلف شمال، من إعادة التنظيم الذي قامت به مؤسستكم سونلغاز؟
- 3 - ما هي الوسيلة التي تمكنكم من معرفة أي تغييرات تقوم بها مؤسستكم ، وهل تصلكم هذه المعلومات في الوقت المناسب؟.
- 4 - ما هي الخطوات حسب رأيكم الخاص، التي كان يجب ان تقوم بها سونلغاز، قبل تنفيذ أي تغيير او تطوير؟.
- 5 - كيف تعبرون على رفضكم لأي تغيير، لا ترونه يخدم مصالحكم؟.
- 6 - هل تتم سونلغاز بالجانب النفسي لعمالها، أثناء تطبيق أي تغيير؟.

## الملحق رقم 5 استبيان

لدراسة إشكالية مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، على مستوى المديرية  
الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال "

بسم الله الرحمن الرحيم

الإخوة موظفي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " الشلف شمال " المحترمين  
سلام الله عليكم ورحمته تعالى وبركاته

إن الاستبيان الذي بين أيديكم، عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة، لإجراء الجانب  
التطبيقي لدراسة بعنوان ( التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية)،  
كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير  
المؤسسة، من جامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف.

ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة الذي يوجه إليه الاستبيان، فإننا نرجو تعاونكم،  
وهذا بعد الإطلاع وقراءة الاستبيان والتكرم بالإجابة على جميع التساؤلات الواردة فيه،  
ونؤكد لكم التعامل بسرية تامة مع جميع البيانات المقدمة، والتي سوف تستخدم لأغراض  
البحث العلمي فقط.

شاكراً جداً ومقدرة تعاونكم سلفاً.....

الباحثة

صورية معموري.

ملاحظة: نأمل إعادة الاستبيان خلال أسبوع من تاريخ توزيعه.  
تكون الإجابة بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- العمر:

- 1- من 20 سنة إلى 40 سنة  2- من 41 سنة إلى 50 سنة
- 3- أكثر من 50 سنة

2- الحالة الاجتماعية:

- 1- أعزب  2- متزوج
- 3- مطلق  4- أرمل

3- المستوى التعليمي:

- 1- مستوى جامعي  2- مستوى ثانوي
- 3- مستوى متوسط  4- مستوى ابتدائي
- 5- مستوى آخر

4- القسم الذي تعمل به:

- 1- قسم استغلال الكهرباء  2- قسم استغلال الغاز  3- قسم العلاقات التجارية
- 4- قسم الموارد البشرية  5- قسم المحاسبة والمالية  6- قسم تسيير نظام المعلومات
- 7- قسم دراسة ومتابعة الأشغال  8- شعبة الوسائل العامة

5- المستوى الوظيفي:

- 1- إطار سامي أول cadre supérieur senior  2- إطار أو إطار سامي
- 3- عون تنسيق  4- عون تنفيذ

6- عدد سنوات الخبرة:

- 1- أقل من 3 سنوات  2- من 3 سنوات إلى 08 سنوات
- 3- أكثر من 8 سنوات

7- هل شاركت بدورات تدريبية أثناء خدمتك؟

- 1- نعم  2- لا

إن كان نعم فما هو نوع وعدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها؟

| نوع الدورة  | تكوين مهني اختصاصي<br>Formation professionnelle spécialisée <b>FPS</b> | تربص مهني<br>Perfectionnement Professionnel <b>PP</b> | تكوين عن طريق وسائل الوحدة<br>Formation Par moyens propres de l'unité <b>MPU</b> | ملتقيات وندوات |
|-------------|--|---|--|----------------|
| عدد الدورات |  |   |  |                |

## الجزء الثاني: محاور موضوع الدراسة

المحور الأول: قامت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، في السنوات القليلة الماضية، بعدد من التغييرات، بهدف التطوير التنظيمي، وأهم هذه التغييرات تمثلت في الأبعاد التالية:  
( يرجى وضع علامة X في الخانة التي تعبر على رأيك الخاص )

### أولاً: الهيكل التنظيمي

| الرقم | العبارات  | رأيك الخاص |    |         |
|-------|---|------------|----|---------|
|       |   | نعم        | لا | لا ادري |
| 1     | تم إعادة توزيع جميع المناصب، وفقاً للمؤهلات العلمية.  |            |    |         |
| 2     | تم إنشاء مصالح وأقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق.  |            |    |         |
| 3     | تم إلغاء أقسام لم تعد مؤسستكم بحاجة إليها.  |            |    |         |
| 4     | تم التوجه نحو الأمانة الإدارية في اتخاذ القرارات.   |            |    |         |
| 5     | أصبح هناك تحديد واضح لمسؤوليات ونشاطات كل مصلحة، وكل قسم.   |            |    |         |
| 6     | تم تقديم حل مبدئي لمشكل مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي (postes à créer)، عن طريق الإجراء المتمثل في تأكيد الخبرة (la validation d'expérience) |            |    |         |

### ثانياً: التقنية المستخدمة

| الرقم | العبارات   | رأيك الخاص |    |         |
|-------|--|------------|----|---------|
|       |  | نعم        | لا | لا ادري |
| 1     | تم توفير أجهزة حاسب آلي متطورة لتساعد على إنجاز الأعمال.   |            |    |         |
| 2     | تم إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت خاص بسونلغاز يمكن من خلاله معرفة معلومات حول هذه الشركة.          |            |    |         |
| 3     | تتوفر مديريتكم على شبكة معلومات داخلية Intranet تربط بين الوحدات الإدارية لتسهيل تبادل واستخدام المعلومات. |            |    |         |
| 4     | تسعى مديريتكم إلى استكمال مشروع ال SCADA ليساعدها على تقييم خدمات جيدة.                                    |            |    |         |

ثالثاً: العلاقات التنظيمية والإنسانية

| الرقم | العبارات  | رأيك الخاص |          |
|-------|---|------------|----------|
|       |   | أوافق      | لا أوافق |
| 1     | اصبح هناك اجتماعات دورية ما بين رؤساء المصالح، وممثلي العمال، والمدير لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل والعمال. |            |          |
| 2     | يعمل المسئولون في مؤسستي على تنمية قدرات العمال وإرشادهم للطريقة الصحيحة للعمل.                           |            |          |
| 3     | تتميز العلاقات بين الموظفين، بالودية والتعاون والاحترام.  |            |          |
| 4     | تهتم إدارة الموارد البشرية في مؤسستكم، باحتياجات ودوافع العمال  |            |          |
| 5     | أصبح هناك تحسين في أساليب الاتصال، ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية.                         |            |          |
| 6     | تسعى إدارة مؤسستكم، إلى تقوية العلاقات ما بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد.                           |            |          |

المحور الثاني: برأيك ما مدى مساهمة البرامج التي طبقتها سونلغاز، في إحداث التغيير الهادف على مستوى منطقة التوزيع بالشلف سابقاً

| الرقم | العبارات   | رأيك الخاص |    |
|-------|--|------------|----|
|       |  | نعم        | لا |
| 1     | أصبحت إجراءات العمل بسيطة.   |            |    |
| 2     | أدت التغييرات في مؤسستي إلى رفع المستوى الفني للأفراد عن طريق التكوين. |            |    |
| 3     | من نتائج التغيير في مؤسستي تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين.            |            |    |
| 4     | أسهمت برامج التغيير في تكيف سونلغاز مع التغييرات البيئية السريعة.      |            |    |
| 5     | ان برامج التغيير المطبقة، قدمت الفرصة للقيادات الشابة لإبراز قدراتها.  |            |    |



المحور الثالث: برأيك ما هو موقف العاملين من برامج التغيير والتطوير الذي شهدته مديرتكم

| رأيك الخاص |     | العبارات   | الرقم |
|------------|-----|--|-------|
| لا         | نعم |  |       |
|            |     | يقاوم العامل في مؤسستكم التغيير للأسباب التالية:<br>- الخوف من فقدان المنصب الوظيفي.   | 1     |
|            |     | - الخوف من فقدان الدور والمكانة التي كان يتمتع بها.  |       |
|            |     | - تجاهل المسؤولين لعامل الخبرة المكتسبة، وعدم اعتبارها عامل مهم في ظل التغييرات المطبقة.   |       |
|            |     | - الخوف من تخفيض مستوى الدخل.  |       |
|            |     | - الخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة.  |       |
|            |     | - يقاوم العامل التغيير، بسبب عدم فهمه لأهداف هذا التغيير.  |       |
|            |     | - يقاوم العامل التغيير لعدم مشاركته في التخطيط لهذا التغيير.   |       |
|            |     | - يقاوم العامل التغيير بسبب تغيير عاداته وطرق عمله اليومية .   |       |
|            |     | <b>Chlef nord</b> كيف تعبر على رفضك للتغيير، اذا كانت مديرتكم<br>مجبرة على تطبيقه.<br>- أقاوم بشكل علني عن طريق تنظيم إضراب والمشاركة فيه. | 2     |
|            |     | - أضع ثقتي في قدرة ممثلي العمال، لأنهم يستطيعون الدفاع على مصالحهم.  |       |
|            |     | - لا أبالي بنوعية العمل الذي أقدمه لمؤسستي في هذه الفترة.  |       |
|            |     | - أرفض تقديم أي مساعدة، لحل مشاكل العمل رغم خبرتي الطويلة وقدراتي المهنية  |       |

المحور الرابع: برأيك هل أن مقاومة عمال مؤسستكم لبرامج التغيير والتطوير، تؤدي إلى:

| الرقم | العبارات  | رأيك الخاص |    |         |
|-------|---|------------|----|---------|
|       |   | نعم        | لا | لا ادري |
| 1     | تؤدي مقاومة العمال إلى عدم تنفيذ برامج التغيير في الآجال المحددة.                           |            |    |         |
| 2     | كشفت مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز                    |            |    |         |
| 3     | تؤدي مقاومة العمال، إلى نزول قادة سونلغاز إلى القاعدة، وتوسيع دائرة الحوار مع العاملين.     |            |    |         |
| 4     | تؤدي مقاومة العمال، إلى وقف تنفيذ أو إلغاء برامج التغيير والتطوير المطبقة.                  |            |    |         |
| 5     | تؤدي مقاومة العمال، إلى قيام القيادة العليا لسونلغاز بتعديل برامج التغيير والتطوير المطبقة. |            |    |         |
| 6     | أدت مقاومة العمال إلى التأثير سلبياً، على رقم أعمال مؤسستكم.                                |            |    |         |

وشكراً

الملحق رقم (6)

بيان بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة " الاستبيان "

| الوظيفة  | الاسم               | الرقم |
|--|---------------------|-------|
| أستاذ محاضر بجامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف   | د. منير نوري        | 1     |
| أستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر  | د. علي عبد الله     | 2     |
| أستاذ محاضر بجامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف   | د. الحاج مداح عرايي | 3     |
| أستاذ مساعد مكلف بالدروس بجامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف  | أ. بوشعور حريري     | 4     |
| رئيس قسم تسيير الموارد البشرية بمديرية "سونلغاز الشلف شمال"، ولاية الشلف، ومدرب بالمدرسة التكوينية لمجمع سونلغاز بين عكنون، ولاية الجزائر. | السيد الشريف مصطفى  | 5     |
| رئيس قسم مراقبة الاستغلال سابقا، بمديرية "سونلغاز الشلف شمال"، ولاية الشلف، وعضو بلجنة المشاركة للمديرية                                   | السيد محمد جيكاودي  | 6     |