

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية  
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوليد الكهرباء  
- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د - جمال بوربيع

إعداد الطالبتين:

فيروز بقاش

شابحة عزاق

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

1- أ/ شفيقة سرار

2- د/ جمال بوربيع

3- أ/ حكيمة بولعشب

السنة الجامعية: 2016/2015



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية  
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوليد الكهرباء  
- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د - جمال بوربيع

إعداد الطالبتين:

فيروز بقاش

شابحة عزاق

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

1- أ/ شفيقة سرار

2- د/ جمال بوربيع

3- أ/ حكيمة بولعشب

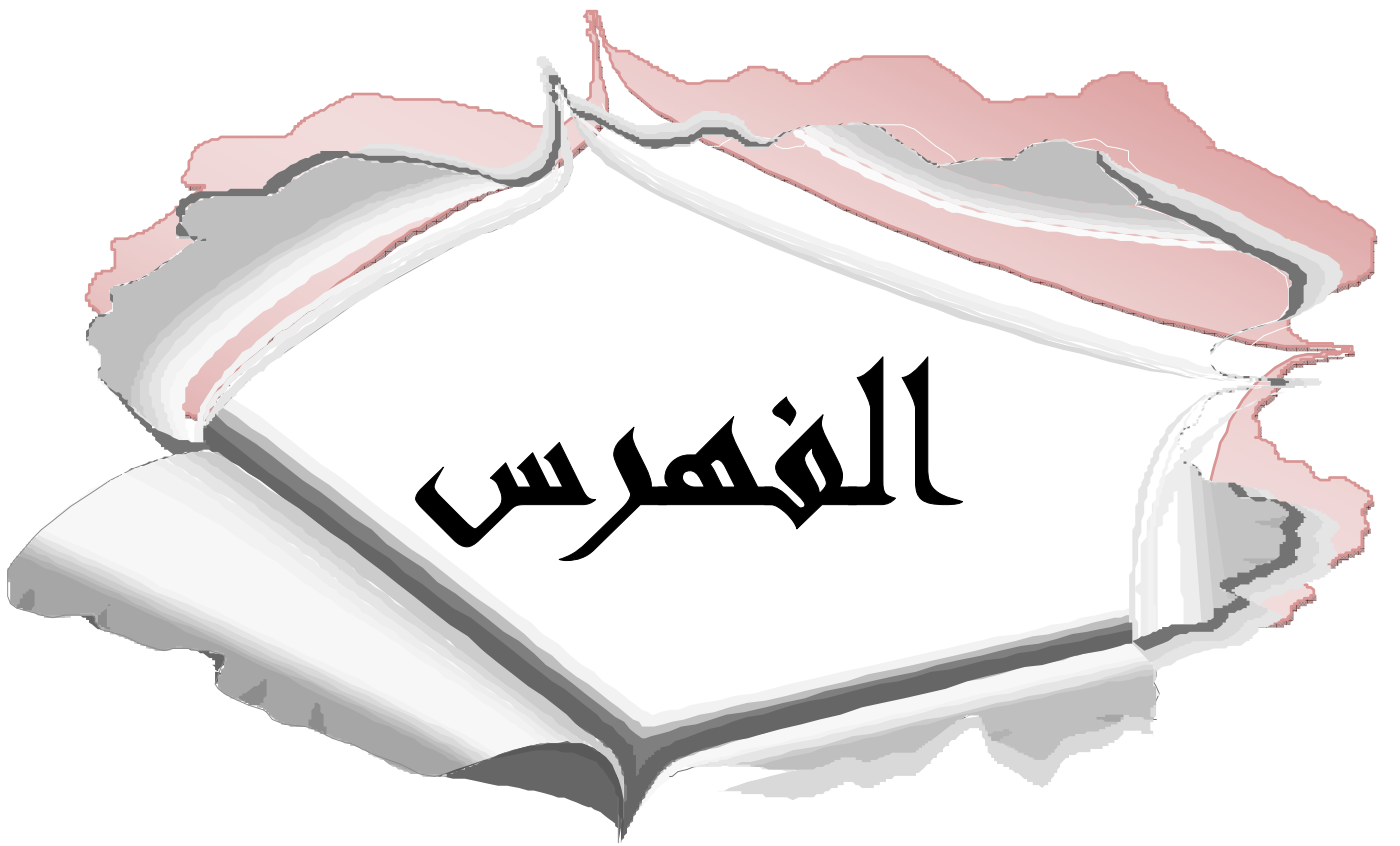
السنة الجامعية: 2016/2015

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي رسم لنا طريق الصواب وأنار لنا بنوره ظلمات الجهل  
ووقفنا لانجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بوربيع جمال على تفضله  
بقبوله الإشراف على مذكرتنا وعلى توجيهاته القيمة التي قدمها لنا  
التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة ،وعلى سعة صدره وندرجوا  
من المولى عز وجل أن يثبته خير ثواب ،كما نتوجه بالشكر إلى  
كافة الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد  
الصادق بن يحي جيجل- وكذلك عمال الشركة الجزائرية لإنتاج  
الكهرباء جيجل- .

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة  
الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة .



شكر و تقدير

قائمة الجداول و الأشكال

أ- ب	مقدمة
	<b>الباب الأول : الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الأول : تحديد موضوع الدراسة</b>
05	تمهيد:.....
06	أولا : إشكالية الدراسة.....
07	ثانيا : فرضيات الدراسة.....
08	ثالثا : أهمية الدراسة.....
08	رابعا:أهداف الدراسة .....
08	خامسا:أسباب اختيار الموضوع.....
09	سادسا : الإطار المفاهيمي للدراسة.....
19	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني : المقاربة النظرية لموضوع الدراسة</b>
22	تمهيد:.....
	<b>أولا : الدراسات السابقة</b>
23	1 الدراسات الجزائرية .....
26	2 الدراسات العربية.....
28	3 الدراسات غير العربية.....
	<b>ثانيا : النظريات المفسرة لموضوع الدراسة</b>
30	1 النظرية البيروقراطية.....
31	2 نظرية الفردانية المنهجية.....
33	3 نظرية اتخاذ القرار عند هاربرت سيمون.....
34	4 النظرية الموقفية.....
35	5 نظرية التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه.....
38	خلاصة الفصل :.....

	<b>الفصل الثالث : التغيير التنظيمي</b>
41	تمهيد:.....
	<b>أولا : مدخل إلى التغيير التنظيمي</b>
42	1 التغيير التنظيمي بين الأهمية و الأهداف.....
44	2 المصادر الرئيسية للتغيير التنظيمي.....
46	3 مجالات التغيير التنظيمي.....
49	4 أنماط التغيير التنظيمي.....
	<b>ثانيا : أساسيات حول إدارة التغيير</b>
50	1 خصائص إدارة التغيير .....
51	2 إستراتيجيات إدارة التغيير .....
53	3 العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير .....
55	4 نماذج إدارة التغيير .....
	<b>ثالثا : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وطرق معالجته</b>
59	1 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....
61	2 أنماط المقاومين للتغيير التنظيمي.....
62	3 طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي .....
	<b>رابعا : التطور التاريخي للتغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية</b>
64	1 المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الذاتي .....
66	2 المؤسسة الجزائرية في ظل الشركات الوطنية .....
67	3 المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الإشتراكي.....
68	4 المؤسسة الجزائرية في ظل إعادة الهيكلة .....
71	5 المؤسسة الجزائرية في ظل إستقلالية المؤسسات .....
73	6 المؤسسة الجزائرية في ظل الخصصة و إقتصاد السوق .....
75	خلاصة الفصل :.....
	<b>الفصل الرابع : فعالية القرارات الإدارية</b>
78	تمهيد:.....
	<b>أولا : ماهية القرارات الإدارية</b>
79	1 التطور التاريخي للقرارات الإدارية.....
84	2 أهمية القرارات الإدارية .....

85	3 خصائص القرارات الإدارية .....
86	4 شروط القرارات الإدارية .....
86	5 أنواع القرارات الإدارية .....
88	6 أساليب تحسين القرارات الإدارية .....
	<b>ثانيا : اتخاذ القرارات الإدارية</b>
89	1 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية .....
89	2 العوامل المؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية .....
91	3 مبادئ اتخاذ القرارات الإدارية .....
92	4 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية .....
93	5 مشاكل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.....
95	.....: خلاصة الفصل
	<b>الباب الثاني : الجانب الميداني</b>
	<b>الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
98	- تمهيد:.....
99	أولا : مجال الدراسة.....
104	ثانيا : عينة الدراسة.....
109	ثالثا : المنهج المستخدم.....
109	رابعا: أساليب التحليل.....
110	خامسا: أدوات جمع البيانات:.....
114	- خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات</b>
117	تمهيد:.....
118	عرض البيانات و تحليلها:.....
138	.....: خلاصة الفصل
	<b>الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة</b>
141	تمهيد :.....
142	أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة .....
144	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .....
146	ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة .....



## فهرس المحتويات

147	رابعاً : النتائج العامة للدراسة .....
148	خلاصة الفصل : .....
149	خاتمة .....
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص



# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

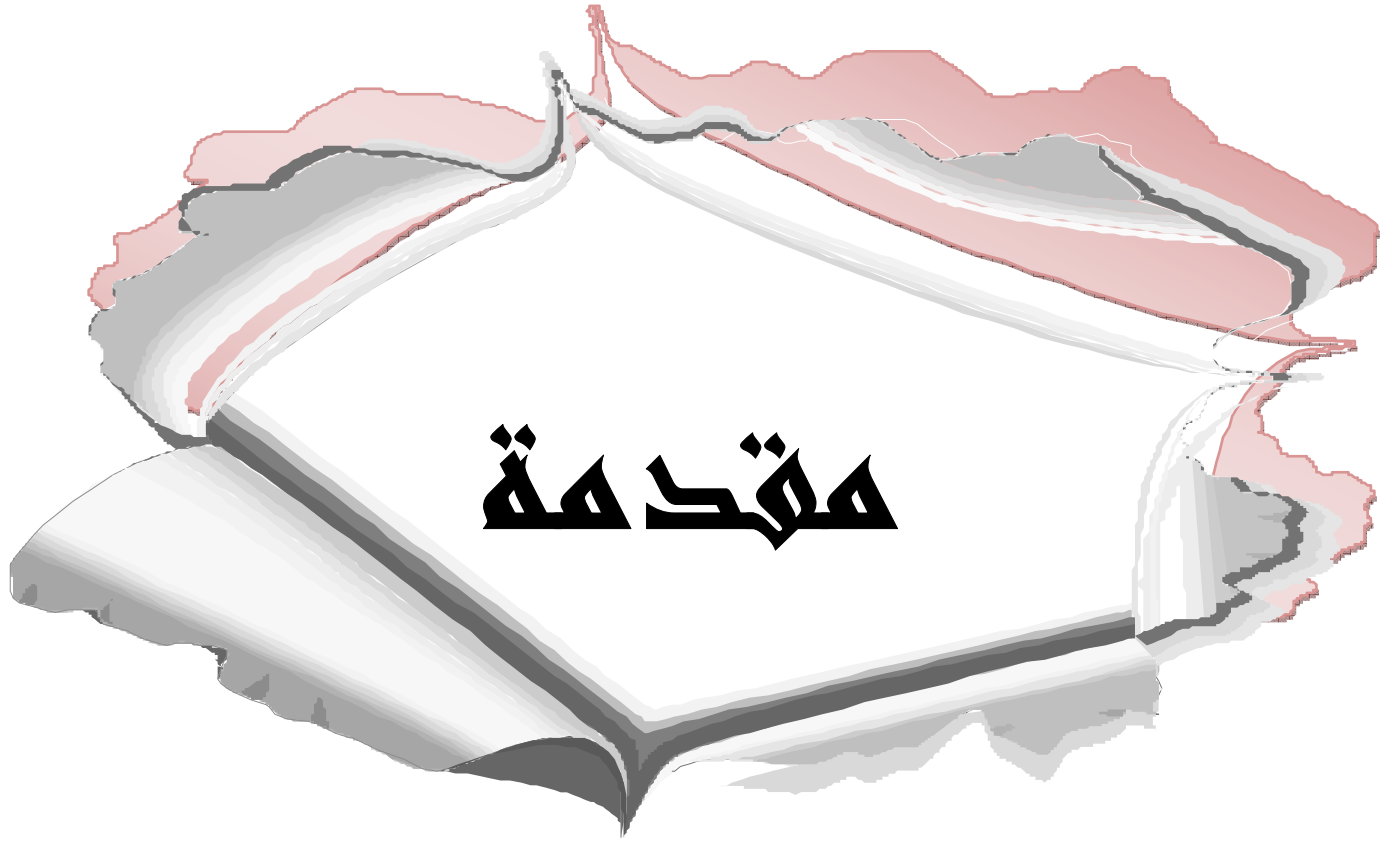
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أسباب مقاومة التغيير .	60
02	يوضح طرق معالجة مقاومة التغيير .	63
03	يوضح توزيع العمال حسب فئاتهم المهنية جانفي 2016.	103
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	105
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .	106
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .	107
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	107
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل .	108
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية .	108
10	يوضح مدى إمكانية إدارة المؤسسة على تغيير الهيكل التنظيمي .	118
11	يوضح العلاقة بين الرتبة الوظيفية و كيفية المشاركة في قرار التغيير التنظيمي .	119
12	يوضح تغيير المدير و إمكانية تغيير طاقمه الإداري معه .	120
13	يوضح موقف المبحوث من تغيير مديره .	121
14	يوضح معاملة الإدارة مع التغيير .	121
15	يوضح مساعدة تقسيم العمل في المؤسسة .	122

123	يوضح عدد العاملين الذي يشرف عليهم كل مشرف .	16
124	يوضح تشكيل وحدات متخصصة من أجل تنفيذ التغيير .	17
124	يوضح رد فعل العمال تجاه تغيير رؤساء المصالح .	18
125	يوضح زيادة أو إنقاص العمال في بعض الأقسام .	19
126	يوضح حرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية .	20
127	يوضح استفادة المبحوث من دورات تدريبية .	21
128	يوضح أوقات الاستفادة من دورات تدريبية .	22
128	يوضح من يتكفل بالتدريب في المؤسسة .	23
129	يوضح مكان تكوين المبحوث .	24
129	يوضح كيف يساعد محتوى التدريب على فهم النصوص القانونية .	25
130	يوضح عمل المؤسسة بتقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين .	26
131	يوضح إلمام المؤسسة بالتغيرات التكنولوجية .	27
132	يوضح الوسائل المستخدمة في إيصال القرارات .	28
132	يوضح ضمان الوسائل إيصال القرارات بالسرعة الكافية .	29
133	يوضح مساهمة إدخال تقنيات جديدة في تسهيل المهام .	30
134	يوضح المزايا التي تقدمها الأنترنت للعمل .	31
135	يوضح الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة .	32
136	يوضح مساعدة الإدارة الإلكترونية إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم لتنفيذ القرارات بشكل صحيح .	33
136	يوضح إدخال التقنيات الجديدة للعمل و تحمل مسؤولية العمل .	34

137	يوضح التطور التكنولوجي و مساهمته في إعداد قرارات رشيدة .	35
-----	--	----

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	- يبين الجوانب الأساسية لأهمية التغيير.	43
02	- يبين مجالات التغيير التنظيمي.	48
03	- يبين نموذج لوين الخاص بمراحل التغيير.	56
04	- يبين نموذج ايفانسوفيتش الخاص بمراحل التغيير.	57
05	- يبين إعادة هيكلة المؤسسات العمومية في الجزائر.	70
06	المؤسسة العمومية في ظل مشروع الاستقلالية في الجزائر .	72



# مقدمة

منذ أن وجدت البشرية و العالم في حركة تغير دائمة و مستمرة لا تهدأ ولا تستقر، تغيرات في النظم و في العلاقات، وفي الفكر الإنساني، و أنماط الحياة - قد تتسارع أحيانا وقد تتباطأ خطواته أحيانا أخرى - يجعل من عصرنا عصرنا ديناميكي غير واضح أو ثابت الملامح أو المعالم، و المؤسسة بدورها تشهد مختلف التطورات و التغيرات و ذلك لما يعيشه العالم من تحديات كبيرة مع تسارع المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية، وكذا السياسية في بيئة تتميز بالسرعة و التعقيد.

و في إطار هذه التحديات التي تعرفها المؤسسات أصبح التغيير التنظيمي سمة أساسية للمؤسسات الناجحة والتي تتواكب مع سرعة التغيير و الظروف و العوامل في البيئة الداخلية و الخارجية. الأمر الذي يستدعي اتخاذ قرارات إدارية فعالة في شأن التغيير التنظيمي، فالقرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير، فمقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة و كفاءة الإداريين و فهمهم للقرارات الإدارية و مدى فعاليتها وأساليب اتخاذها و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات و فعاليتها و تترك أهمية وضوحها و وقتها و تعمل على متابعة تنفيذها، و يعد التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية من المواضيع الجديرة بالاهتمام و الدراسة و البحث، وفي ضمن هذا الإطار جاءت دراستنا حول موضوع التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل - التي تضمنت جانبين أساسيين هما :

الجانب النظري : الذي قسم بدوره إلى أربعة فصول، حيث خصص الفصل الأول لموضوع الدراسة الذي شمل إشكالية الدراسة، أهمية و أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة، و الفصل الثاني خصص للمقاربة النظرية لموضوع الدراسة حيث تم فيه عرض الدراسات السابقة و كذا النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، و الفصل الثالث خصص للتغيير التنظيمي و الذي بدوره تضمن أربعة عناوين أساسية هي كالتالي :مدخل إلى التغيير التنظيمي، أساسيات حول إدارة التغيير، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ثم التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أما الفصل الرابع فخصص لفعالية القرارات الإدارية حيث تم عرضه في عنوانين أساسيين هما: ماهية القرارات الإدارية، و كذا اتخاذ القرارات الإدارية .



أما الجانب الميداني فيضم ثلاثة فصول و هي :الفصل الخامس بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة و الذي يتضمن مجال الدراسة ،الفرضيات، المنهج المستخدم، أساليب التحليل ،عينة الدراسة،وكذا أدوات جمع البيانات،أما الفصل السادس فقد اشتمل على عرض البيانات و تحليلها،و الفصل السابع جاء بعنوان مناقشة نتائج الدراسة والذي تضمن مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة ،و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ،و أيضا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة ،وأخيرا النتائج العامة للدراسة و انتهينا إلى خاتمة تختتم موضوع التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية .



الباب الأول:

الجانب النظري



# المفصل الأول

# الفصل الأول:

## تحديد موضوع الدراسة

- تمهيد .

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة .

ثالثاً: أهمية الدراسة .

رابعاً: أهداف الدراسة .

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة .

- خلاصة الفصل .

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل موضوعا من أهم مواضيع علم الاجتماع و أحدثها في هذا العصر ألا وهو موضوع التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية ،وما تحدثه مند تغيرات تمس الجانب التنظيمي للمؤسسات بصفة عامة و الصناعية منها بصفة خاصة من هذا المنطلق يتلخص موضوع دراستنا في توضيح إشكالية الدراسة ،و أسباب اختيار الموضوع أهمية و أهداف الدراسة ،وكذا تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة ،هذه العناصر تمثل منطلقا لدراستنا و هذا ما سنوضحه أكثر من خلال هذا الفصل.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعرف المؤسسات الجزائرية واقعا يشهد تطورات و تغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية و التقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي لتأخذ أهم التغييرات في المؤسسات الصناعية بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة ،سواء من حيث مواردها البشرية ،أو من حيث عملياتها و مهامها ،أو من حيث هياكلها التنظيمية ،و الهدف من وراء كل هذا هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر و يؤثر بالمحيط الخارجي من جهة ،ومن جهة أخرى هو البحث عن السرعة في انجاز المهام و تنفيذ القرارات و فعاليتها إذ تعتبر هذه الأخيرة جوهر وقلب العملية الإدارية ،فإن التزام الموارد البشرية بتنفيذ القرارات الإدارية خاصة المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي يؤدي إلى سير نظام العمل و صيرورته ،و التوقف عن اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعطيل العمل ،و بالتالي ضعف المؤسسة و تعرضها للكثير من المشكلات .

ومنه فإن اتخاذ القرارات ترتبط بعمليات الإدارة ووظائفها ،فالإدارة تستمد قوتها و ثبات وجودها و فاعليتها من خلال طبيعة القرارات ونوعها و مصدرها ،وهنا يتوجب على متخذ القرارات المعرفة الكاملة بالبدائل المتاحة،كما أن نجاح أي تغيير تنظيمي يتوقف على مدى سعي إدارة المؤسسة على توفير و إعطاء قرارات رشيدة في الوقت المناسب والمكان المناسب بشأن التغيير التنظيمي.

و أن أي قرار فيما يخص التغيير التنظيمي أو الإصلاح الإداري يجب أن يأخذ في الحسبان البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ،فلكي تحيا يجب عليها التكيف لمطالب التغييرات المحيطة ،ومن جهة أخرى يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار كل فعل الأفراد الذين يشكلون هذه المؤسسة ،وكذا تشجيع التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة و مع هذه الظروف المتغيرة تسعى المؤسسة للبقاء و الاستمرار ،وهذا مرهون بمدى صحة و دقة القرارات المتخذة خاصة تلك المتعلقة بالتغيير التنظيمي ،و بالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة و تحقيقها بفعالية ،ذلك أن عملية اتخاذ القرار و إن كانت الوظيفة الأساسية للمدير فهو لا يستطيع القيام بها بمعزل عن العمال و المتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها ،أما مواردها المادية فهي عدة تنفيذ القرار ولا يكتمل بدونها ،فعملية التغيير التنظيمي تشترك مع عملية اتخاذ القرار في كثير من الصفات منها أن كلاهما عملية مستمرة وتشمل جميع إدارات المؤسسة ،وتبرز إشكالية

الدراسة في كيف يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية؟ وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي إلى فعالية القرارات الإدارية؟
- كيف يساهم تدريب العاملين على احترام القوانين واللوائح و التنظيمية؟
- هل يؤدي إدخال أدوات وأساليب تكنولوجية جديدة في سرعة تنفيذ القرارات؟

#### ثانيا: الفرضيات:

ينطلق أي باحث في دراسته من الفروض و التي تعتبر أسئلة تدور في ذهن الباحث ، ويحاول الإجابة عليها من خلال قيامه ببحثه و يصل في النهاية إلى نتائج تؤكد أو تنفيها ، و تعرف الفروض « بأنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث و يخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية »<sup>(1)</sup>

« والفرضية تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العلاقة أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها»<sup>(2)</sup>

و في ظل هذا التعريف اقترحنا لبحثنا الفروض التالية:

- الفرضية الرئيسية:
- يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية .
- وانبثقت من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت كالتالي:
- الفرضية الأولى: يساهم إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي في فعالية تنفيذ القرارات الإدارية.
- الفرضية الثانية: تدريب العاملين يساهم على احترام القوانين و اللوائح التنظيمية.
- الفرضية الثالثة: إدخال الأدوات و أساليب تكنولوجية جديدة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات.

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الكتاب الحديث ، د ط، الجزائر، 2004، ص 81

<sup>(2)</sup> عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابه الأبحاث و الرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية ، مصر 2008، ص 38

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال تقديم إطار نظري بتحديد مفهوم و طبيعة التغيير التنظيمي و القرارات الإدارية ،و تحديد مدى مساهمة التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسة ،كما تنبثق أهمية الدراسة من أهمية التغيير التنظيمي لمواجهة المشكلات داخل المنظمات ،كما أن القرارات تمثل جوهر العملية الإدارية ،وينتطلب هذا الأمر مراجعة تنظيمية تستهدف إحداث التغيير الشامل بالمؤسسات .

رابعاً: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف و تبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

- التعرف على كيفية مساهمة التغيير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية.
- تحديد كيف يؤدي تدريب العاملين إلى احترام القوانين و اللوائح التنظيمية.
- توضيح كيفية مساهمة إدخال أدوات وأساليب تكنولوجية جديدة في سرعة تنفيذ القرارات الإدارية
- التوصل إلى أن إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي يساهم في فعالية القرارات الإدارية.
- التعرف على الأسس التي يستند إليها التغيير التنظيمي لتكوين قرارات إدارية فعالة.
- تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التغيير التنظيمي وتحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

إن موضوع الدراسة جاء لتضافر مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية وهي:

1/ الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الشخصية و العلمية في دراسة هذا الموضوع.
- الرغبة في الحصول على درجة علمية.
- التعرف على مفهوم و دلالات التغيير التنظيمي والقرارات الإدارية.



- محاولة الكشف و اكتشاف طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية

2/ الأسباب الموضوعية:

- ارتباط الموضوع بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- حداثة وجدة الموضوع.
- إبراز أهمية التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسة.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات نظرا للتغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي حيث يفرض على المؤسسة تحقيق التكيف مع هذه التغيرات المختلفة.

سادسا:الإطار المفاهيمي للدراسة

1/ المفاهيم الأساسية:

أ/ تعريف التغيير:

لغة:التغيير اسم مشتق من الفعل "غير"بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله<sup>(1)</sup>

اصطلاحا:يقصد بالتغيير بذل الإدارة الواعية لاستخراج الطاقة الكامنة في الأعماق في ظل برمجة ذاتية داخلية تستهدف الصورة الواقعية في السلوك الفردي الاجتماعي لإبداله بصورة منشودة في هذا

السلوك<sup>(2)</sup>.

وعرفه **علي السلمي** بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ،وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ،أو أنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة ،تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات<sup>(3)</sup>

(1) مجد الدين الفيروز آبادي: القاموس المحيط ،دار الحديث،القااهرةطبعة2008ص1212.

(2) سعاد جبر سعيد :سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد و المنظمات ،عالم الكتب الحديث طبعة1،الأردن،2008،ص5-6

(3) علي السلمي:تطور الفكر التنظيمي ،وكالة المطبوعات الكويت،دط،1975،ص206

فالتغيير في أبسط صورة يعني "التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية و بالتالي التغيير هو تلك العملية التي يتعلم فيها و تكتشف الأمور بصورة مستمرة"<sup>(1)</sup>

**التعريف الإجرائي :** التغيير هو الانتقال من حالة إلى أخرى تكون عادة منشودة.

### ب / تعريف التنظيم:

رغم بعض الاختلافات التي ظهرت داخل علم الاجتماع خاصة و العلوم الإنسانية عامة ،حول موضوع التنظيم إلا أنه هناك اتفاق على المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التنظيم اذ يرى تالكوت بارسونز "بأن التنظيم يعني ذلك النسق الاجتماعي المنظم ،الذي أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"<sup>(2)</sup>

كما نجد كذلك تعريفا لمفهوم التنظيم ساقه أميتاي اتزيوني و الذي مفاده أن التنظيمات هي "وحدات اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستثني من هذه الوحدات حسب جماعة الأصدقاء و الأسرة فهذين الشكليين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم" و يرى اتزيوني أن التنظيمات تقوم على الخصائص التالية: تقسيم العمل ،السلطة،وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات و استبدال العاملين.<sup>(3)</sup>

ويعرف التنظيم أيضا بأنه "الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف ،و الأعمال ،و التكنولوجيا ،و العملاء ،والموردين،و أساليب و إجراءات العمل ،ودوام هذه المكونات على حالها من المحال،و التنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد و جماعات العمل من ناحية أخرى"<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> وفيق حلمي الأغا:القيادات الإدارية و دورها في إحداث التطوير و التغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ،مجلة جامعة الأزهر بغزة،سلسلة العلوم الإنسانية ،العدد الثاني،المجلد الثاني،2010ص305.

<sup>(2)</sup> اعتماد محمد غلام :دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ،مكتبة الانجوى المصرية،طبعة1،مصر1994،ص38

<sup>(3)</sup> عكوشي عبد القادر:التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل ،إشراف مقراني الهاشمي،جامعة الجزائر

<sup>(4)</sup> ماهر أحمد:السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) الدار الجامعية للنشر :د ط،الإسكندرية،2005ص435

**التعريف الإجرائي:** التنظيم عبارة عن نسق من الأدوار و الأوضاع الاجتماعية المبنية بصفة منظمة ومقصودة لتحقيق أهداف معينة و المتفاعلة باستمرار بين بيئته التنظيمية الداخلية و الخارجية.

### ج / تعريف التغيير التنظيمي :

تتعدد التعاريف حول التغيير التنظيمي نذكر منها"

"التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضا بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي،مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها"<sup>(2)</sup>

كما عرفه جيسون بأنه"الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق التكامل بين الاحتياجات و المتطلبات و الأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة لتغيير الشامل لكل المنظمة و عناصرها"

ويرى ركارديو أن التغيير"عملية تستخدمها المنظمة لتصميم و تنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة لتتعامل مع متطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية"

وهو أيضا"سلسلة الجهود المستمرة و البعيدة المدى الهادف إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد و مواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها"<sup>(3)</sup>

**التعريف الإجرائي:** التغيير التنظيمي هو أي تبديل يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها.

(1) محمد سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص343

(2) محمد يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، دس ن، ص5

(3) خضير مصباح الطبطي: إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد ط1، عمان، 2011، ص29، ص31

د/ تعريف الفعالية:

لغة: الفعالية "هي القدرة والتأثير"<sup>(1)</sup>

اصطلاحاً: قد حددت أبعاد مفهوم الفعالية الذي ما يزال يكتنف الغموض نتيجة لعدم استناده لنظرية واحدة وثابتة، فهو يعتمد على أمور و قواعد نسبية لاختلاف المؤسسات وتعدد الجوانب التي تنظمها و هذا الاختلاف راجع أيضا إلى محاور البحث من جهة و الاتجاهات من جهة أخرى وسبب اختلاف التعاريف ناتج عن اختلاف المتغيرات التي تقترن بالفعالية<sup>(2)</sup>

ويعرف اتزيوني الفعالية بقوله "تعتبر المنظمة فعالة إذا نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها و لبيئتها الخارجية و بحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية مطالب أخرى"<sup>(3)</sup>

وعرفها أيضا محمد عاطف غيث "بأنها مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارد المادية و التنظيمية للخطر أو الاستنزاف"<sup>(4)</sup>

وأيضا "هي القدرة على تشغيل المدخلات لتحقيق أقصى معدلات المخرجات، أي أن الفعالية تحقق عائدا للمنظمة"<sup>(5)</sup>

**التعريف الإجرائي:** الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ،و النتائج المطلوب الوصول إليها ،وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة و العمليات الداخلية و الإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب و مدى قدرتها على التكيف و الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية ،ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي.

(1) جبران مسعود :الرائد معجم اللغوي الأحدث والأسهل،دار العلم للملايين،ط2011،8،ص57

(2) محمد علي محمد:علم اجتماع مدخل التراث و المشكلات والمنهج،دار المعرفة الجامعية للنشر

ط3،الإسكندرية،مصر،2003،ص305

(3) صلاح الدين أخوار شديدة:مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ،مجلة الإدارة العامة،عدد54،الرياض،1987،ص9

(4) محمد عاطف غيث:قاموس علم الاجتماع،دار المعرفة الجامعية،ط3،د ب ن،1995،ص377

(5) فريد النجار:إدارة الأعمال الدولية والعالمية،الدار الجامعية للنشر ،ط،الإسكندرية،مصر،2007،ص167

هـ/ تعريف القرار:

لغة:ورد في قاموس محيط المحيط بأن القرار:ما قرر فيه،قال تعالى في سورة غافر الآية (63) "الله

الذي جعل لكم الأرض قرارا "ونجد سورة ص الآية(59) قال الله عز وجل : "قبس القرار وفي سورة المؤمنون الآية(51) قال سبحانه وتعالى: "وأثيناها إلى ربوة ذات قرار ومعين" إن هذه الآيات و أمثالها وردت فيها كلمة القرار و معناه:أقره في المكان،ثبته وأسكنه،القرار:المطمئن من الأرض الثابت،ويطلق على القرار:التثبيت بالرأي و التشبث به ،كما يعني القرار:الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف<sup>(1)</sup>

اصطلاحا:هو خاصية إنسانية دون غيره من المخلوقات الأخرى لأنه يتصف بالاختيار الواعي و الإداري من بين عدد من البدائل المتوفرة و الناتج أصلا عن التفكير المتأنى ثم البث فيه.<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريف القرار في علم الإدارة بأنه"عبارة عن الأوامر و التعليمات التي تعطيها السلطات العليا إلى السلطات الدنيا و تقوم هذه الأخيرة بتنفيذها و الالتزام بها،و هذا التعريف يوضح أن القرار همزة وصل بين الإدارة العليا والدنيا.

وعرفه سيمون "أنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال."

أما يونغ فقد عرفه"بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة"<sup>(3)</sup>

**التعريف الإجرائي :** القرار عبارة عن اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة.

<sup>(1)</sup> قاموس محيط المحيط:الموسوعة العربية الميسرة،المجلد الثاني ،دار إحياء التراث العربي ،د ط،بيروت،لبنان ،1992،ص735

<sup>(2)</sup> صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، دط، قسنطينة ،

الجزائر ،2006، ص 78

<sup>(3)</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل:المنهج الكمي في إدارة الأعمال،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،ط1،عمان،2006،ص205.

و/ تعريف الإدارة: "هي عملية تنظيم وتخطيط و تنسيق و توجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي و ينطبق هذا المصطلح على المسيرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الإدارة بمختلف هياكلها و توزيع المهام و الوظائف<sup>(1)</sup>"

و عرفها فريدريك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية على أنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكيد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها " و عرفها أيضا أستاذ الإدارة بيتر داركر بما يلي "أن الإدارة عنصر متعدد الوظائف ،فهو يدير العمل و المديرين و يدير العمال " <sup>(2)</sup>

أما التعريف العام لمعنى الإدارة فهي "عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة للوصول إلى هدف منشود أو موضوع من خلالها و مع الأفراد بأفضل الطرق و الأساليب و أقلها تكاليف " <sup>(3)</sup>

**التعريف الإجرائي:** الإدارة هي القيام بعناصر العملية الإدارية (التخطيط،التنظيم،و التوجيه والرقابة ،التنسيق) لإنجاز الأهداف المحددة من خلال الاستخدام الجيد للإمكانيات المتاحة.

### ز/ تعريف القرارات الإدارية:

"ممارسة الإدارة العامة أعمالها بنوعيتها السياسية أو السيادية و الإدارية من خلال الأداة القانونية التي تصاغ لها الشرعية القانونية لهذه الأعمال و هو يصدر عن المفوض له في إصداره من قبل التفويض في الاختصاص و يعتبر أهم مظهر من مظاهر نشاط و امتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة و التي تستمدّها من القانون العام إذ بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة على خلاف القواعد العامة في القانون الخاص إنشاء حقوق و فرض التزامات و يرجع السبب في ذلك إلى إدارة المصالح العامة و التي يجب تغليبها على المصالح الفردية الخاصة"<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع ،سلسلة قواميس المنار، ط،د ب ن، س،ص،12

<sup>(2)</sup> كسنة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2009، ص13-14

<sup>(3)</sup> أسامة العامري: اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص10

<sup>(4)</sup> سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص236

وعرف مصطفى صلاح القرار الإداري و عبر عنه بأنه "البديل الأفضل الذي يتم اختياره من عدد البدائل الممكنة التنفيذ"<sup>(1)</sup>

كما يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري : "مشكلة إدارية و عملية معقدة تواجه متخذ القرار و تباين المواقف الإدارية السائدة و تعدد أساليب و مداخل اتخاذ القرار"<sup>(2)</sup>

**التعريف الإجرائي :** إنها القرارات التي يتخذها المدير أو المسؤولين لحل مشكلات إدارية أو فنية داخل محيط إدارة العمل.

## 2/ التغيير التنظيمي و بعض المفاهيم ذات الصلة:

**أ/التغيير التنظيمي:**من وجهة نظر السوسيولوجية يكون أي تعديل يحدث في بعض أجزاء البناء الاجتماعي من حيث القوة و التوازن أو نمط التنظيم<sup>(3)</sup>

فالتغيير يحدث طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة،وقد يكون ضارا ومدمر أو مفيدا.

وقد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي و التغير التنظيمي ،فالتغير التنظيمي "هو ظاهرة طبيعية و مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق ،فهي تلقائية و عفوية ،قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها"، أما التغيير التنظيمي فهو " تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ،و بذلك تم ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية أما التغيير قد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة"<sup>(4)</sup>

(1) علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين:القرارات الإدارية في الإدارة التربوية،دار الحامد للنشر ط1،عمان،2006،ص35

(2) شمس الدين عبد الله شمس الدين:مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية،مركز تطوير الإدارة الإنتاجية د ط دمشق،ص5-6

(3) يوسف سعدون : علم الإجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ،

قسنطينة ، الجزائر ، د س ن ، ص 05

(4) محمود سلمان العميان ،مرجع سابق،ص344

ب/التطوير التنظيمي:يشير إلى الأساليب و البرامج التي تستخدمها المنظمات في تعديل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم وعلاقاتهم داخل بيئة العمل (1).

ورغم أن الكثير من الباحثين و الكتاب يعدون التغيير و التطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي ،وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة بأكملها أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي ،فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات (2).

ج/ الإبداع التنظيمي:هو عبارة عن إيجاد و تقبل الأفكار و العمليات و المنتجات و الخدمات الجديدة و منهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة ،ويعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة و قد أصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها(3).

ومنه فإن كل من مصطلحي التغيير والإبداع فرضتهما المنافسة المحلية و الخارجية نتيجة لفتح الأسواق ،حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعتها وخدماتها أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بإبداع خدمات جديدة و سلع و بما أن كلا المفهومين يتيح إمكانية المنافسة في الأسواق فلا بد من التفريق بينهما :فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته و تثبيت آخر جديد أو تطويره ،أما الإبداع فهو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء (4)

#### د/ إدارة التغيير التنظيمي:

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة ،من خلال خطة واضحة المعالم (5).

(1) طارق طه :السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط،الإسكندرية ،2007،ص550

(2) بلال خلف السكارنة:التطوير التنظيمي و الإداري ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان،2009،ص56

(3) زيد منير عوي:معجم مصطلحات الإدارة العامة ،دار كنوز المعرفة للنشر ،ط،عمان،2006،ص65

(4) سيد سالم عرفة:اتجاهات حديثة في إدارة التغيير،دار الراية للنشر ،ط،د ب ن،2012،ص16

(5) عفاف بن ساحة:أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماستر أكاديمي ،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2012/2013،ص9



كما تعرف بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل مخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير التنظيمي ما يلي: إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة و ليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة<sup>(1)</sup>.

#### هـ/ إعادة الهندسة (الهندرة):

عبارة عن إعادة النظر في تصميم جذري لنظم و أساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة، مستوى الخدمة<sup>(2)</sup>.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن إعادة الهندسة تهدف إلى التغيير الجذري و تحسين الأداء بصورة هائلة.

#### و/ مقاومة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير بامتناع و رفض الأفراد الامتثال إلى احداث التغيير رغبة في المحافظة على وظيفتهم ووظائفهم إذ يعتبر ذلك سلوكا طبيعيا يعود لعدم الاقتناع بفكرة التغيير<sup>(3)</sup>.

#### ز/ التنمية الإدارية

يشير مفهوم تنمية المنظمة إلى الجهود ذات المدى البعيد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و تمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية بمساعدة خبير خارجي أو داخلي و الذي غالبا ما يكون أحد المتخصصين في السلوك الإنساني<sup>(4)</sup>.

(1) جبار ياسين :التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية،مركز البحث و تطوير الموارد البشرية،دط،عمان،الأردن،2010،ص1

(2) زيد منير عبوي: ،مرجع سابق ص303.

(3) زيد منير عبوي:إدارة التغيير و التطوير،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،ط1،الأردن،2005،ص42

(4) علي عسكري:الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل،دار الكتاب الحديث للنشر ،دط،الكويت،2005،ص231

هناك تداخل كبير لدى بعض الكتاب بين مفهومي التغيير والتنمية الإدارية إذ أنهم حصروا مجالات التغيير في أهداف و سياسات الإدارة ،الجهاز الإداري و هي مجالات تهتم بها التنمية الإدارية أو التطوير الإداري<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> بلال خلف السكارنة: ،مرجع سابق،ص52

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل موضوع الدراسة بدءا من الإشكالية، ثم أهمية و أهداف الدراسة وكذا أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، ومن ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للدراسة بتعريف مفهوم على حدى.

# المفصل الثاني



# الفصل الثاني:

## المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

-تمهيد

أولاً: الدراسات السابقة

1-الدراسات الجزائرية

2-الدراسات العربية

3-الدراسات غير العربية

ثانياً: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

1-النظرية البيروقراطية

2-نظرية الفردانية المنهجية

3-نظرية اتخاذ القرار عند هاربرت سيمون

4-النظرية الموقفية

5-نظرية التحليل الإستراتيجي عند ميشال

كروزيه

-خلاصة الفصل

### تمهيد :

لقد حظي موضوع التغيير التنظيمي و القرارات الإدارية باهتمام العديد من الباحثين ، خاصة في علم الاجتماع التنظيم ، و قد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، كذا أهم النظريات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي و القرارات الإدارية

أولاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي و قد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو المذكرات أو الرسائل أو في الأطروحات الجامعية شريطة أن يكون للدراسة موضوع و هدف ونتائج<sup>(1)</sup>.

1: الدراسات الجزائرية

أ\_ دراسة سوفي نبيل :

عنوان هذه الدراسة «دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل » أقيمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة قسنطينة خلال السنة الجامعية 2010\_2011

انطلق الباحث في دراسته من خلال التساؤلات التي طرحها و هي متمثلة في التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية ، فالتساؤل الرئيسي : كيف هي اتجاهات الموظفين عموماً و موظفي ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي ؟

أما التساؤلات الفرعية فكانت كما يلي :<sup>(2)</sup>

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- ما طبيعة اتجاهات الموظفين حيال التغيير التنظيمي ؟
- هل يتوقع موظفي خزينة جيجل حدوث مشاكل و سلبيات بعد تطبيق هذا التغيير التنظيمي ؟
- ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لدى موظفي خزينة ولاية جيجل ؟

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية ، فالمنهج الأول و الخاص بالجزء النظري يصف ظاهرة التغيير التنظيمي مع تحليلها و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج ، أما

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ( أسس علمية و تدريبات ) دار الكتاب الحديث للنشر ، د ط ، درارية ، الجزائر ، 2004

<sup>(2)</sup> سوفي نبيل : دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة جيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2011

المنهج الثاني و هو منهج دراسة الحالة فقد تم استعماله في الجانب التطبيقي من أجل استقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي و كانت عينة الدراسة 85 موظف

و كان الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق هدفين أساسيين ، هدف علمي و هو إثراء المكتبة و توسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة و المتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات ، و الهدف الثاني عملي و الذي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على منظمة حكومية جزائرية ، بهدف معرفة اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي مع ما يمكن التوصل إليه من إثبات أو نفي<sup>(1)</sup> للفرضيات و التي تكمل بنتائج و اقتراحات يمكن الاستفادة منها ، كما هدفت إلى دراسة و تحليل اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي

و قد توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة و اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاعل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا و المكاسب التي من شأنها خلق و تعزيز بعض القيم الإيجابية في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل و النقاط السلبية للتغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

وكانت استفادتنا من هذه الدراسة من خلال الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسة،و كانت المرشد لموضوع دراستنا من خلال معرفة أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي بالنسبة للفصل الثالث.

ب\_ دراسة بوشمال أحمد :

عنوان هذه الدراسة «سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي « أقيمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .و هي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط خلال السنة الجامعية 2011

انطلق الباحث في دراسته على التساؤل العام التالي :

(1) سوفي نبيل : مرجع سابق  
(2) نفس المرجع.



باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ (1)

وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذ ما حدث تعارض بين الأهداف ؟

أما بخصوص الفرضية العامة فكانت كما يلي :تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرار أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير ( مسيرين و مسيرين ) إذا انخفض معدل الرضا عن العمل و كان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة و بالتالي انخفاض الإنتاجية.

و تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي و إبراز أثره في حل المشكلات و رفع مستوى الأداء و الخدمات ، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة ، و يهدف أيضا إلى معرفة دور التحليل الإستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي.

و قد تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر البحوث الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي و خصائصه ، حيث يشير إلى التعبير عن ظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيرا كليا و كيفيا يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة ، إذ تتكون العينة من جميع مجتمع البحث و البالغ عددها (118) عاملا ، إلا أن عملية توزيع الاستمارات تمت على 92 عاملا فقط .

و قد توصلت الدراسة إلى استنتاج بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن تقبل صحتها نسبيا و الحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها ، خاصة من جهة العلاقات بينها و بين عمالها على المستوى التفاعل بين الفاعل و النسق

أما فيما يخص المقاربة النظرية التي اعتمدها الباحث فهي لا تتلاءم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية التي يتمتع بها الأفراد (2) .

كانت استفادتنا من هذه الدراسة من خلال اطلاعنا على الجانب النظري و التطبيقي،وأخذنا لنظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه بالنسبة للفصل الثاني .

(1) بوشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مداخل التحليل الإستراتيجي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم و عمل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011

(2) نفس المرجع .

2 : الدراسات العربية

أ\_ دراسة الغامدي (1995)

عنوان هذه الدراسة «ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى و الملك فهد للبتترول و المعادن إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء التدريس » .

و تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التغيير و صلته باتخاذ القرار وفاعليته و ذلك من حيث أن إدارة التغيير تسعى إلى تهيئة الأجواء المحيطة بالتغيير الإداري ، و العناية بالقرار عند صياغته ، أي صناعة القرار قبل أن يصبح واقعا ، حتى يتسنى قبوله و تنفيذه من قبل الأفراد العاملين بالتنظيم الإداري.

و تهدف هذه الدراسة في تحديد درجة ممارسته رؤساء الأقسام العلمية بجامعتي أم القرى و الملك فهد للبتترول و المعادن لإدارة التغيير و الاختلاف في تصوراتهما لهذه الممارسات بالنظر إلى متغيرات عديدة هي : الجامعة التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس ، التخصص ، و المرتبة العلمية و الخبرة بالعمل الجامعي.

و اتبعت الدراسة ، وهي دراسة ميدانية ، المنهج الوصفي و استناد إلى أنه يتبع وصف الظاهرة كما هي في الواقع<sup>(1)</sup>، ويعبر عنها كما و كيفا و ذلك للتعبير الكمي للظاهرة و مدى ارتباطها بالظواهر الأخرى و التعبير الكيفي لتوضيح خصائص الظاهرة بالظواهر الأخرى و التعبير الكيفي لخصائص الظاهرة و موضوع الدراسة، وهي هنا" و ممارسات إدارة التغيير".

و توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن إجمالها في أن ممارسة إدارة التغيير من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعتي أم القرى و الملك فهد للبتترول و المعادن ، تنتم بالسيما التالفة :

- تحديد أهداف قابلة للقياس.
- تحديد الإجراءات التنظيمية \_ الرسمية \_ اللازمة لإحداث التغيير.
- طرح الأفكار الجديدة بعقلانية و أسلوب مقنع .

(1) نواف بن رزيق بن هنيدي القرشي : إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة من التعليم الثانوي و خطط التنمية بالمملكة العربية ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة تربوية و تخطيط ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية بمكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1999، ص 18\_19

- السعي لإحداث تعديل في المعايير لدى الأعضاء و اتجاهاتهم ليصبح التغيير من داخل الأفراد و بناء على طلبهم.

- الاتصال بكافة الأعضاء و مناقشتهم بصراحة ، و شرح أبعاد التغيير المزمع تنفيذه (1) .

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع إدارة التغيير و صلته باتخاذ القرار و فاعليته، وكذا المنهج المستخدم .

#### ب\_ دراسة عصام محمد حمدان مطر :

عنوان هذه الدراسة «التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة» أقيمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، خلال السنة الجامعية 2008 .

انطلق الباحث في دراسته على التساؤل التالي : ما هو أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة ؟ .

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، كما تهدف أيضاً إلى التعريف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع و يصفه بشكل دقيق و يعبر عنه تعبيراً كمياً و كيفياً.

و يضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية ، و تم اختيار عينة من 160 منظمة ، و قد استخدم الباحث إستبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة و تم توزيع 160 إستبانة على مدار المنظمات الأهلية ، حيث قام 153 فرداً بالإجابة عليها و إرجاعها ، و تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات الأولية و اختبار الفرضيات.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

(1)نواف بن رزيق بن هنيدي القرشي : مرجع سابق

أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، و شملت هذه المجالات الأهداف و الإستراتيجيات ، هيكل التنظيمي أساليب و أدوات التكنولوجيا ، تنمية و تطوير العاملين الأنظمة و السياسات الإدارية و مجال العمل الجماعي<sup>(1)</sup>

أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر و المؤهل العلمي ، و عدد سنوات الخبرة<sup>(2)</sup> .

استفدنا من هذه الدراسة من خلال معرفة بعض مؤشرات القرارات الإدارية، وكذا المنهج المستخدم(المنهج الوصفي التحليلي) .

### 3 : الدراسات غير العربية .

#### أ\_ دراسة كوتش و فرانث ( Koch and French ) 1989:

لقد قاما بدراسة على أربع مجموعات من العاملين لمعرفة أثر التغيير في طرق و إجراءات العمل على إنتاجية العاملين و فد قدموا منهجية تتمثل في الآتي :

- قدم التغيير للمجموعة الأولى تحت اسم « طريقة عدم المشاركة » و قام الخبراء بتعريف العاملين ، ثم قاموا بشرح التغيير المطلوب و أسباب التغيير بالفصل ، ثم أعيد العاملين إلى مكان العمل مزودين بالطريقة الجديدة في الأداء العمل.

- قدم التغيير للمجموعة الثانية وفق ما يسمى « بطريقة المشاركة خلال العرض » و هو نموذج معدل بشكل طفيف عما قدم للمجموعتين الثالثة و الرابعة و الذي تبين عدم أهمية تقديمه بهذا الشكل .

- قدم التغيير للمجموعتين الثالثة و الرابعة على أساس « المشاركة الكلية » إذ إلتقت مجموعتا العاملين بالخبراء ، و تم الاتفاق على كل طرق العمل الجديدة ، كما تم ترتيب العاملين عليها ثم أعيد العاملون إلى مكان العمل .

لقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على اختلافات كبيرة في ردة الفعل بين المجموعات الأولى و الثالثة و الرابعة ، المجموعة الأولى و التي سميت بمجموعة « عدم المشاركة » انخفض إنتاجها فوراً إلى ثلثي

(1) عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008

(2) عصام محمد حمدان مطر : مرجع سابق

مستوى المخرجات السابق، و استمر حال هذا الانخفاض حوالي ثلاثين يوما بعد إجراء التعديل ، و ظهرت علامات العدائية ضد الإدارة،<sup>(1)</sup> و ضعف التعاون مع المشرف و كذلك أشارت الدراسة بأن 17% من العاملين ترك العمل خلال فترة الأربعين يوما الأولى، في حين أن المجموعتين الثالثة و الرابعة لم تبد أي مظاهر للعدائية تجاه المشرفين ولم تسجل حالات ترك العمل خلال فترة إجراء التجربة<sup>(2)</sup>.

استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاطلاع على أهم التجارب التي قام بها الباحث في هذه الدراسة .

### ب\_دراسة « caldwell » 2001 :

عنوان هذه الدراسة « الوكيل الجديد للتغيير مسير الموارد البشرية : البطل ، المتكيف ، المستشار ، المتأزر > . و هدفت هذه الدراسة إلى تعريف بمجموعة الصيغ المرتبطة بوكيل التغيير بهدف إعطاء معنى لهذا المصطلح لذلك يطرح الباحث السؤال الآتي : ما هي الأدوار المنجزة فعلا من قبل محترفي الموارد البشرية في إطار جهودهم المتعلقة بالابتكار و التغيير التنظيمي و الثقافي ؟

للإجابة عن هذا السؤال اعتمد الباحث على كل من الاستمارة و المقابلة كوسائل بحث ووجهت إلى عينة من محترفي الموارد البشرية و الإطارات الوسطى للموارد البشرية في 350 مؤسسة كبرى في بريطانيا تمثل الصناعات الأساسية فيما و خضع المستجوبون إلى الإجابة عن الأدوار الأربعة التالية : المستشار ، مقدم الخدمة المعالج ، و كيل التغيير .

و بينت النتائج التي توصل إليها الباحث العلاقة ذات الأهمية المتزايدة بين إدارة التغيير و الإدارة الموارد البشرية ، و الأدوار الأكثر ممارسة في عمل مدير الموارد البشرية هي المستشار ووكيل التغيير<sup>(3)</sup> .

استفدنا من هذه الدراسة من خلال اطلاعنا على النتائج التي توصل إليها الباحث.

<sup>(1)</sup>مبارك بن ضامن العنزي : التغيير التنظيمي و علاقاته بالأداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 104

<sup>(2)</sup> مبارك بن ضامن العنزي ، مرجع سابق .

<sup>(3)</sup> رقام ليندة : دور الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم في علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2013 ، 2014 ، ص 9

ثانيا : النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

1 : النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (max weber) ( 1864-1920) و قد اهتم فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات التنظيمية (1)

و قد قام بإدخال عدة تغييرات للمنظمة حيث قام بوضع نموذج مثالي للتنظيم أطلق عليه «بالنموذج البيروقراطي» و اعتبره الأكثر كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف لكونه تغييرا يشمل المنظمة ككل ، و كونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات .

و من بين تلك التغييرات التي قام ماكس فيبر بإدخالها على طرق و أساليب العمل و الإنتاج التي من شأنها العمل على زيادة الإنتاج و فعالية القرارات الإدارية ما يلي :

- تقسيم العمل و التخصص ، حيث يتم تحديد سلطة و مسؤولية كل فرد بوضوح ، و هي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية .
- يتم تنظيم المكاتب /الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو إسناد للتعليم و التدريب(2).
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون .
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة ، و هم موظفون مهنيون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها .
- على الإداري أن يخضع لقوانين و ضوابط و رقابة شديدة فيما يتعلق بسلوك أثناء تأدية مهامه الرسمية (3) .

إن أشد ما يؤكد عليه ماكس فيبر في علاقات أعضاء التنظيم المثالي البيروقراطي هو تغيير العلاقات الشخصية و إحلال ذلك بعلاقات رسمية خالية من الطابع الشخصي و كفيلة بالقضاء على

(1) فريد فهمي زيادة:وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 55

(2) حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 24

(3) طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 39-40

الغيرة و الكراهية و المنافسة غير الشريفة ، فلكي تتسم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات البيروقراطية المثالية ذات الطابع المثالي و بالعقلانية و الرشد الكامل ، يجدر على صانعي القرار تجنب المصالح الشخصية التي قد تربطهم بالأفراد أو جهات لها مصالح مباشرة في توجيهات و سياسات التنظيم البيروقراطي<sup>(1)</sup>

إن فتاكيد ماكس فيبر على إحداث تغيير في العلاقات الشخصية يعني بالضرورة اقتصار و إحتكام أعضاء التنظيم إلى العلاقات الرسمية التي تأخذ في الاعتبار النصوص القانونية الرشيدة ، فوجود العلاقات الشخصية هو بالتالي طرف أول في المعادلة و إصدار قرارات غير رشيدة هو طرف ثاني في المعادلة ، و بالتالي فإن عملية ضمان كفاءة و فعالية القرارات الإدارية أمر مرهون إلى أبعد الحدود إلى إحداث تغيير في العلاقات الشخصية من خلال القضاء على الجانب العلاقات الشخصية بالتنظيم البيروقراطي المثالي<sup>(2)</sup>.

## 2 : الفردانية المنهجية :

إن الفردانية المنهجية هي طريقة تهدف إلى تفسير الظواهر الاجتماعية على المرحلتين مرتبطين عضويا :

أ\_ مرحلة تفسير نثبت من خلالها أن هذه الظواهر الاجتماعية هي محصلة عملية إدماج أو تجميع بين أفعال فردية .

ب\_ مرحلة فهم تتلخص بإدراك معنى هذه الأفعال و بعبارة أدق اتخاذ الأساليب الوجيهة التي دعت الفاعلين إلى القيام بها .

و مع حساب الدور الرئيسي الذي يلعبه هنا مفهوم الفعل يمكن أيضا تسمية هذه الطريقة ب: التحليل الفعلائي أو بكلمة واحدة الفعلائية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم: مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الكتب الوطنية ، ط2 ، بنغازي ، ليبيا 2002 ، ص 163-

164

<sup>(2)</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 164

<sup>(3)</sup> ريمون بودون ، رينو فيول : الطرائق في علم الاجتماع ، ترجمة مروان بطش ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2010 ، ص 35 ،

و لهذه الطريقة تطبيقات عديدة تبدأ من تفسير ظواهر التفاعلات الأولية بين بضعة فاعلين و حتى تفسير الظواهر العيانية ( ما ترى بالعين ) التي تحدث على صعيد المجتمعات (1) .

فمجموعة النظريات الاجتماعية للتنظيمات تتضمن كذلك مسلمة الفردانية المنهجية ، و عرض هذه المقاربة يوحي بأن كل الأحداث و الواقع الاجتماعية ليست ناتجة عن تفاعل مجموعة من سلوكيات فردية ، حتى و لو كانت تابعة من قيمة تأثير القيم و المعايير الجماعية ، فالبنية الكلية للسلوك الإنساني ليست أكثر وجاهة من الشرطية ( السببية ) لكن نتيجة للمواجهات بين العقلانيات المختلفة. فالبعد الجماعي يعالج أنساق فعلية للفاعلين، و منه فالأفعال الجماعية إذن هي نتائج أفعال فردية ممنهجة قصد تحقيق هدف معين (2) .

غالبا ما تقوم الإدارة العليا بتعيين مجموعة معينة أو كل العاملين بها لمساعدتها في القيام بالتغيير ، هؤلاء القائمون تتمثل أفعالهم في المشاركة في التغيير ، هذه المشاركة التي تعتبر فعلا نابعا من جراء تفاعلات الفاعلين في التنظيم و الناتج أحيانا عن الاهتمام الكلي بإشراك العمال في اتخاذ القرار و حل المشاكل الجماعية عندما تقوم الإدارة العليا بالتعاون معها و مع العاملين في عملية التغيير ، إذ يعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين و المستويات التنظيمية ذوات كفاءة و أهلية للمشاركة و إنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة و متانة ، و على هذا الأساس يجب أن يكون هناك تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة ، كما أن هذه المشاركة و فيما يلي توضيح لفاعلين اجتماعيين جماعيين لهما الأثر الكبير في التغيير التنظيمي (3) .

- اتخاذ القرارات الجماعية : تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل و تعريفها و دراستها ، تم تحديد بدائل الحلول و إعطاء توجيهات البديل المناسب في ذلك ، و يقوم هنا العاملون ببذل قصارى جهدهم و تركيزهم في دراسة البدائل المناسبة التي تحل مشاكلهم.
- حل المشاكل الجماعية : يعتبر هذا الأسلوب أحسن و أقوى لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار أنسبها ، بل يبدأ ذلك في دراسة المشكلة و جمع المعلومات عنها و تصريف المشكلة بدقة و التوصيل إلى بدائل التعرف و الحل المناسب (4) .

(1) ريمون بودون ، رينو فيول ، مرجع سابق 36.

(2) بوشمال أحمد ، مرجع سابق ص 62

(3) مال أحمد، مرجع سابق ص 63

(4) نفس المرجع : ص 64



### 3: نظرية اتخاذ القرار

يعتبر هيربرت سايمون ( herbert simon ) أكثر الكتاب اهتماما بموضوع اتخاذ القرارات و أشهرهم و مما يجدر ذكره أن رواد الفكر السلوكي ينظرون إلى المنظمة الإدارية على أنها وحدة متكاملة بذاته و أنها بنفس الوقت تعتبر جزءا مرتبطا مع أجزاء أخرى تكون بمجمعتها النظام الاجتماعي و كذلك فإنهم يرون أن المنظمة الإدارية تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة و أن تصميمها يأتي منسجما مع كونها جهازا لإخذ القرارات<sup>(1)</sup>. إذ ينظر سيمون للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات و التفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم ، فعن طريق التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات و الاتجاهات تساعده على اتخاذ قراره ، و يؤكد سايمون أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم ، يتطلب وجود تعاون فيما بينهم ، و عليه فهو يرى أن الاتصال و التعاون يحدث عن طريقهما التفاعل<sup>(2)</sup> .

و تعد المشاركة في اتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العلاقات و الجو و المناخ التنظيمي التي تسود بين أعضاء الإدارة و أعضاء التنظيم من حيث أنه إذا كان العمال يشعرون أنهم مقصين من صيرورة اتخاذ القرارات ، فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار الذي يولد تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الإدارة<sup>(3)</sup> و تمارس عليها ضغوطات أو مقاومات و هو ما أدى في الغالب إلى خلق صراع بين الإدارة و العمال ، لذا فإن المشاركة في اتخاذ القرارات و إعداد تنفيذها و السماح لهم بإبداء آرائهم و تساؤلاتهم و تقديمهم خططهم و تحفظاتهم و مناقشة اقتراحهم فكل هذا قد يؤدي من شأنه إلى التزام العمال بممارسة التغيير و الشعور بنوع من المسؤولية ، و يتطلب تنفيذ القرار اتصال بالأفراد الذين يجب أن يبلغ إليهم القرار و هذا ما يمكن أن يبين جوانب التغيير المقبولة ، ويسهل التخفيف من حدة و مقاومة التغيير<sup>(4)</sup> .

و يربط سايمون بين فاعلية القرارات و كفاءتها و حجم المعلومات التي تبني عليها ، و لذلك يطالب المنظمات بتنظيم عمليات الاتصال بشكل يمكنها من تدفق المعلومات بكل الاتجاهات ، و أن

(1) محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 85

(2) لوكيا الهاشمي : نظريات المنظمة ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، د ط ، عين مليلة ، الجزائر ، د س ن ، ص 101

(3) بلقاسم سلاطنية : العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 5 ، ديسمبر

2004 ، ص 46

(4) بلقاسم سلاطنية ، مرجع سابق ، ص 46

تنوع مسؤولية اتخاذ القرارات بالمنظمة على مراكز لجمع المعلومات ، فمن يملك المعلومات يملك حق اتخاذ القرار بغض النظر عن المستوى التنظيمي أو المنصب الذي يشغله (1)

#### 4 : النظرية الموقفية

الموقفية اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة ، يمكن استعمالها دائما في كل المواقف (2) أي أنه لا يوجد تخطيط و إنما قرار، و تنظيم، و قيادة ، و تحفيز و رقابة، تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة و بالعكس ، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تناسب مع طبيعة المواقف المختلفة ففي مواقف معينة ، قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى.

و تعتمد تصرفات الإدارة الموقفية على الخصائص الموقفية المتعلقة بالنتائج المطلوب تحقيقها من قبل المنظمة (3)، و من الطبيعي أن يكون لهذه الخصائص تأثيرها على السلوكيات الإدارية و اتجاهاتها و طبيعة القرارات التي تتخذها .

و باختصار فإن النظرية الموقفية تقوم على أن ما يناسب شخص معين قد لا يناسب شخص آخر ، و أن ما يناسب منظمة معينة قد لا يناسب منظمة أخرى ، و أن ما يناسب مجتمع معين قد لا يناسب مجتمع آخر ، و السبب ببساطة هو اختلاف الظروف و الأوضاع من فرد إلى آخر ، و من منظمة لأخرى و من مجتمع لأخر . و أكثر من ذلك ، فإن ما يناسب شخص ما أو منظمة ما أو مجتمع ما اليوم قد لا يناسبهم غدا و السبب اختلاف و تغيير الظروف بمرور الوقت (4) .

لقد بينت و أكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية و الشمولية فالفرد يتصف بالنشاط و التغيير في السلوك تأثر لمتغيرات مختلفة ، كما أن

(1) عامر الكبيسي : السلوك التنظيمي ( التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ) ، دار الرضا للنشر ، ج 2 ، ط 1 ، دمشق سوريا ، 2005 ، ص 140

(2) مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مرجع سابق ، ص 122

(3) علي الضلاعين : أساسيات في إدارة الأعمال ، مركز يزيد للنشر ، ط 2 ، الكرك ، الأردن ، 2005 ، ص 76

(4) علاء الدين عبد الغني محمود : إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 107

للمنظمة نظام مفتوح لا يخضع لقوانين ثابتة و مستقرة في علاقتها ببيئتها و ما يصاحبه من تأثير على سلوكها (1).

### 5 : التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه

إن الإنسان عبر تاريخه الطويل و في بناء حضارته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو بناء الجديد ، و هذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير ، لكن التاريخ لا يرحم كما قال كروزيه ( أنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم). (2)

و أكد على أنه لا بد من وجود أزمة لحدوث التغيير إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمة حيث يبين كروزيه إلى أهمية الأزمة في تحليلاته ، لأننا إذا أردنا دراسة الفعل و المتفاعل داخل أي تنظيم فإنه يتعين ألا تحذف عامل الأزمة التي هي علاقة بين الإنسان و البيئة تتسبب عن طريق عدم القدرة الجماعة أو التنظيم في أن يستمر مدة أطول من خلال طريق معتاد للسلوك (3)

فالنمط الأقدم للمجتمعات المغلقة يميل الى عدم التكامل و يسبب ظهور عمليات مختلفة من التفكك و الأزمات ، و تنشأ في نفس الوقت إمكانية لبروز أنماط جديدة أكثر اختلافا حيث تتسم بالمرونة و إمكانية اندماجها في الفعل الجماعي الجديد ، و التنظيم إذا يحتاج دوما إلى قوة مشابهة و مهارات مختلفة و مستويات تعليمية معينة و قدرات تنظيمية و يحتاج إلى مشاركين أكثر نشاطا و مشاركة يتماشون مع الفرص الجديدة ، حيث تحظى بتحقيق احتياجات و أشكال جديدة من اللعب ، حسب كروزيه فإن مشكلة التعلم الجماعي لنماذج جديدة ما هي إلا خوف الفاعلين من خسارتهم (4) لمناطق الارتياح و السلطة ، و تكون هذه المقاومة إما صريحة أو مبطنة عبر قناع الدين أو العرف أو تحت أفكار حماسية و لذلك لكي تكون هناك قطيعة بين القديم و الجديد يجب أن تعتبر هذه المشكلة ضمن مجال السلطة و القوة و السيطرة فمجال السلطة يتحول بسبب بروز النماذج الجديدة للعلاقات و الألعاب ، و هناك على الأقل نوعين من السلطة يمكن التعرف عليهما كمؤثر أو باعث لقبول التغيير .

(1) نور الدين تاوريريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم نفس العمل و التنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2005 ، 2006 ، ص 54

(2) إبراهيم قاسمي : الاتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و الاتصال في المنظمات ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2010/2011

(3) المرجع نفسه، ص93

(4) المرجع نفسه، ص93

الأولى : هي النوع الذي يوافق القائد أو الزعيم أو الشخصية الكاريزماتية على التغيير المقترح فهو لا يرغب الناس على التغيير بل هو يستعمل هذه السلطة لأن التغيير مرغوب فيه .

الثانية : سلطة الفاعلين أنفسهم و التي تنطلق من قاعدة التحكم في مناطق الارتياح ، فكلما زاد التحكم في هذه المناطق زادت سلطة الفاعل و العكس صحيح ، و على العموم فإن أي مقاومة للتغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح .أي أنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المقترح سيكون مربحا لهم و سيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه و هم بذلك يخشون فقدان السلطة خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد<sup>(1)</sup> .

و قد خلص كروزيه إلى أن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة أسباب و ذلك فإن قبل أن تقوم بأي تغيير يجب أن نحلل كل العوامل التي أدت إلى رفضه من طرف الأفراد ، و ذلك بالتعرف على اهتمامهم و احتياجاتهم و على إستراتيجياتهم فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين ، بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير و بسرعة إذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتمامهم داخل الألعاب التي تقترحها عليهم ، و أنه في حالة عدم التوازن بين القوى المؤيدة و الأخرى المعارضة للتغيير فإنه يمكن تحقيق النتائج المرغوبة و تأكيدها عن طريق إعادة توازن القوى - مع - ضد - التغيير حين حدوثه .

و الحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم لأن التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة و الفورية ، أي أن إستراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي . و ذلك من خلال عملية صنع القرار و يمكن ذلك القدرات المحدودة أو العقلانية المحدودة للأفراد في صنع القرار<sup>(2)</sup>

وقد عالج كروزيه ضرورة التدخل في التغيير و لاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج تراه صالحا أو اتخاذ أي قرار للإصلاح الإداري حتما سوف يلقى معارضة لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية و بالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر بالإقناع أي أن نقنعهم بروح المسؤولية و بالتالي نجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأصح و الأحسن.

(1) إبراهيم قاسمي : الإتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مرجع سابق، ص94  
(2) المرجع نفسه، ص95.

وقد ربط كروزيه بين إشكالية التغيير و صعوبة اتخاذ القرار و باختلافات في الأهداف و الغايات التي وضع من أجلها فلا يمكن أن يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد و لا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين ببقاء سلطتهم المحصل عليها أي أنه يجب أن نبتعد عن الاعتماد على القوة في الإقناع و استعمال الصارمة الكبيرة بل يجب وجود مرونة و تبادل الحوار بين كل الفاعلين <sup>(1)</sup> .

---

<sup>(1)</sup> إبراهيم قاسمي، مرجع سابق، ص95 .

### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة التي منها الجزائرية و العربية و كذا الغربية ، كما تم التطرق إلى أهم النظريات التي لها علاقة بالموضوع بالرغم من أن الحديث عن هذه النظريات يطول و لا يمكن استفاؤها جميعا ، فقد تم انتقاء بعض منها و التي رأينا ما يخدم الموضوع سواء كانت كلاسيكية أو نيوكلاسيكية أو حديثة .



# الفصل الثالث

# الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

-تمهيد

**أولاً:مدخل إلى التغيير التنظيمي.**

- 1-التغيير التنظيمي بين الأهمية و الأهداف
- 2-المصادر الرئيسية للتغيير التنظيمي
- 3-مجالات التغيير التنظيمي
- 4-أنماط التغيير التنظيمي

**ثانياً:أساسيات حول إدارة التغيير**

- 1-خصائص إدارة التغيير
- 2-استراتيجيات إدارة التغيير
- 3-العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير

**ثالثاً:أسباب مقاومة التغيير التنظيمي**

- 1-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
- 2-أنماط المقاومين للتغيير التنظيمي
- 3-طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

**رابعاً:التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**

- 1-المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الذاتي
- 2- المؤسسة الجزائرية في ظل الشركات الوطنية
- 3- المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي
- 4- المؤسسة الجزائرية في ظل إعادة الهيكلة
- 5- المؤسسة الجزائرية في ظل استقلالية المؤسسات
- 6- المؤسسة الجزائرية في ظل الخصخصة و اقتصاد السوق

-خلاصة الفصل



## تمهيد :

تشهد المؤسسات الصناعية الجزائرية جملة من التغييرات و التطورات التكنولوجية زحفا كبيرا للعلومة وتزايد حدة المنافسة وتغير أذواق ومطالب الزبائن مما أدى إلى ظهور الكثير من الإضرابات و التعقيدات للمؤسسات .

وباعتبار هذه المؤسسات ذات نظام مفتوح فهذا يستوجب عليها التفاعل مع هذه البيئة ، ويجعلها مجبرة على هذه التغييرات و التكيف معها بجعلها تتماشى مع أهدافها و الاستفادة قدر المستطاع من الفرص و المزايا التي توفرها لها .

فالتغيير ضرورة تضمن من خاله الاستمرار و البقاء و الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل و تستطيع من خلاله تعزيز ميزات التنافسية فهو مطلب أساسي للبقاء التنظيمي .

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى التغيير التنظيمي الذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تم الإشارة في المبحث الأول إلى التغيير التنظيمي كمدخل للموضوع أما المبحث الثاني تحت عنوان أساسيات حول إدارة التغيير وعن المبحث الثالث فكان حول مفاهيم عامة حول مقاومة التغيير التنظيمي ، أما المبحث الأخير فقد كان حول التطور التاريخي للتغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .

أولاً : مدخل إلى التغيير التنظيمي

1- التغيير التنظيمي بين الأهمية و الأهداف .

أ- أهمية التغيير التنظيمي :

تأتي أهمية التغيير التنظيمي من أنه يعتبر مواكبة للتطورات و المستجدات و تماشياً مع الظروف السائدة في العالم .

فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من مجالات المجتمعية المادية و المعنوية بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالنظير هو تحسين الكمي و النوعي في المجالات الاقتصادية و العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية . (1)

إذ يقول إبراهيم كشت في كشف كتابه " ومضات إدارية " إن المنظمات التي تسعى إلى التغيير الايجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، أما المنظمات التي لا تغير أساليب عملها ،وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن ماؤها وتتكاثر فيها الأوحال كل يوم وتنتب في بيئتها النتنة شتي الطحالب الضارة و السامة " فهذه المقولة تعبر عند مدى أهمية التغيير التنظيمي في حياة المنظمات " . (2)

ويمكن الإحاطة ببعض جوانب أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي :

أ/ الحفاظ على الحيوية الفاعلية : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات و المنظمات و الدول ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى تحريك الثوابت ، و إلى سيادة روح من التفاؤل و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية .

ب/ تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب و في الشكل و في المضمون .

ج/ إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : يعمل التغيير على تنمية الدافع و الحاجز نحو الارتقاء و التقدم و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازمين في كل شيء . (3)

(1) زايد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 27

(2) إبراهيم كشت: ومضات إدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، د ط ، عمان ، 1999 ، ص 306

(3) حسن خضيرى : إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، د ط ، دمشق ، سوريا ، 2003 ، ص 23.

د/التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات و الشركات و الدول و الأفراد من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الاتجاهات و القوى و المصالح و الحقوق.

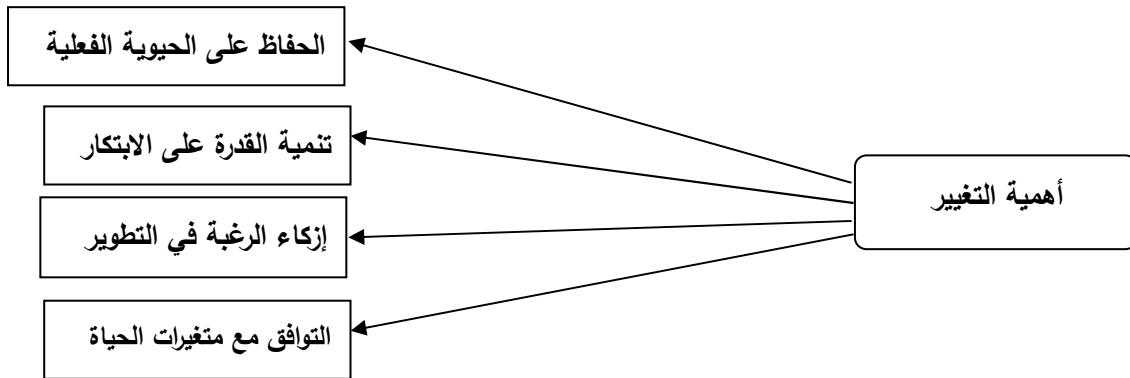
ه/الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة : حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة اقل من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما كالتالي :

المحور الأول : اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل : مجالات الإسراف .

المحور الثاني : معرفة مجالات ونقاط القوة و تأكيدها مثل : تحسين مناخ العمل<sup>(1)</sup> .

والشكل التالي يبين الجوانب الأساسية لأهمية التغيير .

شكل رقم (1): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر : محسن الخضيرى : إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، د ط، دمشق ،سوريا ، 2003 ، ص 24.

ب/أهداف التغيير التنظيمي :

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة و قد لخص أحمد ماهر أهداف التغيير التنظيمي في :

- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة و الفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها .
- زيادة الثقة و الاحترام و التفاعل بين أفراد المنظمة .
- زيادة حماس و مقدره أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم و في انضباطهم الذاتي .

<sup>(1)</sup>محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص 23

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري و رغبة فيه .
  - زيادة قدرة المنظمة و إجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
  - زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد و جماعات و إدارات و عمل و إنتاج المنظمة .
  - بناء على مناخ محاجي للتطوير و الإبداع .<sup>(1)</sup>
- ويرى فريد النجار أن أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات يجب أن تتصيف بإمكانية التطبيق العملي و الإمكانية الفنية و أن تكون الأهداف أقل تكلفة و يمكن قياس نتائجه<sup>(2)</sup> .

## 2 : المصادر الرئيسية للتغيير التنظيمي :

الحاجة للتغيير مستمر وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو و تعقيد المنظمة سيما و أنها تتعامل مع بيئة و أنظمة مفتوحة ، ويمكن طرح تبوين رئيسيين على الأقل لمصادر التغيير هما :

### أ- تبويب كاست ورونزويك :

أشار كاست ورونزويك إلى تبويب أنواع القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي :

**البيئة :** تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم المصادر فهي تتضمن العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها ، فأبي تغيير يحصل في هذه العوامل ( المتغيرات ) من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة<sup>(3)</sup> .

**مستوى التكنولوجيا :** على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المنظمة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا ، فالأساليب الحديثة أو المتطورة ، وبلوغ درجة الأتمتة ، هي ذات أثر كبير في فاعلية و كفاءة المنظمة و تدفعها باستمرار نحو التعقيد.

أ- الأهداف و القيم : يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة ، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام

(1) أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 437.

(2) فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 467.

(3) خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان ، 2004 ، ص 374.

الشامل بين الأهداف و القيم و حتى لو بقيت الأهداف ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغييرات في سلوك المنظمة لكي يتلاءم و تتسجم معها<sup>(1)</sup> .

ب- الهيكل : يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة ، سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة بصفة عامة في الوقت ذاته .

ج- الدوافع الاجتماعية و النفسية : تلعب الدوافع الاجتماعية و النفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته ، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد و جماعات العمل لكي تتسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.

د- الدوافع الإدارية : و تتميز في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة و الأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار و استمرار المنظمة في العمل، و كذا الحاجة للتكيف و الابتكار في ميدان العملية الإدارية<sup>(2)</sup> .

#### ب- تبويب لوثانز

أما الباحث لوثانز فقد صنف العناصر الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى التغيير بما يأتي :

#### • العوامل الخارجية

- وتتضمن العوامل المتعلقة بالمتغيرات البيئية أو الخارجية ومن بين ذلك :
- ازدياد و اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية في الأسواق.
- التغيير في البيئة الاجتماعية و التغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي<sup>(3)</sup>

#### • العوامل الداخلية

و تتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة و هيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل و الأفراد العاملين فيها بشكل عام و تتضمن ما يأتي :

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة .
- إدراك الحاجة إلى التنسيق بين مناخ المنظمة و احتياجات الأفراد العاملين فيها.

(1) خليل محمد الشماخ ، مرجع سابق ، ص 374.

(2) المرجع نفسه ، ص 375.

(3) حسن حريم : السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ) ، دار حامد للنشر ، ط2 ، عمان ، 2009 ، ص 373.

- الحاجة إلى تحسين التعاون و التنسيق و العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة.
- إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي و اللوائح و الأنظمة المتبعة في المنظمة .<sup>(1)</sup>

## 2 : مجالات التغيير التنظيمي

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير التنظيمي :

- ✓ **الأهداف و الإستراتيجيات** : تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة فمثلا التوسع في إنشاء الجماعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجماعات الحكومية تعديل أهدافها و استراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات<sup>(2)</sup>.
  - ✓ **السياسات و القواعد الحاكمة للعمل** : يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير في سياسات و قواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تغيير السياسات و القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية.
  - ✓ **الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة** : ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء عمل أو الأنشطة الحالية .
  - ✓ **الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية** : تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير التنظيمي حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات<sup>(3)</sup> بالهياكل التنظيمية<sup>(4)</sup>.
- ويعني ذلك تغيير ملامحه و التي تتمثل في التخصص في العمل ، سلسلة الأوامر ، نطاق الإشراف ، تفويض السلطة ، المركزية الرسمية.

(1) خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ص 377.

(2) مصطفى محمود أبو بكر : **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، د ط ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 380.

(3) المرجع نفسه ، ص 380.

(4) طارق طه : مرجع سابق ، ص 563.

✓ **التكنولوجيا** : يفرض التقدم التكنولوجي ، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحسابات الآلية في أداء بعض الأعمال ، أو تكون تغييرات أساسية تشمل المنظمة ككل (1).

ومن الملاحظ أن التغيير في التقنية التكنولوجية ( يتخذ بعدين رئيسيين هما :

**الحوسبة** : وهي الاستعانة بالحسابات الآلية و نظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات ( كنظم المعلومات الإدارية ، نظم دعم القرار ..) في مختلف أوجه أنشطة المنظمات.

**الآلية** : وتعني الاستخدام الكامل للآلات في العمل و البيئة التنظيمية الحالية أصبحت الآن تعتمد بشكل واسع على الآلات في إنجاز أنشطتها ، حيث عبر البعض عن هذه الظاهرة بالانفجار الآلي (2).

✓ **نظم العمل** : قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير نظم العمل بالمنظمة (3)، ويمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل فمثلا يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معا بدلا من تتابعها (4) .

✓ **الموارد البشرية** : يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد أو الاستفادة من فرص التنوع الموجودة في وعاء العمالة الموجود بالمنظمة ، كما يمكن الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير مهارات و اتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (5)، كما ويتعلق العنصر البشري بالقيم و العلاقات و التدريب و الحوافز و القيادة و غيرها (6).

(1) مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سابق ، ص 380

(2) المرجع نفسه ، ص 380

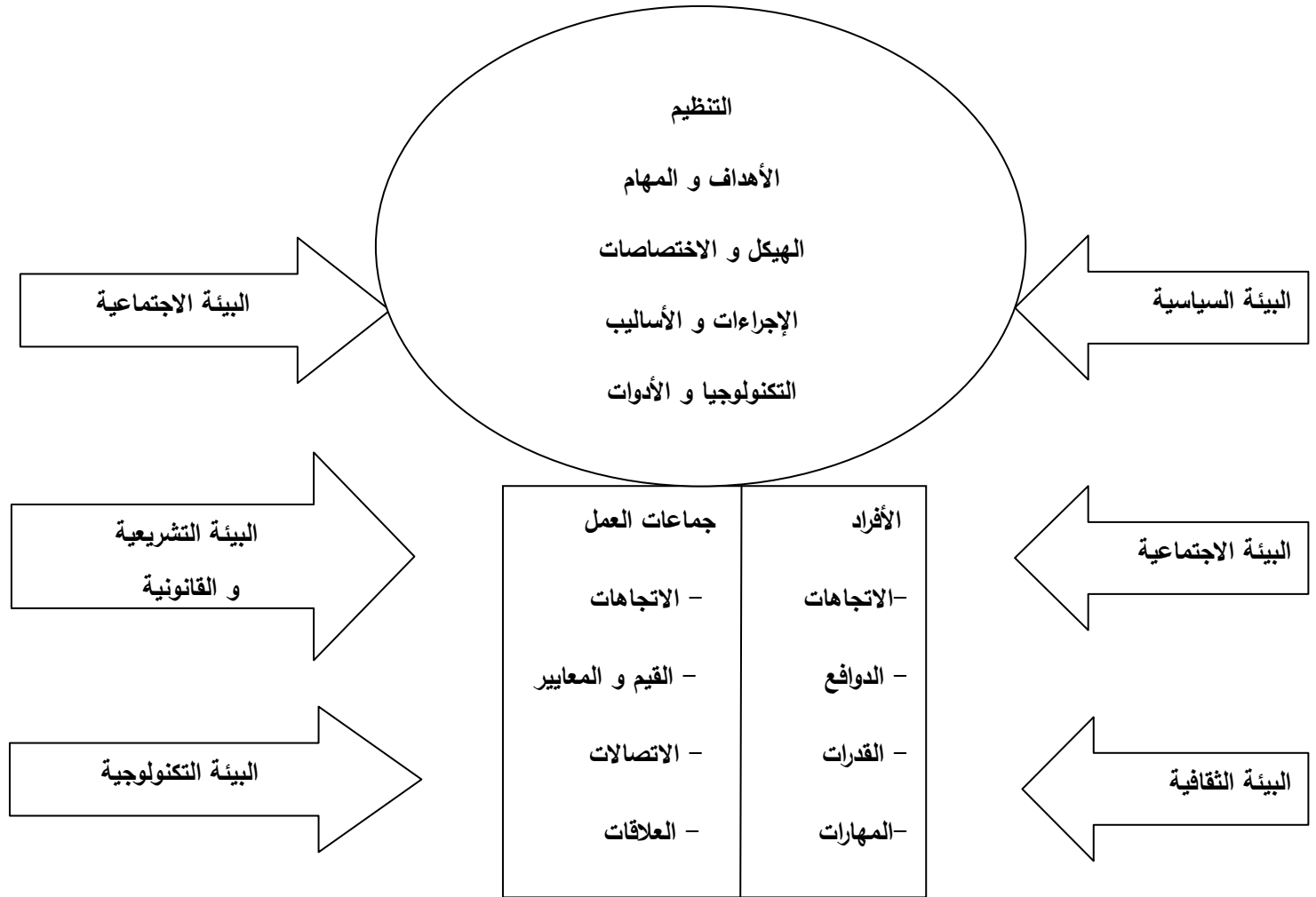
(3) طارق طه : مرجع سابق ، ص 565- 566

(4) رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، د ط ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 438

(5) مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سابق ، ص 381.

(6) موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2002 ، ص 226.

الشكل رقم(2) :يبين مجالات التغيير التنظيمي .



المصدر : مصطفى محمد أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنش ،د

ط ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 39



### 3- أنماط التغيير التنظيمي :

يتطلب نجاح التغيير التنظيمي فهما لطبيعة التغيير و أنواعه ، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد (1)

أ- التغيير الشامل و التغيير الجزئي: يشمل التغيير الشامل كافة قطاعات التنظيم و جوانبه أما التغيير الجزئي فتقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات و الأجهزة مما يحدد نوعا من عدم التنظيم يقلل من فعالية التغيير ، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العاملين(2).

#### ب- التغيير المادي و المعنوي :

التغيير المادي وهو التغيير التكنولوجي و الهيكلي كتغيير الأجهزة و المعدات أما التغيير المعنوي فيشمل تغيير سلوك العاملين الاجتماعية و النفسية و تغيير الطرق و الأساليب التي تؤدي بها إلى العمل

#### ج- التغيير السريع و التغيير التدريجي:

يعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة التي يتم بها التغيير ، حيث يلاحظ أن التغيير البطيء هو التغيير التدريجي أكثر رسوخا و متانة من التغيير السريع المفاجئ علما أن اختيار درجة السرعة في التغيير تعتمد على الظروف التي يتم من خلالها التغيير (3) .

#### د- التغيير المخطط و التغيير العشوائي :

فالتغيير المخطط يحتاج إلى المزيد من العناية و التفكير و التصميم و قبل كل ذلك الوعي الإبداعي و إدراك ضرورته و ضرورة العمل به لمعالجة أوضاع تؤثر سلبا في العمل لرفع مستوى العمل و الأداء أما التغيير العشوائي فهو سهل و بسيط و يمكن البدء به بسرعة ، فهو خصوصا الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي لذلك فإن مجرد الدعوة إليه و السير في اتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف و تفكيك الأوامر و الانتهاء بالمؤسسة و العاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع .

(1) محمد الصريفي : إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص28

(2) محمد الصريفي : مرجع سابق ، ص 28.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية، 2006، ص

هـ- التغييرات المفروضة و التغييرات بالمشاركة :

فالتغييرات المفروضة تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة و قد تقابل بالرفض و الإحباط أما التغييرات بالمشاركة فتتم بمشاركة العاملين في التخطيط<sup>(1)</sup>.

---

(1) بلال خلف السكارنة : مرجع سابق ، ص 64.

## ثانيا : أساسيات حول إدارة التغيير

### 1 : خصائص إدارة التغيير :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة وهي:

- **الإستهدافية :** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة ، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .

- **الواقعية :** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار إمكانياتها وظروفها التي تمر بها .

- **التوافقية :** ويجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

- **الفاعلية :** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

- **المشاركة :** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير<sup>(1)</sup> .

- **الشرعية :** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد ، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية .

- **الإصلاح :** حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

(1) محمود سلمان العليان : مرجع سابق ، ص 345-346

- **الرشد :** و الرشد صفة لازمة لكل عمل إداري خاصة في إدارة التغيير ، إذ يخضع كل قرار ، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد ، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر (1).
- **القدرة على التطور و الابتكار :** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم وإلا فقد مضمونة .
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :** إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق و تتكيف معها وتحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فعالية المنظمة (2).

## 2 : إستراتيجية إدارة التغيير :

يعتمد نجاح المنظمة في إحداث التغيير على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه ، ومن الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد :

### أ- إستراتيجية التغيير المتدرج :

وهي من الطرق الفعالة لإحداث التغيير ، سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة ، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها : مهارة قدرات العاملين ، ورغبة العاملين بالمشاركة ، وثقافة المنظمة و التشجيع المستمر وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي (3) :

- **أسلوب المشاركة واسعة النطاق :** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة ، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دور كبيرا في تحديد ماهو التغيير وكيفية إحداثه ، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما على يساعد زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير .

- **أسلوب المشاركة المركزة :** هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية ، ودرجة مقاومة منخفضة في هذه الحالة لا يوجد لدى المديرين أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين ، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة

(1) هوازن بنت محمد عبد الوهاب نوح : معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس ، مذكرة شهادة

الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط إشراف حمزة بن عبد الله عقيل ، جامعة أم القرى، مكة ، 2006، ص 35.

(2) المرجع نفسه ، ص 35.

(3) محمد سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 34

المركزة ، بحيث يجتهد المسؤولون من اجل إنجاز عملية التغيير وفي نفس الوقت التركيز على التواصل مع باقي أفراد المنظمة (1).

• **أسلوب الإقناع ( التوعية )** : ويستخدم هذا الأسلوب عند ما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة ، و هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف ، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه ، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته ، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف إلى التغيير اتجاهات الفرد ومواقفه (2) .

• **أسلوب الإجبار**: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ، وهناك مقاومة عالية للتغيير ، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن طرق الإقناع لا تفيد ، أو أنها تأخذ وقتا طويلا ، وبالتالي يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير .

#### ب/ إستراتيجية التغيير البنوي :

يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير ، لأنه يهدد أمن العاملين أو يفقدوهم وظائفهم ،لأنه بعد حدوث هذا التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلف ولنجاح هذه الإستراتيجية يمكن إتباع الأساليب التالية :

• **أسلوب البراعة القيادية** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ، ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القيايين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين ، لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب .

• **أسلوب الإقناع** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة ، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة ، مع مقاومة منخفضة ، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقليا ، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا

(1) حسين حريم : مرجع سابق ، ص 382

(2) محمد بن يوسف النمران العطيات : مرجع سابق ، ص 209-210

التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح بالمصالح التي ستتجر من وراء هذا التغيير المقترح خاصة للأفراد الذين هم بصدد إقناعهم و هو متأكد أنهم سينظمون إلى فكرته لذا استطاع إقناعهم بفكرته<sup>(1)</sup> .

• **أسلوب الإلزام** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة ، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يوصى بإتباع أسلوب الالتزام ، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع ، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون انجازه ولما يراد إحداثه من تغيير<sup>(2)</sup> .

## 2 : العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير :

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة و على درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير وعليه فإن أول ما يجب الاهتمام به هو انخراط الفاعلين في المنظمة جميعهم واتفاهم على محتواه وضرورة تنفيذه وعملهم على بلوغ أهدافه ولن يأتي هذا الإجماع إلا بعد فهمهم له ولأثاره عليهم وعلى المنظمة ، وهذا أول عمل يجب أن يقوم به المسيرون لأن الاتصال داخل المنظمة لا يهتم فقط بالإعلام بكل المتغيرات الجديدة، بل يتعدى ذلك إلى الشرح و التحسيس ، كما يساهم بصورة فعالة في وضع برامج تهدف إلى اقتناع الأفراد بتبني سلوكيات جديدة<sup>(3)</sup> .

ولقد وضع الكاتب **دوغلاس سميث** عشرة مبادئ ، وينصح بإتباعها من قبل المديرين لتتماشى مع التغيير من أجل مساعدتهم في اتجاهه وهي :

- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومضمونة ، بالإضافة تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع ومدعم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان وسلام .
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل ، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقوية التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل .

<sup>(1)</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات : مرجع سابق ، ص،ص 211

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه ،ص212

<sup>(3)</sup> جمال بن زروق : التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26، العدد الأول + الثاني ، 2010 ، ص 418.

- توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب للإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة<sup>(1)</sup> .
  - وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي ، وتقديم المعلومات و المساندة لهم ، للقيام بالتغييرات الجديدة ، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة .
  - جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون ، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها ، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره .
  - جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير ، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه ، لأن الأعمال بدون هدف محدد يجعلها تسير بدون اتجاه واضح ، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد .
  - التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير ، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون .
  - التأكد من فهم الناس للأهداف المطلوب تحقيقها .
  - مراجعة الأهداف و تعديلها حسب التغيير<sup>(2)</sup> .
  - العمل من خلال خطط بديلة<sup>(3)</sup> .
- ويعود أيضا نجاح إدارة التغيير إلى :
- توفير المناخ العام الذي يتقبل التغيير و لا يعارضه
  - دعم و تأييد القادة الإداريين في المنظمة إذ أن دعمهم و تأييدهم لجهود التغيير يضمن لها الاستمرارية و تحقيق الأهداف.
  - وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية و فنية ترتبط بالتغيير و تساعدهم على التكوين.
  - تصور شامل عن التغيير و قواعده .

<sup>(1)</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات : مرجع سابق ، ص 120.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه ، ص 120.

<sup>(3)</sup> فريد التجار : التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، د ط ، مصر : 2006 ، ص 68.

- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد ، إذ أن لمعايير و قيم و توقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد (1).
- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي ، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها .
- توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه (2).

#### 4 : نماذج إدارة التغيير

لكي تكون عملية التغيير ناجحة لا بد أن يتم عبر مراحل معينة و سنعرض في هذا العنصر إلى ثلاث نماذج تتبين صوراً مختلفة للتغيير هي :

- Kurt Lewin نموذج كيرت لوين
  - Ivancevich نموذج إيفانسوفيتش
  - John P. Kotter (3) نموذج جون كوتر
- أ- نموذج كيرت لوين :

قسم كيرت لوين مراحل التغيير إلى :

• **مراحل الإذابة و إسالة الجليد :** وتهدف هذه المرحلة إلى إثارة ذهن المديرين و أعضاء المنظمة من العاملين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير ، وهي محاولة لجذب الانتباه إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ، وإلى مشاكل التكيف مع البيئة ، كما أنها إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية و إبداعية لحل مشاكلهم و لا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد و المديرين و ذلك بتحريرهم من قيود الممارسات و الأنظمة الموجودة فعلاً ، وهو ما يطلق عليه بالإذابة حيث أنها ترتكز على فك ارتباط المديرين و العاملين بالأنظمة و الهياكل و الممارسات الموجودة فعلاً و تحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم و أفكار و أنظمة و ممارسات جديدة (4)

• **مرحلة التغيير :** وينجم عن هذه المرحلة مجموعة من التغييرات المخططة في المنظمة الذي يجب أن يطرأ على الوضع الراهن و تقوم بما يلي :

(1) عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الفلسطينية ، فلسطين ، ص35

(2) المرجع نفسه، ص35

(3) حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 284.

(4) أحمد ماهر : الإدارة (المبادئ و المهارات) ، الدار الجامعية للنشر ط 1، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص 635.

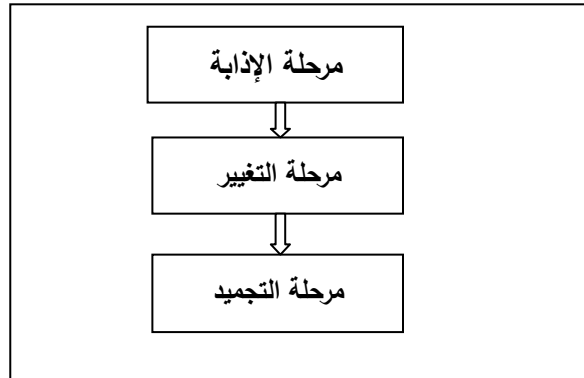


- الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها و هي: الأفراد ، الجماعات هيكل التنظيم و الوظائف و أساليب العمل و الإجراءات.
- أدوات ووسائل التغيير مثل : التدريب ، تكون جماعات العمل ، تكون لجان إنتاج المشاركة في الإدارة ، الإدارة بالأهداف ، تقليل العمالة ، تفعيل الاتصالات الإدارية.
- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير : تحسين الإنتاجية و الأداء، تحسين الرضا عن العمل (1).

**ج- إعادة التجميد :** عندما يحدث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنمية ، سواء كان على مستوى هياكل أو على مستوى اتجاهات ، لا بد أن يكون موضعاً للتجميد و التثبيت ، أي أنه يجب أن يصبح جزء من التنظيم و عند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير ، أو اختيار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير ، ويجب الإشارة هنا إلى أن حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية مؤقتة (2).

والشكل التالي يبين المراحل الثلاث

الشكل رقم(3): يبين نموذج لوين الخاص بمراحل التغيير



المصدر : زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و الطبع ، ط1، عمان ، 2011 ، ص 197

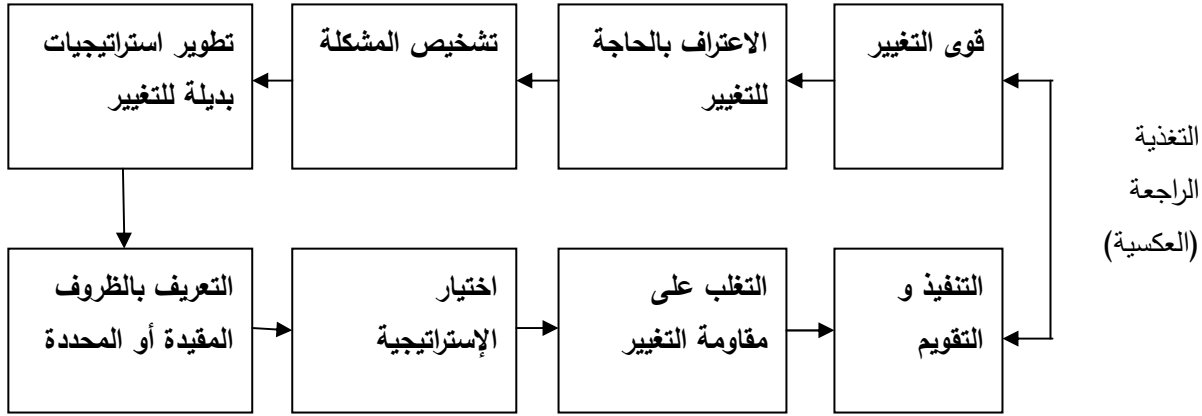
(1) أحمد ماهر : تطوير المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 85.

(2) راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 313.

ب - نموذج ايفانسوفيتش

يرى ايفانسوفيتش أن عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية كما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : نموذج ايفانسوفيتش



المصدر: حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 379.

من خلال هذا الشكل الذي يبين نموذج ايفانسوفيتش يمكن توضيح المراحل التالية :

- **قوى التغيير** : يقصد بها القوى الداخلية و القوى الخارجية التي تؤثر على التغيير فالقوى الداخلية تؤثر مباشرة على الأفراد و الجماعات بالمنظمة مثل القوانين و اللوائح و النظم المستخدمة ، أما القوى الخارجية فلها تأثير أكبر على المنظمة مثل القوى التكنولوجية ، الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية (1).
- **الاعتراف بالحاجة للتغيير** : تعطي الإحصاءات و التقارير الواردة عن المنظمة صورة تقريبية لوضعها و من خلالها تتخذ إجراءات التغيير وهذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية و معدلات الأداء و انخفاض الأرباح و هبوط مؤشر المبيعات بالإضافة إلى انهيار معنويات الموظفين
- **تشخيص المشكلة** : إن مهمة التشخيص هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي قرار و بناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة و من ثم إحداث التعديلات المناسبة .
- **تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير** : هنا تقدم المنظمة تقريراً تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من أجل تخفيض نتائج إيجابية و تدور حول استراتيجيات ثلاث وهي (2) :

(1) حسين حريم : مرجع سابق ، ص 379.

(2) المرجع نفسه، ص 380.

- تغيير البناء التنظيمي : يقع التغيير هنا على بناء التنظيمي الأساسي و أشكال العمل و العلاقات بين السلطات .
- تغيير سلوكيات الموظفين : تستخدم الإدارة عدة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين و الرفع من معارفهم ، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يعدل الموظفون من معارفهم و قدراتهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم في مجالات معينة ، إذا ما أرادت المنظمة تنفيذ رسالتها و الحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية و متغيرة
- التغيير التقني : وذلك باعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج و عرض عينات مبتكرة من المنتج ، مما يوفر عروضاً متجددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك و التردد باستمرار على المعروضات الجديدة لمعرفة الأشياء الجديدة فالتغيير التقني و التحديث أصبح مطلباً رئيسياً لضمان استمرارية المنافسة<sup>(1)</sup>.
- **تقرير المحددات :** وذلك بالتعريف بالظروف المقيدة أو المحددة للمنظمة .
- **اختيار الإستراتيجية المناسبة :** لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير ومهيئة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها و تجنبها لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة مع ضرورة إيجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات جديدة لامتناسها.
- **التغلب على مقاومة التغيير :** وهي الطريقة التي سنتهجها الإدارة لتخفيف المقاومة
- **التنفيذ و التقويم :** هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان وهما التوقيت و النطاق
- التوقيت : وهو معرفة الزمن الذي سيحدث في التغيير ، وهو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير فهو يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال ، ويكيفهم مع الآليات الجديدة ، لا أن يعارض روتينهم اليومي و يفضل أن ينفذ في حالة راحة الموظفين أما إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار أمامها إلا التنفيذ.
- النطاق : قد يطال تنفيذ التغيير كل مفاصل المنظمة و يتم تعميم بوتيرة متسارعة كما يمكن أن يمر عبر مراحل ومن إدارة إلى أخرى<sup>(2)</sup>.

(1) حسين حريم : مرجع سابق، ص380

(2) المرجع نفسه ، ص 283

3- نموذج كوتر

ويتضمن هذا النموذج المراحل التالية :

- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير : وذلك من خلال الصعوبات التي تواجه المؤسسة .
  - خلق تحالف موجه للتغيير : وذلك بإيجاد فريق في المؤسسة بنظم و يوجه عملية التغيير .
  - تطوير الرؤية و الإستراتيجية : إن عملية التغيير لا بد أن تكون لها رؤية واضحة ، واستراتيجيات محكمة لتنفيذها .
  - الاتصال : باستخدام نسق من وسائل الاتصال و يكون ذلك في الاتجاهين لتوصيل الرؤية الجيدة و تحقيقها .
  - تمكين العاملين : وذلك بإظهار النجاحات المحققة ولو كانت صغيرة.
  - تكريس المكاسب و الحفاظ عليها : مع زيادة قوة الدفع و التحفيز تستخدم هذه المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية أخرى و تفعيل عملية التغيير بصورة أفضل.
  - ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة : وذلك بجعله جزء من قيم الأفراد ومعتقداتهم .<sup>(1)</sup>
- وبعد التعرف على مختلف نماذج التغيير توصلنا إلى أن التغيير لا يتم بصورة عفوية ، وإنما يكون نتيجة لخطط ودراسات مسبقة حتى تحقق المؤسسة الهدف المنشود من ورائه .

3 : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و طرق معالجته .

أ- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة بعضها ينشأ عن الفرد ذاته و بعضها ينشأ في جماعات العمل و البعض الآخر يكون نتيجة لصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة و فيما يلي يمكن التعرض إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير ومن أهم أسباب مقاومة التغيير الشخصية أو الفردية الآتي :

- سوء فهم الغرض من التغيير و طريقة تنفيذه و النتائج المحتمل أن تترتب عليه .
- غياب المعلومات الدقيقة و المفصلة أو نقصها حول التغيير المطروح .
- الطبيعة البشرية التي دائما تخشى المجهول.
- الخوف من فقدان بعض المزايا المادية .

<sup>(1)</sup> لعور فريد : إدارة التغيير و تأثيرها على الميزة التنافسية بالمؤسسة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسة ، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007 / 2008 ، 81.

- عدم اشتراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية .
- عندما تصطم معايير الجماعة مع عملية التغيير ، مثلا بسبب الخوف من مضايقة العلاقات الاجتماعية.
- عدم التجانس بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة (1).
- أما بخصوص أسباب مقاومة التغيير التنظيمي فيمكن حصر أهمها في الآتي :
- ✓ المس بدخول الأفراد : قد يستلزم التغيير اتخاذ بعض الإجراءات مثل إلغاء تغيير نظم التأمينات الاجتماعية أو الصحية(2) .
- ✓ الصراع و عدم التعاون بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة حيث يخشى من أن يمس التغيير أوضاع القوة بين هذه الأدوات .
- ✓ عندما تكون هناك مصاريف و استثمارات ضخمة تم إغراقها في القرارات التصرفات المنظمة للوضع الحالي حيث تخشى الإدارة الاعتراف بخصائصها في الماضي (3).
- 1- تخوف البعض من أن التغيير سيقبل من الميزانية المخصصة أو تقليل عدد الأفراد في الوحدة و غيرها من المخاوف المرتبطة بعملية التغيير(4).
- ويرى بعض المفكرين بأنه يمكن تقسيم أسباب مقاومة التغيير إلى ثلاث عوامل كما هو مبين في الجدول الموالي :

**جدول رقم (1) : يوضح أسباب مقاومة التغيير**

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف	- الخوف من المجهول	- التحالفات السياسية
- الوقت الإضافي لإعادة التعلم	- الحاجة للأمن	- المحافظة على الوضع الحالي
- تكاليف التغيير		
- التساؤل حول الجدوى للتغيير		

**المصدر :** لبيجيري نصيرة ، الطيب داودي : مؤتمر حول الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، جامعة الإسكندرية، ص 7.

(1) رافدة عمر الحريري : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 80.

(2) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط4 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 343.

(3) زاهر محمد ديري : مرجع سابق ، ص 191.

(4) علي عسكر : مرجع سابق ، ص 230

## 2 : أنماط المقاومين للتغيير التنظيمي

ربما أن أكثر أنواع المقاومة للتغيير وضوحا هو مقاومة المستخدمين للتغيير التقني للمكننة الحديثة على سبيل المثال : هذه المقاومة تظهر بوضوح عند المستخدمين في حالات التغيير التقني الذي يتطلب موافقة هؤلاء على العمل في آلات سريعة مع زيادة حجم العمل .<sup>(1)</sup>

وهنا يجب على المغير أن يتعرف على أنماط المقاومين و أساليب تعاملهم مع التغيير حتى لا يخدع من قبلهم وهم خمسة عشر نمط كما يلي :

- **المتجارب** : هو الذي يدعي أن عنده تجربة و خبرة طويلة ، وأن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية
- **المتسائل** : وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة مثلوية خبيثة مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أمور هامشية جزئية ، حتى يبين فشل المشروع التغييرى .<sup>(2)</sup>
- **المتسلق** : وهو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا و الوصول إلى متخذي القرار ثم يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة ، وعندها يستغل هذه المكانة في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها ، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها .
- **المعمم** : وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة ، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة و القليلة و يوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل.
- **الثرثار** : هو الذي يكثر الكلام و الحوار و التعليق دون أن يكون للمغير فرصة للحديث.
- **الملتقط** : هو الذي يحسن الاستماع إلى المغير و يحاول أن يلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي يلفظ بها هذا المغير و التي تخدم مقاومته و معارضته للتغيير المطلوب ، ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت أن المشروع غير كامل و فيه ثغرات كثيرة بدليل ما تلفظ به المغير .<sup>(3)</sup>
- **المركب** : هو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات و العبارات و الآراء و المواقف و المشاهد و يركب بعضها على بعض ليثبت أن المشروع فاشل.
- **المسوف** : هو من أخطر أنواع المقاومين وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييرى ، ويثني على صاحبه ، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن ، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة .

(1) محمد حسن محمد حمادات : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 206.

(2) نجيمي عيسى : دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير ، رسالة شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر 2009 ، ص 14 .

(3) نجيمي عيسى: مرجع سابق ، ص 14.

- **الثعلب** : أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال ، ويتآمر بخبث ودهاء ، ويتعامل بوجه عدة و يظهر غير ما يبطن.
- **المتشاجر** : الذي يقاوم العملية التغييرية و يقضي عليها عن طريق المشاجرة و العراك .
- **المنسحب** : وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب و الخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغييري مما يسبب توترا لدى الآخرين ، أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب .
- **الذاتي** : وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته و لا يريد إلا ما يخدم مصلحته الشخصية ومن ثم لقبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولاً على مدى تحقيقها لمصالحه ليس إلا .
- **العقرب** : وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية ، ويشوه صورته عند الجميع ، وذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة في التغيير نفسه.
- **المساوم** : وهو الذي يتفاوض مع المغير و يساوم في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير و يخرج عن جوهره (1).
- **التأمري** : وهو صاحب النفسية التأمرية التي لا تتظر إلا بمنظار التأمر ، فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، لذا فهو يتآمر عليهم كما ( يظن أنهم يتآمرون عليه )، وشعاره " إذا لم تكن ذنباً أكلتك الذئاب " (2).

### 3 : طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

- إن تغلب المؤسسة على مقاومة التغيير من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية التغيير ، وذلك مرتبط بتوقع المقاومة ، أسبابها و تحديد أهم الطرق و الأدوات للتغلب عليها ، ومن هذه الأدوات ما يلي :
- **التعليم و الاتصال** : و تتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين و إعلامهم من خلال المناقشات و المذكرات و اللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته و أهدافه.
  - **المشاركة** : وذلك بإشراك الآخرين في تخطيط و تصميم التغيير و تنفيذه و كذا تقديم مقترحات و أفكار و مشورة ، أو تشكيل لجان و فرق عمال
  - **الدعم و المؤازرة** : من خلال تقديم الدعم الاجتماعي و العاطفي لتجاوز صعوبات و مخاطر التغيير، الإصغاء بعناية و توفير التدريب على الأساليب الجديدة (3)

(1) نجيمي عيسى: دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير ، مرجع سابق، ص14

(2) المرجع نفسه، ص 15.

(3) حسين حريم : مرجع سابق ، ص 235.

- التفاوض و القبول : تقديم حوافز للأفراد و المحتمل مقاومتهم للتغيير، إجراء بعض المفاوضات و تقديم مزايا خاصة مقابل عدم مقاومة التغيير .
  - التحكم و الاستمالة : وتشمل استخدام المحاولات و الجهود المخفية للتأثير على الآخرين و تزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية .
  - الإكراه الصريح و الضمني : وتتضمن استخدام القوة لجعل الآخرين يقبلون التغيير و تهديد أي فرد يقاوم ذلك .<sup>(1)</sup> ويبين الجدول الموالي أهم خصائص هذه الطرق
- الجدول رقم (2): يوضح طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ .	حيثما تتوفر المعلومات أو تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	عند الاقتناع بتنفيذ التغيير.	قد يستغرق وقت إذا وجد العديد من الأفراد.
المشاركة و الارتباط	عندما تتوفر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير و يكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة .	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذه.	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.
التسهيل و الدعم.	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف .	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف.	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله .
التفاوض و الاتفاق.	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة .	طريقة سهلة نسبيا لتقادي قدر كبير من المقاومة .	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض.
المناوره و الاستقطاب.	و حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة .	من الممكن أن يكون حلا كاملا و غير مكلف نسبيا.	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون.

<sup>(1)</sup> مصطفى كامل أبو عطية : السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، د س ن ، ص 181.



التهريب الصريح و الضمني.	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع و يمكن التغلب على أي مقاومة .	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.
--------------------------	--	------------------------------------	--

المصدر : شتاحة عائشة : إحداه التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2006 - 2007 ، ص 37.

#### رابعا : التطور التاريخي للتغيرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

خضعت المؤسسة الصناعية الجزائرية في تسييرها لنماذج تنظيمية مختلفة ابتداء من نظام التسيير الذاتي الذي جاء بعد الاستقلال مباشرة ، ثم مرحلة المؤسسات العمومية و بعدها استبدال تنظيم جديد يسمى بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي دام لغاية بداية الثمانينات .ولكن ابتداء من هذا التاريخ حلت بالمؤسسة الصناعية مرحلة جديدة تمثلت في إعادة الهيكلة التي عقيتها مرحلة استقلالية المؤسسات و انتهى بها الأمر إلى الخصصة في ظل التفتح الاقتصادي.

#### 1- : المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الذاتي ( 1962 - 1966 )

تعد تجربة التسيير الذاتي الصناعي و الفلاحي و ليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة فبعد مغادرة الأوروبيين للتراب الوطني تركوا وراءهم العديد من المزارع و المؤسسات المخربة و الآلات المعطلة ، حتى الوثائق و المستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق و الإلتاف مما أدى إلى تعطيل دورة الإنتاج ، لم تنتهي هذه الأوضاع و الصعوبات من عزيمة العمال و الفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية و عفوية وقاموا بتسيير هذه المزارع و المؤسسات ، وقد أدى هذا المسعى إلى تجسيد نمط جديد للتسيير يسمى " التسيير الذاتي " فكان من السلطات السياسية .<sup>(1)</sup> وقتها إلا تزكية هذا النوع من الإدارة، حيث قامت بإصدار عدة قرارات تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع و المؤسسات المسيرة ذاتها و التي تتمثل في :

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية و المنجمية و الحرفية .
- قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة ( المتروكة ) من النهب .

(1) عليواش أمين عبد القادر : أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني : مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، إشراف خالفي علي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 3

- قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية : مجلس العمال ، المجلس العام العمالي ، لجنة التسيير ، المدير .<sup>(1)</sup>

أ- أسباب ظهور هذا النمط من التسيير : ظهور نمط التسيير الذاتي كان نتيجة منطقية للظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية التي عرفت الجزائر عشية الاستقلال و ترجع أسبابه إلى:

- المغادرة الجماعية للأوروبيين، أرباب المزارع و المؤسسات الإنتاجية.
- الوقوف حائلا بين تنامي البرجوازية التي استغلت الأوضاع و بين مواصلة استيلائها على الممتلكات بعد خروج المستعمر ، عن طريق تقنين عملية التسيير الذاتي للمؤسسات و المزارع

#### ب- كيفية تسيير المؤسسات في ظل هذا النمط

بعد أن ينتخب العمال لجنة التسيير الذاتي التي يقوم أعضاؤها بدورهم باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية ، يعين إلى جانب الرئيس مدير من طرف الوزارة الوصية وهذا مل يشكل لب التناقض في مضمون التسيير الذاتي .<sup>(2)</sup>

#### ج- أسباب زوال نمط التسيير الذاتي للمؤسسات

يمكن عرض أسباب ذلك في النقاط التالية :

- شعور العمال بالغبين نتيجة عدم تحسين أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد .
- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال و الإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية ( اتجاهات سلبية ) واحتكار السلطة و المعلومات من طرف الإداريين .
- بيروقراطية الهيئات الوصية و بطء الإجراءات الإدارية و اتخاذ القرارات .
- إقصاء العمال من المشاركة في صنع القرارات و التسيير .
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي .
- انخفاض الروح المعنوية و ضعف الأداء.
- عدم كفاية الأجور و ضعف القدرة الشرائية للعمال ، و سوء العلاقة بين العمال و المسييرين<sup>(3)</sup> .

<sup>(1)</sup> عليواش أمين عبد القادر : مرجع سابق ، ص 3.

<sup>(2)</sup> علي زكاز وآخرون : الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مؤسسة كنوز ، الحكمة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأبيار ، الجزائر ، 2013 ، ص 56.

<sup>(3)</sup> علي زكاز وآخرون : مرجع سابق ، ص 59.

## 2 : المؤسسة الجزائرية في ظل الشركات الوطنية ( 1966 - 1971 )

ارتسمت ملامح هذه المرحلة بعد ظهور التصحيح الثوري بتاريخ 19 جوان 1965 ، الذي يوصف بأنه منعرج حاسم و تحول جذري في كيان المجتمع الجزائري ، والانطلاقة الفعلية لتطبيق الاشتراكية كفكر و نموذج اقتصادي من خلال استغلال كل الثروات الوطنية بطريقة مدروسة و تجنيد كل الطاقات الحية في البلاد و بالأخص العمال<sup>(1)</sup>.

وانصب التصحيح الثوري في بدايته على الجانب السياسي ، إلا أنه لم يلبث أن أعقبه تصحيح اقتصادي و اجتماعي يهدف إلى تحسين ظروف المعيشة و تحقيق حاجات الشعب الأساسية ، وشهد هذا التحول صدور العديد من القوانين سعت لإرساء دعائم منظومة قانونية جزائرية في جميع المجالات و تعويض القوانين الفرنسية التي كانت لا تزال سارية المفعول<sup>(2)</sup>.

### أ- دوافع التوجه نحو الشركات الوطنية

إن الإقبال الكبير على الشركات الوطنية يرجع إلى :

- ارتفاع نسبة البطالة.
- حجمها العملاق وقدرتها على استيعاب أعداد هائلة من العمال.
- الحوافز المغرية و الرواتب الشهرية المرتفعة التي تقدمها.
- فشل المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا في تحقيق أهدافها .

### ب- كيفية تسيير الشركات الوطنية

أما بخصوص تسيير هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري ، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية و يتمتع بسلطات واسعة ، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون الشركة ، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات و حزب جبهة التحرير الوطني ، وبذلك فإن الدولة هي الممثلة وحدها في هذه الهيئة التي ينحصر دورها في ممارسة اختصاصات استشارية محضة ، وذلك ما يقوي من سلطة المدير و سيطرته على التسيير و اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>.

(1) عليواش أمين عبد القادر : مرجع سابق ، ص 7.

(2) المرجع نفسه ، ص 7.

(3) علي زكاز وآخرون : مرجع سابق ، ص 59-60.

### ج- مشاكل الشركات الوطنية و أسباب الفشل

أدى تدهور ظروف العمال و المطالبة بتحسين الخدمات ورفع الأجور إلى بداية ارتسام ملامح فشل مرحلة الشركات الوطنية التي كانت تعاني الآتي :

- صعوبة تسييرها جراء حجمها الكبير .
- صعوبة إقامة هياكل تنظيمية على مستوى كل الشركات .
- مشاكل البيروقراطية وسوء الاتصال العمودي .
- حجم السلطة التي اكتسبتها بعض المسيرين الإداريين .
- سوء المعاملة بين الإدارة و العمال و المشرفين<sup>(1)</sup> .

### 3- المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي ( 1971 - 1980 )

في الحقيقة تحددت معالم هذا الاتجاه قبل الاستقلال ، من خلال مؤتمر الصومام في 20 أوت 1956 ، وبرنامج طرابلس في جوان 1962 ، وفي ميثاق الجزائر بعد الاستقلال سنة 1964 . لكن التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر لم يكن إلا بتاريخ 16 نوفمبر 1971 ، وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي ، وهي " ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات " الذي يندرج ضمن التحول العام نحو الاشتراكية ، وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة خاصة مبدأ اشتراك العمال في الإدارة و التسيير ، بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر، فقد أصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت.<sup>(2)</sup>

#### أ- طريقة التسيير

لقد جاء التسيير الاشتراكي لبعث الديمقراطية و المشاركة الفعلية للعمال في تسيير و إدارة المؤسسة ، بواسطة ممثلين ينتخبهم العمال في الجمعيات العامة ، في اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة و بذلك فإن تسيير المؤسسة الاشتراكية يتميز بلامركزية الإدارة و مشاركة العمال حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة و إدارتها وهي : مجلس العمال ، مجلس المديرية ، المدير العمال للمؤسسة ، اللجان الدائمة .

<sup>(1)</sup> عليواش أمين عبد القادر : مرجع سابق ، ص 10.

<sup>(2)</sup> بن عنتر رحمان : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 2 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2002 ، ص 112.

تعمل الهيئات الوصية على توجيه المؤسسة و ممارسة الرقابة عليها و توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها ، كما تقوم بتعيين المدير العام للمؤسسة وسلطة الوصاية و الإدارات الأخرى التابعة للدولة ، كما تقوم أيضا باستلام التقارير و المحاضر و توضيح الأهداف التي يتعين على المؤسسة تحقيقها في إطار المخططات الوطنية الشاملة ، مع السهر على ضرورة تماشي نشاط المؤسسة مع السياسة العامة للدولة<sup>(1)</sup> .

#### ب-أسباب الفشل

- عدم ملائمة المناصب لأصحابها وهذا ناتج لنقص التكوين .
- التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر .
- الخلل المسجل في التكامل الاقتصادي بين الصناعات مما جعل هذه الأخيرة تشكو من نقص قطع الغيار و المواد الأولية .
- غياب العقلانية في تسيير مخزون المؤسسة<sup>(2)</sup> .

#### 4- المؤسسة الجزائرية في ظل إعادة الهيكلة ( 1980 - 1988 )

وتمتد هذه المرحلة لتغطي فترة الثمانينات ، وقد امتازت هذه المرحلة بتدهور مستمر على مستوى الاقتصاد الوطني صاحبه تردي مماثل في التسيير المالي على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية ولعل السبب المباشر وراء هذا التدهور هو انخفاض أسعار البترول بشكل مفاجئ ابتداء من أواخر 1979 و أمام هذه الوضعية الصعبة التي يعيشها الاقتصاد الوطني ، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات ضمن المخطط الخماسي ( 1980-1984)من أهمها مشروع إعادة هيكلة المؤسسات حيث عرفت المؤسسات العمومية تغييرا في شكلها التنظيمي بحيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغيير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما: إعادة الهيكلة العضوية و كذا إعادة الهيكلة المالية و سنحاول فيما يلي شرح مضمون كل منها :<sup>(3)</sup>

#### أ- إعادة الهيكلة العضوية :

إن المنطق الذي كان سائدا في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة كان يتمثل في تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم خاضعة لمنطق التسيير المركزي الصادر عن الجهات الوصية العليا ، إلا أن صعوبة

<sup>(1)</sup> يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 14 ، 15 .

<sup>(2)</sup> الفضيل رتيمي : المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية الدراسة النظرية ، بن مرابط للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ،

2009 .

<sup>(3)</sup> يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 25 .

تسيير هذه المؤسسات عجل بظهور أفكار جديدة تدعو إلى ضرورة إعادة هيكلة هذه المؤسسات و تحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم يسهل على المسيريين التحكم فيها و المساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية<sup>(1)</sup> .

#### ب-إعادة الهيكلة المالية :

إن الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو تطهير المؤسسات من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة مع اتخاذ جملة من الإجراءات تلتزم بها المؤسسة بحيث تتضمن تلك الإجراءات ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية ومنه التحكم في إدارة الإنتاج و التسويق و النقل و عليه فإن المؤسسة في ضوء هذه الإجراءات الجديدة تصبح بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية<sup>(2)</sup> .

#### • نتائج إعادة الهيكلة :

من بين النتائج الإيجابية التي تترتب عن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية هو ذلك التأثير الإيجابي المتمثل في تجسيد فكرة التوازن الجهوي ، حيث لم تعد المراكز الصناعية حكرا على المدن الكبرى كما كان سائدا في السابق.

ومع ذلك فإن إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقعا منها أي تحسين المردودية و منه تحقيق الربح بل على العكس من ذلك ظلت تلك المؤسسات تعاني من العجز بسبب ضعف التسيير الراجع إلى غياب الأطارات المؤهلة مما أدى إلى تلف البعض منها<sup>(3)</sup> .

أما على مستوى علاقات العمل فقد شهدت فترة إعادة الهيكلة توترات و اضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية .

والشكل التالي يوضح المفهوم المعايير و الأهداف المنتظرة من هذه العملية<sup>(4)</sup> .

(1) محمد بوهزة : بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " حالة بعض المؤسسات " مجلة العلوم

الإنسانية العدد 1، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، نوفمبر 2001، ص 70.

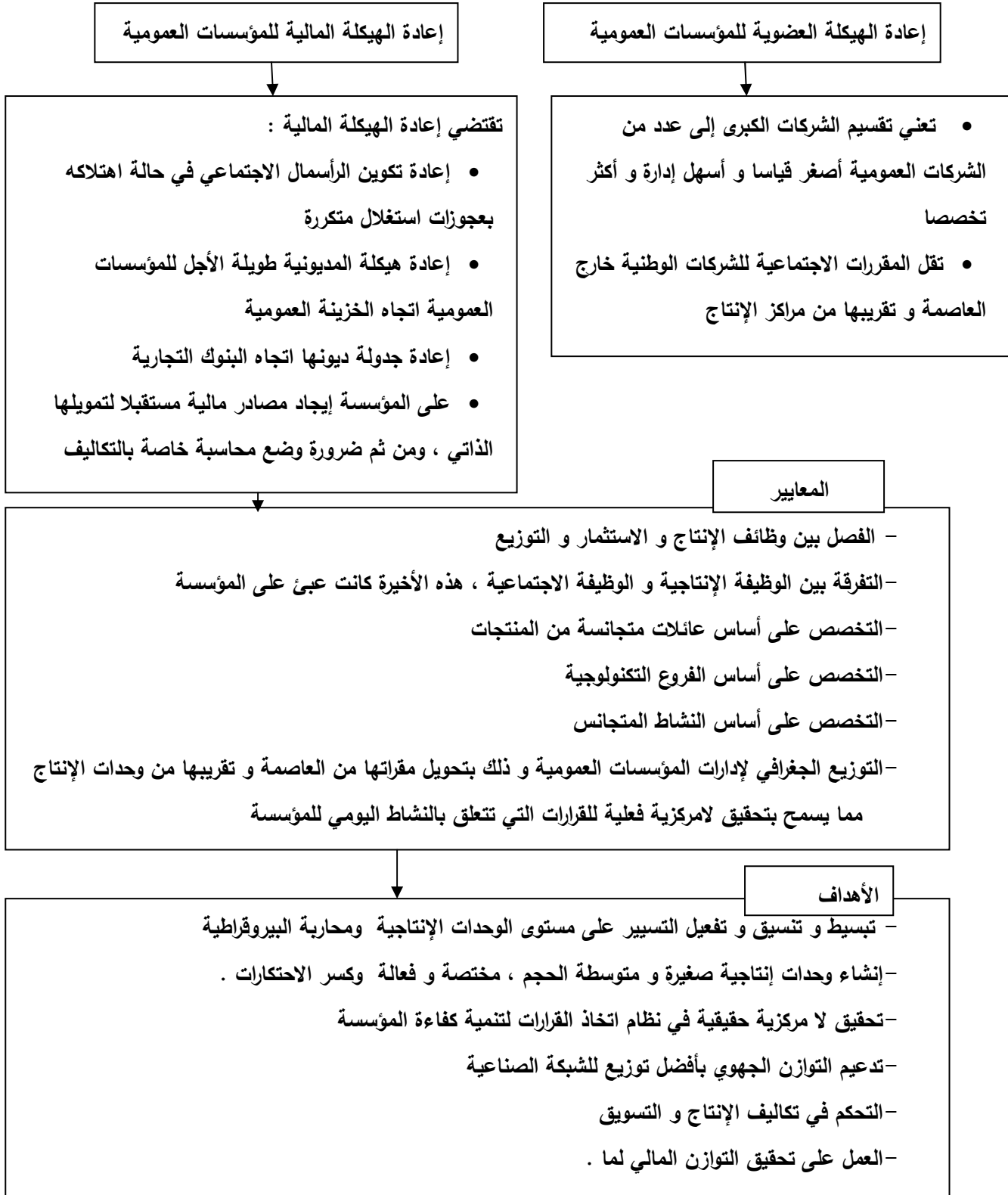
(2) بن عنتر عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص 115.

(3) يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 28.

(4) الطيب داودي ، ماني عبد الحق : تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المفكر ، العدد 3 ، جامعة

محمد خضير ، بسكرة ، ص 140.

الشكل رقم (5) : إعادة هيكلة المؤسسات العمومية في الجزائر



المصدر : عليواش أمين عبد القادر : أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على اقتصاد الوطني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إشراف علي خالفي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 28.

## 5- المؤسسة الجزائرية في ظل استقلالية المؤسسات

بحلول سنة 1988 باشرت الجزائر إصلاحات اقتصادية عرفت باسم استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، هذه الإصلاحات تقوم على مبدأ الفصل بينه حقوق الملكية و التسيير، فالدولة تبقى هي المالك للرأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية، وتفوض هذه الحقوق إلى شركات مالية ( صناديق المساهمة ) المؤسسة لهذا الغرض، بحيث تمتلك هذه الشركات أسهما في رأسمال المؤسسات العمومية، ومنه تصبح المؤسسة ذات أسهم و تختلف بذلك من الوصاية المباشرة .

و الهدف من الاستقلالية هو إعطاء الصفة التجارية للمؤسسة العمومية الاقتصادية و فك قيود الرقابة التي كانت مفروضة عليها بإعطاء حرية أكبر للمسير في اتخاذ القرارات.(1)

## • خصائص مبدأ استقلالية المؤسسات

إن الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة العمومية هو ملك الدولة و يفوض فقط للتسيير لـ :  
صناديق المساهمة المكلفة بتسيير حافظة أسهم المؤسسات العمومية أو إلى مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى.

تصفية المؤسسة العمومية الاقتصادية يشكل وضعية استثنائية في حالة وجود المؤسسة في وضعية العجز الدائم عن توفير السيولة و عدم قدرتها على تسديد التزاماتها و تخضع في ذلك إلى قواعد(2)  
القانون الخاص و تحول ممتلكاتها إما إلى صناديق المساهمة أوي مؤسسة أخرى، أما هياكل التسيير و الإدارة ( الإدارة العامة و مجلس الإدارة) للمؤسسة العمومية الاقتصادية فتأخذ نفس شكل هياكل الشركات التجارية و تمارس صناديق المساهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية مهام الجمعية العامة العادية و الاستثنائية للمساهمة في الشركة التجارية .

(1) ليلي قطاق : إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع و تحديات ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، إشراف قادة أقاسم ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص

51.

(2) المرجع نفسه ، ص 52.



و الشكل الموالي يلخص وضعية المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل مشروع الاستقلالية<sup>(1)</sup>:

شكل رقم (6) : المؤسسة العمومية في ظل مشروع الاستقلالية في الجزائر



المصدر : عليواش أمين عبد القادر: أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، اشراف علي خالفي ، كلية العلوم الاقتصاد و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 34.

(1) ليلي قطاف : مرجع سابق ، ص 53.

## 6- المؤسسة الجزائرية في ظل الخصخصة واقتصاد السوق

تعتبر الخصخصة عن الانتقال التام أو الجزئي للملكية العامة لصالح الخواص أو تمكينهم بموجب عقد من إدارة المؤسسات مع بقائها مملوكة للدولة ، وتعتبر الخصخصة إحدى الدعائم المستعملة للانتقال إلى اقتصاد السوق ، وعلى عمل ترشيد الإنفاق العام و رفع كفاءة المؤسسة و ينظر للخصخصة ، بالإضافة إلى ذلك على أنها وسيلة من وسائل زيادة الديمقراطية الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

أ- أهداف الخصخصة: إن أهداف الخصخصة في القطاع العمومي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف التالية وفقا لمعيارين:

- من وجهة النظر التحليلية : على مستوى الاقتصاد الكلي ، فإن الهدف من الخصخصة يتمثل أساسا في إصلاح و تدعيم أو تحسين ميكانيزمات السوق ، وبالتالي فإن المنافسة تسمح باستخدام أفضل للموارد المتاحة أما على مستوى الاقتصاد الجزئي فإن ذلك يعني تحسين نجاعة المؤسسات ، ومن ثم استرجاع فعاليتها ومرد وديتها المالية و الاقتصادية.

### • من وجهة النظر السياسية و الاقتصادية

- تحديد تدخل الدولة و إيجاد الحلول لمشاكل الميزانية و المديونية.
- تسهيل حركية رأس المال الذي يعد القوى للنظام الرأسمالي .
- تطوير المساهمة الشعبية .
- توفير الغطاء المالي اللازم الذي يسمح بتدعيم المشاركة الشعبية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.<sup>(2)</sup>

### ب- مبادئ الخصخصة :

وهي مذكورة بشكل مفصل في الأمر رقم 95- 22 ، ونلخصها كم ايلي :

- مبدأ الشفافية : يتم الإعلان و التشهير بالمؤسسات العمومية موضوع الخصخصة من أجل ضمان توسيع مشاركة الجمهور و المعنيين بالعملية للاكتتاب في رأسمالها .

<sup>(1)</sup> ياسين العايب : تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2 ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2012 ، ص 66.

<sup>(2)</sup> يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 36.

- مبدأ التدرج : تحدد قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالخصوصية من طرف السلطات الحكومية، حتى تقدم بشكل موضوعي و تسلسلي حسب وضعية كل مؤسسة و أهميتها وفق برنامج محدد مسبقا
- مبدأ التقييم : يتم تقييم عناصر الأصول و السندات المعنية بالخصوصية حسب المناهج المتعارف عليها دوليا مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة التجارية الحقيقية للأصل.
- مبدأ عدم التمييز : أي عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية وبين المتقدمين لحيازة المؤسسة المعروضة للخصوصية .<sup>(1)</sup> وقد تم لها الفرض تأسيس لجنة لمراقبة عمليات الخصوصية .
- و خلاصة القول لقد اتضح في ضوء ما سبق أن التغييرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية قد شملت مختلف الأبعاد التنظيمية مثل أساليب التسيير ، بناء السلطة، أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ،انساق الاتصال،وكذا تغيير حجم القوى العاملة المشاركة في تنظيمات العمل من فترة إلى أخرى حسب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي مر بها و يمر بها المجتمع الجزائري ، فإدخال تلك التغييرات<sup>(2)</sup> كانت استجابة لظروف المجتمع و خصوصيته لكل مرحلة من المراحل التاريخية التي مرت بها تلك المؤسسات .
- إن تلك التغييرات كانت ضرورة حتمية كان القصد منها هو إعادة تكييف وتنظيم المؤسسات الوطنية مع التحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد العالمي .<sup>(3)</sup>

(1) عليواش أمين عبد القادر : مرجع سابق ، ص 67 .

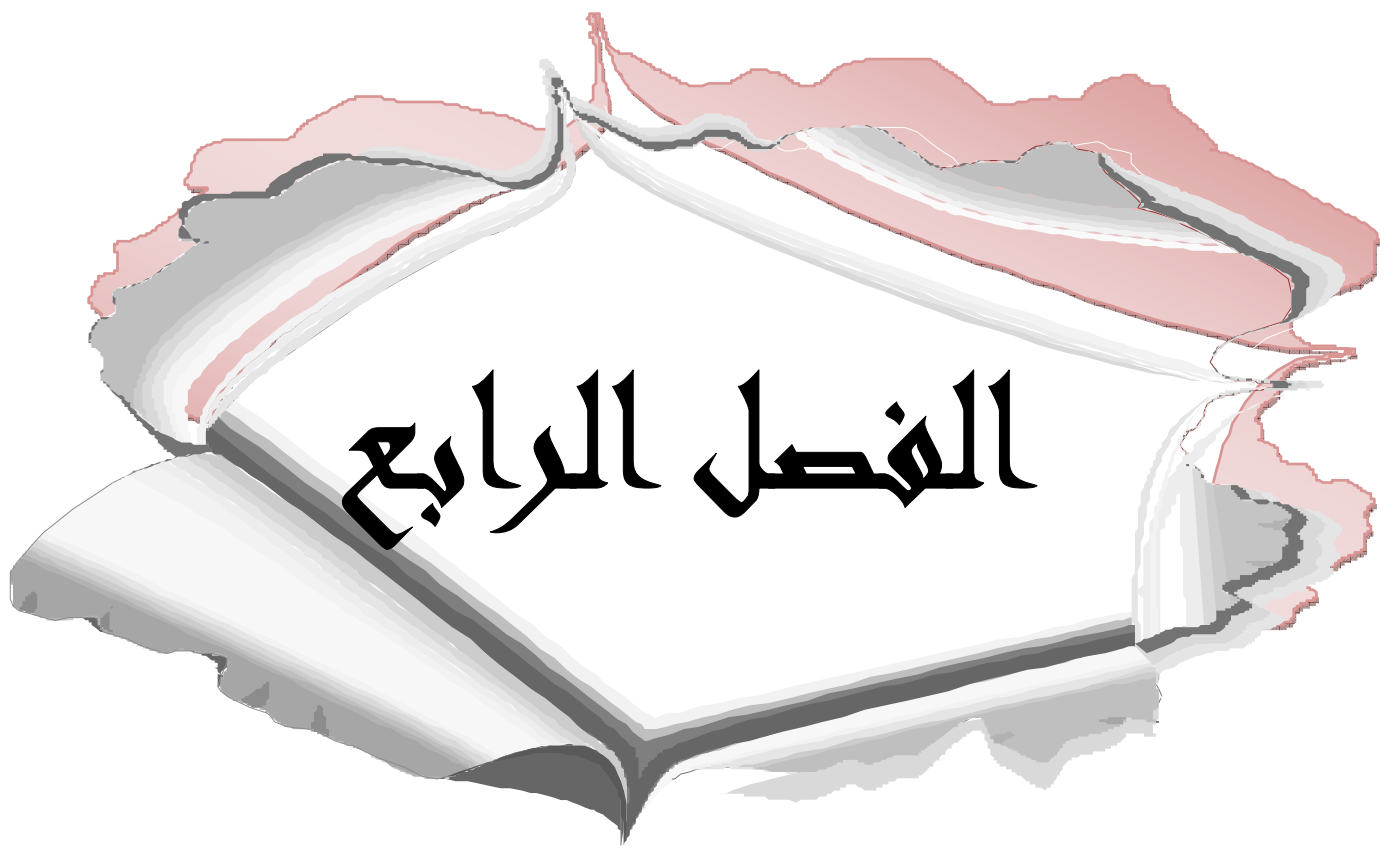
(2) يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 45.

(3) يوسف سعدون : ، مرجع سابق ، ص 45.

## خلاصة الفصل

إن التغيير التنظيمي يهدف إلى تطوير المؤسسة و تحسين أدائها ، و هذا يجعلها تتماشى مع التغييرات التي تحدث و وخاصة أن المحيط المتواجدة فيه يتميز بسرعة التغييرات و مواكبة هذه الأخيرة أمر حتمي لكل منظمة .

ونظرا لأهمية هذا الموضوع فقد خطى باهتمام الباحثين و علماء الإدارة ، وهذا منذ القديم ومن خلال هذا الفصل تم تقديم موجز صغير عن التغيير التنظيمي ، وتم التوصل إلى أن نجاح التغيير التنظيمي يرتبط بالأفراد ومدى اقتناعهم بالتغيير ، وأنه هو الأساس للاستمرار و البقاء و الإزدهار وأنه من الضروري مشاركة جميع الأفراد في عملية التغيير .



# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: فعالية القرارات الإدارية

تمهيد

أولا :ماهية القرارات الإدارية

1-التطور التاريخي للقرارات الإدارية

2-أهمية القرارات الإدارية

3-خصائص القرارات الإدارية

4-شروط القرارات الإدارية

5-أنواع القرارات الإدارية

6-أساليب تحسين القرارات الإدارية

ثانياً:اتخاذ القرارات الإدارية

1-أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

2-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

3-مبادئ اتخاذ القرارات الإدارية

4-مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

5-مشاكل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

-خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية فهي تتغلغل وبصورة مستمرة في النشاط الإداري ، وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، وهي لا تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، ولكنها تنتشر في جميع أرجاء المؤسسة وتمارس على جميع مستوياتها ، وأن أي إداري يتوجب عليه أن يمارسها مادام على رأس عمله ، فهو يتخذ العديد من القرارات يوميا للاضطلاع بمسؤوليته ومهامه .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية القرارات الإدارية، وفي المبحث الثاني تم تناول موضوع اتخاذ القرارات الإدارية .

أولاً : ماهية القرارات الإدارية .

### 1- التطور التاريخي للقرارات الإدارية

عرفت البشرية فنون الإدارة وممارستها منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري مبكراً في تاريخ الإنسانية، حيث كانت العملية هي أساس عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد و الجماعات نحو تحقيق أهداف معينة ،فالكثير من المفاهيم المرتبطة بالقرارات الإدارية كانت نتيجة لتطور تاريخي في الإدارات القديمة والتي يمكن إيجاز بعضها كالتالي :

#### أ/القرارات في الفكر الإداري القديم :

من خلال التركيز على المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية (1)

- **الإدارة المصرية :** تعبر الآثار المصرية القديمة على أهمية التنظيم و الإدارة لدى المصريين القدماء حيث شهدت في الفترة الممتدة ما بين ( 2900 -2475 ق.م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ما يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك .
- كما دلت بعض النصوص التي عثرت عليها مدونة على مقابر الفراعنة على أن سلطات ملوك الفراعنة في الفترة ( 2962-2565 ق.م) كانت مقيدة نوعاً ما ، ويؤكد ذلك ما أورده المؤرخ ديودور (diodor)" لم يكن يستطيع أي ملك أن يقوم بأي عمل عام أو يدين أو يعاقب شخصاً لمجرد نزعة شخصية أو بقصد التشفي و الانتقام لأنه مفيد التصرف وفقاً ما تنص عليه الأنظمة وما تفرضه الأعراف ". ما يدل على أن قرارات الحكام في الإدارة المصرية القديمة كانت تتخذ في إطار من المشروعية و التقاليد و الأعراف. كما عرفت أيضاً في الفترة الممتدة من ( 1587-1320 ق.م ) الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات كالتقارير و الأوامر، التعيين ، التفويض ..الخ ، أما ما ميز فترة (640-323 ق.م) هو تضافر للجهود ما يشبه أشكال المشاركة في ظل مناقشات حادة بين أعضاء المجالس لاتخاذ القرارات بالإضافة إلى أنها استعملت عدة أساليب متقدمة من الإدارة و التخطيط للتحكم في الموارد المالية . حيث تمكن المصريون القدماء من وضع طرق ومقاييس توضح منسوب المياه وكيفيات توزيعه وتخزينه ،إلى جانب المحصول ونوعه ( التنبؤ بالمستقبل )،وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع أساليب الإدارة الحديثة في اتخاذ قرارات التخطيط (2).

(1)أنواف كنعان:اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق،دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان،الأردن،2003،ص21.  
(2)سهام عزي :دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير العمومي ،كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير،جامعة الجزائر3،2012،ص5.



• الإدارة الصينية : لقد عرفت بدورها تقدما في مجال الإدارة حيث كانت على المستوى عال من التنظيم إلى الجانب اهتمامها بالاتصالات الإدارية التي أدركت أهميتها وخاصة في عملية اتخاذ القرار ، فمن بين المفاهيم الإدارية التي عرفتتها و التي ارتبطت باتخاذ القرار : الامتحان الذي يتم التركيز فيه على اكتشاف مهارات الأشخاص على مواجهة المشاكل الإدارية و حلها من خلال معرفة آرائهم اتجاه مبادئ الأخلاق و المشاكل الجارية حاليا .

كما أن علماءها أكدوا على أن النظام الإداري مستوحى من العقائد الاجتماعية و القوانين المرشدة للسلوك الإداري السليم .

وعليه فإن الإدارة الصينية كانت على إدراك تام بأهمية الاتصالات الإدارية و الرقابة إلى جانب اعتمادها على نظام الامتحانات لإدراكها أهمية المهارات و القدرات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات إلى جانب ضرورة المشاركة في كل ما سبق ساهم إلى حد كبير في تطوير مفهوم القرارات و أساليب اتخاذها<sup>(1)</sup>

• الإدارة الرومانية : شهدت الإدارة الرومانية القديمة في الفترة ( 753 - 306 ق .م) الكثير من التطورات ، حيث ظهرت بعض المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات كهيئات المشورة التي كانت تعاون الحكام في ممارسة مهامه ، وتتكون من رؤساء الأسر الأرستقراطية و يعاونه مجلس من خلال تقديم النصح و المشورة لحل مختلف المشاكل و تتجلى بشكل واضح من خلال المفاهيم المتعلقة بالتوظيف ، حيث أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية و العملية

كما طبقت أسلوب الإدارة بالمشاركة للاقتناع بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة إلى جانب اللجان التي كانت تسند إليها المهام الخطيرة ، و التي كانت مكونة من كبار الموظفين ومسئولة عن مرافق المياه و المعابد و الطرق .

كما أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري من وزراء ، يليهم رؤساء الإدارات الذين يشرفون بدورهم على مساعدين أقل رتبة و أصبح شغل الوظائف<sup>(2)</sup> الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور ولا يقوم على معايير أرستقراطية و إنما يقوم على توافر

<sup>(1)</sup>أنواف كنعان :مرجع سابق،ص23-26.

أحمد بوشناق:أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم<sup>(2)</sup>التسيير،الجزائر،2005،ص49.

الخبرة و الثقافة القانونية ، وعلى هذا الأساس تم إدراك أهمية توافر المعرفة القانونية لدى من يشغلون الوظائف القيادية لأن مثل هذه المعرفة تنمي اتجاهات و عادات ذهنية كالتعود على التفكير المنطقي المجرد و القدرة على التخصيص و التعميم و احترام القواعد و التمرن على ربطها بالحقائق عند اتخاذ القرار .

وعليه اهتمت الإدارة الرومانية بديمقراطية الإدارة و تقسيم العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات

• الإدارة العربية : عرفت الإدارة العربية عدة ممارسات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة مختلف المشاكل ففي عهد الرسول صلى الله عليه و سلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية و منظمة ، حيث تم تطبيق الأسلوب الاستشاري فكان يستشير أهل الرأي و البصيرة و تم الاعتماد على أسلوب المشاركة كأسلوب ديمقراطي إلى جانب مفهوم المسؤولية .

فقد عرف عهد الخلفاء الراشدين بدوره كثيرا من المبادئ المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية كمبدأ الشورى و مبدأ تنفيذ القرارات و تقويمها من خلال تفسير و تبرير أهداف القرار لاقتناع الرأي العام بمضمونه ، وكان هناك أيضا الاهتمام بتنمية المعرفة لدى عمالهم و تدريبهم لزيادة مقدرتهم على مواجهة المشاكل و اتخاذ القرارات الصائبة إلى جانب مبدأ تقسيم العمل و التخصيص للمهام و الاعتماد على تفويض بعض الصلاحيات ، وتجلى هذا بشكل واضح في عهد الأمويين حين قام الخلفاء بتفويض الولاية و إعطائهم شبه سلطة مطلقة في ولاياتهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات .

وشهدت الدولة العباسية بدورها تطورات كثيرة في هذا المجال ، حيث أن صعوبة الاتصالات أعطت حق الإشراف التام للولاية ، وعرفت عدة مبادئ من بينها مبدأ التدقيق في القرار من خلال معرفة عواقبه وإيجابياته وفهم المشكلة المعروضة واختيار الوقت المناسب للبحث في الأمور ، إضافة إلى ذلك مبدأ الشورى من خلال الأخذ من أهل الرأي و الخبرة ومبدأ المتابعة لرفع الظلم الذي قد يصيب الأفراد (1).

وبناء على ما سبق قدمت لنا الإدارة العربية الإسلامية من خلال مختلف مراحلها العديد من المفاهيم و الأساليب المتعلقة بالقرارات الإدارية التي تضمن ترشيد القرار من خلال مبدأ الشورى للوصول

(1) أحمد بوشناق : مرجع سابق ، ص 54.

إلى أفضل الحلول إلى جانب ضرورة وضوح ودقة القرارات ومتابعتها و تقويمها من خلال تفسير و تبرير مضمونها و الاعتماد على التدريب كذلك .<sup>(1)</sup>

#### ب/ اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث :

إن عملية اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث ، تبرز من خلال جملة من النظريات المختلفة

- **القرارات الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية :** تركز النظريات الكلاسيكية على المعيارية ، أي أن اتخاذ القرار هو عملية فكرية عقلانية يتم خلالها الاختيار بين عدد البدائل ، أي أن الفرد يملك كامل القدرة الترشيديّة للاختيار الأحسن ، وكامل المعلومات و بالتالي النموذج هنا يعتبر حالة مثالية تسم بالشمولية و التعميمية و الديمومة .<sup>(2)</sup>

- **القرارات الإدارية في ظل النظريات السلوكية :** ظهرت المدارس السلوكية في الفترة الممتدة بين 1930-1950 ، وقامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار، حيث ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري ،ومن بين رواد المدرسة السلوكية الذين ساهموا في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة في اتخاذ القرارات **هاريت سايمون ( H.SIMON )** الذي اهتم بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية و الذي يعتبر العملية المرتبطة به مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة .

وأوضح أن القرار الإداري ليس رشيدا بصفة تامة ولكن جعله واقعا وبسيطا ، حيث يرى ضرورة الاكتفاء بالحلول المرضية بدل الحلول المثالية، كما ظهرت مساهمة **ماري فولت ( M.FOLLET )** في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لقانون الموقف و الذي مفاده أن متخذ القرار يستمد قراره من ظروف الموقف الذي يواجهه و ليس من شخص، ما يجعل المرؤوسين يقومون بالتنفيذ من خلال معرفة هذه الظروف<sup>(3)</sup> .

<sup>(1)</sup> أحمد بوشناق : مرجع سابق ، ص 56.

<sup>(2)</sup> عاصم محمد حسين الأعرجي : اتخاذ القرارات في الإطارين التطبيقي و التنظيري ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد 2 ، ديسمبر 1994 ، ص 94.

<sup>(3)</sup> نواف كنعان : مرجع سابق ، ص 63.

ج- المدارس الحديثة و المعاصرة :

وهي تتمثل في النظرية الكمية التي تنطوي على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية ومنه يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها ومنه فإن عملية اتخاذ القرارات تميزت بجملة من الصفات يمكن إجمالها في النقاط الآتية (1):

- **عملية قابلة للتشديد :** القرار الإداري هو محور العملية الإدارية وجوهرها وسلامته ترجع إلى مدى رشده .
- **عملية تمتد في الماضي و المستقبل :** كون القرار الإداري هو امتداد و استمرار القرارات أخرى سبق اتخاذها ، ما يجعلها مرتبطة فيما بينها ، كما أن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل .
- **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة :** تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها تتاح جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلب هذه المراحل من إعداد و تحضير و جمع معلومات وتحليلها و تنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة .
- **عملية تتسم بالعمومية و الشمول :** كون القرارات و أسس و أساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المؤسسات الإدارية و يظهر الشمول في ضرورة توفير القدرة على اتخاذ القرارات لدى صانعه (2).
- **عملية ديناميكية مستمرة :** تبرز هذه الصفة من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة أخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار .
- **عملية معقدة تتسم بالبطء أحيانا :** تعود هذه الصفة إلى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار ، منها النابعة من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار ، كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تتسم بالبطء أحيانا لكونها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار نتيجة لتعقيد المشكلة أحيانا، أو

(1) سهام عزي : مرجع سابق ، ص 13.

(2) المرجع نفسه ، ص 14.

سبب ما يتطلبه حلما من جمع للبيانات و تحليلها ، أو سبب تردد متخذ القرار و إجماعه عن اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>

## 2: أهمية القرارات الإدارية

يقول سايمون ( H.SIMON ) أن اتخاذ القرار هو " جوهر العملية الإدارية"<sup>(2)</sup> لما لدوره في وظيفة التخطيط التنظيم ، التوجيه و الرقابة كون هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة و تتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين هما :

أ- مستوى وظائف الإدارة : القرار الإداري وظيفة من وظائف الإدارة الأساسيين و المركزية ، و الإدارة ماهي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، التي تتصرف إلى مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة جمع المعلومات معالجة المعلومات ، إنتاج معلومات جديدة ، التخطيط ، التنظيم القيادة و التوجيه ، الرقابة .

ب- مستوى وظائف المؤسسة : بالإضافة للدور الجوهري لاتخاذ القرار في قلب العملية الإدارية ، فذلك بالنسب للمؤسسة ، فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها ، كون أن تنفيذ وظائف الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية و المحاسبة ، إدارة البحث و التطوير وغيرها بتوقف على اتخاذ القرار .

وتتضح أهمية القرار بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في :

- تجسيد الأهداف و تنفيذ السياسات و الإستراتيجيات العامة بصورة عملية وموضوعية .
- التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها و الخارجية مثل : المدراء المستشارين ، العملاء ، الموردون ، العاملين .... الخ<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> سهام عزي : مرجع سابق ، ص 15.

<sup>(2)</sup> فهد بن ناصر الصفيان : علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ، مذكرة لنيل درجة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2003 ، ص 49.

<sup>(3)</sup> عابدي محمد السعيد : محاضرات نظرية القرارات - الجانب النظري ، تدقيق ومراقبة التسيير ، السنة الأولى ماستر ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014-2015.

- تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل عملية و تكنولوجيا متعددة .
- تقييم أداء القادة و المديرين و الإداريين في القيام بمختلف الأنشطة و المهام المطلوب إنجازها<sup>(1)</sup>.

### 3: خصائص القرارات الإدارية

في إطار تصنيف القرارات الإدارية و تحديد خصائصها فلقد قدم أنسوف " ANSOFF الاقتراح التالي لتصنيف القرارات

أ- **القرارات الإستراتيجية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا** : تتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها مثل : قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة و السوق ، قرارات اختيار توقيت أزمة البدء في التوسع غير المتكرر .

ب- **القرارات التنظيمية أو الإدارية** : وهي القرارات التي تتصف بالتردد إذا قورنت بالسابقة ، وتصدر عن الإدارة الوسطى ، من أمثلتها القرارات التنظيمية المرتبطة يتدفق المعلومات و تحديد الحريات و الصلاحيات المخولة للأفراد وكذلك المسؤولين .

ج- **القرارات التشغيلية** : وتتصف هذه القرارات بدرجة عالية من المركزية وبالتكرار، أي أنها مبرمجة ومن أمثلة هذه القرارات توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية و تشغيل الموارد أساليب الإشراف و الرقابة على العمليات<sup>(2)</sup>.

وهناك أيضا مجموعة من الخصائص يتصف بها القرار الإداري تملئها ظروف اتخاذه و آلية صنعه و أهدافه و مجاله ، نوجزها فيما يلي :

- يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع برمته و تأخذ أثار تنفيذه صبغة اجتماعية .

(1) عابدي محمد السعيد : مرجع سابق

(2) كاسر نصره منصور : الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 28 - 29 .

- إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما هو في الحقيقة امتداد واستمرار القرارات أخرى سبق واتخاذها أفراد أو جهات أخرى.
- أن القرار الإداري عمل مستقبلي يمضي أن أثاره تتصرف دوماً إلى المستقبل<sup>(1)</sup>.

#### 4: شروط القرارات الإدارية

للقرارات الإدارية مجموعة من الشروط وهي :

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين و يكفي حتى تكون بصدد اتخاذ القرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى و أن يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما .
- أن يختار الشخص و بإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات التي تكون مقصودة و شعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية<sup>(2)</sup> .
- القرار الممكن اقتصادياً يمضي توفير المدخلات ( الموارد ) الممكنة اقتصادياً.
- القرار الأفضل ( أقصى عائد و أقل تكلفة ) من ضمن القرارات الممكنة اقتصادياً .
- القرار الممكن تنظيمياً و عملياً ، أي القابلية للتطبيق العملي<sup>(3)</sup> .

#### 5: أنواع القرارات الإدارية

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة يمكن تقسيم القرار إلى أنواع تبعا لعدة معايير يمكن أن نعرض بعضها على النحو التالي :

- أ- من حيث مدى القرار وعموميته : وهناك نوعان من القرارات .
  - القرار التنظيمي : وهو الذي يتضمن قواعد عامة.
  - القرار الفردي : وهو الذي يخاطب فردا بذاته<sup>(4)</sup>.
- ب- من حيث الوظائف الأساسية بالمنظمة : تقسيم القرارات تبعا للوظائف الأساسية إلى :

(1) شمس الدين عبد الله شمس الدين : مرجع سابق ، ص 5.

(2) علي حجاجبة : اتخاذ القرارات الإدارية ، دار فنديل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 23.

(3) فريد النجار : إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 268.

(4) زيد منير عوي ، سامي محمد هشام حريز : مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 78.

- قرارات متعلقة بالعنصر البشري.
- قرارات تتعلق بالإنتاج .
- قرارات تتعلق بالتمويل
- قرارات تتعلق بالمبيعات (1)

### 3- تصنيف كونتز KOONTZ وزملائه : قسمها إلى نوعين هما :

القرارات المبرمجة و القرارات غير مبرمجة: فالقرارات المبرمجة تشير إلى القرارات المخططة سلفا و التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية<sup>(2)</sup> ، أما بالنسبة للقرارات غير مبرمجة فهي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير محددة أو غير مألوفة مثل القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا<sup>(3)</sup>.

### 3- القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية :

الأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة ، وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي ، ولسهولة فهم القرار و تفسيره ، وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التفسير ، أما القرارات الشفوية فهي القرارات غير المكتوبة وهذا لا يعني القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة ، ولكنها أيضا تعتبر قرارات سليمة و لها أثارها<sup>(4)</sup>. وتنقسم القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي سيبنى عليها القرار إلى ما يلي :

- **القرارات في حالة التأكد** : توجد هذه الحالة عندما يعرف متخذ القرار بالضبط النتائج التي ستوفر من تطبيق البديل الذي تم اختياره ، حيث يكون لديه معلومات كاملة عن القرار .
- **القرارات في حالة عدم التأكد** : توجد حالة عدم التأكد عندما يكون لدى صانع القرارات أي فكرة عن نتائج تنفيذ القرارات و قد أطلق على هذه القرارات هذا الاسم لأن احتمال حدوثه في الحالات الطبيعية غير معروفة ، حيث تتوفر لدى متخذ القرارات معلومات قليلة و ليست كافية و لاتخاذ قرار رشيد لابد

(1) جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، ص 140.

(2) michel marche : management strategique. Les editions de l'adeg p.211

(3) عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف : أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر ، د ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 143.

(4) جابر عوض ، أبو الحسن عبد الموجود : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 143.



من استخدام معايير إحصائية مثل معيار التفاؤل أو معيار التشاؤم أو معيار الندم وغير ذلك من المعايير.<sup>(1)</sup>

- **القرارات في حالة المخاطرة :** في هذه الحالة تتوفر معلومات كافية لصناعي القرارات عن نتائج كل بديل مما يمكنهم من تقدير كم هو احتمال النتائج إذ تم تنفيذ القرار ، أي أن نتائج البديل ، تكون معروفة بعض الشيء و القرار في هذه الحالة يقع بين التأكد و حالة شبه التأكد

#### 6: أساليب تحسين القرارات الإدارية

تشمل أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي :

- فهم المشكلة الإدارية على نحو تام مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.
- إشراك العاملين في عملية صنع القرار مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار و دعمهم له وعدم معارضته
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية و الروتينية إلى مدراء الدوائر و الأقسام مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة و الحساسة .
- متابعة التغييرات و التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية و الخارجية .
- تجنب العواطف و الأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار مما يزيد من موضوعيته<sup>(2)</sup>.
- إيجاد الحلول ( القرارات ) الإبداعية و المبتكرة للمشكلات .
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات ( إمكانية تعديل القرار المتخذ ) .
- إيجاد نظام معلومات إداري محسوب يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحية .
- الإفادة من أخطاء الماضي و عدم الوقوع فيها ثانية .
- التروي في اتخاذ القرارات و عدم الاستعجال فيها إلا في الحالات الطارئة .
- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له فهم ليسوا آلات تدار حسب الرغبة .

<sup>(1)</sup> موسى قاسم القريوتي ، علي خضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار تسنيم للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 98-99.

<sup>(2)</sup> رحى مصطفى عليان : مبادئ الإدارة ( وظائف المدير ) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص

ثانيا: اتخاذ القرارات الإدارية

### 1: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس و يعتبر الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات أهم عنصر في عمل و حياة المنظمات وهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء و النمو و الازدهار، و تأسيسا لما سبق تتضح بصورة جلية أهمية القرارات الصائبة السليمة الرشيدة فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثير على وضعه الوظيفي و تقدمه ، وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المنظمات و توسعها ، وقد أصبح أساس الحكم على الإداري الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة .

ترتبط كفاءة المنظمة وفعاليتها بكفاءة و سلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة<sup>(1)</sup>.

- تعتبر بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات ، ونقطة الانطلاق نحو انجاز الأهداف و النجاح فيها (2)

### 2: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

هناك عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية اتخاذ القرار وهي :

- أ- **العوامل البيئية الخارجية** : وهي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار بشكل غير مباشر .
- **العوامل الاقتصادية** : وهي العوامل المتعلقة بالركود الاقتصادي و الرخاء الاقتصادي و الكساد الاقتصادي و مدى دعم الحكومة لنواحي الاقتصاد ، وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منعتها الحكومة للقطاع العام و الخاص<sup>(3)</sup> .

(1) شفيق حداد و آخرون : أساسيات الإدارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ط1 ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 139.

(2) إسماعيل مناصرية : دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير و العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، ص 3.

(3) علي حسين علي : نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، دط ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 25.

- العوامل السياسية و التنظيمية : وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح و القوانين التي تحكم هذه الدولة و علاقتها بالدول المجاورة<sup>(1)</sup>.
- العوامل الثقافية : وهي المتعلقة باللغة و الدين و الحضارة ومستويات المعيشة في هذا البلد .
- العوامل التكنولوجية : وهي المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة .
- ب-العوامل البيئية الداخلية : وهذه العوامل هي التي تؤثر في اتخاذ القرار بشكل مباشر وهي :
  - حجم المنظمة
  - القوانين و اللوائح في هذه المنظمة
  - الموارد المالية و البشرية للمنظمة العلاقة ما بين مدراء الأقسام أو الإدارات .<sup>(2)</sup>
- ج-تأثير متخذ القرار نفسه : وهذه العوامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان و غير مباشرة في نواحي أخرى ، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباط شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل نجد :<sup>(3)</sup>
  - العوامل السيكولوجية الداخلية : أعطى هيربرت سايمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية و أثرها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية و جعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات مثل الشخصية و الدوافع و الإدراك و المواقف و الاتجاهات<sup>(4)</sup> .
- العوامل المؤثرة في متخذ القرارات : مثل الجماعات و العائلة و القيم و العادات ....إلخ
- د-تأثر حالات القرار : وهي الظروف البيئية المحيطة بالقرار و قد قسمت البيئة المحيطة بالقرار إلى أربع أنواع وهي :
- البيئة البسيطة المستقرة : وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة و غير متغيرة و كذلك قليلة .

(1) علي شريف ، أحمد ماهر : اقتصاديات الإدارة ، الدار الجامعية للنشر ، دط ، الإسكندرية ، مصر ، 1987 ، ص 14.

(2) علي حسين علي : مرجع سابق ، ص 26.

(3) المرجع نفسه ، ص 27.

(4) خلاصي مراد : اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل ، مذكرة لنيل الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص

- البيئة البسيطة المتغيرة : وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليل و كذلك بسيطة و لكنها تتغير من فترة إلى أخرى و كذلك القرار هنا يتغير من حالة تأكد أي الوضوح إلى حالة عدم الوضوح و هو عدم التأكد .
- البيئة المعقدة المستقرة : وهنا العوامل البيئية كثيرة و لكنها بسيطة و لا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما (1) واضحة ولكن هناك بعض المخاطر و خاصة لكثرة العوامل البيئية و عدم التأكد من المعلومات.
- البيئة غير المعقدة المتغيرة : وفي مثل هذه الحالة البيئة فإن العوامل البيئية صعبة و غير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى ، وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد (2).

### 3: مبادئ اتخاذ القرارات الإدارية

- إن المنظمات الإدارية و على اختلاف مستوياتها و اختلاف قياداتها و أهميتها كلما يعتمد في الأخير على اتخاذ القرارات ومن هنا وجدت المبادئ التي تتحكم باتخاذ القرارات وهي :
- مبدأ اتخاذ القرار : وهو مجهود الأفراد و تصرفاتهم بعد الاختيار.
  - مبدأ تغلغل القرارات : وهي عملية مستمرة تغلغل في كل أوجه النشاط الإنساني ومنها النشاط الإنساني و الفني .
  - مبدأ التفكير المركب : وهو التفكير المنطقي الإبتكاري و الذي يساهم في الوصول إلى المستويات العليا من القرارات .
  - مبدأ التفكير المنطقي : فلكي يكون القرار منطقياً لابد أن يعتمد على التفكير و التخطيط المنطقي بعيداً عن كل الأخطاء و التناقضات .
  - مبدأ الانفتاح الفكري : للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار ومن مختلف المستويات الحلقات الفكرية .
  - مبدأ الحقائق : فالحقائق هي مادة وجوهر صاحب القرار (3).

### 4: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية :

(1) علي حسين علي : مرجع سابق ، ص 28.

(2) المرجع نفسه، ص 28.

(3) عبد العزيز بن حبتور : أصول ومبادئ الإدارة العامة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 198.

رغم اتفاق رجال الفكر الإداري على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل أو خطوات معينة ، إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل بينهم حول هذه المراحل سواء كان من حيث عدد هذه المراحل ، أو من حيث ما تتضمنه كل مرحلة منها .

أوضح هيربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الثلاث الآتية :

أ- مرحلة البحث و الاستطلاع: ومنها اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ قرار معين

ب-مرحلة التصميم : وفيما يتم البحث عن بدائل مختلفة محتملة العمل

ج-مرحلة الاختيار: و فيما يتم اختيار بديل من بين البدائل المختلفة.(1)

وهناك تقسيم آخر لمراحل اتخاذ القرار الذي اتفق عليها أغلب المفكرين الإداريين نوجزها فيما يلي

أ- تحديد المشكلة و تعريفها : وهي المرحلة التي تتضمن تحديد طبيعة المشكلة و تشخيصها لضمان التعريف عليها .

ب-جمع المعلومات : وتهتم بالتركيز على جمع أكبر قدر من المعلومات بصدد المشكلة التي تواجهه متخذ القرار ، وتحليلها بهدف تكوين تصورات شاملة في أسبابها و كيف يمكن مواجهتها .

ج- توليد الحلول الممكنة و تقييمها : وتتضمن خطوات البحث عن البدائل و الحلول المتاحة و الممكنة للمشكلة المطروحة ومن ثم تقييم(2) هذه البدائل ، تحديد ايجابياتها و سلبياتها ، ومدى توفر القدرة على تنفيذ كل منها و النتائج المتوقعة لكل بديل .

د- اختيار البدائل الأفضل : وهي المرحلة التي يتم من خلالها اتخاذ القرار في ضوء نتائج

المقارنة بين البدائل لاختيار البديل الذي يعتقد أنه الأفضل و الأنسب في تقديم الحلول للمشكلة أو الموضوع قيد الدراسة و البحث .

هـ-التنفيذ و التقييم : وهي المرحلة الأخيرة التي تتضمن التطبيق الفعلي للبديل الذي تم اختياره ،

كما أن التنفيذ و تقييم مدى فعالية القرار المنفذ قد تمثل البداية لمرحلة جديدة يتم فيها اللجوء إلى

(1) جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود : مرجع سابق ، ص 148.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، د ط ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 198

اختيار بديل آخر من بين البدائل المتاحة في حالة عدم تحقيق الهدف المطلوب .<sup>(1)</sup>

#### 5- مشاكل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

إن أهم معايير تحديد المشاكل التي تشوب عملية اتخاذ القرار الإداري هو تقسيمها إلى نوعين :

- أ- **المشاكل الداخلية** : يقصد بالمشاكل الداخلية التي تعترض صنع القرارات الإدارية كل المعوقات المادية و المعنوية و البشرية التابعة عن التنظيم الإداري و الوظيفي أو عن ممارسة الموارد البشرية لوظائفها و أهم أوجه ومظاهر تلك المشاكل تكمن في :
  - **مركزية سلطة القرار** : تلك الصفة التي تفقد القرار سرعة استجابته للظروف و المشاكل التي استوجبت صدورها في الوقت الذي كان يمكن تفويض السلطات أو توزيع الصلاحيات لمجابهة هذا العيب و نتائجه .<sup>(2)</sup>
  - **تردد سلطة القرار** : تعني بذلك السلبية الناتجة من مخاوف متخذي القرار من إصداره بسبب عدم التأكد من قدرتهم على الحسم ومن احتمالات الفشل ، فيعمدون إلى التهرب من مسؤولية صنع القرار و الامتناع عن ذلك .
  - **عدم الأهلية لاتخاذ القرار** : يؤشر هذا إلى الافتقار إلى صلاحية متخذ القرار على تحديد متطلبات ذلك من البيانات و المعلومات أو عدم قدرته على تحليلها و استثمارها في حال وجودها و توفيرها ، أو ضعف المستوى في اختيار البديل الأمثل .
  - **عدم ترشيد القرار** : يعبر هذا النوع من المشاكل عن الهدر أو الإفراط في الجهود و الوقت و الموارد المستخدمة في صنع القرار من دون عوائد مقابلة مستحقة ، أي تحميل المنطقة أعباء إضافية هي في غنى عنها و لا قدرة لها على تحملها و غير مناسبة .<sup>(3)</sup>
- ب- **المشاكل الخارجية** : تعكس هذه المشاكل المؤشرات الخارجية على المؤسسة و العاملين فيها ، أي ما نسميه تأثيرات المحيط الخارجي للمنظمة قبل ، خلال أو بعد صدور القرارات الإدارية أهم أشكالها :

<sup>(1)</sup> علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط4، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 105.

<sup>(2)</sup> موسى خليل : الإدارة المعاصرة ( المبادئ، الوظائف ،الممارسة )، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 215.

<sup>(3)</sup> المرجع نفسه ، ص 215.

- ندرة أو عدم توفر البيانات و المعلومات : قد تكون من الصعوبة بمكان الحصول على المعلومات و المستندات و المؤشرات اللازمة لإصدار القرارات من مصادرها الصحيحة ، إما لسيرتها أو لعدم إمكانية الإطلاع عليها أو عدم تصريح الحصول عليها لأسباب قانونية أو عملية أو فنية .
  - الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية : واتجاهاتها المختلفة و انعكاساتها المحتملة على صنع القرار .
  - ردود فعل المؤسسات المنافسة و ما تتخذه من قرارات مقابلة أو مضادة .
  - أصداء الرأي العام في علاقة المؤسسة مع الغير من جمهور ومستهلكين و عملاء و غيرهم.
- و بصورة عامة إن وجود هذه المشاكل الخارجية ، لا يعني عدم اتخاذ القرارات الإدارية الضرورية لحياة و أهداف المؤسسة، إنما من واجب صانعي القرارات أخذها بشكل مؤكد بعين الاعتبار و حسابها بدقة وموضوعية .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> موسى خليل : مرجع سابق ، ص 216.

خلاصة الفصل:

نستخلص في هذا الفصل أن القرارات الإدارية من أهم العناصر الأساسية في التنظيم ، لأن باقي عناصره تعتمد عليه ، و في كل الحالات ، ويرتكز الاهتمام الأكبر للقرارات الإدارية باعتبارها المحرك الرئيسي للتنظيم ، كما تتضح أنها عملية مهيكلية تضطر المؤسسة للإعداد لها ، لذلك وجب الاهتمام بها أكثر داخل المؤسسة ، وهنا يمكن القول أن القرارات الإدارية داخل المؤسسة هي أحد الأسس التي يرتكز عليها البناء التنظيمي ، فهو من مقومات النشاط التعاوني ، كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة.





**الباب الثاني:**

**الجانب الميداني**



# الفصل الخامس

# الفصل الخامس:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

-تمهيد

أولاً:مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً:عينة الدراسة

ثالثاً:المنهج المستخدم

رابعاً:أساليب التحليل

1-التحليل الكيفي

2-التحليل الكمي

خامساً:أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-الاستمارة

4-الوثائق و السجلات

-خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث السوسيولوجي، وذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه ، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع ، إضافة إلى أن هذا النوع من الدراسة يدعم الجانب النظري ، حيث يسمح للباحث باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية حتى يتمكن من استخلاص النتائج ، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مجال الدراسة ، الفرضيات ، المنهج المستخدم ، وعينة الدراسة و كذا أسلوب التحليل ، وأخيرا أدوات جمع البيانات

أولاً: مجال الدراسة:

1-المجال المكاني:ينحصر المجال المكاني لهذه الدراسة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل-

تقع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل - على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر و الطريق الوطني رقم 43 يحدها من الشرق ميناء جن جن كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 60هكتار 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية و ورشات الإنتاج و العمل و حظيرة السيارات و محطة تحلية مياه البحر و كذا المطعم ، والباقي عبارة عن مساحة تضم حظيرة للعتاد القديم و طرق داخلية تربط أجزاء المحطة .

أ/ نبذة تاريخية عن الشركة:

قبل التطرق إلى تعريف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -جيجل- إرتأينا إلى تقديم لمحة عن الشركة الأم و هي عبارة عن" مجمع سونالغاز " ، فحسب المرسوم رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر عن الجريدة الرسمية في 1أوت 1969 أنشأ المجمع الوطني للكهرباء و الغاز (سونلغاز) محل كهرباء و غاز الجزائر (EGA) المنشأة عام 1947 والتي حلت حسب نفس المرسوم.

ولقد حدد لها المرسوم مهمة أساسية تتمثل في الإدماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد.

إن احتكار إنتاج ، نقل، توزيع،استرداد و تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونالغاز قد عزز من مكانة الشركة ، حيث وجدت نفسها محتكرة لسوق الغاز الطبيعي داخل الوطن و في سنة 1983 تم إعادة هيكله سونالغاز كمايلي:

-كهريف: أشغال الكهربية

- كهركيب: تركيب البنى التحتية و المنشآت الكهربائية

-قناغاز: إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز

- إنرغا: أشغال الهندسة المدنية

-AMC:صناعة العدادات و آلات القياس

و في سنة 1991 سونلغاز تغير من طبيعتها القانونية لتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حسب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 لسنة 1991.

وفي سنة 1995 صدر القرار التنفيذي رقم 95-280 ليوم 17 سبتمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز (EPIC) مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري

-سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة .

-سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية و تتمتع بالاستقلال المالي

-سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة و تعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين و نفس القرار يحدد في مادته (6) مهام سونلغاز :

\* تأمين الإنتاج ، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية

\*تأمين التوزيع العمومي للغاز

مع المحافظة على شروط الجودة و الأمن بأقل الأسعار و هذا في إطار مهامها للخدمات العامة

ومن خلال المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 سونلغاز تصبح ذات أسهم SPA

يعود تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل- إلى سنة 1984 حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية (techno promoexport) المخصصة في نفس المجال و قد بدأت هذه الأخيرة الأشغال و التعمير في أبريل 1986 ، حيث تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988، و بدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل في جوان 1992 ثم تبعتها المجموعة الثانية في جوان 1993 و في و في مارس 1994 تم استلام الشركة و بدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة حيث قدرت تكلفة إنشائها 3.175.000.000 دج منها 48% تم تمويلها بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة 630 ميغاواط، وهي خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة و تنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء انطلاقا من تحلية مياه البحر أو باستعمال الغاز الطبيعي و قد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة تطور مستمرا منذ نشأتها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية ، وتبرز الأهمية الاقتصادية للشركة من خلال مساهماته في تمويل الخزينة العمومية

بالعملة الصعبة و الوطنية ، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد في مختلف مستوياتها الإدارية و التنفيذية كما تبرز أهميتها أكثر من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحاضر كما تعتبر فضاء لتكوين و التريصات التطبيقية للطلبة الجامعيين و مختلف معاهد التكوين المهني و التمهيين و تشغل الشركة 303 عامل

#### ب-تحليل الهيكل التنظيمي:

سنحاول فيما يلي شرح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل بنوع من التفصيل

**\*المديرية العامة:** و تشمل كل من المدير ، الأمانة العامة موزعة الهاتف ، و نائب المدير

**\* المدير:** بصفته مدير تنفيذيا يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة، كما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية و الإدارية و المالية للشركة ، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة

**\* الأمانة العامة:** تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة و هي تحتفظ بكل نسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضرات الاجتماع و تحرير الإستدعاءات الخاصة بها

**\* نائب المدير :** إن أول مهمة يقوم بها توكي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير ، كما يقوم بمساعدة في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة و هو المشرف المباشر عن مصلحتي الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال.

**\*موزعة الهاتف:** لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق و تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة و مختلف المصالح و ورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة الاتصال بغيره من خلال بث نداء عبر الهاتف الداخلي (interphone)

**\*مصلحة الاستغلال :** تختص هذه المصلحة بإدارة و مراقبة منشأة الإنتاج و الإشراف عليها ، وكذا تحضير برامج التجارب و التحليل و مراقبة التجهيزات لتحسين أدائها و كذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية و تحليل الإختلالات و إعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.

\***مصلحة الصيانة:** تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنجاز و الدراسات في مجال الصيانة و التنسيق بين هذه الأنشطة ، وإعداد البرامج السنوية للأشغال و تحضير الأشغال الكبرى للإشراف عليها

\***مصلحة الموارد البشرية:** وهي المصلحة المعنية بإعداد تقارير شهرية فصلية و سنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة و تقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل و معالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة و هي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين و إعداد الأجور الخاصة بالعمال، كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للشركة على فرع مكلف بالدراسات.

كما يشمل الهيكل التنظيمي لشركة الجزائر لإنتاج الكهرباء بجيجل عدة فروع إدارية أخرى هي:

-**فرع المحاسبة و مراقبة التسيير:** ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة و بالتالي فهو أمين سرها و استلام الفواتير من وحدة التموين و فحصها، وتلخيصها و كذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل و مصاريف الشركة و متابعة وضعيتها المالية.

-**فرع التموين و المخزون و القروض :** يختص هذا الفرع بتموين الشركة بجميع المستلزمات الضرورية لمختلف نشاطاتها (الأدوات، المكتبة ، قطع الغيار) وتقديم طلبات الشراء في الداخل و الخارج كما تحتفظ بالملفات الخاصة بالموردين و متابعة الطلبات حتى تحقيقها و إبرام العقود مع المتعاملين الوطنيين و الأجانب

-**فرع الوسائل:** ويختص هذا النوع بتسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.

-**هيئة الإعلام الآلي :** تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام و القيام بعمليات البرمجة المختلفة كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح و الفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها .

-**فرع الوقاية والأمن:** ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن و سلامة العمل و حماية تجهيزات الشركة من التلف وكذا السهر على تجنب حوادث العمل و الوقاية منها.



2- **المجال البشري** : و هو المجال الذي يتكون من جملة أفراد أو عدة جماعات و في بعض الأحيان يتكون مجتمع البحث من عدة مصانع أو مزارع أو وحدات اجتماعية و يتوقف ذلك على المشكلة موضوع الدراسة<sup>(1)</sup>

و يتمثل في دراستنا في عدد الأفراد العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل- التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية.

حيث عدد عمالها 303 عامل موزعين على النحو التالي:

الفئات المهنية	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	70	23.10%
أعوان تحكم	167	55.12%
أعوان تنفيذ	66	21.78%
المجموع	303	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

3- **المجال الزمني**: وهو ذلك الوقت الذي يستغرقه إعداد البحث مع تخصيص فترات زمنية محددة يشار إليها لانتهاؤها من كل مرحلة و كل خطوة أساسية من خطواته مع وضعنا في الاعتبار القيود الزمنية و المصاعب التي تحد أو تعرقل من تنفيذ مختلف الخطوات<sup>(2)</sup>

حيث بدأنا هذه الدراسة بالجانب النظري من خلال جمع المعلومات التي يدور حولها الموضوع.

وبعد ذلك قمنا بإجراء الجانب الميداني للدراسة و التي كانت على مراحل إذ كان أول اتصال لنا بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -جيجل- يوم 2016/2/11 بهدف أخذ الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية وذلك من خلال إمضاء الاتفاقية التي تم إبرامها بين الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- جيجل- و جامعة جيجل ،كما قمنا بإجراء دراسة استطلاعية في نفس اليوم.

وفي 2016/4/10 قمنا بإجراء مقابلة حول موضوع الدراسة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

(1) محمد شفيق:البحث العلمي (الأسس- الإعداد) المكتب الجامعي، ط، دب ن،2008، ص 203.

(2) نفس المرجع،ص204.

و في 2016/4/13 قمنا بأخذ بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي ، عدد العمال الإجمالي، نشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي و كذا مجلات خاصة بالشركة الجزائرية لتوليد الكهرباء وفي 2016/04/14 قمنا بتوزيع استمارة تجريبية و تم استرجاعها في نفس اليوم.

وفي يوم 2016/4/17 قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية حيث استمرت العملية أربعة أيام و قد كان العدد الإجمالي للاستمارة الموزعة 60 استمارة و قد انتهت العملية في يوم 2016/4/20. ومنه فإن فترة تواجدها بميدان الدراسة تكون قد امتدت من 2016/4/10 إلى غاية 2016/4/20 .

### ثانيا :عينة الدراسة.

تعرف العينة بأنها « ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا»<sup>(1)</sup>

وتضم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل - التي أجريت فيها الدراسة 303 عامل موزعين كما يلي: 70 إطار، 167 عون تحكم، 66 عون تنفيذ.

وقد تم اختيار أفراد العينة على أسس و معايير منهجية حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لكون مجتمع الدراسة مجتمع غير متجانس إذ ينقسم إلى ثلاث فئات (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)فقد تم اختيار نسبة 20% من مجموع العاملين فقدرت العينة الكلية ب  $60.4 \approx 60$  عامل و تم حساب عينة البحث كمايلي:

$$N = \frac{n \times 20}{100} = \frac{303 \times 20}{100} = 60.6 \approx 60$$

حيث أن N: يمثل عدد المجتمع الكلي

و n يمثل عدد أفراد العينة

(1) كامل محمد المغربي:أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص

و يمثل عدد كل فئة كما يلي:

$$\begin{array}{l}
 14 = \frac{20 \times 70}{100} \leftarrow \text{إطارات} / 1 \\
 33 \approx 33.4 = \frac{20 \times 167}{100} \leftarrow \text{أعوان تحكم} / 2 \\
 13 \approx 13.2 = \frac{20 \times 66}{100} \leftarrow \text{أعوان تنفيذ} / 3
 \end{array}$$

60 = فرد يمثل عينة الدراسة

قمنا بتوزيع الاستمارة على كل أفراد العينة ، إلا أننا لم نسترجع إلا 50 استمارة و هذا راجع للأسباب التالية:

- عزوف بعض العمال عن الإجابة

- خروج بعض الإطارات في مهمة عمل خارج الشركة

كون أن أغلبية العمال أعوان تحكم و صعوبة الالتقاء بهم لأنهم يعملون على شكل فرق عمل و عليه فإن عينة دراستنا تكون 50 مفردة .

\*خصائص العينة:

جدول رقم(4):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	80%
أنثى	10	20%
المجموع	50	100%

-توضح بيانات الجدول رقم(4) الخاصة بالجنس أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث ، حيث قدرت نسبة الذكور 80% أما نسبة الإناث فبلغت 20% و يرجع هذا التباين إلى طبيعة المهام المسندة إلى الموارد البشرية التي تحتوي على تدخلات الصيانة ، التسيير و الإنتاج و المتطلبة لقدرات مرفولوجية تناسب

الذكور أكثر من الإناث فطبيعة الأشغال بالشركة الجزائرية للكهرباء تتطلب حضور دائم للعمال بالليل و النهار (العمل بالتناوب) و هو الأمر الذي لا تستطيع فئة الإناث القيام به كون المجتمع الجزائري مجتمع محافظ.

و هذا التحليل يتماشى مع ما صرح لنا به العديد من إطارات هذه المؤسسة كما أننا قد تلمسناه أثناء جولتنا الاستطلاعية المتكررة ، فقد وجدنا العنصر الذكوري في مختلف مديريات المؤسسة في حين اقتصر العنصر النسوي في الإدارة.

جدول رقم(5):يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29 سنة	14	28%
من 29 إلى 40	23	46%
من 40 إلى 50	6	12%
أكثر من 50 سنة	7	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم(5) يتضح لنا أن أكثر أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من (29-40) حيث تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر حيث قدرت نسبتها ب 46% وذلك لاعتماد المحطة على التوظيف لتلبية حاجات النمو و التطور و تليها مباشرة فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل 29 سنة، وذلك راجع إلى كون الشركة الجزائرية لتوليد الكهرباء -جيجل- تعتمد على الفئة الشابة وذلك لخصوصية هذا القطاع الذي يتطلب الحيوية و النشاط و الجهد أما بالنسبة للفئة الأكثر من 50 سنة فتقدر نسبتها ب 14% و أدنى نسبة هي 12% للفئة العمرية التي تتراوح عمرها من (40-50) سنة.

الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	18	36%
متزوج	29	58%
مطلق	2	4%
أرمل	1	2%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال متزوجين ما يعادل نسبة 58% وهذا راجع إلى العوائد المالية المحققة التي تسمح بتكوين أسرة و تليها نسبة العمال الغير متزوجين و يعود ذلك إلى السن لبعضهم و لعامل الالتحاق بالحديث بالمحطة من جهة أخرى أو لعوامل أخرى شخصية و تليها نسبة 4% بالنسبة للمطلقين و 2% بالنسبة للأرامل .

جدول رقم ( 07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدئي	0	0%
متوسط	9	18%
ثانوي	25	50%
جامعي	16	32%
المجموع	50	100%

حسب ما تبينه معطيات الجدول أعلاه و المتمحور حول المستوى التعليمي يبين لنا أن أعلى نسبة هي 50% أي المستوى الثانوي و هذا راجع إلى كون العمال في المؤسسة أغلبهم أعوان تحكم و أعوان تنفيذ تليها نسبة 32% والتي تمثل المستوى الجامعي وهذه الفئة خاصة تعتمد على المؤهل العلمي و الشهادة و التي تمثلها فئة الإطارات أما أدنى نسبة فكانت تقدر ب 18% أي المستوى المتوسط و التي يرجع سببها إلى كون أعوان التنفيذ يدخلون إلى العمل في الشركة دون مؤهل علمي و ما يلاحظ أيضا أن معظم أفراد العينة متعلمين خاصة مع غياب المستوى الابتدائي و بالتالي غياب الأمية كذلك و هذا مؤشر إيجابي لدى المؤسسة.

الجدول رقم(8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
36%	18	أقل من 5 سنوات
26%	13	من 5 إلى 10 سنوات
16%	08	من 11 إلى 15 سنة
8%	04	من 16 إلى 20 سنة
14%	07	أكثر من 21 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يتمحور حول سنوات العمل في المؤسسة يتضح لنا أن أعلى نسبة تقدر ب 36% وهي تمثل العمال الذين يقل عملهم عن 05 سنوات وهي نسبة تعود إلى كون المؤسسة تعتمد على التوظيف المستمر و التغيير من الموارد البشرية ثم تليها نسبة 26% التي تمثل العمال الذين عملوا من 05 إلى 10 سنوات في العمل و هي نسبة معتبرة و هذا يدل أن المؤسسة تملك فئة معتبرة من العمال ذوي خبرة في مجال الإنتاج ، ثم تليها نسبة 16% بالنسبة للعمال الذين عملوا من 11 إلى 15 سنة ، أما الفئة التي عملت أكثر من 21 سنة فتمثل 14% أما أدنى فئة للعمال فيمثلها من 16 إلى 20 سنة بنسبة 8%

جدول رقم(9) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
22%	11	إطار
54%	27	عون تحكم
24%	12	عون تنفيذ
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة التي تقدر ب 54% هم أعوان تحكم و هم يعملون في الورشات الإنتاجية و هذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة التي هي ذات طابع إنتاجي و تليها نسبة 24% عبارة عن أعوان تنفيذ و تليها نسبة 22% هم الإطارات الذين يشغلون المناصب الإدارية.

## ثالثا: المنهج المستخدم:

إن خطوة تحديد المنهج تعد مسألة إجبارية لسبب بسيط هو أن نتائج البحث كلها تقيم على أساس المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة<sup>(1)</sup>

ويرتبط منهج الدراسة بطبيعة الموضوع الذي يجري عليه البحث، وموضوعنا يتعلق بالتغيير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية ، وبالتالي سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه « الوصف الدقيق و المفصل للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى جمع البيانات و معلومات كافية و دقيقة عن الظاهرة و من ثم تحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة»<sup>(2)</sup>

## رابعا: أساليب التحليل:

يعتمد الباحث عن تحليله للمعطيات على نوعين من أساليب التحليل و هما: الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي ، فالباحث عند تحليله للمعطيات يدمج قدر المستطاع بين هذين النوعين من التحليل ، فالتحليل الكمي يقتصر على الأرقام و النسب المئوية ، بحيث تكون مصداقيتها في التعبير عن الواقع جلي ولا جدال فيه ، ولكنه يبقى قاصرا إذا لم يزاوج بالتحليل النوعي أو الكيفي ، الذي يحول الأعداد إلى عبارات و مفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعده و أعمق من مجرد أرقام صماء<sup>(3)</sup>

و قد قمنا في دراستنا بتطبيق كلا النوعين على النحو التالي:

1-التحليل الكمي: استخدمناه في تكميم المعطيات و الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة ، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة و بعدها تم حساب نسبتها المئوية و تمثيلها في جداول،حساب صدق الاستبيان،و حساب معامل كاي (كا<sup>2</sup>)

(1) نسيمه ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطلاب، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، بن عكنون، الجزائر، د س ن، ص 107.  
(2) دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، دب ن، 2008، ص 66.  
(3) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة و النشر و التوزيع، ط2، قسنطينة، الجزائر 2009، ص 141.

2-التحليل الكيفي: واشتمل على تفسير و تحليل المعطيات التي تم تكميمها مسبقا وذلك في إطار النظريات المفسرة للدراسة.

#### سادسا:أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في هذا البحث على أدوات لجمع البيانات تتمثل في: الملاحظة ، المقابلة، الاستمارة، وكذا الوثائق و السجلات.

1-الملاحظة:تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته و مشاعره و تعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات<sup>(1)</sup>

وتعرف الملاحظة بأنها عبارة « عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط وهاذاف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته البسيطة»<sup>(2)</sup>

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل- حيث أفادتنا في الاستطلاع الأولي للتعرف على:

-تشديد وتفعيل أجهزة الأمن و الرقابة أثناء الدخول خاصة عند البوابة الرئيسية للشركة ، حيث يوجد مكتب خاص بالأمن يقوم بتفتيش و مراقبة الداخلين و الخارجين منها

- ملاحظة التزام الموظفين بتنفيذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالأمن و السلامة المهنية

- توفر كل مكتب على جهاز كومبيوتر

- هدوء تام داخل المؤسسة رغم كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي

<sup>(1)</sup> ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم:مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 112.

<sup>(2)</sup> محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن 1999، ص 73.



- وجود سيارات إسعاف في مرآب المؤسسة

**2-المقابلة:** تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات و البيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى أنها تمتاز عن غيرها من الأدوات باعتمادها على الاتصال المباشر و الحديث المتبادل في جمع المعلومات فمن خلال المقابلة يتمكن الباحث في اللقاء الذي يحدث وجها لوجه من تشجيع الأفراد و مساعدتهم على التوغل بعمق في المشكلة موضوع البحث<sup>(1)</sup>

و تعرف بأنها وسيلة لتقصي الحقائق و المعلومات، باستخدام طريقة منظمة،تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي)مباشر بين الباحث و المبحوث(المستجيب).<sup>(2)</sup>

ولقد استخدمنا المقابلة الاستطلاعية للتعرف على مؤشرات التغيير التنظيمي و القرارات الإدارية،وكذا التأكد من إمكانية دراسة موضوعنا في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء - جيجل -.

**3-الاستمارة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة و التي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه و يرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد ، أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث و يكون عدد الأسئلة التي يحتويها البحث بصرف النظر عن عددها<sup>(3)</sup>

وهي تعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في الدراسات الاستطلاعية الكشفية والوصفية<sup>(4)</sup>

و لصياغة الاستمارة في شكلها النهائي تم إتباع المراحل التالية:

أ /**مرحلة إعداد الاستمارة:** تمت صياغة أسئلة الاستمارة بالاعتماد على الإشكالية المطروحة و بمراعاة فرضيات الدراسة و بعد الإطلاع على كل من أدبيات كلا من موضوع التغيير التنظيمي و موضوع القرارات الإدارية و الدراسات السابقة صممت الاستمارة في جزأين ، الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية للعمال بالشركة محل الدراسة، والجزء الثاني خاص بمتغيرات الدراسة و المقسم إلى ثلاثة

(1) رحيم يونس كروالعزاوي:مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر ، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 142

(2) ناجي عبد النور : منهجية البحث السياسي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط4 عمان الأردن 2011 ، ص63.

(3) جودت عزت عطوي:أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2011، ص101

(4) عمان محمد أبو شنب:قواعد البحث العلمي و الإجتماعي (المناهج و الطرق و الأدوات ) دار المعرفة الجامعية طبع، نشر، توزيع، دط،

محاور المحور الأول خاص بإحداثيات تعديلات في الهيكل التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية ،أما المحور الثاني يتمثل في تدريب العاملين و احترام اللوائح و القوانين التنظيمية، والمحور الثالث للتعرف على كيف يؤدي إدخال أدوات و أساليب تكنولوجية و الالتزام بتنفيذ القرارات.

ب/ مرحلة تجريب الاستثمار: تم تصميم الاستثمار في صياغتها الأولية واحتوت على العديد من الأسئلة.

وقد تم مناقشة ما ورد في الاستثمار ما مع الأستاذ المشرف كما تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ،حيث لوحظ غياب بعض العبارات التي تعالج عناصر هامة في بعض المحاور و طول و غموض أخرى فبعد أخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار تم ضبط الاستثمار في شكلها النهائي.

و قد قمنا بحساب صدق الأداة كما يلي:

و هذا بحساب صدق المحتوى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معادلة لوشيه (laouchy): } \frac{N2 - N1}{N}$$

حيث أن :N1: عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس.

N2: عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس

N: العدد الكلي للمحكمين

لدينا  $N = 6$

ثم قمنا بحساب قيمة الصدق لكل بند تم جمعها و تقسيمها على عدد البنود ( الأسئلة) و هي كما يلي:

$$\frac{26.02}{34} = 0.86$$

34

ومنه:  $0.60 < 0.86$

4- الوثائق و السجلات: و هي إحدى أدوات جمع البيانات و فيها يرجع الباحث إلى جميع البيانات حول الموضوع وظيفتها تكملية في التحليل و التفسير و التعليل<sup>(1)</sup> .

كما تعتبر مصدرا مهما للحصول على البيانات و المعلومات يتحصل عليها الباحث من جهات رسمية داخل المؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها حيث تمكنه هذه الوثائق من تدعيم معلوماته و تعميقها<sup>(2)</sup> وتكمن أهميتها في كونها وفرت لنا الكثير من الوقت و الجهد كما ساعدت على معرفة مختلف التغيرات التي طرأت على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -جيجل- ومن خلال زيارتنا المتكررة حصلنا على بعض الوثائق و السجلات من الموارد البشرية التي تهتم دراستنا و التي تحتوي على البيانات و المعلومات الضرورية للبحث و المتمثلة في:

- الهيكل التنظيمي للشركة
- بيانات عن موقع الشركة
- العدد الإجمالي للعمال

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية مرجع سليلق، ص 151.

<sup>(2)</sup> فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، د ط، جامعة منتوري قسنطينة، 2012 ص 217.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة و التي تتلاءم مع موضوع الدراسة من مجالات الدراسة ، الفرضيات ، المنهج المستخدم ، ثم أساليب التحليل ، وكذا عينة الدراسة ، وأخيرا أدوات جمع البيانات وبعد التعرف على خصائص مجتمع البحث الذي له دلالاته ، يمكن القول أنه بالإمكان الانتقال إلى تفرغ البيانات في جداول ، ومن ثم تحليلها و مناقشتها للخروج بالنتائج النهائية و هذا كله في الفصل الموالي.



# الفصل السادس

# الفصل الخامس:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

-تمهيد

أولاً:مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً:عينة الدراسة

ثالثاً:المنهج المستخدم

رابعاً:أساليب التحليل

1-التحليل الكيفي

2-التحليل الكمي

خامساً:أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-الاستمارة

4-الوثائق و السجلات

-خلاصة الفصل

**تمهيد :**

من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي تكون فيها عملية عرض و تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستمارة ، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط و المركب و القيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات و نسب مئوية ومربع كاي(كا<sup>2</sup>).

## • عرض البيانات و تحليلها

جدول رقم(10) : يوضح مدى إمكانية إدارة المؤسسة على تغيير الهيكل التنظيمي

النسبة	التكرار	الاقتراحات	البدائل
%14.28	03	تقليل المستويات الإدارية	نعم
%61.91	13	تفويض الصلاحيات	
%23.81	05	دمج الوحدات الإدارية	
%100	21	المجموع الجزئي لنعم	
%42	21	مجموع و تكرار نسبة نعم	
%58		29	لا
%100		50	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن 58% من العمال أجابوا أن المؤسسة لا تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر و في المقابل نجد أن 42% من العمال أجابوا أن المؤسسة تعمل على تغيير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر و الذين أجابوا بنعم نجد أن 61% منهم يرون أن إدارة المؤسسة تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي من خلال تفويض الصلاحيات. ثم تليه نسبة 23.81% و المتعلقة بدمج الوحدات الإدارية ، وتأتي نسبة 14.28% بالنسبة لتقليل عدد المستويات الإدارية ومنه يمكن القول أنه هناك تقارب في إجابات المبحوثين حول إمكانية المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي و يرجع إلى كون التغيير لا يمس جميع الأقسام بل يمس أقسام على حساب أقسام أخرى .



جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الرتبة الوظيفية و كيفية المشاركة في قرار التغيير التنظيمي

معامل c	كا <sup>2</sup>	المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الرتبة الوظيفية
		تكرار	نسبة المئوية	تكرار	نسبة المئوية	تكرار	نسبة المئوية	تكرار	نسبة المئوية	كيفية المشاركة في قرار التغيير
0.67	44.93	15	30%	3	25%	8	29.62%	4	36.36%	تخطيط و تصميم التغيير
		9	18%	4	33.33%	4	14.82%	1	9.10%	تقديم الاقتراحات
		26	52%	5	41.67%	15	55.56%	6	54.54%	لجان عمل
		50	100%	12	100%	27	100%	11	100%	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 36.36% من أفراد عينة البحث و الممثلون في الإطارات يشاركون في قرار التغيير التنظيمي من خلال تخطيط و تصميم العمل و تقابلها نسبة 29,82% من أعوان التحكم و نسبة 25% الذين هم أعوان تنفيذ، في حين نجد نسبة 9,10% من الإطارات و تقابلها نسبة 74,82% من أعوان التحكم و نسبة 33,33% من الذين هم أعوان تنفيذ يشاركون في قرار التغيير من خلال تقديم، أما في ما يخص المشاركة من خلال لجان العمل فنجد أن نسبة الإطارات يشاركون بنسبة 54,54% و أعوان التحكم يشاركون بنسبة تقدر ب 55,56% في حين نجد عمال التنفيذ يشاركون بنسبة 41,67% و منه يمكن القول أن جميع الهيئات في المؤسسة الجزائرية التوليد الكهرباء بجيجل تشارك في قرارات التغيير التنظيمي فعدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يولد لديهم الشعور بالتهميش الذي يؤدي بعض الأحيان إلى ظهور نوع من المقاومة و هذا له تأثير سلبي على فعالية القرارات

و للتأكد من العلاقة بين الرتبة الوظيفية و كيفية المشاركة في قرار التغيير قمنا كا<sup>2</sup> حيث يتبين لنا من الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة و المقدرة ب 44,93 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة و المقدرة ب 9.49 عند مستوى الدلالة 0,05 و درجة الحرية 4، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الرتبة الوظيفية و كيفية المشاركة في قرار التغيير. ولمعرفة درجة الارتباط اعتمدنا على معامل التوافق التي قدرت قيمتها ب 0,67 و هذا يدل إحصائيا أنه توجد علاقة قوية بين الرتبة الوظيفية و كيفية المشاركة في قرار التغيير بالشركة الجزائرية لتوليد الكهرباء بجيجل

جدول رقم (12) : يوضح تغيير المدير و إمكانية تغيير طاقة الإداري معه

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	07	% 14
أحيانا	26	% 52
أبدا	17	% 34
المجموع	50	% 100

يتضح منذ خلال الجدول أن ما نسبت 52 % من العاملين يرون أنه أحيانا عند تغيير المدير بتغيير طاقمه الإداري معه في المقابل نجد نسبة 34% منذ العاملين عبر واعن تغيير المدير أبدا لا يتم تغيير طاقته الإداري معه في حين تأتي ما نسبة 14 % من العاملين لتعبر أنه دائما عند تغيير المدير يتم تغيير طاقته الإداري معه

و عليه فإن النسبة العالية في هذا الجدول تعود إلى الترقية في العمل و النقل الوظيفي الحاصل داخل المؤسسة على عكس ما عبرت عنه الفئة الأخرى بقولها أنها لا يتغير الطاقة الإداري بمجرد تغيير المدير رأي ليس بالضرورة في حين أن النسبة المؤوية المطلقة و التي تقول أنه دائما عند تغيير المدير طاقة الإداري معه فيرجع ذلك إلى كون علاقات العمل لهذا الطاقة نجد جيدة و كذا إمكانية التواصل أثناء العمل تكون أحسن

جدول رقم : (13) يوضح موقف المبحوث من تغيير مديره

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
المقاومة	05	10 %
الرفض	08	16 %
القبول و عدم التغيير	37	74 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن 74% من العمال يؤيدون التغيير التنظيمي وتليها نسبة 16% الذين أجابوا بالرفض في حين أن 10% يقرون أن موقفهم من التغيير هو المقاومة

وبالتالي فإن أغلبية العمال يدعمون التغيير ويتعايشون معه لكون التغييرات التي تعرفها المؤسسة لا تمس عدد العمال وإنما تمس بالدرجة الأولى إدخال تقنيات وأدوات عمل جديدة و أيضا مجال تكنولوجيا الاتصال وأن هذه التغييرات تحدث خصوصا في المستويات العليا لدى فئة الإطارات الذين لديهم كفاءة عالية ويخضعون لتدريب مستمر داخل وخارج المؤسسة وهذا ما يجعلهم يتعايشون مع التغيير وأيضا وعي العمال بالتطورات التي يعرفها المحيط الخارجي فالمؤسسة هي ذات طابع إنتاجي تؤثر و تتأثر بشكل كبير بالتطورات التي يعرفها المحيط الخارجي و لهذا يجب أن تخضع لعمليات تغيير مستمرة لتتماشي مع متطلبات العالم الخارجي .

أما بخصوص الفئة التي ترفض التغيير التنظيمي فهذا راجع لكون مقاومة التغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح وهم بذلك يخشون فقدان السلطة خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد.

جدول رقم (14): يوضح معاملة الإدارة مع التغيير .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم حوافز للأفراد المحتمل مقاومتهم	10	20 %
إجراء بعض المفاوضات	28	56 %
استعمال القوة و القسر	12	24 %
المجموع	50	100 %

من خلال المعطيات الوارد في الجدول يتضح لنا بأن ما نسبته 56 % من أفراد العينة ترى بأن الإدارة تتعامل مع هذا النوع من التغيير من خلال إجراء المفاوضات و التي تعد الوسيلة الأسهل و الأنجع فمن خلالها يتم التواصل إلى قرار يجمع فيه جميع من أجروا المفاوضات في حين أن ما نسبة 24 % يرون بأن الإدارة تستعمل القوة و القسر و يرجع ذلك إلى عدم احترام العاملين لما تمليه الإدارة و لذلك تلجأ إلى القوانين الرادعة في ذلك و كذا الرقابة الشديدة الممارسة عليهم أما نسبة 20 % فيرون بأن تقديم الحوافز للأفراد المتحصل مقاومتهم هي الوسيلة الأفضل لكون الإنسان مادي بطبعه فالحوافز المادية أو المعنوية هي التي تجعل العامل تحت سيطرة الإدارة.

جدول رقم (15) : يوضح مساعدة تقسيم العمل في المؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الانضباط في العمل	15	30 %
إنجاز المهام في الوقت المحدد	23	46 %
إتقان العمل	12	24 %
المجموع	50	100 %

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 46% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن تقسيم العمل يساعدهم في إنجاز المهام في الوقت المحدد مما يجعل الفرد يكرس نفسه لعمله و المهام المسندة إليه وانجازها في الوقت المحدد، الأمر الذي يجعل العامل ينجز الأعمال الموكلة إليه بأقل جهد و بسرعة و في المقابل نجد نسبة 30 % ترى أن تقسيم العمل يساعدهم على إلى الانضباط في العمل أي أنه يولد الشعور بالمسؤولية و عدم التهرب من العمل و تليها نسبة 24 % يرون أن تقسيم العمل يساعد على إتقان العمل فانجاز نفس الأعمال يؤدي تحسين و تطوير الأداء و الجودة .

جدول رقم (16):يوضح تغيير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف .

النسبة	التكرار	الاقتراحات	البدائل
3.58%	01	التقيد بالقوانين الإدارية	نعم
57.14%	16	القيام بالأعمال بشكل صحيح	
39.28%	11	التقليل من الغيابات	
100%	28	المجموع الجزئي لنعم	
56%	28	مجموع و تكرار نسبة نعم	
44%		22	لا
100%		50	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن أكبر نسبة من الموظفين الذين هم 56 % أجابوا بنعم و تليها نسبة 44 % أجابوا ب لا و من بين الذين أجابوا ب نعم نجد أن 57.14% من العمال يرون أن تغيير نطاق الإشراف يساعدهم على القيام بالأعمال بشكل صحيح وتليها نسبة 39.28 % أجابوا بأن تغيير عدد العمال الذين يشرف عليهم مشرف واحد يساعدهم على التقليل من الغيابات و في حين 3.58% أجابوا بأن تغيير نطاق الإشراف يساعدهم على التقيد بالقوانين الإدارية

و يعود ذلك إلى كون عدد العمال في تزايد مستمر في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء و هذا ما لاحظناه عند إطلاعنا على الوثائق و السجلات التي تخص المؤسسة

نستنتج أن نوع الرقابة في المؤسسة هي رقابة مباشرة بين المشرف و العمال الذين يشرف عليهم و بالتالي غياب الرقابة الذاتية لدى العمال فتغيير المشرف يؤثر بشكل كبير على طريقة العمل و كيفية إنجاز المهام .

جدول رقم (17): يوضح تشكيل و وحدات متخصص من أجل تنفيذ التغيير

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	34 %
لا	33	66 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة أجابوا ب لا بالنسبة لتشكيل وحدات متخصصة من أجل تنفيذ التغيير وذلك بنسبة 66 % و في المقابل نجد نسبة 34% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنه يتم تشكيل و وحدات متخصصة من أجل تنفيذ التغيير و منه فإن المؤسسة لا تعتمد على متخصصين في مجال التغيير لأن التغييرات التي تقوم بها ليست تغييرات جذرية و إنما عبارة عن استحداث بعض الآلات و إدخال التقنيات الجديدة .

جدول رقم (18) : يوضح رد فعل العمال تجاه تغيير رؤساء المصالح

البدائل	الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	القلق	18	48.65 %
	الخوف	09	24.33 %
	الارتياح	10	27.02 %
	المجموع الجزئي لنعم	37	100 %
	مجموع و تكرار نسبة نعم	37	74 %
لا	13		26 %
المجموع	50		100 %

من خلال الجدول رقم (18) : نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تقدر ب 74 % أجابوا ب نعم ومن بين الذين أجابوا ب نعم نجد أن 48.65 % يشعرون بالقلق تجاه تغيير رؤساء المصالح و و نليها

نسبة 27.02% يشعرون بالارتياح ونسبة 24.33% يشعرون بالخوف و في المقابل نجد أن 26% أجابوا أنه لا يتم تغيير المصالح .

و منه فإن أغلبية المبحوثين يشعرون بالقلق و الخوف من تغيير رؤساء المصالح و هذا لكون العلاقات السائدة بين الرؤساء و المرؤوسين في الشركة هي علاقات غير رسمية و هذا ما التمسناه في زيارتنا الاستطلاعية و المقابلات مع الإطارات و بعض أعوان التحكم و أيضا عملية الرقابة داخل الشركة تتم من قبل الرئيس المباشر و إصدار الأوامر على أساس التسلسل الهرمي لسلطة فمصير العامل متعلق بالرئيس المباشر له أما بالنسبة للذين أجابوا ب لا فهم العمال الذين التحقوا حديثا بالمؤسسة

جدول رقم (19) : يوضح زيادة أو إنقاص العمال في بعض الأقسام

النسبة	التكرار	الاقتراحات	البدائل
42.86%	15	زيادة بعض الأقسام	نعم
8.57%	03	دمج بعض الأقسام و الوحدات	
25.71%	09	إنقاص بعض الأقسام	
22.86%	08	التوسع في الإنتاج	
100%	35	المجموع الجزئي لنعم	
70%	35	مجموع تكرارات و نسبة نعم	
30%		15	لا
100%		50	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أغلبية المبحوثين يؤكدون أنه يتم زيادة أو إنقاص العمال في الأقسام حيث قدرت نسبتهم 70% ،ومن بين الذين أجابوا ب نعم نجد 42.86% منهم أقرروا بأنه يتم زيادة بعض الأقسام يرجع أساسا للتوسع الأعمال في الأقسام المسندة إلى الوظيفة و بالنسبة لإنقاص بعض الأقسام فالنسبة قدرت ب 25.71% في حين أن 22.86% يرجعونه للتوسع في الإنتاج و أن 08.57% منهم يرون بأنه دمج بعض الوحدات و الأقسام ، و أما بالنسبة للذين أجابوا ب" لا " فكانت

نسيتهم 30 % حيث عبروا بأنه لا يتم زيادة أو إنقاص العمال في الأقسام فيرجع ذلك إلى التحاق العمال حديثا بمحطة توليد الكهرباء - جيجل - .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تغيير هيكلها التنظيمي الأمر الذي يجعله مرنا و هذا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي ويعود ذلك إلى تطبيق قواعد و إجراءات أكثر فعالية كما تمكن زيادة اللامركزية في تسريع عملية اتخاذ القرار و المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة ، و كذا تغيير في درجة مرونة و تشابك و تفاعل إجراءات و أساليب العمل المختلفة

جدول رقم (20) : يوضح حرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	10	20 %
أحيانا	25	50 %
أبدا	15	30 %
المجموع	50	100 %

يبين لنا الجدول رقم (20) أن أكبر نسبة من العمال أجابوا ب أحيانا و ذلك بنسبة عالية تقدر ب 50 % و تليها نسبة 30 % أجابوا ب أبدا و تليها نسبة 20 % و منه فإن نطاق التدريب واسع في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء خاصة عند فئة الإطارات و أعوان التحكم فهم يستفيدون من دورات تدريبية أثناء بداية العمل أو عند إدخال آلات جديدة ،فالتدريب مؤشر من مؤشرات التعبير التنظيمي للمؤسسة و أيضا نجد أن المؤسسة تهتم بشكل كبير في تطوير قدرات مواردها البشرية ،و هذا ما لمسناه أثناء إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي أكد لنا أن العمال دائما يخضعون لتدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها ،أما بالنسبة للفئة التي أجابت أبدا فهم أعوان التنفيذ الذين يقومون بأعمال بسيطة و روتينية لا تحتاج إلى التدريب باستثناء التدريب الذي يقومون به في بداية العمل.



جدول رقم (21) : يوضح استفادة المبحوثين من دورات تدريبية

النسبة	التكرار	الاقتراحات	البدائل
%54	27	مرة واحدة	نعم
%30	15	مرتين	
%06	03	ثلاث مرات	
%10	09	أكثر من ذلك	
%100	50	المجموع الجزئي لنعم	
%100	50	مجموع تكرارات و نسبة نعم	
%00		00	لا
%100		50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن المؤسسة تهتم بتدريب عمالها وذلك بنسبة كبيرة حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال إيجابية أي أنهم استفادوا جميعا من دورات تدريبية بالمؤسسة، وهذا ما تبينه نسبة 100% من الإجابة بنعم على السؤال المطروح، كما نلاحظ هناك تفاوت في عدد مرات الاستفادة من التدريب الذي يرجع سببه إلى اختلاف الرتبة الوظيفية للعمال فأعوان التحكم و الإطارات هم أكثر الفئات استفادة من التدريب، و بناء على هذه المعطيات ، و المعلومات المتحصل عليها سابقا من خلال التواجد في المؤسسة يتضح أن التدريب المعتمد عليه يهدف إلى تلبية احتياجات العاملين و تعميم فرصة الحصول على التدريب لكافة العمال و مسايرة التحولات و التغييرات الحاصلة في الوظيفة .

جدول رقم (22) : يوضح أوقات الاستفادة دورات تدريبية .

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
بداية العمل في المؤسسة	35	70 %
إدخال أدوات ووسائل جديدة	11	22 %
الترقية في العمل	04	08 %
المجموع	50	100 %

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن 70 % من أفراد العينة أكدوا على أنهم تلقوا التدريب في بداية العمل في المؤسسة و هذا راجع إلى حرص الشركة الإنتاجية للكهرباء جيجل تحرص على تكوين و تدريب العاملين أثناء بداية عملهم في المؤسسة و هذا من أجل التكيف مع الظروف الداخلية لمحيط و مناخ العمل و في المقابل نجد 22 % أرجعوا ذلك إلى إدخال المؤسسة لأدوات ووسائل جديدة و هذا من أجل التعرف على كيفية استعمال الوسائل التكنولوجية الجديدة ،فهذا النوع من التدريب يساعد على إكساب مهارات فنية تساعد على تقليل الإصابات و الحوادث أثناء تأدية العمل في حين نجد نسبة 8% استفادوا من التدريب أثناء حصولهم على الترقية .

جدول رقم (23): يوضح من يتكفل بالتدريب في المؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
متخصص في المجال	21	42 %
رئيسك المباشر	29	58 %
المجموع	50	100 %

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال الذين تقدر نسبتهم 58 % تلقوا تدريبهم من قبل رئيسهم المباشر لأن محتوى التدريب هو حول طريقة العمل تليها نسبة 42 % من العمال الذين تلقوا تدريبهم من قبل متخصصين في المجال لأن محتوى التدريب هو اللغات الأجنبية أو كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات كالعامل على الحاسوب و أيضا كيفية العمل عند إدخال الآلات الجديدة و منه نستنتج أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تعمل على تطوير قدرات عمالها، فهي تقدر أهمية التدريب فالمؤسسة لا تهتم فقط بتطوير تقنيات ووسائل العمل و إنها تسعى و تهتم أيضا بتطوير مواردها البشرية

جدول رقم (24): يوضح مكان تكوين المبحوثين

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	29	58 %
خارج المؤسسة	21	42 %
خارج الوطن	0	0 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(24) أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنهم تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتها ب 52% و هذا لكون الرئيس المباشر هو من يتكفل بعملية التدريب داخل المؤسسة لأن محتوى التدريب هو طريقة العمل ،في المقابل نجد أن نسبة 42 % من أفراد العينة تلقوا تكوينهم خارج المؤسسة و يرجع ذلك إلى كون المؤسسة لا تتوافر على بعض البرامج و لهذا يتم التكوين خارج المؤسسة لهذه الفئة و كونها تحتاج لتكوين و تدريب أعمق من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة و الأهداف التي سطرته المؤسسة .

الجدول رقم (25) : يوضح كيف يساعد محتوى التدريب على فهم النصوص القانونية

معامل c	كا <sup>2</sup>	المجموع		احترام التنظيمية		طريقة العمل		محتوى التدريب
		تكرارات	نسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	يساعد على فهم النصوص القانونية
0.54	20.56	40	نسبة المئوية	15	نسبة المئوية	25	نسبة المئوية	يساعد
			80 %		78.94 %		80.65 %	
		10	20 %	04	21.06 %	06	19.35 %	لا يساعد
		50	100 %	19	100 %	31	100 %	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن نسبة 80,65 % من أفراد العينة يؤكدون أن التدريب على طريقة العمل يساعد على فهم ما جاء في النصوص القانونية في المقابل نجد أن نسبة 78.94% يرون أن التدريب على احترام اللوائح التنظيمية يساعد على فهم ما جاء في النصوص القانونية في حين نجد نسبة 19,35 % من أفراد العينة يقرون أن التدريب على طريقة العمل لا يساعد على فهم ما جاء في النصوص القانونية و تقابلها نسبة 21,06% الذين يرون أن التدريب على احترام اللوائح التنظيمية لا يساعد على فهم ما جاء في النصوص القانونية من خلال هذه المعطيات نجد أن التدريب له تأثير قوي على فعالية القرارات الإدارية و يعتبر من العوامل الرئيسية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي فمن خلاله يتم إزالة الغموض و معرفة هدف المؤسسة من التغيير فالتدريب يعمل على تنمية الوعي الوظيفي عند العمال و بالتالي زيادة تفهم الإجراءات و السياسات المتبعة في المؤسسة مما يسهل من عملية تطبيقها و يسرع من انجاز الأعمال .

وللتأكد من وجود العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب  $\chi^2$  فوجدنا قيمة  $\chi^2$  المحسوبة و المقدر بـ 20,56 أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة و المقدر بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 2 ، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول دور محتوى التدريب و فهم النصوص القانونية ولمعرفة درجة الارتباط بين دور محتوى التدريب و فهم النصوص القانونية، اعتمدنا على معامل التوافق فتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين.

جدول رقم (26): يوضح عمل المؤسسة بتقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	3	06 %
أحيانا	32	64 %
أبدا	15	30 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب إجابات الباحثين أنه أحيانا ما تعمل المؤسسة بتقييم موضوعي البرامج و أنشطت تطوير العاملين و هذا بنسبة 64 % في حين 30 % منهم يرون أنه أبدا ما تقوم المؤسسة بتقييم عمل موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين و 6 % منهم أجابوا أنه دائما ما يتم تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين، فمن خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ

أن المؤسسة لا تحرص على تقييم أداء عمالها و الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكذا القرارات الإدارية لأن تقييم أداء العمال وسيلة للتطوير الذاتي حيث يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة و تعزيزها و معرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها و تطوير نفسه، كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعورا بالراحة و الطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام عادل لتقييم أدائهم كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الشخص بأنه هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية .

جدول رقم (27) : يوضح إمام المؤسسة بالتغيرات التكنولوجية

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	58 %
لا	21	42 %
المجموع	50	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن 58 % من إجابات أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة لها إمام بالتغيرات التكنولوجية ، في المقابل نجد أن 42 % منهم (أفراد العينة ) يرون بأن المؤسسة لا تلم بالتغيرات التكنولوجية فمن خلال هذه المعطيات نجد أن المؤسسة تهتم بالتغيرات التكنولوجية وهذا لكون المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- جيبل- عبارة عن نسق مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية و من بين هذه المدخلات التكنولوجية و في نفس الوقت تصدر مخرجاتها، و منه نستنتج أن المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- جيبل- تستجيب للتوقعات التي تملها الظروف الخارجية حتى تضمن لنفسها البقاء و الاستمرار و التطور وبالتالي فلا بد على المؤسسات أن تحتوي على مدخلات و مخرجات فالتكنولوجيا الحديثة تعتبر من أهم مدخلاتها التي باتت تؤثر على المؤسسة و أهدافها وسياساتها و أساليب عملها و نتائجها .

جدول رقم (28) يوضح الوسائل المستخدمة في إيصال القرارات

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
أنظمة التنسيق	03	06 %
البريد الإلكتروني	05	10 %
الملصقات	26	52 %
الرئيس المباشر	16	32 %
المجموع	50	100 %

يوضح لنا الجدول رقم (28) أن أغلبية الأفراد العينة الذين تقدر نسبتهم بـ 52% أكدوا أنهم يتلقون القرارات من خلال الملصقات و في المقابل 32 % من العمال يتلقون القرارات من طرف الرئيس المباشر يليها البريد الإلكتروني بنسبة 10 % و أخيرا أنظمة التنسيق بنسبة 06 % وهي مقتصرة فقط على الإطارات

إن النتائج المحصل عليها تظهر أن عملية إيصال القرارات داخل المؤسسة مازالت تسيطر عليها الوسائل التقليدية كالمصقات و الرئيس المباشر أما الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني و أنظمة التنسيق فهي تتوفر أسسا لدى رؤساء المصالح و بعض أعوان التحكم.

و منه نستنتج أن التغيير التنظيمي في مجال تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة لا يمس كل العمال أو كل المستويات و إنما يمس فئة على حساب فئة أخرى و هذا يؤثر سلبا على فعالية القرارات الإدارية أيضا هذا التفاوت قد يؤدي إلى خلق مراكز سلطة و مناطق الشك لدى الفئات التي تحسن استخدام تكنولوجيا الاتصال و هذا يؤثر بشكل سلبي على تنفيذ القرارات الإدارية .

جدول رقم (29): يوضح ضمان الوسائل إيصال القرارات بالسرعة الكافية

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	46 %
لا	27	54 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن 54 % من أفراد العينة أجابوا بأن هذه الوسائل لا تضمن لهم إيصال القرارات بالسرعة الكافية ويرجع ذلك إلى أن هناك معوقات تحد من استخدام الوسائل

في خدمة القرار وأكثر هذه المعوقات المعوقات، التنظيمية المتمثلة في تعدد المستويات الإدارية و كبر حجم المؤسسة، قلة المعلومات الكاملة كما و نوعا و في المقابل نجد ما نسبته 46% أقرروا بأن هذه الوسائل تضمن لهم إيصال القرارات بالسرعة الكافية و يرجع السبب في ذلك إلى قرب واتصال بعض الأفراد بهذه الوسائل مباشرة و منه نستنتج أن الملتصقات أو الاتصال الكتابي هو أكثر الوسائل فعالية في إيصال القرارات إلى المستويات الدنيا وقد يفسر ذلك إلى الميزات التي تتعلق بالاتصال الكتابي على بقية الوسائل الأخرى

جدول رقم (30) : يبين مساهمة إدخال تقنيات جديدة في تسهيل المهام

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
تساهم بدرجة كبيرة	33	66%
تساهم بدرجة متوسطة	09	18%
تساهم بدرجة ضعيف	08	16%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن إدخال تقنيات جديدة يساهم في تسهيل المهام و هذا بنسبة 66% حين أن 18% من أفراد العينة أقرروا بأنها تساهم بدرجة متوسطة و أما بخصوص من أقرروا بأنها تساهم بدرجة ضعيفة فقد بلغت نسبتها 16% ومنه فإن إدخال تقنيات جديدة يساعد على تحقيق فوائد الإنتاجية ،كما يؤدي إلى التقليل من حجم العمل الإضافي و ظهور مؤهلات جديدة و هذا راجع إلى ما تمتاز به هذه التقنيات خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة من سرعة الإنجاز و دقة وكفاءة عالية في الأداء و مرونة في تبادل المعلومات .

جدول رقم (31): يوضح المزايا التي تقدمها الأنترنت للعمل

الاقتراحات	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	سهولة الاتصال بالآخرين	09	21.96%
	الدقة في النتائج	04	09.76%
	مواكبة التطورات في مجال العمل	11	26.83%
	سرعة الأداء و توفير الوقت	12	29.26%
	مناقشة بعض القرارات مع الزملاء	05	12.19%
	المجموع الجزئي لنعم	41	100%
	مجموع تكرارات و نسبة نعم	41	82%
لا	09		18%
المجموع	50		100%

يتضح من الجدول أعلاه عموما و عند مقارنة نسبيتي لا و نعم فإن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن استخدام الأنترنت يوفر المزايا السالفة الذكر جميعا و نسبة الإجابة ب نعم قدرت ب 82 % إلا أن سرعة الأداء و توفير الوقت سجلت أعلى نسبة التي هي 29.26% و يليها مواكبة التطورات بنسبة 26.83% ثم سهولة الاتصال ب 21.96% و تليها مناقشة بعض القرارات مع زملاء العمل ب 12.19% فيما سجلت أدنى نسبة فيما يتعلق بالدقة في النتائج المقدره ب 09.76%، هذه النتائج تؤكد أن الأنترنت من الوسائل التكنولوجية التي تسهل سير العمل و الإنتاج داخل المؤسسة فالمزايا المذكورة تؤكد أنها توفر نوعية خدمة جيدة من جهة و أن المؤسسة توظفها فعليا في الاتصال و تبادل المعلومات من جهة أخرى الشيء الذي من شأنه أن يحسن الأداء و يوفر الوقت و يقلل التكاليف.

بينما يرجع اعتقاد النسبة المتبقية 18 % بأن الأنترنت لا توفر أي مزايا في العمل إلى تكون اتجاه سلبي ناجم عن عدم الرغبة في استخدامها و قلة الاهتمام لما تقدمه مقارنة بالوسائل التقليدية لذلك يرون أنها لا تقدم مزايا للمؤسسة انطلاقا من واقعهم و أيضا الأغلبية الدينية يمثلون هذه النسبة هم عمال تنفيذ الذين لا يحتاجون دون إلى الأنترنت من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم



الجدول رقم (32) : يوضح العلاقة بين الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة و الالتزام بتنفيذ القرارات و الحضور في الوقت المحدد

معامل c	كا <sup>2</sup>	مجموع		كمرات المراقبة		الرئيس المباشر		الوسائل المعتمدة تساعد على
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	تكرار	نسبة المئوية	التكرار	
0.39	8.85	%48	24	%71.42	10	%38.89	14	الحضور في الوقت المحدد
		%52	26	%28.58	04	%61.11	22	الالتزام بتنفيذ المهام
		%100	50	%100	14	% 100	36	المجموع

يتضح لنا من أرقام الجدول أن نسبة 38,89 % من أفراد عينة الدراسة أقروا و أن الرقابة من قبل الرئيس المباشر يساعد على الحضور في الوقت المحدد في المقابل نجد أن نسبة 71.42% من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن استعمال كمرات المراقبة يساعد أكثر في الحضور في الوقت المحدد في حين نجد نسبة 61,11 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن إسناد عملية الرقابة للرئيس المباشر يساعد على الحضور في الوقت المحدد، في المقابل نجد نسبة 28,58 % يرون أن استعمال كمرات المراقبة يؤدي إلى الالتزام بتنفيذ المهام، إن اعتماد المؤسسة على الرئيس المباشر في عملية الرقابة و على كمرات المراقبة يعود إلى كبر حجم المؤسسة، إضافة إلى الكم المعبر من العمال و بالتالي يصعب التحكم في عملية الدخول و الخروج فطبيعة العمل في المؤسسة تفرض رقابة مشددة و هذا ما لحضناه أثناء تواجدها في ميدان الدراسة

ولمعرفة العلاقة بين الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة و الالتزام بتنفيذ القرارات و الحضور في الوقت المحدد ، قمنا بحساب كا<sup>2</sup> فوجدنا قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة بـ 8,85 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية

المقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0,05 و درجة الحرية 2. كما تبين لنا من الأرقام الجدول أن معامل c تقدر بـ 0,39 وهذا يدل إحصائياً أنه توجد علاقة متوسطة بين الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة و الالتزام بتنفيذ المهام و الحضور في الوقت المحدد بالمؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيغل.

إذن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة و الاحترام بتنفيذ المهام و الحضور في الوقت المحدد

جدول رقم (33) : يبين مساعدة الإدارة الإلكترونية إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم لتنفيذ القرارات بشكل صحيح

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76 %
لا	12	24 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة بنسبة 76 % أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساعدهم على تنفيذ القرارات بشكل صحيح وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات اللازمة لهم لتنفيذ القرارات بشكل صحيح في المقابل نجد ما نسبته 24 % أجابوا أن الإدارة الإلكترونية لا تساعد على إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة ،فمن خلال كل هذه المعطيات يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف و هذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل و السرعة في تنفيذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز.

جدول رقم (34) : يوضح إدخال التقنيات الجديدة للعمل و تحمل مسؤولية العمل

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74 %
لا	13	26 %
المجموع	50	100 %

إن القراءة الأولية للجدول أعلاه توضح لنا أن إدخال التقنيات الجديدة للعمل تؤدي بالعمال إلى تحمل مسؤولية العمل الذي يقومون به و هذا بنسبة 74 % فإدخال التقنيات و الوسائل الجديدة يزيد من مسؤولية العمل و ذلك من خلال الحرص على السير الحسن لما و كذا مراقبتها كل فترة معينة و انتقاء العمال الجديرين باستعمالها و في المقابل نجد 26 % من أفراد العينة أقرروا بأن إدخال التقنيات الجديدة للعمل لا تزيد من تحمل مسؤولية العمل الذي يقومون به و يعود هذا إلى قلة الثقة في أنفسهم و كذا إلى القدرات و المهارات العلمية التي يمتلكونها في مجال العمل الأمر الذي يجعلهم لا يحضون بفرصة إثبات و جودهم و كذا تحمل مسؤولية العمل فالتهرب من تحمل مسؤولية العمل دليل على شخصية العامل

جدول رقم (35): يوضح التطور التكنولوجي و مساهمة في إعداد قرارات رشيدة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

من المعطيات الواردة في الجدول يتضح لنا بأن التطور التكنولوجي يساهم في إعداد قرارات رشيدة و هذا من خلال إجابة أفراد العينة بنسبة تقدر ب 78 % و في المقابل نجد 22 % من أفراد العينة أجابوا بأن التطور التكنولوجي لا يساهم في إعداد قرارات رشيدة فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة يساهم في تقديم معلومات أكثر دقة و سرعة بالمقارنة مع أنظمة سابقة حيث يساهم نظام دعم المعلومات في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع وأدق وأكثر ملائمة مما كان عليه في الأنظمة السابقة بسبب انتظام المعلومات التي يقدمها .

خلاصة الفصل :

في الأخير يمكن القول أن هذا الفصل قد تضمن عرض و تحليل البيانات انطلاقا من الدراسة الميدانية و ذلك من خلال عرض البيانات في جداول ثم التعليق عليها .



# الفصل السابع

## الفصل السابع:

### مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد ما تم التطرق إلى العرض الجدولي وتحليل بيانات الدراسة جاء هذا الفصل لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة و ذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق الفرضية، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ومناقشتها أيضا في ضوء النظرية المتبناة ثم الخروج بالنتائج العامة للدراسة .

أولاً: مناقشة نتائج الفرضيات.

1- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: يساهم إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي، في فعالية تنفيذ القرارات الإدارية من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي:

بالنسبة للجدول رقم(11) فقد تبين لنا من خلال اعتمادنا لاختبار كا<sup>2</sup> لدراسة العلاقة بين الرتبة الوظيفية وكيفية المشاركة في قرار التغيير، إلى أنّ هناك علاقة قوية بين الرتبة الوظيفية وكيفية المشاركة في قرار التغيير التنظيمي.

في حين نجد أنّ الجدول رقم (12) أنّ 52% من أفراد العينة أقرّوا أنّه أحيانا ما يقوم المدير الجديد بتغيير طاقمه، وهذا يعني أنّ هناك نوع من النزعة الجهورية لدى بعض الرؤساء في الشركة الجزائرية لتوليد الكهرباء.

وقد تبين من خلال الجدول (13) أنّ عدد كبير من أفراد العينة كان موقفهم من تغيير المسؤول المباشر هو القبول ودعم التغيير، حيث قدرت نسبتهم ب74% وهذا يعني أنّ نسبة مقاومة العمال للتغيير ضعيفة وهذا له تأثير إيجابي على فعالية سير القرارات الإدارية.

أما بالنسبة للجدول رقم (18) فإنّ نسبة 74% من أفراد العينة، أقرّوا أنّه يتم تغيير رؤساء المصالح إلا أنّ موقف العمال من هذا التغيير هو القلق، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات في الشركة التي كانت أغلبها علاقات غير رسمية.

ويتضح كذلك من خلال الجدول رقم (19) أنّ نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا أنّه يتم زيادة بعض الأقسام و الإنقاص في البعض الآخر، وهذا راجع إلى التوسع في الإنتاج أيضا إدخال تقنيات وأساليب جديدة كاستعمال الأنثرناث و أجهزة الحاسوب يستلزم فتح قسم خاص بالإعلام الآلي، الذي هو قسم جديد نوعا ما على المؤسسات الجزائرية.

فمن خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أنّ، الفرضية الجزئية الأولى تحققت لنا بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ، وهي نتائج مجسدة واقعية حيث نقول أنّ أحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي يساهم في فعالية القرارات الإدارية.



2- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها تدريب العاملين يساهم على احترام القوانين والنتائج حيث تبين من خلال الجدول رقم (20) أن 50% من أفراد عينة البحث أقرروا أنه أحيانا ما تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الجدول رقم (21) أن نسبة 100% من أفراد العينة استفادوا من دورات تدريبية ونجد نسبة 70% من الذين أجابوا نعم، أقرروا أنهم استفادوا من دورات تدريبية في بداية العمل فالمؤسسة تقوم باختيار عالها على أساس الكفاءة والمعرفة والتدريب لزيادة فعالية القرارات الإدارية كما نجد الجدول رقم (24) أن 58% من أفراد العينة تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة لان الرئيس المباشر هو من يتكفل بتدريب العمال خاصة العمال الجدد، ولتأكد من تحقق الفرضية الجزئية الثانية ومعرفة العلاقة بين التدريب واحترام النصوص القانونية اعتماد في الجدول رقم (25) على اختبار كا<sup>2</sup> وتم التوصل إلى أن هناك دلالة إحصائية بين المتغيرين و لمعرفة صحة العلاقة بين متغيري الدراسة أجرينا باختبار التوافق C توصلنا إلى أنه هناك علاقة قوية بين محتوى التدريب و فهم النصوص القانونية ، و بالتالي فإن محتوى التدريب يساعد على فهم النصوص القانونية، فمن خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات و النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار كا<sup>2</sup> نجد أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة، وهذا راجع إلى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ، حيث نقول تدريب العمال يساعد على احترام القوانين واللوائح التنظيمية.

3- بالنسبة الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها إدخال أدوات وأساليب تكنولوجية جديدة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات الإدارية، ومن خلال البحث الميداني نجد أن نسبة 52% يقرون أن هناك إلمام بالتغيرات التكنولوجية من طرف المؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم (27)، ويتضح لنا من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 58% من أفراد العينة يرون أن الوسائل المستعملة لإيصال القرارات هي المصقات لان طبيعة العمل في المؤسسة تفرض ذلك، كما تبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (30) أن نسبة 66% من أفراد العينة أكدوا أن إدخال تقنيات جديدة يساهم بشكل كبير في تسهيل المهام والسرعة في الانجاز أما بالنسبة للجدول رقم (31) فقد تبين من خلاله أن نسبة 82% من أفراد العينة يرون أن شبكة الانترنت توفر مزايا في العمل وذلك من خلال مواكبة أهم التطورات في مجال العمل ومناقشة القرارات مع الزملاء ولتأكد من صدق الفرضية الجزئية الثالثة ضمنا بأجراء اختبار كا<sup>2</sup> على الجدول رقم (32) لمعرفة العلاقة بين الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة والحضور في الوقت المحدد والالتزام بتنفيذ المهام وتوصلنا إلى أن هناك دلالة إحصائية بين المتغيرين و لمعرفة صحة

العلاقة أجرينا اختبار التوافق و توصلنا إلى أن هناك علاقة متوسطة بين الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة والالتزام بتنفيذ المهام .

أما بالنسبة للجدول(33) فقد تبين أن 76% من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساعد العمال من خلال إمدادهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات بشكل صحيح .

من خلال هذا الطرح و على ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت لنا بنسبة كبيرة و هذا راجع لارتفاع النسب كما هو ملحوظ ،حيث نقول أن إدخال أدوات وأساليب تكنولوجياية يؤدي إلى الالتزام بتنفيذ القرارات الإدارية .

#### 4- مناقشة النتائج الجزئية في ضوء الفرضية العامة

يعتبر التحقق من صدق الفرضيات الجزئية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الجزئية نجد أنه يساهم إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي في فعالية تنفيذ القرارات الإدارية، وأن تدريب العمال يساهم على احترام القوانين و اللوائح التنظيمية بالإضافة إلى إدخال أدوات وأساليب تكنولوجياية جديدة يؤدي إلى الالتزام بتنفيذ القرارات، وعليه أن الفرضية الرئيسية التي مفادها يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية محققة ميدانياً.

#### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعدما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع التغيير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية ثم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسات الحالية وفيما يلي عرض لأمر نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات.

#### 1- المنهج والعينة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث نجد كل من صوفي نبيل وعصام محمد مطر اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي أما الغامدي و بوشمال احمد اعتماداً على المنهج الوصفي

## 2- أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلة والاستمارة وتشارك هذه الدراسة كأداة رئيسية في جمع البيانات باستثناء دراسة كوتش وفرنش

## 3- النتائج

قد توصلت صوفي نبيل في دراسته إلى وجود اختلافات بين اتجاهات موضعي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي الأسلاك التقنية، حيث يسود نوع ن التفاعل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء التغيير في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل، وهذه النتائج لا تتفق مع النتائج المتوصل في الدراسة الحالية لأنه في هذه الدراسة اهتمت بدراسة اتجاهات العمال نحو التغيير، في حين توصلت دراسة بوشمال احمد على الحكم على مؤسسة مطاحن الاغواط بضعف فعاليتها خاصة من جهة العلاقات بين الإدارة و العمال و نتائج هذه الدراسة تختلف عن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وهذا يعود إلى اختلاف المؤشرات التي تم التركيز عليها.

أما دراسة الغامدي فقد توصلت إلى السعي لإحداث التغيير من داخل الأفراد وبناء على طبيعتهم ونتائج هذه الدراسة تتفق مع النتائج الفرضية الجزئية الثانية.

في حين توصلت دراسة عصام محمد مطر إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية هذه النتائج تتفق مع نتائج الفرضية العامة.

أما دراسة كوتش وفرنش توصلت إلى اشتراك العمال في التغيير التنظيمي وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه من خلال نتائج هذه الدراسة.

أما بالنسبة لدراسة Caldwell فقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى العلاقة المتزايدة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية وهذه النتائج لا تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة :

- من خلال محاولتنا في الفصل الثاني توظيف بعض النظريات التي اهتمت بالتغيير التنظيمي و القرارات الإدارية ،وعلى اختلاف التيارات الفكرية في نضرتها للموضوع سنحاول في هذا العنصر مناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء هذه النظريات.

فبالنسبة لنظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر الذي يعتبر من المساهمين الأساسيين من خلال دراساته في مجال مبادئ التنظيم بتقديمه لنموذج خاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي الذي تضمن مجموعة من المبادئ تمثلت في تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات إدارية

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل

- الاختبار على أساس المعرفة والقدرة والتدريب لزيادة الكفاءة.

- هيكل هرمي يحدد السلطات والصلاحيات واتصال من أعلى الإدارة إلى الأسفل التسلسل الهرمي لسلطته.

وهذه المبادئ تتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية فالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تعتمد على مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل واختيار العمال يكون على أساس المعرفة والقدرة والتدريب وهذا يتناسب مع ما تم التوصل إليه في الفرضية الجزئية الثانية وأيضاً التسلسل الهرمي لسلطة

أما فيما يخص نظرية الفردانية المنهجية فهذا المدخل يعتمد على اعتقاد أن العمال و المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وإنما ذات تأثير قوي على الأساس يجب أن يكون هناك تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية حيث أن طبيعة العمل في المؤسسة الجزائرية لتوليد الكهرباء- جيجل - تقوم على أساس التكامل والتعاون بين مختلف الأقسام والفاعلية فكل قسم يكمل عمل القسم الآخر .

في حين نجد النظرية الموقفية تقو على مبدأ انه ليس من نظرية عامة للعملية الإدارية قابلة لتطبيق في كل منظمات الأعمال، أو في المنظمة الواحدة في كل الأوقات لذلك يرى أنصار هذه المدرسة انه هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجرى فيها المؤسسة وهذا المبدأ يتفق مع النتائج

المتوصل إليها في الدراسة الحالية فالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تؤثر بشكل كبير بالمحيط الخارجي وفي نفس الوقت تتأثر به وهي دائما تسعى إلى مواكبة أهم التغييرات التي يشهدها المحيط الخارجي سواء من خلال تعديلها لهياكلها التنظيمية أو الإلمام بتكنولوجيا الاتصال الحديثة أو من خلال الاهتمام بتدريب عمالها.

أما بالنسبة لنظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون حيث يرى هذا الأخير أن اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العلاقات و الجو والمناخ التنظيمي بين الإدارة وأعضاء التنظيم من حيث انه إذ كان العمال يشعرون أنهم مقصيين من صيرورة اتخاذ القرار فان ذلك يولد الشعور بالتهميش وهذا يدفع إلى تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الإدارة وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية إذ نجد أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تعمل على اشترك العمال في قرارات التغيير سواء من خلال لجان خاصة بالعمال أو المشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وهذا يؤثر ايجابيا على موقف العمال من التغيير وفعالية القرارات الإدارية.

أما بالنسبة للتحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه فانه يرى انه يتوجب على الأفراد في كل تنظيم أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم وقد حاول كروزيه الربط بين إشكالية التغيير واتخاذ القرار وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا حيث أن أغلبية العمال يتعايشون مع التغيير التنظيمي وهذا يؤثر اجابا على سرعة القرارات الصادرة من قبل الإدارة.

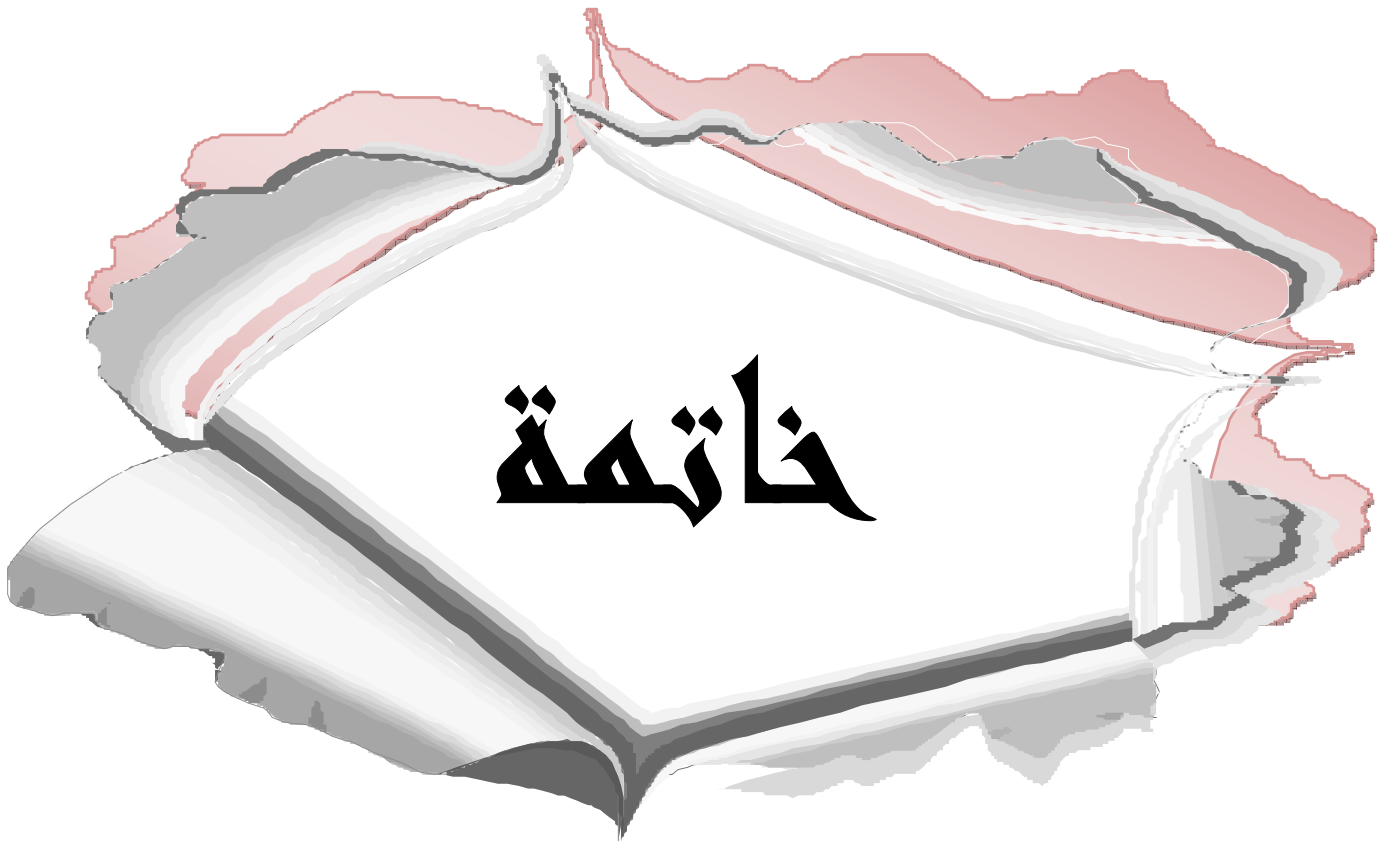
#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع التغيير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية، وبعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة واستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- يساهم إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي في فعالية تنفيذ القرارات.
- تدريب العمال يساهل على احترام القوانين واللوائح التنظيمية.
- إدخال أدوات وأساليب تكنولوجية جديدة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات.
- يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية.

خلاصة الفصل:

- تضمن هذا الفصل النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية وكان ذلك من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة والنظريات المتبناة حيث تم التوصل إلى تحقق الفرضيات الخاصة بالدراسة.



خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تتضمن جانبين نظري وجانب تطبيقي حاولنا التعرف على كيفية مساهمة التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية حيث بينت الدراسة إن التغيير التنظيمي أصبح أمر حتمي في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة و بالأخص التطور التكنولوجي المذهل في تكنولوجيا المعلومات التي تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم تنظيمها وإعداد قرارات رشيدة باعتبار هذه الأخيرة جوهر العملية الإدارية، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التغيير التنظيمي و القرارات الإدارية فنجاح التغيير التنظيمي متوقف على إشراك جميع الهيئات في قرار التغيير إذ تعد المشاركة في اتخاذ القرار من بين العوامل التي تؤثر في العلاقات التي تسود بين الإدارة وأعضاء التنظيم حيث أنه إذا كان العمال يشعرون بالتمهيش الذي يؤدي إلى تشكيل جماعات غير رسمية تعمل كأقطاب خفية تمارس ضغوطات على الإدارة وتعمل على مقاومة التغيير ما يؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي أو تطبيقه بصورة مشوهة .

وبالتالي إن إشراك العمال في قرار التغيير التنظيمي يعتبر بمثابة حافز قوي يدفع العمال إلى الالتزام بكافة القرارات التي تصدر من الهيئات العليا .



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### - الكتب باللغة العربية.

- 1- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 2- الخضير محسن: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر و التوزيع ، دط ، سوريا، دمشق، 2003. 1.
- 3- السكارنة بلال خلف: التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 4- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، دط، الكويت، 1975.
- 5- الشماع خليل محمد ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2004.
- 6- الصريفي محمد: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، دط، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 7- الضلاعي علي ن: أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الكرك، الأردن، 2005.
- 8- العامري أسامة: اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 9- العطيات محمد يوسف النمران: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، دس ن.
- 10- العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 11- الفضل مؤيد عبد الحسين: المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 12- القاضي دلال ، محمود البياتي: منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات البرنامج الإحصائي spss باستخدام ، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، دب ن، 2008.

- 13- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2010.
- 14- القريوتي موسى قاسم ،علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006.
- 15- الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي(التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعصرة)، دار الرضا للنشر، ج2، ط1، دمشق، سوريا، 2005.
- 16- اللوزي موسى: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2002.
- 17- النجار فريد: إدارة الأعمال الدولية و العالمية، الدار الجامعية للنشر، ط، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 18- النجار فريد: التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية(محاوِر الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21)، الدار الجامعية للنشر، ط، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 19- النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط، عمان، الأردن، 2008.
- 20- بن حبتور عبد العزيز: أصول و مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان ،الأردن، 2000.
- 21- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، ط، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 22- بودون ريمون ،رينو فيول: الطرائق في علم الاجتماع، ترجمة مروان بطش، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2010.
- 23- جبر سعيد سعاد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد و المنظمات، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2008.
- 24- جعفري نسيمه ربيعة: الدليل المنهجي للطالب، ديوان المطبوعات الجامعية، ط، بن عكنون، الجزائر، دس ن.
- 25- حجاجه علي: اتخاذ القرارات الإدارية ،دار قنديل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

- 26- حداد شفيق و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1998.
- 27- حريم حسين: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 28- حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر، ط2، عمان، 2009.
- 29- حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 30- حسن راوية: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 31- حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 32- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 33- خشيم مصطفى عبد الله أبو القاسم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، ط2، بنغازي، ليبيا، 2002.
- 34- دليو فضيل، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاتصال للبحث و الترجمة، ط1، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 35- ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و الطبع، ط1، عمان، 2011.
- 36- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 37- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية و تدريبات)، دار الكتاب الحديث للنشر، ط1، درارية، الجزائر، 2004.
- 38- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2004.

- 39- سعدون يوسف: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، قسنطينة، الجزائر، دس ن.
- 40- طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 41- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 42- عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط4، عمان، الأردن، 2009.
- 43- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 44- عبوي زيد منير ،سامي محمد هشام حريز: مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 45- عبوي زيد منير: إدارة التغيير و التطوير، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 46- عبيدات محمد و آخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1999.
- 47- عرفة سيد سالم: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الريبة للنشر، دط، دب ن، 2012.
- 48- عزت عطوي جودت: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2011.
- 49- عسكر علي: الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر، دط، الكويت، 2005.
- 50- عطية مصطفى كامل أبو العزم: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، دس

- 51- علي حسين علي : نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، دط، عمان، الأردن، 2008.
- 52- علي شريف، أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 53- عمر الحريري رافدة: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 54- عوض سيد جابر، أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، دس ن.
- 55- عياصرة علي، هشام عدنان موسى حجازين: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2006.
- 56- غربي علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة للنشر و التوزيع، ط2، قسنطينة، الجزائر، دس ن
- 57- فهمي زيادة فريد: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 58- كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 59- كرو العزاوي رحيم يونس: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 60- كسنة أمحمد : مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة النشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2009.
- 61- كشت إبراهيم: ومضات إدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، دط، عمان، 1999.
- 62- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 63- ماهر أحمد: الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 64- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 65- ماهر أحمد: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 66- محمد أبو شنب جمال: قواعد البحث العلمي و الاجتماعي (المناهج و الطرق و الأدوات)، دار المعرفة الجامعية طبع - نشر - توزيع، دط، 2010.
- 67- محمد الشريف عبد الله: مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية)، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر و التوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 68- محمد شفيق: البحث العلمي (الأسس، الإعداد)، المكتب الجامعي، دط، دب ن، 2008.
- 69- محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، دط، عين مليلة، الجزائر، دس ن.
- 70- محمد علي محمد: علم اجتماع مدخل التراث و المشكلات و المنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، ط3، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 71- محمد غلام اعتماد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994.
- 72- محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 73- مصباح الطيطي خضير: إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، ط1، عمان، 2011.
- 74- مصطفى عليان ربحي: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 75- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ - الوظائف - الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005.

76- ناجي عبد النور: منهجية البحث السياسي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط4، عمان الأردن، 2011.

77- النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1998.

78- زكاز علي و آخرون: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، ط1، الأبيار، الجزائر، 2013.

## 2- القواميس و المعاجم

79- أبادي مجد الدين الفيروز: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، ط1، 2008.

80- الشويكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

82- جبران مسعود: الرائد (المعجم اللغوي الأحدث و الأسهل)، دار العلم للملايين، ط8، 2001.

83- عبوي زيد منير: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2006.

84- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط3، دب ن، 1995.

85- قاموس محيط المحيط: الموسوعة العربية الميسرة، المجلد2، دار إحياء التراث

العربي، ط1، بيروت، لبنان، 1992.

86- مداس فاروق: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع، دب

ن، دس ن.

## 3- المجلات و الدوريات:

87- أخوار شيدة صلاح الدين: مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة

، العدد 54، الرياض، 1987.

88- الأعرجي: عاصم محمد حسين اتخاذ القرارات في الإطارين التطبيقي و التنظيري، مجلة العلوم

الإدارية، العدد2، ديسمبر، 1994.

89- العايب ياسين: تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية، العدد2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

90- بن زروق جمال: التغيير التنظيمي داخل المؤسسة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في

إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد26، العدد1+2، 2010.



91- بن عنتر رحمان:مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أفاقها المستقبلية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد2،جامعة محمد خيضر،بسكرة،جوان،2002.

92- بوهزة محمد:بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية ،محمد خيضر ،بسكرة،نوفمبر،2001.

93- جبار ياسين:التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية ،مركز البحث وتطوير المواد البشرية ،دط، عمان،الأردن،2010.

94- حلمي الآغا وفيق:القيادات الإدارية و دورها في إحداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة،مجلة جامعة الأزهر بغزة ،سلسلة العلوم الإنسانية،العدد2، المجلد2،2010.

95- داودي الطيب ،ماني عبد الحق :تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،مجلة المفكر ،العدد3،جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

96- سلاطونية بلقاسم :العلاقات الإنسانية في المؤسسة ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،العدد5،ديسمبر،2004.

97- شمس الدين عبد الله شمس الدين :مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية ،مركز تطوير الإدارة الإنتاجية ،دط،دمشق .

### 3-الرسائل الجامعية

98- الصفيان فهد بن ناصر :علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ،مذكرة لنيل درجة الماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية

99- العنزي مبارك بن ضامن:التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين،مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2004.

100- القرشي نواف بن رزيق بن هنيدي:إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة من التعليم الثانوي و خطط التنمية بالمملكة العربية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة تربية و تخطيط،قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية بمكة المكرمة ،جامعة أم القرى،السعودية،1999.

- 101- بن ساحة عفاف: أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
- 102- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
- 103- بوشناق أحمد: أساليب التحليل الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 104- بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 105- تاويريت نور الدين: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
- 106- حمدان مطر عصام محمد: التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 107- خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأروثونيا، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 108- رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014.
- 109- سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.

- 110- شتاحة عائشة:إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر،2006-2007.
- 111- عبيد عوني فتحي خليل:واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية،فلسطين.
- 112- عزي سهام:دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير العمومي ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر3، 2012.
- 113- عكوشي عبد القادر :التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم و عمل،جامعة الجزائر،الجزائر.
- 114- عليواش أمين عبد القادر :أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الإقتصاد الوطني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2007.
- 115- قاسمي إبراهيم:الاتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،2010-2011.
- 116- قطاف ليلي:إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع و تحديات ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر،2005.
- 117- لعور فريد:إدارة التغيير و تأثيرها على الميزة التنافسية بالمؤسسة،رسالة لنيل شهادة الماجستير،تخصص تسيير المؤسسة ،كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية،جامعة20 أوت 1955،سكيكدة،2007-2008.
- 118- مناصرية إسماعيل:دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم التجارية و علوم التسيير والعلوم الاقتصادية،جامعة محمد بوظياف،المسيلة ،الجزائر.
- 119- نجيمي عيسى:دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير ، رسالة لنيل شهادة الماجستير،تخصص علوم التسيير،جامعة سعد دحلب،البليدة،الجزائر،2009.

120- نوح هوازن بنت محمد عبد الوهاب: معوقات التغيير لدى رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 2006. الرياض، 2003

#### 4- المحاضرات:

121- عبادي محمد السعيد : محاضرات نظرية القرار - الجانب النظري - تدقيق و مراقبة التسيير، السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.

#### 5- المؤتمرات:

122- لبحيري نصيرة، الطيب داودي: مؤتمر حول الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة. ثانيا-الكتب باللغة الفرنسية:

123-Michel Marche snay :Manajement strategique,les editions de

l'Adreg .



# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

التغيير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية  
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء  
- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذ:

د- بوربيع جمال .

إعداد الطالبتين:

- بقاش فيروز.

- عزاق شابحة.

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية و لا تخدم إلا أغراض البحث العلمي، و شكرا.

السنة الجامعية: 2015 – 2016

## استمارة الأسئلة

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس :  ذكر -  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة العائلية:  أعزب -  متزوج  
 مطلق -  أرمل
- 4- المستوى التعليمي :  ابتدائي -  متوسط أو أساسي  
 ثانوي -  جامعي
- 5- سنوات العمل: .....
- 6- الرتبة الوظيفية :  إطار -  عون تحكم  
 عون تنفيذ

### المحور الثاني: إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية .

7- هل تعمل إدارة مؤسستك على تغيير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر؟

- نعم -  لا

❖ إذا كانت الإجابة: نعم. يكون ذلك من خلال:

- تقليل عدد المستويات الإدارية.
- تفويض الصلاحيات.
- دمج الوحدات الإدارية .

8- يتم المشاركة في قرار التغيير التنظيمي من خلال:

- تخطيط و تصميم التغيير و تنفيذه.
- تقديم مقترحات و أفكار و مشورة.
- تشكيل لجان و فرق عمل.

9- عند تغيير المدير يتم تغيير طاقمه الإداري معه؟.

دائما -  أحيانا -  أبدا

10- ما موقفك من تغيير مديرك؟

- المقاومة.

- الرفض.

- القبول و دعم التغيير .

11- كيف تتعامل الإدارة مع هذا النوع من التغيير؟.

- تقديم حوافز للأفراد المحتمل مقاومتهم .

- إجراء بعض المفاوضات .

- استعمال القوة والقسر .

12- يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على:

- الانضباط في العمل.

- انجاز المهام في الوقت المحدد.

- إتقان العمل.

13- هل يتم تغيير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف؟.

نعم -  لا

❖ إذا كانت الإجابة: نعم يساعد ذلك على :

- التقيد بالقوانين الإدارية .

- القيام بالأعمال بشكل صحيح.

- التقليل من الغيابات .

14- هل يتم تشكيل وحدات متخصصة من أجل تنفيذ التغيير؟.

نعم -  لا



15- هل تم تغيير رؤساء المصالح؟

- نعم  - لا

❖ إذا كانت الإجابة: نعم. أدى ذلك بالشعور ب:

- القلق.

- الخوف.

- الارتياح.

16- هل تم زيادة بعض العمال في بعض الأقسام أو الإنقاص منهم في البعض الآخر؟

- نعم  - لا

❖ إذا كانت الإجابة: نعم. يكون ذلك من خلال:

- زيادة بعض الأقسام.

- إنقاص بعض الأقسام.

- دمج بعض الأقسام أو الوحدات.

- التوسع في الإنتاج .

**المحور الثالث : تدريب العاملين و احترام اللوائح و القوانين التنظيمية.**

17- هل تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

18- هل استفدت من دورات تدريبية أثناء عملية التغيير التنظيمي؟

- نعم  - لا

❖ إذا كانت الإجابة: نعم. كان عدد المرات هو:

- مرة واحدة.

- مرتين.

- ثلاث مرات.

- أكثر من ذلك.

19- هل كان ذلك أثناء :

- بداية العمل في المؤسسة .

- إدخال أدوات و وسائل جديدة.

- الترقية في العمل .

- أخرى تذكر .....

20- من يتكفل بتدريبك؟.

- متخصص في المجال.  
 - رئيسك المباشر.  
- أخرى تذكر.....

21- أين تلقيت تكوينك؟.

- داخل المؤسسة .  
 - خارج المؤسسة.  
 - خارج الوطن .

22- ما محتوى هذا التدريب؟.

- طريقة العمل.  
 - احترام اللوائح التنظيمية.  
- أخرى تذكر.....

23- هل التدريب الذي تتلقاه ساعدك في فهم ما جاء في النصوص القانونية؟.

- نعم  - لا

24- تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين :

- دائما  - أحيانا  - أبدا

المحور الرابع :الأدوات و الأساليب التكنولوجية الجديدة و سرعة تنفيذ القرارات .

25- هل هناك إمام لدى مؤسستك بالتغيرات التكنولوجية؟.

- نعم  - لا

26- ما هي الوسائل المستخدمة في إيصال القرارات ؟

- أنظمة التنسيق.  
 - البريد الإلكتروني.  
 - الملصقات.  
 - الرئيس المباشر.

27- هل تضمن هذه الوسائل إيصال القرارات بالسرعة الكافية؟.

- نعم  - لا

28- إلى أي مدى يساهم إدخال تقنيات جديدة في تسهيل المهام ؟

- تساهم بدرجة كبيرة .
- تساهم بدرجة متوسطة .
- تساهم بدرجة ضعيفة .

29- هل استخدام الإنترنت يوفر مزايا لمؤسستكم ؟

- نعم  - لا
- ❖ إذا كانت الإجابة : نعم .فالمزايا التي تقدمها في مجال عملك هي :
- سهولة الاتصال بالآخرين .
- الدقة في النتائج .
- مواكبة التطورات في مجال العمل .
- سرعة الأداء و توفير الوقت .
- مناقشة بعض القرارات مع زملاء العمل .

30- ماهي الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة لديكم ؟.

- الرئيس المباشر .
- كميرات المراقبة .
- أخرى تذكر .....

31- هل هذه الوسائل تساعد على :

- الحضور في الوقت المحدد .
- الالتزام بتنفيذ المهام .
- أخرى تذكر .....

32- هل تساعد الإدارة الاليكترونية إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة ؟.

- نعم  - لا

33- هل إدخال التقنيات الجديدة للعمل يؤدي بك إلى تحمل مسؤولية العمل الذي تقوم به؟.

- نعم  - لا

34- هل التطور التكنولوجي السريع حسب رأيك يساهم بشكل كبير في إعداد قرارات رشيدة ؟.

- نعم  - لا

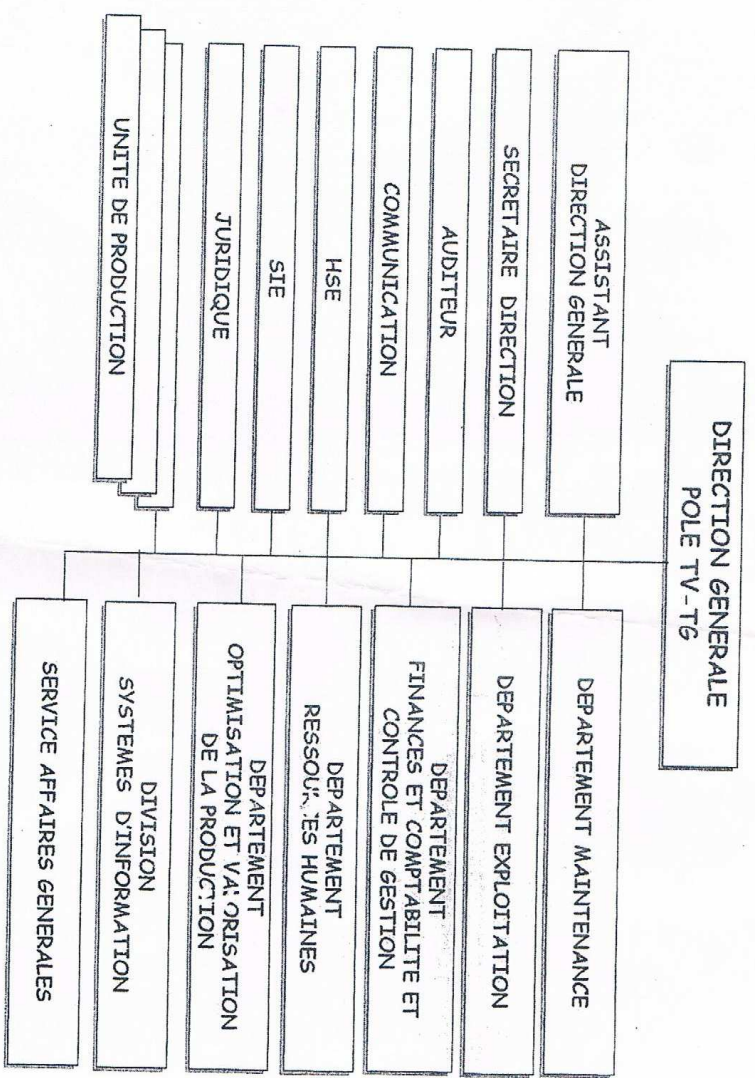
شكرا على تعاونكم معنا .





**Direction Générale Pôle**

Rattachement : Direction  
Générale



## ملخص الدراسة :

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء – جيجل- (سونغاز). و انطلقت الدراسة من فرضية عامة و ثلاث فرضيات فرعية جاءت على النحو التالي :

- يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية .
- يساهم إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية .
- تدريب العاملين يساهم على احترام القوانين و اللوائح التنظيمية .
- إدخال أدوات و أساليب تكنولوجية جديدة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات .

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه لمثل هذه الدراسة إلى جانب جملة من أدوات جمع البيانات تمثلت في :الملاحظة،المقابلة،الاستمارة،وبعض من الوثائق والسجلات .

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اشتملت على 60 فردا مكون من إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ،بالتالي اعتمدنا العينة العشوائية الطبقية و اشتملت الدراسة على مقدمة و خاتمة و إطارين نظري و تطبيقي (ميداني)اشتملا بدورهما على سبعة فصول:أربعة فصول نظرية و ثلاثة فصول تطبيقية وتضمنت المحاور الآتية :

الفصل الأول جاء بعنوان موضوع الدراسة، و الفصل الثاني بعنوان المقاربة النظرية لموضوع الدراسة،و الفصل الثالث بعنوان التغيير التنظيمي، أما الفصل الرابع فكان بعنوان فعالية القرارات الإدارية،أما الفصل الخامس فقد جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة،و الفصل السابع بعنوان مناقشة نتائج الدراسة . و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- يساهم التغيير التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية .
- يساهم إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي في فعالية تنفيذ القرارات .
- تدريب العمال يساهم على احترام القوانين و اللوائح التنظيمية .
- إدخال أدوات و أساليب تكنولوجية جديدة يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات .

### **Résumé de l'étude :**

J'ai l'étude visant à identifier la manière dont la contribution de changement dans l'efficacité des décisions administratives Société algérienne pour produire de l'électricité - Jijel;- . Et lancé l'étude du principe général et trois hypothèses subsidiaires sont les suivantes :

- Contribuer changement dans l'efficacité des décisions administratives.
- apporter d'amendements à la structure organisationnelle de l'efficacité des décisions administratives.
- La formation de personnel contribue au respect des lois et règlements.
- L'introduction d'outils et de techniques nouvelles d'engagement d'appliquer les résolutions.

Lorsque nous avons adopté la présente étude sur la méthode de descriptif analytique opportun cette étude d'ensemble d'outils de collecte de données a été la :note 'correspondantes 'formule présente certains des documents et des archives.

En ce qui concerne l'échantillon sont notamment la 60 personnes comprenant des cadres et des agents de contrôle et des agents de la mise en oeuvre présente donc adopté un échantillon aléatoire stratifié et comprennent l'étude l'introduction et conclusion et deux cadre théorique et opérationnel (sur le terrain et comprenaient à leur tour à sept chapitres: quatre chapitres théoriques et trois chapitres appliquées les axes suivants :

Chapitre I est intitulé " Question de l'étude, et le chapitre II intitulé démarche théoriques sur le thème de l'étude, et le chapitre III intitulé changement organisationnel, le chapitre IV était intitulé l'efficacité de la prise de décisions, le chapitre V a été intitulé Procédures méthodologiques de l'étude, et le chapitre VII intitulé "Examen des résultats de l'étude. A l'étude de plusieurs résultats était principalement :

- Contribuer changement dans l'efficacité des décisions administratives.
- apporter d'amendements à la structure organisationnelle de l'efficacité de la mise en oeuvre de décisions.
- La formation des travailleurs de contribuer au respect des lois et règlements.
- L'introduction d'outils et de techniques nouvelles d'engagement rabidité les résolutions.