

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



عنوان المذكرة

## علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين

دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ (ة):

بن يحيى سميرة

إعداد الطالبين:

رمرام سمير

شعابنة فاتح

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد لله حمد الشاكرين، و الحمد لله في كل وقت وحين ، الحمد لله حمدا على كل  
النعم .....

و الحمد لله على حمد النعم ، و الحمد لله حمدا يليق برب العباد و برب النعم  
.....ففيبارك لك الحمد على كل شيء.

أما بعد

نتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذة " بن يحي سميرة" على نصائحها و  
توجيهاتها و على كل الجهود القيمة التي ساعدتنا في انجاز هذا العمل المتواضع  
من قريب أو من بعيد حيث تعلمنا منك أن النجاح قيمة ومعنى.  
و لا ننسى أن نتقدم بكل الشكر إلى كل من أسهم وساعدنا بتقديم يد العون  
لانجاز هذا البحث، و الشكر موصول كذلك إلى رئيس المجلس الشعبي لبلدية  
الطاهير، و لكل الموظفين على ما قدموه من مساعدة وتسهيلات كان لها أهمية كبيرة  
في انجاز هذه المذكرة.

الفهرس

الصفحة	الفهرس
-	الشكر والعرفان.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الأشكال.....
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
15	تمهيد.....
16	1-الإشكالية.....
17	2-فرضيات الدراسة.....
18	3-أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
18	4-أهمية الدراسة.....
19	5-أهداف الدراسة.....
19	6-مفاهيم الدراسة.....
23	7-الدراسات السابقة.....
28	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة</b>	
31	تمهيد:.....
32	1-النظريات الكلاسيكية.....
32	1-1-نظرية الإدارة العلمية.....
33	1-2-نظرية هنري فايول في التكوين الإداري.....
34	1-3-نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية.....
36	2-النظريات النيوكلاسيكية.....
36	2-1-مدرسة العلاقات الإنسانية.....
37	2-2-نظرية أبرهام ماسلو للحاجات الإنسانية.....
38	2-3-نظرية الفلسفة الإدارية.....
40	3-النظريات الحديثة.....

40	3-1-نظرية التوقع.....
41	3-2-نظرية الدافعية.....
42	3-3-نظرية Z.....
44	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: السلوك التنظيمي</b>	
46	تمهيد.....
47	1- ماهية السلوك التنظيمي.....
48	1-1- أهمية السلوك التنظيمي.....
49	1-2- مبادئ السلوك التنظيمي.....
50	1-3- أهداف السلوك التنظيمي.....
52	1-4- خصائص السلوك التنظيمي.....
52	2- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي.....
53	3- طبيعة السلوك التنظيمي.....
53	4- عناصر السلوك التنظيمي.....
54	5- أشكال السلوك التنظيمي.....
55	5-1- سلوك الأداء والإنتاجية.....
55	5-2- سلوك الرضا عن العمل.....
56	6- محددات السلوك التنظيمي.....
56	6-1- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي.....
57	6-2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي.....
58	7- عمليات إدارة السلوك التنظيمي.....
58	7-1- العملية الأولى: تخطيط السلوك التنظيمي.....
59	7-2- العملية الثانية: توجيه السلوك التنظيمي.....
60	7-3- العملية الثالثة: متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي.....
62	7-4- العملية الرابعة: تقويم السلوك التنظيمي.....
62	7-5- العملية الخامسة: تحسين وتطوير السلوك التنظيمي.....

63	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: التغيير التنظيمي</b>	
65	..... تمهيد
66	..... 1- أهمية التغيير التنظيمي
67	..... 2- أسباب التغيير التنظيمي
69	..... 3- أهداف التغيير التنظيمي
70	..... 4- أنواع التغيير التنظيمي
73	..... 5- مجالات التغيير التنظيمي
75	..... 6- مراحل التغيير التنظيمي
76	..... 7- مقاومة التغيير التنظيمي
79	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
81	..... تمهيد
82	..... 1- مجالات الدراسة
82	..... 1-1- المجال الجغرافي
83	..... 1-2- المجال الزمني
83	..... 1-3- المجال البشري
84	..... 2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
84	..... 2-1- تحديد مجتمع الدراسة
84	..... 2-2- تحديد عينة الدراسة
90	..... 3- نوع ومنهج الدراسة
90	..... 3-1- نوع الدراسة
90	..... 3-2- منهج الدراسة
90	..... 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
91	..... 4-1- المقابلة
91	..... 4-2- الاستمارة

92	.....3-4- الوثائق والسجلات
92	.....5-أساليب التحليل
92	.....1-5- أسلوب التحليل الكمي
93	.....2-5- أسلوب التحليل الكيفي
94	.....خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>	
96	.....تمهيد
97	.....1- عرض وتحليل بيانات الدراسة
115	.....2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
115	.....1-2- في ضوء الفرضيات
119	.....2-2- في ضوء الدراسات السابقة
120	.....2-3- في ضوء الإطار النظري
120	.....3- النتائج العامة للدراسة
121	.....4- التوصيات والاقتراحات
122	.....خلاصة الفصل
124	.....الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيم الإطارات في مقر البلدية.	84
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	85
03	توزيع أفراد العينة حسب السن.	86
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	86
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	87
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	88
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	89
08	استخدام جهاز الحاسوب في العمل.	97
09	تحكم أفراد العينة في التقنيات الحديثة الأخرى المستخدمة في التنظيم الإداري.	98
10	تلقي دورات تدريبية خاصة باستخدام التقنيات الحديثة.	98
11	توفر أحدث التقنيات المستخدمة في العمل.	99
12	مساهمة التحكم في التقنيات الحديثة الجديدة في الرفع من أداء الموظف.	99
13	استفادة الإدارة من التقنيات الحديثة المستخدمة.	100
14	الالتزام بتطبيق القانون الداخلي.	100
15	الالتزام بمواعيد العمل.	101
16	طبيعة القانون الداخلي للمؤسسة.	101
17	مساهمة الالتزام بالقوانين في زيادة التعاون بين الموظفين.	102
18	توافق قيم المبحوثين مع قيم التنظيم.	103
19	مساعدة القيم السائدة في التنظيم على التفاعل مع الزملاء.	103
20	طريقة العمل المفضلة لدى أفراد العينة.	104
21	الجهة التي يتلقى منها الموظفين الأوامر.	104

قائمة الجداول

105	تفويض الإدارة العليا لبعض المهام للمستويات الدنيا.	22
106	جهة اتخاذ القرار داخل المنظمة.	23
106	تأثير تفويض السلطة على العلاقات بين الموظفين.	24
107	انجاز المهام في الوقت المحدد من طرف الموظفين.	25
107	مساهمة رضا العمل عن وظائفهم في تحسين الأداء.	26
108	سعي المؤسسة إلى التحسين من أداء العمال.	27
108	مساهمة استخدام الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.	28
109	مساهمة طريقة انجاز المهام في تحسين الأداء.	29
109	مساعدة الدورات التكوينية في تحسين الأداء.	30
110	مساعدة التعاون مع الزملاء على انجاز المهام.	31
110	مساهمة تبادل الخبرات في تحسين الأداء.	32
110	سهولة التفاعل مع الزملاء في العمل.	33
111	مساهمة المنافسة مع الزملاء في تحسين التفاعل بين أفراد العينة.	34
112	استشارة الإدارة للمبحوثين في عملية اتخاذ القرار.	35
112	نوع العلاقة التي تربط المسؤول بالموظف.	36
112	طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر داخل المصلحة.	37
113	سعي الإدارة للتحسين من عملية الاتصال بين الموظفين.	38
114	مساهمة الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول في تحسين العلاقات.	39
114	طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بزميله في العمل.	40

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

---

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.	01
41	عناصر نظرية التوقع.	02
72	خطوات التغيير الإستراتيجية.	03
76	عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة.	04

مقدمة

## مقدمة:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتطور والتحولات السريعة التي تحدث نتيجة للعولمة وما صاحبها من انفتاح وتطور معرفي، أدى إلى حدوث تغيرات في كافة المجالات. ويعد الجانب الإقتصادي من بين المجالات التي شهدت تحولات كثيرة، فالعولمة أثرت على التنمية الإقتصادية لكونها سرعت عملية التغير في الهياكل الصناعية في الدول وكذلك في استخدام الموارد، وبذلك فهي ساهمت في إحداث تغيرات عديدة على مستوى مختلف التنظيمات.

وبسبب هذه التغيرات التي عرفتتها المنظمات أصبح موضوع التغيير التنظيمي في السنوات الأخيرة من بين المواضيع التي تحظى بالاهتمام والدراسة سواء من قبل الباحثين أو حتى المسؤولين عن القطاع الإقتصادي في مختلف الدول، و هذا راجع لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، بحيث أن نجاح و فعالية التنظيم له علاقة وطيدة بهذه المتغيرات التنظيمية.

فلكي تضمن المنظمة استمراريتها و تحقيق أهدافها لابد من وجود مجموعة من التغييرات المقصودة أحيانا وغير المقصودة، كالتغيير التكنولوجي من خلال استحداث تقنيات جديدة في العمل وإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي كلما سمحت الفرصة بذلك وأيضا حدوث التغيير في قيم واتجاهات الأفراد المنتمين لها.

وكل ذلك قد يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤثر على الأفراد العاملين بها باعتبارهم الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي لأي تنظيم وذلك يعتمد على السلوكيات التي ينتهجها هؤلاء داخل التنظيم وما لها من تأثير ايجابي أو سلبي على تحقيق هذه الأهداف. من أجل ذلك أولت المنظمات أهمية كبيرة لدراسة سلوك أفرادها والعمل على تعديله إن اقتضت الضرورة ذلك وربطه بالتغيرات التي تحصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للتنظيم، خصوصا إن كان يؤثر بشكل سلبي على السير الحسن للعمل وفي تحقيق المنظمة لأهدافها.

وقد اهتم الباحثون أيضا بموضوع السلوك التنظيمي فقد احتل مكانة كبيرة في الدراسات التنظيمية إذ تم دراسة محدداته المختلفة، مع العلم أن السلوك التنظيمي يعد متغيرا رئيسيا في دراسة أي تنظيم حيث أنه كلما أراد التنظيم التغيير في أطره التنظيمية أو أهدافه سواء البعيدة أو القصيرة المدى لابد أن تتلاءم مع التطور الحاصل فيه وفي السلوك التنظيمي لعماله.

في الجزائر وبالرغم من التجارب التنظيمية التي بدأت تقريبا مع التغييرات الاجتماعية والثقافية التي حدثت في المجتمع الجزائري بعد الاستقلال، ورغم ما حدث في التنظيمات من تغيير وتعديل رافقها منذ

نشأتها إلى يومنا هذا، لم نلاحظ استيعابها لضرورة الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين بها سواء من حيث عمليات التسيير أو من ناحية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم.

ومن هذا المنطلق فإن التغيير التنظيمي وعلاقته بتعديل سلوك العاملين يبقى من المواضيع الهامة في ميدان التنظيم والعمل وهذا لارتباطه بالعنصر الأهم في التنظيم (المورد البشري). ونظرا لأهمية الموضوع ورغبتنا في التعمق فيه أكثر ومعرفة طبيعة العلاقة التي تربط التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين داخل التنظيم الإداري، قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين هما الجانب النظري ويضم ثلاثة فصول والجانب الميداني والذي هو الآخر يضم ثلاثة فصول.

إذ يتضمن الفصل الأول موضوع الدراسة فهو يتناول الإشكالية وكذلك فرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية وأهداف هذه الدراسة، وكذلك تحديد المفاهيم التي تناولتها في هذه الدراسة وأخيرا عرض للدراسات السابقة.

بينما تم التطرق في الفصل الثاني إلى مختلف المقاربات النظرية لموضوع الدراسة (النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة).

أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة السلوك التنظيمي وذلك من خلال التطرق لماهيته، طبيعته، عناصره، أشكاله ومحدداتها أخيرا تم تناول مختلف عمليات إدارة السلوك التنظيمي.

في حين تناول الفصل الرابع التغيير التنظيمي إذ تطرقنا فيه إلى ماهيته ومراحله وأيضا كيفية مقاومته.

والفصل الخامس خصص للإجراءات المنهجية للدراسة فقد تم تحديد مجالات الدراسة الثلاث (المجال الجغرافي، الزمني، البشري) ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك المنهج المتبع في إنجازها، وأيضا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بها وأساليب التحليل المستخدمة.

وفي الأخير تم تخصيص الفصل السادس لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وقد شمل عرض وتحليل البيانات وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وأيضا في ضوء المقاربات النظرية، ثم استخلاص النتائج العامة لهذه الدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي خرجنا بها بعد إنجاز الدراسة.

وأخيرا نستعرض الخاتمة وقائمة المراجع المعتمدة وكذلك الملاحق المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

**تمهيد:**

يعتبر تحديد موضوع الدراسة من العناصر الأساسية في القيام بأي بحث اجتماعي، و من أجل تجسيد هذا الهدف تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام لموضوع الدراسة ن وذلك من خلال تحديد الإشكالية و تساؤلاتها و صياغة الفرضيات التي تعتبر إجابات مؤقتة على التساؤلات، كما تما التطرق إلى الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وكذلك الأهمية التي تكنسها هذه الدراسة والأهداف المرجو تحقيقها في النهاية، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة، وفي الختام تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع دراستنا.

## 1-الإشكالية:

لقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أهم الأمور التي تشغل المؤسسات في وقتنا الحاضر و يرجع الاهتمام إلى كون الموارد البشرية في المؤسسات تمثل العنصر الأهم والحاسم في كل العمليات سواء كانت إدارية أو إنتاجية أو غيرها، ولا يمكن أن تتم الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها دون توفير موارد بشرية ذات مؤهلات تناسب طبيعة العمل، ولعل هذا الاهتمام لا يحدث الا من خلال الاهتمام بمواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، وكذلك محاولة فهم سلوك العاملين فيها و الذي يختلف باختلاف خصوصيات المورد البشري.

يعتبر دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة ذات أهمية كبيرة و ذلك من خلال الاهتمام بتحسين أداء العمال و تحسين العلاقات الإنسانية لما له من تأثير في عملية التفاعل بين العمال، وكذلك العمل على رفع الفاعلية التنظيمية والتوصل إلى سبل تحقيق التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في بداية القرن الماضي بالخصوص فيما يتعلق بالعلاقات بين العمال و مستوى الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء و على النقيض من ذلك أهملت نظرية الإدارة العلمية الجانب الإنساني في ميدان العمل و ركزت على تحسين من أداء العمال .

يقصد بسلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة بالسلوك التنظيمي اذ أنه يشير الى ذلك العمل الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المؤسسات خاصة أن معظم التعريفات تشير إلى أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولاتهم و أدائهم.

و يعتبر تعديل سلوك العاملين من القضايا الجوهرية في تسيير أي مؤسسة لما له من أهمية كبيرة فيما يتعلق بأداء العنصر البشري داخلها، حيث أن العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات كثيرة في عملية تكيف و تأقلم أفرادها مع التطورات التي تشهدها بيئتها بالرغم من جهودها الكبيرة لإحداث التغيير على سلوكهم، ولذلك يتوجب على المؤسسات السعي لإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات لكونه وسيلة لتعديل سلوك العاملين قصد تحسينه.

فعملية التغيير التنظيمي لها عدة جوانب يمكن أن نلمسها في الجانب الإداري و التنظيمي و ذلك من خلال مواكبة التطور الحاصل في التكنولوجيا، و كذلك تعمل المؤسسات لإحداث التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يعتبر عمودها الفقري، فقد تطرق "ماكس فيبر" في نظريته حول البيروقراطية إلى دور الهيكل التنظيمي في المؤسسة فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع ترتيب التدرج الهرمي، كما أن للقيم و

الاتجاهات دور كبير في تكريس التعاون داخل المؤسسة و إحداث التغيير المنشود، وكذلك الأمر بالنسبة للمهام والوظائف التي لها تأثير على مردود المؤسسة، حيث أشار "هنري فايول" في نظريته الفلسفة الإدارية إلى أهمية التعاون داخل المؤسسة من خلال بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة. فالمؤسسة الجزائرية مرت عبر مختلف مراحل التي مرت بها منذ الاستقلال من النظام الاشتراكي إلى مرحلة اقتصاد السوق و الانفتاح و كل المشاكل التي تعرضت لها، فإنها على غرار كل المؤسسات حول العالم تسعى إلى تعديل سلوك العاملين داخل المؤسسة الجزائرية. وسنحاول من خلال هذه الدراسة هذه الكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك الموظفين في مقر بلدية الطاهير.

و من هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك الموظفين داخل التنظيم؟
- وقد تم تفصيل هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:
- هل يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم؟
- هل يساهم التغيير في قيم واتجاهات الموظفين في زيادة التعاون بينهم داخل التنظيم؟
- هل يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة فرضيات الدراسة واختبار مدى تحققها من أهم المراحل المنهجية عند القيام بأي بحث علمي، فالفرضية لها علاقة مباشرة بنتيجة البحث لأنها عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها<sup>1</sup> كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية.

وعلى هذا الأساس قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والمتمثلة في:

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك الموظفين.

و قد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - د. عبد الباسط محمد حسن: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1974، ص 160.

مؤشراتهما: إدخال التقنيات الحديثة للتنظيم، التحكم في التكنولوجيا، استفادة التنظيم من التكنولوجيا، التحسين في مهارات الموظفين، التحسين من أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التغيير في قيم واتجاهات الموظفين في زيادة التعاون بينهم داخل التنظيم.

مؤشراتهما: توافق القيم الشخصية مع قيم التنظيم، الالتزام بقيم التنظيم، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفاعل بين الموظفين، المساعدة وتبادل الخبرات بين الموظفين في العمل، المنافسة مع الزملاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

مؤشراتهما: التخصص في العمل، الإشراف، تفويض المهام، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، علاقة الموظف بالمسؤول، نمط الاتصال داخل التنظيم، تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم.

### 3- أسباب إختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار أي موضوع للدراسة لا يكون بشكل عشوائي وإنما يكون نتيجة لمجموعة من الدوافع والأسباب سواء كانت ذاتية أو موضوعية، والتي تدفع بالباحث إلى اختيار الموضوع المراد دراسته.

وتنحصر أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع دراستنا فيما يلي:

- ملائمة الموضوع لطبيعة التخصص (علم اجتماع التنظيم والعمل).
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- توفر المراجع حول الموضوع.
- الرغبة في إثراء زادنا المعرفي.
- الرغبة في معالجة موضوع جديد نسبيا في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.
- ملاحظة سلوكيات ينتهجها الموظفون تحد من قيامهم بواجباتهم في العمل.

### 4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع المدروس والنتائج التي تتحقق من جراء هذه الدراسة وما يمكن الاستفادة منه.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

- إضافة قيمة علمية ومعارف جديدة في الحقل المعرفي للباحث.
- تعتبر دراسة الموضوع بداية لإجراء دراسات أخرى حول الموضوع مستقبلا.
- يعرفنا الموضوع بمتغيرات الدراسة وأهميتها في دراسات علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- تكمن أهمية هذا الموضوع كذلك في أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسات وضرورة دراسته ومدى دوره في تعديل سلوك العمال.
- أهمية المورد البشري في المؤسسة تستلزم الاهتمام بدراسة السلوك والعمل على تعديله وما ينجر عن ذلك من تحسين في أداء العاملين.
- التعرف على التأثيرات التي يحدثها التغيير التنظيمي داخل المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالجانب الإنساني و المتمثل في السلوك التنظيمي .

### 5- أهداف الدراسة:

يقصد بهدف الدراسة الغاية التي يطمح الباحث إلى تحقيقها من خلال الدراسة التي يقوم بها تكمن أهداف دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- التعرف على الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي.
- الكشف عن نوع العلاقة بين التغيير التنظيمي وسلوك العمال في المؤسسة.
- التحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- التعرف على خبايا الموضوع ودراسة كل متغير و معرفة حيثياته المعرفية.

### 6- مفاهيم الدراسة:

تعد عملية تحديد المفاهيم ضرورة من ضروريات البحث العلمي لما لها من أهمية بالغة في توجيه البحث، ذلك أن هذه الخطوة تسمح بتبسيط المفاهيم للقارئ وإبعاد اللبس عنها، وهذا نظرا لتشعبها في معانيها ودلالاتها. وقد اعتمدنا في الدراسة على المفاهيم التالية: السلوك التنظيمي، تعديل السلوك التنظيمي، التغيير، التغيير التنظيمي، المنظمة.

**6-1- السلوك التنظيمي:** لقد تعددت التعاريف الخاصة بالسلوك التنظيمي كل حسب وجهة نظره ويمكن أن نستعرض أهمها كما يلي:

يرى "سيزلاقيوولاس" إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمة البشرية وأهدافها، كما يعتقد Mitchell مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل.

ويعتقد "العديلي" أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو: المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تتفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين فيها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وجهود وقدرات ... وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة).<sup>1</sup>

ويرى "كاست وسينزوين" أن السلوك التنظيمي يشمل التعرف على كل مظاهر السلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية من خلال الدراسة المنظمة للأفراد والجماعات والأعمال والإجراءات التنظيمية.

ويعرف "جيري جونز" السلوك التنظيمي بأنه: سلوك مواقف الأفراد والجماعات في المنظمة.<sup>2</sup> ولقد أورد "صلاح محمد عبد الباقي" في كتابه تعريفات متعددة في السلوك التنظيمي منها على سبيل المثال: يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم أدائهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

يقصد به دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بمفردهم وكيفية تصرفهم داخل مجموعات، بالإضافة إلى التفاعل و التواصل ما بين الموظفين والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى تكوين منظمات تتسم بكفاءة وتماسك أكثر.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2004، ص ص 22، 21.

<sup>2</sup> - فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، ط 1، مصر، د س، ص 17.

<sup>3</sup> - صلاح محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 11.

## 6-2- تعديل السلوك التنظيمي:

- ينظر إلى تعديل السلوك إلى أنه أحد مجالات علم النفس التي تهتم بتحليل السلوك الإنساني وفيما يلي تفصيل لهذا التعريف:<sup>1</sup>
- تحليل Analysing وتعني تحليل العلاقات الوظيفية بين البيئة والسلوك المحدد وذلك لفهم لماذا حدث السلوك أو لماذا سلك الشخص على النحو الذي سلك عليه.
  - تعديل Modifying ويعني تطوير وتطبيق إجراءات تساعد الفرد على تغيير السلوك وهذا يشمل على تعديل أحداث البيئة بهدف التأثير في السلوك.
  - إجراءات تعديل السلوك Behaviour modification procedures وتعني الإجراءات التي يستخدمها المهنيون والأخصائيون لمساعدة الفرد على إحداث وتغيير ملحوظ في السلوك.
  - أما المصطلح الأخير لتعديل السلوك فهو التحليل السلوكي التطبيقي Appliedbehaviouranalysing.

**التعريف الإجرائي:** هو دراسة السلوك الإنساني بغية فهمه و التنبؤ به والعمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح بتحسين وتطوير سلوك الفرد داخل الجماعة.

## 6-2- التغيير:

يعرف التغيير على أنه:استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد، وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا بأنه:الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقا من الإيمان بحركة البيئة وتعقيدها المستمرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد الله فرج زريقات: تعديل سلوك الأطفال المراهقين المفاهيم والتطبيقات، ط 1، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 2007، ص 26.

<sup>2</sup>- ناصر جودات: إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 31.

<sup>3</sup>- إحسان جلاب دحس: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 666.

ويعرفه الباحث "روبسون" بأنه: "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكبر كثافة وفاعلية وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها، ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو عبارة عن تحول و تحرك من الوضع الراهن إلى وضع آخر يكون أفضل بواسطة مجموعة من الأدوات والوسائل، بإتباع خطوات وأساليب معينة وذلك عن طريق إحداث التعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة.

### 6-3- التغيير التنظيمي:

يعرف محمد قاسم القريوتي التغيير التنظيمي على أنه: جهد مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، عن طريق التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد المادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا.<sup>2</sup>

وقد عرفه "ريتشارد بكهاور" بأنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال مدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.<sup>3</sup>

فالتغيير التنظيمي هو "العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها".<sup>4</sup>

كما يعتبر بأنه: التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحسين عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2011، ص 17.

<sup>2</sup> محمد سالم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 322.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 343.

<sup>4</sup> طاهر محسن الغالبي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 41.

<sup>5</sup> سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 90.

ويعرف كذلك على أنه: نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** التغيير التنظيمي هو خطط طويلة المدى يتمثل في سياسات وإجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي وتغيير وتطوير في القوى البشرية، وتؤدي القيادة دوراً أساسياً في وضع الخطط لتطبيقها في جو ديمقراطي يأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

**4-6- المنظمة:**

المنظمة هي تنظيم اجتماعي رسمي، واضح وثابت يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات، ويركز هذا النوع من التعريف على ثلاثة عناصر هي:

- رأس المال والعمالة Capital and Labour: والتي هي عناصر الإنتاج الرئيسية التي تجهز عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.

- الإنتاج Production: الذي يمثل نشاط المنظمة أو الشركة التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات وفق وظائف لإنتاج.

- المنتجات والخدمات Products and Services: التي تستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة، كمرجعيات مقابل المدخلات من التجهيزات.<sup>2</sup>

#### 7- الدراسات السابقة:

تتمثل أهمية عرض الدراسات السابقة في تمكين الباحث في التحكم في موضوع دراسته، من خلال تمكينه من الإحاطة بمختلف المجهودات المقدمة من قبل الباحثين والاطلاع على أخطائهم، لذلك سوف نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل العلمي.

#### الدراسة الأولى:

أعدت من قبل الباحث زين الدين خرشي بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر المديرية

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 37.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012، ص 120.

الإقليمية سطيف- وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2009-2010.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، والمكانة التي يحتلها الإتصال في سياق التغييرات الحاصلة، وكذلك معرفة دور إدارة الموارد البشرية كجهاز تنظيمي في المؤسسة في متابعة مختلف العمليات التنظيمية، وكذلك علاقتها بالتغييرات التنظيمية.

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي حد يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

وتندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

- ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

- ما الذي يميز وظيفة الاتصال لدى مصلحة إدارة الموارد البشرية في سياق التغيير التنظيمي؟ واعتمد الباحث في دراسته على الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

- الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة وظيفية بين الاتصال والتغيير التنظيمي.

- مصلحة إدارة الموارد البشرية تعد حلقة وصل بين الإدارة والعمال في سياق التغيير التنظيمي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في البحث للتعرف على آراء العينة في موضوع البحث وقد بلغ عددها (106) استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ثبوت وجود علاقة وظيفية بين كل من الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي.

- إن مصلحة إدارة الموارد البشرية مارست دورها في سياق التغيير التنظيمي بوصفها حلقة وصف بين كل من الإدارة والعمال.
  - الاتصال الداخلي كان أدائه الرئيسي ضمان التوفيق بين أهداف التغيير من جهة وأهداف ومصالح العمال من جهة ثانية.
- التعليق:** تتفق دراستنا الراهنة مع دراسة زين الدين خرشي في المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي وكذلك المنهج المستخدم المتمثل في المنهج الوصفي والأداة الأساسية لجمع البيانات المتمثلة في الإستمارة.

### الدراسة الثانية:

أعدت من قبل الباحثة مونية قيدوم بعنوان: **جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق بخنشلة-** وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 01، 2016-2017.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية.
- فهم مدى العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر والسلوك التنظيمي كعامل متأثر وتحديد مكانة جماعات العمل وقدرتها على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي.
- تحديد العلاقة بين الممارسة السلوكية الذاتية والعقلانية داخل التنظيم المؤسسي في الجزائر.
- تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام جماعات العمل في تحقيق الأهداف الموجودة في العملية الإنتاجية.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟  
وتدرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل؟
- هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالأهداف الشخصية خاصة بالعمال؟
- ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون؟

- هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعات العمل؟  
واعتمد الباحث في دراسته على الفرضية الرئيسية التالية:

إن لجماعات العمل دور فعال في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.
  - ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.
  - يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.
  - الصراع بين الإدارة والعمال يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعة العمل.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستمارة كأداة أساسية في البحث وتم توزيعها على (48) مفردة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل.
- ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال.
- يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون.
- الصراع بين الإدارة والعمال يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعة العمل.

**التعليق:** بالنسبة للدراسة الثانية تتشابه مع دراستنا الحالية في كون كلاهما يسعيان إلى معرفة المتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي، وتختلفان في المتغير المستقل كما تتشابهان في المنهج المستخدم المتمثل في المنهج الوصفي وكذلك الأداة الأساسية للبحث المتمثلة في الاستبيان، كما تتشابه في مضمون إحدى فرضياتها الفرعية المتمثلة في الدور الذي يلعبه الاتصال بين جماعات العمل وتفعيل روح التعاون.

الدراسة الثالثة:

دراسة كرمي كريمة الموسومة ب: **التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية - عنابة -** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار بعنابة، 2009-2010.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو وصف التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة في ظل تلك المتغيرات واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج قياس

الاتجاهات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من أدوات البحث الميداني وهي: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، والاستمارة وقدرت عينة الدراسة بـ (81) مفردة.

وانطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير في المؤسسة؟
  - ما مدى ولاء موظفي سونلغاز تجاه المؤسسة؟
  - ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟
  - هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟  
واعتمد على الفرضيات الفرعية التالية:
  - التغيير التنظيمي هو نتيجة لتغيرات داخلية وخارجية للمؤسسة بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيرا لإحداث التغيير التنظيمي.
  - المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  - الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.  
وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
  - الموظفين لهم اتجاه رفض التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز، وأن التغيير التنظيمي يؤثر سلبا على مصالح الفرد والمؤسسة.
  - توفر معظم مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ما عدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
  - العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين هي: إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بعملية التغيير التنظيمي، الإعلام والاتصال في المؤسسة، تدريب الموظفين، التحفيز المادي والمعنوي، توفير وسائل العمل، الحفاظ على تماسك الجماعة، نمط القيادة المناسب... إلخ.
  - لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل).
- التعليق:** تتشابه دراستنا الحالية مع دراسة كرمي كريمة في المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي وتختلف معها في المتغير التابع، كما تتفقان في المنهج المستخدم المتمثل في المنهج الوصفي والأداة

الأساسية لجمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، كما تتفقان في دراسة اتجاهات الموظفين نحو إحداث التغيير داخل المؤسسة.

في الأخير و بالرغم من الاختلافات الموجودة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية غير أننا استقدنا منها في تحديد مشكلة هذه الدراسة كما ساعدتنا في إنشاء الإطار النظري والمنهج وأدوات جمع البيانات، كما ساعدتنا في بناء الاستمارة وتوجيهنا إلى مراجع ومصادر تم الاستفادة منها في الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

تعتبر مرحلة صياغة الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة من أبرز الخطوات في انجاز أي بحث علمي، وفي هذا الفصل حاولنا وضع إطار مفاهيمي لدراسة يتمثل في صياغة الإشكالية و تساؤلاتها وفرضياتها، وكذلك تحديد المفاهيم الأساسية وإلقاء الضوء على الأسباب التي دفنتنا إلى اختيار موضوع الدراسة، كما قمنا باستعراض لبعض الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض جوانب موضوع دراستنا والتي ساهمت في إثراء الجانب النظري.

الفصل الثاني

المقاربات النظرية

لموضوع الدراسة

**تمهيد :**

لقد اهتم العديد من العلماء و الباحثين في الإدارة بمحاولة فهم السلوك الإنساني وتفسيره داخل بيئة العمل وباعتبار سلوك الإنسان معقد و متغير بشكل مستمر سواء في مكان العمال و خارجه، وهذا ما دفع العديد من العلماء إلى تكثيف جهودهم من أجل تفسير السلوكيات وإعطاء حلول مستقبلية لتعديل سلوك العمال، وهذا ما تجسد في الأعمال التي قام بها علماء الإدارة والتنظيم، وفي هذا الصدد سوف نستعرض في هذا الفصل أهم النظريات المقاربية لموضوع دراستنا المتمثل في علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين بدءا باستعراض النظريات الكلاسيكية مرورا بالنظريات النيوكلاسيكية وصولا إلى النظريات الحديثة.

**1- النظريات الكلاسيكية:**

تتميز النظرية الكلاسيكية بصورة عامة بكونها نظريات مثالية تستند الى مبادئ الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد، وقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للإدارة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين.

**1-1- نظرية الإدارة العلمية:**

وهي النظرية التي نسبت لفريدريك تايلور (Frédéric Taylor) (1856-1917) من أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول قضايا العمل ، حيث وضع مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه في تلك الفترة، وصادر سنة 1911 م كتاب بعنوان مبادئ "الإدارة العلمية" شرح فيه مجموعة من المبادئ العامة للإدارة العلمية ، والتي هي عبارة عن فلسفة وثورة عقلية وفكرية كاملة ، تحدد الإجراءات اللازمة التي تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية.<sup>1</sup> و أهم ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية :

- سلوك أعضاء التنظيم ينبغي تكييفه حسب الجانب الفني والآلي للتنظيم .
- ينبغي أن يكون السلوك داخل التنظيم سلوكا نموذجيا (مثاليا)، مصمم بدقة كي يحقق الأهداف التنظيمية.
- ينقسم السلوك التنظيمي إلى نموذجين:
- نموذج السلوك الإداري:** و هو الذي يمثل أهداف التنظيم الرسمية، يتجسد في نشاطات التصميم، والتخطيط، والعمل، والرقابة، والتدريب، والضبط وبذلك يسهر على ضمان حسن سير السلوك العمالي وامتثاله لنموذج السلوك الرسمي.
- نموذج سلوك العمال:** وهو السلوك الذي ينبغي العمل على تكييفه مع السلوك المثالي الذي يحقق أهداف التنظيم والعمل بكل الوسائل على جعله ينسجم معها.<sup>2</sup>
- السلوك التنظيمي سلوك راشد اقتصادي، فخياراته مبينة ن على حسابات العوائد الاقتصادية لذا فهو قابل للاستجابة للحوافز المادية، وكي ينجح التنظيم ينبغي العمل على جعل السلوك متعاون، بتوفير تلك الحوافز.

<sup>1</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للثرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، مصر، 1992، ص139.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص139.

- السلوك المثالي في التنظيم سلوك منمط، ومستمد من دراسات علمية قائمة على تقليص الفائض في الوقت و الجهد ( دراسة الحركة والزمن)حيث لكل مهمة مجموعة حركات نمطية وهي الطريقة المثلى لأدائها في كل وقت.
- كفاءة السلوك تتحدد أيضا بالتخصص الدقيق حيث تزيد كفاءة السلوك التنظيمي كلما زاد تقسيم العمل والتخصص فيه.
- كما ترتبط كفاءة السلوك أيضا بالجانب الفيزيولوجي (كمية الجهد الممكن بذله والاستمرار فيه).<sup>1</sup>

### 1-2-نظرية هنري فايول في التكوين الإداري:

يعتبر هنري فايول Henry Fayol (1841-1925) صاحب نظرية التكوين الإداري أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث خاصة، وأن أفكاره تأثرت بخبرته الميدانية في إدارة احدي شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو ثلاثين عاما ،عاصر هذا المهندس الفرنسي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر بكثير من أفكاره.

وتعد من أهم إسهامات فايول وضعه لما يسمى بأسس " حكومة المنظمة" وأطلق على مذهبه الإداري اسم fayolisme أي مبادئ فايول في الإدارة وهي مبادئ شمولية عامة تتسم بالمرونة ، تنطبق على إدارة مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة.<sup>2</sup>

تتمثل هذه المبادئ في :

- تقسيم العمل والتخصص فيه: لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.
- السلطة والمسؤولية: السلطة في فايول تعبر عن الحق في إصدار ومتابعة تنفيذها ،وهي مزيج من السلطة الرسمية والمستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد ، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية و ما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير في سلوك الآخرين، أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصول على السلطة.
- الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.

<sup>1</sup>محمد علي محمد، المرجع السابق،ص139.

<sup>2</sup>ليليا بن صويلح : مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع،جامعة 8ماي1945،قائمة،2016/2015،ص53.

- وحدة إصدار الأمر: يشير إلى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.
- وحدة التوجيه: فكل مجموعة من الجهود والأنشطة يجب أن ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.<sup>1</sup>
- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويقصد بها أن لا تتعارض المصلحة الشخصية للفرد مع الأهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.
- مبدأ المكافأة والتعويض: أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعامل.
- مركزية السلطة: ويعني الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الأفعال والأوامر.
- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين، ما يكسب الإدارة ولاء الطاقم البشري المنتمي إليه.
- الترتيب المنظم: ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والترتيب المادي للأشياء.<sup>2</sup>
- ثبات الأفراد: ويقصد بهذا المبدأ استقرار أفراد القوى العاملة في أماكن عملهم لأطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون إهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة الإنتاجية، مع التنبيه إلى أن دوران العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.
- تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة لدى أفراد القوى العاملة مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة ويساعدهم على إبراز قدراتهم وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.
- تدرج السلطة أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.
- بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.<sup>3</sup>

### 3-1- نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية :

لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M.weber 1864-

1920 م).

<sup>1</sup> ليليا بن صويلح: المرجع السابق، ص ص 55، 54.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 55.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 55.

في مطلع القرن العشرين يعتبر فيبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري، حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة لسلطة الإدارية.<sup>1</sup>

لقد وضع فيبر مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لرقابة وسيطرة المكتب الأعلى، نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل، فكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات ويتم اختيار الموظفين في الإدارة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية.

ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف ويشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبني على الأقدمية في التعيين والانجازات التي حققها الموظف أو كليهما معاً.<sup>2</sup>

كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف، وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:<sup>3</sup>

- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل إطارها من خلال من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.
- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون، وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأذيه المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيراً الرقابة والتقييم والمتابعة.
- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها، ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات.
- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية، وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة و المترابطة في فئة، الوظائف في وحدة و الوحدات في أقسام و الأقسام المتشابهة في إدارات.
- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح.

<sup>1</sup>فاروق عبده ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص56.

<sup>2</sup>رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2004، ص45.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص46.

- مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة و متطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على عدم اهتمام النظريات الكلاسيكية في تناولها للعنصر الإنساني في المنظمات، بالإضافة إلى كون النظريات الكلاسيكية هي عبارة عن نظريات مثالية عجزت عن تفسير السلوك الإنساني، هذا ما دفع العلماء إلى الاهتمام بدور السلوك الإنساني في تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل وهذا ما ساهم في ظهور نظريات جديدة منافسة للنظريات الكلاسيكية وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى أهم هذه النظريات.

### 2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية: (1880-1949)

- ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كنتيجة لدراسات التي أشرف عليها مايو و زملاءه من الباحثين من سنة 1927 إلى 1932، ليستمر الاهتمام بالجانب الإنساني إلى يومنا هذا<sup>1</sup> وتتمثل أهم التجارب التي قام بها "التون مايو و زملاءه" في ما يلي:<sup>2</sup>
- تجربة الأجور وأثرها على الروح المعنوية.
  - تجربة تحديد ساعات العمل.
  - دراسة اثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال.
  - تجربة العلاقات الإنسانية في العمل.
- و من النتائج التي توصل إليها "التون مايو" من خلال هذه التجارب ما يلي:<sup>3</sup>
- لا تحدد الطاقة الفيزيائية للعمال كمية العمل وإنما تحدد للطاقة الاجتماعية.
  - شعور الأفراد بالرضا وتحفيزهم لا يتوقف بالضرورة بالحوافز المادية.
  - لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق بالضرورة، مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إذ للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

<sup>1</sup> رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص126.

<sup>2</sup> حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دارحامد للنشر، ط01، عمان، الأردن، 1998، ص52.

<sup>3</sup> خليل محمد حسين الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2009، ص68.

- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد.
- ارتباط إنتاجية العامل بالاعتبارات الشخصية ، كما أنه لا يتصرف إلا في حدود ما يمليه عليه الدافع الاجتماعي في الأداء.

## 2-2- نظرية ابر هام ماسلو للحاجات الإنسانية:(1908-1970)

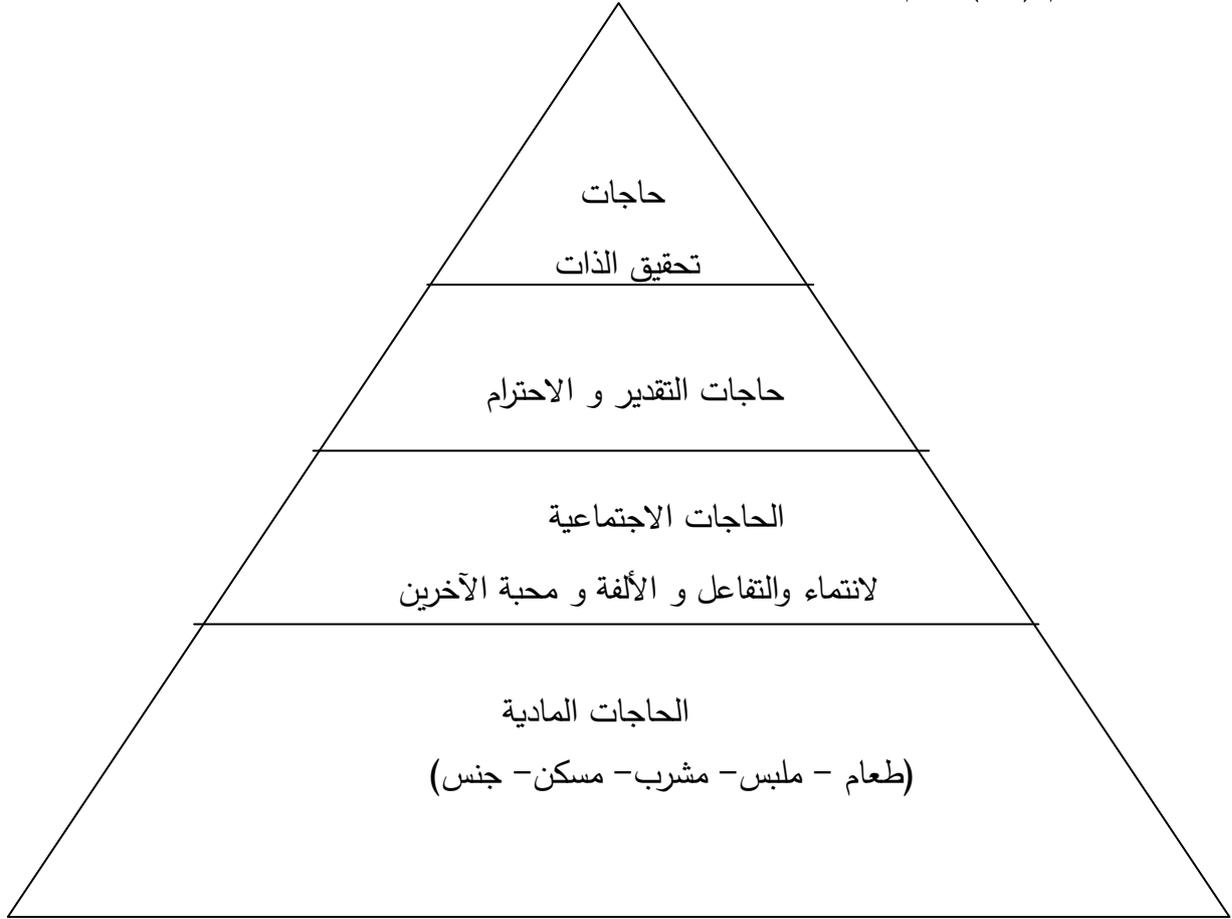
تعتبر نظرية الحاجات لابرهاماسلو "A. maslo" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع، رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة.<sup>1</sup>

تعد هذه النظرية من النماذج الرائدة في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه و حاجاته ورغباته وتأثيرها في الأداء والإنتاجية وقد رتب حاجات الفرد بحسب أهميتها في حفزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى والألوية والأهمية قبل غيرها كونها تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجات يتوجه الاهتمام نحو إشباع المستوى الآخر لها ... وهكذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجموطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط4 ، المملكة العربية السعودية ، ص114.

<sup>2</sup> سعد العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق، ط1، بغداد، دس، ص ص123،124.

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 27.

### 2-3 نظرية الفلسفة الإدارية: (دوغلاس ماكغريغور 1906-1964)

تنسب نظرية الفلسفة الإدارية إلى "دوغلاس ماكغريغور" "Douglas Mac grigor" الذي ولد في مدينة ديثرويت عام 1906 وقد تأثر كثيرا بأبراهام ماسلو، ودراسات الهاوثورن "إللتون مايو" فقدم إضافة جديدة لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة في كتابه "الجانب الإنساني في المؤسسة" سنة 1960، وتعتبر نظرية "ماكغريغور دوغلاس" من النظريات المتقدمة في تصحيح مسار سلوك العاملين أو الموظفين، وتقييم أدائهم المهني والوظيفي والذي يشكل طابع سلوكي لكل منهم ويميزهم عن الآخرين.

انتقد "ماكغريغور دوغلاس" فرضيات النظرية الكلاسيكية، واعتبرها لا تساعد على تطور التنظيم، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها اسم نظرية X التقليدية التي تعتبر الإنسان كسول وتؤكد على فرض الرقابة الإدارية والنظام المقيد، ثم حاول وضع بديل لهذه النظرية الكلاسيكية وأطلق عليه اسم نظرية Y التي ترى أن الإنسان طموح ويجب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ولا يحتاج إلى الرقابة والسيطرة الخارجية وهو بذلك صنف الطبيعة الإنسانية والدوافع المتحكمة فيها إلى مجموعتين سلبية تعبر عنها نظرية X وإيجابية نظرية Y.<sup>1</sup>

#### أ- افتراضات نظرية X:

- الإنسان كسول ويتصف بكرهية اتجاه العمل.
  - يحاول الأفراد عادة تجنب تحمل المسؤولية ويفضلون تلقي التوجيه من أشخاص آخرين.
  - يعتبر العقاب أو التأديب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.
  - يعتبر الأجر والمكافآت والمزايا المادية بصفة عامة أهم الحوافز التي تدفع الإنسان للعمل.
- تؤكد هذه النظرية على أن التنظيم الرسمي لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما تؤكد الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب تشكل خطراً على إشباع حاجات ورغبات الأفراد، وبالتالي لا تحقق حافزاً نحو الأفضل.<sup>2</sup>

#### ب- افتراضات نظرية Y:

- الأفراد العاملين لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه.
  - إشراك العمال في عملية صنع واتخاذ القرار والعمل الجماعي.
  - الإدارة ليست من تجعل الأفراد يتحملون المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافهم بل أن الشعور والرغبة في تحمل المسؤولية مغروسة في نفوس العاملين.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن ماكغريغور في نظريته (X,Y) ركز على نظرية Y وتطبيقها في مجال الإدارة، على اعتبار أن العامل طموح يحب العمل، ويسعى إلى تحمل المسؤولية، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة أمام العامل من أجل الإبداع والابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup>- حسن حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

<sup>3</sup>- رايح كعباش، مرجع سابق، ص 63.

## 3- النظريات الحديثة:

جاءت كرد فعل على افكار النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، اذ اعتبرت أن العنصر البشري في المنظمة هو محور اهتماماتها، وقد ركزت في افتراضاتها على الطرق المثلى من أجل زيادة كفاءة وتحسين أداء العاملين ودوره في تعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم وتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ومن أبرز هذه النظريات مايلي:

## 3-1- نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم":

ولد "فيكتور فروم" "vector vroom" في 9 أوت 1932 بمونريال بكندا أستاذ العلوم التجارية بجامعة بيل حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة ميتشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، إن بحثه حول نظرية التوقع حسب الدوافع التي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات ولاسيما في صنع القرار والقيادة، لديه كتب معروفة جدا هي "العمل والتحفيز" "القيادة وصنع القرار" و"القيادة الجديدة"، كما كان مستشارا لعدد من الشركات مثل "جينرال إلكتريك" و"أمريكان إكسبرس". تعد نظرية التوقع التي قدمها "فروم" سنة 1964 من التفسيرات الأكثر شمولا للدافعية تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن: "دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعائد الذي يتلقاه أو شعوره أو اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذا العائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.<sup>1</sup>

معنى هذا أن هذه النظرية ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاده أن له القدرة على القيام بذلك السلوك، وإن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية بالنسبة للفرد، وهذا يعني سلوك الفرد يتأكد بمستوى توقعاته كما يلي:

- التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

- التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد التي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له.<sup>2</sup>

ووفقا لنظرية التوقع فإن ميل الفرد للتصرف بسلوك معين يتوقف على قوة الدفع أو الاحتمال بأن هذا السلوك سيتبعه تحقيق نواتج معينة.<sup>3</sup>

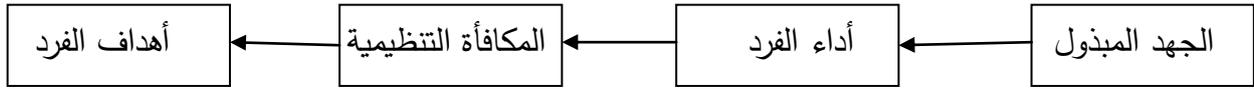
<sup>1</sup>- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 106.

<sup>2</sup>- جادة السامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن،

2009، ص115.

<sup>3</sup>- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 133.

درجة التوقع: وهي اعتقاد الفرد بوجود ارتباط ايجابي بين الجهد الذي يقوم به والأداء المحقق.<sup>1</sup>  
 درجة الوسيلة: وتشير إلى اعتقاد الفرد بأن الالتزام وسيلة للحصول على العوائد، أي اعتقاد الفرد بحصوله على عائد نتيجة الالتزام.<sup>2</sup>  
 منفعة العوائد: وتشير إلى مدى منفعة العوائد للفرد، أي أن منفعة العوائد هي التي تجعل الفرد يدرك أن هذه العوائد هي التي تشبع حاجاته ورغباته.<sup>3</sup>  
**الشكل رقم (02): عناصر نظرية التوقع**



المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص 133.

### 3-2- نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت:

تمثل نظرية الدافعية لصاحبها "الرنسيس ليكرت" نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتستند النظرية إلى المفهوم الأساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في إنتاج وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم وفعاليته وانجازاته، وقد نشأت هذه النظرية نظرا للملاحظات والملاحظات الكثيرة والمنكررة عن اختلاف متباين الكفاءة الإنتاجية في مختلف التنظيمات، وبالتالي فقد صمم برنامجا طويلا لأجل البحث في هذه الظاهرة ومحاولة معرفة العوامل المسببة لاختلاف في الإنتاجية بين التنظيمات، وقد توصل ليكرت إلى فكرة مفادها أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات هو المديرين، لأن التنظيمات التي يتبع فيها مدراءها نظاما حديثا في الإدارة يحصلون على إنتاجية أكثر على عكس المدراء الفاشلون الذين يتبعون النظام التقليدي في الإدارة، وتدور الفكرة الأساسية لهذه النظرية حول مفاهيم أساسية أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 96.

<sup>2</sup> - على الشراوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2002، ص 118.

<sup>3</sup> - إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، د ط، مصر 2003، ص 120.

<sup>4</sup> - لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دس، ص 93.

أ- **الدافعية:** حيث يشير رنسيس ليكرت أن هناك أربعة دوافع تؤثر على سلوك الفرد وهي:<sup>1</sup>

- الدوافع الذاتية.
- دوافع الأمان والطمأنينة.
- دوافع حب الإطلاع والابتكار.
- دوافع اقتصادية.

ب- **الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية:**

وذلك بغية تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة، والمستوى التنظيمي، ومركز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب قياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.

ج- **جماعة العمل:** التي لها أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.

د- **النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.**

هـ- **الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.**

و- **المسؤولية ومتطلبات الموقف:** بالإضافة إلى ذلك اهتم رنسيس ليكرت وزملاؤه بنظم القيادة وأثرها في زيادة الإنتاجية وتوصلوا إلى وجود نمطين من الإشراف وهما:

- نمط الإشراف الأول: يفترض أن عملية الإشراف في العمل يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية أكثر منها وظيفة إدارية رسمية.

- نمط الإشراف الثاني: ويدور هذا النمط حول كيفية الرفع من الإنتاج من خلال الحرص على أداء العمال بكل ما هو مطلوب منهم بغض النظر عن مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال.<sup>2</sup>

**3-3- نظرية "z":**

نظرية z للكاتب "أوليام أوتشي williamouchi" و هي نظرية توفيقية لنموذج الياباني، حتى يمكن الاستفادة منه لتفوق التنظيمات الأمريكية، مرجعاً إياه إلى الأسلوب الإداري المطبق في هذه التنظيمات<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 67.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 67.

<sup>3</sup> حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 75.

حيث أصبح اهتمام نظريات الإدارة موجها نحو طرق وأساليب تعديل سلوك العمال و التحسين من أدائهم عن طريق إحداث تغييرات تنظيمية.

تتضمن هذه النظرية مجموعة من الخصائص تؤكد على التوجهات الإنسانية التي ينبغي أن تتمتع بها البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تسمح ب تعديل سلوك العمال و التحسين من أدائهم وهي:<sup>1</sup>

- التوظيف يكون طويل المدى.
  - قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ قرار معين، و تعزيز الرقابة الذاتية والمعززة بضوابط رسمية.
  - المسؤولية تكون جماعية نسبية ن لتركيزهم على فرق العمل وحلقات الجودة.
  - الترقية تكون بطيئة وهي راجعة للأقدمية بالدرجة الأولى.
  - التخصص يكون معتدلا ويركزون على قابلية الفرد للاكتساب والتعلم.
- من خلال ما تقدم يمكن القول بأن نظرية "Z" "لأولياماوتشي" ركزت على التحسين من أداء العمل من خلال تبني استراتيجيات التدريب و التكوين من أجل الحصول على عمال و إداريين مؤهلين قادرين على إحداث التطوير والتغيير داخل المنظمة.

<sup>1</sup>فريد فهمي زياد: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص95.

### خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل التطرق إلى أبرز النظريات التي لها علاقة بموضوع دراستنا حيث اختلفت هذه النظريات في نظرتها إلى الفرد و التنظيم من خلال النظرة المادية التي تبنتها النظريات الكلاسيكية على عكس من ذلك تبنت اهتمام النظريات النيوكلاسيكية والحديثة بالعنصر البشري والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في التنظيم وأهدافه.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر الأساسية التي تركز عليها المنظمة، وذلك لما له من تأثير عليها من خلال السلوكيات التي يقوم بها، و من هذا المنطلق سوف نحاول التطرق في هذا الفصل الى موضوع السلوك التنظيمي بحيث سنستعرض ماهية السلوك التنظيمي وكذلك محدداته والعمليات التي تندرج في إطار إدارة السلوك التنظيمي.

**1- ماهية السلوك التنظيمي:****1-1- أهمية السلوك التنظيمي:** يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة تستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، يمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.<sup>1</sup>
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع الاختلافات وهذا لزيادة التأثير والحكم على هذا السلوك.<sup>2</sup>
- التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم، وما يتضمن من صراعات ونزاعات تنعكس على النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات العاملين، ومن ثم فلا بد من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها لتوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.
- القيادة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات الفرد، وذلك من خلال دراستهم للسلوك التنظيمي.
- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي يساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.
- المساهمة بالتنبؤ بالسلوك التنظيمي من خلال دراسة الأنواع المختلفة للسلوك وأسبابها يمكن التنبؤ بنوعية لسلوك، إذ أن إدارة المنظمة من الصعب عليها أن تتوقع مختلف أنواع السلوك إلا أن دراسة السلوك سوف تعطي مؤشراً لاتجاهات السلوك بشكل عام على الأقل.
- تحديد الأساليب الإدارية والقيادية الأنسب والأنماط المختلفة التي يمكن استخدامها لمواجهة الأنواع المختلفة للسلوك.

<sup>1</sup>- شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 46.

<sup>2</sup>- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 15.

- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية.<sup>1</sup>

### 1-2- مبادئ السلوك التنظيمي:

لكل مجال من مجالات المعرفة والعلوم الاجتماعية وحتى الطبيعية يعتمد على مجموعة من المبادئ التي توجهه وتطوره في مراحلها المختلفة، وهذه المبادئ تساعد على تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به والتمثلة فيما يلي:

#### مبدأ السببية:

ينص هذا المبدأ على أن السلوك التنظيمي لا ينشأ من عدم بل هناك سببا أو أسبابا لكل سلوك وهي عبارة عن التغيير في الظروف المحيطة بالإنسان في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي، الأمر الذي يحركه إلى البحث عن سبب لاستعادة توازنه، أي نشأة السلوك يمكن تفسيرها بفكرة اختلال التوازن نتيجة المتغيرات وسعي الإنسان لاستعادة توازنه من خلال القيام بسلوك ما.

إن مبدأ السببية ينطوي على المثل الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه حسب ما اتضح لنا تطبيق مفهوم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

بمعنى أن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من عدم، وإنما يكون نتيجة لسبب ما وقد يتعلق هذا بالإنسان ذاته أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به وقد يكون هذا السلوك والتصرف ناشئ عن عدة أسباب وليس لسبب واحد.

#### مبدأ الدافع:

وهذا المبدأ يرتبط بالمبدأ السابق، فلكل سلوك وتصرف دافع أو أكثر يواجهه والدافع هو رغبة غير متشعبة أو نقص أو عدم توازن يشعر به الفرد وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.<sup>3</sup>

كما تنشأ الحاجة إلى السلوك التنظيمي بفعل المتغيرات لا يكفي ولكن يحتاج الفرد إلى مزيد من المحركات لمساعدته لاختيار نوع السلوك الذي يلجأ إليه لمواجهة المواقف المتغيرة، كذلك يحتاج إلى ما يساعده في تحديد درجة الإصرار والمثابرة في السلوك الذي سيلجأ إليه والإجابة عن التساؤلات تكمن في مجموعات المحركات الكامنة في الدوافع أو الرغبات غير المشبعة، التي يشعر بها الفرد وفي اتجاهاته

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 20.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص 284.

<sup>3</sup> - حسن حريم: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

وخبراته السابقة الناشئة من التعليم وكلها عوامل تتفاعل لتحديد السلوك الذي سيلجأ إليه الإنسان لاستعادة توازنه وتحقيق رغباته في موقف معين.

#### مبدأ الهدف:

أو مبدأ النتيجة أنت الإنسان يسعى للوصول إلى غاية حين إقدامه على السلوك أو تصرف معين، ولهذا يمكن القول أن لكل سلوك إنساني هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وهو أساس استعادة التوازن المفقود بتأثير المتغيرات وبذلك فإن تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان ويشبع رغبته في استمرار التوازن والتفاعل لإيجابي مع الظروف المحيطة به إذ أن السلوك المختار قد وصل إلى غايته، ومن ثم يتوقف الإنسان عن ممارسة هذا السلوك لإنهاء الغرض منه.<sup>1</sup>

إن هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تقسيم وفهم السلوك التنظيمي إذ يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من اسبب غلى الدافع وتنتهي بالهدف.<sup>2</sup>

تجارب الفرد وتجربته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.

#### الكرامة الإنسانية:

هذا المبدأ أو المفهوم فلسفي أكثر منه علمي ويشير إلى أنه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى، لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في الكون.

### 1-3- أهداف السلوك التنظيمي:

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارة الفرد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى لتحقيقها، في واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير التنبؤ، السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.<sup>3</sup>

#### تفسير السلوك التنظيمي:

عندما نسعى للإجابة على السؤال لماذا تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف اقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لكن يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، لكن بالرغم من هذا، فإن فهم ظاهرة يبدأ

<sup>1</sup> - سليم إبراهيم الحسنة: السلوك الإداري (التنظيمي)، عمان الأردن، ط 1، ص 21.

<sup>2</sup> - حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط 2، ص 29.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة وزكرياء أحمد عزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن،

2011، ص 39.

بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب هذا التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد يتركون العمل لأسباب عديدة لكن عندما يفسر معدل ترك العمل الحالي نتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل<sup>1</sup>

### التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز في الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي تكون فيها درجة مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بصورة صحيحة.<sup>2</sup>

### السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فردا من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.<sup>3</sup>

## 1-4- خصائص السلوك التنظيمي:

يتميز السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

- يعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل، هذا ما يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات.<sup>4</sup>
- يعتبر السلوك التنظيمي بصورة عامة طريقة للتفكير بصورة أضيق يمكن النظر كمجال للمعرفة يغطي عددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

<sup>1</sup> - رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 15.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 14.

<sup>4</sup> - علي عسكر: السلوك التنظيمي المعاصر، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 19.

- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة دراسة سلوك واتجاهات العاملين وأداء الفرد والجماعة.
  - ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
  - إلى جانب التنظيم الرسمي كمجال البحث والدراسة، يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالا للبحث والدراسة.
  - حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.<sup>1</sup>
  - يواجه السلوك التنظيمي التحديات الناتجة عن تغير طبيعة القوى العاملة، لأن عالم اليوم دائم التغير من وجوه عديدة، وتأتي مع هذه التغيرات العديد من المواضيع الهامة والتحديات الخاصة التي تهم ميدان السلوك التنظيمي الحديث.
  - سعي السلوك التنظيمي إلى تحسين نوعية حياة الناس في أماكن العمل فالسلوك التنظيمي الحديث يفترض أنه لا توجد أسباب ضمنية لجعل أماكن العمل أكثر لطفاً وجاذبية، وأيضاً أكثر إنتاجية.<sup>2</sup>
  - يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة للمنظمات، فعلماء السلوك التنظيمي اعترفوا بان المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة التغير، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة أي أنها أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل الموارد من البيئة إلى شكل من أشكال المخرجات.<sup>3</sup>
- 2- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:**

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى على تحقيقها، فهي في واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير والتنبؤ والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup>- يوسف عنصر وناجي لنتيم: أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 7، جامعة الوادي، جويلية 2014، ص 127.

<sup>2</sup>- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، ط1، الأزرقية، الإسكندرية، 2002، ص ص 20- 25.

<sup>3</sup>- علي عبد الهادي وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 18.

- فهم سلوك العاملين وتصرفاتهم في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع وراء هذا السلوك،<sup>1</sup> من أجل توضيح وتفسير التباين بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة، حيث يساعد هذا التفسير على زيادة فعالية العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لدى المنظمات.

### التنبؤ بالسلوك التنظيمي:

التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط فوضع الاستراتيجيات والأهداف<sup>2</sup> والفروض تقوم على أساس التنبؤ السليم، فالتخطيط الفعال يقوم على أساس علمية التنبؤ التي توفر له المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية ولما سيحدث من تغيرات، وتتركز الفائدة الرئيسية للتنبؤ فإنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وبالتالي يخف من حدة المخاطر والمفاجأة التي تواجه المنظمة في المستقبل عند تنفيذها لخطتها.

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك التنظيمي المستقبلي للعاملين على المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج هذه الآثار،<sup>3</sup> وأيضا التنبؤ بالسلوك هو التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، اعتمادا على المعلومات المتوافرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير من خلال التنبؤات باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.<sup>4</sup>

### تفسير السلوك التنظيمي:

يهدف إلى تفسير تصرف فرد ما أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 19.

<sup>2</sup>- عمر وفصي عقيلي: الغدرة المعاصرة (التخطيط، التنظيم والثقافة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 53.

<sup>3</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص 22.

<sup>4</sup>- راوية حسن: مرجع سابق، ص 14.

<sup>5</sup>- زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 198.

**3- طبيعة السلوك التنظيمي:**

- يتخذ السلوك التنظيمي شكل نظام مفتوح ومن تم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولات التأثير على السلوك، فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية والمناخ والمحيط وذلك بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تحقق المنظمة أهدافها وغايتها، وفي نفس الوقت يمكن للفرد من إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.
- يكون التعامل من خلال المدخلات بأن توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات الدلالة الخاصة التي توضح لهم السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي الحالي، حيث تبرز لهم عواقب عدم التحول إلى السلوك المستهدف، في هذه الحالة يكون على الإدارة معالجة كافة أشكال المعوقات نتيجة عدم الإدراك الصحيح للمعلومات المرسله من الإدارة، قد تحاول الإدارة التأثير على السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العملية السلوكية بدايتا من عملية الإدراك، وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع أو التعلم، ويتطلب التعامل المباشر مع العمليات السلوكية بغرض تحويل السلوك التنظيمي ضرورة التعرف المسبق على مخرجات العمليات السائد وتأثيرها على السلوك التنظيمي حاليا، ومن تم تحدد التغيرات الواجب إدخالها حتي تتعدد تلك المخرجات.
- يمكن الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال تعديل وتطوير المناخ المحيط ومن تم تغير أنماط المدخلات الآتية منه، مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة.<sup>1</sup>

**4- عناصر السلوك التنظيمي:**

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة التي تعيش فيها المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة فإنهم يسعون إلى أهداف معينة ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

**الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد في حالة متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم

<sup>1</sup> - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 619،620.

وتفكيرهم ودوافعهم، حيث يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقاته بسلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

**الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح انواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها وعادتا ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

**التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجية المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.<sup>1</sup>

**البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات،<sup>2</sup> من أجل تعديل وتطوير مختلف السلوكيات وتكييفها مع الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي.

## 5- أشكال السلوك التنظيمي:

عادة ما يترجم سلوك الأفراد العاملين داخل حيز المنظمات في شكلين بارزين، حيث يظهر ويتمثل في شكله الأولى على صورة سلوك أداء وإنتاجية، كما يظهر أيضا على صورة سلوك رضا وظيفي.

### 5-1- سلوك الأداء والإنتاجية:

الأداء والإنتاجية من المفاهيم الأكثر شيوعا وتداولاً لدى عموم الأفراد ومختلف المنظمات، فهي مفاهيم شائعة كونها تقيس قدرات الأفراد وسلوكياتهم وكيفية تعاملهم مع البيئات المختلفة. إن هذه الأهمية التي اكتسبها الأداء والإنتاجية جعلتهما كمصطلحين يجب ضبط وتحديد مدلولهما على اعتبارهما مرادفين لكفاءة وفعالية المورد البشري، وبالتالي هما يعدان أحد الترجمات والتمظهرات التي يبتدأ بها السلوك التنظيمي للعمال، ومن بين تعريف الشائعة الإنتاجية، أنها النسبة... بين الكمية المنتجة من سلعة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الأزهرية، الإسكندرية، 2003، ص ص 36،37.

<sup>2</sup> عامر القببسي: السلوك التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2005، ص 31.

والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية.<sup>1</sup> وأيضاً هي العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه بحيث كلما قل الوقت المستغرق في تحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشر على ارتفاع الإنتاجية.<sup>2</sup> كما يأخذ السلوك التنظيمي شكل سلوك الأداء ويعني سلوك الأداء السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجاً لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول وكمية الجهد ونمط الأداء.<sup>3</sup>

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وعموماً يشير إلى الفعالية في الأداء.
  - أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إسراف وهذا ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.
- وإذا توافر البعدان السابقان الفعالية والكفاءة في آن واحد فإننا يمكن أن نصف الأداء بأنه منتج وأن الإنتاجية عالية.<sup>4</sup>

**5-2- سلوك الرضا عن العمل:** وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وخاصة بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، فرص النمو والترقي، فرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر. ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل هو انخفاض دوران العمل والغياب، وارتفاع درجات ولاء الفرد لعمله وللمنظمة بصفة عامة والاستقرار فيها والحفاظ على سمعة المؤسسة.<sup>5</sup>

**6- محددات السلوك التنظيمي:** هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

**6-1- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي:** هي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه المحددات النفسية كالتالي:

<sup>1</sup> - صلاح الشناواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب والطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 350.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1991، ص 20.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 50-51.

<sup>4</sup> - زاهد محد الديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، ص 44.

<sup>5</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة وزكرياء أحمد عزام، مرجع سابق، ص 39.

- التعلم: التعلم هو أحد المعايير السلوكية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك، حيث يعرف علي السلمي "حيث يعرف التعلم بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدًا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن، حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات".<sup>1</sup>

- الإدراك: هو أحد المعايير السلوكية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات حيث يقول (Glueck) "السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية".<sup>2</sup> فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكًا ضمنيًا أو ظاهرًا لا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات حيث أن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من إدراكات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم. ويمكن تعريف الإدراك على أنه "الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلاله المثيرات التي ترد إليه من خلال حواسه ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية، وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى".<sup>3</sup>

فالإدراك يساعد العاملين والرؤساء في فهم كيف يفسر ويتصور الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث في أماكن العمل، وكيف يؤثر هذا الإدراك بالإيجاب أو السلب على تصرفاتهم وأفعالهم واتخاذهم للقرارات الصحيحة.

- الدافعية: هي إحدى المقاييس السلوكية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرة الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الطاقات الكامنة للفرد العامل في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، حيث يرى (Fulmer) أنه إذا كان السلوك الإنساني

<sup>1</sup>- زاهد محمد الديري، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup>- يوسف عنصر وناجي لنتيم، مرجع سابق، ص 134.

<sup>3</sup>- زاهد محمد ديبري، مرجع سابق، ص 66.

هو بمثابة بناء الشخصية الإنسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية بمثابة مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها عن طريق الحاسوب ذلك أن كل فرد منا يحتاج إلى برنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج لابد أن يوضع بمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة.<sup>1</sup>

- الشخصية: إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية،<sup>2</sup> فالشخصية هي أحد المعايير السيكولوجية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين، وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير كبير على سلوك الأفراد، فمعرفة شخصية الفرد أهمية بالغة فهي تسمح للمدير بمعرفة سلوك الفرد ومواقف محدد التنبؤ به، فالشخصية إذن هي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره.<sup>3</sup>

## 6-2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمات وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهي كالتالي:

- الجماعات: فيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر السلوك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمال، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، حيث عرفها (Davis) "الجماعة هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، وهو تعريف يشير إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة".<sup>4</sup>

- القيادة: هي أحد المعايير في فهم تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين، في هذا الإطار يقول شوقي ناجي جواد "القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين"،<sup>5</sup> فهي قيادة مجموعة من

<sup>1</sup> - رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدفاعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 115.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 57.

<sup>3</sup> - أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، 1983، ص 41.

<sup>4</sup> - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 205.

<sup>5</sup> - شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 34.

الأفراد بما يوجه وينمي العامل الفردي المشترك بينهم وبين المنظمة وإيجاد جو عمل مناسب تسوده الإيجابية والثقة والاحترام المتبادل.<sup>1</sup>

- الاتصال: يعتبر الاتصال من بين المحددات السيكولوجية في فهم وتشكيل السلوك التنظيمي في هذا السياق يقول شوقي ناجي جواد "الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة،<sup>2</sup> هي عملية مستمرة ومتغيرة تقوم على أساس التفاعل المتبادل بين أطراف المنظمة من أجل انجاز العمل.

### 7-عمليات إدارة السلوك التنظيمي:

يشمل نظام إدارة السلوك التنظيمي مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة {مدخلات النظام} في إعداد خطط السلوك التنظيمي وآليات لتصحيح السلوك التنظيمي وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض أعضاء المنظمة حسب نتائج التقييم.

### 7-1- العملية الأولى: تخطيط السلوك التنظيمي.

تبدأ عمليات النظام بعملية أساسية هي تخطيط السلوك التنظيمي إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس وأعضاء المنظمة المعنيين بالسلوك المستهدف للاتفاق على عناصر مكونات السلوك أي ما يجب القيام به من واجبات ومهام تحقيق للأهداف أو النتائج المتوقعة.<sup>3</sup>

### 7-1-1- عناصر تخطيط السلوك التنظيمي:

تخطيط السلوك التنظيمي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم بها السلوك التنظيمي الفعال، وهي تحديد أنماط السلوك وتوجيهاته المتناسبة مع متطلبات التنفيذ السليم والإيجابي لعمل محدد أو وظيفة في حد ذاتها في المنظمة.

وتتضمن مهام تخطيط السلوك التنظيمي فيما يلي:

- تحديد المهام والواجبات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى من المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظريات إلى التطبيق، منشورات الحلبي للحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2013، ص 134.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 652.

- تحديد المجالات التي يشملها العمل أو العلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل السلوك التنظيمي وتقلل في الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها نتيجة أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولوية المهام ومتابعتها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات السلوك التنظيمي المستخدمة.<sup>1</sup>

### 7-2-2- العملية الثانية: توجيه السلوك التنظيمي.

يمثل توجيه السلوك التنظيمي عمل اتصال مستمر بين الرئيس والقائم بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق السلوك التنظيمي، ومواجهة تأثيرات متغيرات الخارجية التي تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، والمتغيرات العائدة إلى القائمين بالعمل نفسه حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين أعضاء المنظمة لأسباب مختلفة.

### 7-2-1- العناصر الأساسية في توجيه السلوك التنظيمي:

عملية توجيه السلوك التنظيمي هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، وتتضمن مهام توجيه السلوك التنظيمي فيما يلي:

- 7-2-2- متابعة مستويات وظروف السلوك التنظيمي: وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية بقدر المستطاع لتقدم السلوك التنظيمي ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.
- 7-2-3- تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة: تهتم إدارة السلوك التنظيمي بتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة ليتمكنوا من التصرف والأداء حسب الخطة المستهدفة، وتعتبر عملية توجيه السلوك التنظيمي آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء إلى القائمين بالأعمال وتستخدم في توجيه السلوك التنظيمي آليات متعددة منها:<sup>2</sup>

- الاتصال المباشر مع الرؤساء في مواقع التنفيذ.
- للبرامج التدريبية دور في العمل التي تنظم لمناقشة مشكلات العمل.
- الاجتماعات الدورية بين أعضاء المنظمة ورؤسائهم لمناقشة ظروف العمل.

<sup>1</sup>- على السلمي: إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 653.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 656.

- اجتماعات عصف الأفكار Brainstorming للكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص تحقيق السلوك التنظيمي المستهدف.

**7-2-4- تمكين أعضاء المنظمة:** تتبلور عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" Empowerment والذي يهدف إلى تزويد أعضاء المنظمة بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات السلوك التنظيمي، وتمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، بما لا يخل بأهداف ونتائج السلوك التنظيمي، أي أن التمكين يقصد به توفير الفرص لأعضاء المنظمة ليتمكنوا من السيطرة على ظروف العمل والتعامل بإيجابية وحسم مع المتغيرات على مسؤوليهم وبمبادرات منهم.<sup>1</sup>

**7-2-5- أساليب توجيه السلوك التنظيمي:** تتعدد أساليب توجيه السلوك التنظيمي، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس وأعضاء المنظمة تحت إشرافه لينقل لهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع إلى وجهات نظرهم ومن قواعد توجيه السلوك التنظيمي الفعال ما يلي:

- تجنب لوم وتقريع أعضاء المنظمة حين اكتشاف قصور في السلوك قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقويم الذاتي من أعضاء المنظمة.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لأراء المنظمة.

### 7-3- العملية الثالثة: متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي

إن الفكرة الأساسية في هذه العملية أن السلوك التنظيمي الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة.<sup>2</sup>

### 7-3-1- إجراءات تشخيص السلوك التنظيمي:

إن الغاية الحقيقية لبدل مجهود في تشخيص السلوك التنظيمي هي عمل على علاج أسباب القصور ومن تم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة وبالتالي تتضمن عملية تشخيص السلوك التنظيمي إجراءات الكشف عن فجوة السلوك التنظيمي

<sup>1</sup>- علي السلمي، المرجع السابق، ص 657.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 658.

وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناجمة عنها، والسعي لإيجاد السبل الآليات المناسبة للتحقق منها وتحقيق تحسين السلوك التنظيمي وفق المنهجية التالية:

### 7-3-2- رصد فجوة السلوك التنظيمي:

يقصد بها اكتشاف الفرق بين مستوى السلوك التنظيمي الفعلي من حيث التوجه الرسمي للسلوك والكمية والحجم والسرعة والجودة والتكلفة، وبين المستوى المخطط أي المستهدف.<sup>1</sup>

### 7-3-2- تحديد مصادر فجوة السلوك التنظيمي:

ليس المهم فقط التعرف على فجوة السلوك التنظيمي بل أيضا تحديد مصادرها سواء داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها وبشكل عام تنشأ الفجوة السلوكية من أسباب تعود إلى مجموعة من المصادر التالية:

- اختلاف توجهات الفرد ودوافعه ومحددات سلوكه بصفة عامة.
- اختلاف أوضاع المنظمة التقنية أو الإدارية أو تحولها إلى غايات مختلفة.
- المتغيرات الخارجية ذات التأثير على المنظمة.

### 7-3-3- تحليل فجوة السلوك التنظيمي:

يقصد بالتحليل أساسا البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة السلوك التنظيمي في اختلال سلوك الموارد البشرية، وكذلك اختلال سلوك الموارد المادية من معدات وتجهيزات.

وتعتمد عملية تشخيص فجوة السلوك التنظيمي على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فرديا بواسطة الرئيس المسؤول عن العمل أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة، ويجرى التحليل الفردي وفق منطقتي استفساري بسيط يطرح مجموعة متصلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام "لماذا" ويطلق عليه أسلوب (5 Why's) حيث يسأل القائم بالتحليل "لماذا" حدثت فجوة السلوك التنظيمي. أما في حالة التحليل الجماعي فيتم تشخيص فجوة السلوك التنظيمي في اجتماع يضم مجموعة من المهتمين بالمشكلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي السلمي، المرجع السابق، ص 659.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 661.

**4-7- العملية الرابعة: تقويم السلوك التنظيمي.**

ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي عملية تقويم السلوك وهي المعنية بتقدير الإنجازات المحققة عن السلوك الفعلي الذي يشره أعضاء المنظمة، والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من السلوك التنظيمي بالحجم وفي الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة. ويركز تقويم السلوك التنظيمي على الحكم على مدى اتفاق السلوك التنظيمي الفعلي مع السلوك التنظيمي المستهدف من حيث التوجهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الانجاز وكميته وسرعة الأداء وجودته وتكلفته ومدى استقرار السلوك وتدفعه.<sup>1</sup>

**5-7- العملية الخامسة: تحسين وتطوير السلوك التنظيمي.**

تستمر إدارة السلوك التنظيمي في ضوء نتائج تقويم السلوك بإعداد وتفعيل برامج تحسين Improvement وتطوير Development السلوك وتشير العمليات إلى مجموعة الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب السلوك التنظيمي أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة {تحسين السلوك التنظيمي} وكذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات السلوك التنظيمي وترتيباته الشاملة تطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة، وابتكار نظم وآليات متقدمة لمساعدة أعضاء المنظمة على اكتساب أنواع ومستويات عالية من السلوك {تطوير السلوك التنظيمي}.

<sup>1</sup>-على السلمي، المرجع السابق، ص 661.

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل تطرقنا إلى تعديل سلوك العاملين و قد لقي هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، خاصة أن تعديل في سلوك الأفراد داخل التنظيمات يساهم بدرجة كبيرة في قيام الموظفين بأداء مهامهم بشكل أفضل كما يعزز من روح التعاون و الحفاظ على تفاعل الموظفين في مكان العمل، لذلك حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في تعديل سلوك الموظفين داخل التنظيم.

## الفصل الرابع

### التغيير التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر التغيير التنظيمي سمة المؤسسات في عصرنا الحالي، وهذا ما أدى بمجموعة من الباحثين إلى الاهتمام به لاعتبارات هامة خاصة فيما يخص الفرد و المؤسسات على السواء. ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أهمية التغيير التنظيمي وأسبابه وأنواعه وأهدافه وكذلك مجالات التغيير التنظيمي مروراً بمراحل و مقاومة التغيير التنظيمي.

### 1- أهمية التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة لمختلف المؤسسات ، لكونها تؤثر على نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي :

#### 1-1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

"يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، والى تحريك الثوابت و إلى سيادة روح التفاؤل"<sup>1</sup> بالتصرف  
حيث يزداد إحساس العمال بأهمية المشاركة في عملية التغيير و تختفي لديهم اللامبالاة والتشاؤم نتيجة الاستقرار المستمر.

#### 1-2- تنمية القدرة على الابتكار:

"التغيير يحتاج دائما إلى جهد التعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطرب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة"<sup>2</sup> بالتصرف

فعملية التغيير تعمل على تنمية روح الابتكار و أساليب وطرق العمل.

#### 1-3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز، نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه من تطوير وتحسين متلائم في شيء.<sup>3</sup>

#### 1-4- التوافق مع المتغيرات:

"و ينظر أيضا إلى أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فانه يجب علينا أن تعلم كيف تتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه"<sup>4</sup> بالتصرف

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011، ص275.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص275.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص275.

<sup>4</sup>أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ط2009، 1، صص، 387.

و نظرا للتغيير المتواصل الحاصل في شتى المجالات سواء الاقتصادية او التعليمية فانه لابد من عملية التغيير داخل المؤسسة من أجل التوافق مع البيئة المحيطة بها

**1-5- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء :**

حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول والارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين أشار إليها الخضري(2003)عندما قال أن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين، هذه الأسباب من الممكن التوصل إليها من خلال إتباع منهج<sup>1</sup> البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات وخصائص العاملين بها والمستفيدين من الخدمات التي تؤذيها<sup>2</sup>

## 2- أسباب التغيير التنظيمي:

لابد من وجود سبب جوهري ملح (دوافع) يبرز عملية التغيير، ويتوجب على المنظمة إبراز حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة، و الفترة الزمنية المناسبة لتخطيط التغيير وتطبيقه على أرض الواقع وتقع دوافع التغيير في أربع فئات أساسية هي :

### 2-1- الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي :

يتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ماهر كائن وما يجب أن يكون فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات و الاستراتيجيات او العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافز للتغيير في النفوس، ولا يعتبر هذا الحافز كافيا ،بل يجب أن يرتبط بإرادة ورغبة في التغيير وهنا يأتي دور الإدارة في استثمار هذه الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير وأنه حتمي ولا بد منه ،وأن يعي العاملين بأن نتائج التغيير السلبية التي تترتب على البعض، أفضل بكثير من عدم التغيير الذي قد يكلف المنظمة حياتها، وعندئذ لن يسلم أحد من الكارثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع نفسه،ص388.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup>ريحي مصطفى عليان:إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2015،ص58.

## 2-2- الضغوط الخارجية:

يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو من الأطراف المختلفة فيها، وتختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعاً لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجية من حولها، ونلاحظ أن ثورة الاتصالات والمعلوماتية فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء<sup>1</sup>

## 2-3- زخم التغيير:

المقصود بزخم التغيير هو القوة الدافعة للتغيير في مجالات أخرى وعمليات أخرى في المنظمة غير تلك التي ابتدأت برنامج التغيير، وعلى سبيل المثال المنظمة التي تستخدم الأنترنت لأول مرة في دائرة التسويق، لا بد أن تواجه ضغوطاً من قبل العاملين في الأقسام الأخرى لاستخدامه.

## 2-4- تحمس الإدارة للتغيير:

تعتبر الإدارة في المنظمة وكيل تغيير (change AGENT)، فالمدير المعني هو الذي يستشرف جوانب التغيير، ويخطط له ويحدد برامجه، ويشرف على تنفيذها، ويشجع العاملين على التغيير عند لقائهم وجهاً ووجهاً<sup>2</sup>.

وفيما يلي أهم الأسباب والمبررات التفصيلية للتغيير والتي تقع ضمن الفئات السابقة :

- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة: مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها وهيكلها التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيهما بما يتماشى مع التغيير والتعديل الحاصل.
- التطور التكنولوجي: إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.
- تغييراً لشكل العام للمنظمة: فقد يتطلب الأمر أحياناً اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أو أن تفتح لها فروعاً لتغطية مناطق جغرافية متعددة مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة: وبطء العمل وارتفاع تكلفته وتدني الإنتاجية، ما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية<sup>3</sup>.
- تغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم و توقعاتهم: إذ يعد هؤلاء محور اهتمام المنظمة وأساس خدماتها، وأن أي تغيير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.

<sup>1</sup> ريجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص59.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص60.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- الفشل في بعض المجالات الوظيفية: إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدني واضح في الإنتاجية، أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات وغيرها مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية.

- زيادة المنافسة بين المنظمات : ما يستدعي تغيير واضح في السياسات وأساليب العمل وإجراءاته ، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين وطبيعة القوى العاملة وحجمها ، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها .  
1.

- تغيير إدارة المنظمة: وما يتبعها في الكثير من الأحيان من تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكل التنظيمي ، وتحركات في مواقع العاملين ، وتغييرات في نمط الاتصال وغيرها .  
- تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة: مثل التغييرات التي تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات....الخ) مما يستدعي إحداث تغييرات ملائمة في المنظمة.

- النزعة للتجديد والابتكار: سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات، وغيرها مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.<sup>2</sup>

### 3-أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة و مدروسة، و من أهم أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:<sup>3</sup>

- الارتقاء بمستوى الأداء .
- التقليل من معدلات دوران العمل .
- التجديد في مكان العمل .
- تطوير الموارد البشرية والمادية.
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة .
- ترشيد النفقات.
- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات .

<sup>1</sup>ريحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص61.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> . محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص349.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحقيق الرضا الوظيفي له.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم من أجل إحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة .

-زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدراتها على البناء والنمو

#### 4- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة أنواعه فهناك عدة أنواع لتغيير حسب المعايير المستخدمة لتصنيف :

**4-1- من حيث درجة التخطيط:** يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط الى نوعين :

-**التغيير لعشوائي:** وهو التغيير الذي يحدث تلقائيا و بصفة عشوائية أي بدون أي إعداد مسبق وبالتالي قد تكون آثاره ونتائجه سلبية على المنظمة.

-**التغيير المخطط :** و هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق و دراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته و برامجه و يكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.<sup>1</sup>

**4-2- من حيث وقت التنفيذ :**

التغيير السريع والتغيير التدريجي : يمكن تقسيم آخر لأنواع لتغيير حسب السرعة و هو يشمل التغيير البطيء والسريع على الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>2</sup>

**4-3- هناك تصنيف آخر إذ أن أمام وكلاء التغيير عدة خيارات:**

التنظيم - التكنولوجيا- الترتيبات المادية - الأفراد - جماعات العمل - الإستراتيجية.

**4-3-1- التنظيم:** يعتقد بالتنظيم بأنه الهيكل الذي يقوم بتوضيح موقع الوظائف المتعددة للمشروع ( إنتاج، تسويق، تمويل، أفراد.....الخ).

<sup>1</sup>أحمد جودت محفوظ: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، داروائل لنشر، عمان،الأردن،2004،ص350.

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص350.

أيضا يحدد أسلوب العلاقات بين هذه الوظائف والإدارة والأقسام والوحدات و الأفراد داخل المنظمة علاوة على ذلك توضيح حجم السلطة الممنوحة المسؤولية المعطاة لكل جزء داخل المنظمة علاوة وعلى الكثير من المهام الأخرى مثل انسياب و تدفق المعلومات ، الأفكار والبيانات بين الإدارة والأفراد، وخط التسلسل الراسي ن كل هذه المكونات لا تظل على وتيرة واحدة وإنما يحدث لها تغيير من وقت لآخر.<sup>1</sup>

**4-3-2- التغيير التكنولوجي:** اغلب الدراسات القديمة في الإدارة والسلوك كانت تهدف إلى تغيير التكنولوجيا فقد سعت الإدارة العلمية في بداية القرن 20 مثلا لإدخال التغيير على دراسة الوقت والحركة بما يؤدي إلى زيادة العملية الإنتاجية ، أما اليوم فان تغيير التكنولوجيا الأساسية تتضمن اعتياديا إدخال معدات و أدوات و أساليب جديدة في العمل.

و تتطلب العوامل التنافسية والإبداعات من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة ووسائل أو أساليب عمل جديدة، إذ يسعى مصنعو الفولاذ اليوم لبناء مصانع صغيرة لصناعة متوجات محدودة و هي أكثر كفاءة من المصانع الكبيرة.<sup>2</sup>

إن الأتمتة هي شكل من أشكال التغيير التكنولوجي ، حيث يستبدل الأفراد بالآلات وقد تم استخدامها منذ الثورة الصناعية، واستمرت إلى اليوم كأحد خيارات التغيير ، ومن بين الأمثلة على الأنظمة إدخال المصنف البريدي في الخدمة في أمريكا و الاستعانة بالإنسان الآلي في خطط تجميع السيارات. و من بين أكثر التغييرات التكنولوجية ملاحظة خلال السنوات القليلة الماضية هو التوسع في الحواسيب حيث أن اغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، كما أن المكتب في عام 2001 أصبح يختلف عما كان عليه عام 1981 بسبب الحوسبة.<sup>3</sup>

#### 4-3-3- تغيير الترتيبات المادية:

الترتيب الداخلي لموقع العمل لا يجب أن تكون عملية عشوائية و اعتياديا بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمل و متطلبات التفاعل الرسمي ،والحاجات الاجتماعية بينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتعميم الداخلي ، ومواقع المعدات وغيرها وعلى سبيل المثال عن طريق التخلص من الحوارات الداخلية و فتح المكاتب على بعضها يصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم.

<sup>1</sup>مصطفى كمال أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص175.

<sup>2</sup>ماجدة عطية:سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص350.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، نفس الصفحة.

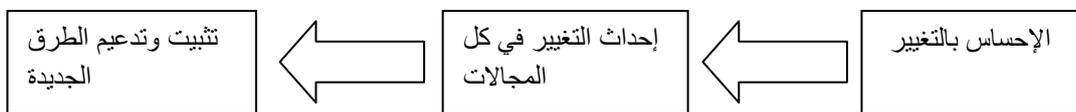
و بنفس الأسلوب تتمكن الإدارة من تغيير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة، ومستويات الضوضاء، ونظافة مواقع العمل بالإضافة إلى تغيير التصميم الداخلي مثل الأثاث، الديكورات، الألوان.<sup>1</sup>

**4-3-4- تغيير الأفراد:** يمكن تغيير العضوية في المنظمة بطريقتين تغيير المحتوى الفعلي للعضوية، ويمكن تغييره من خلال مراجعة عملية التعيين وعادة ما يستخدم في حالة تقديم عمال جدد، حول الاستفادة من فرص تنويع الجودة في وعاء العمالة القائمة ، يمكن تغييرها على أساس المهارات و الاتجاهات من خلال أساليب التدريس و التطوير المختلفة.<sup>2</sup>

**4-3-5- تغيير جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير ، وتطوير و تغيير الأفراد كأفراد كما يكون تغيير و تطوير الأفراد كجماعات و هو يقل أهمية عن سابقة غير أنه قد يكون أسهل عندما يسبقه تغيير و تطوير فعلي للأفراد أنفسهم و تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل وتطوير أو تغييرهم يركز فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها و تماسك الجماعة وما يطر بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات و الأساليب المناسبة لحل المشاكل و اتخاذ القرارات وكذلك على أسلوب الاتصال بين الجماعات والاتصالات الداخلية البدنية التي تساهم في دعم الجماعة و توثيق أدائها.<sup>3</sup>

**4-3-6- التغيير في الإستراتيجية:** تتجه المنظمات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة أو صناعة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة وتقوم المنظمة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاث مراحل أساسية وذلك كما هو موضح في الشكل أدناه :

### الشكل (03): خطوات التغيير في الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز حسين : إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء لطباعة والنشر، القاهرة ،مصر، 2001،ص219.

<sup>1</sup> ماجدة عطية، المرجع السابق، ص350.

<sup>2</sup> راوية حسن: سلوك المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2001،ص348.

<sup>3</sup> أحمد العديلي ناصر: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث،السعودية،1995،ص553.

## 5-مجالات التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية شاملة لجميع أجزاء المؤسسة، وبشكل عام يمكن تلخيص المجالات الشائعة في عمليات التغيير فيما يلي:

### 5-1- التغيير على مستوى الاستراتيجيات :

تغيير الإستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة التي تعمل بها المنظمة ويمكن أن يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الإستراتيجية ، فقد تغير المنظمة في أهدافها الإستراتيجية أو تغير استراتيجياتها العامة للمنافسة أو حتى تغيير استراتيجياتها التوسعية وغيرها، حيث أ، تغيير الإستراتيجية يمكن أن يمس الرؤية، محفظة الأنشطة،الموقع الاستراتيجي،البرامج أو الموارد.

وعادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى نذكر منها : تغييرات في سياسة المنظمة، الأنشطة و مهام العمل،الأساليب التكنولوجية المستخدمة، الهيكل التنظيمي والثقافة.<sup>1</sup>

### 5-2- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث التغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

لذا وجب على المنظمة أن تقوم بتصميم هياكل مرنة قابلة للتغيير متى تطلب الأمر ذلك، و لأن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يصاحبه تغيير التنظيم كاملا، بحيث أصبح اليوم أمرا حتميا لا بد منه ،وهذا استجابة للبيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رقام لندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014،صص 125،126.

<sup>2</sup>زكرياء الدوري وآخرون:وظائف وعمليات منظمات الأعمال (مبادئ إدارة الأعمال)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن،2010،صص43.

### 5-3- التغيير على مستوى التكنولوجيا :

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي وذلك لمواجهة الأوضاع الجديدة ويتمثل هذا التغيير في إدخال وسائل إنتاج جديدة أو تغيير طرق و خطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات تقوم بتطوير وسائل الاتصال باقتناء وسائل و تقنيات الاتصال الجديدة.

إن التطور التكنولوجي المتسارع يدفع المؤسسة إلى القيام بالتغيير التكنولوجي وهذا ما يسبب مشاكل داخل التنظيم، تتمثل في افتقاد العمال للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع هذه الوسائل الحديثة، لذا وجب على المنظمة أن تقوم بتخصيص برامج تكوينية وتدريبية ، وذلك حتى يتمكن العمال من استخدام هذه الوسائل بسهولة.<sup>1</sup>

### 5-4- التغيير على مستوى أنماط القيادة :

لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر من أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال ، ويوجد العديد من الأنماط ومن بينها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، وفي بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاز عملية التغيير، وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي، وقد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية وهي :

- مداخل السلطة الفردية
- مداخل المشاركة
- مداخل التفويض

وتوصل إلى أن هناك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة ، حيث مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة ،بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنتين الباقيتين استخدمت مدخل تفويض السلطة ، حيث توصل إلى أ تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في

<sup>1</sup>داء محمود حامد:إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن،2012،ص155.

السلطة ،أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

#### 5-5- التغيير على مستوى الثقافة :

على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد ، لخلق ثقافة قوية وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الايجابي.<sup>2</sup>

#### 6- مراحل التغيير التنظيمي:

يعتبر كير تلوين من أشهر الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي حيث طور نموذجا لإحداثه وحظي باهتمام كبير وقبول واسع في العديد من المؤسسات والشركات. وقد اقترح لوين ثلاث مراحل للقيام بالتغيير جاءت على النحو التالي :

#### 6-1- إزالة و إذابة الجليد :

وتتضمن زعزعة واستبعاد و إلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد و اختفاء السلوك الحالي ، الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية ، انخفاض الأرباح ن الاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.<sup>3</sup>

#### 6-2- التغيير:

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة ، أي أنه في هذه المرحلة يتم تغيير فعلي في الواجبات والمهام والتقنيات والأداء والهيكل التنظيمي ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وأراء وأفكار جديدة.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة:لتطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط02، عمان، الأردن، 2013، ص 68،69.

<sup>2</sup> زين الدين بروش : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد1،جامعة فرحات عباس،سطيف،2007،ص5.

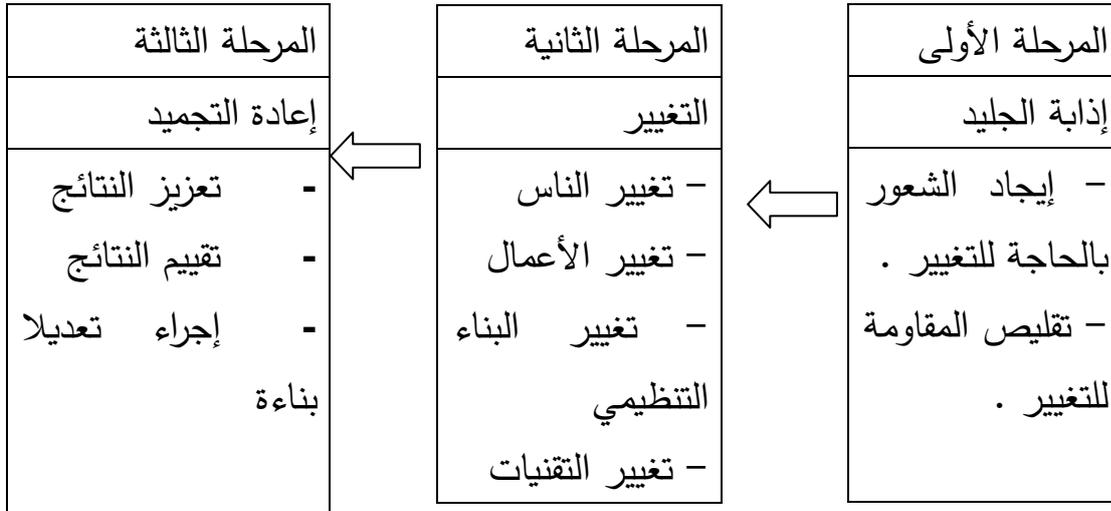
<sup>3</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق،ص377.

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي اذ لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الارتباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.<sup>1</sup>

### 6-3- إعادة التجميد:

ويعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعدها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي نأى تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأساليب النمذجة لتعزيز الاستقرار<sup>2</sup>

### الشكل(04):عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



المصدر: حسن حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص377.

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص377.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

## 7- مقاومة التغيير التنظيمي:

### 7-1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

يعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنه: "استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومنتوق يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن".

ويعرف أيضا بأنه: "سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها".<sup>1</sup>

أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم و التي تكون مشروعة أو غير مشروعة .

### 7-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

من أهم أسباب مقاومة التغيير التي أشار إليها شارمرهوم shermehom وزملائه ما يلي :

- الخوف من المجهول.
- الحاجة للأمن والاستقرار.
- عدم وجود عوز وحاجة إلى التغيير.
- تهديد المصالح والمزايا المكتسبة.
- التفسيرات المتباينة.
- التوقيت السيئ.
- الافتقار للموارد.<sup>2</sup>

### 7-3- معالجة مقاومة التغيير:

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير و مع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة ، فان احتمالات نجاح التغيير محدودة جدا ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى لإيجاد الوسائل المناسبة من أجل التخفيف من مقاومة التغيير .

و من أهم وسائل مقاومة التغيير ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عامر خضر الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دبي، 2010، ص24.

<sup>2</sup>سمية بن غضبان: دور المقاومة الاتصالية في انجاح التغيير التنظيمي، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الاعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة، العدد40، ديسمبر2014، ص123.

<sup>3</sup>حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص192.

- التعليم والاتصال: وتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات والتغيير المزعم إحدائه ومبرراته وأهدافه.
- المشاركة: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحات وأفكارهم أو عن طريق تشكيل لجان وفرق عمل.
- الدعم والمساعدة: تقديم المساعدة الاجتماعية لتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.
- التفاوض والقبول: تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.
- التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة جيدة وهادفة.
- الإكراه الصريح والضمني: استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في عدم الموافقة على التغيير.

**خلاصة الفصل:**

أهم ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل هو أن التغيير التنظيمي يعتبر عملية مستمرة و أساسية في أي منظمة تريد تحقيق أهدافها و تسعى لحل مشاكلها، كما أن إدارة التغيير التنظيمي تلعب دور كبير في تنمية و تطوير المؤسسة بغية تجاوز العراقيل والصعوبات التي قد تواجهها مستقبلا.

## الفصل الخامس

### الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

بعد استعراضنا للجانب النظري والذي تمحور حول علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين سنحاول في هذا الفصل الولوج إلى الجانب الميداني الذي هو امتداد للجانب النظري لذلك وفي أي بحث علمي لابد من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية لكونها تعد الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبدقة محكمة و بها يسهل الباحث مهمة الوصول إلى نتائج، ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة (الزماني، البشري، المكاني) و تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأيضا نوعها ومنهجها و الأدوات المنهجية الملائمة لجمع البيانات والمعلومات.

## 1- مجالات الدراسة:

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب أن نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا وذلك من أن الوصول إلى أحسن وأفضل النتائج، فعملية تحديد المجالات ضرورية في أي بحث اجتماعي حيث أنها تساعد الباحث على مواجهة المشكلة بكل موضوعية علمية.

### 1-1- المجال الجغرافي:

تعتبر بلدية الطاهير من أهم بلديات ولاية جيجل يسودها مناخ البحر الأبيض المتوسط معتدل جاف في الصيف، وممطر دافئ في الشتاء، درجة الحرارة بين 20-35 صيفا و5-15 درجة شتاء، معدل التساقط 1200 ملم في السنة، تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الإستراتيجي المميز، وثالث بلدية من حيث الكثافة السكانية بعد الميلية و جيجل، تقع شرق مقر الولاية وتبعد بـ: 18 كم وتتربع على مساحة تقدر بـ 64.88 كم، يحدها من:

- تعتبر بلدية الطاهير من أهم بلديات ولاية جيجل يسودها مناخ البحر الأبيض المتوسط معتدل جاف في الصيف، وممطر دافئ في الشتاء، درجة الحرارة بين 20-35 صيفا و5-15 درجة شتاء، معدل التساقط 1200 ملل في السنة، تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الإستراتيجي المميز، وثالث بلدية من حيث الكثافة السكانية بعد الميلية و جيجل، تقع شرق مقر الولاية وتبعد بـ: 18 كم وتتربع على مساحة تقدر بـ 64.88 كم، يحدها من:

- الشمال: البحر الأبيض المتوسط.

- الجنوب: بلدية وجانة وبلدية الشحنة.

- الشرق: بلدية الشقفة وبلدية القنار.

- الغرب: بلدية الأمير عبد القادر.

ويقع مقر بلدية الطاهير وسط المدينة، يحده من الجنوب شارع أول نوفمبر ومن الغرب المسكن الوظيفي لدائرة الطاهير أما شرقا فيحده بنك التنمية المحلية، وشمالا حي سكني تابع للبلدية.

بالنسبة للقسم التابع لمديرية التنظيم و الشؤون العامة فهو مقام حاليا في الملحق البلدي باكنيسة، أما الجزء المتبقي و التابع لنفس المديرية والمتمثل في مصلحة الشؤون الاجتماعية فهو موجود حاليا في المركز التجاري المجاور لبلدية الطاهير.

أما مديرية الصيانة والشبكات والمتمثلة في حظيرة السيارات فهي تقع بمركز بلدية الطاهير، يحدها شمالاً مركز البريد والمواصلات، و الملعب البلدي غرباً، شارع المجاهدين شرقاً، أما جنوباً فرع أملاك الدولة لدائرة الطاهير.

**1-2- المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها موضوع البحث ببابه النظري والميداني والتي امتدت من بداية التفكير من مشكلة البحث إلى غاية الوصول إلى النتائج العامة، وبالنسبة لموضوع بحثنا علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين كان المجال الزمني كالاتي:

أ- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة اختيار الموضوع وطرحه على الأستاذة المشرفة التي قامت بتوجيهنا خلال مسار بحثنا على جمع المعلومات حول الموضوع.

ب- **المرحلة الثانية:** وهي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة مجتمع البحث وذلك بعد طلب الترخيص من الإدارة وذلك بتاريخ 16-07-2020 حيث تمكنا في هذه المرحلة بالاتصال بإدارة البلدية وتمت الموافقة على إجراء البحث الميداني حيث تمكنا من أخذ فكرة عن البلدية وهيكلها ومصالحها ونظام العمل فيها للحصول على بعض المعلومات والوثائق من خلال زيارة مختلف مصالح البلدية.

ت- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة إجراء المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات ساعدتنا في موضوع الدراسة، وكان ذلك بتاريخ 23-07-2020 حيث تمكنا في هذه المرحلة بتجريب الاستمارة ومعرفة مدى استعداد واستيعاب المبحوثين للأسئلة التي تضمنتها.

ث- **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها وقمنا بتوزيعها على المبحوثين، حيث وزعنا 62 استمارة على العمال واسترجعنا 43 وهذا بعد خمسة أيام وذلك نظراً للظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد بسبب جائحة كورونا كوفيد 19 حيث كانت لنا صعوبات في استرجاعها.

### 1-3-المجال البشري:

يشتغل ببلدية الطاهير 655 عامل وموظف وتمثل المناصب المشغولة 652 منصب مشغول و3 مناصب شاغرة وذلك يرجع لأسباب متعددة منها الإحالة على التقاعد، العطل المرضية الطويلة. هذا ويتوزع عمل بلدية الطاهير على مصالح وأقسام ومكاتب وفروع فقدر عدد الإطارات 44 منصب مالي مشغولة منها 30 منصب، وتنقسم هذه الإطارات إلى:

الجدول(01): يمثل تقسيم الاطارات في مقر بلدية الطاهير

الإطارات	عدد المناصب
الأمين العام	01
المدرء	04
رؤساء المصالح	10
رؤساء المكاتب	24
رؤساء الفروع	05

وقد قدر عدد الموظفين والعمال بـ 310 منصب والمشغولة 307 وهؤلاء الموظفون الدائمون الذين يتوزعون حسب الدرجات والترتيب.

## 2- مجتمع وعينة الدراسة:

### 2-1- تحديد مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فمجتمع الدراسة هم جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"<sup>1</sup> وقد تم حصر مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين و البالغ عددهم 307 موظف.

### 2-2- تحديد عينة الدراسة:

تعتبر اختيار العينة من الخطوات المنهجية و من أهم شروط البحث العلمي في أي دراسة ميدانية، وتعرف على أنها: " مجموعة من الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع"<sup>2</sup> و يعرفها موريس أنجريس على أنها: " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و الذي يجري عليها البحث أو التقصي."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبيدات ذوقان و آخرون: البحث العلمي- مفهومه- أدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر، ط01، السعودية، 2001، ص131.

<sup>2</sup> أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، دار وائل للنشر، ط01، الأردن، 2005، ص125.

<sup>3</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط04،

كما تعرف أيضا بأنها: "الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة او بالكلفة أو الوقت بحث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها".<sup>1</sup>

و قد قمنا بالاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لكونها ملائمة للموضوع محل الدراسة، وهي تمثل 20% من مجتمع الدراسة الذي يضم 307 مفردة.

$$\text{العينة} = \frac{\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$61.4 = 100/20 \times 307$$

وفيما يلي نستعرض الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
48,84	21	ذكر
51,16	22	أنثى
100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن 51,16% من أفراد العينة هم إناث، بينما نجد أن 48,84% هم ذكور أي نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، ومنه نستنتج أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتلاءم مع العنصر النسوي فالعمل لا يحتاج إلى بذل جهد عضلي، فالعمل الإداري يجذب الإناث أكثر من الذكور .

<sup>1</sup> - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص 241.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
00	00	أقل من 25 سنة
25,58	11	من 25 إلى أقل من 35 سنة
62,79	27	من 35 إلى أقل من 45 سنة
11,63	05	من 45 إلى أقل من 55 سنة
00	00	55 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

يبين لنا الجدول رقم 03 بأن الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة تمثل أكبر نسبة و ذلك بنسبة 62,79% تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بنسبة 25,58% تليها الفئة العمرية من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة بنسبة 11,63%، إذن النسبة الأعلى هي 62,79 و هي الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة فهي الفئة القادرة على تحمل المسؤولية والقدرة على القيام بالعمل المكلف به والتمتع بالاستقرار المهني.

ومنه نستنتج أن طبيعة العمل تتطلب يد عاملة نشيطة وتتمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية وتمتلك النضج الفكري ويمكنهم اتخاذ قرارات سليمة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
23,25	10	ثانوي
76,74	33	جامعي
<b>100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ بأن 76,74% من افراد العينة مستواهم الدراسي جامعي وتليها 23,25% مستواهم الدراسي ثانوي.

ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة ذات المستوى الجامعي، فطبيعة العمل في المؤسسة تتطلب أفراد ذوي مستوى دراسي عالي في تخصصات مختلفة، كما أن المؤسسة تسعى الى توظيف أصحاب الشهادات والخبرات العلمية وذلك للاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وقدرتهم على ضبط وتسيير عملهم في المؤسسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
32,56	14	أعزب
62,79	27	متزوج
4,65	02	مطلق
00	00	أرمل
<b>100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 05 بين لنا أن 62,79% متزوجون ونسبة 32,56% عزاب بينما تمثل 4,65% من العينة المطلقون.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين العاملين في البلدية متزوجون وذلك يعود لتمسكهم بالوظيفة و بحثهم عن الاستقرار وتحقيق الاكتفاء المعيشي.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
44,19	19	الإطارات
20,93	09	أعوان تحكم
34,88	15	أعوان تنفيذ
<b>100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن نسبة 44,19 % من أفراد العينة هم اطارات و نسبة 20,93 % هم أعوان تحكم ونسبة 34,88 % هم أعوان تنفيذ.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم إطارات وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة حيث تسعى المؤسسة إلى توظيف أصحاب الشهادات والخبرات العلمية كما هو مبين في الجدول الذي يبين المستوى التعليمي للمبحوثين، فالمؤسسة تستفيد من مهارات و قدرات الإطارات العاملين بها وما يملكون من خبرة تمكنهم من تسيير المؤسسة بكفاءة عالية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
18,60	08	أقل من 5 سنوات
41,86	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
25,58	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
6,98	03	من 15 إلى أقل من 20 سنة
6,98	03	من 20 إلى أقل من 25 سنة
00	00	من 25 سنة فما فوق
100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة 41,86% من المبحوثين أصحاب خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وتليها النسبة 25,58% التي تمثل أصحاب الخبرة من 10 إلى 15 سنة وتليها نسبة 18,60%

التي تمثل أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات ، وأخيرا أصحاب الخبرة من 20 إلى 25 سنة ومن 25 فما فوق على التوالي بنفس النسبة 6,98%.

ومنه نستنتج أن الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر وهذا له علاقة بالجدول السابق الذي يبين متغير السن حيث وجدنا أن الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة تمثل أعلى نسبة من المبحوثين ، وهذا ما يفسر لنا أن أغلبية المبحوثين ليس لديهم أقدمية كبيرة في العمل وأعمارهم تتماشى مع سنوات الأقدمية في المؤسسة التي يعملون بها.

### 3- نوع ومنهج الدراسة:

#### 3-1- نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية و التي لا تكتفي فقط بجمع البيانات، بل تعتمد على جمع وتصنيف هذه البيانات وتحليلها وتفسيرها بشكل دقيق وشامل و في الأخير يتم استنتاج أهم النتائج المتوصل اليها.

#### 3-2- منهج الدراسة:

إن كل بحث علمي يعتمد بالضرورة على منهج يتم وفقه دراسة المشكلة وتحديد أبعادها ومحاولة دراسة أسبابها، ومعرفة كل جوانبها وذلك وفق أدوات معينة قصد الوصول إلى نتائج على ضوءها يمكن تفسير أو معالجة هذه المشكلة، وعليه لكي تكون دراستنا علمية وموضوعية يجب أن تحتوي هي أيضا على منهج علمي تسيير وفقه.

يعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشافه الحقيقة، وهو حديقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها، للوصول لحقيقة علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يسيرها البحث".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه : "مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية التي يستعين بها الباحث في تنظيم البحث الذي يقوم به من أجل التقصي على الحقائق العلمية أو الفحص الدقيق لها".<sup>2</sup>

في دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا، وبالتالي الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بتعديل سلوك العاملين حيث يسمع المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها، والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل البيانات.

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث أو الدراسة، لذلك فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطة مدروسة بدقة من طرف الباحث، وتعرف الأدوات المستخدمة بأنها: "مجموعة الأدوات الفنية

<sup>1</sup> - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، د ب، ط 1، 2008، ص 122.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الاساليب والتقنيات الأساسية، إدارة المطبوعات والنشر لبنغازي، ليبيا، ط1، 2008، ص 14.

التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية".<sup>1</sup>

وتعتبر الأداة بأنها: "الوسيط الذي يشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبجوثين والتي تمكنه من جمع المعلومات من المبجوثين".<sup>2</sup>

ولقد تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، وبناء على ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية:

#### 4-1- المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات التي يعتمدها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه فهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث والمبجوث، حيث تشير إلى " حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر".<sup>3</sup> وقد تم إجراء مقابلة غير مقننة مع مدير مصلحة الموارد البشرية وتم التوصل إلى مايلي:

- \_ لدى العمال تحكم حسن في التقنيات الحديثة المستخدمة في البلدية.
- تواكب المؤسسة(البلدية) التغييرات التكنولوجية وتسعى دائما للاستفادة منها.
- يوجد تفاعل و تنسيق حسن بين العمال و مختلف المصالح و المديریات.
- بطيء في عملية التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث كان آخر تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة راجع إلى سنة 2000م.

#### 4-2- الاستمارة:

تعتبر من أهم الأدوات المنهجية وهي الإجراءات الأكثر استخداما في البحث العلمي الميداني وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي صعب جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى. وتعرف الاستمارة بأنها: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على البيانات والمعلومات من خلال إجابات المبجوثين حول الظاهرة او المواقف قيد الدراسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011، ص 120.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 121.

<sup>3</sup> محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص336.

<sup>4</sup> محمد عبيدات وآخرون:منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل لنشر،ط2، الأردن،1992،ص62.

الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين): بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين الأساتذة و عددهم 05 ( أنظر إلى الملاحق) ، حيث قام المحكمين بإعطاء آرائهم حول مدى ملائمة عبارات أسئلة الاستمارة لقياس ما تم وضعها من أجله بالإضافة إلى درجة وضوح العبارات المستعملة ومدى مناسبة الأسئلة للمحاور التي تنتمي إليها ، فكانت توجيهات المحكمين حول تعديل عض الأسئلة لتبسيطها للمبحوثين لكي لا يجدوا أي إشكال في الإجابة عليها.

و لحساب قيمة معامل الصدق قمنا باستخدام معادلة لوشيه، بحيث وجدنا قيمة الصدق الظاهري تقدر ب 0,80 أي ما يعادل 80% ، وهذه النتيجة تؤكد صدق هذه الأداة.

وتم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي الذي يضم 39 سؤالاً موزعين على ثلاث محاور كما يلي:

- المحور الأول: يحتوى على البيانات الشخصية للموظفين.
- المحور الثاني: يضم بيانات متعلقة بالسلوك التنظيمي.
- المحور الثالث: يضم بيانات متعلقة بالتغيير التنظيمي.

#### 4-3- الوثائق والسجلات:

بالإضافة إلى المقابلة والاستمارة، قمنا بالاستعانة بالوثائق والسجلات حيث كان لها دور كبير في تحديد المجال البشري لدراسة، حيث تم الاطلاع على بطاقة الحالة - ب- للمناصب المالية بعنوان سنة 2020، وكذلك تم الاطلاع على القرار المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير سنة 2000، وتم الاطلاع كذلك على الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير.

#### 5- أساليب التحليل:

بعد جمع البيانات وتفرغها وتصنيفها اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل وهما:

5-1- أسلوب التحليل الكمي: وفيه يتم تحليل البيانات والإجابات إلى أرقام عددية وتكرارات ونسب مئوية ثم ترتيبها في جداول حسب محاور البحث، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و المتمثلة في :

- التكرارات و النسب المئوية
- معادلة لوشيه لإيجاد الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين)

$$\text{حيث معامل الصدق} = \frac{n1-n2}{n}$$

## 5-2- أسلوب التحليل الكيفي:

ومن خلاله حاولنا أن نقدم تحليلاً وفهماً لتلك الأرقام المجدولة وأبعادها، واكتشاف العلاقات بينها ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه، لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومدى صدقها بالنسبة لموضوع بحثنا.

## خلاصة الفصل:

لقد تناولنا من خلال الجانب المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه الى مجالات الدراسة الجغرافية، البشرية و الرمائية، كما تطرقنا إلى الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات و كذا المنهج المعتمد في الدراسة و هو المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة وأساليب التحليل الكمية والكيفية وكل هذه الإجراءات تساعد الباحث في تحليل و تفسير موضوع الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل وتفسير

نتائج الدراسة

**تمهيد:**

تعتبر خطوة تحليل البيانات وتفسير النتائج من أهم المراحل التي تتدرج في إنشاء البحث الاجتماعي، فبعد جمع بيانات الدراسة يتم تحليلها و تفسيرها وهذا من أجل التحقق من فرضيات الدراسة و الوصول إلى نتائج عامة حول هذه الدراسة وهذا انطلاقاً من ترميز البيانات و جدولتها، ثم تحليلها بشكل إحصائي و استخلاص أهم النتائج، ومن أجل هذا سنحاول التأكد من صحة فروض دراستنا وذلك باختباره، وبعد ذلك نقوم بتفسير ونتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات والمقاربات النظرية للدراسة والدراسات السابقة، وفي الأخير نستعرض أهم النتائج العامة للدراسة إضافة إلى التوصيات و الاقتراحات.

## 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم (08): استخدام جهاز الحاسوب في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
55,81	24	منذ بداية ممارسة المهام الوظيفية	دائما
09,30	04	بعد مرور مدة من شغلك للمنصب	
18,60	08	منذ بداية ممارسة المهام الوظيفية	أحيانا
11,62	05	بعد مرور مدة من شغلك للمنصب	
04,65	02	أبدا	
100	43	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65,11% من المبحوثين يستخدمون الحاسوب بشكل دائم حيث أن 55,81% منهم بدأ استخدامهم للحاسوب منذ بداية ممارسة مهامهم الوظيفية و 09,3% منهم بدأ استخدامهم للحاسوب بعد مرور مدة من شغلهم للمناصب، بينما تمثل نسبة 30,22% من المبحوثين أحيانا ما يستخدمون الحاسوب حيث أن 18,60% منهم بدأ استخدامهم للحاسوب منذ بداية ممارسة مهامهم الوظيفية و 11,62% منهم بدأ استخدامهم للحاسوب بعد مرور مدة من شغلهم للمناصب، بينما تمثل نسبة 04,65% من المبحوثين لا يستخدمون الحاسوب أبدا في عملهم .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعتمدون بشكل دائم على الحاسوب في عملهم و كذلك بدأ استعمالهم للحاسوب منذ التحاقهم بالوظيفة التي يشغلونها و ذلك راجع لطبيعة العمل الإداري كما أن أغلب الموظفين هم إطارات جامعية يتطلب عملهم استخدام الحاسوب ، وكذلك ضرورة استخدام الحاسوب في جميع العمليات التقنية والخدماتية من اتصال بين العمال إلى انجاز المهام بشكل أسرع و دقيق.

الجدول رقم (09): تحكم أفراد العينة في التقنيات الحديثة الأخرى المستخدمة في التنظيم الإداري.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
تحكم جيد	19	44,19
تحكم حسن	23	53,49
تحكم ضعيف	01	02,33
المجموع	43	100

يبين لنا الجدول بأن نسبة 53,49% من المبحوثين لديهم تحكم حسن في التقنيات الحديثة المستخدمة في التنظيم الإداري و التي تم ذكرها في المقابلة، تليها نسبة 44,19% منهم لديهم تحكم جيد، أما نسبة 02,33% فقط من المبحوثين لديهم تحكم ضعيف في هذه التقنيات .

نستنتج بأن أغلبية المبحوثين لديهم تحكم من حسن الى جيد في التقنيات الحديثة نظرا لمستواهم التعليمي العالي والكفاءة التي يمتلكونها هؤلاء الموظفين و قدرتهم على التحسين من مهاراتهم في التحكم في التكنولوجيا والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في مجال التقنيات الحديثة و التحكم فيها بشكل أحسن.

الجدول رقم (10): تلقي دورات تدريبية خاصة باستخدام التقنيات الحديثة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	69,77
لا	13	30,23
المجموع	43	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 69,77% من المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية حول استخدام التقنيات الحديثة، بينما 30,23% لم يستفيدوا من هذه الدورات التدريبية .

نستنتج بأن أغلب الموظفين في التنظيم الإداري تلقوا دورات تدريبية حول استخدام التقنيات الحديثة، وهذا ما يتوافق مع الإجابات المبينة في الجدول رقم 09 حيث أن أغلبية الموظفين لديهم تحكم حسن في التقنيات الحديثة وذلك راجع لدورات التدريبية التي تلقوها.

الجدول رقم (11): توفر أحدث التقنيات المستخدمة في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	05	11,63
أحيانا	29	67,44
أبدا	09	20,93
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67,44% من المبحوثين يرون بأن الإدارة في بعض الأحيان توفر آخر التقنيات الحديثة والمتطورة التي تقيد العمل بينما 20,93% يرون بأن الإدارة لا توفر آخر التقنيات الحديثة بينما نسبة 11,63% فقط من المبحوثين يرون بأن الإدارة توفر بشكل دائم أحدث التقنيات .

نستنتج بأن مستوى توفر أحدث التقنيات في هذا التنظيم الإداري حسن حيث أن الإدارة تقوم بتغيير التقنيات بشكل معتدل و هذا ما يبين لنا بأن التنظيم الإداري يميل إلى الاستقرار و الحفاظ على التوازن التنظيمي داخل الإدارة و لذلك لا تقوم الإدارة بالتغيير المستمر للتقنيات الحديثة المعتمد عليها في العمل.

الجدول رقم (12): مساهمة التحكم في التقنيات الجديدة في الرفع من أداء الموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	30	69,77
أحيانا	13	30,23
أبدا	00	00
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 69,77% من المبحوثين يقرون بأن التحكم في التقنيات في التقنيات الجديدة يساهم دائما في الرفع من الأداء بينما 30,23% منهم يرون بأن التحكم في التقنيات الجديدة يساهم أحيانا في الرفع من الأداء .

نستنتج بأن التحكم في التقنيات الجديدة المستعملة في الإدارة تساهم بشكل كبير في انجاز المهام وتعمل على الرفع من أداء الموظفين فهي تسهل الكثير من المهام كما تمتاز بالسرعة في التنفيذ و ترفع من وتيرة انجاز المهام.

الجدول رقم (13): استفادة الإدارة من التقنيات الحديثة المستخدمة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	16	37,20
أحيانا	26	60,47
أبدا	01	02,33
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 60,47% من المبحوثين يؤكدون بأن الإدارة التي يعملون بها أحيانا تستفيد من التقنيات الحديثة المستخدمة ، أما 37,20 % منهم يؤكدون على أن إدارتهم تستفيد دائما من هذه التقنيات في حين أن 02,33% فقط يرون بأن الإدارة لا تستفيد نهائيا من هذه التقنيات . نستنتج أن الإدارة تستفيد في غالب الأحيان من التقنيات المستخدمة و ذلك حسب الحاجة اليها فليست كل المهام و الوظائف تحتاج دائما إلى استخدام التقنية الحديثة فهناك بعض المهام تستلزم استخدام التقنية والبعض منها يمكن انجازها يدويا، بالإضافة إلى أن هذه التقنيات و الوسائل غير متوفرة دائما حسب ما وضحته بيانات الجدول 11.

الجدول رقم (14): الالتزام بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	34	79,07
أحيانا	09	20,93
أبدا	00	00
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يلتزمون دائما بتطبيق القانون الداخلي للإدارة قد بلغت 79,07%، بقية المبحوثين و الذين بلغت نسبتهم 20,93% فهم أحيانا ما يلتزمون بتطبيق القانون الداخلي للإدارة .

نستنتج بأن أغلبية الموظفين ملتزمون بتطبيق القانون الداخلي للإدارة و هذا ما تم الإشارة إليه في مبادئ هنري فايول في الإدارة التي تتدرج تحت "نظرية التكوين الإداري " حيث يشير الى ضرورة الانضباط و الالتزام بقواعد السلوك و العمل و طاعة الأوامر و تطبيق نظام الإدارة .

و قد أرجع أغلبية الموظفين سبب انضباطهم الى ضميرهم المهني، وتمتعهم بروح المسؤولية كما أن للالتزام دور كبير في انضباط العمال وكذلك ضمانا منهم ل للسيرورة الحسنة العمل وتلبية احتياجات المواطنين على أكمل وجه، وخوفا من العقوبات.

الجدول رقم (15): الالتزام بمواعيد العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	33	76,74
أحيانا	10	23,26
أبدا	00	00
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 76,74% من المبحوثين ملتزمون بشكل دائم بمواعيد العمل في التنظيم الإداري، بينما تمثل نسبة 23,26% منهم الذين يلتزمون في بعض الأحيان بمواعيد العمل.

نستنتج بأن أغلب المبحوثين ملتزمون بمواعيد العمل وهذا له علاقة ببيانات الجدول رقم 14 حيث أن الموظفين يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (16): طبيعة القانون الداخلي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
صارم	14	32,56
مرن	21	48,84
ساهل	08	18,60
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 48,84% من المبحوثين يقرون بأن القانون الداخلي للمؤسسة مرن، تليها نسبة 32,56% من المبحوثين يرون بأنه صارم، بينما تؤكد نسبة 18,60% منهم بأنه متساهل.

نستنتج بأن نسبة 48,84% هي أكبر نسبة من المبحوثين الذين يرون بأن القانون الداخلي للمؤسسة مرن و هذا ما يتوافق مع بيانات الجدولين 14 و 15 على التوالي، وقد كانت إجابات معظم المبحوثين حول الالتزام بالقانون الداخلي والالتزام بمواعيد العمل بأن الموظفين دائما ما يلتزمون بذلك وأرجعوا سبب ذلك إلى ضميرهم المهني وتحليلهم بالمسؤولية ومن أجل سيرورة العمل ولم يرجعوا ذلك إلى صرامة القانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم(17): مساهمة الالتزام بالقوانين في زيادة التعاون بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	20	46,51
أحيانا	21	48,84
أبدا	02	4,65
المجموع	43	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 48,84% من المبحوثين يعتقدون بأن الالتزام بقوانين المؤسسة أحيانا ما يساهم في زيادة التعاون بين الموظفين تليها نسبة 46,51% من المبحوثين الذين يرون بأن الالتزام بقوانين المؤسسة دائما ما يساهم في زيادة التعاون بين الموظفين وأخيرا نسبة 04,65% منهم يؤكدون أن الالتزام بقوانين العمل لا يساهم أبدا في زيادة التفاعل بين الموظفين:

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون بأن للالتزام دور كبير في تحقيق التعاون بين الموظفين و لضمان سيرورة العمل و الحفاظ على وحدة المؤسسة وتماسكها، فالالتزام بقوانين المؤسسة هو السبيل الأمثل لتحقيق التعاون و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تم الإشارة إليه في نظرية "التكوين الإداري" لهنري فايول حيث أشار في أحد المبادئ إلى ضرورة بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة و تشجيعهم على العمل الجماعي.

الجدول رقم (18): توافق قيم المبحوثين مع قيم التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	13	30,23
أحيانا	22	51,16
أبدا	08	18,60
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 51,16 % من المبحوثين تتوافق قيمهم أحيانا مع قيم التنظيم تليها نسبة 30,23 % منهم يؤكدون بأن قيمهم تتوافق بشكل دائم مع قيم التنظيم ، وأخيرا 18,60 % منهم لا تتوافق قيمهم إطلاقا مع قيم التنظيم.

نستنتج بأنه يوجد تباين في مدى توافق القيم الشخصية مع قيم التنظيم فهناك من هم متوافقون بشكل دائم مع قيم التنظيم و ذلك راجع إلى الخبرة والسنين الطويلة التي قضاها داخل التنظيم مما جعلهم يتوافقون بشكل تدريجي مع قيم التنظيم ونفس الأولى بينما الفئة الثالثة التي لا تتوافق أبدا قيمهم مع قيم التنظيم فعليا هم من تم توظيفهم بشكل حديث في التنظيم، أو هم أقل الموظفين خبرة في التنظيم، وقد أشار "فريديريك تايلور" في نظريته حول الإدارة العلمية من خلال نموذج سلوك العمال و هو السلوك الذي ينبغي العمل على تكييفه مع السلوك المثالي الذي يحقق أهداف التنظيم والعمل بكل الوسائل على جعله ينسجم معها.

الجدول رقم (19): مساعدة القيم السائدة في التنظيم على التفاعل مع الزملاء .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	09	20,93
أحيانا	31	72,09
أبدا	03	06,98
المجموع	43	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 72,09 % من المبحوثين يرون بأن القيم السائدة في التنظيم تساعدهم أحيانا على التفاعل مع الزملاء، تليها نسبة 20,93 % منهم يرون بأن القيم السائدة في

التنظيم دائما ما تساعدهم على التفاعل مع الزملاء، وأخيرا 98,06% منهم يرون بأن القيم السائدة في التنظيم لا تساعدهم أبدا على التفاعل مع الزملاء.

نستنتج بأن أغلب المبحوثين يقرون بأنه أحيانا ما تساعدهم القيم السائدة في التنظيم على التفاعل مع الزملاء، أي أنه توجد أسباب أخرى تساعد على التفاعل مع الزملاء مثل الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة و هذا ما تم الإشارة إليه من خلال بيانات الجدول 17 كذلك الاستفادة من خبرة بعض الموظفين مما يدفع بعض الموظفين الجدد إلى الاحتكاك بهم.

الجدول رقم (20): طريقة العمل المفضلة لدى أفراد العينة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
التخصص في العمل	24	55,81
التدوير في العمل	19	44,19
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 55,81% من المبحوثين يفضلون التخصص في العمل بينما 44,19% منهم يفضلون التدوير في العمل.

نستنتج بأن المؤسسة بها موظفين مختصون في أعمال محددة فهو يحقق الكفاءة المطلوبة كما أشار "هنري فايول" في نظريته حول التكوين الإداري إلى ضرورة تقسيم العمل و التخصص فيه قصد تحقيق الكفاءة المطلوبة و ينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية و الإدارية كذلك يوجد داخل التنظيم موظفون يشغلون وظائف متعددة وذلك حسب حاجة التنظيم إليهم (تدوير العمل).

الجدول رقم (21): يمثل الجهة التي يتلقى منها الموظفين الأوامر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
الأمين العام	19	44,19
مسؤول المصلحة	24	55,81
المجموع	43	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن 55,81% من المبحوثين يتلقون الأوامر والتعليمات من طرف مسؤول المصلحة بينما 44,19% منهم يتلقون الأوامر والتعليمات من الأمين العام.

نستنتج بأن جهة تلقي الأوامر والتعليمات تختلف على حسب المنصب، فعمال المصالح أغلبهم يتلقون التعليمات و الأوامر من طرف مسؤول المصلحة التي يعملون بها إلا في حالات استثنائية تستلزم حضور الأمين العام و توجيهه التعليمات بشكل شخصي بينما أن مسؤولي المصالح و المديریات فإنهم يتلقون التعليمات والأوامر في غالب الأحيان من طرف الأمين العام، وهذا ما يبين لنا بأن الهيكل التنظيمي داخل التنظيم ذو تدرج هرمي في إعطاء الأوامر والتعليمات وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر" من خلال نموذج البيروقراطي المثالي حيث يخضع المكتب الأدنى لرقابة و سيطرة المكتب الأعلى.

الجدول رقم (22): تفويض الإدارة العليا لبعض المهام للمستويات الدنيا.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	03	06,98
أحيانا	35	81,40
أبدا	05	11,62
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 81,40% يقرون بأن الإدارة العليا أحيانا ما تقوم بتفويض بعض الأعمال للمستويات الدنيا، تليها نسبة 11,62% منهم يرون بأن الإدارة العليا لا تفوض أبدا المهام للمستويات الدنيا، وأخيرا 06,98% منهم يرون بأن الإدارة العليا دائما ما تفوض الأعمال للمستويات الدنيا.

نستنتج بأن أغلب المبحوثين يرون بأن الإدارة العليا أحيانا ما تقوم بتفويض بعض الأعمال للمستويات الدنيا و ذلك راجع لعدة أسباب كالعطل المرضية و الجازات السنوية ما يترتب عنه تفويض أعمال المسؤول إلى المستويات الأقل منه، كذلك في حالة كثرة الطلب على الخدمة في الحالات الاستثنائية .

الجدول رقم (23): جهة اتخاذ القرار داخل المنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
الإدارة العليا	30	69,77
بمشاركة الموظفين	12	27,91
	01	02,32
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 69,77% من المبحوثين يؤكدون بأن اتخاذ القرارات يتم على مستوى الإدارة العليا، بينما 27,91% منهم يرون بأن اتخاذ القرارات يتم بمشاركة الموظفين عن طريق الاجتماعات في حين ترى نسبة 02,32% منهم بأن اتخاذ القرارات يتم بمشاركة الموظفين عن طرق استشارة أصحاب التخصص.

نستنتج بأن أغلبية القرارات يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا و في بعض الحالات التي تستلزم مشاركة الموظفين يتم اتخاذ القرارات عن طريق التشاور بواسطة الاجتماعات و استشارة أصحاب التخصص و الخبرة، وهذا ما أشار إليه دوغلاس ماكغريغور في نظريته حول الفلسفة الإدارية وبالضبط في افتراضات النظرية Y حيث يشير يشير إلى إشراك العمال في عملية صنع واتخاذ القرار والعمل الجماعي.

الجدول رقم(24): تأثير تفويض السلطة على العلاقات بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تحسين العلاقات	13	30,23
زيادة التفاعل	18	41,86
زيادة التعاون	12	27,91
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 41,86% من المبحوثين يؤكدون بأن عملية تفويض السلطة تساهم في زيادة التفاعل بين الموظفين تليها نسبة 30,23% منهم يؤكدون بأن عملية تفويض السلطة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، وأخيراً 27,91% منهم يرون بأن عملية تفويض السلطة تساهم في زيادة التعاون بين الموظفين.

نستنتج بأن هناك تباين في آراء المبحوثين حول تأثير عملية تفويض السلطة على العلاقات السائدة بين الموظفين وهذا التباين راجع لتنوع واختلاف المهام التي يتم تفويضها فهي تختلف حسب المستوى الذي يتم فيه تفويض المهام، فمثلا تفويض المهام داخل نفس المصلحة يعمل على زيادة التفاعل بين موظفي هذه المصلحة كما يزيد من التعاون بينهم، وفي حالة تفويض المهام من مصلحة إلى مصلحة أخرى فهذا يعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين.

الجدول رقم (25): انجاز المهام في الوقت المحدد من طرف الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	32	74,42
أحيانا	11	25,58
أبدا	00	00
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 74,42% من المبحوثين تقوم بانجاز المهام دائما في الوقت المحدد، بينما تمثل نسبة 25,58% منهم الذين يقومون بانجاز المهام أحيانا في الوقت المحدد. نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقومون بانجاز المهام دائما في الوقت المحدد و هذا راجع إلى الالتزام المهني (الضمير المهني) وكذلك البحث عن الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (26): مساهمة رضا العمال عن وظائفهم في التحسين من الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	31	72,09
أحيانا	09	20,93
أبدا	03	06,98
المجموع	43	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 72,09% من المبحوثين يؤكدون أن رضا الموظفين عن وظائفهم يساهم دائما في التحسين من أدائهم، تليها نسبة 20,93% منهم الذين يؤكدون على أن رضا الموظفين عن وظائفهم يساهم أحيانا في التحسين من أدائهم و أخيرا ترى نسبة 06,98% من المبحوثين أن رضا العمال عن وظائفهم لا يساهم إطلاقا في التحسين من الأداء.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين تؤكد على أن رضا الموظفين في العمل يساهم في التحسين من أدائهم و هذا راجع إلى الشعور بالتفاعل الايجابي بين الموظفين و كذلك الاستقرار في بيئة العمل.  
الجدول رقم (27): سعي المؤسسة إلى التحسين من أداء الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	13	30,23
أحيانا	22	51,17
أبدا	08	18,60
المجموع	43	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 51,17% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تسعى أحيانا إلى التحسين من أداء الموظفين تليها نسبة 30,23% منهم ترى أن الإدارة تسعى دائما إلى التحسين من أدائهم، وأخيرا نسبة 18,60% منهم ترى أن الإدارة لا تسعى إطلاقا إلى التحسين من أدائهم.  
نستنتج أن نسبة كبيرة من المبحوثين ترى أن الإدارة تسعى أحيانا إلى التحسين من أداء الموظفين و هذا راجع إلى أن الإدارة تبذل مجهودات معتبرة من أجل تحسين أداء الموظفين و توفر لهم الإمكانيات اللازمة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم في أحسن الظروف.  
الجدول رقم (28): مساهمة استخدام الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	34	79,07
أحيانا	09	20,93
أبدا	00	00
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 79,07% من المبحوثين يؤكدون بأن استخدام الوسائل التكنولوجية دائما ما تساهم في التحسين من أدائهم ، بينما ترى نسبة 20,93% منهم بأن استخدام الوسائل التكنولوجية أحيانا ما تساهم في التحسين من أدائهم.  
نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن استخدام الوسائل التكنولوجية دائما ما تساهم في التحسين من أدائهم، وذلك نظرا لما تقدمه الوسائل التكنولوجية من تسهيلات للموظفين و سرعة في تنفيذ المهام

اليومية و كذلك انجاز المهام في الوقت المحدد و الاقتصاد في الجهد و الوقت و تعزيز الشعور بالرضا عن العمل.

الجدول رقم (29): مساهمة طريقة انجاز المهام في تحسين الأداء .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	25	58,14
أحيانا	17	39,53
أبدا	01	02,33
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 58,14% من المبحوثين يؤكدون بأن طريقة انجاز المهام دائما ما تساعد على تحسين أدائهم، تليها نسبة 39,53% منهم بأن طريقة انجاز المهام أحيانا ما تساهم في تحسين أدائهم، وأخيرا نسبة 02,33% منهم يرون بأن طريقة انجاز المهام لا تساهم إطلاقا في تحسين أدائهم.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن طريقة انجاز المهام تساهم في تحسين أدائهم وهذا راجع إلى التعاون والتفاعل الموجود بين الموظفين و كذلك إلى روح الفريق السائدة بينهم كمجموعة عمل واحدة.

الجدول رقم (30): مساعدة الدورات التكوينية في تحسين المهارات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	31	72,09
أحيانا	10	23,26
أبدا	02	04,65
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 72,09% من المبحوثين يقرون بأن الدورات التدريبية تساعد دائما في تحسين المهارات، تليها نسبة 23,26% منهم يرون بأن الدورات التدريبية تساعدهم أحيانا في تحسين مهاراتهم، في الأخير 04,65% منهم يرون بأن الدورات التدريبية لا تساعدهم أبدا في التحسين من مهاراتهم.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الدورات التدريبية دائما ما تساعدهم في تحسين المهارات، وهذا راجع للمجهودات التي تبذلها الإدارة في كل مرة من أجل الرفع من مهارات الموظفين و سعيها منها إلى التحسين من أدائهم.

الجدول رقم (31): مساعدة التعاون مع الزملاء على انجاز المهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	28	65,12
أحيانا	13	30,23
أبدا	02	04,65
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65,12% من المبحوثين يؤكدون بأن التعاون مع الزملاء يساعدهم دائما على انجاز المهام، تليها نسبة 30,23% منهم يرون بأن التعاون مع الزملاء أحيانا ما يساعدهم على انجاز المهام، أخيرا نسبة 04,65% منهم يرون بأن التعاون مع الزملاء لا يساعدهم أبدا على انجاز المهام.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن التعاون مع الزملاء دائما ما يساعدهم على انجاز المهام وهذا راجع الى التفاعل الموجود بين الموظفين و كذلك العلاقات الجيدة التي تربطهم مع بعض وعليه فالتعاون مع الزملاء هو تتمين للجهود و الأداء الذي يقدمه الموظفون في الإدارة.

الجدول رقم (32): مساهمة تبادل الخبرات في تحسين الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	29	67,44
أحيانا	14	32,56
أبدا	00	00
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67,44% من المبحوثين يؤكدون أن تبادل الخبرات دائما ما يساهم في تحسين أدائهم، بينما ترى نسبة 32,56% منهم أن تبادل الخبرات أحيانا ما يساهم في التحسين من أدائهم.

نستنتج أن تبادل الخبرات بين الموظفين يساهم في تحسين الأداء و زيادة علاقات التعاون و الزيادة من وتيرة انجاز المهام و الرفع من فاعلية الأداء لدى الموظفين.

الجدول رقم (33): سهولة التفاعل مع الزملاء في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	17	39,54
أحيانا	24	55,81
أبدا	02	04,65
المجموع	43	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55,81% من المبحوثين يقرون بأنه أحيانا ما يكون التفاعل مع الزملاء سهلا، تليها نسبة 39,54% منهم يرون بأنه دائما ما يكون التفاعل مع الزملاء سهلا، أخيرا 04,65% منهم يرون بأنه لا توجد إطلاقا سهولة في التفاعل مع الزملاء.

نستنتج أنه يوجد تفاعل حسن بين الزملاء و هذا ما يعزز من روح التفاعل و التعاون و تبادل الخبرات بين الموظفين، غير أن بعض الموظفين لا يميلون إلى التفاعل مع جماعة العمل و يمتازون بالانطواء و العزلة بحيث أن همهم الوحيد انجاز المهام الموكلة إليهم فقط.

الجدول رقم (34): مساهمة المنافسة مع الزملاء في تحسين التفاعل بين أفراد العينة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	11	25,58
أحيانا	28	65,12
أبدا	04	09,30
المجموع	43	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65,12% من المبحوثين يقرون بأنه أحيانا ما تساهم المنافسة مع الزملاء في تحسين التفاعل فيما بينهم، تليها نسبة 25,58% منهم يرون بأنه دائما ما تساهم المنافسة مع الزملاء في تحسين التفاعل، أخيرا 09,30% منهم يرون بأن المنافسة بين الزملاء لا تساهم أبدا في تحسين التفاعل فيما بينهم.

نستنتج أن المنافسة مع الزملاء لا تساهم بشكل دائم في تحسين التفاعل بين الموظفين هذا راجع لوجود عراقيل إدارية من بينها البيروقراطية السلبية السائدة في الإدارة الجزائرية و التي تحد من المساعي الهادفة إلى تحسين التفاعل بين الموظفين والرفع من أدائهم.

الجدول رقم (35): استشارة الإدارة للمبحوثين في عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	20	46,51
أحيانا	20	46,51
أبدا	03	06,98
المجموع	43	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46,51% من المبحوثين يقرون بأن الإدارة دائما ما تستشيرهم في عملية اتخاذ القرار، بينما أن نفس النسبة السابقة ترى بأن الإدارة أحيانا ما تستشيرهم في عملية اتخاذ القرار، أخيرا 06,98% منهم يقرون بأن الإدارة لا تستشيرهم إطلاقا في عملية اتخاذ القرار. نستنتج أن الإدارة تتميز بالرسمية في اتخاذ القرارات و البيروقراطية و التي تتميز بالتدرج الهرمي في عملية اتخاذ القرارات، كذلك الخوف من المبادرة في اتخاذ القرارات من طرف الموظفين.

الجدول رقم (36): نوع العلاقة التي تربط الموظف بالمسؤول.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
رسمية	23	53,49
تعاونية	15	34,88
صداقة	03	06,98
المجموع	43	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53,49% من المبحوثين يقرون بأن علاقتهم بالمسؤول هي علاقة رسمية، بينما 34,88% منهم يرون بأن علاقتهم بالمسؤول هي علاقة تعاونية، و أخيرا 06,98% منهم يرون بأن علاقتهم بالمسؤول هي علاقة صداقة.

نستنتج بأن العلاقة التي تربط الموظفين بالمسؤول في الإدارة تتميز برسمية وهذا راجع لطبيعة الإدارة الجزائرية التي تلزم الموظفين بالالتزام بالقوانين و الإجراءات الإدارية.

الجدول رقم (37): طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر داخل المصلحة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
حسنة	18	41,86
مقبولة	22	51,16
سيئة	03	06,98
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 51,16% من المبحوثين يقرون بأن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر مقبولة، بينما يرى 41,86% منهم أن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول تعتبر حسنة، في الأخير 06,98% منهم فقط من يرون بأن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول سيئة.

نستنتج طريقة الاتصال المسؤول المباشر بالموظفين تعتبر مقبولة إلى حسنة، وهذا راجع إلى حرص المسؤول المباشر في المصلحة على إنشاء علاقات حسنة مع الموظفين و هذا ما يسمح لهم بانجاز المهام بشكل أفضل بحيث تساهم عملية الاتصال و التي هي عملية إدارية و اجتماعية في خلق جو من التعاون و التفاعل بين الموظفين و المسؤول.

الجدول رقم (38): سعي الإدارة لتحسين من عملية الاتصال بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	11	25,58
أحيانا	24	55,81
أبدا	08	18,61
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55,81% من المبحوثين يقرون بأن الإدارة أحيانا ما تسعى إلى التحسين من عملية الاتصال بين الموظفين، بينما تؤكد نسبة 25,58% منهم بأن الإدارة دائما ما تسعى إلى التحسين من عملية الاتصال بين الموظفين، وفي الأخير 18,61% منهم يرون بأن الإدارة لا تسعى أبدا من أجل تحسين عملية الاتصال بين الموظفين.

نستنتج أن الإدارة أحيانا ما تسعى إلى التحسين من عملية الاتصال بين الموظفين و هذا راجع الى الجهود التي تبذلها من أجل خلق جو مناسب للعمل و التحسين كذلك من علاقات الموظفين و زيادة التعاون و التفاعل فيما بينهم و هذا ما يعود بالاجيائية على أداء الموظفين والإدارة بشكل عام. **الجدول رقم(39): مساهمة الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول في تحسين العلاقات.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	36	83,72
أحيانا	06	13,95
أبدا	01	02,33
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83,72% من المبحوثين يؤكدون بأن الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول دائما ما يساهم في تحسين العلاقات، بينما 13,95% منهم يقرون بأن الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول أحيانا ما يساهم في تحسين العلاقات ، وأخيرا 02,33% يرون بأن الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول لا يساهم إطلاقا في تحسين العلاقات.

نستنتج أن الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول دائما ما يساهم في تحسين العلاقات و ذلك من خلال احترام القوانين والإجراءات التنظيمية للإدارة قصد تحقيق أهداف التنظيم و انجاز المهام في أفضل الظروف.

**الجدول رقم (40): طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بزميله في العمل.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
رسمية	23	53,49
غير رسمية	20	46,51
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53,49% من المبحوثين يرون بأن العلاقة التي تربط الموظف بزميله في العمل هي علاقة رسمية، بينما ترى 46,51% منهم بأن العلاقة التي تربط الموظف بزميله في العمل هي علاقة غير رسمية.

نستنتج أنه يوجد تباين في آراء الموظفين حول نوع العلاقة التي تربطهم في العمل فالعلاقة الرسمية في العمل هي علاقة ضرورية من أجل سيرورة العمل و تحقيق الانضباط والالتزام بقواعد التنظيم و تفادي حدوث الصراعات و التجاوزات، في حين أن العلاقة غير رسمية بين الموظفين دليل على وجود علاقات إنسانية بين الموظفين فهي تعمل على تحفيز الموظفين و زيادة الرضا عن العمل و هذا ما تم التطرق إليه في مدرسة العلاقات الإنسانية تحت إشراف "التون مايو" و الذي اهتم بالجانب الإنساني بحيث ترتبط مرد ودية الموظف بالاعتبارات الشخصية ، كما أنه لا يتصرف إلا في حدود ما يمليه عليه الدافع الاجتماعي في الأداء.

## 2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

### 2-1- في ضوء الفرضيات :

انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تبحث في علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين - دراسة ميدانية ببلدية الطاهير بولاية جيجل- تم صياغة ثلاثة فرضيات فرعية لهذه الدراسة، بحيث حاولنا من خلالها معرفة مساهمة استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين، ومساهمة التغيير في قيم واتجاهات الموظفين في زيادة التعاون فيما بينهم، وكذلك مساهمة التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم.

#### مؤشراتها:

- إدخال التقنيات الحديثة للتنظيم.
- التحسين في مهارات الموظفين.
- التحكم في التكنولوجيا.
- استفادة التنظيم من التكنولوجيا.
- التحسين من أداء الموظفين.

من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية الجزئية توصلنا الى ما يلي:

- يقر 67,44% من أفراد العينة بأن إدارة التنظيم أحيانا ما توفر لهم آخر التقنيات الحديثة والمتطورة التي تعيد الموظفين في العمل.

- أكد 53,49% من أفراد العينة بأن لديهم تحكم حسن في التقنيات الحديثة المستخدمة داخل التنظيم الإداري محل الدراسة.
- يقر 72,09% من أفراد العينة بأن الدورات التدريبية تساعدهم في تحسين مهاراتهم.
- أكد 69,77% من أفراد العينة بأن التحكم الجيد في التقنيات الجديدة المستخدمة في التنظيم يساهم في الرفع من أداء الموظفين.
- يقر 60,47% من أفراد العينة بأن الإدارة التي يعملون بها أحيانا ما تستفيد من التقنيات الحديثة المستخدمة في التنظيم.
- يقر 51,17% من أفراد العينة بأن الإدارة تسعى أحيانا إلى التحسين من أداء الموظفين
- أكد 69,77% من أفراد العينة بأنهم يستفيدون بشكل دائم من الدورات التدريبية حول استخدام التقنيات الحديثة.
- أكد 79,07% من أفراد العينة أن استخدام الوسائل التكنولوجية يساهم في التحسين من أداء الموظفين و يعود ذلك إلى التسهيلات التي تقدمها هذه الوسائل التكنولوجية للموظفين، كسرعة في تنفيذ المهام اليومية و الاقتصاد في الجهد والوقت وتعزيز الشعور بالرضا عن العمل لدى الموظفين.
- أكد 72.09% من أفراد العينة بمساهمة رضا الموظفين عن وظائفهم في التحسين من أدائهم.
- من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين يتحكمون بشكل حسن في التقنيات المستخدمة داخل الإدارة و ذلك لكونهم يستفيدون بشكل دائم من الدورات الخاصة باستخدام هذه التقنيات مع أنهم يؤكدون أن هذه التقنيات الحديثة ليست متوفرة بصفة دائمة. كما يؤكد الموظفون على أن التحكم الجيد يساهم في الرفع من أداء الموظفين والذي تسعى الإدارة في غالب الأحيان على العمل على تحسينه، لذلك تلجأ الى استخدام الوسائل التكنولوجية التي تساهم في التسريع من تنفيذ المهام اليومية والاقتصاد في الجهد والوقت و ذلك يؤدي إلى رضا الموظفين عن وظائفهم والذي يساهم في تحسين الأداء.
- وبالتالي يمكن القول أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين أداء الموظفين، إذا النتائج المرتبطة بالفرضية الفرعية الأولى قد أوضحت تحققها.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم التغيير في قيم واتجاهات الموظفين في زيادة التعاون بينهم داخل التنظيم.
- مؤشراتها:**
- توافق القيم الشخصية مع قيم التنظيم.

- الالتزام بقيم التنظيم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التفاعل بين الموظفين.
- المساعدة وتبادل الخبرات بين الموظفين في العمل.
- المنافسة مع الزملاء.

من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية الجزئية توصلنا إلى ما يلي:

- أكد 79,07% من أفراد العينة بأنهم يلتزمون بتطبيق القانون الداخلي للتنظيم، وذلك راجع إلى ضميرهم المهني وتمتعهم بروح المسؤولية في العمل وضمانا منهم لسيرورة العمل و كذلك خوفا من العقوبات التي قد تسلط عليهم.
- يقر 76,74% من أفراد العينة بأنهم ملتزمون بمواعيد العمل في التنظيم الإداري.
- أكد 74,42% من أفراد العينة بأنهم يقومون بانجاز المهام في الوقت المحدد و ذلك راجع إلى الالتزام بقوانين التنظيم (الضمير المهني).
- يقر 55,81% من أفراد العينة بأنه أحيانا ما يكون التفاعل مع الزملاء سهلا.
- أكد 67,44% من أفراد العينة أن تبادل الخبرات مع الزملاء في العمل يساهم في تحسين أدائهم.
- أكد 65,12% من أفراد العينة بأن التعاون مع الزملاء يساعدهم في انجاز مهامهم.
- أكد 65,12% من أفراد العينة بأنه أحيانا ما تساهم المنافسة مع الزملاء في تحسين التفاعل بين الموظفين.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين ملتزمون بتطبيق القانون الداخلي للتنظيم الإداري، وذلك راجع إلى ضميرهم المهني وتمتعهم بروح المسؤولية في العمل وضمانا منهم لسيرورة العمل، كما يؤكدون أن التفاعل فيما بين العمال أحيانا ما يكون سهلا كما يقرون بأن تبادل الخبرات والتعاون مع الزملاء، يساهم في تحسين أدائهم وانجاز مهامهم، كما أكدوا على دور المنافسة مع الزملاء في تحسين التفاعل بين الموظفين.

وبالتالي يمكن القول بأن التغيير في قيم واتجاهات الموظفين يساهم في زيادة التعاون فيما بينهم، اذن النتائج المرتبطة بهذه الفرضية الفرعية قد أوضحت تحققها.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

## مؤشراتها:

- الإشراف.
  - تفويض المهام.
  - المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
  - علاقة الموظف بالمسؤول.
  - نمط الاتصال داخل التنظيم.
  - تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم.
- من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية الجزئية توصلنا الى ما يلي:
- يقر 55,81% من أفراد العينة بأنهم يتلقون الأوامر و التعليمات من طرف المسؤول المباشر في المصلحة، وهذا ما يبين بأن الهيكل التنظيمي داخل هذا التنظيم ذو تدرج هرمي في عملية إصدار الأوامر والتعليمات، حيث يخضع المكتب الأدنى لرقابة وسيطرة المكتب الأعلى.
  - أكد 81,40% من أفراد العينة أنه أحيانا ما تقوم الإدارة العليا بتفويض بعض المهام للمستويات الدنيا و ذلك في حالات العطل المرضية و الإجازات السنوية وفي الحالات الاستثنائية عند كثرة الطلب على الخدمة.
  - يقر 69,77% من أفراد العينة أن اتخاذ القرارات داخل التنظيم يتم على مستوى الإدارة العليا.
  - أكد 53,49% من أفراد العينة بأن علاقتهم بالمسؤول هي علاقة رسمية في إطار العمل.
  - أكد 53,49% من أفراد العينة بأن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل تمتاز بالرسمية ( في إطار العمل) وذلك حرصا منهم على تحقيق الانضباط والالتزام بقواعد التنظيم وتقادي حصول الصراعات و التجاوزات.
  - يقر 51,16% من أفراد العينة أن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر داخل المصلحة حسنة، وذلك من أجل خلق جو من التفاعل والتعاون بيم الموظفين والمسؤول.
  - يقر 55,81% من أفراد العينة بأن الإدارة أحيانا ما تسعى إلى التحسين من عملية الاتصال بين الموظفين داخل التنظيم وذلك من أجل خلق جو مناسب للعمل و العمل على الرفع من التعاون والتفاعل بين الموظفين.
  - يقر 83,72% من أفراد العينة بأن الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول يساهم في تحسين العلاقات بينهم.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين يتلقون المعلومات والأوامر من طرف المسؤول المباشر في المصلحة، كما أنهم يؤكدون على أن الإدارة العليا أحيانا ما تقوم بتفويض بعض المهام للمستويات الدنيا وذلك في حالات العطل المرضية والإجازات السنوية وفي الحالات الاستثنائية عند كثرة الطلب على الخدمة، كما يؤكد الموظفون أن اتخاذ القرارات على مستوى التنظيم يتم على مستوى الإدارة العليا، كما أكدوا على أن علاقتهم بالمسؤول في التنظيم تمتاز بالرسمية (في إطار العمل)، بينما يرى الموظفون أن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر داخل المصلحة حسنة و كذا ما خلق جو من التعاون والتفاعل بين الموظفين والمسؤول، في حين أكدوا كذلك على أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى التحسين من عملية الاتصال بين الموظفين داخل التنظيم من أجل خلق جو مناسب للعمل والعمل على الرفع من التعاون والتفاعل بين الموظفين، كما أكدوا كذلك على مساهمة الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤول. وبالتالي يمكن القول أن التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، إذن النتائج المرتبطة بالفرضية الفرعية الثالثة قد أوضحت تحققها.

## 2-2- في ضوء الدراسات السابقة:

انطلاقا من وجود تقارب بين الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها و موضوع دراستنا الراهنة سوف نحاول التطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ومقارنتها مع نتائج الدراسة الراهنة. فقد جاءت نتائج الدراسة الأولى التي قام بها زين الدين خرشي تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية متوافقة مع الدراسة الراهنة في كون كلاهما توصلتا إلى أن الاتصال الداخلي كان له دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي لكونه حركة وصل بين الإدارة والعمال.

كما توصلت إلى ثبوت وجود علاقة وظيفية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، وهذا ما توصلنا إليه كذلك في دراستنا الحالية بحيث أن الاتصال الداخلي يعتبر مؤشر من مؤشرات السلوك التنظيمي في دراستنا.

أما بالنسبة لدراسة الثانية لمونية قيديم تحت عنوان جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، فقد تطابقت مع نتائج الدراسة الحالية حول الدور الذي يلعبه الاتصال في تفعيل روح التعاون بين العمال.

في حين أن دراسة مونية قيوم توصلت أن نشاط جماعات العمل يؤثر في انضباط العمال في العمل، على العكس من ذلك فدراستنا الحالية توصلت إلى أن الضمير المهني و التحلي بروح المسؤولية واحترام القوانين لهم دور في تحقيق انضباط العمال.

أما فيما يتعلق بالدراسة الثالثة لكرمي كريمة تحت عنوان التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي فقد توافقت نتائجها مع نتائج دراستنا حول العوامل التي تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي و المتمثلة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، و تحسين عملية الاتصال في المؤسسة، وتوفير وسائل العمل والحفاظ على تماسك الجماعة، في حين اختلفت مع نتائج دراستنا في كون دراسة كرمي كريمة توضح نتائجها رفض الموظفين للتغيير التنظيمي على عكس نتائج دراستنا التي أكدت على تقبل الموظفين لإحداث التغيير التنظيمي في التنظيم، كما اختلفت معها في كون دراسة كرمي كريمة ترفض تقبل الموظفين لقيم المنظمة الإدارية، في حين أن نتائج دراستنا أكدت على وجود توافق بين قيم الموظف وقيم التنظيم.

### 2-3- في ضوء الإطار النظري:

لقد حاولنا في الفصل الثاني تسليط الضوء من خلال إسقاط كل نظرية على موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بتعديل سلوك العاملين بحيث وجدنا أن نتائج هذه الدراسة توافقت بشكل كبير مع بعض مبادئ النظريات الكلاسيكية، بحيث توصلنا إلى أن بث روح الفريق والتعاون بين الموظفين يعمل على تحسين أداء الموظفين و هذا ما تطرق إليه هنري فايول في مبادئ نظرية التكوين الإداري، كما أن تكييف القيم الشخصية للموظفين مع قيم التنظيم يساهم في تحقيق الانسجام داخل التنظيم وبالتالي تحقيق لأهدافه و هذا أشار إليه فريديريك تايلور في نظريته حول الإدارة العلمية، كما تؤكد نتائج الدراسة على وجود جانب من جوانب الإدارة البيروقراطية والمتمثل في التدرج الهرمي للسلطة واتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتعليمات وهذا ما أكد عليه ماكس فيبر في نظريته حول النموذج البيروقراطي المثالي.

هذه النتائج تتطابق مع ما جاء في الجانب النظري لدراستنا الراهنة التي تؤكد على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك العاملين وذلك من خلال تعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين وتحسين العلاقات والعمل على تحسين أداء الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم، وهذا ما أكدت عليه النظريات النيوكلاسيكية التي ركزت على الجانب الإنساني داخل التنظيم.

**3- النتائج العامة للدراسة:**

- من خلال عرض النتائج و تحليلها و تفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، و الإطار النظري لها تم التوصل إلى ما يلي:
- يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم.
  - يساهم التغيير في قيم واتجاهات الأفراد في زيادة التعاون بين الموظفين داخل التنظيم.
  - يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين.
- و من خلال هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة للدراسة التي مفادها توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك العاملين محققة.

**4- التوصيات والاقتراحات:**

- ضرورة الاهتمام بشكل كبير بالدورات التدريبية حول استخدام الوسائل التكنولوجية بغية تحسين أداء الموظفين.
- ضرورة مسايرة المؤسسة لأهم التغييرات التقنية و ذلك من أجل تحقيق أفضل الخدمات و تسهيل المهام بالنسبة للموظفين.
- العمل على الحد من البيروقراطية السلبية داخل الإدارة و ذلك عن طريق إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستفادة من ذوى الخبرات العلمية وأصحاب التخصص.
- العمل على توفير كافة الوسائل المادية والظروف المعنوية للموظفين من أجل إحساسهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم بغية تحقيق أهداف التنظيم.
- ضرورة التقليل من الرسمية الزائدة بين الموظفين وكذلك بين الموظف والمسؤول من أجل خلق جو يسوده التفاعل والتعاون.
- العمل على تشجيع الموظفين عن طريق مكافئتهم بجوائز مادية و ذلك من أجل خلق جو تسوده المنافسة مما يعود إيجابا على تحقيق أهداف التنظيم.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل حاولنا عرض و تحليل البيانات الموجودة في الاستثمارات و التي تم توزيعها على المبحوثين خلال دراستنا الميدانية، كما أننا اعتمدنا في جمع البيانات كذلك على المقابلة والسجلات والوثائق، بعد ذلك قمنا بمنقاشه و تفسير نتائج دراستنا في ضوء كل من الفرضيات، الدراسات السابقة و المقاربات النظرية للدراسة، في الأخير تم استعراض النتائج العامة للدراسة بالإضافة إلى إعطاء مجموعة من التوصيات حول موضوع الدراسة.

الختامة

## الخاتمة:

أظهرت الدراسة علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين بأن التغيير التنظيمي له دور ايجابي في تعديل السلوك ، و من خلاله يمكن للتنظيم الوصول إلى أهدافه، و مواكبة جميع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لذلك فهو يعد من أهم العمليات الإدارية التي تساهم بشكل كبير في نجاح مختلف الخطط والبرامج.

إن دراستنا اهتمت بدراسة التغيير التنظيمي باعتباره من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية، لذلك فدراستنا كانت تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك العاملين، وذلك انطلاقاً من المعطيات النظرية والميدانية لموضوع علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين والذي تطرقنا فيه في شقه النظري إلى مختلف النظريات التأويلات اهتمام للتغيير التنظيمي بالإضافة إلى مختلف رؤى و وجهات نظر مفكري هذه النظريات، كما قمنا في الجانب الميداني باختبار الفروض المطروحة و جمع البيانات المتعلقة بالكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك العاملين.

ومن خلال نتائج الدراسة وانطلاقاً من المعطيات النظرية والميدانية توصلنا إلى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل السلوك التنظيمي في التنظيم.

ويبرز هذا التغيير في علاقته بتعديل سلوك العاملين بحيث أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم كما يساهم التغيير في قيم واتجاهات الموظفين في زيادة التعاون بينهم داخل التنظيم كما أن التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر 2003.
- 2- إبراهيم عبد الله فرج زريقات: تعديل سلوك الأطفال المراهقين المفاهيم والتطبيقات، ط 1، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.
- 3- إحسان جلاب دحس: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط 2009، 1.
- 5- أحمد العديلي ناصر : السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، ط، 1995.
- 6- أحمد جودت محفوظ : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، ط، 2004.
- 7- أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي ( تطبيقات ادارية واقتصادية)، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2005، 1.
- 8- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 9- أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط 2، بيروت، لبنان، 1983.
- 10- أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ،دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- 11- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ، ط 2013، 2.
- 12- جادة السامر بطرس : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009
- 13- حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط 2.

- 14- حسن حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2009.
- 15- حسن حريم: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.
- 16- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد لنشر، ط1، 1998.
- 17- حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 18- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، د ب، ط 1، 2008.
- 19- خليل محمد حسين الشماخ وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر، ط4، عمان، 2009
- 20- عبد الباسط محمد حسن: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1974.
- 21- داء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع ،عمان، ط2012، 1.
- 22- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006.
- 23- راوية حسن :سلوك المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، د ط، 2001.
- 24- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 25- رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدفاعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 26- ر يحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2015، 1
- 27- زاهد محد الديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن
- 28- زكرياء الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال (مبادئ إدارة الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 29- زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 30- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011.
- 31- سعد العنزي : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب والوثائق ن بغداد ، ط1
- 32- سليم إبراهيم الحسنه: السلوك الإداري (التنظيمي)، عمان الأردن، ط 1.

- 33- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012.
- 34- سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، دار الـرية للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2011.
- 35- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- 36- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث، دار العلوم، الجزائر، 2003.
- 37- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الأزارطية، الإسكندرية، 2003.
- 38- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.
- 39- صلاح الشناواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب والطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 40- صلاح محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 41- طاهر محسن الغالبي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 42- عامر القبسي: السلوك التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2005.
- 43- عامر خضر الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دبي، 2010.
- 44- عبد الرزاق سالم الرحاحلة وزكرياء أحمد عزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 45- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 46- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظريات إلى التطبيق، منشورات الحلبي للحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2013.
- 47- عبد الله بن عبد الغني الطجم ود . طلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط 4 ، المملكة العربية السعودية.
- 48- عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر.
- 49- عبيدات ذوقان و آخرون: البحث العلمي-مفهومه-أدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر، السعودية، ط1، 2001، ص131.

- 50- علي الشرقاوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2002.
- 51- علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1991.
- 52- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط 1، 2004.
- 53- علي عبد الهادي وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 54- علي عسكر: السلوك التنظيمي المعاصر، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
- 55- علي محمد عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الاساليب والتقنيات الأساسية، إدارة المطبوعات والنشر لبنغازي، ليبيا، ط1، 2008.
- 56- عمر وفصي عقيلي: الغدرة المعاصرة (التخطيط، التنظيم والثقافة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
- 57- فاروق عبده و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 58- فريد فهمي زياد: وظائف الادارة، دار اليازوري للنشر، عمان، دط، 2009.
- 59- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط 1، مصر.
- 60- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر.
- 61- ليليا بن صويلح : مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية قسم علم اجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، د ط، 2016/2015.
- 62- ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الشرق، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 63- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 64- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 65- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 66- محمد سالم القريوتي : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.

- 67- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، ط1، الأزارطية، الإسكندرية، 2002.
- 68- محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.
- 69- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 1992.
- 70- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
- 71- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للثرات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، مصر، 1992.
- 72- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن.
- 73- مصطفى كمال أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 74- مورييس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، ط4، 2004.
- 75- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 76- ناصر جودات: إدارة التغيير والتنظيم، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 77- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- 78- يوسف عنصر وناجي لتيتم: أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 7، جامعة الوادي، جويلية 2014.

### ثانيا: المذكرات والمجلات.

- 79- سمية بن غضبان: دور المقاومة الاتصالية في انجاح التغيير التنظيمي، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الاعلام والاتصال و السمعى البصرى، جامعة قسنطينة، العدد 40، ديسمبر 2014.
- 80- رقام لندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.

- 81-** زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
- 82-** شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، منشور على الموقع الإلكتروني.
- 83-** كرمي كريمة : التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.
- 84-** مونية قيدوم: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1، باتنة، 2016-2017.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع

الاستمارة

التغيير التنظيمي وعلاقته بتعديل سلوك العاملين  
دراسة ميدانية ببلدية الطاهير

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

تحت إشراف:

- بن يحي سميرة

من إعداد الطالبان:

- رمرام سمير  
- شعابنة فاتح

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الموسم الجامعي : 2020/2019

للإجابة من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:  
أقل من 25 سنة  من 25 الى أقل من 35 سنة

من 35 الى أقل من 45 سنة  من 47 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

دون المستوى  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5- الصنف الوظيفي:

الإطارات  أعوان تحكم  أعوان تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنة إلى 15 أقل من سنة  من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

7- هل تستخدم الكمبيوتر في عملك ؟

دائما  أحيانا  أبدا

8- هل تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية الحاصلة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

9- ما مدى تحكمك في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؟

تحكم جيد  تحكم حسن  تحكم ضعيف

10- هل تلقيت من قبل دورات تدريبية حول استعمال التقنيات الحديثة؟

نعم  لا

11- هل ترى أن المؤسسة التي تعمل فيها تستفيد من التقنيات المستخدمة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

12- هل تلتزم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

13- هل تلتزم بمواعيد العمل في المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

14- في رأيك هل القانون الداخلي للمؤسسة :

صارم  مرن  متساهل

15- هل تتوافق قيمك الخاصة مع قيم المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

16- هل تفضل في عملك ؟

التخصص في العمل  التدوير في العمل

17- هل تتلقى الأوامر والتعليمات في عملك من طرف :

المدير العام  مسؤول المصلحة

18- هل تقوم الإدارة العليا بتفويض بعض الأعمال للمستويات الدنيا؟

دائما  أحيانا  أبدا

19- هل يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة من طرف:

الإدارة العليا  بشكل جماعي

- إذا كانت الإجابة بشكل جماعي ، فكيف يتم ذلك؟

### المحور الثالث: سلوك العمال في المؤسسة

20- هل تقوم بانجاز مهامك في العمل في الوقت المحدد؟

دائما  أحيانا  أبدا

21- هل تعتقد أن رضاك عن العمل يساهم في التحسين من أدائك؟

دائما  أحيانا  أبدا

22- هل تسعى المؤسسة إلى التحسين من أداء العمال؟

دائما  أحيانا  أبدا

23- هل طريقة انجاز المهام التي تتبعها تساهم في تحسين أدائك؟

دائما  أحيانا  أبدا

24- هل ترى بأن الدورات التكوينية تساعدك على تحسين مهاراتك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

25- هل التعاون مع زملائك في العمل يساعدك في إنجاز مهامك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

26- هل تبادل الخبرات يحسن من أدائك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

27- هل تتفاعل بسهولة مع زملائك في العمل؟

دائماً  أحياناً  أبداً

28- هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

29- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بمسؤولك في العمل؟

رسمية (في إطار العمل)  تعاونية  صداقة

30- ما رأيك في طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر داخل المصلحة التي تعمل بها؟

حسنة  مقبولة  سيئة

31- هل تسعى المؤسسة في كل مرة إلى التحسين من عملية الاتصال بين العمال؟

دائماً  أحياناً  أبداً

32- هل ترى بأن الاحترام المتبادل بين العامل والمسؤول يساهم في تحسين العلاقات داخل المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

33- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟

رسمية ( في إطار عمل)  غير رسمية ( صداقة )

### المحور الرابع : علاقة التغيير التنظيمي بالسلوك التنظيمي

34- هل استخدامك للوسائل التكنولوجية يساهم في التحسين من أدائك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

35- هل تعتقد أن تحكّمك في التقنيات الجديدة يساهم في الرفع من أدائك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

- في حالة الإجابة ب أبداً، ما هو سبب ذلك؟

.....

36- هل تعتقد أن الالتزام بقوانين المؤسسة يساهم في تحسين عملية التعاون بين العمال؟

دائماً  أحياناً  أبداً

37- هل ترى بأن القيم السائدة في المؤسسة تساعدك على تحسين التفاعل مع زملائك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

38- حسب رأيك ما هو تأثير عملية تفويض السلطة على العلاقات السائدة بين العمال؟

.....

39- هل تعتقد أن المنافسة مع زملائك في العمل تساهم في تحسين التفاعل داخل المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

## الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر أ	حديان صبرينة
أستاذ مساعد أ	شربال مصطفى
أستاذ مساعد أ	بلغول يامينة
أستاذ محاضر ب	بولعشب حكيمة
أستاذ محاضر ب	بودريوة فوزية

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التغيير التنظيمي بتعديل سلوك العاملين داخل التنظيم الإداري، وقد أجريت هذه الدراسة بمقر بلدية الطاهير ولاية جيجل، حيث حددت المشكلة الأساسية لهذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وتعديل سلوك الموظفين داخل التنظيم؟

و قد تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم؟

- هل يساهم التغيير في قيم واتجاهات الموظفين في زيادة التعاون بينهم داخل التنظيم؟

- هل يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين؟

و التي انبثقت منها الفرضيات الجزئية التالية:

- يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم.

- يساهم التغيير في قيم واتجاهات الأفراد في زيادة التعاون بين الموظفين داخل التنظيم.

- يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات و

المعلومات الخاصة بهذه الدراسة، بحيث تم توزيعها على أفراد العينة و المكونة من 43 موظف من

موظفي بلدية الطاهير جيجل

وقد خلصت دراستنا إلى النتائج التالية:

- يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين داخل التنظيم.

- يساهم التغيير في قيم واتجاهات الأفراد في زيادة التعاون بين الموظفين داخل التنظيم.

- يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي للتنظيم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

## Abstract

This study aimed at knowing the relationship between the organizational change and the modifying employee's behavior in the organization, where this study was conducted in the headquarters of Taher municipality, jijel.

The principal problematic of this study rises through the following main wondering: Is there relationship between organizational change and modifying employee's behavior in the organization?

Branched by the following sub question:

- Does The use of technology contributes to improving the performance of the employees within the organization?
- Does The change in the values and attitudes of individuals contributes to an increase in cooperation among the employees within the organization?
- Does The change of the organizational structure of an organization contributes to the improvement of relations among the employees?

To answer these question, the three following hypotheses where satisfaction.

- The use of technology contributes to improving the performance of the employees within the organization.
- The change in the values and attitudes of individuals contributes to an increase in cooperation among the employees within the organization.
- The change of the organizational structure of an organization contributes to the improvement of relations among the employees.

To attain the objectives of the study, the descriptive approach was adopted, and the form was used as an essential means to gather data and information relating to this study. The form was distributed over the sampels members whose number was 43 employees among the ones in the headquarters of Taher Municipality, jijel .

The study led to following result :

- The use of technology contributes to improving the performance of the employees within the organization.
- The change in the values and attitudes of individuals contributes to an increase in cooperation among the employees within the organization.
- The change of the organizational structure of an organization contributes to the improvement of relations among the employees.