

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

رقم التسجيل: 09/MG/13

التخصص: تسيير الموارد البشرية

دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي

حالة موظفي خزينة ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الدكتورة:
بديسي فهيمة

إعداد الطالب:
سوفي نبيل

لجنة المناقشة:

1. د/ بن أعراب عبد الكريم أستاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة رئيسا
2. د/ بديسي فهيمة أستاذة محاضرة جامعة قسنطينة مقرر
3. د/ بوخمم عبد الفتاح أستاذ محاضر جامعة جيجل عضوا
4. د/ روابح عبد الباقي أستاذ محاضر جامعة قسنطينة عضوا

السنة الجامعية: 2010 - 2011

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله، وإلى الوالدة الغالية أطال الله

في عمرها...

إلى أخي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي...

إلى الأصدقاء والأحباب...

إلى هؤلاء جميعاً أهدي حصاد جهدي وثمره عملي.

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة / بديسي فهمة
على صبرها في تقديم النصح والتوجيهات والإرشادات طوال إعداد هذه
المذكرة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على
عاتقهم مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة
الذين غدوا أذهاننا وأناروا عقولنا وأحسنوا إلينا بعلمهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من أمدني بيد العون
والمساعدة في إخراج هذه المذكرة.

الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار النظري للتحغير التنظيمي

تمهيد

02

المبحث الأول: ماهية وأهداف التحغير التنظيمي

02

المطلب الأول: مفهوم التحغير التنظيمي

02

1- التحغير كما ورد في القرآن الكريم

03

2- التحغير لغة

03

3- التحغير بالمعنى العام

03

4- التحغير كما جاء في نظريات المنظمة

04

المطلب الثاني: أنواع التحغير التنظيمي

09

1- التحغير الشامل والتحغير الجزئي

09

2- التحغير المادي والتحغير المعنوي

10

3- التحغير السريع والتحغير التدريجي

10

4- التحغير المتعمد، التحغير المفروض والتحغير التكييفي

10

5- التحغير المعقد والتحغير البسيط

11

المطلب الثالث: حاجة المنظمات إلى التحغير التنظيمي

11

1- الأسباب الداخلية

11

13	2- الأسباب الخارجية
14	المطلب الرابع: أهداف التغيير التنظيمي
15	المبحث الثاني: تطبيق برامج التغيير التنظيمي
15	المطلب الأول: مستويات ومجالات التغيير التنظيمي
16	1- مستويات التغيير التنظيمي
17	2- مجالات التغيير التنظيمي
19	المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي
20	1- إدارة الجودة الشاملة
25	2- إعادة هندسة العمليات الإدارية
29	3- التطوير التنظيمي
34	4- التعلم التنظيمي
39	المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
39	1- الإستراتيجية العقلانية التحريمية
39	2- إستراتيجية التقيف الموجهة
39	3- إستراتيجية القوة القسرية
39	4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي
40	5- إستراتيجية التحليل الميداني
40	المطلب الرابع: مراحل تطبيق برامج التغيير التنظيمي
40	1- مرحلة إذابة الجليد
41	2- مرحلة إحداث التغيير
42	3- مرحلة إعادة التجميد
44	المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي
45	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
45	1- الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير
45	2- الأسلوب الهجومى لإدارة التغيير

46	المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي
46	المطلب الثالث: خطوات إدارة التغيير التنظيمي
47	1- مرحلة الإستعلام
47	2- مرحلة الإستجابة ورد الفعل
47	3- مرحلة التصميم
47	4- مرحلة التنفيذ
47	5- مرحلة التأثير والتقييم
48	المبحث الرابع: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي
48	المطلب الأول: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي
49	1- تعريف الثقافة التنظيمية
49	2- أنواع الثقافة التنظيمية
51	3- أهمية الثقافة التنظيمية
52	4- التغيير الثقافي
53	5- الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي
53	المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي
53	1- تعريف القيادة
54	2- مصادر قوة تأثير القيادة
55	3- قيادة التغيير التنظيمي
58	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي
58	1- سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير
59	2- متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير
60	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير التنظيمي
60	1- تعريف الهيكل التنظيمي
60	2- أنواع الهياكل التنظيمية
62	3- خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير

الفصل الثاني: تحليل اتجاهات الموظفين في المنظمة

65 تمهيد

65 المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتجاهات

65 المطلب الأول: تعريف الاتجاهات

67 المطلب الثاني: عناصر الاتجاهات

67 1- المعرفة والمعلومات

68 2- العواطف والوجدان

68 3- السلوك

68 المطلب الثالث: تصنيف الاتجاهات

69 1- الاتجاهات العامة والاتجاهات الخاصة

69 2- الاتجاهات الجماعية والاتجاهات الفردية

69 3- الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية

69 4- الاتجاهات السرية والاتجاهات العلنية

70 5- الاتجاهات القوية والاتجاهات الضعيفة

70 المطلب الرابع: وظائف الاتجاهات

70 1- إشباع الحاجات والرغبات

71 2- تنظيم المعرفة

71 3- التعبير عن القيم

71 4- الدفاع عن الذات

72 المبحث الثاني: محددات وتغيير الاتجاهات

72 المطلب الأول: تكوين الاتجاهات

72 1- المحددات الثقافية والاجتماعية

73 2- الدوافع والحاجات

73 3- أنماط الشخصية

73	4- المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها
73	5- القيم
73	6- مواقف حياتية
74	المطلب الثاني: قياس الإتجاهات
74	1- قنوات الإتصال الرسمية
75	2- الإشاعات
75	3- الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين
75	4- المقابلات
75	5- الإستبيان أو الإستقصاء
77	المطلب الثالث: تغيير الإتجاهات
77	1- قابلية الإتجاهات للتغيير
78	2- منهجية وأساليب تغيير الإتجاهات
80	3- معوقات تغيير الإتجاهات
81	4- الإتجاهات والتغيير التنظيمي
82	المبحث الثالث: إستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي
82	المطلب الأول: علاقة التغيير التنظيمي بزيادة الدافعية
82	1- تعريف الدافعية
84	2- نظريات الدافعية
92	3- خصائص الدافعية
93	4- خصائص الموظفين ذوي الدافعية القوية
95	5- المتغيرات المؤثرة في الدافعية
96	المطلب الثاني: مساهمة التغيير التنظيمي في تعزيز الإلتزام
97	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
98	2- أبعاد الإلتزام التنظيمي
99	3- محددات الإلتزام التنظيمي

101	4- آثار الإلتزام التنظيمي
102	5- التغيير والإلتزام التنظيمي
102	المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي
103	1- تعريف الرضا الوظيفي
102	2- عوامل الرضا الوظيفي
105	3- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
107	4- التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي
107	المطلب الرابع: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء
108	1- تعريف الأداء
108	2- مكونات الأداء
109	3- محددات الأداء
110	4- تقييم الأداء
111	5- التغيير التنظيمي والأداء
111	المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي
112	المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي
112	1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
114	2- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
116	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
116	1- على مستوى الفرد
117	2- على مستوى المنظمة
119	المطلب الثالث: سلبيات ومزايا مقاومة التغيير التنظيمي
119	1- سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي
120	2- مزايا مقاومة التغيير التنظيمي
120	المطلب الرابع: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
123	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي

125	تمهيد
125	المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية جيجل
125	المطلب الأول: تعريف خزينة ولاية جيجل ونشأتها
126	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة الولاية
126	1- مكتب النفقات العمومية
127	2- مكتب الحافظة والمحاسبة
127	3- مكتب التسديد والتحصيل
128	4- مكتب المراقبة والتحقق
129	5- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف
129	6- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية
130	7- مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية
130	8- مكتب الإعلام الآلي
133	المطلب الثالث: إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية
134	المبحث الثاني: الإستبيان ووصف مجتمع الدراسة
134	المطلب الأول: أقسام ومحاور الإستبيان
135	1- القسم الأول
135	2- القسم الثاني
136	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
137	1- ثبات الإستبيان
137	2- الأساليب الإحصائية الوصفية
138	3- مجتمع الدراسة
138	المطلب الثالث: وصف مجتمع الدراسة
138	1- طبيعة الأسلاك
139	2- العمر

141	3- الجنس
142	4- المستوى التعليمي
144	5- الأقدمية
146	6- رتبة الأسلاك التقنية
147	7- رتبة الأسلاك المشتركة
148	المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
148	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها
149	1- المحور الأول: أسباب التغيير التنظيمي
152	2- المحور الثاني: مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي
155	3- المحور الثالث: مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي
158	4- المحور الرابع: مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية
169	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
170	1- إختبار الفرضية الأولى
171	2- إختبار الفرضية الثانية
172	3- إختبار الفرضية الثالثة
174	4- إختبار الفرضية الرابعة
178	خلاصة الفصل
181	الخاتمة
185	قائمة المراجع
193	الملاحق
	الملخص

قائمة

المجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	01
28	أهم الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها	02
55	أساليب إدارة التغيير حسب أنماط القيادة	03
57	خصائص قادة التغيير التنظيمي	04
61	أهم مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي، متعدد الأقسام والمصفوفي	05
94	أثر الإستعداد الوراثي والبيئي والخبرة المكتسبة على الدافعية	06
96	المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية	07
114	السلوكيات المتوقعة من الموظف تجاه التغيير التنظيمي	08
118	عوامل مقاومة التغيير التنظيمي	09
122	طرق تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي	10
136	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	11
138	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الأسلاك	12
139	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر	13
141	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	14
142	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	15
144	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للأقدمية	16
146	توزيع موظفي الأسلاك التقنية حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة	17
147	توزيع موظفي الأسلاك المشتركة حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة	18
149	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو أسباب التغيير التنظيمي	19

150	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أسباب التغيير التنظيمي	20
152	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي	21
153	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي	22
155	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي	23
156	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي	24
158	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية	25
159	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية	26
161	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي	27
162	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي	28
164	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي	29
165	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي	30
167	إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين	31
168	إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين	32
170	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو أسباب التغيير التنظيمي	33
172	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي	34
173	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي	35
174	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية	36
175	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي	37
176	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي	38
177	إتجاهات مجتمع الدراسة نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين	39
178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية	40

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	إنتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم في الفترة الممتدة بين 1960 - 1999	01
17	مستويات التغيير التنظيمي	02
38	التطور التاريخي لأهم مداخل التغيير التنظيمي في الفترة 1960 - 1995	03
43	مراحل التغيير التنظيمي حسب كيرت ليفن Kurt Leven	04
51	مكانة الثقافة التنظيمية بين الأنظمة الفرعية للمنظمة	05
66	تشكيل الإتجاهات والقيم	06
68	العناصر الأساسية للإتجاهات	07
80	النموذج التقليدي والنموذج الحديث لتغيير الإتجاهات	08
81	تغيير إتجاهات الفرد وعلاقته بالوقت والجهد	09
84	هرم ماسلو Maslow للحاجات	10
86	العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب نظرية العاملين	11
89	نموذج مبسط لنظرية التوقع	12
91	مضمون نظرية العدالة	13
100	العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي	14

115	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	15
132	الهيكل التنظيمي لحزينة ولاية جيجل	16
139	ترتيب مجتمع الدراسة حسب طبيعة الأسلاك	17
140	ترتيب مجتمع الدراسة حسب فئات العمر	18
140	مقارنة بين أعمار موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة	19
141	ترتيب مجتمع الدراسة حسب الجنس	20
142	مقارنة بين موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة حسب الجنس	21
143	ترتيب مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	22
143	مقارنة بين المستوى التعليمي لموظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة	23
144	ترتيب مجتمع الدراسة وفقا للأقدمية	24
145	مقارنة بين موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة حسب الأقدمية	25
146	ترتيب موظفي الأسلاك التقنية حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة	26
147	ترتيب موظفي الأسلاك المشتركة حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة	27

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
193	موقع خزينة ولاية جيجل من الهيكل التنظيمي لقطاع المالية	01
194	قيمة ألفا كرونباخ Cronbacks Alpha حسب SPSS	02
195	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسباب التغيير التنظيمي	03
196	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمزايا ومكاسب التغيير التنظيمي	04
197	المتوسطات والانحرافات المعيارية لسلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي	05
198	المتوسطات والانحرافات المعيارية لعلاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية	06
199	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي	07
200	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي	08
201	المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء	09
202	المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية	10
203	إستبيان قياس الإتجاهات وفق سلم ليكرت Likert الخماسي	11

المقدمة

إن للتغيرات سريعة الإيقاع التي شهدتها ومازال يشهدها العالم، الأثر البارز على المنظمات، سواء منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية. فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركة تحتم عليها بين حين وآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف والظروف بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل.

ونظرا لإدراك المنظمات الحكومية أن التغيير هو الاختيار الأمثل لأي منظمة بحكم إرتباطها مع البيئة الداخلية والخارجية، فقد تطور وتزايد دورها على نطاق واسع، بهدف تقديم الخدمات العمومية بأقل مجهود مادي أو معنوي للمستفيد لأهميتها في تسهيل أمور الحياة وتنظيمها. مع إدخال مفاهيم حديثة مثل: إعادة هندسة العمليات الإدارية، التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة... الخ. والتي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وترشيد استخدام الموارد.

وبما أن مسألة التغيير أصبحت محورية في أغلب الأبحاث والدراسات فقد تنامت مؤخرا دراسات الباحثين التي تركز على ردود فعل الموظفين ومواقفهم إتجاه التغيير، مما يتيح للمنظمات فرصة التخطيط له بشكل سليم وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم، وبالتالي توجيه التغيير في المسار الإيجابي والصحيح. لأنه في نهاية المطاف العنصر البشري هو الذي يفرض نفسه الشيء الذي يتطلب فهم عميق لسلوكه التنظيمي، وهو ما تهدف إليه المنظمات الحكومية من خلال تنفيذها لعدة برامج وإصلاحات إدارية تتناسب مع أهداف وتطلعات موظفيها، لغرس وتدعيم القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل مثل الدافعية والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع من خلال الأداء المتميز. لما للقيم الإيجابية من أهمية في تقديم خدمة ريفية المستوى.

1- الإشكالية

تؤكد دراسات وبحوث سابقة أن العديد من المنظمات تعاني من صعوبات كبيرة في التكيف مع التطورات التي تشهدها بيئتها، بالرغم من جهودها المعتمدة لإحداث التغيير المستهدف. وقد يرجع ذلك لعدم وجود تحليل كاف لمشاكل العنصر البشري، تطلعاته وإتجاهاته وهو ما قد يعيق إحداث التغيير. على ضوء ما تقدم وبعد صدور قرار وزارة المالية بإدماج موظفي الأسلاك المشتركة التابعين لقطاعها في الأسلاك التقنية (المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 29 نوفمبر سنة 2010 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات) تبلور إشكالية البحث، والتي يمكن التعبير عنها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

كيف هي اتجاهات الموظفين عموماً وموظفي خزينة ولاية جيغل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟

- هذا التساؤل الرئيسي سيتم الإجابة عليه في هذه الدراسة من خلال الإجابة على بعض التساؤلات الفرعية والتي جاءت على النحو التالي:
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
 - ما هي مقومات نجاح التغيير التنظيمي؟
 - ما طبيعة اتجاهات الموظفين حيال التغيير التنظيمي؟
 - ماهي أسباب التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية جيغل؟
 - ماهي أهم المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي خزينة ولاية جيغل من التغيير التنظيمي؟
 - هل يتوقع موظفي خزينة ولاية جيغل حدوث مشاكل وسلبات بعد تطبيق هذا التغيير التنظيمي؟
 - ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لدى موظفي خزينة ولاية جيغل؟

2- فرضيات الدراسة

- للإجابة على الإشكالية والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة. وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:
- أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين.
 - يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي.
 - يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي.
 - تختلف اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيغل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

3- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة إعتبارات كانت وراء إختيار هذا الموضوع، فهو من المواضيع التي تتسم بالحدائثة، خاصة مع التحديات التي تبرز كل مرة في هذا العالم الذي ميزته التغيير المتسارع، والتي تجبر المنظمات المعاصرة على تبني أنماط في التسيير وتصميم هياكل حديثة تتسم بالمرونة بهدف تحقيق إستجابة سريعة للإشارات الواردة من المحيط، الداخلي والخارجي، من خلال تنمية قدرتها على التكيف والتعلم.

ومع إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات المتصلة به. كانت محاولة الإحاطة ببعض جوانبه مع التركيز على الجانب السلوكي من خلال دراسة إتجاهات موظفي المنظمات الحكومية نحو التغيير التنظيمي، حيث تبقى هذه الدراسات نادرة نسبياً على المستوى الوطني إذا ما قورنت بباقي الدول العربية خاصة دول المشرق منها.

4- أهداف الدراسة

الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي وهو إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات، وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي مع التعرض لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة. والهدف الثاني عملي، والذي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على منظمة حكومية جزائرية، بهدف معرفة إتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي مع ما يمكن أن التوصل إليه من إثبات أو نفي للفرضيات والتي تكمل بنتائج وإقتراحات يمكن الإستفادة منها. كما قد تكون نقطة إنطلاق لباحثين آخرين في هذا المجال الذي يبقى ثري للبحث.

5- منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الإعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية. فالمنهج الأول، والخاص بالجزء النظري، يصف ظاهرة التغيير التنظيمي مع تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج. ولأجل ذلك تمت الإستعانة بكتب ومراجع ومقالات وتقارير ودراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث. أما المنهج الثاني، وهو منهج دراسة الحالة فقد تم إستعماله في الجانب التطبيقي من أجل إستقصاء إتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي.

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي. فيما يخص الجانب النظري للدراسة يشمل فصلين، الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للتغيير التنظيمي، حيث قسم إلى أربع مباحث تمثلت في ماهية وأهداف التغيير التنظيمي، تطبيق برامج التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، ثم متطلبات نجاح التغيير التنظيمي. أما الفصل الثاني فهو بعنوان تحليل إتجاهات الموظفين في المنظمة، ومقسم إلى أربع مباحث، تناولت على التوالي مفاهيم أساسية حول الإتجاهات، محددات وتغيير الإتجاهات، إستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فقد جاء تحت عنوان إبتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي، وهو محاولة لإسقاط الدراسة النظرية على هذه المنظمة كنموذج للمنظمات الحكومية الجزائرية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم خزينة ولاية جيجل، والمبحث الثاني تضمن كيفية إعداد الإستهيبان مع وصف مجتمع الدراسة، في حين تم عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات في المبحث الثالث.

6- الدراسات السابقة

وقع الإختيار على ثلاث دراسات سابقة لها صلة بموضوع البحث، كانت مفيدة إلى جانب دراسات أخرى تم الإطلاع عليها في إثراء الجانب النظري لدراستنا، وقد جاءت هذه الدراسات على النحو التالي:

- دراسة صلاح بن فالخ عبد الله البلوي بعنوان "إبتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موقف العاملين في هيئة الطيران المدني من تحويل رئاسة هذه الهيئة إلى هيئة عامة ذات إستقلال إداري ومالي، لتشغيل المطارات على أسس تجارية وهذا في إطار التوجه العالمي نحو التخصصية. وقد توصل الباحث إلى أن العاملين، والبالغ عددهم 410 عامل، يتوقعون زيادة مرتباتهم وتحسين أوضاعهم المالية، وفي المقابل فإن أهم المشكلات التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل.

- دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان "التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة"، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة باتنة، 2009. حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه. وقد تم إختيار عينة متكونة من 56 عاملا إشتغلوا بالمؤسسة قبل وبعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة. توصلت الباحثة إلى أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف والإتصال، فرص الترقية.

- دراسة إيزابيل فرانشيستغي Isabelle Franchistegy بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة Jean Moulin-Lyon 3، سنة 2001. توصلت الباحثة إلى ضرورة وضع نموذج فعال لإدارة التغيير التنظيمي في القطاع الصحي بإعتباره قطاع حساس بما يضمن تحسين عمليات المنظمة الصحية

وخدماتها. وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار إتجاهات الزبائن نحو التغيير عبر تحسين نظم الإتصال وجودة الخدمات. وقد إعتمدت الباحثة على منهجين في دراستها، المنهج الأول هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل ديناميكية التغيير التنظيمي في القطاع الصحي العمومي، في حين أن المنهج الثاني هو منهج تجريبي حيث إقتترحت الباحثة على الحكومات التي بصدد إدخال تحسينات على المنظمات الصحية نموذج لإدارة مشروع التغيير التنظيمي.

وتلتقي موضوعات هذه الدراسات مع هذا البحث لتناولها عملية التغيير التنظيمي وأهم جوانبه من أسباب وأنواع وأشكال مقاومته. غير أنه كانت محاولة تقديم إضافة من خلال البحث في دور هذا التغيير في خلق القيم الإيجابية، كحل من الحلول الغائبة لحد الآن للظواهر السلبية التي تميز المنظمات الحكومية، مع تجسيد ذلك على أرض الواقع من خلال قياس إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية بقطاع المالية في الجزائر، لمعرفة أثارها وإنعكاساتها على القيم الإيجابية داخل الخزينة.

7- صعوبات وحدود الدراسة

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي واسع بشكل يصعب الإلمام بكل جوانبه، فتعدد مداخله وإستراتيجياته ومفاتيح نجاحه كان دافع إلى التركيز على أهمها. مع إنتقاء المعلومات نظرا لكثرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع، فكانت رغبة بتنويع مصادر المعلومات لتكون هذه الأخيرة دليلا لمن يبحث في هذا المجال.

وقصد التقييد بإطار البحث تم وضع مجموعة من الحدود بهدف تركيز الجهود عليها، وتمثل في مصطلحات، مكان وزمان البحث بالإضافة إلى المجال البشري:

أ- ضبط المصطلحات

- التغيير التنظيمي: المقصود به إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله.
- المنظمات الحكومية: إن الشرط الأول لوجود أي منظمة هو قدرتها على إشباع حاجة معينة من حاجات المجتمع الذي توجد فيه، ومن ثم فإن طبيعة المنظمة وهيكلها يتحددان طبقا للغرض من إنشائها. وتختلف المنظمات الحكومية مع منظمات الأعمال في العديد من النقاط الأساسية منها:

- تعمل المنظمات الحكومية عادة في ظروف إحتكار، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة؛
 - إن الموظف وهو يؤدي واجبه يستهدف تحقيق خدمة عامة وليس تحقيق الربح؛
 - إن المنظمات الحكومية تلتزم بقاعدة المساواة بين المواطنين؛
 - إن الموظف في نطاق الإدارة العامة يعمل بصفته وليس بإسمه؛
 - تتسم المنظمات الحكومية بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسع.
-
- **الإتجاهات:** تعبر إتجاهات الفرد نحو شيء معين عن موقفه من ذلك الشيء سواء بالقبول أو الرفض أو ميل إتجاهه أو كرهه... الخ. وبذلك فالإتجاهات يمكن أن تكون مشاعر أو قد تترجم إلى سلوكيات.
 - **الموظفين:** هم الأفراد الذين يعملون في المنظمات الحكومية ويقدمون خدمات إلى الجمهور.
 - **الأسلاك المشتركة:** هي المناصب التي تشترك فيها جميع الإدارات وتسير وفق القوانين المعمول بها في كل وزارة. مثل: متصرف إداري، محاسب... الخ.
 - **الأسلاك التقنية:** هي المناصب التي ينفرد بها قطاع دون باقي القطاعات الأخرى مثل: مفتش، مراقب... الخ.
 - **القيم الإيجابية:** نتيجة تفاعل مجموعة من الإتجاهات الإيجابية، تتكون لدى الفرد خصائص وقدرات وإستعدادات تجعله في قمة عطائه المهني للإرتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها مثل: الدافعية، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء المميز.
-
- ب- المجال المكاني:** من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع الإختيار لإجراء الدراسة الميدانية على خزينة ولاية جيجل كنموذج للمنظمات الحكومية الجزائرية نظرا للتغيير التنظيمي الذي شهدته مؤخرا والذي تمثل في إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية، ومن جهة أخرى لإمكانية الحصول على المعلومات المفيدة في البحث.
- ج- المجال الزمني:** كان المجال الزمني لهذه الدراسة محصور بين تاريخ صدور مشروع إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية في المرسوم التنفيذي رقم 10 - 298 المؤرخ في 29 نوفمبر سنة 2010 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات. إلى تاريخ دخول هذا المشروع حيز التطبيق.
- د- المجال البشري:** نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 85 موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي خزينة ولاية جيجل. فقد تم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الإستبيان على جميع الموظفين للإجابة على الأسئلة التي تضمنها.

الفصل الأول :

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية وأهداف التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: تطبيق برامج التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ومعها المنظمات الحكومية، حيث تخلق ضغوطا كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حتى يكتب لها البقاء والإستمرار. فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى تراجع المفاهيم الإدارية ونظم العمل التقليدية وإحلال محلها مفاهيم حديثة أكثر مسايرة للتطورات.

إن لعملية التغيير الأثر الكبير على المنظمات الحكومية وموظفيها على حد سواء. فالمناهج الإدارية الحديثة تحت المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى، والوصول إلى أكفأ إستخدام للموارد المتاحة، بدلا من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها. أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية، بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم نحو العمل، المنظمة والمسؤولين.

يهدف هذا الفصل، الذي يشمل أربع مباحث، إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي، فالمبحث الأول يتعرض إلى ماهية وأهداف التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فيتناول تطبيق برامج التغيير التنظيمي، في حين تم تخصيص المبحث الثالث إلى إدارة التغيير التنظيمي، أما المبحث الرابع والأخير فهو مخصص لمتطلبات نجاح التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية وأهداف التغيير التنظيمي

لقد بات مؤكدا حتمية التغيير في عالم اليوم. والمنظمة، بإعتبارها جزء من هذا العالم، وعبر ما تبذله من جهود إعدادا للتغيير التنظيمي لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته، بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغيرات، وما يحققه لها من أهداف ومميزات.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية. لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين وأعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير. فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركة دائمة، فهناك تغيرات في العلاقات، الفكر، أنماط الحياة، أشكال الحكم... إلخ. وسيتم في هذا المطلب التعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي تدريجيا كما يلي:

1- التغيير كما ورد في القرآن الكريم

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية* ، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان. منهج أنزله الله تعالى لنسعد في الدنيا ونفوز بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي. ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها:

في قوله تعالى: ﴿وَلَا ضَلَالَتَهُمْ وَلَا مَنِيئَهُمْ وَلَا مَرْتَهُمْ فَلْيُنَكِّرَنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْتَهُمْ فَلْيَغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا﴾. (النساء، الآية 119). حيث أن الله خلق عباده مفلطين على قبول الحق وإيثاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان.¹

وقوله أيضا: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَعِيدٌ عَلِيمٌ﴾. (الأنفال، الآية 53). أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا ازدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.²

وبهذا فإن المخطئة الأولى للتغيير هي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه أن يغير ما حوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث في هذا الموضوع. نعم إنه الإعجاز القرآني حيث في ثنايا صفحاته إشارات علمية حول الكثير من الحقائق في شتى المعارف العلمية والتي سبقت العلوم الحديثة بأكثر من أربعة عشر قرنا.

2- التغيير لغة

التغيير إسم مشتق من الفعل " غير " بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله.³

3- التغيير بالمعنى العام

التغيير هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين: الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن.⁴

* المنهج الوضعي: منهج وضعه قوم معينون في بيئة معينة (مكان معين) لحل مشاكلهم وتسيير أمورهم، حسب رؤيتهم وحالمهم وزمائمهم وطبيعتهم الخاصة.

¹ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفا، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص: 183.

² المرجع السابق، ص: 303.

³ محمد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص: 1212.

⁴ Glenn Morgan and Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services**, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2000, p: 4.

4- التغيير كما جاء في نظريات المنظمة

رغم قدم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى التنظيمات ظل، ولفترات طويلة من الزمن، بعيدا عن إهتمامات الباحثين والعلماء، والتي إنصبّت على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها. إن السبب في ذلك يعود إلى نوع من الإستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات. إلا أنه ومع مرور الوقت تحول إهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي... الخ. وكانت هناك عدة أسباب وجهت الباحثين نحو تحليل التنظيمات تحليلا يواكب الواقع التنظيمي ومستجداته ومن أهمها¹:

- التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات؛
- إتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي؛
- نمو الإتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي وإستبداله بواقع تنظيمي أكثر إستجابة لطموحات الطبقة العاملة.

وفيما يلي أهم المقاربات والنظريات التي ساهمت في إنتشار مفهوم التغيير التنظيمي:

أ- **المقاربة الماركسية للتغيير التنظيمي**: إنطلق كارل ماركس K.Marx من تناقضات النظام الرأسمالي في تحليلاته للتنظيمات، أين تم إستغلال الطبقة العاملة من طرف الرأسماليين بشكل أيقض صراع المصالح بين الفئتين، مما أدى إلى تغيير جذري وعميق، خاصة مع وعي الطبقة العاملة ودعمها من طرف النقابات².

ب- **المقاربة الراديكالية**: حاولت هذه المقاربة تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية بالإستناد إلى الفكر الماركسي. وإقترح أنصار هذا المدخل أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الفرد وتدفعه إلى إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية وهي خطوة تمهيدية نحو التغيير الإجتماعي³.

ج- **المقاربات الإمبريقية للتغيير في التنظيمات**: بحثت هذه المقاربات عن التغييرات التي تؤدي، حسب تصوراتهم، إلى أداء تنظيمي أحسن (المدرسة الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية، النظم المفتوحة)⁴:

• **حركة الإدارة العلمية**: لمواجهة ضعف الإنتاج الصناعي الأمريكي، بسبب أساليب العمل الموروثة وغير المخططة، التي تترك للعمال كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج، قام فريدريك تايلور Frederick Taylor

¹ بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005، ص: 42.

² المرجع السابق، ص: 43.

³ زلاقي وهبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي 2009، ص: 5، 6.

⁴ المرجع السابق، ص: 6-10.

يأخذ إدخال جملة من التغييرات على طرق وأساليب العمل، كالتخصص، تبسيط وتقسيم العمل، إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى سرعة وسهولة في الأداء.

- **حركة العلاقات الإنسانية:** أجرى إلتون مايو Elton Mayo تجارب لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال، وتوصل إلى أن تغيير أنشطة الأفراد وإتجاهاتهم يتطلب أولاً تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم وتغيير أساليب القيادة ومعاملة العمال كشركاء في العمل لا كأجراء.
- **نظرية النظم:** إهتمت بعلاقة المنظمة مع محيطها، حيث تتغير وتتفاعل باستمرار معه، تؤثر فيه وتتأثر به، وبذلك تشكل علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، هذا الأخير الذي يتميز بالحركية والإضطراب، وبالتالي شدة التعقيد.

بالإضافة إلى هذه المقاربات، والتي كان لها بعض الإهتمام بالتغيير داخل المنظمة، عمد بعض الباحثين إلى التمييز بين جيلين لنظريات التغيير التنظيمي، وهي بمثابة مصادر إرتكز عليها التغيير التنظيمي:

أ- الجيل الأول للتغيير التنظيمي: يمثل الجيل الأول أربع مدارس رئيسية هي¹:

- **حركة التدريب العملي:** هي مجموعات من الأفراد متفاعلة فيما بينها، تهدف من خلال المناقشات المفتوحة إلى فهم مشكلة تكون موضوع الدراسة والتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية وبناء مهارات إنسانية في شتى مجالات السلوك، مثل: الإدراك والتعلم، الدافعية، العمل الجماعي، حل الصراعات. ومن أهم رواد هذه الحركة روبرت بلاك Robert Black.
- **بحوث المسح وأساليب الإسترجاع:** يهدف البحث المسحي إلى التعرف على إتجاهات العاملين وأرائهم في القضايا التي تمهم كالرضا الوظيفي. وقد قدم ليكرت Likert أسلوبه في قياس الإتجاهات ذو الخمس درجات، يستخدم في قياس كافة خطوات التغيير التنظيمي من التشخيص إلى التنفيذ فالتقييم. أما التغذية العكسية فتزود المسؤولين عن التغيير التنظيمي بالمعلومات والنتائج التي تساعدهم في عملية إتخاذ القرارات.
- **مساهمة كيرت لوين Kurt Lewin:** كان لبروز شعاع كيرت لوين Kurt Lewin عام 1945 الفضل الأكبر في الإهتمام بالتغيير التنظيمي، حيث تعتبر جهوده أساساً متيناً للمدرستين السابقتين.

إضافة إلى المدارس الثلاث السابقة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، ظهر في إنجلترا إتجاه مماثل يفكر بنفس الأسلوب في كيفية تطوير المنظمات، مع التركيز على تفاعل الإدارة، العمال، التكنولوجيا، البيئة الداخلية

¹ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 171.

والخارجية. هذا الإتجاه يتمثل في نظرية التقنية الإجتماعية، التي طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع. وقد كانت أهم ملاحظتها منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات مع تصميم جماعات عمل شبه مستقلة والإهتمام بتدريب العاملين.¹

إن أكبر إهتمامات الجيل الأول للتغيير التنظيمي هو سلوك العاملين، لهذا توجد بعض الكتب والرسائل الجامعية تتناول هذه النظريات على أنها أحد محطات تطور مفهوم التطوير التنظيمي. وقد لا يطرح هذا إشكالا على أساس أن التطوير التنظيمي هو أحد أقدم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

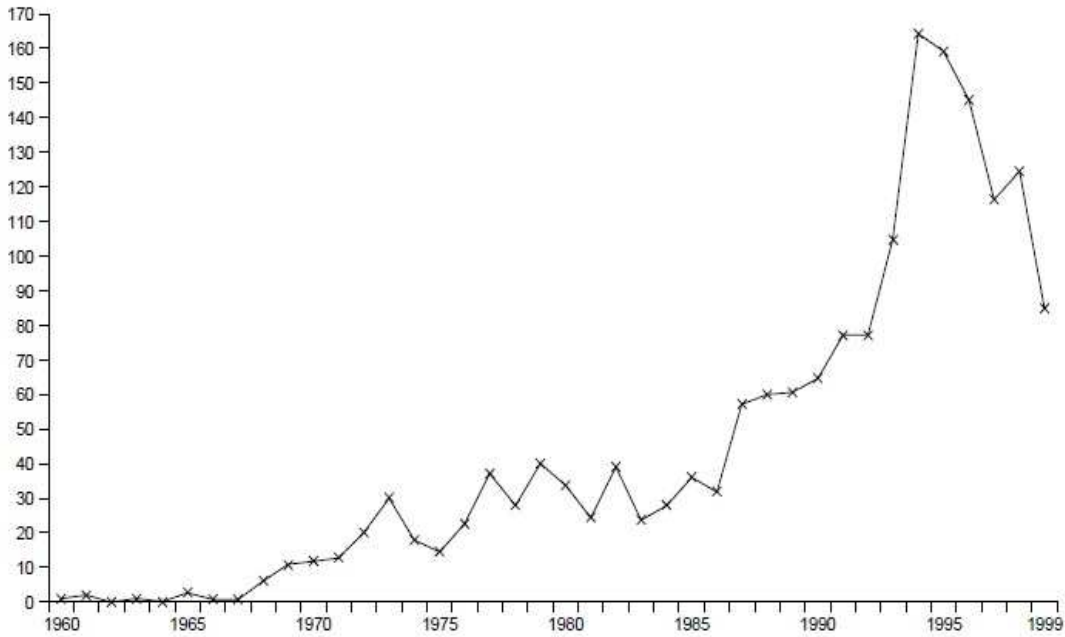
ب- **الجيل الثاني للتغيير التنظيمي:** إن أهم ما جاء به الجيل الثاني للتغيير التنظيمي يتمثل أساسا في²:

- **جودة حياة العمل:** فرضت نقابات العمال ضغوطا على المنظمات، ودفعت بها إلى البحث عن كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، السلطة والجماعات، ساعات العمل... إلخ، بحيث تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة ضمان حياة كريمة للأفراد داخل مواقع عملهم وهو ما يدفعهم لتقدم أقصى ما لديهم أثناء عملهم.
- **إدارة الجودة الشاملة:** ترى هذه المدرسة أن الإلتزام بالجودة هو الطريق إلى تحقيق التغيير التنظيمي وما يحمله من إيجابيات.
- **مدرسة الإستراتيجيات:** ترى هذه المدرسة أن إستخدام الإدارة الإستراتيجية هو سبيل لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها، مع تحليل البيئة الداخلية أي نقاط القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية أي الفرص والتحديات.
- **المنظمات المتعلمة:** ظهرت لكي تضيف بعدا جديدا للتغيير التنظيمي، حيث تنظر إلى المنظمة ككائن حي يمكنه أن يتعلم، وهو ما يجعل التغيير عملية حيوية.

ومع تزايد الإهتمام بالسلوك التنظيمي والدور المتعاظم للموارد البشرية داخل المنظمات حظي موضوع التغيير التنظيمي بدراسات وفيرة ومتعددة، حيث وبالرغم من النشأة الحديثة نسبيا للتغيير التنظيمي، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تزايدت بوتيرة كبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. والشكل التالي يوضح إنتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم، وذلك في الفترة الممتدة بين 1960 - 1999:

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 109.

² المرجع السابق، ص: 109 - 117.



الشكل رقم (01): إنتشار كتب التغيير التنظيمي عبر أنحاء العالم في الفترة الممتدة بين 1960 – 1999

Source : Jean Helms Mills, **Making Sense of Organizational Change**, Taylor & Francis e - Library, London and New York, 2004, p: 78.

وقد إنعكس ذلك على التعاريف المقدمة من طرف باحثين وكتاب في أدبيات الإدارة للتغيير التنظيمي، حيث يعرف هذا الأخير على أنه: "تغير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"¹. إن ما يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على زاوية الهدف من التغيير والمتمثل في التكيف البيئي والقدرة على حل المشكلات.

كما عرّفه أندرو ومارك Andrew & Mark على أنه: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"². يوضح هذا التعريف الأساليب التي من خلالها يمكن إحداث التغيير التنظيمي وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، حيث تلعب دوراً أساسياً في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات وإتجاهات الموظفين قبل، أثناء وبعد عملية التغيير.

ويقدم فرنش وبيبل French & Bell تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه: "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 343.

² شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/ 2007، ص: 4.

لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها¹. وهذا التعريف يقترب أكثر من مفهوم التطوير التنظيمي، لأنه يركز على الجوانب السلوكية والتي تتطلب جهداً طويلاً المدى، في حين أن التغيير التنظيمي قد لا يحتاج فترة طويلة لإحداثه، كما أنه لا يقتصر على الجوانب السلوكية فقط بل قد يشمل جوانب أخرى.

أما شومبيتر Schumpeter فينظر إلى التغيير التنظيمي بإعتباره عملية إرتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة². أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع آخر منشود.

ويرى أوليفر Olivier وزملاءه أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها إستحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديريين أو موظفين³. حسب هذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر أساسية، الهيكل التنظيمي، أي العناصر الملموسة في المنظمة، وهي مثل القطعة الصلبة في جهاز الحاسوب Hardware من جهة، والثقافة التنظيمية، أي المكونات الغير ملموسة مثل Software من جهة أخرى، وبينهما المورد البشري.

من خلال المتأمل في التعاريف السابقة يلاحظ تنوعها وإختلافها حيث تفاوتت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي، ومرد ذلك قد يعود إلى إختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى هذا المفهوم. فالبعض يعرف التغيير التنظيمي من زاوية الأسباب، والبعض الآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرون يعرفونه من زاوية الأهداف... إلخ. وهنا لا بد من تعريف متفق عليه يساعد الباحثين في التعامل مع الظاهرة، خاصة في ظل التداخل بين مفهوم التغيير وبعض المفاهيم المشابهة له على غرار التطوير، الإنتقال، الابتكار، حيث أن التغيير ليس الإنتقال، فإذا كان التغيير هو أمر موضعي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة، والسياسة الجديدة، فإن الإنتقال هو العملية السيكلوجية التي يمر بها الموظفون حتى يألفوا الوضع الجديد⁴.

كما أن التغيير لا يعني الابتكار، فإذا كان التغيير هو أي بديل للوضع الراهن، فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين الخدمة، وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغييرات إبتكارات بإعتبار

¹ صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 13.

² Isabelle Franchisteguy, **Gérer le Changement Organisationnel à l'Hôpital "Des diagnostics vers un modèle intégrateur"**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin- Lyon 3, 2001, p: 21.

³ Olivier Meier et al, **Gestion du Changement**, Dunod, Paris, 2007, p: 1,2.

⁴ ويليام بريدجز، تعرب موسى يونس، فن الإنتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991، ص: 17.

أن التغيير قد لا يتطلب أفكاراً جديدة¹.

وقد يستعمل التغيير التنظيمي ليراد به التطوير التنظيمي مع أن لكل منهما مدلوله، وأبرز ما ذكره الكتاب والباحثون عن التفرقة بينهما هو أن التغيير التنظيمي يشمل عدة مجالات، أما التطوير التنظيمي فيركز أساساً على الجوانب السلوكية².

إعتباراً لكل ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق، تظافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والوضع المستهدف أي المأمول وبالتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية، الهيكلية، التكنولوجية بدل تقادمها. ولمزيد من الإلمام بمفهوم التغيير التنظيمي تم إدراج المطلب الموالي تحت عنوان أنواع التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

تعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهماً لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي³:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي

حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي. فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثله: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... إلخ. أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 190.

² بندي عبد الله و علة مراد، التغيير "قراءة مفاهيمية دلالية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي 2011، ص: 4.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 350.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي

بأخذ موضوع التغيير كميّار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الإختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي. حيث قد تبدل المنظمات جهوداً معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والإجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين إتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكلياً وغير فعال.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فحائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات. وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد. وتلعب الظروف دوراً مهماً في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً أحياناً أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع.

4- التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكييفي

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والإتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي إختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة. النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه. أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لهذا المعيار هو التغيير التكييفي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

ويحدث التغيير التكيفي لعدة أسباب من بينها¹:

- تطوير بعض إجراءات العمل؛
- جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة؛
- مواجهة موقف إستثنائي؛
- الاستفادة من فرص مواتية.

5- التغيير المعقد والتغيير البسيط

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط. فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر. وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض. أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.²

كانت هذه أهم أنواع التغيير التنظيمي التي ومهما تنوعت وإختلفت، فإن لها أسباب وقوى دافعة تعمل على إحداثها. وهذا ما سيتم التعرف عليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير. وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى.³

1- الأسباب الداخلية

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

¹ صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 50.

² المرجع السابق، ص: 53.

³ Benoit Grouard, Francis Meston, "l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le Changement ", 3^{ém} éd-Dunod, Paris, 1998, p : 11,12

أ- **توجهات القادة:** فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.¹

ب- **طبيعة التنظيمات الإدارية:** حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، وإستراتيجياتها. فإنضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

ج- **طموحات الموظفين وحاجاتهم:** إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة.²

د- **كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها³:

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط؛
- كثرة التسرب والإستقالات الإختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين؛
- كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها؛
- كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية؛
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي؛
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الإختصاص؛
- المركزية وإنعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين؛
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل وإختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

¹ Ibid, p : 17.

² صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص: 35، 36.

³ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص: 32، 33.

2- الأسباب الخارجية

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات. وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي¹:

أ- القوى التكنولوجية: لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات. لقد حولها إلى منظمات المعرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين. كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بمياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية.

ب- القوى السياسية والقانونية: إن إفرات البيئة السياسية، سن قوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات،... الخ تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

ج- القوى الاجتماعية: إن لتزايد ضغوط الجمعيات والإتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

د- القوى الاقتصادية: برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية. وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.

ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المنظمة هو إستجابة لأحد الأمرين، أو الإستجابة لهما

معا والمتمثلان في:

¹ Benoit Grouard, Francis Meston, op cit, p: 15, 16.

- رضوخ المنظمة لضغوط التغيير وإعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لإستقرارها، لأن الإستقرار لا يعني الثبات والجمود، كما يعتقد البعض، بل هو ثمرة التغيير، وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا مخيرة؛
- إدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.

المطلب الرابع: أهداف التغيير التنظيمي

يقول إبراهيم كشت في كتابه ومضات إدارية: "إن المنظمات التي تسعى إلى التغيير الإيجابي تشبه النهر المتدفق الذي يتجدد ماؤه كل يوم، أما المنظمات التي لا تغير أساليب عملها، وطرائق تفكيرها فإنها تشبه المستنقعات الراكدة التي يأسن ماؤها، وتتكاثر فيها الأوحال كل يوم وتنبت في بيئتها المنتنة شتى الطحالب الضارة والسامة"¹. فهذه مقولة تعبر عن مدى أهمية التغيير التنظيمي في حياة المنظمات. لقد إنتقلت فكرة التغيير التنظيمي على مدار العقدين الماضيين، من واحدة من أهم الإستراتيجيات الممكنة في الإدارة، لما لها من تأثير على الفعالية التنظيمية، إلى حتمية إدارية هامة تحتاج إليها المنظمة لإستباق الرد والإستجابة للمتغيرات البيئية². ويسير عالم الإدارة غودوين واطسن Goodwin Watson في نفس الإتجاه حيث يرى أن الهدف من التغيير هو ربط المنظمة ببيئتها لمواكبة إحتياجات العصر ومتطلبات المواطنين وكل المتعاملين مع المنظمة، عبر تطوير الأنظمة والأساليب داخليا وخارجيا لأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه³. وتسعى المنظمات الحكومية من خلال التغيير التنظيمي إلى:

- التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية كالركود التنظيمي، البيروقراطية، الفساد الإداري، الروتين... إلخ؛
- تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم من خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة ونقلها للموظفين للعمل بها، فلا فائدة أن تتعلم دون أن تعلم من حولك؛
- إن المكاسب التي يحملها التغيير في طياته تؤدي إلى خلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين، مع بناء جو من الثقة والإنتفاع داخل المنظمة؛
- تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوما إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لزيائنها؛

¹ إبراهيم كشت، ومضات إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 306.

² Jean Helms Mills, op cit, p: 86.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 122.

- الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للإتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل؛
 - تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة، وتنمية معارف ومهارات الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات إتخاذ القرار مع تنمية المشاركة الإيجابية، وهذا ما يجعل المنظمة متجددة؛
 - توجيه أهداف الإدارة العامة إلى إحتياجات المجتمع وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام.¹
- فالهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة، مع ضرورة تلاقي أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين تفاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرامج التغيير في أولى مراحل تطبيقه.

المبحث الثاني: تطبيق برامج التغيير التنظيمي

إذا كان لمعرفة أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه من الأهمية بمكان، فإنه في موضع آخر يعد التغيير التنظيمي معقد نوعا ما، وهو ما يجعل قضية تطبيقه على أرض الواقع من المحاور والمسائل الهامة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة تشابكها وتربطها، والتي تمثل في مجملها برامج التغيير التنظيمي، إنطلاقا من الجهة المسؤولة عن تنفيذ التغيير إلى مضمون التغيير ومراحل تنفيذه مع مراعاة تناسب ذلك مع إستراتيجيات ومداخل التغيير لضمان تطبيق كفاء وفعال* لبرامج التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مستويات ومجالات التغيير التنظيمي

يعد التغيير من القضايا الهامة التي لها تأثير على الأفراد والجماعات والمنظمات، هذه الأخيرة وفي محاولاتها إحداث التغيير التنظيمي فإن أول خطوة تقوم بها هي تحديد مستوياته أي الجهات المسؤولة والفاعلة في مسار عملية التغيير. ثم تحديد المجالات التي سيشملها هذا التغيير مع إعطاء الأولوية للمجالات الأكثر حاجة للتغيير دون إهمال المجالات الأخرى.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة "، إترء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 341.

* بحسب درويكر Drucker تعني الفاعلية Effectiveness عمل الشيء الصحيح، في حين تعني الكفاءة Efficiency عمل الشيء بطريقة صحيحة. وبهذا فالفاعلية هي إنجاز ما ينبغي إنجاز بنجاح وهي تمثل بذلك الهدف. أما الكفاءة فتعني الإستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة وهي بذلك وسيلة.

1- مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار أرجرس Argyris وبنيس Bennis وبيكهارد Beckhard ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين¹. وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة وإقتراح التغيير. وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

أ- التغيير من أعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول².

ب- التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في إقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الإبتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل³.

ج- المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم. كما أن هناك نظاما متكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته⁴.

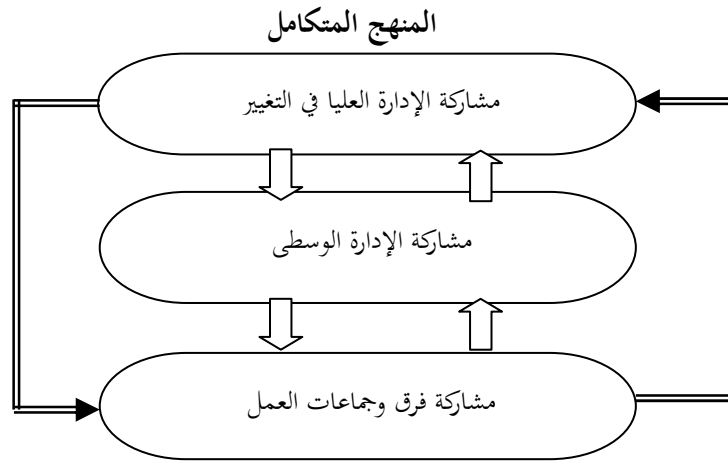
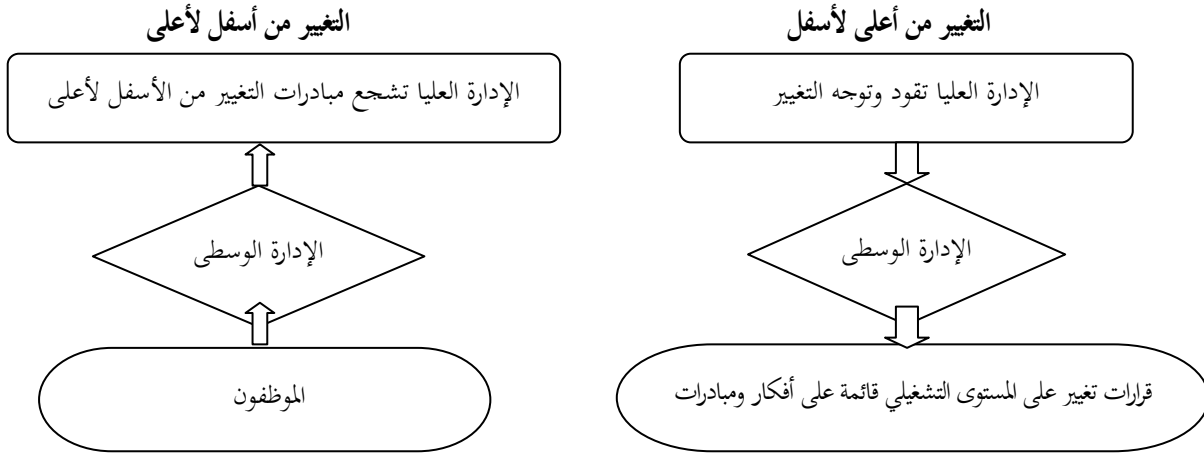
ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل الموالي:

¹ بلكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

² Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op cit, p: 6.

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005، ص: 351.

⁴ بلكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص: 65.



الشكل رقم (02): مستويات التغيير التنظيمي

المصدر: بلكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

2- مجالات التغيير التنظيمي

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية¹:

أ- **المجال الوظيفي:** يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

- **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل.

¹ صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 73-78.

• **رسالة المنظمة:** وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون مواكبة للتغيرات التي تهيئ فرصاً يمكن إستغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.

• **أهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الإستراتيجيات بإعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

• **إستراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.

ب- المجال الإنساني: يعد الموظفون جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة. و يلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:

• **المهارات والأداء:** يستخدم لذلك عدة طرق:

- الإحلال وذلك بالإستغناء عن الموظفين الحاليين وإستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وإنضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية؛
- التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإنتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وإمتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد؛
- تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

• **الإنتاجات والإدراك والسلوكيات:** يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية إصطلاح " التنمية الإدارية " *

• **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

ج- المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... الخ. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير

* التنمية الإدارية: من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، حيث تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، والإرتقاء بمستوى الإدارة والوصول إلى بناء تنظيمي قادر على مواجهة التحديات الجديدة ويضمن حياة كريمة للموظفين.

الميكانيكي. وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الميكانيكي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه "إعادة التنظيم" *، والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير وإستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية.

د-المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء. والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

يتضح من خلال العرض السابق أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة. ولذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفا. غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات هو الجانب البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي

تزر أديبات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل في طياته مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية، ومنها ما يحمل تغييرات جذرية على نطاق واسع. ولعل أبرز هذه المداخل وأكثرها إنتشارا وتداولاً في أوساط الباحثين والممارسين على حد سواء هي إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، حيث تشير الإحصائيات إلى أنه ما بين جانفي 1994 وفيفري 1995 نشرت حوالي 1264 مقالة عن إعادة الهندسة، وحوالي 1078 عن إدارة الجودة الشاملة. وفي دراسة إستقصائية لعام 1993 تبين أن أكثر من 73% من شركات الإلكترونيات لديها برامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن 70% من كبريات الشركات الأمريكية خضعت لعملية إعادة الهندسة¹.

* إعادة التنظيم: يقصد به قيام المنظمة بإحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي.

¹ Jean Helms Mills, op cit, p: 90.

1- إدارة الجودة الشاملة

كان للإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينغ Edward Deming الفضل في تنافسية المنتجات اليابانية من خلال إتباعهم أساليب الجودة التي نادى بها منذ 1950، وهو ما دفع العديد من المنظمات إلى اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي سعياً للوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية¹.

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد من أحدث المفاهيم الإدارية، ومحور إهتمام أساسي لكثير من المنظمات، حيث وصفها الكثير على أنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب². ولقد طرحت عدة تعاريف لهذا المفهوم، لدرجة أنه لما إتصلت مجلة فرنسية مشهورة بديمينغ Deming قبل وفاته عام 1994، ودعته إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بإعتباره صاحب هذا المفهوم أجابها بأنه لا يعرف ما المقصود بها، وهي إشارة إلى المعاني الكثيرة التي تحملها بالنسبة للباحثين³.

وتعرفها منظمة التقييس العالمية International Organisation for Standardisation على أنها: "عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"⁴.

كما يعرفها معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute على أنها: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء"⁵.

وتسير كثير من التعريفات اليابانية في إتجاه واحد رافعة شعار التحسين المستمر حيث ترى بأن: "إدارة الجودة الشاملة مبنية على التحسين التدريجي ومفادها أنه لا يجب أن يمر يوم دون أن تقدم الجديد مهما كان بسيطاً وهذا في أي جزء من المنظمة أو في علاقاتها مع المتعاملين معها"⁶.

¹ Frédéric Lucas, **Au Cœur de Changement**, Paris, Dunod, 1993, p : 31.

² رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة " التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09-08 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 1.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 40، 41.

⁴ شاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

⁵ ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص: 160.

⁶ شاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

ويؤكد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على حق المستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين في الحصول على منتجات المنظمة مع صفر عيوب.¹

يتبين أن هذا المفهوم يأخذ معاني كثيرة مثل العقيدة، العرف، طريقة عمل، أو نظام متكامل. وبالرغم من الاختلاف الظاهر في صياغتها، إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات وتوقعات الزبون لمنحه ما يتطلع إليه من الجودة.

ب- أهداف تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة منهج حديث لنقل المنظمة من أنماط التفكير التقليدية إلى أنماط تفكير أكثر مرونة وملائمة مع متطلبات العصر، وتهدف المنظمات الحكومية من خلال تبني هذا المنهج إلى²:

- تقليص شكاوي المواطنين، من خلال التركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، بما يتوافق مع تطلعاتهم وإحتياجاتهم؛
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى إنخفاض التكاليف وإرتفاع مستوى الجودة؛
- تقليص معدلات دوران العمل، عدد العطل المرضية وعدد أيام غياب الموظفين؛
- زيادة ولاء الموظفين وكسب سمعة طيبة لدى الجمهور الخارجي، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الموظفين زبونا يجب تلبية حاجاته والعناية به؛
- تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان مشاركة الموارد البشرية بتحريك مواهبهم وقدراتهم ودفعهم إلى المساهمة الفعلية في تحسين وتطوير المنظمة؛
- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمنظمات الحكومية من خلال إعادة توصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل موظف بما يتلاءم مع قدراته.

وتستند هذه الأهداف إلى المبادئ الحديثة التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم، والتي ظلت لفترات طويلة سائدة في الإدارة التقليدية. والجدول الموالي يقارن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

¹ Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op cit, p :13

² محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 38.

الجدول رقم (01): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء؛	- الرقابة الذاتية؛
- العمل الفردي؛	- العمل الجماعي وروح الفريق؛
- التحسين وقت الحاجة؛	- التحسين المستمر؛
- جمود السياسات والإجراءات؛	- مرونة السياسات والإجراءات؛
- حفظ البيانات؛	- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية؛
- العميل الخارجي.	- العميل الخارجي والداخلي.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات "، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 27.

ج- العناصر السبعة (7s) لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم حسب أتكينسون Atkinson تطبيق مدخل السبعة أس The seven S approach، والمتمثل في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العناصر الموالية لتحقيق الجودة الشاملة¹:

- الإستراتيجية Strategy: يقصد بها الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل وأهداف فريق العمل في إطار المنظمة. أي يجب أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنمية عن مستقبل المنظمة في السنوات القليلة القادمة.
- الهياكل Structures: إستخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل، إعادة الهيكلة، تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار.
- النظم Systems: لكي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة يجب إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فاعلية العمليات، ويتم ذلك بالمرونة والإبتكار.
- الموظفون Staff: وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية والتوجه نحو معاملة الموظفين بأسلوب لائق ومناسب لإشباع إحتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم، من خلال إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

¹ كفاف داوود علي، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، 11-13 مارس 2003، ص: 4.

- **المهارات Skills:** أي ضرورة إستثمار المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة العمل وتشجيع الإبتكار والتطور فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل. وتعني تحسين القدرات والمهارات البشرية من خلال التكوين المستمر.
- **النمط Style:** ويعني نمط القيادة الإداري الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- **القيم المشتركة Shared value:** وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها أن تكون داعمة للتطور المستمر، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي إنحراف عن الأهداف.

تسعى المنظمات إلى الإستخدام الأمثل لهذه العناصر، والتي تمثل مدخلات أي نظام لضمان تحقيق أهدافها، إنطلاقاً من تنمية مواردها البشرية من خلال إعادة النظر في شروط وطرق الإستقطاب، الإنتقاء والتوظيف والتكوين، تحسين ظروف العمل ومستويات الأجور. وهي بحاجة إلى إستراتيجيات محددة وهياكل تنظيمية مرنة حسب المتغيرات الحديثة وتسهم في إشباع حاجات الموظفين من أجل زيادة فعاليتهم ومردوديتهم، مع نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر على إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل المنظمة وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التعلم المستمر والمتواصل وتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

د- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: لقد نجحت الكثير من المنظمات في

تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما فشلت منظمات أخرى. وتواجه المنظمات الحكومية بعض المشاكل والعراقيل التي قد تعترضها أثناء تطبيقها لبرامج إدارة الجودة الشاملة، ولعل أهم هذه العراقيل ما يلي¹:

- عدم وجود المنافسة، وهو ما يجعل بيئة المنظمات الحكومية أكثر إستقراراً حيث تعمل دون أدنى تهديد من المنظمات الخارجية، وحتى عند الموظفين لا خوف من فقدان الوظيفة وهو ما يشجع على الخمول والكسل؛
- تأثير البيئة السياسية على إتخاذ القرارات، فمن المعلوم أن أكثر القرارات تأثيراً تتخذ على المستويات المركزية وهو ما يضيق مجال الإبداع والمبادأة*؛
- التقيد بقانون الوظيف العمومي والقوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، وقد يكون هذا أحد أسباب الركود التنظيمي الذي يميز المنظمات الحكومية؛
- مقاومة بعض الموظفين للتغيير، فمن طبيعة النفس البشرية ألا تقبل أي تغيير بسهولة، وهذا هو الخوف من التغيير فظالما هم راضون على الوضع الحالي ليس هناك ما يدعو إلى التغيير؛

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

* المبادأة: هي نقطة البداية للتغيير الفعال، وهي تعني الأخذ بالفعل بصورة سابقة للأحداث لتهيئة المناخ للتفاعل معها والرد عليها.

- غياب الترويج للعملية، وغياب برامج تكوين خاصة للتعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته، وذلك من أجل تهيئة الظروف والتقليل من القوى المعيقة للتغيير؛
- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هـ- **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات، لتجنب العراقيل التي ذكرت آنفاً. فبالرغم من طبيعة المنظمات الحكومية التي تختلف عن غيرها من منظمات الأعمال إلا أن هذا لا يمنع من إمكانية تطبيق هذا المفهوم على المنظمات الحكومية من خلال الإلتزام بمجموعة من المتطلبات التي تساعد على تقبل مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بصورة سليمة، والتي من أهمها ما يلي¹:

- **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير الأساليب الإدارية:** حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، وتختلف ثقافة الجودة إختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يتطلب تطبيق برامج تكوينية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل الثقافة السائدة مبنية على الجودة، أي تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد.
- **الترويج لبرامج إدارة الجودة الشاملة:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين عن طريق تنظيم المحاضرات، المؤتمرات، الدورات التكوينية أمر ضروري قبل الشروع في تطبيقها للتقليل من مقاومة التغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة.
- **تشجيع وتحفيز الموظفين:** إن نجاح برامج الجودة الشاملة يتوقف على حماس الموظفين ورغبتهم في التحسين، الأمر الذي يستوجب تعزيز هذا الحماس من خلال مشاركة الموظفين في تحسين الخدمات وتمكينهم من تحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إقتراح الحلول المناسبة لها، بإعتبارهم أدرى من الإدارة العليا بالمشاكل التي تواجههم أثناء عملهم.
- **وضع إستراتيجية ملائمة لتطبيق الجودة الشاملة:** إن وضع برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل من التخطيط والإعداد إلى التنفيذ والتقييم.

ولتدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي قد تصادفها خاصة في المراحل الأولى لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة فإنه يتعين عليها الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات متخصصة كلما إقتضت الضرورة². مع إنتقاء المعلومات من الموظفين لأنهم يمثلون أحد أهم مصادر المعلومات المتعلقة بالتحسينات المستمرة التي

¹ المرجع السابق، ص: 44، 45.

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

تنوي المنظمة القيام بها. إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً مؤقتاً ينتهي بنهاية المدة المحددة له، بل هي ثمرة لسلسلة من جهود التحسين والتطوير المستمر، وهو ما يسمح في كل مرة بتخفيض الإنحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمات.

مما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية تمثل منهجاً إدارياً متقدماً يتطلع نحو التحسين والتطوير الشامل والمستمر، من خلال دعوته الصريحة إلى تبني الأساليب الحديثة التي تقدم مستويات عالية من الجودة للخدمات، لمواكبة تطلعات وحاجيات المستفيدين، وهو يركز على مساهمة الموظفين، عبر تحريك مواهبهم وقدراتهم، فالهدف هو رضا الموظف وملتقى الخدمة على حد سواء. وحالياً هناك توجهات إيجابية للعديد من المنظمات الحكومية إلى الإرتقاء بمستوى خدماتها في بعض القطاعات كالتعليم العالي والصحة من خلال هذا المنهج.

2- إعادة هندسة العمليات الإدارية

إنتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة بصورة سريعة ومذهلة على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي، وهناك من يطلق عليه اسم الهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة¹.

أ- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهرت في التسعينات كفلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية في منظمات القطاع العام والخاص على السواء. ويعود الفضل في ذلك للكاتبين الأمريكيين هامر وشامبي Hammer & Champy من خلال كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" الذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري، في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالم اليوم. حيث يعرفها الكاتبان على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وإعادة الهندسة على مستوى النطاق الأكبر"².

وتعرف الهندرة على أنها: "إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات والأنشطة ذات القيمة، وإستبعاد الأنشطة الزائدة التي لا تقدم أي قيمة للمنظمة، بهدف تحسين الجودة، سرعة الأداء، وتخفيض التكاليف"³. كما تعرف على

¹ هشام حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص: 460 - 462.

² Michael Hammer, James Champy, **le Reengineering**, Dunod, Paris, 1993, p: 42.

³ Olivier Meier et al, op cit, p : 68.

أخما: "مدخل إداري حديث يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالتنظيم، وإعادة تصميم وبناء جميع أنشطة أعمالها، مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة بهدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة"¹.

فلهندرة تختلف عن المداخل الأخرى للتغيير التنظيمي حيث تقوم على إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمة لتحقيق أهدافها التي تعكس حقيقة متطلبات العصر.

ب- أهداف الهندرة: تسعى المنظمات الحكومية من خلال اعتمادها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق أهداف عديدة، والتي من بينها ما يلي²:

- التقليص من حجم التعقيدات والإجراءات المكتيبة التي تسيطر على هذه المنظمات؛
- التسريع في أداء الخدمات مع إضفاء طابع التميز عليها؛
- الإستخدام الأمثل لنظم المعلومات خاصة في عمليات التحليل، الرقابة، الإتصالات ودعم القرارات؛
- تقليص عدد المستويات التنظيمية (إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل وتكاليف أقل)؛
- تحويل المديرين إلى معلمين ومكونين في آن واحد مع حتمية إكتسابهم مهارات عالية في المعاملة؛
- الإنتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي؛
- تشجيع الإبتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة الموظفين؛
- الحد من الدور السلبي للوسيط بين الموظفين والمدير؛
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة وإستبعاد العمليات الزائدة.

إن فلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف أساسا إلى إحداث تغييرات جذرية في مختلف عمليات المنظمة، ولتحقيق كل ذلك لابد من توفر مجموعة من المبادئ، سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

ج- مرتكزات إعادة هندسة العمليات الإدارية: يرتكز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في إحداث التغيير على جملة من المبادئ، هي في حقيقة الأمر جوهر عملية الهندرة، ولعل من أهمها³:

- **التفكير بطريقة جديدة:** حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقياديين المنظمة، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 168.

² محمد الصبري، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص: 19، 20.

³ المرجع السابق، ص: 13 - 36.

• **إعادة تصميم العمليات:** يدور محور إهتمام الهندرة حول نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات، والتي تعرف على أنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات. ومن خلال تسمية هذا المفهوم الحديث إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يركز على العمليات. وبذلك فهو يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز على الوظائف والهياكل التنظيمية والسلوكيات.

• **الموارد البشرية:** مع أن معظم القائمين على مشاريع الهندرة من أخصائي نظم المعلومات، إلا أن ذلك لا ينفي أو يقلل من أهمية العنصر البشري، خاصة الموظفين ذوي الكفاءات العالية التي تتطلبها إجراءات وخطوات العمل المهندرة. بالإضافة إلى توسيع دائرة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وتخفيض الهيكل والتسلسل البيروقراطي، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعى في ذلك معايير الكفاءة والجدارة.

وتعد تكنولوجيا المعلومات من أهم مرتكزات الهندرة، إذ لم يعد من المقبول تجاهل ما يمكن أن تقدمه هذه التقنيات في تقليل كلفة العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل الإداري، مع إحلال عمليات جديدة يتم تصميمها للاستفادة من بيئة العمل الإلكتروني¹. وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والإسترجاع، إعتداد إجراءات أفضل لإتخاذ القرارات، إعتداد شبكات إتصال كثيفة، تشكيل قاعدة بيانات، والإدارة الفعالة للمعلومة. وفي هذا الإطار فإن إدخال تكنولوجيا حديثة إلى المنظمة يجب أن يصاحبه عملية التعلم من طرف الموظفين، حيث يشير ليفين Livine أن حوالي 70 % من جهود إعادة هندسة العمليات تفشل، وهو يعزو ذلك إلى عدم إيلاء الإهتمام للعلاقة القائمة بين إعتداد التكنولوجيا والتعلم².

ج- خصائص نظم العمل المهندرة: تتميز أنظمة العمل التي تمت إعادة هندستها بمجموعة من الخصائص تتميز بها عن غيرها من الأنظمة، والتي من بينها ما يلي³:

- دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق والتكامل للأنشطة والعمليات، وهو ما ينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأسي الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية وسلسلة الأوامر الطويلة ونطاق الإشراف الضيق، إلى التنظيم الأفقي؛
- التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لحفض الوقت وإنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد؛

¹ هشام حمود الشبلي ومروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص: 455.

² Elizabeth Raftery, **Transition Change Management Metrics For Success**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Software and Information Systems, National University of Ireland, August 2009, p:21.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 31-33.

- إسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين مع منحهم سلطة إتخاذ بعض القرارات؛
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، من خلال إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً (أساليب الرقابة الكلية) بدل الخطوات الرقابية الصارمة، بمعنى النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية؛
- الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة إتصالات واحدة.

ولمزيد من الفهم حول هذه الخصائص يدرج الجدول الموالي، والذي يتضمن أهم الفروق بين المنظمات التي خضعت لإعادة هندسة العمليات الإدارية وبين المنظمات التقليدية:

الجدول رقم (02): أهم الفروق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

خصائص المنظمات المعاد هندستها	خصائص المنظمات التقليدية
- أعمال متعددة الأبعاد؛	- مهام بسيطة (تقسيم العمل)؛
- موظفون معزوزو السلطة؛	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة؛
- رواتب منخفضة وإضافات مرتبطة بمستوى الأداء؛	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية؛
- الترقية تستند إلى الأداء؛	- الترقية تستند إلى الإمكانيات؛
- يقوم المديرون بالتكوين وتقديم النصائح؛	- يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة؛
- بنية أفقية؛	- بنية المنظمة هرمية؛
- فرق وظيفية متداخلة؛	- فصل الواجبات والوظائف؛
- أعمال تفتيش خفيفة.	- أعمال تفتيش مكثفة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 08-09 مارس 2005، ص: 4.

من خلال هذا الجدول يتضح أن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يولي عناية بالغة للموظفين داخل المنظمة، فهو يركز على التحفيز بنوعيه، المعنوي والذي يتجلى في مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات من خلال تفويضه

السلطة، وتقليل الرقابة عليه لمنحه حرية كافية للإبداع وفتح مجال الرقابة الذاتية، مع وظائف متداخلة وهذا لتخفيض حجم الروتين والملل حيث تجمع بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما تساهم في تحسين الأداء من خلال ربط الأجر المتغير والترقية بمستوى الأداء مما يؤدي خلق قيمة مضافة.

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات تشكل تحدي للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المنظمات نظرا لتركيزها على مفاهيم حديثة كالإبداع والتمكين*، لذلك تبرز الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية.

3- التطوير التنظيمي

كثرت، في العصر الحالي، الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى تطوير الجوانب والأبعاد التنظيمية المختلفة، لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لحياة المنظمات. ونظرا لأهميتها الكبيرة ودورها في زيادة الكفاءة والأداء، فإن عملية التطوير التنظيمي باتت إحدى أهم الممارسات في المنظمات الإدارية.

أ- مفهوم التطوير التنظيمي

يعرف فرنش ويندل Franch Wendell التطوير التنظيمي على أنه: " جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشكلة والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية وتعاونية مع إهتمام خاص بثقافة جماعات العمل وباستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمية"¹.

كما يعرف على أنه: " خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارستها، عبر تعاون الأطراف الفاعلة مع الأخذ بالحسبان بيئة المنظمة، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية"².

وتتفق معظم تعاريف التطوير التنظيمي في نقطتين أساسيتين، الأولى تتعلق بالمدة الطويلة التي تستغرقها جهود التطوير، والثانية أن المجال البشري هو محور إهتمام عملية التطوير التنظيمي، حيث تعتمد في تطبيقها على العلوم السلوكية لتطوير سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، هذا بالإضافة إلى خصائص أخرى للتطوير التنظيمي.

* التمكين: الافتراض الذي يقوم عليه هذا المفهوم أن سلطة إتخاذ القرار يجب تفويضها للموظفين للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات الجمهور ومشاكلهم واحتياجاتهم.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

- ب- **خصائص التطوير التنظيمي:** للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص، والتي تميزه عن غيره من مداخل التغيير التنظيمي، ولعل من أبرزها الخصائص التالية¹:
- إيمانه على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة؛
 - تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية، حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات بالدرجة الأولى مع التركيز على الجانب الإنساني من خلال تغيير اتجاهات، قيم ومعتقدات الموظفين والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي؛
 - الأسلوب الإستشاري الذي يميز هذا المدخل من خلال العلاقة التعاونية القائمة بين أعضاء المنظمة وهو ما يسمح لهم بتحديد المشاكل سوياً ومن ثم التصرف حيالها، ويساعدهم في ذلك مستشارو تطوير المنظمات من خلال ما يسمى في الأدبيات " التجديد الذاتي " *؛
 - التطوير التنظيمي عملية تركز على الثقافة التنظيمية وعمليات المنظمة وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي، وهذه النقاط الثلاثة تمثل نقاط إرتكاز فاعلة لإحداث التحسينات داخل المنظمة.

ج- **أهمية التطوير التنظيمي:** يستمد التطوير التنظيمي أهميته من التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي يشهدها العصر على المستوى الكلي، أي البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى المستوى الجزئي، أي البيئة الداخلية للمنظمة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهاز إداري جامد، ويمكن تلخيص أهمية ضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية²:

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** ذلك لأنه مخطط ومقصود، يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.
- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي "، والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الإستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للإستمرار في الحركة بسرعيته الأصلية، أما في عالم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمات على تغيير إستراتيجياتها وهيكلها

¹ إيتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 54، 55.

* التجديد الذاتي: وفيه يقوم المستشارون بتعليم أعضاء المنظمة كيفية الوصول إلى الحلول بأنفسهم بدل تقديمهم حلولاً جاهزة.

² محمد راتول و أحمد مصنوعة، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، للنتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011، ص: 5.

من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

• **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الإنحدار، الوهن، الموت).

• **التطوير التنظيمي باعتباره منهج إستباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل، والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

وتبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية¹:

- **بالنسبة للموظفين:** مع تزايد إهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وتزايد الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي، والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، صاحب ذلك زيادة وعي الموظفين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. إذ أن إلتزام المنظمة بالتطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والإبتكار، من خلال آليات التحفيز المتنوعة.
- **بالنسبة للعملاء:** لقد تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث إحتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد خدمات خالية من العيوب. وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تسعى المنظمات إلى تبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة.
- **بالنسبة للمنظمة:** إن المنظمة المتميزة هي التي تعمل كل أجزائها بطريقة صحيحة ومتكاملة، إذ أن كل جزء في المنظمة يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، فالفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل في أماكن مختلفة بالمنظمة، ولذا يجب على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتطوير حتى تنفادى الوقوع في الأخطاء وبالتالي ضياع وقتها وجهدها على أنشطة كان بالإمكان تفاديها مثل تصحيح الأخطاء، مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية طلباتهم... الخ.

¹ المرجع السابق، ص: 6.

- د- أهداف التطوير التنظيمي:** تستهدف عمليات التطوير التنظيمي إحداث تحسينات على مستوى المنظمة بشكل تدريجي يختلف عن المداخل السابقة القائمة على التغيير الجذري، ويهدف التطوير التنظيمي إلى¹:
- تنمية تنظيم متجدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت نسبياً؛
 - إختيار الشكل التنظيمي المناسب؛
 - الإرتقاء بكفاءة الأجزاء المختلفة للمنظمة، من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات؛
 - تطوير نظم وإجراءات إتخاذ القرارات، بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات؛
 - تغيير أنماط السلوك السائدة لدى موظفي المنظمة، بالإعتماد على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والإستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

هـ- أساليب التطوير التنظيمي: شهدت السنوات القليلة الماضية تزايداً ملحوظاً في أساليب التطوير التنظيمي، والتي كان لها الأثر الواضح على أداء الأفراد داخل المنظمات، وعلى سبيل المثال لا الحصر من بين هذه الأساليب ما يلي:

- **تدريب الحساسية:** يستخدم عادة في برامج التطوير الوظيفي من خلال مجموعة من الأفراد تضم عدة مشاركين وإختصاصي أو خبير في السلوك. حيث يتم فتح المجال للمناقشة (لا يوجد إطار محدد للمناقشة) وإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم مع ضرورة توافر جو من الأمان النفسي للمشاركين ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة إقتناعاً منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم. ويهدف هذا الأسلوب إلى²:

- تعميق فهم الفرد لسلوكه وتأثير ذلك على الآخرين، مع تحسين مهارات الإتصال بينهم؛
- إكتشاف أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معاً؛
- تغيير الإتجاهات والمشاعر تجاه النفس وتجاه الآخرين، للتوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية مع الجماعات وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

- **بناء فريق العمل:** يهدف إلى تحسين فعالية الفريق، وهنا يلتقي خبير التطوير التنظيمي مع أعضاء الفريق للتعرف على أهم المشكلات التي تواجههم والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة (على

¹ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011، ص: 8.

² إيتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص: 56-60.

أن تكون في شكل قائمة أسئلة) ثم يتم تصنيف بيانات المقابلة وتعرض على المجموعة لترتيبها حسب الأهمية، ثم مناقشة هذه المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.¹

• **البحوث المسحية:** وفيها يقوم جميع الموظفين داخل المنظمة بملاءمة استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم من طرف خبير التطوير التنظيمي والهدف من ذلك قياس مدركات واتجاهات الموظف نحو مواقف معينة مثل درجة الرضا عن الوظيفة أو الإشراف... الخ. وبعد تحليل النتائج تعقد لقاءات لتقييم النتائج وإقتراح تغييرات بناءة ومفيدة.²

• **نمذجة السلوك:** يعمل هذا الأسلوب على إحداث تغيير في السلوك، بإستخدام مجموعتين من الحوافز، الأولى إيجابية (مكافآت) لدفع الموظفين إلى السلوك السليم. والثانية سلبية (عقوبات) لمنع الموظفين من السلوك السلبي، فبرامج تعديل السلوك توضع على أساس أن هناك شكلا من السلوك المطلوب ينبغي تعلمه والعمل به. ويتضمن هذا الأسلوب تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المدبرون، مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير.³

• **الإثراء الوظيفي:** هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر إستجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة. حيث تسعى المنظمة لجعل عمل الفرد والجماعة أكثر تكاملا ويزيد غالباً من دافعيتهم وتحديدهم، فهو يضيف لهم مهام متنوعة في مجال الإختصاص، لتفادي العمل الروتيني الممل الذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية للموظفين.⁴

لقد أصبح التطوير التنظيمي من أهم ركائز المنظمات، فهو يهدف إلى علاج مشكلاتها التنظيمية والإدارية، وهو ما يتطلب الإعداد الدقيق لبرامج التطوير وإنجازها بشكل علمي وعملي، وتبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المنظمات الحديثة، ففي ظل التقدم المعرفي زادت معدلات الإصدارات التكنولوجية بشكل يفوق بكثير معدلات التطور التي حدثت في الماضي مما يشعر الفرد بعدم الأمان إذا لم يواكب هذه التطورات المتسارعة، وهذا جوهر التحدي الذي أمام هذه المنظمات إنطلاقاً من تأهيل موظفيها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتماشى مع المعارف الجديدة وكذا تحسين عملية الإتصال داخل المنظمة. كما أن الأجيال

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل "، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص: 483.

² نفس المرجع والصفحة.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 381.

⁴ نفس المرجع والصفحة.

الجديدة التي ستلتحق بها تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة، وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المنظمة.

4- التعلم التنظيمي

أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي كان عام 1978 من قبل شوان وأرجريس Argyris & Schon في كتابهما " التعلم التنظيمي " إذ قدما سؤالاً مفاده: هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك الحين بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات وإستكشاف أبعاده المختلفة¹.

ويؤكد العديد من الباحثين أمثال ليل Lyle على أن التعلم التنظيمي هو أحد أهم منافذ التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ولقد كانت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سايمون Simon الذي عرفه بأنه: " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"².

أ- تعريف التعلم التنظيمي

إختلف كثير من الباحثين في تعريف مصطلحي التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم وتحديد مكوناتهما وأبعادهما، حيث هناك من يرى أن أدبيات الإدارة ذات الطابع العملي التطبيقي تميل إلى التعبير غالباً عن وجهة نظر الممارسين والإستشاريين لمفهوم منظمات التعلم، أما الأدبيات ذات الطابع النظري والأكاديمي فتعكس وجهة نظر الأكاديميين لمفهوم التعلم التنظيمي³.

ويعرف التعلم التنظيمي على أنه: " العملية التي يتيح من خلالها التنظيم لموظفيه الفرصة للإطلاع على كل ما يدور حولهم من متغيرات، والتفكير البناء، وتعلم الجديد، وحل المشاكل بأسلوب فعال، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة"⁴. أي أن التعلم التنظيمي يسهل التعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة التي تتطلب عدم إنغلاق التنظيم على نفسه كونه نظام مفتوح ينبغي أن يتصف بالمرونة الكافية للتكيف مع التطورات البيئية والتفاعل معها من خلال إستيعاب التقنيات الحديثة.

¹ ليث علي الحكيم و آخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلد القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الكوفة، 2009، ص: 98.

² صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

³ المرجع السابق، ص: 73، 74.

⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

أما المنظمات المتعلمة فيعرفها بيتر سانج Peter Senge بأنها: "المنظمات التي يعمل أفرادها باستمرار على زيادة قدراتهم، لتحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات المراد تحقيقها. ويرى إتصافها بالقدرة بالتنبؤ بالتغيير والإستعداد له والإستجابة لمطالباته، والسعي لإكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع الأزمات والمستجدات، والحرص على التعلم الجماعي"¹.

يؤكد بيتر سانج Peter Senge أن الهدف من التعلم هو دعم المنظمة ومساعدتها في عملية التغيير التنظيمي وتغيير إفتراضاتها وأسس عملها، من خلال تحويل الإبتكار إلى ممارسة سلوكية في المنظمة ككل. بحيث تكون لها قدرة الإستجابة للأحداث التي تواجهها، عبر النظرة المنفتحة للموظفين وقدراتهم على تطوير المنظمة.

وإذا كانت دلائل ومؤشرات تفترض أن وتيرة التغيير ستتضاعف، بحيث ستكون هناك ضغوطا متزايدة على المنظمات كي تكيف نفسها، فإن الحل المنطقي هو التعلم ونقل هذه المعرفة لأكبر قدر ممكن من الموظفين للتكيف مع مجتمع المعرفة. والمقولة الشهيرة لشارلز داروين Charles Darwin خير تعبير على ذلك: "لا يضمن البقاء للكائنات الأكثر شراسة ولا للأكثر ذكاء، وإنما لتلك الأكثر تكيفا مع التغيير"².

ويرى ماركواردت Marquardt أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي مبنية على الإحتواء. فإذا كانت المنظمة المتعلمة تركز إهتماماتها على البيئة العملية التعليمية، والإستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير. فإن التعلم التنظيمي يركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة. وهذا يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر المنظمة المتعلمة.³

في حين يرى آخرون بأن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة إرتباط السبب والنتيجة إذ إنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.

وهناك من الباحثين من يرى أن الإختلاف بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ليس جوهريا، إذ يمس فقط جوانب لغوية وهو ما يفسر تلازمهما معا وهذا ما تبينه أغلب الكتابات، التي قد تستعمل أحدهما في إشارة إلى الآخر.

¹ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

² Olivier serrt, **Building a Learning Organization, Knowledge Solutions**, www.adb.org/documents/.../Building-a-Learning-Organization.pdf. Consulté le 17/02/2011 à 18:25 .

³ ليث علي الحكيم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

وعموماً فأياً كان الفرق بينهما، فإنهما يلتقيان حول النقاط الأساسية في التعلم، وهي تأكيد أهمية وحيوية التعلم. لأن الواقع اليوم يتحدث عن الموظفين حاملي المعرفة كشركاء في العملية الإدارية التي سوف تأخذ صفة غير التي كانت عليها، بحيث تقوم على معرفة قيم الموظفين، أهدافهم وتطلعاتهم وخبراتهم بما يضمن توحيد أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة.

ب- خصائص التعلم التنظيمي: يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص، من أهمها ما يلي¹:

- إن التعلم التنظيمي عملية مستمرة، ولذا يجب على الموظفين أن ينظروا إليه كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، وليس إضافة إلى واجباتهم؛
- يستلزم التعلم التنظيمي وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛
- تعتبر الخبرة أفضل معلم، وبذلك فإن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- يمر التعلم التنظيمي عبر عدة مراحل إنطلاقاً من إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة، وذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛
- بالرغم أن التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة إلا أنه لن يحقق النتائج المرجوة منه دون وجود مساندة والتزام من قيادة المنظمة، كما يجب أن يكون سلوك القادة نموذجاً يقتدي به الموظفون بما يعزز عملية التعلم.

وتتصف المنظمات المتعلمة من وجهة نظر ماركواردت Marquardt بجملة من الخصائص، والتي يمكن إيجازها

في النقاط التالية²:

- توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها؛
- التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن؛
- العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة وسهولة على نقلها؛
- الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة؛
- العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه؛
- التركيز على إستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.

¹ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص: 76، 77.

² ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

ج- أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات الحكومية: إن أهم عائق أمام تبني المنظمات الحكومية لمنهج التعلم التنظيمي يكمن في طبيعة الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة. لكن التطورات الحاصلة في العالم تفرض على المنظمات التعلم والبدائية تكون بإعادة تحديث تقنيات الإتصال والإعلام الآلي وشبكات المعلوماتية بأنواعها، لتكوين إدارات نوعية قادرة على مسايرة ما يعرف بمجتمع المعرفة، وتتضح أهمية التعلم التنظيمي، من حيث أن تبنيه من طرف المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي¹:

- التعلم يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير بما فيها تغيير إفتراضاتها وأسس عملها؛
- ينظر إلى التعلم التنظيمي كبديل للأساليب التقليدية في الإدارة، من خلال إكتساب المعلومات بجميع أشكالها، مع الفهم والدراية بالتقنيات والممارسات التنظيمية؛
- بناء وتنمية القدرات والمهارات الفردية والجماعية، ومن ثم تحسين مستمر في الأنشطة الخدمية؛
- إن التوجهات الإيجابية للمنظمات نحو التعلم يعود عليها بالفائدة خاصة ما تعلق بنوعية العمالة التي تعتمد عليها في تقديم الخدمات، وهذا عبر دورات التكوين التي تسطرها لتحسين قدرات موظفيها وإكسابهم مهارات، كذلك منح موظفيها فرص تعليمية في المعاهد والجامعات أو بإستخدام الخريجين لتلبية إحتياجاتها.

- د- أسس نجاح المنظمة المتعلمة: يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها²:
- الأفكار الجديدة: تحتاج المنظمات المتعلمة إلى مبدعين وموهوبين (فريق المعرفة) قادرين على إلتقاط المعرفة الضمنية وإكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى وتقديمها في شكل أفكار جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والإستفادة منها في الإرتقاء بالمنظمة.
 - القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة دور رعاية عملية التعلم من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على التعلم والتكيف وتقديم العون لهم وتوفير المناخ المساعد لنجاح العملية.
 - القدرة على التكيف: يجب أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية، بداية بالتكيف مع تقدم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها، وإنتهاءاً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.
 - الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فهي تحمل البيانات والمعلومات والمعارف والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها. وهو ما يتطلب ضرورة تنظيم هذه الذاكرة بشكل

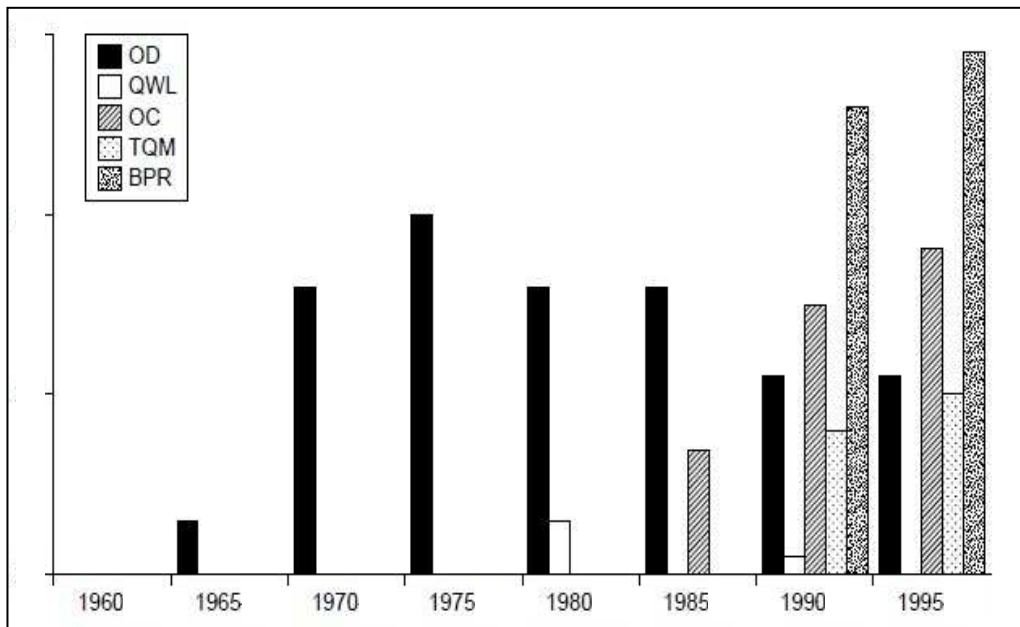
¹ Olivier Meier et al, op cit, p : 220.

² نجمة عباس، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12- 19 ماي 2011، ص: 11.

يمكن من إسترجاع محتوياتها والإستفادة منها بسهولة وسرعة، فالأفكار الخلاقة تستند إلى تراكم معرفي وخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادية للمنظمة.

إذا فالتعلم التنظيمي هو متابعة كل ما هو جديد على ساحة الفكر الإداري والممارسات الإدارية، خاصة مع المستجدات التي برزت على الساحة العالمية في مجال التكنولوجيا بشكل لافت يدعو إلى ضرورة مسايرتها لإعداد الإطارات البشرية علميا وعمليا للإسهام في التنمية عبر بوابة الخدمة العمومية.

إن ما تم إستعراضه في هذا المطلب يمثل أهم مداخل التغيير التنظيمي، والتي كان ظهورها على فترات متباعدة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (03): التطور التاريخي لأهم مداخل التغيير التنظيمي في الفترة 1960 - 1995

Source: Jean Helms Mills, op cit, p: 79.

Organizational Development (OD) : التطوير التنظيمي؛

Quality of Work Life (QWL) : جودة حياة العمل؛

Organizational Culture (OC) : الثقافة التنظيمية؛

Total Quality Management (TQM) : إدارة الجودة الشاملة؛

Business Process Re-engineering (BPR) : إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والإستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي ولما لا تدعيمه، وتعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي إنطلاقاً من مقولة: "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" وهذا تبعاً للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي¹:

1- الإستراتيجية العقلانية التجريبية

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهد ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2- إستراتيجية التثقيف الموجهة

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الإتصال والتواصل بين أطراف المنظمة ككل.

3- إستراتيجية القوة القسرية

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي

تعتمد المنظمة إلى خلق الإعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي

¹ صالح بن سليمان الغانز، مرجع سبق ذكره، ص: 40، 41.

ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل.¹

5- إستراتيجية التحليل الميداني

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.²

وفي ظل تعدد الإستراتيجيات المتاحة أمام القائمين على التغيير، يتوجب عليهم اعتماد معايير دقيقة يتحدد على ضوءها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لطبيعة الموقف، مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة والتكاليف المتوقعة، درجة الحاجة إلى التغيير، مهارات وسيط التغيير، مواطن القوة والضعف للبيئة الداخلية وبالمقابل فرص وتهديدات البيئة الخارجية.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق برامج التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفن Kurt Leven من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في إتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في إتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في إتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة. ويمر نموذج ليفن عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، تتمثل هذه المراحل في³:

1- مرحلة إذابة الجليد

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه. وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية⁴:

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

² المرجع السابق، ص: 88.

³ Gérard Roth et Michal Kurtyka, Profession Dirigeant de la Conception du Changement à l'Action, Dunod, Paris, 2007, p : 245.

⁴ صالح بن فالج عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 56، 57.

- أ- **الإعتراف بالحاجة للتغيير:** من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- ب- **تقليص مقاومة التغيير:** من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل، المجهول، المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والإرتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومته عليها أن تقوم بتقليصها. وسيتم التطرق لاحقا إلى أهم الطرق التي يمكن من خلالها تقليص هذه المقاومة.

2- مرحلة إحداث التغيير

إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومترابط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفاديا للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير. ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة فيما يلي¹:

- أ- **إختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير:** مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى، وقد يتم إختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.
- ب- **التشخيص السليم:** ويقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.
- ج- **تحديد أهداف عملية التغيير:** إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح.
- د- **تحديد مجالات وأولويات التغيير:** بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، بشرية، تكنولوجية... الخ، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها.
- هـ- **إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:** فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع وإلتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

¹ صالح بن سليمان الغانز، مرجع سبق ذكره، ص: 44-46.

و- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

ن- إختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن إختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي هو من بين أهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير ثري والظروف مهيئة، لكن سوء التوقيت من شأنه أن يفشل العملية، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... الخ.

ي- التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير، يتم الانتقال من مرحلة الإعداد إلى التطبيق، عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال، وخطوات تنفيذية فعلية. ويؤكد هذه المرحلة عملية تكوين الموظفين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة، من ممارسات سلوكية، نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها الموظفون في عملهم.

ويعتقد كيرت ليفن Kurt Leven أن التغيير بصورة سريعة ومفاجئة يؤدي إلى الفشل نتيجة ردود الفعل المعاكسة ومقاومة الأفراد، والسبب يعود إلى الجهل وعدم معرفة إستراتيجيات التغيير الفعال والإستعجال في تحقيقه¹. ولهذا يجب التركيز في هذه المرحلة على ضرورة توفير المعلومات مع إتاحة الفرصة للموظفين لتعلم أفكار ومهارات عمل جديدة للمساهمة في تغيير مهاراتهم سلوكياتهم وتطويرها.

3- مرحلة إعادة التجميد

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الإلتزام الداخلي* لدى الموظفين نحو الأنظمة والقواعد، الممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وإكتسابه في مرحلة التغيير، وهذا ما يسمى بالتجميد. ويتم ذلك من خلال²:

أ- تعزيز النتائج: إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدها، ولهذا يجب الإستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيوات، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

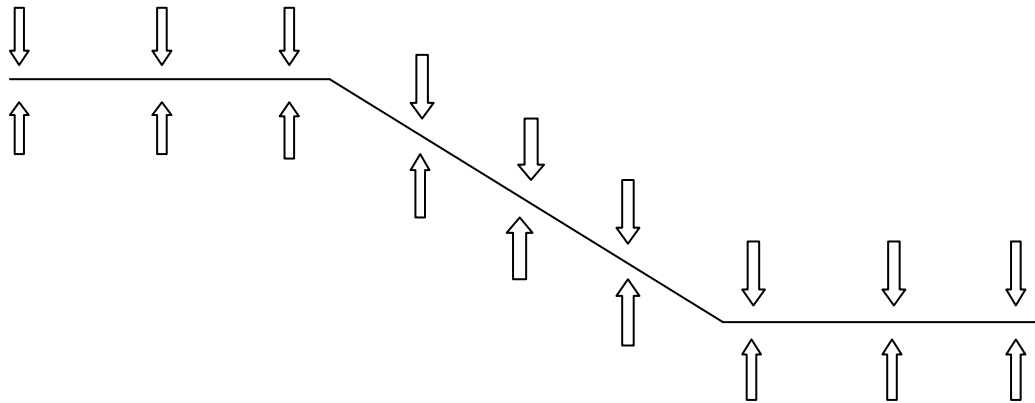
* الإلتزام الداخلي: يعني أن يصل الموظف إلى شعوره بالمسؤولية مع تلبية إحتياجات المنظمة ويعمل تحت تأثير قواه الخاصة وليس تحت تأثير قوى أخرى تحته على العمل.

² شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

ب- **تقييم النتائج:** وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

ج- **إجراء تعديلات بناءة:** عبر إنشاء أنظمة للإقتراحات وتشجيع المناقشات والإجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير. وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد إنتقلت نقلة حقيقية.

والشكل الموالي يمثل نموذج كيرت لوين Kurt Leven لمراحل التغيير التنظيمي:



مرحلة إذابة الجليد	مرحلة إحداث التغيير	مرحلة إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير	- تغيير السلوك	- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء التنظيمي	- إجراء تعديلات بناءة
	- تغيير التقنيات	



↓ القوى المعيقة للتغيير

↑ القوى الدافعة للتغيير

الشكل رقم (04): مراحل التغيير التنظيمي حسب كيرت لوين Kurt Leven

يبين الشكل ثلاثة مراحل أساسية للتغيير. المرحلة الأولى تمثل الوضع الحالي وفيه تكون القوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير متوازنة. المرحلة الثالثة هي الوضع المرغوب الذي تريده المنظمة والذي يفترض أن يكون أحسن من وضعها الحالي. بين المرحلتين توجد المرحلة الثانية وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الانتقال، والتي تختلف حسب طبيعة التغيير. فالتغيير التدريجي عادة ما يستغرق فترة زمنية طويلة نسبياً، في حين أن التغيير السريع قد تكون مدته الزمنية قصيرة جداً بشكل يجعل الأفراد يشعرون بحدته.

أما العامل الثاني المتحكم في طول أو قصر المرحلة الثانية فهو ثقل القوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير، لأنه كلما كانت المقاومة شديدة فإنه منتظر أن تطول هذه المرحلة. وتجدر الإشارة في هذا التحليل إلى أن المرحلة الثالثة تصبح مع مرور الوقت نقطة بداية لعملية تغيير أخرى، لأن التغيير التنظيمي عملية مستمرة. ويمكن إبداء بعض الملاحظات:

- إن التغييرات المتسارعة والمتلاحقة قد لا تتيح الفرصة للمنظمة للوصول إلى المرحلة الثالثة (إعادة الإستقرار) حيث تبرز إلى السطح حاجة أخرى إلى التغيير؛
- إن عملية التغيير قد تكون أكثر تعقيداً خاصة إذا تزامنت عدة تغيرات داخل المنظمة مما يصعب إدارتها، ومع أن المنظمات عادة ما تتفادى القيام بجملة تغييرات دفعة واحدة إلا أن الضغوط قد تفرض عليها ذلك.

إن لبرامج التغيير التنظيمي التي تم التطرق إليها سابقاً أهمية كبيرة ينبغي على فريق التغيير أن يدركها ويوليها إهتماماً بالغاً، لأن الإخلال ببعض من العمليات أو القصور في المتطلبات سيكون له تأثير سلبي على كفاءة مجهودات التغيير التنظيمي. فقد تكون برامج التغيير ثرية بما تحمله من تطلعات بالنسبة للمنظمة والموظفين على حد سواء لكن طريقة تقديمه قد تؤثر سلباً على هذه البرامج وهذا ما يعرف بإدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

في دراسة أجرتها شركة إي بي أم IBM عام 2008 تبين أن 61 % من المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت، وهو ما يطرح باب التساؤلات حول أسباب هذا الفشل، والذي قد يعود إلى عدم قدرة هذه المنظمات على إدارة التغيير بفعالية¹. وتعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات إنشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح.

¹ Elizabeth Raftery, op cit, p: 22.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق الإقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"¹.

كما يعرفها سميث Smith على أنها: " عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود"².

وبالتالي فإن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراستها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية. وإدارة التغيير تبحث دوماً عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية. وتستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:

1- الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير

يتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تفوت على نفسها فرصة الإستفادة من مزايا التغيير. هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والإستجابة أكثر منها على المبادرة³.

2- الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للإستفادة من التغيير عند حدوثه⁴. إن نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة والتي من أهمها توافر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على إحتتمالات التغيير. فالتغيرات التي تحدث في مجال

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

³ François Dupuy, **Sociologie du Changement " pourquoi et comment changer les Organisations ?"**, Dunod, Paris, 2004, p : 215.

⁴ Ken Blanchard et Terry Waghorn, **Anticiper le Changement," mission possible"**, Dunod, Paris, 1997, p: 31 ,32.

ونشاط المنظمة غالباً ما تَهز توازنها وتتطلب مدخلاً إدارياً يختلف عن المدخل التقليدي المؤلف، بحيث يكون قادراً على استخدام النظم والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي

- إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة الإلتزام بمضمونها والتقييد بتوجيهاتها من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير، ومن بين هذه المبادئ¹:
- ترتبط فاعلية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وإخراطهم في العملية؛
 - إذا كان تأييد الإدارة العليا أمر حتمي لضمان سهولة تطبيق التغيير فإن ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير؛
 - يجب الأخذ بعين الاعتبار، عند البدء في عملية التغيير، كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛
 - أن يقدم مجتمع التغيير الدعم المتواصل للنظام والذي يتكون من البيئة والعمليات، الثقافة، السلوكيات... الخ؛
 - تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين سواء من الداخل أو إذا إقتضى الأمر الإستعانة بالخبرة الأجنبية؛
 - ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم إجراء التعديلات التدريجية في أجزاء المنظمة المستقرة نوعاً ما؛
 - يزيد قبول الموظفين للتغيير إذا أتاحت لهم فرصة مناقشته وفهمه من خلال عملية الإتصال.

فهذه تعتبر أهم المبادئ والأسس التي تحكم إدارة التغيير التنظيمي، وهي ليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية، إنما هي نقاط هامة يسترشد بها القائمين على عملية التغيير التنظيمي، والذين يعود لهم سلطة تكييفها مع الموقف وطبيعة التغيير الذي هم بصدد القيام به.

المطلب الثالث: خطوات إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني

¹ حماد محمود الرقب، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للإنتقال من وضعية (أ) إلى وضعية أخرى (ب) في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الإنتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة. وتتم إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها¹:

1- مرحلة الإستعلام

في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

2- مرحلة الإستجابة ورد الفعل

تمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير. وتختلف مرحلة الإستجابة من منظمة لأخرى. فالمنظمة اليقظة، والتي تعمل بمبدأ المبادأة، تكون مهياًة لتحسين الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون إستجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

3- مرحلة التصميم

خلال هذه المرحلة، وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

4- مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الإلتزام بما ورد في الخطة، ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

5- مرحلة التأثير والتقييم

في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الإنحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.

¹ Abdelhak Lamiri, **"Management de l'Information" redressement et mise à niveau des Entreprises "**, Office des Publications Universitaires, Alger, 2003, p: 47,48.

وتتطلب إدارة التغيير قيادة مسؤولة على نشر وصياغة الرؤية الجديدة للمنظمة، والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، بالتكامل مع مجموعة من المتطلبات أو المفاتيح التي تساهم في إنجاح التغيير التي سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

المبحث الرابع: متطلبات نجاح التغيير التنظيمي

يشير المختصين في المجال، إلى أن متطلبات نجاح التغيير التنظيمي هي بمثابة مفاتيح التغيير، وهي تمثل عوامل نجاح أساسية للتغيير التنظيمي، وقد حددت بعشر مفاتيح هي¹:

- تحديد الرؤية؛
- الحركية وحشد الجهود؛
- التحفيز؛
- القيادة؛
- التحسيس؛
- المشاركة؛
- تسيير الجوانب الإنفعالية والعاطفية؛
- تسيير رهانات السلطة؛
- التكوين والتدريب؛
- تكثيف الإتصالات.

وسيتم التطرق بشيء من التفصيل لأربع عناصر هي الثقافة التنظيمية، القيادة، المورد البشري والهيكل التنظيمي، قصد معرفة مدى مساهمتها في نجاح التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي

أول إستعمال لمصطلح ثقافة المنظمة كان سنة 1980 من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية، بعدها جاء الباحثان كندي و ديال Kennedy & Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان " ثقافة المنظمة Corporate Culture " واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم².

¹ Benoit Grouard et Francis Meston, op cit, pp : 47-55.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص: 11.

1- تعريف الثقافة التنظيمية

إنبتق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وقد إستخدم هذا المفهوم كمظلة تشمل الكثير من المفاهيم كالقيم والأعراف والمعتقدات حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تطورت مع مرور الزمن، تعكس حقوق وواجبات كل فرد إتجاه الأفراد الآخرين داخل المنظمة " ¹.

كما تشير إلى: " مجموعة من الافتراضات والقيم والأعراف والمعتقدات التي تكمن وراء الإجراءات والهياكل وتوفير الإطار الذي يتم فيه إنشاء هذه العناصر " ².

وتمثل الثقافة التنظيمية ذاكرة ومنطق أعضاء المنظمة، وهي نظام من القيم المشتركة وهي نقطة مرجعية للتماسك، هذه المعتقدات والفلسفة الأساسية وروح المنظمة تلعب دورا أهم بكثير من التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية ³.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة من مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات ناتجة من خلال العلاقات الإجتماعية والتفاعل المستمر بينهم.

2- أنواع الثقافة التنظيمية

تمثل أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ- **الثقافة القوية:** تكون الثقافة التنظيمية قوية إذا كانت تحظى بالقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة بحيث يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، والتي أهم ما يميزها حسب ستيفن روبنز Stephen Robbins ما يلي ⁴:

- عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة؛

- العلاقات المتينة بين الأفراد داخل المنظمة؛

- تصميم تنظيمي يشجع ويحفز الموظفين على الإلتزام من خلال المشاركة، الإستقلالية والمبادأة.

¹ François Dupuy, op cit, p : 124.

² Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op cit, p:5.

³ Cheriet Mahieddine, **" Culture d'Entreprise en Algérie " l'expérience de SIDER"**, Office des Publications Universitaires, Alger ,2004,p :123,124.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 316، 317.

وتؤدي الثقافة القوية إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال ما تتيحه من ترابط إجتماعي بين أعضاء المنظمة مع نظام فعال للإتصال. ففي دراسة للأداء لثمانين شركة توصل الباحثان ديال وكندي Deal & Kennedy إلى أن الشركات الأكثر نجاحا كانت لديها ثقافات قوية.¹

ب- الثقافة الضعيفة: وهي ثقافة لا تحظى بالإجماع والقبول من غالبية أعضاء المنظمة، وهو ما يشكل عائقا في التفاهم والتوحد مع المنظمة وأهدافها، وتتميز بالخصائص التالية²:

- يحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة خاصة مع إنخفاض رضاهم الوظيفي؛
- سيادة القوانين واللوائح والوثائق المكتوبة؛
- شعور الفرد بالعزلة والإحباط حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة له وهو ما يعرف بـ " الغربة الإجتماعية " .

ج- الثقافة المثالية: إذا كانت الثقافة التنظيمية القوية توفر الثبات للمنظمة، فإنها بالمقابل قد تتف عائقا أمام التغيير. ويرى بعض الباحثين على غرار درويكر Drucker ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية للمنظمات الرغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفي الذي يقوم على التكيف مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذه بعض أهم خصائص الثقافة المثالية³:

- تزيد من ثبات السلوك، وتلهم الموظفين روح الإنجاز العالي من خلال القدرة على التنبؤ والإنضباط مع المزيد من روح الولاء والإنتماء؛
- ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله من خلال خلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة؛
- هي الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد والمرونة في إنجاز العمل فتشجعهم على تقديم أحسن الخدمات (الجودة والسرعة)؛
- تدافع عن حدود التنظيم، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى؛
- كما أن الثقافة المثالية تركز على المشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية؛
- ثقافة تنظيمية تركز على الإنفتاح والتعامل بجرأة مع تحديات التغيير.

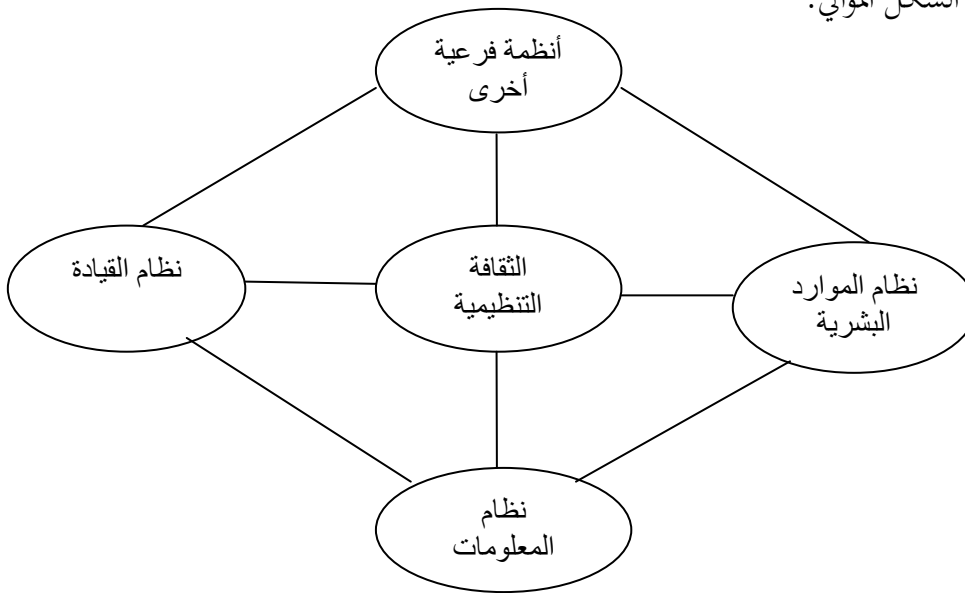
¹ بلكير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص: 37-39.

² إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 22، 23.

³ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 263، 264.

3- أهمية الثقافة التنظيمية

- أصبحت الثقافة التنظيمية تشكل مجالاً حيويًا متزايد الإهتمام في دراسة وتحليل أنشطة المنظمات وهذا راجع إلى دورها المؤثر داخل المنظمة، حيث تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:
- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات؛
 - تحقيق إنتماء الموظفين للمنظمة؛
 - تمكن المنظمة من التحكم التنظيمي بإتجاهات وسلوكيات الموظفين¹؛
 - توفر الثقافة التنظيمية القوية للموظفين المعايير السلوكية الواضحة للإسترشاد بها فهي بمثابة دليل لهم؛
 - أهم شيء في الثقافة التنظيمية أنها تدفع الموظفين إلى التفاني في عملهم مع شعورهم بالمسؤولية على أساس تقاسم القيم الإيجابية²؛
 - ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها؛
 - تحتل الثقافة التنظيمية مكانة هامة داخل المنظمة، بإعتبارها حصيلا تفاعل الأنظمة الفرعية مع بيئة المنظمة³.
- وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (05): مكانة الثقافة التنظيمية بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

Source : Gérard Roth et Michal Kurtyka, op cit, p : 39.

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة " المبادئ، الوظائف، الممارسة "، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2005، ص: 41، 42.

² Cheriet Mahieddine, op cit, p: 15.

³ Gérard Roth et Michal Kurtyka, op cit, p : 40,41.

4- التغيير الثقافي

مع مرور الوقت تحتاج الثقافة التنظيمية إلى بعض التغيير دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدروس يضيف عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة ويكسبها نضجاً هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والتأثير. كما أن بعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة أو تقادمت بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات السريعة لبيئة المنظمة، وهو ما قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، لذلك يجب تغيير ثقافة منظماتهم.

والتغيير الثقافي: "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات إلى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم جديدة تتماشى مع التحولات التي تشهدها المنظمة"¹. كما يعرف التغيير الثقافي على أنه: "إحداث تحسينات لجميع الافتراضات والأهداف والسلوكيات"².

وهناك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تغيير ثقافة المنظمة والتي من بينها³:

- تعديل رسالة المنظمة؛
- إعطاء نماذج وأمثلة من الواقع؛
- التكوين والتعليم المستمر؛
- التشجيع وتطبيق الثواب والعقاب؛
- تحديد نظم وأساليب العمل وإختيار وتعيين الموظفين؛
- بناء قيمة الجودة الشاملة.

وحسب جون John وآخرون فإن هذا التغيير يعتمد على مدى عمق وقوة الثقافة ودرجة إنتشارها، بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها. وإذا كانت المجموعة التي تشكل ثقافة التنظيم متجانسة أصلاً والتغيير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي⁴.

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² Marc Schabracq, **Changing Organizational Culture “ The Change Agent’s Guidebook**, University of Amsterdam, John Wiley & Sons ,London , Ltd, 2007, p: 3.

³ سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 202.

⁴ محمد الصيرفي، **هندسة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

ويؤكد الكثير من الكتاب على ضرورة وجود ثقافة قوية، رغم خطر مقاومة التغيير الذي تشكله هذه الثقافة، ولهذا ينادي أصحاب هذا الإتجاه بضرورة تشجيع ثقافة التعلم والتغيير من أجل تلبية التغييرات¹.

5- الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

إن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة عاملاً مساعداً للتغيير التنظيمي أو معيقاً له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء لإتجاهه. وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين. فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم إتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، وتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الموظفين. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعقد². وتمتد أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها لتشمل عنصر القيادة، حيث قد نجد ثقافة داعمة للقيادات الجديدة التي تشجع التغيير وتدعوا إليه، وفي المقابل هناك ثقافة تدافع عن القيادات التقليدية وتدفعها إلى المزيد من الجمود والتفوق.

المطلب الثاني: دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي

تكتسي القيادة مكانة هامة في عالم المنظمات نظراً لتأثيراتها وإنعكاساتها، حيث تؤدي دوراً حيوياً داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1- تعريف القيادة

لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة، حيث يقول ستوغديل Stogdill، الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة، أنه: "يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم"³.

وتعرف القيادة على أنها: "القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة، ويتولى القيادة شخص يدعى القائد الذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق

¹ Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op cit, p : 10

² محمد خور سليم و بلجاية عمر، دور الثقافة التنظيمية في الولاء لإتجاه التغيير، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011، ص: 17، 18.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 416.

أهدافها"¹. وهناك من يعرفها على أنها: "صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والتأثير فيهم"².

وتهدف قيادة المنظمة إلى تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين والإدارات المختلفة، والتنظيم العام. أي أن مهمة القائد هي تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والمصالح الجماعية³. وعليه فإن حقيقة القيادة هي عنصر التفاعل الديناميكي بين القائد ومرؤوسيه، لتحقيق مصلحة الفرد والجماعة.

2- مصادر قوة تأثير القيادة

يعتمد القادة في المنظمات على مصادر مختلفة للقيادة⁴:

- أ- السلطة الرسمية: سواء كان مصدرها القانون أو التفويض، فهي تكسب الرئيس قوة يؤثر بها في مرؤوسيه ويحصل منهم على الطاعة والإمتثال، كما يمكنه فرض عقوبات على من يخالفوه، ويجازي من يطيعوه.
- ب- الشخصية: حيث يستمد منها القائد قوة التأثير من خلال صفاته الحسنة، التي تكون محل إعجاب مرؤوسيه مثل: الأمانة، الثقة بالنفس، الرزانة... الخ.
- ج- المهارات: وهي قد تكون إما:
 - مهارة فنية وفكرية: من خلال إلمام القائد بمكونات العمل، مع قدرته على إيجاد الحلول للمشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة، الشيء الذي يخلق الثقة لدى مرؤوسيه ويشعرهم بالأمان.
 - مهارة إنسانية: وتشمل على حسن التعامل مع الآخرين، مع قدرة على كسب ثقتهم ومحبتهم ورفع روحهم المعنوية.

وتعد هذه المصادر متكاملة فيما بينها إذ لا يكفي مثلا وجود السلطة الرسمية في الرئيس حتى نقول أنه قائد، فقيادة المنظمة ليس بالأمر الهين، حيث لم يمنح لهذا المفهوم معناه الحقيقي⁵. لأنه أن تكون مديرا لا يعني أنك قائد، فهناك سمات يجب أن يتحلى بها القائد الناجح خاصة في مسار التغيير التنظيمي، هذا الأخير الذي إرتبط مفهومه

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 77.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة " التخطيط - التنظيم - الرقابة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 490.

³ Marc Schabracq, op cit, p :72 .

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 391، 392.

⁵ François Dupuy, op.cit, p : 142.

بمفهوم القيادة، إذ يعرف شوان Schwahn القائد بأنه: "الشخص الذي يجمع ويجسد كافة المهارات لتدعيم أسس التغيير الإيجابي البناء داخل المنظمة ويتحمل مسؤولية العمليات الأساسية التي تحقق التغيير المنظم"¹.

3- قيادة التغيير التنظيمي

إن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين، وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح. فقيادة التغيير مسؤولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة ما تعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأهم في معادلة التغيير. ولاشك أن الثقافة التنظيمية هي متغير مهم في تحديد الأسلوب الناجح للقيادة، كونها تؤثر على كيفية تجاوب أتباع القائد مع تعليماته وتوجيهاته، وهنا يبرز دور القائد كباعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد والمجموعات. ولكل نمط قيادة أساليبه في إدارة التغيير، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أساليب إدارة التغيير حسب أنماط القيادة

أنماط القيادة	أساليبها في إدارة التغيير
- بيروقراطي؛	- أسلوب روتيني؛
- كاريزمي؛	- أسلوب إعلامي؛
- متسلط؛	- أسلوب فرض الحلول من الأعلى؛
- ديمقراطي؛	- أسلوب المشاركة في التغيير؛
- متساهل.	- عدم الإهتمام واللامبالاة.

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية " محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21 " الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 86.

¹ محمد حسن محمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

يتضح من هذا الجدول أن نمط القيادة القائم على الديمقراطية يساعد على المشاركة في التغيير التنظيمي من خلال تشجيع الابتكار والمبادأة لدى الموظفين، وهو يشعرهم بمزيد من الالتزام بالتغييرات، حيث يتولى القائد تحديد الإتجاه، بينما يسمح للموظفين بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق.

وفي دراسة قام بها كل من بوارس وكولنز Porras & Collins لسلك القادة الذين حققوا نجاحات كبيرة وإنجازات هائلة، توصلوا إلى أن هؤلاء القادة يشتركون في خمسة سمات رئيسية¹:

أ- **تحدي العملية:** فالقائد على إستعداد دائم لتغيير الوضع القائم ومواجهة التحديات المستقبلية، من خلال بحثه المتواصل عن طرق جديدة يحسن بها أداء المنظمة، كما أن الإنصات للآخرين قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم، لأن الأفكار الجيدة قد تأتي من الطرف الآخر، مع قدرة على التوصل إلى المشاكل بفعل قريهم منها.

ب- **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتطلع القائد بنظرة تفاؤلية وإيجابية إلى المستقبل، ويطلب دوما من الموظفين العمل الجماعي وطرح الأفكار وضرورة التواصل معه لخدمة المصلحة العامة لأن تعزيز تآزر الفريق يحقق ميزة الكل أكبر من مجموع الأجزاء.

ج- **تمكين الموظفين من التصرف:** لا يمكن للقائد أن يحقق النجاحات وحده، فمن خلال الثقة المتبادلة يمنح القائد للموظفين الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي، كما يفوضهم بعض السلطات والصلاحيات لإتخاذ القرارات لتعويدهم على المسؤولية وتحمل المخاطرة وهو ما يعزز فيهم روح الحماس والالتزام.

د- **نمذجة الأقوال والأفعال:** بمعنى أن يكون القائد قدوة حسنة في قيمه وإتجاهاته وسلوكياته فضلا عن مهاراته في التعامل مع المشاكل.

هـ- **التشجيع:** يشجع القائد المرؤوسين على روح التحدي، كذلك الإعتراف بالإنجازات وهو ما يشكل لهم دفعا معنويا لبذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى لقادة التغيير موضحة في الجدول التالي:

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الإقتصادي، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص: 30، 31.

الجدول رقم (04): خصائص قادة التغيير التنظيمي

الخصائص	التفصيل
الشخصية	- لديهم الرؤية المستقبلية لما يريدون تحقيقه، مع إمكانية إيصالها وإقناع الآخرين بها.
	- تطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع نواياهم الداخلية، هذا الثبات على المبدأ يولد الثقة فيهم.
	- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة لتجنب المعانات من مفاجئات المستقبل وتعتبر المبادرة من أهم الخصائص اللازمة لقائد التغيير.
	- ضبط النفس، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وأن يسيطر على أعصابه وقت الخطر وهو ما يسمى بالإتزان العاطفي والإنفعالي.
	- لديهم الذكاء، مهارة الإبداع في التفكير، الطموح، المرونة، الرغبة في الإنجاز والطاقة العالية.
السلوكية	- حسن معالجة المشكلات الناجمة عن مجهودات التغيير والتأثير الفعال في الآخرين والقدرة على إقناعهم.
	- ينمون العلاقات بناء على الثقة المتبادلة، ويشجعون الآخرين على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة.
	- القدرة على التكيف والتطلع إلى مستويات أعلى من الإنجاز والتحسين المستمر في الأداء.
	- تفهم مشاعر الآخرين وتقديرها، والقدرة على الإستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في الإعتبار.
	- الإلمام أو الفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات.
الفكرية	- حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج، ومتابعة النتائج وعدم تجاهل مقاومة الموظفين.
	- مستشرفين لدواعي وتوقيت التغيير ومتوقعين لأبعاده ونتائجه ومخططين لكيفيات معالجتها.
	- يثقون في قدراتهم ويثق فيهم الآخرين، يمكن الإعتماد عليهم.
	- لديهم بعد نظر وحضور ذهني، فهم يستطيعون فهم المشاكل التي قد يصادفونها والمخاطر المصاحبة لها.
	- إدراكهم الجيد بأن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، ويعترفون بأن الإنصات للآخرين قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم.

المصدر: واعر وسيلة، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011، ص: 15.

هناك إعتراف واضح بدور القيادة في عملية التغيير التنظيمي، حيث يمكن للقائد إيجاد بيئة تكيف مع التغيير التنظيمي، بذلك فإن القيادة تعد عنصرا حاسما داخل المنظمة نظرا للتحديات التي تواجهها، خاصة فيما يتعلق بقدرة

القادة على إدارة التغيير بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل لضمان تحقيق النتائج المتوقعة¹. فالقيادة تلعب دورا بالغا في عملية توليد ونقل المعارف الجديدة والقائد هو المسؤول عن إستمرار المنظمة، حيث أن النجاح الذي تنشده المنظمة المعاصرة يرتبط بصفة مباشرة بمدى نجاحها في بناء وإعداد قادة يأخذون على عاتقهم مسؤولية التغيير، مع ما يتمتعون به من قوة ومهارة وقدرة على إلهام وتحفيز أعضاء المنظمة.

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي

إن أول من يتأثر ببرامج التغيير هو العنصر البشري، ولذا وجب على المنظمة أخذ إحتياجاتها إتجاه موقف الموظف خاصة ما تعلق منها بالمكاسب والإمميزات التي سيستفيد منها جراء هذا التغيير، أو بالمقابل الأضرار التي ستلحق به. حيث يبقى في حيرة وتساؤل دائمين قد يتحول إلى توتر وضغوط نفسية وهو ما يؤثر على أدائه الوظيفي.

1- سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعاته بأهمية التغيير وإستعداداه لدعم القائمين على هذه العملية، لأن جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير. ومن بين هذه الصفات نذكر ما يلي²:

- سيادة القيم الصالحة مثل الصدق والأمانة، الولاء والإلتزام والنزاهة؛
- إدراك أهمية الوقت وضرورة إستغلاله في أعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل أو تبكير في الإنصراف منه، ولا تعطيل مصالح المواطنين؛
- ضرورة أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر وإتجاهات الموظفين وإحترامها؛
- يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الإختيار بين المترشحين للتعيين أو الترقية؛
- رؤساء لديهم الإستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته؛
- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الإتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوار والمكافآت، مع إشراكهم في عملية التغيير، وهو ما يضمن إلتزامهم بالقرارات المتخذة.

¹ Olivier Meier et al, op cit, p : 93.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص: 479، 480.

2- متطلبات نجاح دور الموارد البشرية في التغيير

- إن السمات السابقة الذكر قد لا يكون لها الأثر المستهدف خاصة إذا كان المناخ التنظيمي غير ملائم لتحرير طاقات الموارد البشرية، ولهذا يتعين على المنظمات الحكومية إعادة النظر في العديد من الأمور لعل من أهمها¹:
- إعادة النظر في مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية وهيكلها لتحتل مكانة متميزة في التنظيم، مع إعادة النظر بمؤهلات ومواصفات من يعينون في إدارات الموارد البشرية ومن يتولون قيادتها لأن المهارات لا تكتسب بالتقادم إنما بالتعلم والتأهيل والتخصص؛
 - تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، ونشر ثقافة المعرفة وتوفير فرص تنمية المهارات؛
 - غرس الثقة في نفوس الموظفين والتسامح مع أخطائهم غير المقصودة؛
 - تمكين الموظفين من حرية التصرف وتقليل حجم التوجيهات الصارمة المقيدة للسلوك الوظيفي؛
 - تشجيع القيادات الشابة على الإحتكاك بالقيادات العليا للتعلم وإتاحة الفرصة لها للمشاركة في إتخاذ القرارات؛
 - إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تنظم شؤون الخدمة العمومية مع تقديم الكفاءة والفعالية على الأقدمية؛
 - الإستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الحكومية في البلدان المتقدمة وإجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المتميزة؛
 - العمل على تقليل الفوارق بين مراتب القطاعين العام والخاص حفاظا على الكفاءات والإطارات بين الأجهزة الحكومية وعدم تسربها؛
 - ربط البرامج التكوينية للمنظمات الحكومية مع الإحتياجات المستقبلية للمجتمع؛
 - تفعيل الأداء البشري وإستثمار طاقات الموظفين الفكرية والابداعية، وهو التحدي الجديد أمام المنظمات المعاصرة.
- يتضح ضرورة وضع الموظفين في قلب التغيير لأن العنصر البشري يقع في المقام الأول بوصفه عنصرا أساسيا لنجاح التغيير التنظيمي². وعدم فهم هذا العنصر أو عدم أخذه في الحسبان قد يؤدي إلى فشل محاولات التغيير، فهو القوة القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطور، لكن هذا يتطلب حسن تخطيطه وتنميته بالإستثمار في تكوينه وتعليمه، لأن تقدم المعرفة الإنسانية أدى إلى إنتقال القوة داخل المنظمات إلى موظفيها الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية.

¹ عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة للملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 22، 23.

² Olivier Meier et al, op cit, p : 213.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير التنظيمي

يحتل الهيكل التنظيمي مكانة هامة داخل المنظمة، لأن أداء هذه الأخيرة قد يكون جيدا كما قد يكون سيئا، حسب مدى ملائمة الهيكل التنظيمي ومساهمته في تحقيق أهدافها، والتغيير كأحد المناهج الحديثة في الإدارة يتوقف نجاحه على العديد من المتطلبات والذي قد يكون الهيكل التنظيمي أحدها مع ما يوفره من دعم.

1- تعريف الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة مهمة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، والتنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية، ووصف الوظائف وتحديد مسؤولياتها. ويعرف على أنه: "إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلالها تحدد السلطة وإنسيابها بين الوظائف، وتبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة"¹.

والهيكل التنظيمي يشمل مجموعة من الآليات لإنشاء الحدود الرسمية لتنسيق وتقسيم العمل، وأنشطة الرقابة والتوجيه بما يضمن التوافق مع أهداف المنظمة وبيئتها². وبالتالي فتصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم المهام بين الموظفين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.

2- أنواع الهياكل التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية³:

أ- **التنظيم الوظيفي**: من أقدم أشكال التنظيم تاريخيا، يعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في إنشاء الأقسام والمصالح إستنادا إلى وظائفها الأساسية في المنظمة مثل إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الخ... ويعاب على هذا التنظيم قلة المرونة وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، في حين أن ميزته قلة التكاليف لأن كل شيء مركزي.

ب- **التنظيم متعدد الأقسام**: وفيه يتم توزيع مهام المنظمة على أقسام متعددة بحيث تمنح لكل قسم إستقلاليته الخاصة، كأن يتم تجميع الموظفين المختصين بتقديم خدمة معينة في قسم واحد.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

² Olivier Meier et al, op cit, p : 96,97.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سبق ذكره، ص: 13-16.

ج- التنظيم المصفوفي: في هذا التنظيم يتم العمل حسب منظورين: الأول وظيفي والثاني تقسيمي. وبذلك فإن كل فرد يصبح له رئيسين مسؤولين.

والجدول الموالي يلخص أهم مزايا وسلبيات الهياكل التنظيمية المذكورة آنفا:

الجدول رقم (05): أهم مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي، متعدد الأقسام والمصفوفي

شكل الهيكل التنظيمي	المزايا	العيوب	طبيعة البيئة
الوظيفي	- له مزايا التخصص؛ - بسيط وتعريف واضح للمسؤوليات.	- درجة عالية من المركزية؛ - غير قادر على الرد بسرعة على التغييرات (ببطء إيقاع التغيير والتحديث).	مستقرة
متعدد الأقسام	- المهارات المتخصصة (الإستجابة والإبتكار)؛ - مرونة وقدرة إستجابة مرتفعة.	- لامركزية الأقسام؛ - إرتفاع حجم التكاليف الإدارية؛ - صعوبة التسيير.	متغيرة
المصفوفي	- يشجع على التعاون والمشاركة في صنع القرار؛ - المرونة والقدرة على الجمع بين عدة وجهات نظر؛ - يسمح بمواجهة التهديدات والمخاطر.	- غموض المسؤوليات وصراع الدور، الصعوبات التشغيلية، وغياب الحدود التنظيمية؛ - كثرة الاجتماعات؛ - بطء إتخاذ القرارات.	مضطربة

Source : Olivier Meier et al, op cit, p : 104.

إن الهيكل المتعدد الأقسام يوفر المرونة الكافية التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة المتغيرة، وهو هيكل مناسب أكثر للمنظمات التي تبحث عن التميز والإبداع، وفي المقابل فإن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى قدر من الرسمية

في التعامل وفي نفس الوقت فهي تحتاج إلى درجة من المرونة تسمح لها بالرد على المتغيرات البيئية. أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة والبيئة مستقرة فإن الهيكل الوظيفي هو المناسب.

كل ذلك يوحي أن إختيار الهيكل المناسب للمنظمة ليس بالأمر الهين، وذلك نظرا للتعارض الذي قد يحصل بين محددات الهيكل التنظيمي والمتمثلة في حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، إستراتيجيتها ودرجة إستقرار البيئة. فعلى سبيل المثال إن بيئة المنظمات الحكومية مستقرة إلى حد بعيد مقارنة بمنظمات العمال وهو ما قد يدفع بهذه المنظمات الحكومية إلى تبني الهيكل الوظيفي غير أن روح الإبداع والمبادأة التي تتطلع إليها هذه المنظمات من خلال التغيير التنظيمي يتطلب الهيكل المتعدد الأقسام. ولهذا فإن للهيكل التنظيمي الداعم للتغيير من الخصائص التي يجب على المنظمات إدراكها إذا ما أرادت القيام بالتغيير التنظيمي بنجاح.

3- خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر إشراكهم في إتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسومية والمركزية. وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي للتغيير التنظيمي من عدمه وهذه العناصر هي¹:

أ- **فرق العمل:** فالمنظمات لمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقد المنظمة تكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى إستخدام الفرق خاصة الفرق المدارة ذاتيا حيث تساهم هذه الفرق في التحرر من القواعد والإجراءات المتعبة.

ب- **الإتصالات:** تعمل الإتصالات السهلة على دعم الأنظمة الغير رسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تكون فيها الإتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات تخلق عزلة الوظائف والأفراد وتحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الإبتكار والتجديد.

ج- **تصميم العمل:** والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية. ومن بين أهم الأساليب المتبعة في تصميم الأعمال، نجد الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكبر في

¹ شوقي قبطان و صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي 2011، ص: 10، 11.

محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الإستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم إضافة إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة. ولتجاوز عيوب هذا الأسلوب تلجأ المنظمات إلى أسلوب خصائص العمل الذي يركز على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع الموظفين ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل.

د- نظم وإجراءات العمل: تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتنسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضمن نظم وإجراءات العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها وإستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبى على السلوك الإبداعي.

هـ- العلاقات الداخلية: هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات بعضها البعض، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

على هذا الأساس فإن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة مرنة تتغير مع التطورات، مع قيادة مناسبة لها من المهارات اللازمة ما يكفي لتحقيق التغيير وهيكلا داعم وسياسة للموارد البشرية مناسبة.

خلاصة الفصل

إن المفاهيم الإدارية كانت ولا تزال عرضة للتطور والتغيير، نتيجة لتطور العلوم وتزايد حاجة الإنسان إلى مزيد من المهارة والمعرفة الإدارية لمواجهة المشكلات الإدارية التي تتميز بالتعقيد والتشابك. ومن خلال دراسة الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي تكونت قاعدة فكرية حول مفهوم التغيير التنظيمي الذي يتضح أنه في حد ذاته يحتاج إلى إعادة نظر داخل المنظمة، حيث تعاضمت أسبابه وتعددت مداخله وإستراتيجياته، ومع تزايد ديناميكية البيئة وتعقدتها لم يعد ينفع معها إحداث تغييرات طفيفة نسبياً، بل أصبح المطلوب تغييرات على كل المستويات وتشمل كافة المجالات، لأن الحقيقة التي علمتها بعض المنظمات وجهلتها أخرى أو تجاهلتها هي أن المنظمات التي ستقدم أفكاراً جديدة ومبتكرة هي التي ستستمر في ظل التطور المعرفي، أما المنظمات التي ستواصل تحسين الوضع القائم لن تستمر، وهذا ما بينته المقاربات والمناهج الحديثة، وأثبتت فعاليتها وكفاءتها في عدة منظمات.

الفصل الثاني:

تحليل إتجاهات الموظفين في المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإتجاهات

المبحث الثاني: محددات وتغيير الإتجاهات

المبحث الثالث: إستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

لكل موظف اتجاهات عديدة ومتنوعة إزاء الأحداث والزملاء من حوله، اتجاهات نحو عمله، نحو رئيسه والمنظمة التي يعمل فيها، اتجاهات نحو سياسات التوظيف، الأجور والترقيات والتكوين وغيرها.

وتحظى دراسة الاتجاهات بإهتمام كبير من طرف الباحثين خاصة في ميدان علم النفس. ولقد تعدت الدراسات النظرية لتشمل المجالات الميدانية والتطبيقية، من خلال سعي المنظمات إلى دعم الاتجاهات الإيجابية للموظفين التي تتوافق مع أهدافها، في حين تعمل على إضعاف الاتجاهات السلبية المعيقة لها.

يشمل هذا الفصل، والذي يهدف إلى تحليل اتجاهات الموظفين داخل المنظمة، أربع مباحث، المبحث الأول يتعرض إلى مفاهيم أساسية حول الاتجاهات. المبحث الثاني يتناول محددات وتغيير الاتجاهات، أما إستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي فتكون من خلال المبحث الثالث، في حين يتناول المبحث الرابع مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتجاهات

تعد معرفة اتجاهات الموظفين ودراستها وتحليلها من مقومات نجاح المنظمات المعاصرة الباحثة عن الكفاءة والفاعلية، حيث تلعب الاتجاهات دورا بارزا في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، من أجل تعزيز السلوك المرغوب فيه.

المطلب الأول: تعريف الاتجاهات

أشار غوردون Gordon منذ أكثر من نصف قرن إلى أن الاتجاهات من أكثر المفاهيم السلوكية أهمية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع إذ يعرفها على أنها: "إستعداد مكتسب للإستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية وبشكل منسق نحو شيء معين"¹.

كما تعرف الاتجاهات على أنها: "أساليب منظمة في التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، أو تجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة"². أي أن ترابط هذه المكونات من تفكير وشعور وسلوك هو الذي يشكل الاتجاهات.

¹ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

² وليم لامبرت وولاس لامبرت، ترجمة سلوى الملا، علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، الطبعة الثانية، بيروت، 1994، ص: 113.

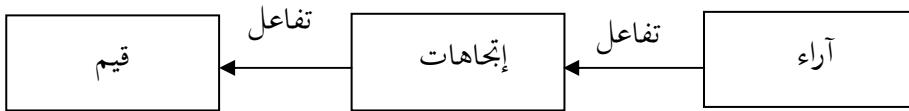
وهناك تعريف آخر يرى أن الاتجاهات تعبر عن: "مواقف فعلية أو جسدية إزاء ظاهرة معينة، حيث تعطي الاتجاهات معلومات عن حالة الغضب أو الاكتئاب أو الخوف أو أي سلوك قد يسلكه الفرد نحو شيء معين... الخ"¹. أي أن الاتجاهات تبين كيفية تعامل الموظف مع الظاهرة التي تصادفه.

في حين يعرف بوجاردس Bogardus الاتجاه على أنه: "ميل الفرد الذي يوجه سلوكه تجاه بعض عناصر البيئة أو بعيدا عنها متأثرا في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعا لقرينه من هذه المعايير أو بعده عنها"².

ويشير التعريف السابق إلى مستويين للتأهب هما:

- **التأهب المؤقت أو اللحظي:** وينتج من التفاعل اللحظي بين الفرد وعناصر البيئة التي يعيش فيها، مثل اتجاه الجائع نحو الطعام لحظة إحساسه بالجوع، وينتهي هذا التهيؤ المؤقت بمجرد إشباع هذه الحاجة.
- **التهيؤ ذا المدى الطويل:** ويتميز هذا الاتجاه بالثبات والاستقرار، الذي يتبع تطور الفرد في صراعه مع البيئة الاجتماعية والمادية.

وتداخل الاتجاهات مع العديد من المفاهيم ولعل أقرب هذه المفاهيم إلى مفهوم الاتجاهات هو مفهوم القيم، حيث أن كلاهما عبارة عن تصورات يكونها الأفراد بناء على تجاربهم وثقافتهم، فهناك من يحاول الربط بين المفهومين على أساس أن تفاعل الاتجاهات يؤدي إلى ظهور القيم³. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (06): تشكيل الاتجاهات والقيم

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

يتبين أن تفاعل الآراء التي تعبر عن حكم الفرد على مجموعة من الحقائق يقوي الاتجاهات ويدعمها، أما القيم التي تنشأ من تفاعل مجموعة من الاتجاهات فهي تتمتع بقدر أكبر من القوة والتأثير على الآراء وهي أكثر ثباتا من

¹ Marc Schabracq, op cit, p:59 .

² سهام إبراهيم كامل محمد، مفهوم الإتجاه، مركز دراسات وبحوث المعوقين، ص: 6، www.gulfkids.com/pdf/Eteghah_S.pdf ، تاريخ التصفح 2011/03/18 على الساعة 19:43.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

الإتجاهات، وهذا ما قد يفسر تعدد إتجاهات الفرد بشكل هائل يفوق عدد القيم. وإضافة إلى تعدد إتجاهات الفرد، فإن للإتجاهات مجموعة من الخصائص والتي أهمها ما يلي¹:

- تتفاوت الإتجاهات في وضوحها، فمنها ما هو واضح المعالم، ومنها ما هو غامض. ويغلب على محتوى الإتجاهات الذاتية أكثر من الموضوعية؛
- الإتجاهات يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، قوية أو ضعيفة؛
- تتصف الإتجاهات بالثبات النسبي، لكن من الممكن تعديلها وتغييرها تحت ظروف معينة؛
- تعتبر الإتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع؛
- الإتجاهات تتعدد وتختلف حسب المثيرات التي ترتبط بها؛
- الإتجاهات تحدد طريقة سلوك الفرد وتفسره؛
- الإتجاهات قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بها؛
- الإتجاهات توضح علاقة بين الفرد وموضوع الإتجاه.

بناء على ما سبق يمكن القول أن كل ما يقع في المحيط البيئي للفرد يمكن أن يكون موضوع إتجاه من إتجاهاته، وبالتالي فإن إتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي تعبر عن موقفهم الشخصي سلبيا كان أم إيجابيا نحو هذا التغيير، وما سيترتب عنه من إنفعالات وسلوكات.

المطلب الثاني: عناصر الإتجاهات

باعتبارها مفهوما مركبا فإن الإتجاهات تتضمن مفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عوامل مع بعضها في آن واحد، وقد حددها الباحثون في ثلاثة عناصر متداخلة، تتمثل أساسا في²:

1- المعرفة والمعلومات

ويتضمن هذا العنصر البعد الذهني للإتجاهات، أي المعتقدات التي تتواجد لدى الفرد عن عالمه وحياته، والتي تركز على ما هو كائن فعلا، وتنشأ المعتقدات عن طريق النقل أو التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة، حيث تنعكس هذه المعرفة والمعلومات على تصرفاته ومشاعره تجاه موضوع معين.

¹ سهام إبراهيم كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

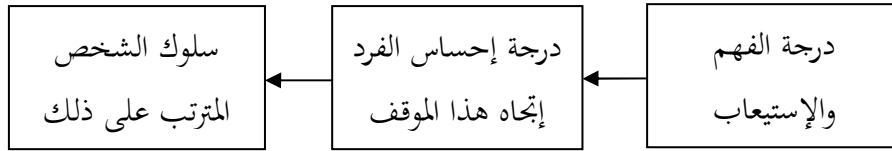
² حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص: 86، 87.

2- العواطف والوجدان

وهي شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموقف سواء كان شخص، خدمة أو منظمة... الخ، حيث يظهر الفرد مشاعره وأحاسيسه وإنفعالاته بناء على تراكم مشاهدات وقراءات وخبرات وتجارب سابقة. ولقد حظي هذا الجانب بإهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

3- السلوك

وهو يمثل الوجهة الخارجية للإتجاه، وفيه يعكس الفرد قيمه وإتجاهاته وتوقعاته إلى سلوكيات يمكن تقديرها وقياسها حيث يعد هذا العنصر بمثابة محصلة نهائية للعنصرين السابقين. فعندما يكون فرد رصيذا من الخبرة والمعرفة والمعلومات التي تساعد في تكوين العاطفة يقوم بالسلوك الذي يتناسب مع المكونات السابقة. ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (07): العناصر الأساسية للإتجاهات

المصدر: صلاح بن فالج عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

وردت هذه العناصر على شكل مراحل، حيث رتبت وفق تسلسل زمني بدايته فهم وإستيعاب الموقف من خلال الرصيد المعرفي الذي بحوزة الفرد، ليتحول إلى شعور وإحساس تجاه هذا الموقف وينتهي بسلوكيات معينة. مع الإشارة إلى أنه ليست كل الأحاسيس والمشاعر يتم ترجمتها إلى تصرفات وسلوكيات نتيجة قيود تمنع الفرد، وهي تمثل إتجاهات سرية أحد أنواع الإتجاهات.

المطلب الثالث: تصنيف الإتجاهات

تعددت تقسيمات الإتجاهات وأنواعها باختلاف الزاوية التي ينظر منها علماء النفس الإجتماعيين للإتجاهات والمعيار المستخدم في التصنيف، ولعل من أهم هذه الأنواع ما يلي¹:

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 189، 190.

1- الاتجاهات العامة والاتجاهات الخاصة

تصنف الاتجاهات حسب موضوعها إلى صنفين، اتجاهات عامة واتجاهات خاصة، فالأولى تتصف بالعمومية في أحكامها، تكون معممة نحو موضوعات متعددة وكثيرة. يلجأ الأفراد إلى هذا النوع من الاتجاهات نتيجة لعدم توفر معلومات كافية، لهذا يعاب عليه عدم دقته أو عدم صحته وتشويه للحقائق في إصدار الحكم حول موقف أو شخص معين، فقد يوجد مثلاً داخل جماعة فرد لا ينطبق عليه حكم الجماعة. أما الاتجاهات الخاصة فهي موجهة نحو موضوع محدد أو شخص معين، فالفرد يكون إتجاهاً محددًا حول جزء من المنبه الذي تعرض له دون بقية الأجزاء الأخرى.

2- الاتجاهات الجماعية والاتجاهات الفردية

حسب معيار الشمولية يمكن التمييز بين نوعين من الاتجاهات، اتجاهات جماعية وهي تكون على مستوى جميع الموظفين في المنظمة حول موقف معين كإعجابهم بشخصية معينة ويتميز هذا النوع من الاتجاهات بالقوة والإستمرارية. واتجاهات فردية وهي الاتجاهات التي تكون صادرة عن شخص واحد بخصوص قضية معينة.

3- الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية

تقسم الاتجاهات حسب معيار الهدف منها إلى نوعين، اتجاهات إيجابية واتجاهات سلبية، فالإتجاهات الإيجابية هي إتجاهات مستحبة من طرف الموظف والمنظمة لمساهمتها في إشباع حاجات جميع الأطراف، وبذلك تصدر أحكاماً بإعطاءها المبرر الشرعي نتيجة لجدواها وفائدتها. واتجاهات سلبية وهي الإتجاهات التي تنال الرفض من جميع أفراد المنظمة، ويتم الحكم عليها من خلال آثارها على السلوك التنظيمي.

4- الاتجاهات السرية والاتجاهات العلنية

من حيث ظهورها تقسم الإتجاهات إلى نوعين، إتجاهات سرية وإتجاهات علنية، فالإتجاهات السرية هي الإتجاهات التي لا يستطيع الفرد البوح بها أو التعبير عنها علانية أمام الآخرين إما خوفاً أو لأسباب أخرى كأن يجد إخراجاً في إظهارها، لذلك يحاول إخفاءها والإحتفاظ بها لنفسه. وإتجاهات علنية، وهي الإتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين.¹

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

5- الاتجاهات القوية والاتجاهات الضعيفة

أما حسب معيار الشدة فتقسم الاتجاهات إلى اتجاهات قوية، وهي الاتجاهات التي تكون مستندة إلى المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها. واتجاهات ضعيفة، وهي الاتجاهات التي تتمثل في الموقف الضعيف والمتهاون الذي يلجأ إليه الفرد حول موقف معين، ويتصف هذا النوع من الاتجاهات بسهولة تغييره.¹

المطلب الرابع: وظائف الاتجاهات

يذهب البعض إلى القول بأن مجموعة الاتجاهات التي تتكون لدى الموظف تعبر عن شخصيته، ولذلك فإنه على قدر توافق هذه الاتجاهات وإنسجامها تكون قوة الشخصية، وعلى قدر فهم الموظف للاتجاهات يكون فهمه لحقيقة شخصيته، حيث يؤكد جيف جي G. Gee في كتابه *The Winner's Attitude* أن الاتجاهات الإيجابية للموظف تقرر مدى نجاحه في حياته على المستويين المهني والشخصي. فهذا يدفعه إلى محاولة تحطيم المعوقات والإحباطات التي قد تصادفه. ويتبنى أمثال ميشيل نيلى Michel Nealy مقولة: "إنك إذا آمنت بقوة في أن شيئاً ما سوف يتغير فإنه بالفعل سيحدث ربما ليس غداً أو بعد غد ولكنه حتماً سيحدث هذا التغيير"². فإيمان الموظف بأفكاره وتبنيه لإتجاه معين نحو هذه الأفكار هو ما قد يدفعه ويوجه سلوكه نحو تحقيق ما يهدف إليه. وتؤدي الاتجاهات مجموعة من الوظائف المتعلقة بالمنظمة والموظف والتي منها:

1- إشباع الحاجات والرغبات

تساعد الاتجاهات الموظف على إشباع حاجاته ورغباته المتعددة والمتجددة، من خلال سعيه إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية وحاجات الإنتماء والتقدير. فالموظف الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو وظيفته يسلك سلوكاً يبحث من خلاله على تحقيق أهدافه الشخصية كالترقية والمكافآت.

وفي دراسة كلاسيكية قام بها نيوكومب Newcomb لمعرفة كيف تعمل الاتجاهات على إشباع الحاجات، حيث أجرى فحوصات متكررة على فترة أربع سنوات لإتجاهات وشخصيات الطالبات في كلية نسائية صغيرة بنيو إنجلاند New England. وكانت معظم الطالبات من أسر محافظة سياسياً وإجتماعياً، لكن أساتذة الكلية والطالبات في السنوات المتقدمة أوجدوا جواً متحرراً في الحرم الجامعي، وكانت غالبية الفتيات يعتنقن قيم مجتمع الكلية المتحررة، في حين بقيت

¹ المرجع السابق، ص: 94.

² سهام إبراهيم كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 1.

أقلية منهم دون تغيير، بل إن بعضهن كن يضاعفن من شدة محافظتهن. ليتبين بعد حلول السنة الرابعة أن اللواتي إحترن التحرر كان دافعهن هو الحصول على موافقة الطالبات وهيئة التدريس وإلشباع حاجتهن في الإستقلال عن والديهن. أما الفئة الأخرى المحافظة فقد إنعزلن عن ذلك المجتمع المتحرر لحماية أنفسهن من بيئة إجتماعية تهددن، أو للحفاظ على حب والديهن. وهكذا فإن حاجات إجتماعية مهمة أشبعت اللواتي إعتقن واللواتي لم يعتقن الإتجاهات الجديدة.¹

2- تنظيم المعرفة

تعمل الإتجاهات على تنشيط التفكير والمعرفة لدى الموظف من خلال بحثه عن المعارف والمعلومات وتنظيمها لكي تفيده في إتخاذ موقف ما سواء كان الموقف إيجابيا أم سلبيا، فهي تقلل من حالة عدم التأكد وحالة الإرتباك.

وتظهر مجموعة من الأدلة أن الإتجاهات تقوم بدور حاسم في التعلم، فخلال عملهما بالهند وجد كلا من ألبرت Albert وبرنيس لوت Bernice Lout أن البنغاليين، المعروف عنهم بالإحساس القوي بالإنتماء إلى الجماعة والفخر بها، يواجهون صعوبات شديدة للغاية في تعلم قائمة من الصفات الغير منسوبة إلى جماعتهم، وذلك بصورة أكثر عندما تكون الصفات موجهة لجماعة أخرى. في حين لم تكن هناك صعوبة تذكر أمام تعلم البنغاليين لقائمة من الصفات المنسوبة إلى جماعتهم.²

3- التعبير عن القيم

تعبّر القيم عن مجموعة من المبادئ والأفكار والأحكام المعيارية الظاهرة أو الضمنية التي تتصل بواقع الإنسان، ويعطيها الفرد أهمية كبرى وتقديرا كبيرا في حياته لأنها تولد لديه الإحساس بالخطأ والصواب. ويسعى الفرد جاهدا للإحتفاظ بالإتجاهات التي تتوافق وتنسجم مع قيمه وعاداته المنبثقة من البيئة الإجتماعية التي يعيش فيها. ولذلك فإذا ما عبر الفرد عن إتجاه معين فهو في الحقيقة يعبر عن المثل والقيم التي يرضى بها ويدافع عنها.³

4- الدفاع عن الذات

يواجه الموظف ضغوطا وصراعات أثناء أداء مهامه نتيجة لعوامل بيئية داخلية أو خارجية، الأمر الذي يخلق لديه حالات قلق وتوتر، ولمواجهة هذه التحديات يكون الموظف إتجاهه نحو موقف معين قصد تخفيف حدة التوتر

¹ ولیم لامبرت وولاس لامبرت، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

² المرجع السابق، ص: 126.

³ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

والقلق المتولد لديه وتدعيم مركزه. فدفاع الفرد عن المصالح العمالية أو النقابية إنما هو تعبير عن إتفاق مصالح النقابة مع مصالحه الشخصية.¹

وبالإضافة إلى الوظائف السابقة فإن الاتجاهات تساعد الموظف في التكيف مع البيئة التي يعيش فيها، فالموظف الذي يعمل داخل المنظمة سيكيف نفسه مع اتجاهات بقية الموظفين حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. هذه الأخيرة، قد تلجأ إلى اتجاهات الموظفين للتنبؤ بسلوكهم، حيث تتخذ الإدارة العليا في المنظمة قرارات بناء على طبيعة هذه الاتجاهات، حتى تضمن قبول الموظفين لذلك القرار وتتجنب المعارضة.²

المبحث الثاني: محددات وتغيير الاتجاهات

تتكون اتجاهات الموظفين من خلال تفاعل العديد من العوامل. وتحرص المنظمات على معرفة وقياس اتجاهات موظفيها نحو مختلف القضايا التنظيمية، فإذا كانت إيجابية تحافظ عليها وتدعمها أما إذا كانت سلبية فتعدلها أو تغيرها، غير أن الاتجاهات قد لا تتغير بنفس السهولة التي تتعلم أو تكتسب بها ومع ذلك يمكن تغييرها تحت ظروف معينة.

المطلب الأول: تكوين الاتجاهات

تدخل في تكوين وتشكيل اتجاهات الفرد مجموعة من المحددات والمثيرات، التي تصدر عن إتصاله بالبيئة وأنماط الثقافة والتراث الحضاري للأجيال السابقة والتنشئة الاجتماعية التي يمر بها، وغيرها من المؤثرات التي لا تعمل بصورة مستقلة لتكوين الاتجاهات بل أن تأثيرها يكون بصفة متداخلة، ولهذا تعتبر الاتجاهات مكتسبة أكثر منها فطرية أو موروثية، ويمكن شرح أهم المحددات التي تدخل في تكوين الاتجاهات على النحو التالي:³

1- المحددات الثقافية والاجتماعية

تلعب المحددات الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في تكوين اتجاهات الموظف، ذلك أن هذه الأخيرة تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي يرتبط بها. وأحيانا قد يشكل الموظفون داخل المنظمة اتجاهات متنوعة تتفاعل لتولد أفكارا مشتركة غير مكتوبة تميز التنظيم غير الرسمي وتشكل سلوكيات أعضائه لتكون إما سلبية لا تتوافق مع أهداف المنظمة، إيجابية أو محايدة.

¹ المرجع السابق، ص: 83.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 95، 96.

³ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي "دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية"، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2003، ص: 388 - 390.

2- الدوافع والحاجات

هي القوى التي تحرك الموظف وتحثه على العمل، وهي التي توجهه نحو الأهداف التي يتطلع إليها، كما أنها كثيرا ما تحدد مستوى إستفادته من المنبهات الثقافية والحضارية المحيطة به، فتعمل على تكوين وتشكيل اتجاهاته حيث ينحذب إلى العناصر التي تحقق له حاجاته ويرفض تلك التي تحول دون تحقيق رغباته.

3- أنماط الشخصية

تعتبر الشخصية عن مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة في الفرد والتي تحدد هويته، وهناك تمايز بين شخصيات الأفراد، لأنها تتشكل من خلال التفاعل الإجتماعي والتكيف مع البيئة، ونتيجة ذلك فالشخصية تعكس الفروق الفردية في الذكاء والاتجاهات... الخ. حيث تؤثر بعض صفات المزاج والشخصية في تكوين اتجاهات الفرد وتجعله أكثر ميولا لإتجاهات معينة دون الإتجاهات الأخرى.

4- المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها

إن للمعلومات دورا بارزا في تكوين اتجاهات الموظفين، لذلك تسعى المنظمات دوما إلى ضمان توصيل المعلومات إلى الموظفين لتتكون لديهم إتجاهات مرغوبة حيال موضوعات أو أمور معينة، لأن عكس ذلك قد يؤدي إلى إتجاهات سلبية. كما أن عدم توفير المنظمة للمعلومات يدفع الموظف إلى تقصي الحقائق من عدة مصادر وهو ما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية في إتجاهاته.

5- القيم

تعكس الإتجاهات قيم الموظف الشخصية، وغالبا ما يتم التعبير عنها في شكل سلوكيات معينة. وتشارك القيم والاتجاهات في كونهما تتشكلان من المصادر التي يكون منها الموظف ثقافته، ويمكن أن تتغيرا بنفس الكيفية التي تتغير بها المصادر. ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وهذا ما ينعكس على سلوكياتهم.¹

6- مواقف حياتية

تفرز المواقف التي يواجهها الموظف، في حياته، ويتفاعل معها خبرات وتجارب تسهم بشكل كبير وبصفة مستمرة في تكوين إتجاهاته، نظرا لتعدد وإستمرار هذه المواقف مدى الحياة.²

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

² المرجع السابق، ص: 128.

إن عملية تكوين الاتجاهات عملية معقدة ومتشابكة حيث تتداخل فيها عوامل كثيرة، وهي مختلفة من حيث تأثيرها حسب درجة وزنها وأهميتها بالنسبة للموظف، إلا أنها تصب كلها في هدف واحد ألا وهو خلق اتجاهات تتفق مع خبرات الموظف وإمكاناته، حاجاته وآماله، ماضيه، حاضره ومستقبله.

المطلب الثاني: قياس الاتجاهات

كل الأفراد يحملون بداخلهم اتجاهات معينة، لكن من غير الممكن معرفة أو قراءة ما في عقولهم، ومع ذلك يمكن إستنتاجها عن طريق القياس.

ويعرف القياس على أنه: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس"¹. بمعنى أن طريقة القياس هذه يجب أن تعكس العلاقات بين الأحداث أو الظواهر إنطلاقاً من الأرقام المتحصل عليها.

ولاشك أن الرغبة في فهم الاتجاهات والدور الذي تلعبه في السلوك التنظيمي كان حافزاً لقيام العديد من الباحثين بمحاولات لقياسها، حيث طوروا عدة طرق لقياس اتجاهات الموظفين، وبخاصة إتجاهي الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي². وحيث أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة، فلا بد من إستنتاجها إما عن طريق الملاحظة الدقيقة لسلوك الأفراد في مواقف إجتماعية أو من أنماط إجاباتهم على إستبيانات مصممة خصيصاً لتعكس طرق التفكير والشعور وردود الأفعال المحتملة، ولزيد من الفهم لهذه المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في معرفة إتجاهات موظفيها يتم التطرق لكل مصدر على حدى كما يلي³:

1- قنوات الإتصال الرسمية

قد تلجأ المنظمة إلى المشرفين والمسؤولين لمعرفة إتجاهات مرؤوسيهيم. غير أنه يعاب على هذا الأسلوب سوء تقدير مشاعر الموظفين خاصة أثناء تحرير هذه الإتجاهات وتقديمها بشكل مختصر إلى الإدارة العليا، الشيء الذي يؤدي إلى تشويه المعلومات وإنحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

¹ صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² Lise M. Saari and Timothy A. Judge, **Employee Attitudes and Job Satisfaction**, Global Workforce Research, IBM Corporation, Wily Periodicals Inc, 2004, p: 399. www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf. Consulté le 19/03/2011 à 21:10.

³ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 392-394.

2- الإشاعات

تعتبر الإشاعات مصدر من مصادر التعرف على اتجاهات الموظفين، وما يؤخذ على هذا المصدر تركيزه على الاتجاهات المتطرفة وإهمال الاتجاهات الأخرى التي قد تعبر عن غالبية الموظفين.

3- الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين

من مظاهر السلوك التي تكشف عن الاتجاهات المنتظمة في أداء العمل، أو العكس التباطؤ المتعمد أثناء العمل، إرتفاع معدل الغياب والإنصراف الباكر من العمل في نهاية اليوم... الخ. لكن أحيانا يكون السلوك مخالفا للإتجاهات، فمثلا الحضور المتأخر للموظفين إلى أماكن العمل لا يعني بالضرورة أن إتجاهاتهم نحو العمل سلبية وإنما هناك أسباب أخرى تحول دون حضورهم الباكر.

4- المقابلات

تعد المقابلات أحد أكثر الطرق شيوعا في محاولة التعرف على إتجاهات الموظفين من خلال الحديث معهم، رغم ذلك فإن لها بعض السلبيات، فقد يكون الشخص زائفا في حديثه بدرجة كبيرة ومحدثه محدود الخبرة في مجال التعرف على الإتجاهات، لذلك يجب توفر الخبرة في الشخص القائم على المقابلة مع الإبتعاد عن التحيز وضرورة الإعداد المسبق للمقابلة.

5- الإستبيان أو الإستقصاء

تعد من أفضل وأبجح وسائل قياس الإتجاهات نظرا لأنها تستخدم أسلوبا منهجيا ومفهوما. وقد يوجه الإستبيان إلى كل الأفراد المطلوب تحديد إتجاهاتهم أو إلى عينة محدودة منهم شرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ولقد ابتكر علماء النفس العديد من المقاييس التي تستخدم في قياس الإتجاهات قياسا كيميا، ومن أهم المقاييس التي تستخدم في قياس الإتجاهات نذكر ما يلي:

أ- مقياس بوجاردس **Bogardus للتوافق الإجتماعي**: إبتكره إيموري بوجاردس Emory Bogardus عام 1925،

ويتكون من سبع درجات تمثل إستجابات متدرجة من أقصى درجات القبول الإجتماعي إلى أقصى درجات الرفض، وهو يعبر عن مدى البعد الإجتماعي أو التوافق الإجتماعي بين الأفراد ويقاس مدى تسامحهم أو تعصبهم

أو تقبلهم أو نفورهم لجماعة معينة. لقد كان هذا المقياس مفيدا في البحث عن الاتجاهات على الرغم من أوجه قصوره، فهو لا يعطي مؤشرا لدرجة أو شدة النزعة لرد الفعل، كما لا يتيح الفرصة للحصول على معلومات عن أفكار ومشاعر المفحوصين. للإشارة فإن أول استعمال لهذا المقياس كان الهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين للشعوب والأمم الأخرى، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 1725 أمريكيا¹.

ب- مقياس ليكرت Likert: يستخدم للإشارة إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالشيء موضوع الاتجاهات. ويسمى هذا المقياس أحيانا بإسم المقياس التجميعي، حيث يستخدم مجموعة من العمليات الحسابية. ويتدرج مقياس ليكرت Likert إلى خمسة عبارات أو خيارات وهي أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق إطلاقا، ويتم التعبير عن هذه الإستجابات الخمس بالدرجات من 1 إلى 5 أو بالعكس، ويعد هذا المقياس من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الاتجاهات وذلك لسهولة استخدامه وتطبيقه².

ج- مقياس ثرستون Thurstone: يتكون من مجموعة عبارات تتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة مع إعطاء وزن لكل عبارة، والتي على أساسها توضع درجة أهمية كل عبارة في الإستبيان. ولهذا المقياس بعض العيوب منها أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، هذا بالإضافة إلى أن الدرجات الممنوحة للعبارات المختارة التي يشمل عليها المقياس تفتقر أثناء تصميمها إلى الموضوعية بسبب تأثرها بإتجاهات المحكمين أنفسهم، ورغم ذلك فإن لمقياس ثرستون Thurstone إيجابيات منها سهولة إدارته في التطبيق العملي. ومن أهم الشروط الواجب توافرها في الأسئلة الموضوعية لقياس الاتجاهات³:

- وضع الأسئلة في صيغة الحاضر؛
- أن يعبر كل سؤال عن فكرة واحدة فقط؛
- الإبتعاد عن الأمور التي يتم الإتفاق عليها من طرف الإتجاه المعارض والإتجاه المؤيد؛
- صياغة القضايا بحيث تدل الموافقة عليها أو عدم الموافقة على شيء يتصل بموضوع الإتجاه؛
- عدم إستخدام القضايا الغامضة أو عديمة المعنى؛
- أن تكون العبارات المستخدمة قصيرة وبسيطة وواضحة ومباشرة وسهلة القراءة والفهم؛

¹ وليم لامبرت وولاس لامبرت، ترجمة سلوى الملا، مرجع سبق ذكره، ص: 116 - 118.

² Dennis L.Clason and Thomas J.Dormody, **Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items**, Journal of Agricultural Education , New Mexico State University, Volume :35, N:4. P: 31.

www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113...type=pdf . Consulté le 18/05/2011 à 21:35.

³ صلاح بن فالج عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 38، 39.

- أن تتم صياغة القضايا بحيث يمكن قبولها أو رفضها من قبل الجيب عنها.

ومع صعوبة عملية قياس الاتجاهات بصورة دقيقة صادقة وموثوقة، يقترح البعض عدم اللجوء إلى توجيه الأسئلة المباشرة للفرد للإستفسار عن اتجاهاته، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وصریحة، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء رأيه فيها بصراحة، لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الاتجاهات عن طريق الإستنتاجات والإستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والإعتقادات التي يبيدها حيال موضوع أو موقف معين، إلا أن هذا المدخل قد يستغرق الكثير من الوقت.

المطلب الثالث: تغيير الاتجاهات

تعتبر عملية تغيير الاتجاهات حساسة، دقيقة ومعقدة لكونها ذات صلة بنفسية الموظف. وهي تهدف إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية المطلوبة التي تؤدي إلى أنماط سلوكية تتوافق مع بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) وإزالة الاتجاهات السلبية والمواقف غير المرغوب فيها¹. وتتضح أهمية تعديل وتغيير اتجاهات الموظفين أكثر في حالة تبني المنظمة قرار التغيير التنظيمي، حيث تظهر اتجاهات متباينة لدى الموظفين بين القبول والرفض والمقاومة لهذا التغيير، وهنا تعمل المنظمة على إحداث تقارب بين الاتجاهات بما يتوافق مع فلسفتها وأهدافها، وذلك من خلال منهجية محددة.

1- قابلية الاتجاهات للتغيير

يمكن تغيير الاتجاهات تحت ظروف معينة، إذ تتفاوت اتجاهات الأفراد من حيث قابليتها للتغيير والتعديل، وتتحكم في هذه الأخيرة مجموعة من العوامل الهامة منها²:

- طبيعة اتجاهات الموظفين، فمثلا إذا كانت متطرفة فإن خبراء التغيير يواجهون صعوبة في تغييرها بشكل أكبر مما لو كانت غير متطرفة؛
- طبيعة المعرفة والإنفعالات التي تستند إليها الاتجاهات، فإذا كانت الاتجاهات مبنية على عدد بسيط من الحقائق والمعارف فإن عملية التغيير ستكون سهلة أكثر مما لو كانت الاتجاهات مبنية على صور معرفية وثقافية معقدة؛
- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الموظفون، فكلما كانت هناك قوة لهذه الجماعات المرجعية فإن عملية التغيير ستكون صعبة؛

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

- درجة التناقض بين الاتجاهات التي نرغب في التحول إليها واتجاهات الموظف الحالية، حيث كلما كانت مرتفعة كلما صعبت عملية التغيير؛
- درجة مرونة الموظفين وقدرة إستيعابهم للمهارات وقدرتهم على مقاومة الضغوط، إضافة إلى شخصيتهم؛
- قدرات خبراء التغيير ومهاراتهم؛
- طبيعة العلاقات بين الاتجاهات ومصالح الموظفين، فكلما كانت العلاقة قوية وعميقة فإن هذا سيؤدي إلى صعوبة عملية التغيير والعكس صحيح.

كما يتحكم في قابلية الاتجاهات للتغيير عامل مهم وهو مدى التماسك والتجانس في مضمون المعلومات المقدمة لغرض تعديل الاتجاه مثل المكاسب الناتجة التي يحصل عليها الموظف من خلال هذا التغيير، فكلما كان لمصدر ومضمون المعلومات مصداقية كانت هناك إمكانية أكبر لتعديل أو تغيير الاتجاه¹.

وفي دراسة قام بها هيدر Heider لمعرفة تأثير درجة تجانس اتجاهات الفرد على قابليتها للتغيير، توصل إلى أنه كلما كان هناك عدم توازن بين مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد فإن ذلك سيدفع به إلى إحداث تغيير يصل به إلى حالة التوازن. وبالإضافة إلى ذلك بينت عدة دراسات أن للذكاء تأثير واضح على عملية تغيير اتجاهات الفرد، فكلما زاد ذكائه صعبت عملية التغيير أكثر.²

2- منهجية وأساليب تغيير الاتجاهات

ينهمك العديد من علماء النفس في إجراء البحوث لمعرفة أي الأساليب فعالية في تغيير الاتجاهات، وتشير النتائج حتى الآن إلى أنه ولضمان نجاح عملية تغيير أو تعديل الاتجاهات يجب أن تتم وفق منهجية سليمة تقوم على خطوات مدروسة وذلك من خلال:

- تحديد الاتجاهات التي ترغب المنظمة في تغييرها أو تعديلها؛
- تحديد الاتجاهات التي تأمل المنظمة في تكوينها؛
- تحديد الفجوة السلوكية* . وبعد ذلك تشرع المنظمة أو الخبير في تغيير الاتجاهات بإستعمال مجموعة من الأساليب والتي من أهمها³:

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي "مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 105.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، الطبعة الرابعة، عمان، 2010، ص: 146.

* الفجوة السلوكية: الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والاتجاهات التي نرغب في تكوينها.

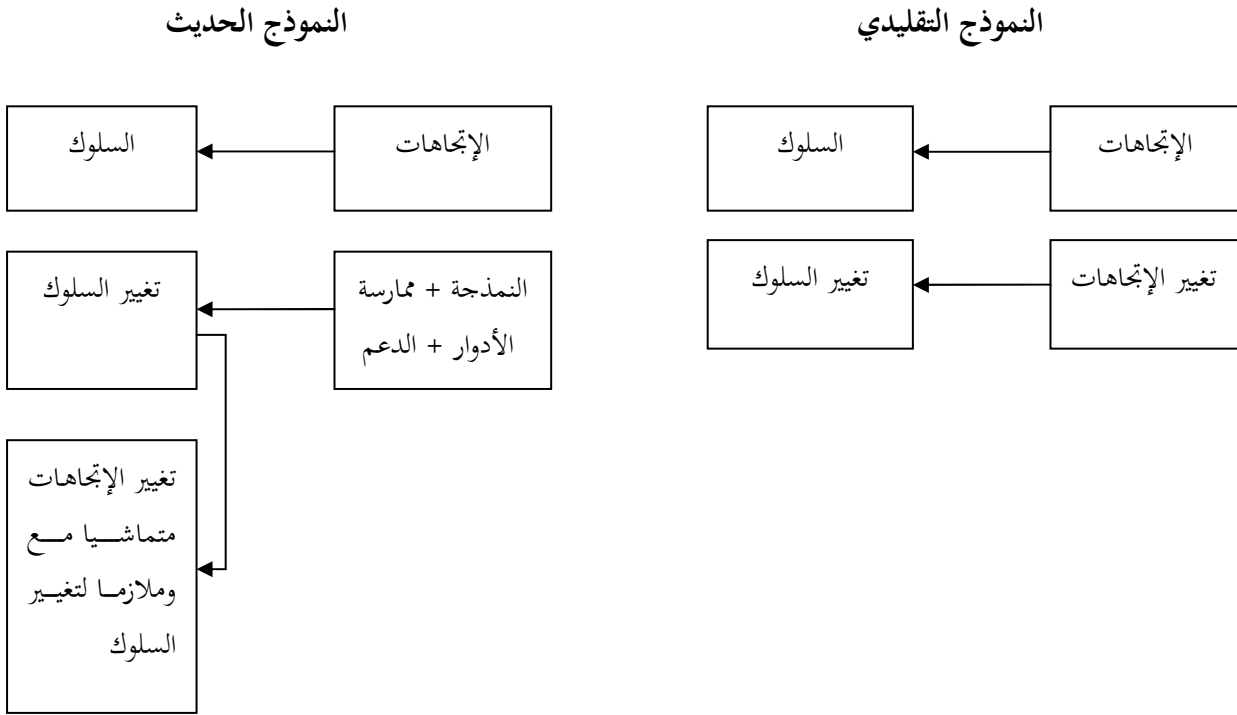
³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 99، 100.

- تخطيط وتنظيم البرامج التكوينية الهادفة إلى تغيير اتجاهات الموظفين حيال مواضيع معينة؛
 - تخطيط وتنظيم عمليات الإتصال سواء كانت هذه الإتصالات فردية أو جماعية، شفوية أو مكتوبة وغيرها من طرق الإتصال؛
 - صياغة إستراتيجية ترويجية مناسبة قائمة على منهج واضح للإتجاهات الحالية ولأهداف التغيير؛
 - القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص المعنيين بشكل مخطط بحيث تؤدي إلى إثارة قدرتهم الحسية؛
 - تصميم أسلوب مناسب لعرض المعلومات والأفكار اللازمة والمؤثرة، التي تساعد على تغيير إعتقادات الفرد وإتجاهاته نحو الموضوع، حيث تركز هذه المعلومات على دواعي وأهمية التغيير ونتائجه الإيجابية؛
- كذلك من بين الأساليب المقترحة لتغيير الإتجاهات إنتهاج أسلوب الإستمالة من خلال إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين في تحسين الأمور. نجد أيضا مبدأ إشباع الحاجة، حيث إذا أدرك الفرد أن تغيير إتجاهاته في مصلحته فسوف يشجعه هذا على التغيير.¹
- وعلى الرغم من كثافة الأبحاث التي تعرضت لمناهج تغيير الإتجاهات وتعلم الإتجاهات الجديدة، إلا أن محاولات عملية التغيير كانت نوعا ما محدودة وهذا نتيجة للإرتباط الشديد بين الإتجاهات والشخصية، وهذا ما توصل إليه بحث هوفلاند Hovland ورفاقه في جامعة بيل، حيث رسمت جماعة بيل الخطوط العامة لبعض الخصائص الشخصية التي تميز الشخص القابل للإقناع من الشخص غير القابل له. وقد وسع ماكغوير Mc Guire من هذا الخط في البحوث في دراساته عن الإستراتيجيات التي يكونها الأفراد أحيانا لإكساب أنفسهم المناعة ضد الإقناع عن طريق بناء المقاومة لمعتقدات الآخرين أو إتجاهاتهم بتقوية إلتزاماته بعقائده وإتجاهاته.²
- ويستكشف عدد من علماء النفس الإجماعيين في الوقت الراهن نزعة الأفراد للإحتفاظ بإتجاهاتهم متسقة منطقيا. وينبع هذا الإهتمام من أفكار فريتز هايدر Fritz Heider الذي كان مقتنعا بأن الناس يسعون إلى إيجاد علاقات متوازنة بين إتجاهاتهم وسلوكهم، وأنهم ينزعجون نفسيا إلى أن تتحقق حالة من التوازن.³ وهو ما يوضحه النموذج الحديث في الشكل الموالي عكس النموذج التقليدي الذي مفاده أن تغيير الإتجاهات يسبق تغيير السلوك.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 91، 92.

² وليم لامبرت وولاس لامبرت، مرجع سبق ذكره، ص: 143، 144.

³ المرجع السابق، ص: 145.



الشكل رقم (08): النموذج التقليدي والنموذج الحديث لتغيير الإتجاهات

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

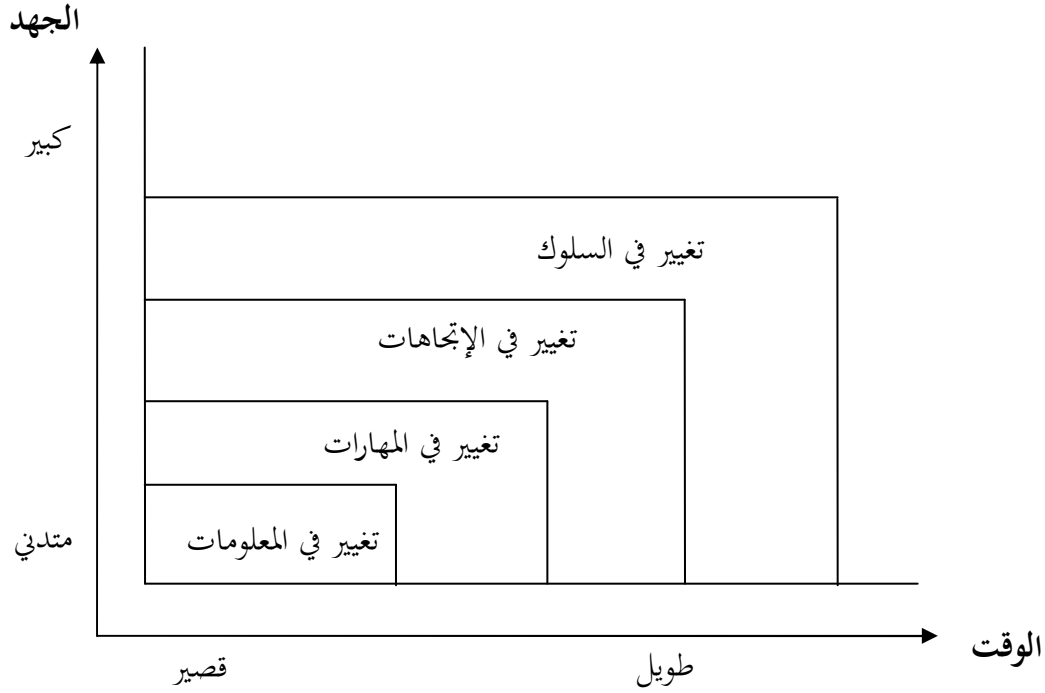
3- معوقات تغيير الإتجاهات

تواجه عملية تغيير إتجاهات الموظفين عدة صعوبات، فمع مرور الزمن ونتيجة للتكرار والخبرة المكتسبة من الحياة العملية تصبح الإتجاهات، التي تتولد لدى الأفراد، منتظمة وراسخة بشكل يصعب تغييرها. بالإضافة إلى صعوبة التعرف على هذه الإتجاهات ومعرفة مكوناتها والعوامل التي أدت إلى تكوينها.

وتعتبر عملية التغيير عملية بطيئة لأنها تتعامل مع مكونات وعناصر معرفية وإنفعالية غير ملموسة ولا يمكن تحديدها بصورة مباشرة¹. إلى جانب هذا فإن معرفة إتجاهات الفرد لا تصلح دائما للتنبؤ بسلوكه، فأحيانا يسلك سلوكات لا تتوافق مع معتقداته². كما أن الإعتقاد الذي يقوم عليه النموذج الحديث (المبين في الشكل السابق) يتلائم تغيير الإتجاهات مع تغيير السلوكات، يبدو بعيدا عن الواقع خاصة مع تفاوت الجهد المبذول والوقت المستغرق في كل عملية. فمثلا قد يعاني الموظف من متاعب في التوفيق بين سلوكه وبين المعرفة بأن السلوك الذي يقوم به سلبى. وهو ما يوضحه الشكل الموالي للباحثين هرسي وبلونشارد Hersey & Blanchard:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 133.



الشكل رقم (09): تغيير اتجاهات الفرد وعلاقته بالوقت والجهد

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

إن تغيير السلوكات والمواقف هو تغيير بالأشخاص وللأشخاص، ولذلك فإن هذه العملية تحيط بها العديد من الصعوبات حيث تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين، وهذا ما يوضحه الشكل السابق. والخطأ الذي قد يقع فيه المسؤولون في المنظمات أثناء إستهدافهم تغيير سلوكات الموظفين وإتجاهاتهم هو تركيزهم على المعرفة والمهارات ويهملون الجوانب الإنسانية، خاصة إذا كانوا يفتقدون إلى تكوين في العلوم الإنسانية، وهو ما قد يولد مقاومة من طرف الأفراد ويصعب من عملية تغيير الإتجاهات ومن ثم تغيير السلوكات.

4- الإتجاهات والتغيير التنظيمي

يمارس الموظف في المنظمة أحد الدورين مؤثر أو مستجيب، وكلاهما مرتبط بحاجاته التي يرى ضرورة تحقيقها من خلال وظيفته. وحينما يواجه بالتغيير التنظيمي فإنه غالباً ما يتخذ أحد الموقفين، إما تقبل التغيير، لأنه يرى فيه فرصة لتحقيق مزيد من الإشباع لحاجاته ورغباته والوصول إلى مزيد من التقدم والنجاح مع الإمتيازات والمكاسب الجديدة. أو مقاومته، لأنه يرى فيه تهديداً للأمنه وإستقراره أو التقليل من مكاسبه أو يشكل عائقاً أمام تقدمه ونجاحه. وسيكون هذين الإتجاهين محور إهتمام المبحثين التاليين، حيث خصص المبحث الثالث لإتجاه تقبل التغيير التنظيمي، في حين يتناول المبحث الرابع إتجاه مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: إستجابة الموظفين للتغيير التنظيمي

يواجه المنظمات عموماً والحكومية على وجه الخصوص تحدٍ آخر لإنجاح التغيير وهو مساهمته في غرس القيم الإيجابية لدى موظفيها من إثارة الدافعية وتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ومن ثم تحسين مستوى الأداء.

المطلب الأول: علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية

يعد النمو الإقتصادي في أي مجتمع محصلة لقوى أهمها الدافع إلى الإنجاز¹. فالدافعية تؤثر بشكل كبير في سلوك الأفراد، إذ من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. لذلك فإن أحد أهم تحديات المنظمات الحديثة هو معرفة وفهم وسائل إذكاء الدافعية لدى الموظفين، مع ما يمنحه للمنظمة من قدرة على تحقيق أهدافها.

1- تعريف الدافعية

حاول البعض من الباحثين مثل أتكنسون Atkinson التمييز بين مفهوم الدافع ومفهوم الدافعية على أساس أن الدافع هو عبارة عن إستعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين. أما في حالة دخول هذا الإستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية. غير أن الأغلبية تستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، إذ ليس هناك ما يبرر مسألة الفصل بينهما².

يعرف لوثنانز Luthans الدافعية بأنها: " العملية التي تبدأ بالحاجة البيولوجية والنفسية التي تحرك السلوك نحو تحقيق هدف أو حافز لدى الفرد"³. أي أن الحاجة التي تعبر عن حالة عدم التوازن البيولوجي أو النفسي هي المحرك للسلوك الإنساني بحثاً عن إشباع هذه الحاجة وتحقيق التوازن.

كما يعرف بايندر Pinder الدافعية بأنها: " مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تشير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله وإتجاهه وشدته ومدته"⁴. فالدافعية مفهوم غير واضح المعالم إذ تتحكم فيه مجموعة عوامل داخلية وخارجية وهو ما يحول دون إمكانية ملاحظتها بشكل مباشر، ويبقى السبيل لذلك هو الآثار المقترنة بسلوك الفرد.

¹ إبراهيم شوقي عبد الحميد، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، ص: 2. unpan1.un.org/intrados/groups/public/.../UNPAN011196.pdf . تاريخ النصف 2011/04/12 على الساعة 13:55.

² عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 67.

³ Adeyinka Tella, **Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State**, Library Philosophy and Practice, Nigeria, April 2007, p: 2. www.4shared.com . Consulté le 16/05/2011 à 20:10.

⁴ إبراهيم شوقي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

ولتحليلها، تقسم الدافعية إلى عنصرين هامين. ذلك أن مصطلح الدافعية يشير، أولاً، إلى العملية الداخلية التي تضطر الفرد إلى الفعل بالإضافة إلى تأثرها (الدافعية) بالبيئة الخارجية. ثم إن الدافعية، ثانياً، قد تنتهي بالوصول إلى هدف وهو ما يحدث شيئاً من الإشباع وتخفيض هذا الإلحاح الداخلي وبالتالي عودة التوازن.

وتتقاطع الدافعية مع الكثير من المفاهيم حيث تباينت التسميات التي أطلقها الباحثون على العوامل التي تدفع الإنسان إلى أنماط السلوك المختلفة فأطلقوا عليها عدة مصطلحات مثل الحاجة، الحافز، الباعث، الرغبة، الغريزة مع أن هناك إختلاف بينها، وهذا ما يبينه العرض التالي لمعاني هذه المفاهيم:

أ- **الحافز**: إذا كان كل من الحافز والدافعية يعبران عن حالة التوتر العامة نتيجة للشعور بالحاجة، فإن هناك ما

يميزهما عن بعضهما البعض، على أساس أنه إذا كانت الدافعية قوة تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة من الحاجات، فإن مفهوم الحافز يعبر عن مؤثر بيئي غرضه إثارة الدافعية وتحقيق الإستجابة لها.¹

ب- **الحاجة**: تشير الحاجة إلى شعور الفرد بالإفتقاد إلى شيء معين، وهي تعبر عن حالة من النقص أو اللاتوازن الجسمي والنفسي، وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعاً من التوتر والضغط الذي لا يزول إلا بإشباع هذه الحاجة. وبناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية.

ج- **الباعث**: حسب فيناك Vinacke فإن الباعث يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط الدافعية. ومثال ذلك الجوائز والمكافآت المالية والترقية، كما يعد النجاح والشهرة من بواعث الدافع للإنجاز.²

د- **الرغبة**: هي الميل نحو شخص أو شيء معين. ولا تنشأ الرغبة من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة، فإذا كانت الحاجة تستهدف تجنب الألم والتوتر فإن الرغبة تستهدف إلتماس اللذة.

هـ- **الغريزة**: يعرف ماك دوقال Mc Dougall الغريزة على أنها إستعداد فطري نفسي يحمل الفرد على الإنتباه إلى مثير معين يدركه إدراكاً حسياً ويشعر بإنفعال خاص عند إدراكه.³

إذن فالدافعية تشير إلى درجة حماس الفرد وإنغماسه في عمله والتي ترجع إلى مجموعة من العناصر والمحددات المثيرة لها، والتي كانت على مر السنين محور إهتمام الباحثين.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 367.

² عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 78، 79.

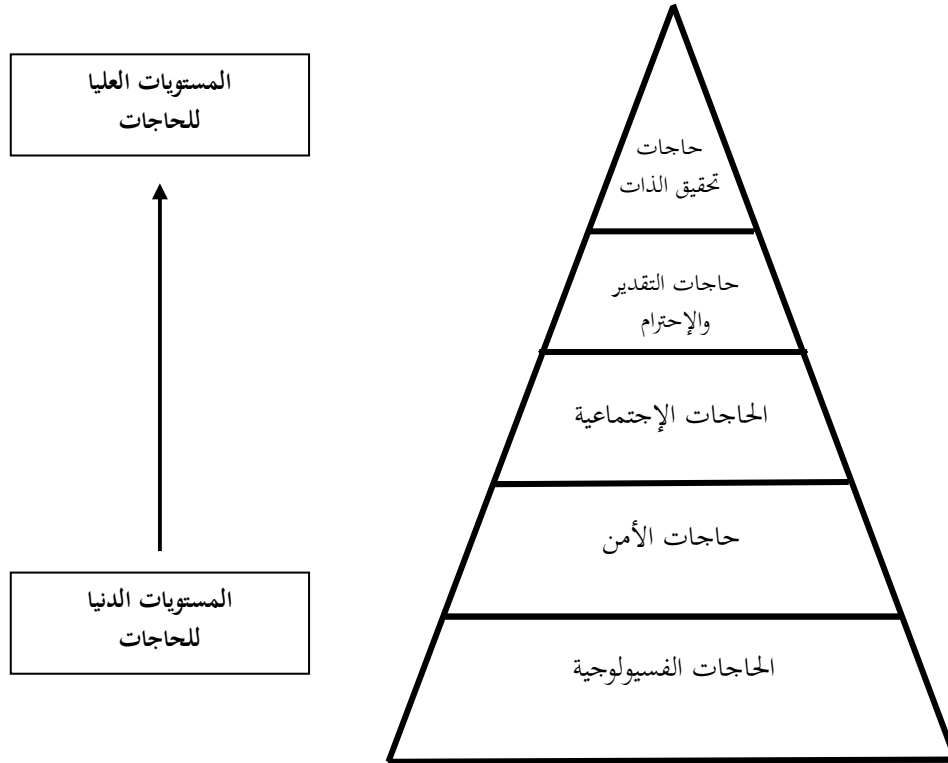
³ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006، ص: 167.

2- نظريات الدافعية

إن النظريات والبحوث التي قدمها الباحثون لتفسير مفهوم الدافعية والعوامل المحددة لها كثيرة ومتعددة، ويعرض هذا الجزء من البحث أهمها بإختصار على النحو التالي:

أ- **نظريات الحاجات:** إهتم الباحثون من خلالها بالدافعية مع التركيز على الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، وقد أطلق عليها نظريات الحاجات لأنها حصرت أهم الدوافع في الحاجات الأساسية للفرد. ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي¹:

- **نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow:** وردت هذه النظرية في كتابه " مقدمة في نظرية الدوافع " عام 1943. ويستند في نظريته إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل على تحريك ودفع سلوكه. هذه الحاجات تتدرج في هرم يعكس مدى أهمية ودرجة إلحاح هذه الحاجات. وهي مبنية في الشكل الموالي:



الشكل رقم (10): هرم ماسلو Maslow للحاجات

Source: Laurence Siegel and Irving M.Lane, **Personnel and Organizational Psychology**, Richard D.Irwin, Inc, USA, 1982, p: 246.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 378-382.

وتفترض هذه النظرية أنه تتم أولاً إشباع الحاجات الأدنى قبل توجيه السلوك نحو المستويات العليا للحاجات وعليه فإنه لا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة التي تسبقها. ولقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة إنتقادات، من بينها ما يلي¹:

- نظرية ماسلو Maslow لم تخضع إلى أي إختبار تجريبي للتأكد من إمكانية تطبيقها؛
- عدم وجود دليل مادي يؤكد ما ورد في هذه النظرية عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً؛
- إن كون الحاجات متداخلة مع بعضها البعض ومتراصة يجعل من الصعوبة بمكان فصل حاجة عن أخرى بفواصل كما حددها ماسلو Maslow، إذ من الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد؛
- عند عرض نظريته لم يأخذ ماسلو Maslow بعين الإعتبار وجود فروق فردية بين الأفراد، فقد تكون هناك حالات مثلاً يهتم فيها الأفراد بالشعور بالذات بدرجة أكثر من حاجاتهم للأمان. وأن حاجاتهم الإجتماعية تفوق في درجة الأهمية من شعورهم بالأمان، وهذا يرجع إلى إختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد والبيئة الخارجية التي ينتمون إليها.

مع أن هذه الإنتقادات تبدو بناءة إلا أنها لم تنقص من قيمة هذه النظرية التي تميزت ببساطة وسهولة إستيعابها من قبل الأفراد وتصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديد الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، حيث أن هناك علاقة قوية بين إشباع الحاجات والدافعية، وكما سبق ذكره فإن الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك.

- **نظرية العاملين لفردريك هارزبرغ Frédéric Herzberg**: قام هارزبرغ Herzberg في كتابه "الدافعية نحو العمل" بناءً على دراسة أجراها مع 203 من المهندسين والمحاسبين سنة 1957 بتطوير نظريته حول الدافعية والرضا الوظيفي والتي أطلق عليها نظرية العاملين، حيث توصل إلى مجموعتين من العوامل التي قد يقابلها الفرد في المنظمة والمتمثلة في²:

- **العوامل الوقائية**: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، ووظيفة هذه العوامل تتمثل في منع عدم الرضا، غير أن وجودها لا يؤدي إلى الرضا، وبمعنى آخر فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية. وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية:

- الأمان الوظيفي؛

¹ المرجع السابق، ص: 382.

² Laurence Siegel and Irving M. Lane, op cit, pp: 246-251.

- الراتب؛

- ظروف العمل؛

- نوعية الإشراف الفني؛

- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

- **العوامل الدافعة:** وتتعلق بالعمل مباشرة، تزود الفرد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، لكن غيابها لا يؤدي

إلى الشعور بعدم الرضا، وتتضمن العوامل التالية:

- المسؤولية؛

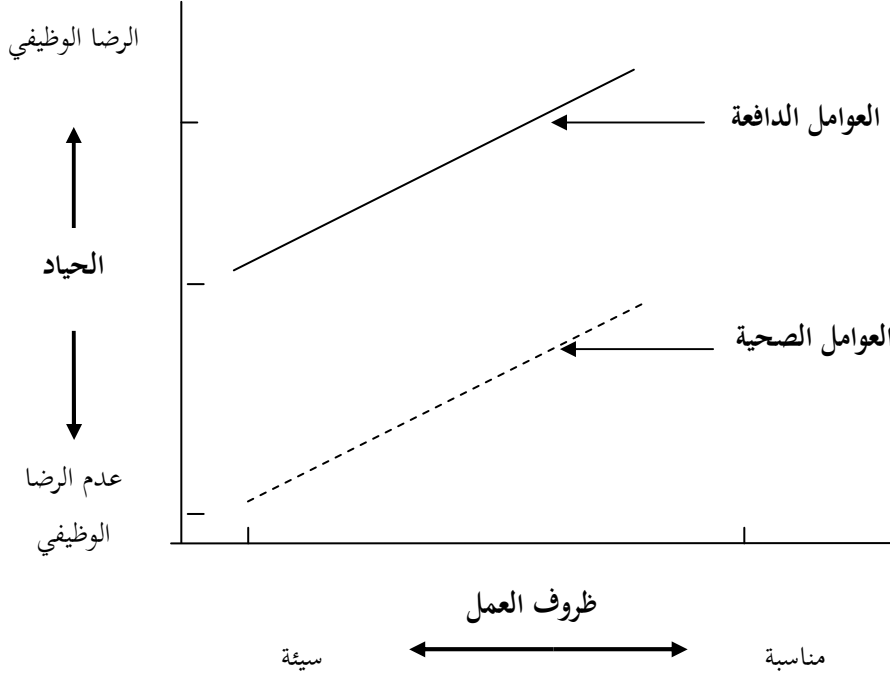
- التقدم في الوظيفة؛

- طبيعة العمل نفسه؛

- الإنجاز والتقدير؛

- النمو والتطور الذاتي.

ويمكن تمثيل هذه العوامل من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (11): العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب نظرية العاملين

Source: Laurence Siegel and Irving M.Lane, op cit, p: 251.

إن جوهر نظرية العاملين هو ضرورة إشباع المنظمات للعوامل الصحية لموظفيها إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، وبعد ذلك المستوى تنتقل إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة.

ولقد وجهت عدة إنتقادات لهذه النظرية، على أساس أن هذه الأخيرة إكتفت بسرد الحاجات بطريقة يفترض من خلالها بأن هذه الحاجات متساوية من حيث القيمة وبأنه بمعرفة الحاجة يمكن التنبؤ بالسلوك رغم إختلاف شخصية وطبيعة الأفراد والمحيط الذي يعيشون فيه¹.

• **نظرية ميكلياند Mc Clelland في الحاجات:** تم تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الإقتصادية. وحسب هذه النظرية التي وضعها ديفيد ميكلياند David Mc Clelland فإن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من الحاجات، وأن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف بإختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد. وتقوم هذه النظرية على إفتراض وجود ثلاث حاجات رئيسية تحكم سلوك الفرد وأداءه، وهذه الحاجات هي²:

- **الحاجة إلى الإنجاز:** ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون إعتبار إلى المردود المادي. وقد وجد ميكلياند Mc Clelland أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل والرغبة في المخاطرة، إذ يرون في الإلتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحدياً لمهاراتهم وقدراتهم. لذلك فإنهم يفضلون الأعمال الحرة بدل الإلتحاق بالوظائف الحكومية.

- **الحاجة إلى القوة:** تؤثر الحاجات الإجتماعية على غرار القوة، السيطرة والإشراف على سلوك الفرد، حيث تجعله يسلك مختلف الطرق التي توصله إلى هذه المكاسب. فالأفراد الذي لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وإمتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

- **الحاجة إلى الإنتماء:** تعبر هذه الحاجة على رغبة الأفراد في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، والتي يمكن إشباعها من خلال التواصل وإقامة علاقات إجتماعية مع الغير والإندماج معهم، لذا تجدهم دوماً يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل.

¹ لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 289-292.

ما يؤخذ على هذه النظرية هو تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز، لكن في المقابل أوضح كورمان Korman أن تصور ميكلياند Mc Clelland في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين¹:

- **السبب الأول:** أنه قدم أساسا نظريا يناقش ويفسر نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وإنخفاضها لدى البعض الآخر. حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأفراد.

- **السبب الثاني:** ويتمثل في استخدام ميكلياند Mc Clelland لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير إزدهار وهبوط النمو الإقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات. حيث إمتدت أعماله من دراسة المهام العملية التجريبية إلى البيئة الطبيعية ودراسة المشكلات الإجتماعية. وذلك من أجل تدعيم نظريته، من خلال دراسته للنمو الإقتصادي.

ب- **نظريات العمليات:** سميت كذلك لأنها تعتمد في تفسيرها للدافعية على العمليات المعرفية التي تحدث عندما يتخذ الفرد قرارا بإتباع سلوك معين. وتقوم هذه النظريات على عدة إفتراضات منها أن الإنسان كائن عاقل يفكر ويخطط قبل أن يقوم بأي سلوك ولا يكتفي بإشباع حاجاته الأساسية². ومن أمثلة هذه النظريات:

• **نظرية التوقع لفكتور فروم Victor Vroom:** تعد من أحدث نظريات الدافعية (1964) وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين. وهي تركز أساسا على المظاهر الخارجية للدافعية، حيث إهتم فروم Vroom بالقوة الموجهة نحو الفعل وأفترض أن أي فعل يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج، وأوضح أن القوى نحو الفعل تتحدد بواسطة عاملين هما³:

- **العامل الأول:** يرجع إلى قناعة الفرد وإعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة ويمكنه من تحقيق المنافع المرجوة.

- **العامل الثاني:** وهو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ما الذي يمكن أن يحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟. فالموظف مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى به إما بالحصول على مكافآت مادية أو ترقية... الخ. أما إذا تيقن أن النتيجة التي يرغب فيها لا تتحقق من خلال زيادته للمجهود فإن ذلك سيفقده الدافع للعمل أكثر.

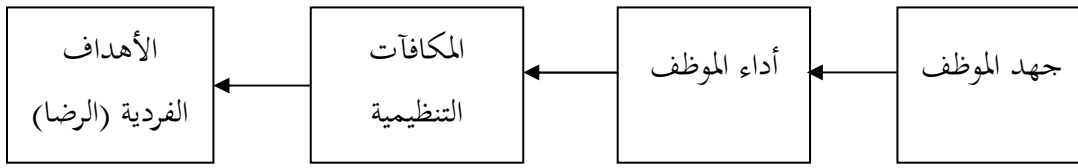
¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 109، 110.

² Laurence Siegel and Irving M. Lane, op cit, p: 253.

³ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 129، 130.

وبناء على نظرية فروم Vroom فإن سلوك الفرد تسبقه دائما عملية مفاضلة بين البدائل المتاحة لتحقيق المنافع. لذا فإنه سيواجه مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافا، وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة. مع الأخذ بعين الاعتبار الفوارق بين الأفراد، حيث أن تفضيلاتهم غير متماثلة تجاه المكافآت المعطاة. فقد يوجد داخل المنظمة موظف يتطلع إلى الترقية في حين أن زميله يتطلع إلى زيادة في الراتب، وعليه فإذا كان يدرك أن زيادة مجهوده يقابله زيادة في الراتب وليس الترقية فإن هذه المكافأة ليست لها قيمة بالنسبة له.

والشكل الموالي يمثل نموذج مبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم Victor Vroom:



الشكل رقم (12): نموذج مبسط لنظرية التوقع

المصدر: لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

من خلال الشكل السابق يتضح أن قوة الدافعية والتي يعبر عنها بجهد الموظف تعتمد بالدرجة الأولى على مدى إعتقاده بأنه يستطيع إنجاز ما يحاول عمله (الأداء). ثم في حالة ما إذا إستطاع ذلك هل سيحصل على مكافأة ملائمة (المكافآت التنظيمية) ؟، هذه الأخيرة التي تمكنه من إشباع حاجاته وبالتالي تحقيق أهدافه الفردية.

وما يؤخذ على نموذج فروم Vroom هو تركيزه على الدافعية الخارجية، وذلك على حساب الدافعية الداخلية، حيث إقترح البعض ضرورة أن يتضمن هذا النموذج على العمليات الداخلية لتحقيق التكامل.¹

• **نظرية العدالة لستسي آدمز Stacy Adams (1965):** تنص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي* الذي يتواجد فيه. وتكون العدالة قائمة عندما يتصور الموظف أن نسبة جهوده للمكافآت تعادل نسب الجهود والمكافآت المماثلة لغيره من الموظفين، وعليه فإن شعور الموظف بالتمايز عنهم سيجعله يعيش

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

* الإطار الاجتماعي: يقصد به في هذا السياق زملاء العمل، حيث يقارن الموظف معاملة الإدارة له في حياته المهنية مع تلك التي يتلقاها زملاؤه وهنا ضرورة أن تكون مقارنة الموظف نفسه بالذين هم بنفس المؤهلات المهنية والوظيفية.

حالة توتر تدفعه إلى تغيير سلبي في مستوى أداءه، لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها العدالة على النحو التالي¹:

$$\frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{جهودهم}} = \frac{\text{عوائد الموظف}}{\text{جهوده}}$$

وقد حدد آدمز Adams ستة بدائل لإستعادة الشعور بتوافر العدالة من خلال السلوك الذي يحتمل أن يسلكه الموظف لتحقيق المساواة، وهذه البدائل هي²:

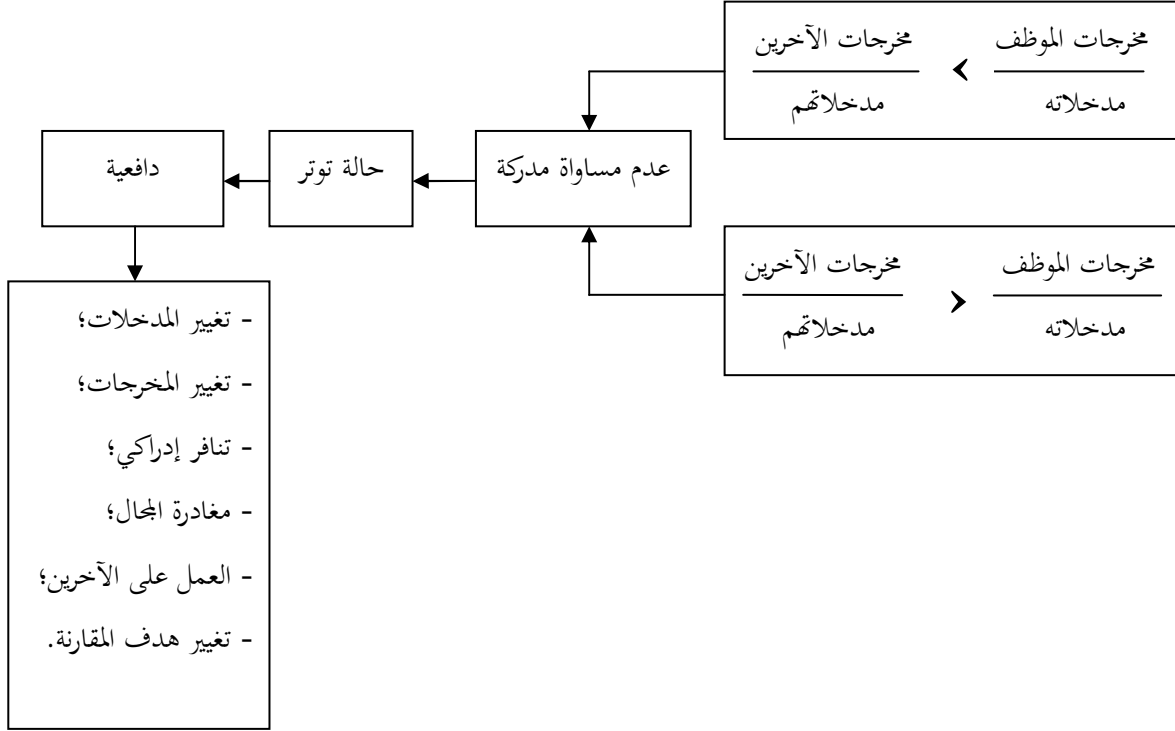
- التغيير في المدخلات: ويكون إما بالزيادة من خلال العمل أوقات إضافية دون أجر، أو بالنقصان من خلال تقليل كم أو نوع العمل أو الغياب عن أوقات العمل المحددة.
- التغيير في المخرجات: قد يلجأ الموظف إلى تغيير مخرجاته مثل الراتب، أو ظروف العمل أو مكانته الإجتماعية دون أن يغير من مدخلاته، مثلاً من خلال الإنتقال لعمل آخر مشابه لكن بظروف أفضل، أو راتب أحسن.
- تغيير الإتجاهات: بدل التغيير الفعلي في مدخلاتهم أو مخرجاتهم، قد يلجأ الأفراد إلى التشويش الإدراكي على مدخلاتهم ومخرجاتهم لتحقيق المساواة إدراكياً.
- الإنسحاب أو مغادرة المجال: قد يحاول الفرد إيجاد موقف أكثر توازناً في صالحه، مثلاً من خلال غيابه عن العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر يحقق العدالة أو الإستقالة وترك العمل.
- العمل على الآخرين: وفي هذا البديل يتوجه الفرد إلى الآخرين محاولاً عمل بعض التغييرات عليهم، من خلال مثلاً تخفيض مدخلاتهم لتتساوى مع مدخلاته أو قبول مخرجات أكثر، وقد يحاول الفرد إجبار الآخرين على مغادرة المجال أو قد يحاول التشويش إدراكياً على مدخلاتهم أو مخرجاتهم.
- تغيير هدف المقارنة: يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الشخص الذي تجري المقارنة معها أو معه. فمثلاً إذا كان هناك شخص آخر يتساوى مع الفرد في نسبة مخرجاته إلى مدخلاته يستلم الآن مخرجات أكثر دون

¹ Laurence Siegel and Irving M. Lane, op cit, p: 261, 262.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 394 - 397.

أن يقدم أية زيادة ملحوظة في إسهاماته، فقد يلجأ الفرد إلى إعتبار ذلك الشخص الآخر منتمياً إلى مستوى آخر في المنظمة لا تجري المقارنة معه.

ويمكن توضيح هذه البدائل في الشكل التالي:



الشكل رقم (13): مضمون نظرية العدالة

المصدر: يوسف حجي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 396.

إضافة إلى النظريات السابقة فقد ظهرت العديد من الاتجاهات المفسرة للدافعية والتي من أهمها ما يلي¹:

- أ- **المنحى السلوكي**: يفترض أن الدافعية هي حالة تسيطر على أداء الفرد حيث تظهر لديه إستجابات مستمرة مرهونة بمعزز محدد حيث يكون الفرد محكوماً في أدائه بهدف الحصول على ذلك التعزيز.
- ب- **المنحى المعرفي**: يفترض أن الفرد يكون مدفوعاً بهدف الوصول إلى حالة توازن معرفي ينطلق منها في سعيه إلى الحصول على الخبرات أو المعارف. كما يركز الجانب المعرفي على جانب الكفاية أو الفعالية للوصول إلى حالة التوازن، ويفترض أن الأفراد يدفعهم ميلهم الإستطلاعي إلى الإكتشاف، أو تجريب أشياء أو خبرات، أو مواقف بهدف الإستمتاع بها.

¹ لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 170، 171.

- ج- **المنحى التحليلي**: يفترض أن دافع الفرد إلى السلوك هو تحقيق السعادة، لذلك فإن مواقف الأداء تثير دافعية الأفراد إذا ما حققت لديهم السرور، مما يدفعهم للإستمرار فيه والسعي وراء النجاح والإنجاز.
- د- **المنحى الإنساني**: حسب هذا المنحى فإن الفرد يسعى من خلال أدائه إلى تحقيق ذاته، ويبدع أشياء جديدة بهدف إشباع حاجاته المختلفة، وفي مقدمتها الحاجات المعرفية والجمالية. لذلك فإن النجاح والإنجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتاحت لهم فرص مناسبة لإستغلال قدراتهم التي تساعدهم في إشباع حاجاتهم إلى جانب تحقيق الذات والإبداع.

كانت هذه أهم النظريات والإتجاهات التي حاولت تفسير موضوع الدافعية، ويتضح جليا أنها تكمل بعضها البعض لأن الإعتماد على نظرية واحدة قد لا يوصل إلى شرح الدافعية بصورة شاملة ولا يكفي لمعالجة مشاكل الدافعية في المنظمات. وبناء على إستعراض أهم هذه النظريات يمكن إستخلاص أهم خصائص الدافعية.

3- خصائص الدافعية

- ذكرت العديد من المراجع أن هناك صعوبات في الدراسات التجريبية للدافعية، والتي تنشأ من عدم وضوح خصائص وتركيبه هذا المفهوم، حيث تتميز الدافعية بجملة من الخصائص لعل أهمها ما يلي¹:
- الدافعية بحكم تعريفها حالة إستثارة ومؤثر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين، أي أن الأهداف المحددة تعد بمثابة المحرك لظهور الدافعية؛
 - لا تقف الدافعية عند حد دفع الفرد لممارسة سلوك ما أو إستجابة معينة فقط بل أن الدافعية قد تلعب دورا تنظيميا للسلوك وليس توجيهيا فقط للفرد؛
 - الدافعية لا تتسم بالإستمرارية المطلقة وإنما يحكمها ويتحكم فيها الظروف الموقفية، فالدافعية إلى الهروب مثلا سرعان ما تتلاشى في حال الإحساس بالأمان. وعليه فإن دراسة الدافعية بمعزل عن المحددات المرتبطة بها والمثيرة لها يعد أمرا خارجا عن الموضوعية العلمية؛
 - يمكن التنبؤ بشدة الإستجابة من خلال التعرف على شدة الدافعية الكامنة وراء تلك الإستجابة فكلما كانت الدافعية قوية، كلما توقعنا مزيدا من التوتر الداخلي الأمر الذي يدفع الفرد بقوة لمحاولة إعادة الإتيان وتحقيق الثبات والعكس يبدو صحيحا تماما؛
 - إرتباط الدافعية بتغير الأهداف المرتبطة بها بمعنى أن الدافعية قابلة للتغيير بتغير الأهداف؛

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 77-80.

- يتفاوت الأفراد في مستويات الدافعية وذلك نظرا لتأثر الدافعية بالعديد من العوامل والتي سيتم التعرف عليها لاحقا؛
 - إن الدافعية ليست سلوكا ولا أداءا بحد ذاته، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في إختيار الفرد لسلوك معين، أي أنها مسببات للسلوك وليست السلوك.
- ومن أهم مظاهر الدافعية العالية الشعور بأهمية الوقت والتفاني في العمل والسعي نحو الكفاءة في تأدية المهام التي توكل للموظف والرغبة المستمرة في الإنجاز.¹ وهي خاصية قد يفتقدها الموظفون على مستوى المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى الخصائص المبينة في العنصر الموالي.

4- خصائص الموظفين ذوي الدافعية القوية

- ينفرد الموظفون الذين لديهم دافعية قوية للعمل بالعديد من الخصائص، التي تميزهم عن غيرهم من الموظفين. والتي من أهمها ما يلي²:
- يفضلون الأهداف المعتدلة والمتوازنة التي تنطوي على بعض التحدي، بدل المهام السهلة التي يكون احتمال النجاح في إنجازها كبير؛
 - لديهم الرغبة في الإستقلال والتحكم الذاتي والسيطرة على أساليب الأداء ووسائل تحقيق الأهداف؛
 - يجذبون العمل بصورة منفردة ومستقلة، الشيء الذي يسمح لهم ببذل جهد كبير ويحققون إنجاز أفضل؛
 - يبحثون دوما عن معلومات مرتدة سريعة ومحددة حول مدى تقدمهم في العمل حيث أنهم أكثر مبادرة في حالة مواجهة ما قد يعترضهم من تجارب فاشلة في البداية مقارنة بالموظفين الآخرين؛
 - إن إستيفاء الشروط الأربعة السابقة يزيد من دافعتهم وشعورهم بالسعادة والرضا الوظيفي، وذلك نابع من حبهم للإنجاز بغض النظر عن أي عوائد خارجية؛

ويتفاوت الأفراد في مستويات الدافعية، نظرا لتأثرها بالعديد من العوامل سواء الداخلية مثل الإستعداد الوراثي للفرد، والخبرة المكتسبة أثناء ممارسته لمهامه، أو العوامل الخارجية مثل البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد. وفي ضوء هذه الفروق يمكن تحليل أثر هذه العوامل الثلاثة على مستويات الدافعية بالإعتماد على الجدول التالي:

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص: 90.

الجدول رقم (06): أثر الإستعداد الوراثي والبيئي والخبرة المكتسبة على الدافعية

إستعداد وراثي منخفض بيئة مشجعة خبرة وممارسة كثيرة	الموظف ج	إستعداد وراثي مرتفع بيئة مشجعة خبرة وممارسة كثيرة	الموظف أ
إستعداد وراثي مرتفع بيئة محبطة خبرة وممارسة بسيطة	الموظف د	إستعداد وراثي منخفض بيئة محبطة خبرة وممارسة بسيطة	الموظف ب

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 45. (بتصرف)

حسب هذا الجدول فإن الموظفين الأربعة (أ، ب، ج، د) يتباينون في إستعداداتهم الوراثية، وبيئة العمل والخبرة، وفي هذا الإطار فمن المفروض أن مستويات الدافعية لدى كل موظف تختلف عما هي عليه عند الموظفين الآخرين. وهذا ما يوضحه العرض الموالي¹:

- **الموظف (أ):** لديه طاقات وراثية كبيرة وهذه الطاقات يتم إستثمارها بشكل جيد داخل المنظمة التي يعمل بها من خلال ظروف بيئية مشجعة تتيح له التعلم وتطوير مهاراته وقدراته خاصة مع المزيد من الخبرات المكتسبة والممارسة المستمرة. كل هذه العوامل والميزات المتوفرة في هذا الموظف يكون لها الأثر الإيجابي على مستوى الفرد والمنظمة، إذ غالبا ما تؤدي إلى إثارة الدافعية ومن ثم تحقيق أرقى مستويات الأداء الفعلي للموظف وهو ما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة.
- **الموظف (ب):** على عكس الموظف (أ)، فإن الموظف (ب) لديه طاقات وراثية منخفضة، وأن الظروف البيئية التي توفرها المنظمة التي يعمل بها لا تتيح له إلا فرصا ضئيلة للتعلم والممارسة وإكتساب الخبرة، وهو ما يؤدي إلى دافعية منخفضة للموظف وبالتالي أضعف مستويات الأداء الفعلي.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 46.

- **الموظف (ج):** رغم أن لهذا الموظف طاقات وراثية منخفضة، إلا أن منظمته تحاول الإرتقاء بمستوى أدائه عبر ما تتيحه الظروف البيئية من تكوين وتعليم، ومع الإستمرار في العمل لفترات طويلة، ومحاولة التغلب على العقبات التي تواجهه، قد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى إثارة الدافعية وتحسين مستوى الأداء الفعلي.
- **الموظف (د):** لديه طاقات وراثية كبيرة إلا أن بيئة العمل غير قادرة على إستيعاب تلك الطاقات ومن ثم عدم تفعيلها بالشكل الأمثل حيث لا يتاح له إلا كم ضئيل من الممارسات والخبرات والتعليم (الحرمان الثقافي)، وقد يؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى إنخفاض الدافعية للعمل وبالتالي إنخفاض المستوى الفعلي للأداء.

5- المتغيرات المؤثرة في الدافعية

قدم بورتر ومايلز Porter & Mils نموذجاً نظرياً لدراسة الدافعية خلال السبعينات، ويعتبر هذا النموذج من أوائل المحاولات المتكاملة لتحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في دافعية الأفراد لأداء العمل في المنظمات، وهذه المتغيرات هي¹:

أ- **متغيرات متعلقة بالفرد:** وهي عوامل تتعلق بإتجاهات الفرد وإهتماماته وحاجاته، وقد أسفرت نتائج البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال إلى أن لهذه المتغيرات تأثير بالغ على دافعية الفرد وسلوكه. أي أن سلوك الفرد داخل المنظمة يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وإتجاهاته. وإذا كانت الحوافز تعمل كمؤثر خارجي، فإن الحاجات غير المشبعة هي الحرك الداخلي لسلوك الفرد.

ب- **متغيرات متعلقة بطبيعة العمل:** في هذا السياق أكد العديد من الكتاب والباحثين على أن إثراء الوظيفة بما يتضمنه من زيادة درجة الحريات والصلاحيات والسيطرة المتاحة للفرد في أدائه لعمله، تؤثر بشكل واضح على مستويات الدافعية لدى الفرد.

ج- **متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية:** هي عوامل تتعلق بالتنظيم نفسه، وما يسود داخله من أوضاع وعلاقات وظيفية، ولقد أكدت العديد من التجارب على غرار تجارب الهاوثورن على أن متغيرات البيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد وجماعة العمل التي ينتمي إليها لها تأثير على دافعية الفرد.

ويعرض الجدول التالي أهم المتغيرات المؤثرة في الدافعية للعمل:

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 92-95.

الجدول رقم (07): المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية

متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية	متغيرات متعلقة بطبيعة العمل	متغيرات متعلقة بالفرد
- بيئة العمل المباشرة (جماعة العمل، نمط الإشراف، ...)؛ - القرارات والتصرفات التنظيمية.	- نمط العوائد الداخلية؛ - درجة الإستقلال المتاحة للفرد في أداء العمل؛ - مقدار المعلومات المتوفرة عن نتائج الإنجاز.	- إهتمامات الفرد؛ - اتجاهات الفرد نحو عمله، بيئة العمل... الخ؛ - الحاجات الأساسية للفرد (الأمان، الإجتماعية، الإنجاز...).

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

مما سبق تتضح أهمية الدافعية كمحرك أساسي لسلوك الموظفين داخل المنظمة، وعلى هذه الأخيرة أن توجه جهودها لدفع الموظفين وإثارة دافعيتهم للعمل، وحفزهم من خلال التغيير التنظيمي بما يحمله من برامج تكون في مستوى تطلعاتهم وانتظاراتهم.

المطلب الثاني: مساهمة التغيير التنظيمي في تعزيز الإلتزام

أصبحت بعض المفاهيم كالإلتزام، الولاء، الإخلاص من المسائل التي تشغل بال المنظمات الحديثة على إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر إجتهدا في تحقيق أهدافها الشيء الذي دفعنا لمحاولة معرفة مساهمة التغيير التنظيمي في تعزيز مثل هذه المفاهيم والقيم الإيجابية.

ويعود الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي إلى بداية الثمانينات من القرن الحالي، ومع ذلك فإن الدراسات المتعلقة به تتسم بالندرة، وهي تركز على القطاع الخاص أكثر منها على القطاع العام.¹

¹ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 2009، ص: 56.

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي

عرف دايفس Davis الإلتزام التنظيمي على أنه: "درجة إنغماس الموظف في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته"¹.

في حين عرف بورتر وسميث Porter & Smith الإلتزام التنظيمي بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة"². وهذا التوجه يعود أساسا إلى الروح المعنوية المرتفعة للموظف والتي يترتب عنها حب العمل والمنظمة.

وحسب راندال Randal فإنه يمكن توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي إنطلاقا من ثلاثة أبعاد أساسية، البعد الأول يتمثل في رغبة الموظف القوية في بقاءه عضوا في المنظمة التي يعمل بها وهو ما يعرف بالولاء. فالولاء هو أحد عناصر الإلتزام التنظيمي وليس مرادفا له كما هو شائع، فعلى سبيل المثال الفرد الذي لديه ولاء لمنظمتها وحب لها، لكن دون أن يتحول هذا الشعور إلى عمل فعلي لا يكون لديه إلتزام تنظيمي. البعد الثاني فهو أن يكون الموظف على إستعداد دائم لبذل جهود على مستويات عالية لأجل هذه المنظمة أي المشاركة والمساهمة الفعالة. أما البعد الثالث فهو إحساس الموظف بالإنتماء وهذا يتضح من خلال قبوله لقيم وأهداف المنظمة.³

يتضح إذن بأن الإلتزام التنظيمي يزيد من إرتباط الموظف بوظيفته ويقلل من سلوكه السلبي كالإهمال والتقصير في العمل. وتشير الأدبيات أن الإلتزام التنظيمي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، إذ يعبر عن تلك الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء. وهو بذلك يمثل شعورا داخليا يدفع الفرد للإرتباط بالمنظمة والعمل لتحقيق مصالحها.

وغالبا ما يستغرق الإلتزام التنظيمي لأجل تحقيقه وقتاً طويلاً إذ يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات ضاغطة. وإذا كانت مجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل تؤثر على الإلتزام التنظيمي وهي تمثل في نفس الوقت مدخلاته، فإن مخرجاته تتمثل في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

² سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

³ Adeyinka Tella, op cit, p: 6.

2- أبعاد الإلتزام التنظيمي

في بداية ظهوره، تناولت بعض الدراسات مفهوم الإلتزام التنظيمي بشكل عام دون البحث في أبعاده المختلفة، لكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للإلتزام التنظيمي، وتختلف صور إلتزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة المحركة له، ولقد ميز هيرسكوفيتش Herscovitch بين ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي هي كما يلي¹:

أ- **الإلتزام العاطفي**: يتأثر الإلتزام العاطفي بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة إستقلاليته، وأهميته، والمهارات المطلوبة. كما يتأثر هذا النوع من الإلتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية تتيح له فرصة تطوير مهاراته وقدراته. حيث يعتمد هذا الإلتزام على الإرتباط العاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل بها، فهو مبني على أساس المصالح المتبادلة بين الطرفين.

ب- **الإلتزام المستمر**: ينشأ هذا النوع من الإلتزام عند متابعة الموظف عمله بالمنظمة ذاتها، نظرا لقناعته بأن تكلفة تركه العمل تفوق بكثير تكلفة بقاءه. أي أنه يفاضل بين القيمة التي يحققها لو إستمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر تركها.

ج- **الإلتزام الأخلاقي**: يشير الإلتزام الأخلاقي للموظف بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعوره بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها. وهذا الشعور غالبا ما تعززه المنظمة من خلال السماح لموظفيها بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

وتختلف آثار هذه الأنواع من الإلتزام التنظيمي على سلوك الموظفين خلال أدائهم للخدمة العمومية، فمن الطبيعي أن الموظف الذي يسود لديه الإلتزام الأخلاقي ستكون شدة إلتزامه الوظيفي تجاه منظمته أكبر، وهو ما ينعكس إيجابا على سلوكه التنظيمي فتقل معدلات غيابه وتأخره، كما يبدي دافعية أقوى وأداء أحسن. أما الإلتزام المستمر فهو يرتبط سلبا بالأداء حيث ينفذ الموظفون ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عال من الغياب ودافعية قليلة.

¹ محمد أحمد الحراشة وسامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكلاند على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد: 3، العدد: 2، جوان 2006، ص: 19، 20.

3- محددات الإلتزام التنظيمي

إنطلاقاً من أهمية الإلتزام التنظيمي ونتائجه الإيجابية، حاول بعض الكتاب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطويره وتعزيزه. وقد حددها كل من بورتر وستيرز Porter & Steers في العوامل التالية¹:

أ- **عوامل شخصية:** هي عوامل مرتبطة بالموظف نفسه مثل: شخصيته وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو إرتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق بإختياره للعمل. فعلى سبيل المثال مدة الخدمة لها تأثير على إلتزام الفرد، فكلما طالت مدة خدمة الموظف بالمنظمة زادت درجة إلتزامه، على إعتبار أن تركه لها سيفقده الكثير مما إكتسبه على مدار فترة خدمته. ومن جهة أخرى فالمستوى التعليمي قد يؤثر على الإلتزام التنظيمي للموظف لا سيما أن الفرد ذو المستوى التعليمي العالي غالباً ما يشغل مناصب عليا في المنظمة.

ب- **عوامل غير تنظيمية:** تؤثر العوامل الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الإختيار على مستوى الإلتزام لدى الأفراد، حيث كلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى الإلتزام. في حين أن إرتفاع نسب البطالة والكساد يؤثر إيجاباً على مستوى الإلتزام التنظيمي.

ج- **عوامل تنظيمية:** وهي عوامل تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه. وكمثال على العوامل التنظيمية المؤثرة على الإلتزام التنظيمي للموظف نذكر ما يلي²:

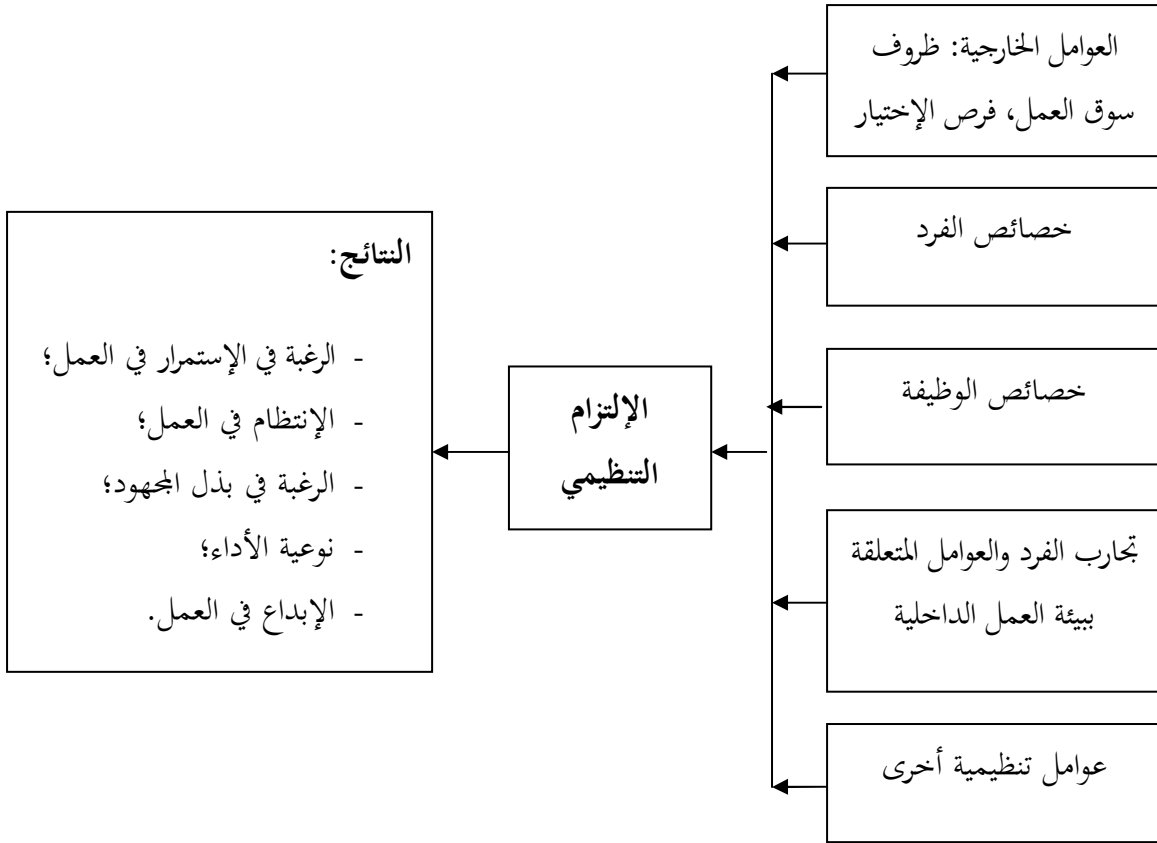
- **السياسات:** يتحتم على المنظمة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات موظفيها، لأن السلوك الإيجابي أو السلبي يعتمد على مدى إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سياترب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.
- **وضوح الأهداف:** يساعد هذا العامل على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الولاء إتجاه التغيير التنظيمي أكبر.
- **مشاركة الموظفين في المنظمة:** المشاركة كما يراها ديفن Divin هي الإشتراك العقلي والفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، حيث تساعد المشاركة بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ Adeyinka Tella, op cip , p : 6.

² محمد خير سليم و بلحازة عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 16، 17.

- **المناخ التنظيمي الملائم:** المناخ التنظيمي هو المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والموظفين. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي، ويعزز الإلتزام التنظيمي.
- **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق فنانة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء إتجاه التغيير لديهم ورفع درجة إلتزامهم نحو منظماتهم.

ويمكن توضيح المحددات السابقة للإلتزام التنظيمي في الشكل التالي:



الشكل رقم (14): العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي

المصدر: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

إن هذه العوامل تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، فهي تولد لديه الرغبة في الإستمرار، وإن تحقق ذلك فإن له إنعكاسات على الفرد والمنظمة وهذا ما يوضحه العنصر الموالي.

4- آثار الإلتزام التنظيمي

يترتب على الإلتزام التنظيمي آثارا متعددة، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد، وهي كالتالي¹:

أ- **على مستوى المنظمة:** إن شعور الموظفين بالإلتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، والتي من بينها ما يلي:

- **رفع الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للإلتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للموظفين الأمر الذي يترتب عنه حبهم لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة. فالإلتزامات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي بالإنظام في العمل وسعيهم المستمر إلى بذل مجهود أكبر من أجل الرفع من أدائهم.
- **إنظام الموظفين:** فمن بين الآثار الإيجابية للإلتزام التنظيمي أنه يقلل من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات كالتسرب وقلة الإنضباط، دوران العمل... الخ.

كما يترتب على الإلتزام التنظيمي زيادة فعالية الجماعات وتماسكها، وإستقرار العمالة. وبذلك فإن المنظمة التي يتصف أفرادها بالإلتزام تستقطب الكثير من الأفراد الخارجيين الذين يرغبون في العمل لديها، وهو ما يسهل عليها حسن إختيار الكفاءات والمهارات.

ب- **على مستوى الموظف:** إذا كان الإلتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي فإنه في المقابل قد يكون له أثر سلبي، فالإهتمام المفرط بالعمل قد يجعل الموظف يعيش في عزلة عن الآخرين وذلك على حساب أسرته وحياته الخاصة. هذا وينعكس الإلتزام التنظيمي على التقدم الوظيفي للفرد، حيث أن الموظف الذي له إلتزام تنظيمي مرتفع يخلص في عمله وبالتالي ستكافئه المنظمة من خلال الترقية والتقدم الوظيفي.

وإذا كانت العديد من الدراسات تعتبر موضوعي الدافعية والإلتزام التنظيمي حقلين مستقلين عن بعضهما، فإن هناك محاولات لدجمهما للتشابه بينهما، والذي مرده قد يعود إلى طبيعة محتواهما والعلاقة التي تربطهما. ويرى ماير Mayer وزملائه أن أحد التفسيرات التي تبرر إستقلالية الدافعية عن الإلتزام التنظيمي تتمثل في منشأهما وأهدافهما،

¹ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

ففي الوقت الذي تطورت فيه دافعية العمل، من خلال نظريات عامة في الدافعية، وطبقت بقصد تفسير الأداء، فإن أصل نشأة الإلتزام كان ضمن علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي.¹

ولقد زاد الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي كمؤشر كامن لتفسير ظاهرة تسرب الموظفين. وقد ناقش ماير Mayer وزملائه أدبيات الدافعية والإلتزام وهم يعتقدون أن الحقلين مستقلين عن بعضهما إلا أنه يوجد ارتباط وعلاقة بينهما، فهم يعتبرون الإلتزام أحد مكونات الدافعية، وأنه بدمج نظريات الدافعية والإلتزام يمكن الوصول إلى فهم أفضل للعمليات، وكذلك لتفسير سلوكيات الموظفين في المنظمات خاصة الحكومية، حيث أن العديد من الباحثين يعتقدون أن الإلتزام التنظيمي يعتبر مفتاح زيادة الدافعية في الخدمة العامة.²

5- التغيير والإلتزام التنظيمي

لمعرفة وتقييم أثر مختلف أشكال التغيير على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، تم تصميم عدة برامج وأبحاث، والتي من بينها المسح السنوي الذي قامت به اللجنة البحرية الدولية في الفترة الممتدة من 1997 إلى 2000 حيث تم إختيار 5000 فرد من معهد الإدارة القانونية لإستكشاف الطبيعة المتغيرة للعمل الإداري في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن للتغيير التنظيمي تأثير واضح على المتغيرات التنظيمية مثل ولاء الموظف والتزامه نحو المنظمة التي يعمل بها.³

المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم القيم الإيجابية المتعلقة بالعمل، وإلى جانب الباحثين والكتاب تحظى هذه القيمة بإهتمام المديرين في مختلف المنظمات بحثا عن الآراء والأفكار التي تساعد على تحسين رضا الموظفين عن العمل، الأجور، الإشراف أو التكوين.. الخ.

وقد كان الرضا الوظيفي منذ زمن طويل، محور إهتمام العديد من الباحثين والممارسين، وقد تجسد ذلك من خلال الدراسات الغزيرة في هذا المجال، فتايلور Taylor مثلا في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية بحث عن اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضا أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضيا عن وظيفته ومنتجا فيها.

¹ محمد أحمد الحراشنة وسامر عبد المجيد الشابشة، مرجع سبق ذكره، ص: 20، 21.

² نفس المرجع والصفحة.

³ Doris Fay and Harald Luhrmann, **Facing up to Constancy of Organizational Change**, European Journal Of Work And Organizational Psychology ,Editor Fred Zijlstra ,UK. Volume: 13, number 2, June 2004, p p: 30-35.

1- تعريف الرضا الوظيفي

قدم لوك Locke سنة 1976 تعريفا شاملا للرضا الوظيفي، حيث عرفه بأنه: " حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن وظيفة الفرد أو خبرته العملية، وينتج هذا الرضا من إدراك الموظف إلى أي مدى توفر الوظيفة تلك الأشياء التي يعتبرها هامة"¹. أي أن الرضا الوظيفي يدل على سعادة الموظف وإستقراره في وظيفته مع ما تحققه هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته.

ويرى سوبر Supper أن رضا الموظف عن وظيفته يتوقف بالدرجة الأولى على مدى ملائمة الوظيفة مع قدراته وميوله وسماته الشخصية ومستواه العلمي وطريقة حياته². بحيث تكون له منفذا مناسبة إلى البروز والإبداع في عمله.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يعبر عن الوضعية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته والتي تجعله في قمة عطائه المهني، بحيث يؤدي عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. وهو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث أن هذا الرضا الكلي مستمد من رضا الموظف عن مجموعة من العوامل، والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية³:

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقية} \\ + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}$$

أي أن الرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة مجموعة من العناصر أو العوامل التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله. و العنصر الموالي يشرح أهم هذه العناصر.

2- عوامل الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي نالت إهتماما مشتركا ما بين العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية في سعيهم لمعرفة العوامل المؤثرة فيه، وإذا كانت نتائج الدراسات متباينة نوعا ما، فإنها تدور حول محاور أساسية، إذ يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ماهي مرتبطة بالموظف ومنها ماهي ناتجة عن البيئة التنظيمية. فهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

¹ Laurence Siegel and Irving M.Lane, op cit, p: 271.

² صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص: 211.

³ بوهنتالة فبيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص: 14.

أ- **الأجر والمكافآت المادية:** تعد الأجور مصدرا هاما لمعيشة الموظف، ومستوى رفايته وقدرته على تأمين خدماته وإحتياجاته المادية، له ولأفراد أسرته. كما أنها تؤثر على وضعيته الإجتماعية خاصة في الحالات التي تقاس بها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من أي معايير أخرى. ومما لا شك فيه أن درجة رضا الموظف عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من أجر ومكافآت مادية. وبالتالي فإن أي تغيير يحمل معه زيادة في الأجور سيكون له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.¹

ب- **ظروف العمل المادية:** يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالموظف في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وفي اتجاهاته نحو عمله والمجموعة التي يعمل معها. ولقد لقي هذا الموضوع إهتمام الباحثين منذ ظهور الصناعة من خلال دراسة أثر العوامل المادية مثل التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، الضوضاء على الرضا والأداء الإنتاجي.²

ج- **الإشراف:** إن الإشراف علاقة مهنية بين المشرف وبين من يقوم بالإشراف عليهم، توحدهم السلطة في المنظمة ويتقبلها الطرفان. ومن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الإشراف المناسب وتحديد درجة مركزية السلطة، لأن الإشراف يمثل العنصر المحرك للعمل داخل المنظمة والجزء الحيوي من وظيفة التوجيه الإداري وبه تتطور خبرات الموظفين ومهاراتهم ومعارفهم في عملهم.

وفي دراسة قام بها ليكرت Likert في معهد البحوث الإجتماعية بجامعة ميتشغان Michigan الأمريكية توصل إلى وجود علاقة واضحة بين نوعية الإشراف والشعور بالرضا. وبناء عليه فإن معيار فاعلية الإشراف يتمثل في درجة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي والذي يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء.³

د- **الإتصال:** يعرف الإتصال على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين وتحقيق أهداف مشتركة، ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة. وللحركة الإتصالية بجميع اتجاهاتها وبما تحمله من حقائق دور رئيسي في إقامة صلة بين الموظفين والإدارة على أساس من الثقة والتفاهم ومن هنا يشعر الموظف بقيمته ودوره وبإتتمائه والتزامه مما يرفع من معنوياته ويزيد من رضاه إتجاه وظيفته.⁴

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² Jean Marie Peretti, **Ressource Humaines**, Librairie Vuibert, 8em édition, Paris, 2003, p : 445.

³ بوهندالة فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 88 - 90.

⁴ المرجع السابق، ص: 91.

هـ- **الترقية:** هي الانتقال والتدرج إلى مركز أو وظيفة أعلى من التي كان يشغلها الموظف وفيها تزداد المسؤولية والسلطة، فهي حافز معنوي للموظف كونها وسيلة للتقدم الوظيفي مع ما تحمله من إعراف وتقدير من قبل الإدارة بكفاءة موظفيها. كما أنها تشمل الجانب المادي من خلال المكاسب المالية التي يحصل عليها مقابل المركز الجديد. وإذا كان قرار الترقية هذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الموظف الذي إستفاد من الترقية فإنه بالمقابل يخفض من معنوية موظفين آخرين كانوا يتوقعون الترقية ولم يحصلوا عليها.¹

3- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة مؤشرات تتجسد في سلوكيات معينة تصدر عن الموظفين، وهي تسمح للمنظمة التي تبنت التغيير التنظيمي بمعرفة رضا الموظفين من عدمه، وأهم هذه المؤشرات ما يلي:

أ- **التغيب ودوران العمل:** إن لظاهري التغيب ودوران العمل تأثير سلبي على السير الحسن للمنظمات نتيجة التكاليف التي تتحملها بسبب شغور المنصب، على غرار تكاليف الإحلال أو التعيين والناجحة عن توظيف أفراد جدد (إعلانات، مقابلات، إختبارات)، بالإضافة إلى تكاليف تكوين الموظفين الجدد... الخ.

• **التغيب:** يعرف التغيب على أنه: " نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"². وما يميز مفهوم التغيب عن مفهوم الغياب هو عامل الإرادة الشخصية، فإذا توفرت الإرادة في الإنقطاع عن العمل فإن ذلك يطلق عليه التغيب، أما عدم حضور الموظف إلى العمل لسبب خارج عن إرادته يسمى غياب³.

• **دوران العمل:** يعرف دوران العمل أو الإستقالة على أنها: " قطع علاقة العمل بناء على مبادرة من الموظف"⁴. وفي دراسة أجراها كل من بورتير وستيرز Porter & Steers سنة 1973 توصلوا إلى وجود علاقة عكسية بين التغيب والرضا الوظيفي فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا الوظيفي يكون غيابه قليل. في حين أن عدم الرضا الوظيفي للموظف يشجعه على السلوكات السلبية كالتغيب الذي قد يتطور إلى حد ترك العمل⁵. وهي النتيجة ذاتها التي أفرزتها العديد من المقابلات التي أجرتها المنظمات مع الموظفين الذين إختاروا ترك وظائفهم.

¹ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² Jean Marie Peretti, op cit, p : 174.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 104.

⁴ Maurice Thévenet et autre, **Fonctions RH " politique, métiers et outils des ressources humaines"**, Pearson Education, Paris, 2007, p:261 .

⁵ Laurence Siegel and Irving M.Lane, op cit, p: 285.

ومع ذلك فإن مؤشر التغيب ودوران العمل لا يعبر دوماً عن عدم رضا الموظفين، فهناك من يترك العمل بعد قرار فصله الصادر من الجهة المستخدمة لأسباب إنضباطية كإرتكابه خطأً أثر على المنظمة أو بناءً على رغبته لأسباب عائلية أو صحية... الخ. أما التغيب فأسبابه عديدة منها: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، أسباب عائلية أو عطل غير موافق عليها من أجل التكوين خارج المنظمة.

ب- الشكاوي والتظلمات: تعكس شكاوي الموظفين وتظلماتهم حالة الغضب والقلق والتذمر المستمر الذي قد يتحول إلى أمراض نفسية إذا ما منعوا من التعبير عن مشاعرهم. وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في أثر البيروقراطية التنظيمية على الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وسياسات المنظمة. حيث أن عوائق ومشاكل روتين الأساليب والإجراءات المتبعة في الترقية والإختيار لها الأثر السلبي على مستوى رضا الموظفين، وهذا راجع إلى ضعف التخطيط وعدم المشاركة في إتخاذ القرار خاصة في ظل مركزية القرار والتباعد بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة فضلاً عن تجاهل إحتياجاتهم الشخصية. أما فيما يخص أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي فقد أظهرت دراسات على غرار تلك التي قام بها ستيفي وجون Steffy & Jones عام 1988 أن الرضا الوظيفي كان أكثر إرتباطاً بضغوط وعبء العمل ومدة الخدمة للموظفين في المنظمات الحكومية¹.

ج- الإضراب: يعتبر أحد أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرفاً، يلجأ إليه الموظفون لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم، وغالباً ما تكون النقابات هي المنظمة للإضراب. ويترتب عن هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تمثل تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة كتدني سمعة المنظمة في المجتمع². وقد تعدى الآثار السلبية للإضرابات إلى ضرب إستقرار إقتصاديات البلدان خاصة إذا كانت من تنظيم نقابات عمالية قوية. فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988 - 1998، قرابة 3210 إضراباً، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سبباً في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل³.

¹ إيمان جودة و رندة الباني، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، دمشق، 2002، ص: 77-80.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، 1998، ص: 466.

د- التباطؤ في العمل: يرفع الرضا الوظيفي من معنويات الموظف فيكون بذلك أداؤه جيداً، أما إذا كان هناك عدم رضا فتظهر حالات من الإهمال وعدم الإنضباط والتباطؤ في الأداء والتي تتجسد في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف، التأخر في الحضور إلى أماكن العمل والإبكار في المغادرة¹.

يظهر جلياً أن رضا الموظف الذي يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له الجوانب المختلفة للوظيفة، ينبع أساساً من مجموعة عوامل دافعة، والتي يتعين على المنظمة معرفتها وتوفيرها بهدف التحفيز على الممارسة الإيجابية.

4- التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي

إن التغيير الهادف المبني على إستراتيجية متينة من شأنه أن يؤثر على الفرد، من خلال إشباع حاجاته. والمتبع في إسهامات تايلور Taylor والتون مايو Elton Mayo يلاحظ التكامل بين الدراستين فزيادة الأجر وحده لا يحقق الرضا الوظيفي بل يجب تحسين كذلك الظروف الفيزيائية وتغيير قنوات الإشراف الروتينية، وإعادة النظر في نسق الإتصال لتحسن مستوى التواصل بين الأفراد.²

والمنطلق الفكري المعاصر القائم على التعلم، التكيف والتغيير يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات مما يساعد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين من ناحية، وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة بغية ضمان فاعلية التغيير والتطوير المستمر³. وبالتالي فالقائم على التغيير التنظيمي يجب أن يدرس الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة والمتغيرة لحل المشكلات التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي. لأن الموظف على قدر المكاسب التي يتوقعها من التغيير التنظيمي يكون رضاه الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالأجور وفرص الترقية ومناخ تنظيمي ملائم. كما أن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يساعد على الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

تؤثر اتجاهات الموظفين على سلوكياتهم وعلى أدائهم التنظيمي، ولهذا يولي الممارسين عناية بالغة بقياس هذه الاتجاهات من خلال إستطلاع ردود فعل الموظفين نحو التغيير التنظيمي لضمان نجاح إدارة التغيير.⁴ إذ أن معظم

¹ بوهنتالة فهمية، مرجع سبق ذكره، ص: 100 - 106.

² المرجع السابق، ص: 192.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

⁴ Lise M. Saari and Timothy A. Judge, op cit, pp: 395- 407.

المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء موظفيها، ومدى قابلية هذا الفرد لتحسين أدائه من خلال ما تتيحه له المنظمة من برامج التطوير والتغيير التنظيمي.

1- تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإنجاز هدف أو أهداف المنظمة¹. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة والمهام الموكلة إليه. كما يقصد بالأداء: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"². أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك من خلال الحصول على أقصى مخرجات مع ضمان تلبية المدخلات.

2- مكونات الأداء

من خلال التعاريف المقدمة للأداء يتضح بأن العنصر الأول المكون لهذا المفهوم هو كمية العمل، والتي تعبر عن مقدار الجهد العقلي والبدني الذي يبذله الموظف في عمله خلال فترة زمنية محددة. فالفرد الذي يهتم بالعمل ويحاول تحقيق أعلى مستويات الأداء فإنه لن يدخر أي جهدا مهما كان في سبيل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

أما العنصر الثاني فيتعلق بنوعية العمل، والمقصود بهذا العنصر هو مستوى دقة وجودة ومطابقة الجهد المبذول للمواصفات، وهي ضرورة لفعالية الأداء وكفاءته. فالحكم على هذه الفعالية والكفاءة لا يتوقف على كمية العمل فقط وإنما يراعى عامل الجودة، من خلال ما يقدمه الموظف من أعمال مميزة تترك إنطبعا حسنا لدى الرؤساء والذي ينتج عنه إعترافا منهم وما يحمله من مكافآت مادية أو معنوية.

أما العنصر الثالث المكون للأداء فيتمثل في نمط إنجاز العمل، والذي يقصد به الطريقة أو الكيفية التي يؤدي بها الموظف عمله. فقد يلجأ الفرد من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء إلى طرق غير مشروعة، بدافع نيل رضا رئيسه عليه، لذلك فإن لهذا المكون من الأهمية التي لا تقل عن المكونين السابقين.³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص: 360.

² Louis Bergeron, **Satisfaction, Motivation et Performance au Travail**, pages.videotron.com/bergloui/.../Performance_Travail.pdf . consulté le 28/04/2011 à 19 :40.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 219.

يتضح مما سبق أن أداء الفرد داخل المنظمة يتطلب وجود العناصر الثلاثة معا (كمية العمل، نوعية العمل، نمط إنجاز العمل) وما على المنظمة إلا الأخذ بعين الإعتبار كل هذه المكونات للحكم على الأداء. هذا الأخير الذي تتحكم فيه مجموعة من العوامل، سيتم التعرف عليها من خلال العنصر الموالي.

3- محددات الأداء

يتأثر أداء الموظف بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة والتي يصعب تحديدها وتمييزها. وفي هذا الإطار يقول باج Bajt: " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإجتماعية أو الإقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء". ولقد توصل الباحثون إلى تقسيم مبسط لأهم محددات الأداء وهي كما يلي¹:

أ- **العوامل الخارجية:** تشمل العوامل الخارجية بيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بما فيها من متغيرات سياسية، إقتصادية وإجتماعية بشكل عام، وأهم عواملها:

- **ظروف العمل المادية:** وتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، الضوضاء، المكيفات، ترتيب الآلات وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الأداء الوظيفي لما توفره للموظف من جو عمل آمن ومريح.
- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية التكنولوجيا المستعملة وأساليب العمل المستخدمة، حيث يكون لها دورا حاسما في أداء الموظفين خاصة من ناحية توفير الجهد والوقت وهو ما يفتح له فرص تطوير مهارته والمزيد من التعلم والإبداع والإبتكار.
- **العوامل الإجتماعية:** تتمثل أهم العوامل الإجتماعية في التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل. وهي ظروف أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد.

ب- **العوامل الذاتية:** وهي عوامل مرتبطة بسلوك الموظف، ومن أهمها ما يلي:

- **القدرة على العمل:** وهي تعبر عن قدرات الموظف الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، وقد تكون هذه القدرات إما فطرية أو مكتسبة، فالقدرات الفطرية أو الموروثة تمثل الإستعدادات لأنها تعبر عن قدرات يمتلكها الموظف أصلا ويجلبها معه إلى الوظيفة، وهي إما أن تكون بدنية مثل: اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل: ضبط النفس، الذكاء، المبادرة، حسن الخلق وغيرها. أما القدرات

¹ الصالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 150، 151.

المكتسبة فهي تلك التي يحصل عليها الموظف بالممارسة والتكوين والتعلم المستمر، ومن أمثلة القدرات المكتسبة نجد: المؤهلات العلمية والخبرات العملية.

- **الدافعية للعمل:** إن الدافعية بما تحمله من طاقة كامنة داخل الموظف والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، تؤثر بشكل مباشر على أدائه كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الموظف للقيام بمهام العمل.

تتفاعل العوامل السابقة مكونة بذلك مستوى الأداء الفعلي للموظف، إلا أن درجة تأثيرها تختلف من فرد إلى آخر، فقد يكون تأثير ظروف العمل كبير عند موظف ما مقارنة بالعوامل الأخرى، في حين أن موظف آخر يتأثر بالعوامل الاجتماعية أكثر وهكذا.

4- تقييم الأداء

بحكم الحالة المتغيرة لبيئة المنظمات، وفي إطار عملية التكيف مع هذه التغيرات، فإن المنظمة أمام مسألة جوهرية تتمثل أساساً في تعديل أدائها بصورة مستمرة. وقد رتقا على هذا التعديل تتوقف على قيامها بالتقييم الدوري لأداء أفرادها، حيث يقصد بتقييم أداء الموظف تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظف وإنجازاته وسلوكه في عمله الحالي للتعرف على مدى قدرته على تحمل المسؤولية وتقلد مناصب أعلى مستقبلاً. وبما أنها متصلة بصورة مباشرة بالعنصر البشري فإنه يجب أن تحاط بالموضوعية والعلمية والعدالة، وتبرز أهمية التقييم من خلال النقاط التالية¹:

- تمثل أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، إذ من خلالها تقف المنظمة على نقاط القوة والضعف وإنعكاساتها السلبية والإيجابية على أداء الموظف وفاعلية المنظمة؛
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة؛
- رفع معنويات الموظفين إذا شعروا بأن جهودهم وطاقاتهم هي محل تقدير وإعتراف من طرف الإدارة؛
- تعتبر معياراً هاماً لوضع نظم الحوافز والمكافآت والعلامات للموظفين؛
- وسيلة من وسائل الرقابة والإشراف عبر سجلات لتدوين ملاحظات المسؤولين ونتائج تقييمهم لمؤوسيتهم؛
- تشكل فرصاً بالنسبة للموظفين لتصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم؛
- تساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين ورسم خطة للمنظمة حول التنمية والتكوين وتوفير المكافآت والحوافز للموظفين.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 226-228.

5- التغيير التنظيمي والأداء

للتغيير التنظيمي الأثر الواضح على مستويات الأداء خاصة إذا كان يشمل هذا التغيير نظم الأداء الإداري، مثل نظام إختيار وترقية يضمن سلامة إختيار المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير. كما قد يشمل التغيير التنظيمي نظام التكوين، وهو ما يضمن سلامة تحديد الإحتياجات التكوينية لكل موظف أو مدير بما يسهم في علاج نواحي الضعف وتعزيز نقاط القوة. بالإضافة إلى نظام الحوافز الذي يشكل مزيجاً من الحوافز المادية والمعنوية، والتي تتناسب مع حاجات ورغبات وإتجاهات الموظفين. إلى جانب نظام تقييم أداء الموظفين تقييماً عادلاً يخلو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز¹.

وتبرز الحاجة إلى نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المنظمة مع ظهور المسؤوليات الجديدة والمهارات الجديدة، وهو ما يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى واقع عملي ومسؤوليات واضحة. إذ يعد الأداء الهدف الجوهرى للتغيير التنظيمي وليس التغيير في حد ذاته. لأن الأداء يحول هدف التغيير من مجرد فكرة إلى حيز الواقع. وعندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك، عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل، فالتصميمات الجديدة يمكن أن توضح رؤية مختلفة في كيفية أداء الأعمال. أي أنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم، وإسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التغيير. وأحسن مثال على ذلك تقرير هامبر Hamper عن سيرته الذاتية أثناء العمل على خط التجميع في شركة جنرال موتورز General Motors لمدة عشر سنوات. وفي قمة الأزمة التي أحدثتها أفضل الواردات اليابانية. أدركت إدارة شركة جنرال موتورز General Motors، ومعهم صانعي السيارات الآخرين في الولايات المتحدة الأمريكية أن الجودة هي مفتاح النجاح. حيث فهموا العلاقة الوثيقة بين الأداء وبين الجودة كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي².

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحياناً لا يحدث التغيير المنشود وهو ما يقود إلى التساؤل لماذا لا يحدث التغيير في ظل كل هذه القوى الدافعة؟. إن ذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 478.

² دوجلاس سميت، ترجمة عبد الحكم الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء: كيف؟ ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص: 82.

المطلب الأول: مفهوم وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين، إعتقاداً منهم أنه يهدد إستقرارهم ومصالحهم. فهذا الإعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الموظفين بجدوى التغيير، وسيتم لاحقاً توضيح طرق تقليص مقاومة التغيير لكن قبل ذلك من المفيد فهم هذه الظاهرة.

1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعرف مقاومة التغيير بأنها: "إمتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير"¹. كما تعرف على أنها: "إستجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"².

وقد تكون مقاومة التغيير مسبقة أو وقائية، حيث تظهر عادة قبل إحداث التغيير أو صدور قراراته الرسمية، ويكون هدفها المباشر هو منع حدوث التغيير. وقد تكون المقاومة لاحقة والتي تتمثل في رفض القرارات بعد صدورها والعمل على عدم تطبيقها، من أجل الحفاظ على ما هو قائم³. ولذلك فإن التغيير يعد من أصعب الأمور في التعامل معه، فشيء طبيعي أن يفضل الفرد ما إعتاد عليه ويميل إلى الإستقرار، أي أن مقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما هو التغيير. وهناك مجموعة من الرؤى المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي، وفيما يلي أهمها⁴:

أ- المقاومة كإستجابة سلوكية لا يمكن تجنبها

يمثل التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد تحركاً نحو المجهول، وعليه فإن مقاومته تعتبر نوعاً من الإستجابة السلوكية الطبيعية، لكن من المفترض ضمناً أن تكون هذه الإستجابة غير رشيدة، على أساس إقدام الأفراد في بعض الأحيان على مقاومة التغيير قبل البحث في ماهيته. والسؤال المطروح: هل يتفاوت الأفراد في درجة مقاومتهم للتغيير؟ لأن وجود فروق فردية في ميل الأفراد للمقاومة تبعاً لصفات شخصية معينة يعني، حسب دبرن Dubrin، أن أحد أهم وسائل

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 389.

³ عامر حفصير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 11، 12.

⁴ نيجل كنج، نيل اندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير " دليل إنتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 320-326.

تقليل إمكانية حدوث مقاومة التغيير هي إختيار أفراد إيجابيين للعمل في المنظمة. ويبقى الإشكال هو في كيفية تفكيك مجموعة سمات الشخصية التي على أساسها يتم الحكم على إيجابية الفرد من عدمها.

ب- المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية للعصيان ونضال الطبقات

إستنادا إلى النظرة الراديكالية الماركسية فإن مقاومة التغيير تنبثق أساسا من وجود علاقات تشغيل تتسم بعدم العدالة بدرجة كبيرة، بين الموظفين والمنظمة، مع وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية وآليات الرقابة، وهو ما يفرز شعورا بالإضطهاد من جانب الموظفين.

ج- المقاومة كنوع من التوازن البناء المضاد

فالمقاومة قد لا تكون بالضرورة أمرا سيئا، فقد تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتغيير السيئ والتنفيذ السيئ، وبالتالي فمثل هذه المقاومة تكون على درجة مرتفعة من العقلانية. وفي هذا الإطار أشار شيبارد Shepard بأن المعرفة الخاصة التي تتوفر لدى الأفراد تكون مطلوبة لإنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق في العمل أو رسائل هامة ينقلها موظفوا المستويات الدنيا، والتي تتعلق مثلا بالإفتقار إلى الناحية العلمية لبعض جوانب جدول الأعمال المقترح. غير أنه من المحتمل أن يفقد الأفراد القوة والسلطة الأمر الذي يجعل المقاومة العقلانية ضعيفة نسبيا. ففي كثير من الأحيان تفرض الإدارة جدول أعمال التغيير لأنها تعتقد إمتلاك القوة اللازمة وهو ما قد يوقع المنظمة في أخطاء فادحة.

د- المقاومة كعملية لإعادة هيكلة الإدراك والثقافة

تشير عدة أدلة متراكمة إلى أن عمليات التغيير التنظيمي غالبا ما يعتبرها الأفراد خبرة صعبة وفترات إنقطاع شخصي تحتاج إلى قدر كبير من إعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك وخرائط المعرفة وتحديث المهارات الخاصة بهم وقدراتهم ومواقفهم تجاه العمل. فعلى مستوى المنظمة فإن آليات مثل: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي تحافظ على الإستقرار والجمود وبذلك تصبح عقبة أمام عملية التغيير. فالمقاومة هنا تمثل خطط إعادة هيكلة الإدراك على مستوى الفرد، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على مستوى المنظمة.

وتباين سلوكيات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي حسب مضمونه وإدراكهم للمكاسب التي قد يحملها إليهم أو الأضرار التي سوف يلحقها بهم فتختلف بذلك درجة الإستجابة له أو المقاومة، ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): السلوكيات المتوقعة من الموظف تجاه التغيير التنظيمي

مدى الإستجابة له	التغيير المقترح
- يقاوم علنا ودون خوف؛	- يرى أن التغيير ضار وهدام؛
- يقاوم سرا؛	- يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه؛
- احتمالية قبوله أو إجازته حذر؛	- يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له؛
- يشارك في إحدائه ونجاحه.	- يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.

المصدر: جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول والثاني 2010، ص: 412.

تتوقف إستجابة الموظف للتغيير التنظيمي على طبيعة هذا الأخير، فإذا رأى أن هناك أضرارا يمكن أن يلحقها التغيير التنظيمي بمصالحه فإنه سيقاومه سرا أو علنا حسب درجة الخطورة. أما إذا كان التغيير يصب في مصلحته ويحقق أهدافه فإنه سيشترك في إنجاحه.

2- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

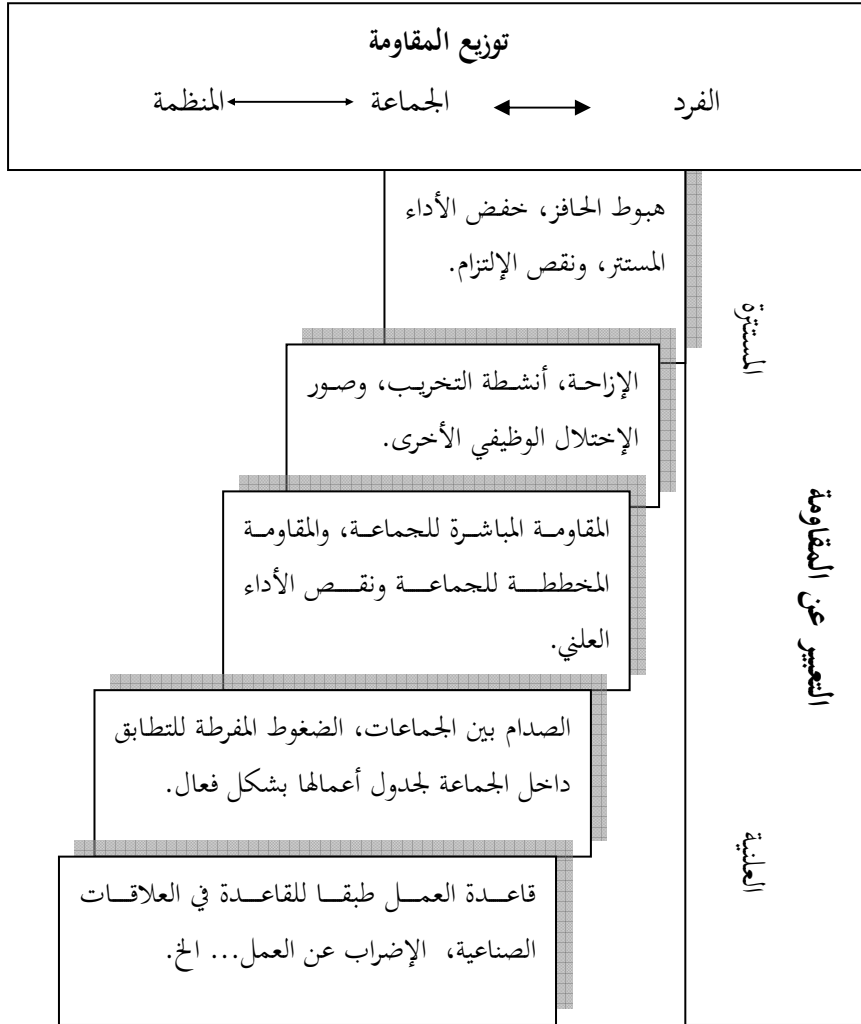
تتخذ مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي أشكالا وصورا عديدة، وهي تتوقف على شخصية الموظف ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد تلحق بمصالحه، حاجاته ومكتسباته... الخ. ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي¹:

- رفض الموظفين أي فكرة جديدة أو رأي جديد؛
- تحفظ الموظفين تجاه التغيير التنظيمي؛
- إنزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير التنظيمي، والذي قد يتطور هذا الإنزعاج إلى حد الإضراب عن العمل؛
- محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوضعية الحالية هي الأفضل؛
- إصرار الموظفين على عدم عدالة التغيير وإضراره بمصالحهم؛

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 385.

- إثارة سيناريوهات ونتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج عديمة الصلة بالتغيير التنظيمي؛
- محاولة التقليل من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه؛
- إقترح حلولاً بديلة من طرف الموظفين؛
- تقليل إلتزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب والتأخير، أو قد تصل إلى حد التخريب؛
- زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة النقابات؛
- تأخير سرعة التغيير، من خلال عدة أساليب مثل إستنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.

والشكل الموالي يوضح الكيفية التي توزع من خلالها مقاومة التغيير التنظيمي:



الشكل رقم (15): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة

المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

أحيانا تحاول بعض المنظمات تقديم سلسلة من الوصفات للموظفين من خلال برامج التغيير التنظيمي، لكنها قد تكون بمثابة آليات السيطرة بدل كونها سبل تحرير طاقات الموظفين، وهذا في ظل سيطرة البيروقراطية والدور السلبي للإدارة الوسطى، وهو ما يشكل حجر عثرة أمام حماس الموظفين ويقلل من إلتزامهم الوظيفي ويدفعهم إلى مقاومة التغيير، هذه الأخيرة التي تظهر من خلال الشكل السابق على أنها سلوك يحركه هدف، فهي تتوزع بين إشارات وسلوكات تهدف من خلالها إلى تحقيق غرض معين، وغالبا ما يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، وقد يكون التعبير عن مقاومة التغيير سرا أو علنا على مستوى الفرد أو الجماعة والمنظمة. ومن منطلق أن تشخيص الأزمة هو مفتاح التعامل معها، يحاول القائمين على برامج التغيير التنظيمي معرفة أسباب مقاومة التغيير.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

قد ينجم عن عملية التغيير التنظيمي بعض التحفظ والمعارضة من جانب الموظفين خاصة المتأثرين بحدوثه أو الذين يخشون تأثرهم به، وهو ما قد يحول دون نجاح أو عرقلة عملية التغيير. ويقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير التنظيمي لعدة أسباب، على مستويات عدة، والتي يوردها الكتاب والباحثين كما يلي¹:

1- على مستوى الفرد

على مستوى التحليل الفردي، هناك العديد من العوامل والأسباب الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، والتي من أهمها:

- أ- الإدراك الإختياري: تعد عوامل الإتجاهات والخبرات والعقائد الفردية تركيبة مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد، وقد تزيّفها، فسوء إدراكه لمزايا الوضع الجديد يدفعه إلى مقاومة التغيير.
- ب- الخوف من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة: يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير نظرا لأنه ينطوي على عدم التأكد، لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له. فالخوف من الجهول يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان الوظيفة بسبب إستخدام تكنولوجيا جديدة مثلا، أو تخفيض في مستوى الدخل، تشديد الرقابة أو فقدان بعض الإمتيازات... الخ.

ج- الرغبة في الأمان والإستقرار: من طبيعة النفس البشرية حب الإستقرار، حيث يسعى الفرد جاهدا إلى المحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزعزعة مكتسباته.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 177، 178.

د- العادات: يكون الفرد عادات وأنماط سلوكية معينة تحدد وتفسر كيفية تعامله مع موقف ما بشكل تشعره بالإرتياح أثناء الإستجابة، لأنها أصبحت أمور مألوفة ولا تضطره إلى التفكير في كل مرة. وبالتالي من الصعب على الفرد تغيير تصرفات وسلوكات إعتاد عليها وألفها.

2- على مستوى المنظمة

لا شك أن المنظمة تدرك تماما أهمية وحتمية التغيير التنظيمي غير أنها، وفي الوقت الذي تحاول فيه التأقلم مع بيئتها، قد تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الإنغلاق نتيجة عدة عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها، التي تسهم معا في حدوث المقاومة، ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- الإستقرار وعدم وجود الحاجة للتغيير: حيث تفضل معظم المنظمات خاصة الكبيرة منها الحفاظ على درجة من الإستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك يساعدها على التنبؤ وتحسين الأداء. كما أن وضعيتها المريحة قد تحول دون التغيير والمغامرة.

ب- تعاقبات وإلتزامات سابقة: مع أن لها رغبة جامحة للتغيير إلا أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها مقيدة بإلتزامات معينة، كالإلتزامات مع وزارة العمل والنقابات... وغيرهم. وقد تفرض عليها تلك الإلتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

ج- عوامل مرتبطة بمتطلبات التغيير: قد تتطلع المنظمة وأعضاؤها إلى التغيير لكن أحيانا تصطدم رغبتهم بواقع الإمكانيات المتاحة من وقت وموارد ومهارات، وهو ما يحول دون ذلك.

د- الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف بعض المنظمات من التغيير التنظيمي نظرا لفشلها في تجارب سابقة في هذا المجال، أو لعدم إستفادتها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

أما نيوستروم و دايفس Newstrom & Davis فيميزان بين ثلاثة أنواع من عوامل مقاومة التغيير تتفاعل مع بعضها وينشأ عنها الإتجاهات العامة للموظفين نحو التغيير التنظيمي¹:

1- عوامل منطقية Logical

إن إتخاذ أي قرار تجاه التغيير يكون بين بديلين إما تأييده أو مقاومته، وإنطلاقا من العوامل المنطقية التي تقوم على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة، يتوصل الفرد إلى نتائج تساعده على إختيار البديل الذي يراه مناسباً.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 391.

2- عوامل نفسية Psychological

تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات، وتحظى هذه العوامل بدراسات بالغة الأهمية، ذلك أنها تمكن الباحث من إقامة تصورات يمكن من خلالها الإجابة على العديد من التساؤلات بهدف تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به مثل: لماذا يقاوم الأفراد التغيير التنظيمي؟

3- عوامل إجتماعية Sociological

تعتمد هذه العوامل بالدرجة الأولى على مصالح وقيم الجماعة، والتي يترتب عنها أنماط متعددة للإستجابات. ورغبة في حلول تحافظ على مصالح البعض فقد يحدث وأن يتحالف أفراد لإجبار الآخرين على مقاومة التغيير التنظيمي وتهميش رغباتهم.

ويمكن توضيح العوامل التي جاء بها نيوستروم و دايفس Newstrom & Davis في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): عوامل مقاومة التغيير التنظيمي

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

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 391.

المطلب الثالث: سلبيات ومزايا مقاومة التغيير التنظيمي

على غرار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد والتشابك، فإن أثارها كذلك مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدا، إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير. في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بتعديل وضبط الأمور التي تكشفها هذه المقاومة.

1- سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرقله لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير، وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي¹:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة؛
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي؛
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل إنشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل؛
- إنتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية؛
- إنخفاض مستويات الإلتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها؛
- فشل كلي لعملية التغيير وإحتمال إختيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة؛
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.

¹ صالح بن سليمان الفانز، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

2- مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية، والمتمثلة أساساً في¹:

- مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل؛
- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الإتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات؛
- حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للتأثير المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة بإتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها؛
- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي؛
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول إتجاهات الموظفين نحو قضية معينة، كما تعتبر مقاومة التغيير متنفساً للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

ليس هناك شك أن التغيير التنظيمي يصاحبه حالة من الخوف والتردد من طرف الأفراد، ولكن في المقابل هذا الخوف ليس بذلك القدر الذي يروج له، كما أنهم ليسوا بتلك الدرجة من التعلق بالوضع الحالية، وهذا ما تبينه مقولة مارلين فيرغسون Marlin Ferguson: "لسنا خائفين من التغيير بذلك القدر، ولسنا على قدر كبير من التعلق بالطرق القديمة"². وعلى هذا الأساس فمقاومة التغيير ليست بالمشكلة التي لا علاج لها.

ويمكن للقائم على التغيير التقليل من مقاومته من خلال عدة أساليب، كتجنب المفاجآت بتوفير المعلومات عن نوع التغيير، أدواته، أهدافه وتوقيته ميزانيته ومزاياه. لتقليل حدة التوتر والخوف لدى الأفراد وضمان تقبلهم له، وقد

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 394.

² وليام بريدجز، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

يكون هذا من خلال الاجتماعات والحوار قصد شرح مضامين العملية للموظفين. أو من خلال وضع حوافز متنوعة، وإشعار المعنيين بالتغيير والمكاسب التي يمكن تحقيقها لهم جراء هذه العملية لبناء جو من الثقة، عبر إشراك الموظفين وإستشارتهم أثناء مراحل تنفيذ التغيير مع الإستعانة بقيادة التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه. وهنا على المنظمة أن تعمل على تطبيق التغيير على مراحل، لأن التطبيق التدريجي يسهل عملية التأقلم معه وإمتصاص تأثيراته وإستيعابه للوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية.¹

ومن بين أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التي قد تستخدمها المنظمة كذلك أسلوب المناورة، الذي يعبر عن فن إستخدام الحيل في الإقناع أو فن التأثير على الموظفين، من خلال بعض الشعارات أو محاولة إبراز أهم مكتسبات التغيير المستحدث كأن يتم تأخير الترقيات والتعيينات الإدارية إلى ما بعد الشروع في تنفيذ خطته، وهو ما يعطي إنطباعا جيدا لدى الموظفين، فيترتب على ذلك دعمهم للتغيير وإجتهدهم في إنجاحه. وفي المقابل حجب أية سلبيات قد تكون متصلة بالتغيير المستحدث كأمر مفروض لا مفر منه، وتأخيرها بقدر الإمكان. إذ أن مثل تلك السلبيات من الممكن أن يتقبلها الموظفون في حال التحقق من وجود ما يغطيها من إيجابيات. ورغم أن هذا الأسلوب يتميز بالسرعة والتكلفة المتدنية إلا أن إنعكاساته كبيرة إذا شعر الموظفون بما تقوم به المنظمة من مناورات لهم.²

أما في حالة ما إذا كان التغيير سيلحق ضررا بفئة معينة من الموظفين فإن المنظمة تكون مجبرة على التفاوض معهم، للإتفاق حول حل يرضي الطرفين من خلال تقديمها بعض التنازلات ومنحهم مزايا، وحوافز وخدمات، مقابل عدم مقاومتهم بل الأكثر من ذلك تضمن تعهدهم وإلتزامهم، غير أن هذا الأسلوب قد يكلف الإدارة الكثير.

وقد تفشل الطرق السابقة، فلا يبقى أمام المنظمة إلا إستعمال القوة في فرض التغيير التنظيمي مستخدمة في ذلك أساليب التهديد والعقاب (الحرمان من الحوافز، من الترقية، النقل إلى مكان آخر... الخ)، سواء كان ذلك ضمنيا أو علنيا. وينجح هذا الأسلوب حينما يملك القائمون على التغيير القوة الكافية للتهديد والعقاب، حيث أن تأثيره يكون بشكل سريع وواضح، غير أنه يوصى بعدم الإفراط في إستعماله.³

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب، وما على المنظمة بصفة عامة والقائمين على التغيير بصفة خاصة إلا تشخيص الموقف بصورة جيدة وإختيار الأسلوب الأنسب له.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 178، 179.

² محمد عبد الله السيسي، إدارة التغيير الإداري، البوعيين للخدمات القانونية، <http://www.alboainain-law.com>، تاريخ النصف 2011/01/12 على الساعة 19:37.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 75-77.

ويمكن الإشارة إلى مزايا وعيوب أهم أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): طرق تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي

طرق خفض مقاومة التغيير	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	العيوب
الإتصال للإقناع	- إذا لم يتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف التغيير ونتائجه.	- متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.	- قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة في صياغة خطط التغيير	- إذا لم يتوافر لمخططي التغيير المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحيث يكون لآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	- سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع خطة التغيير.	- يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا، مع احتمال تقديم المشاركون تصميم غير مناسب للتغيير.
التفاوض	- إذا كان للمستهدفين من التغيير قوة ملحوظة للمقاومة.	- قد يسهل هذا الأسلوب تجنب مقاومة لها عواقب وخيمة.	- قد يكون مكلفا إن إتجه المستهدفون بالتغيير للمساومة، وطلبوا مقابل للموافقة عليه أو تيسيره.
المناوره	- إن تعذر إستخدام طرق أخرى أو كانت مكلفة للغاية.	- قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا لإزاء مشكلات المقاومة.	- قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بمناوره.
التهديد	- إذا كان الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الإلتزام.	- التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	- قد تظهر الإدارة بمظهر إستبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 504.

إعتباراً لما سبق يمكن القول أن مقاومة التغيير التنظيمي تعد تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً عن رفض الموظفين لهذا التغيير، وهذه الظاهرة أسباب متعددة، فهي إما أسباب مرتبطة بشخصية الموظف مثل الخوف من المجهول وتفضيل الإستقرار والقلق والإضطراب في العلاقات والعادات والممارسات، أو أنها مرتبطة بالمنظمة وطريقة إحداثها للتغيير التنظيمي مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف وإحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير. وللتغلب على مقاومة التغيير يجب التشخيص السليم لأسبابها.

خلاصة الفصل

تركز الإهتمام في هذا الفصل على تحليل اتجاهات الموظفين داخل المنظمات، حيث تم التطرق إلى الإطار النظري لمفهوم الإتجاهات التي تعبر عن أساليب منظمة للتفكير والشعور ورد الفعل تجاه الأحداث والقضايا التي تصادف الموظفين وعلى رأسها ظاهرة التغيير التنظيمي موضوع البحث. فمن أجل ضمان نجاح برامج التغيير المستهدف تبذل المنظمات جهوداً معتبرة لمعرفة إتجاهات الموظفين وقياسها بإستعمال أساليب ذات مصداقية، حيث تتميز هذه الإتجاهات بين القبول من جهة والذي قد ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، الإلتزام التنظيمي والأداء، وهي إتجاهات إيجابية يتعين على المنظمات تدعيمها وتشجيعها، ومن جهة أخرى رفض التغيير ومقاومته، مع ما يتطلبه من علاج لتعديل الإتجاهات وتغييرها.

الفصل الثالث:

إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: تقديم خزينة ولاية جيجل

المبحث الثاني: الإستبيان و وصف مجتمع الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل إجهادات الموظفين بخزانة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سيتم في المبحث الأول تقديم المنظمة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فهو مخصص للاستبيان ووصف مجتمع الدراسة، ثم المبحث الثالث الذي يشمل تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم خزانة ولاية جيجل

تعتبر الدراسة الميدانية حلقة وصل بين الفصل الأول والفصل الثاني، وبما أن هذه الدراسة مقتصرة على التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية فقد وقع الإختيار على خزانة ولاية جيجل كنموذج للمنظمات الحكومية الجزائرية، والتي سيتم تقديمها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف خزانة ولاية جيجل ونشأتها

تعتبر الخزانة العمومية كيان إداري تابع لوزارة المالية مكلف بتسيير مالية الدولة والوقوف على مواردها ونفقاتها من خلال عمليتي التحصيل والتمويل. غير أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية، حيث تمثل مجموع المصالح المالية للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. وكون الخزانة العمومية مكلفة أساسا بتنفيذ النفقات العمومية وبتحصيل إيرادات مصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري فهي تمارس وظائف العون المحاسبي لتلك المصالح إذ تضمن السيولة الكافية عبر التراب الوطني والتنسيق مع البنك المركزي.

وبناء على المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزانة وصلاحياتها¹ فإن خزانة الولاية تعد مصلحة من المصالح الخارجية لوزارة المالية يكون مقرها على مستوى الولاية.

بالنسبة لخزانة ولاية جيجل فقد أنشأت طبقا للمرسوم رقم 74-191 المؤرخ في 17/09/1974 والذي يتضمن إستحداث خزائن جديدة للولايات²، يترأسها أمين الخزانة الذي يعينه الوزير المكلف بالمالية طبقا للمادة 34 من

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 23 الصادر في 22 ماي 1991، المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزانة وصلاحياتها.
² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 77 الصادر في 24 سبتمبر 1974، المرسوم رقم 74-191 المؤرخ في 17 سبتمبر 1974 المتضمن إستحداث خزائن جديدة للولايات.

القانون رقم 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية¹، ينوب عنه وكيلين مفوضين. وفي التقسيم الجهوي خزينة ولاية جيجل تابعة للمديرية الجهوية للخزينة بقسنطينة والتي بدورها تكون تابعة وصائما للمديرية العامة للمحاسبة بالجزائر العاصمة (وزارة المالية). * أما من حيث موقعها فإن خزينة ولاية جيجل تقع بالمدخل الشرقي للمدينة بدار المالية الكائن مقرها بحي العقابي، إلى جانب عدة منظمات حكومية تابعة هي الأخرى لوزارة المالية وهي: المراقبة المالية، مديرية الضرائب، مديرية الأملاك والحفظ العقاري.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة الولاية

طبقا للمادة الثانية من القرار المؤرخ في 07 سبتمبر سنة 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها، تتكون خزينة الولاية من ثمانية مكاتب والمتمثلة فيما يلي²:

1- مكتب النفقات العمومية: يتولى مكتب النفقات العمومية المهام التالية:

- إستلام الحوالات الصادرة عن حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات، حيث يعتبر مكتب النفقات العمومية محاسبها المؤهل؛
- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية؛
- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها؛
- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع؛
- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية؛
- السهر على مسك بطاقة الصفقات العمومية؛
- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ولهذا الغرض يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاثة أقسام فرعية هي:

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة؛
- القسم الفرعي لميزانية التجهيز؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 35 الصادر في 15 أوت 1990، القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

* أنظر الملحق رقم (01) الذي يوضح موقع خزينة ولاية جيجل من الهيكل التنظيمي لقطاع المالية.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر في 21 ماي 2006، القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها.

- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

2- مكتب الحافظة والمحاسبة: يكلف مكتب الحافظة والمحاسبة بما يلي:

- مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها؛
- مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات؛
- تسيير الإقتراضات (إكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة)؛
- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية؛
- تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي؛
- ضمان تسديد ملفات المنح؛
- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك؛
- مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه؛
- متابعة برنامج تطبيق الإعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزانة وتنسيقه وتقييم تنفيذه؛
- ضمان مسك المحاسبة العامة.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة أقسام فرعية هي:

- القسم الفرعي للمحاسبة العامة؛
- القسم الفرعي للحافظة؛
- القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف؛
- القسم الفرعي للمنح.

3- مكتب التسديد والتحصيل: يسهر مكتب التسديد والتحصيل على القيام بالمهام التالية:

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وكذا الحسابات الخاصة للخزانة من أجل تسويتها؛
- مسك محاسبة الإعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزانة؛
- التكفل بالعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصفيتها؛

- مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن؛
- التحقق قبل تسديد أية حوالة من توفر الإعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها؛
- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة؛
- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصنيفتها؛
- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه؛
- ضمان تحصيل إعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزنتها محاسبها المؤهل؛
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصنيفتها؛
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول؛
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين خزنتها محاسبها المؤهل؛
- إعداد كشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها؛
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصنيفها أوامر الإيرادات.

ولهذا الغرض يتكون مكتب التسديد والتحصيل من خمسة أقسام فرعية هي كالتالي:

- القسم الفرعي للمعارضات؛
- القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة؛
- القسم الفرعي للتسديد؛
- القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات؛
- القسم الفرعي للتحصيل.

4- مكتب المراقبة والتحقق: يكلف هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق؛
- ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية؛
- ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات؛
- ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها؛

- متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة؛
 - إعداد تقارير التحقق ومدكرات تلخيصية وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق؛
- ولهذا الغرض يتكون مكتب المراقبة والتحقق من القسم الفرعي للمراقبة والتحقق ومن أربع إلى ست فرق تحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

5- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالاتصال مع الهياكل المختصة المعنية بالمهام التالية:

- دراسة وإقترح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي؛
- ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة؛
- السهر على حفظ الأرشيف؛
- مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي؛
- متابعة التسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي؛
- متابعة تسيير أنظمة الإعلام الآلي وإستغلالها؛
- القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة.

ولهذا يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين فرعيين:

- القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين؛
- القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.

6- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبية وحقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونا إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية؛
- مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية؛
- مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية خلال قرارات إقفال الحسابات الظرفية أو النهائية لنهاية التسيير؛

- مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها؛
- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية بصفة عامة لكل تحصيل إيراد موكل قانونا للخزينة وتحديد النقائص أو التأخرات الممكنة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها؛
- السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات الغير مبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة؛
- السهر على تصفية حسابات التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرين.

ولأجل ذلك يتكون مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية من قسمين فرعيين هما:

- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة؛
- القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

7- مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية: يكلف هذا المكتب بما يلي:

- مراقبة الميزانيات الإبتدائية المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية؛
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزانة. وتحليل النقائص في التصفية والتأخرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الإلزامية وتحديد أسبابها وإقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية.

ولهذا الغرض يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية من:

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية؛
- القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل؛
- فرقة إلى فرقتين للتحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

8- مكتب الإعلام الآلي: يتولى مكتب الإعلام الآلي المهام التالية:

- تجسيد العمليات التي تبادر بها للمصالح المركزية؛
- وضع التطبيقات وإستغلالها؛

- ضمان أمن المعطيات والتجهيزات؛
- تبليغ المعطيات المحاسبية؛
- السهر على حسن سير النظام؛
- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الإعلام الآلي من قسمين فرعيين هما:

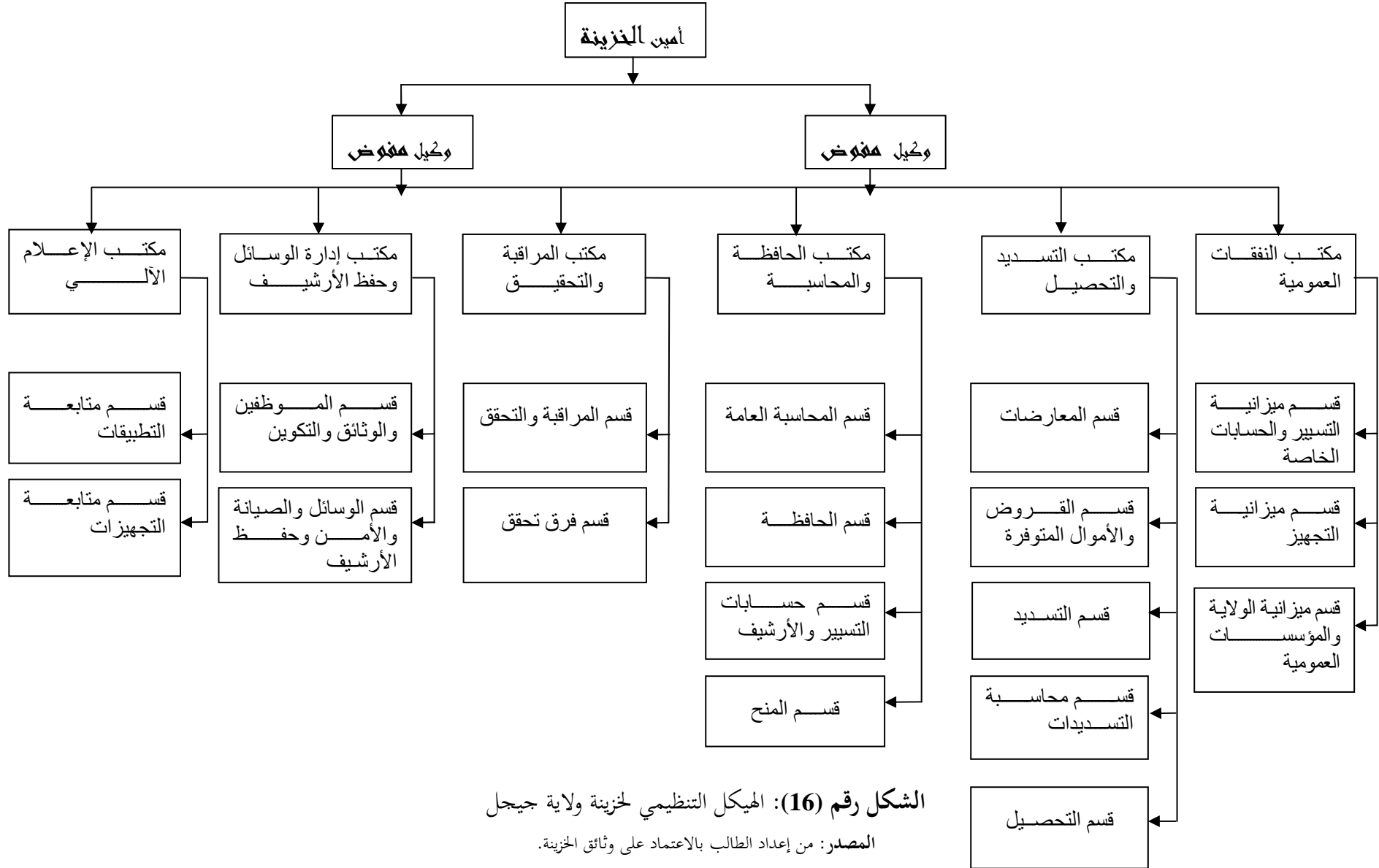
- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات؛
- القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

ولأن الهيكل التنظيمي الجديد يتطلب إطارات تقنية لها من الخبرة ما يكفي لتقلد المناصب النوعية بصفة رئيس مكتب أو رئيس قسم فرعي فإن خزانة ولاية جيغل لا تضم سوى ستة مكاتب (الحد الأدنى لضمان حسن سير الخزانة)، فأغلب إطاراتها تنتمي إلى الأسلاك المشتركة* التي، وبحكم عملها الإداري، ليس لها صلاحيات تقلد المناصب النوعية في المنظمات التابعة لقطاع المالية إلا في جانب ضيق جدا كمكتب المستخدمين أو الوسائل لأن طبيعة عمل الخزانة تقني بحث تقوم به الأسلاك التقنية. وتضم خزانة ولاية جيغل المكاتب التالية:

- مكتب النفقات العمومية؛
- مكتب الحافظة والمحاسبة؛
- مكتب التسديد والتحصيل؛
- مكتب المراقبة والتحقق؛
- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف؛
- مكتب الإعلام الآلي.

ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الحالي لخزانة ولاية جيغل:

* الأسلاك المشتركة هي المناصب التي تشترك فيها جميع الإدارات، وتشمل عدة وظائف منها: متصرف إداري، محاسب، مهندس في الإعلام الآلي... الخ. وهذه الأسلاك لديها قوانين خاصة وتسير وفق القوانين المعمول بها في كل وزارة. وعلى خلاف ذلك كل قطاع له أسلاك خاصة ينفرد بها فعلى سبيل المثال قطاع المالية له الأسلاك التقنية وتشمل عدة رتب مثل: عون معاينة، مراقب، مفتش... الخ.



الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية جيجل
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الخزينة.

المطلب الثالث: إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية

إن المتتبع لأداء المنظمات الحكومية يلاحظ تدهور في جودة الخدمات، نتيجة الإجراءات الإدارية المطولة وتدني في مستويات أداء الموظفين المصحوب بحدوث لزمين والموارد. بالإضافة إلى تضخم عدد الموظفين في الخدمة العمومية، وإنخفاض الروح المعنوية للموظفين... الخ. ولتحسين مستوى الخدمة العمومية بالجزائر قامت المنظمات الحكومية تحت إشراف الوزارات الوصية في السنوات الأخيرة بعدة إجراءات لتحسين المناخ التنظيمي. وقد تجسدت هذه الإجراءات في القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع والتي من بينها قطاع المالية.

من بين القرارات الهامة التي جاءت بها القوانين الأساسية لمختلف المديرات العامة لقطاع المالية (المديرية العامة للجباية، المديرية العامة للميزانية، المديرية العامة للتخطيط، المديرية العامة للخزينة والمحاسبة والتأمينات، المديرية العامة لأموال الدولة والحفظ العقاري ومسح الأراضي، المديرية العامة للجمارك) هو قرار إدماج* موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية. وبما أن خزانة ولاية جيجل تابعة للمديرية العامة للخزينة والمحاسبة والتأمينات سيتم التطرق إلى القانون الخاص بهذه المديرية، حيث ورد حسب المادة (13) من المرسوم التنفيذي رقم 10 - 298 المؤرخ في 29 نوفمبر سنة 2010، والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات: " يمكن إدماج وترسيم وإعادة ترتيب الموظفين المنتمين إلى الأسلاك والرتب التي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي سنة 2008، الذين هم في الخدمة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات، بناء على طلبهم في الأسلاك والرتب المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص بإتداء من أول جانفي سنة 2010".¹ وحسب المادة (14) من نفس المرسوم فإنه: " يرتب الموظفون المدمجون في الدرجة المطابقة للدرجة التي يحوزونها في رتبهم الأصلية...".²

حسب هذا المرسوم التنفيذي، فإنه يمكن لموظفي الأسلاك المشتركة طلب الإدماج في الأسلاك التقنية على أن تراعى شروط عملية الإدماج، حيث أن كل موظف ينتمي إلى الأسلاك المشتركة في حالة إدماجه في الأسلاك التقنية يعاد تصنيفه في الرتبة المطابقة لرتبته السابقة فمثلا: متصرف إداري الذي يرتب في الصنف 12 يعاد ترتيبه بعد إدماجه في الأسلاك التقنية بصفة مفتش رئيسي في الصنف 12. وعلى هذا الأساس فإن أصحاب الرتب الدنيا في الأسلاك

* الإدماج: هو العملية التي من خلالها يتم جعل العناصر التي كانت منفصلة منسجمة ومترابطة من أجل أهداف معينة. فإدماج الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية من شأنه أن يكسب الموظفين المهارات والمعارف والآليات التي تسمح لهم بالعمل في الأسلاك التقنية. وما يساعدهم على الإدماج هو إستحضار المكتسبات القبلية للأسلاك المشتركة لتوظيفها في العمل التقني.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 74 الصادر في 5 ديسمبر 2010، المرسوم التنفيذي رقم 298/10 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات، الفصل الخامس: الأحكام التعاقدية للإدماج.

² المرجع السابق.

المشتركة (عون مكتب في الصنف 05) التي لا توجد رتبة مطابقة لها في الأسلاك التقنية لا يحق لهم الإدماج علما أن أدنى رتبة في الأسلاك التقنية هي عون معاينة في الصنف 07.

وقد كان هذا القرار محور إهتمام وحديث الموظفين داخل الخزينة، حيث تفاوتت آرائهم وإتجاهاتهم حول هذا التغيير بين مؤيد ومعارض. وحتى موظفي الأسلاك المشتركة التابعين للقطاعات أخرى كانوا ينتظرون قرار الإدماج، لأن ذلك يشكل حافزا بالنسبة لهم للمطالبة بحقوقهم، وهو ما كان دافعا إلى محاولة معرفة وتحليل إتجاهات موظفي خزانة ولاية جيجل نحو عملية الإدماج كتغيير تنظيمي مفروض* من الوزارة الوصية وفق إطار منهجي عبر هذه المذكرة.

المبحث الثاني: الإستبيان ووصف مجتمع الدراسة

لما كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس وتحليل إتجاهات الموظفين في خزانة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي، فقد تم تحديد، لأجل ذلك أربعة أهداف فرعية هي:

- معرفة أسباب التغيير التنظيمي والذي تم من خلاله إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية من وجهة نظر موظفي خزانة ولاية جيجل؛
- معرفة أهم المزايا والمكاسب المتوقعة من هذا التغيير التنظيمي؛
- معرفة أبرز سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي؛
- معرفة وجهات نظر الموظفين حول دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية داخل الخزينة من إثارة الدافعية وتعزيز الإلتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين.

المطلب الأول: أقسام ومحاور الإستبيان

يعد الإستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض موظفي الخزينة للإستفادة من معلومات، أسهمت في تصميم الإستبيان حيث تم توظيفها داخل محاوره. ليقدم إلى موظفي الخزينة في صورته النهائية، الذي يحتوي على قسمين رئيسيين هما:

* ليس المقصود هنا أن الإدماج مفروض على موظفي الأسلاك المشتركة فهو قرار إختياري، وإنما المقصود أن التغيير لم يصدر من الجهات الداخلية للمنظمة بل من جهات خارجية تمثل في الوزارة الوصية.

1- **القسم الأول:** يضم القسم الأول البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين بخزينة ولاية جيجل، وهذه المتغيرات هي: طبيعة الأسلاك، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة.

2- **القسم الثاني:** بالنسبة للقسم الثاني فيشمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة حول المحاور الرئيسية الأربعة، وهذه المحاور هي:

- **المحور الأول:** تم تخصيص هذا المحور لمعرفة آراء موظفي خزينة ولاية جيجل حول أهم أسباب التغيير التنظيمي. ويضم العبارات من 01 إلى 05.

- **المحور الثاني:** هذا المحور مخصص لمعرفة أهم المكاسب والمزايا التي يتطلع إليها موظفي خزينة ولاية جيجل من التغيير التنظيمي. ويضم العبارات من 06 إلى 10.

- **المحور الثالث:** خاص بأبرز سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي التي يتوقعها موظفي خزينة ولاية جيجل. ويحتوي على العبارات من 11 إلى 15.

- **المحور الرابع:** أما المحور الرابع فهو مخصص لتأكيد أو نفي وجود إختلاف في إتجاهات الموظفين نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية تبعاً للأسلاك التي ينتمون إليها. وينقسم إلى أربع عناصر فرعية:

- علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل ويضم العبارات من 16 إلى 20؛

- مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي ويضم العبارات من 21 إلى 25؛

- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي ويضم العبارات من 26 إلى 30؛

- دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء ويضم العبارات من 31 إلى 35.

وقد تم تدريج عبارات الإستبيان على سلم ليكرت Likert ذو الخمس درجات، حيث كانت أوزانه متدرجة

على النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة : يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى و أدنى درجة = 5 - 1 = 4

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\leftarrow \text{طول الفئة} = 5/4 = 0.80$$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

دلالاتها	الدرجة	الفئات
درجة عالية من الرفض	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
درجة ضعيفة من الرفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)	غير متأكد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
درجة ضعيفة من الموافقة	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
درجة عالية من الموافقة	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على سلم ليكرت Likert الخماسي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتوظيف وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان السابق الذكر، تم الإستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الإجتماعية (SPSS) * مع الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية التالية:

* SPSS: Statistical Package For Social Sciences.

1- ثبات الإستبيان

لإختبار مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الإستبيان، تم إحتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha. ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين.¹ ويعطى هذا المعامل بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث:

k : هو عدد العناصر (الأسئلة)؛

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات العناصر (الأسئلة)؛

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

وتتراوح قيمة ألفا Alpha من 0 إلى 1 فكلما إقتربت من 1 دلت على وجود ثبات عالي وكلما إقتربت من 0 دلت على عدم وجود ثبات. وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعامل 0.6 فأكثر، وقد تم إجراء إختبار المصدقية على إجابات الموظفين وكانت القيمة 0.806* وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات، مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

2- الأساليب الإحصائية الوصفية

تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وكذلك تحليل إجابات عينة الدراسة. وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، ولتحديد درجات موافقتهم لعبارات الحوار.
- الوسط الحسابي يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع وإستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، ويحسب بالعلاقة التالية:

¹ صالح بن سليمان الفانز، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

* أنظر الملحق رقم (02) الذي يظهر قيمة ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha.

$$\bar{X} = \frac{\sum ni . xi}{N}$$

- الإنحراف المعياري وهذا المقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان إنحرافها المعياري قليلا، ويحسب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{X})^2}{N}}$$

3- مجتمع الدراسة

نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 85 موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي خزينة ولاية جيجل. فقد تم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الإستبيان على جميع الموظفين للإجابة على الأسئلة التي تضمنها، مع الحرص على إستعادة كافة الإستمارات الموزعة سليمة وصالحة للدراسة.

المطلب الثالث: وصف مجتمع الدراسة

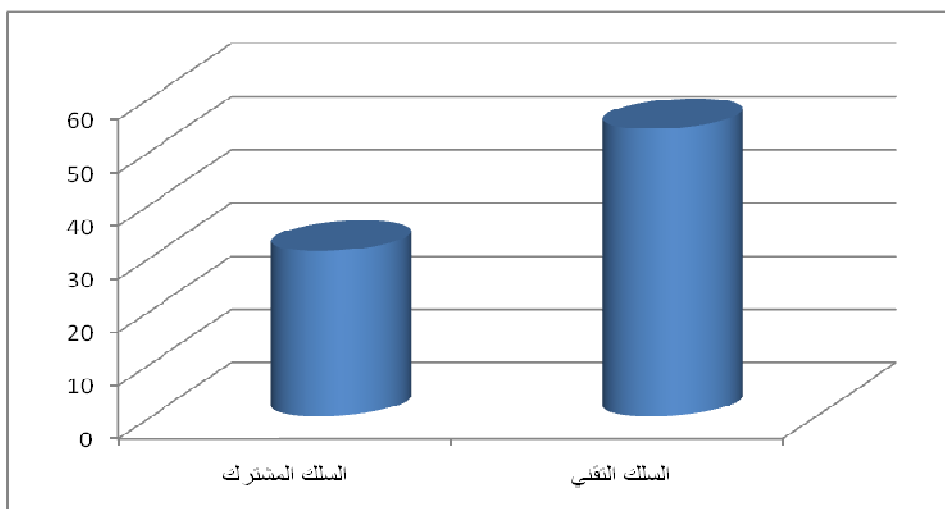
تم تخصيص هذا المطلب لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (طبيعة الأسلاك، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة):

1- طبيعة الأسلاك: فيما يلي عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الأسلاك:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الأسلاك

النسبة المئوية	التكرار	الأسلاك
63.5 %	54	التقنية
36.5 %	31	المشتركة
100 %	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS



الشكل رقم (17): ترتيب مجتمع الدراسة حسب طبيعة الأسلاك

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

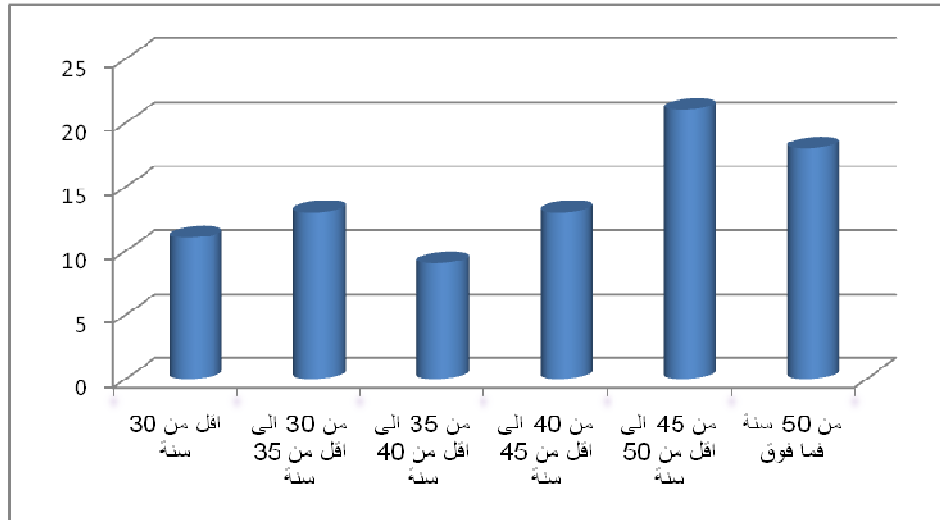
يتضح من الجدول رقم (12) والشكل رقم (17) أن حوالي ثلثي مجتمع الدراسة هم من الأسلاك التقنية، بما نسبته 63.5% من موظفي خزانة ولاية جيجل، في حين أن الأسلاك المشتركة يمثلون ما نسبته 36.5%. ذلك لأن عمل الخزانة العمومية تقني بالدرجة الأولى.

2- العمر: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
12.9%	11	أقل من 30 سنة
15.3%	13	من 30 إلى أقل من 35 سنة
10.6%	9	من 35 إلى أقل من 40 سنة
15.3%	13	من 40 إلى أقل من 45 سنة
24.7%	21	من 45 إلى أقل من 50 سنة
21.2%	18	من 50 سنة فما فوق
100%	85	المجموع

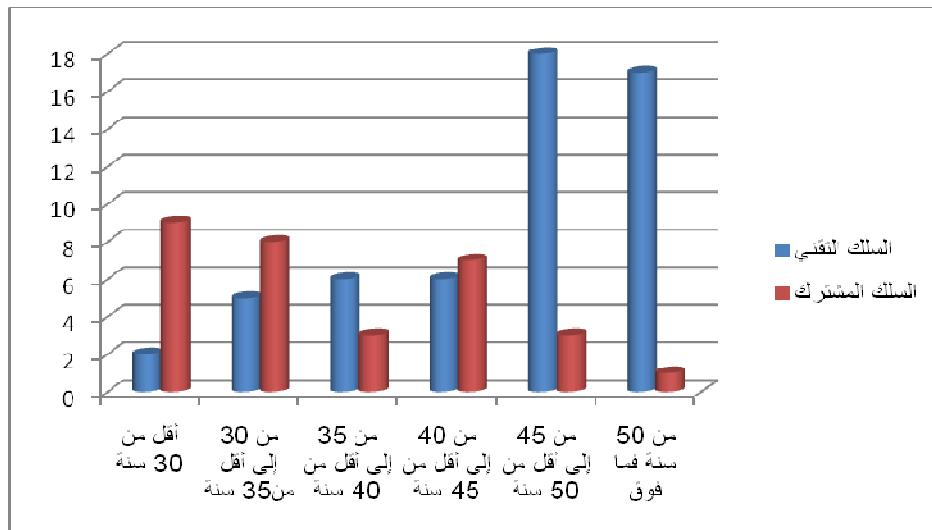
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS



الشكل رقم (18): ترتيب مجتمع الدراسة حسب فئات العمر

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (18) أن أعلى نسبة لتوزيع الموظفين وفقا للعمر بلغت 24.7 % للفئة العمرية من 45 إلى أقل من 50 سنة التي تتميز بالنضج الفكري للموظف وزيادة حرصه على عمله والذي يترجم في قلة معدل غيابه وتركه للعمل. تليها مباشرة الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 21.2%. ويشكل مجموع الفئتين ما نسبته 45.9% أي أن حوالي نصف موظفي خزانة ولاية جيجل كبار السن بينما أقل نسبة كانت 10.6% للفئة العمرية من 35 إلى أقل من 40 سنة. ويمكن إجراء مقارنة بين أعمار موظفي الأسلاك التقنية و المشتركة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (19): مقارنة بين أعمار موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

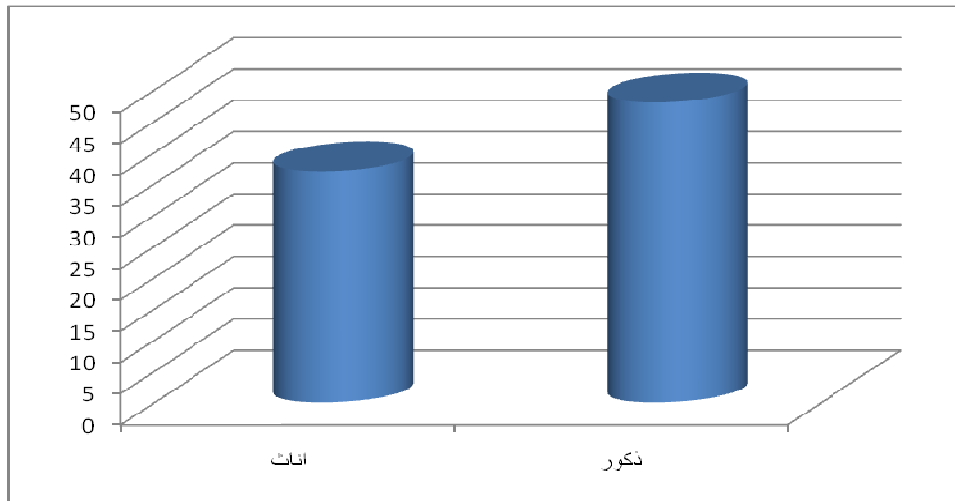
يظهر الشكل رقم (19) التفاوت الواضح في الفئات العمرية بين موظفي الأسلاك التقنية والمشاركة، فإذا كانت التركيبة العمرية للأسلاك التقنية متقدمة في السن، بما مجموعه 64.8% للفئتين الأخيرتين فإنه، وعلى عكس ذلك، أغلب أعمار موظفي الأسلاك المشاركة تتركز في الفئات الشابة حيث تشكل مجموع التكرارات للفئتين الأوليتين ما نسبته 54.8%.

3- الجنس: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.5 %	48	ذكور
43.5 %	37	إناث
100 %	85	المجموع

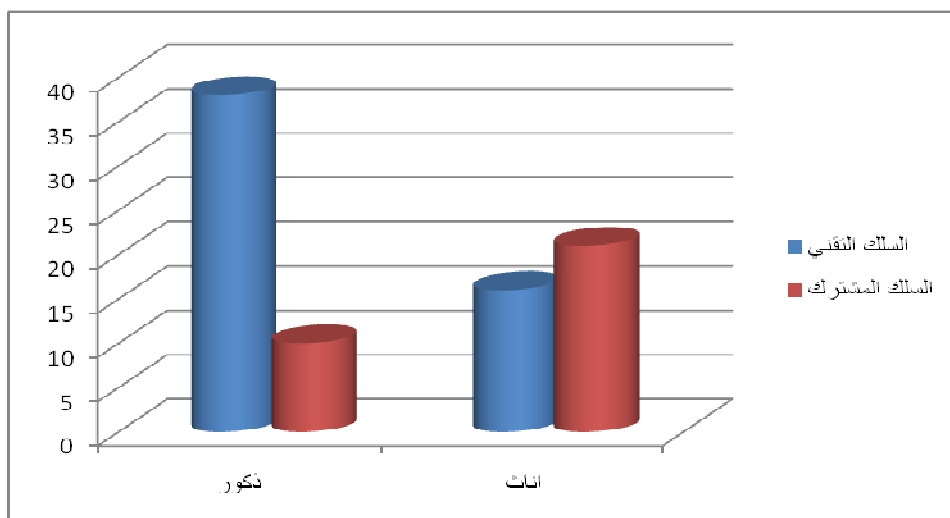
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS



الشكل رقم (20): ترتيب مجتمع الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (14) والشكل رقم (20) إلى أن نسبة الذكور أكبر بقليل من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 56.5% ذكور و 43.5% من مجتمع الدراسة إناث. وهذا التقارب بين النسبتين راجع لإستقطاب الإدارات العمومية العنصر النسوي بشكل كبير. ومن خلال مقارنة بين الأسلاك التقنية والمشاركة، يتبين النسبة العالية للذكور عند الأسلاك التقنية إذ بلغت 70.4% والعكس تماما عند الأسلاك المشاركة حيث بلغت نسبة الإناث 67.7%. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (21): مقارنة بين موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

وتفسير هذا التفاوت هو أن أغلب إطارات الأسلاك التقنية كانت تخضع قبل الإلتحاق بالخزينة العمومية إلى مرحلة تكوينية قد تصل إلى 4 سنوات بمعهد تكوين مستخدمي المالية بالقلعة، وهذا ما شكل عائقا أمام المرأة التي كانت تفضل مناصب عمل قريبة من إقامتها. أما حاليا، ومع توجه قطاع المالية إلى التوظيف المباشر لخريجي الجامعة فتح المجال أمام العنصر النسوي للإندماج في سوق العمل.

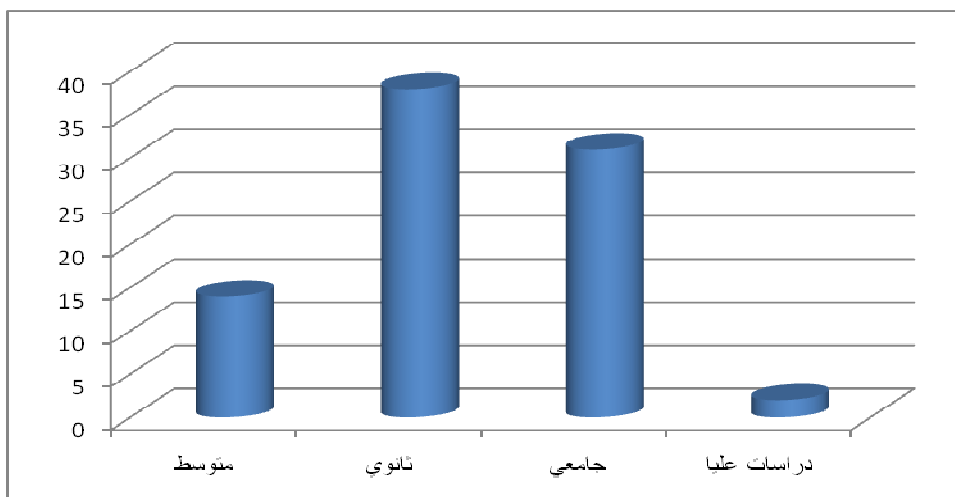
4- المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16.5 %	14	متوسط
44.7 %	38	ثانوي
36.5 %	31	جامعي
2.4 %	2	دراسات عليا*
100 %	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

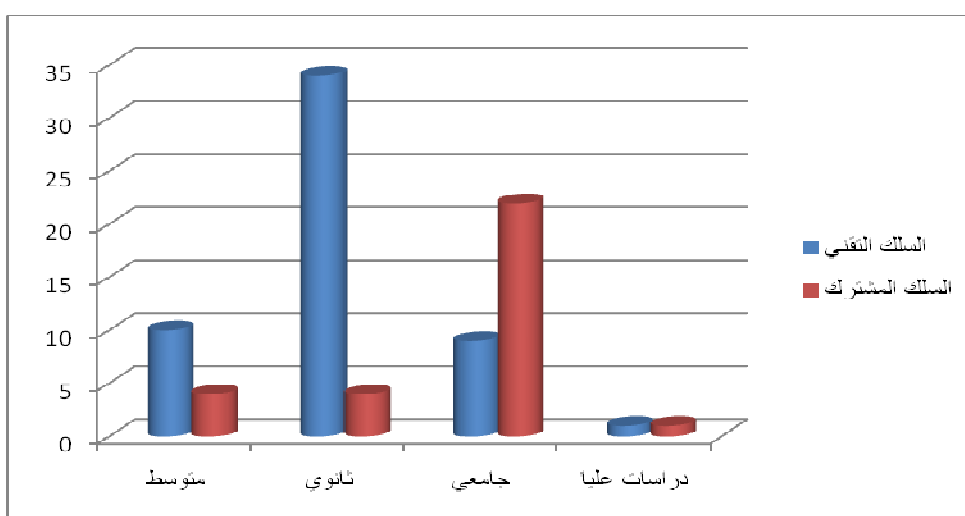
* المقصود بالدراسات العليا شهادة ماجستير فما فوق.



الشكل رقم (22): ترتيب مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) والشكل رقم (22) أن 44.7% من موظفي الخزانة لهم مستوى ثانوي و 36.5% جامعيين مما يشير إلى الأهلية العلمية لمجتمع الدراسة، وهو ما يسمح بتحقيق أداء متميز للخدمة العمومية. غير أنه وبإجراء مقارنة بين المستوى التعليمي لموظفي الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة يتضح من خلال الشكل رقم (23) أن هناك إختلاف واضح بين الفئتين، حيث أن 63% من موظفي الأسلاك التقنية لهم مستوى ثانوي، مقابل 16.7% فقط جامعيين وهي نسبة متواضعة إذا ما قورنت بالمستوى التعليمي لموظفي الأسلاك المشتركة حيث بلغت نسبة الجامعيين 71% إضافة إلى الدراسات العليا التي تمثل ما نسبته 3.2%.



الشكل رقم (23): مقارنة بين المستوى التعليمي لموظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة

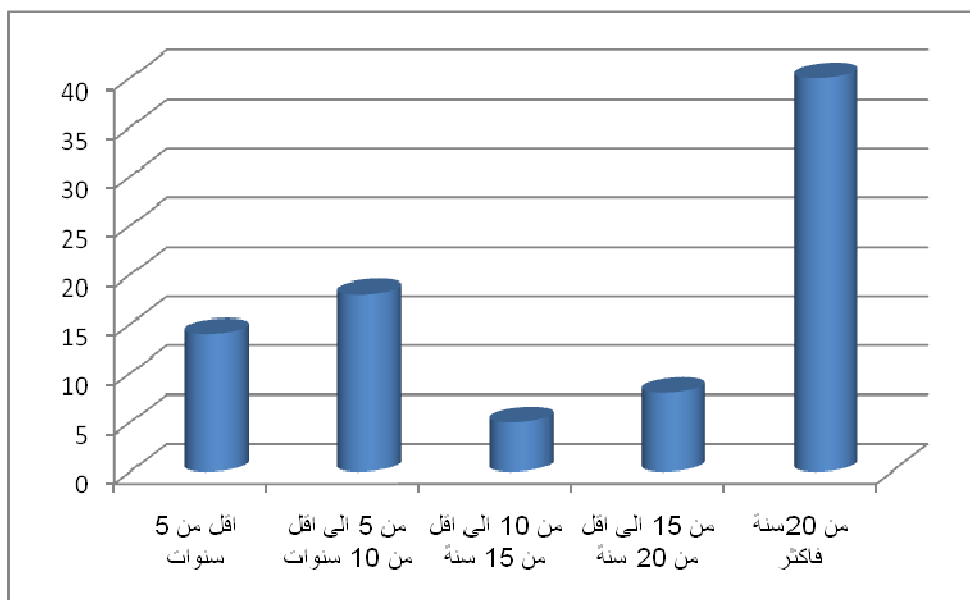
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

5- الأقدمية: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
% 16.5	14	أقل من 5 سنوات
% 21.2	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
% 5.9	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
% 9.4	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة
% 47.1	40	من 20 سنة فأكثر
% 100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS



الشكل رقم (24): ترتيب مجتمع الدراسة وفقا للأقدمية

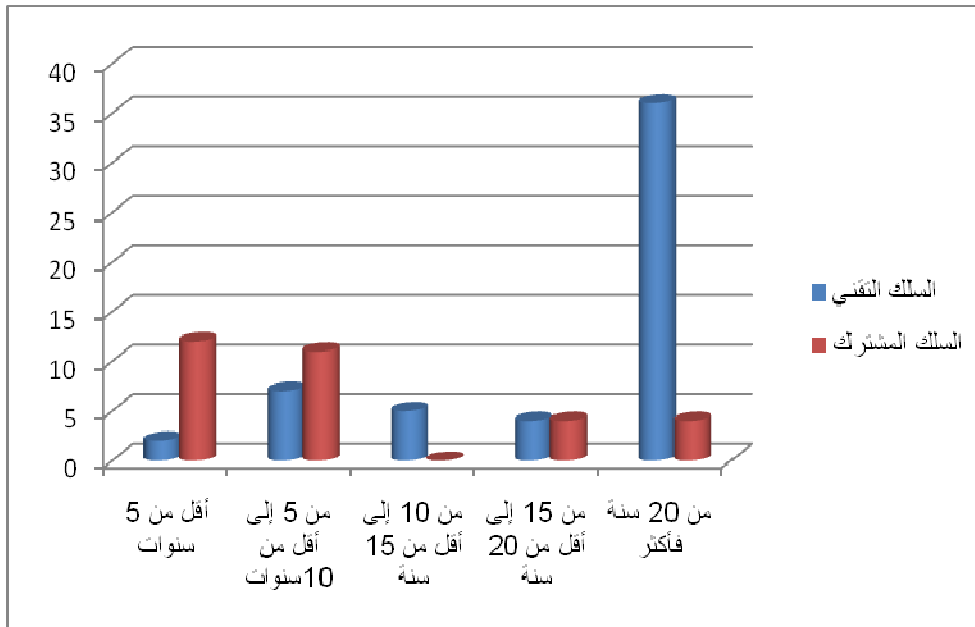
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (16) والشكل رقم (24) أن 45.9% من مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم من 20 سنة فما فوق، أي أن حوالي نصف مجتمع الدراسة يتسم بالخبرة الطويلة وهذا دليل على إستقرار العمالة في الخزانة. وهو ما ينعكس إيجابا على فهم أساليب العمل والتشبع بثقافة المنظمة، غير أن الإشكال قد يكون في تحديث هذه الأساليب والمناهج، حيث قد يصادف مثل هذه القرارات رفض الموظفين القدامى للتغيير.

ومن خلال معالجة البيانات الشخصية المتعلقة بمتغير الأقدمية، يتضح أن الأسلاك التقنية أكثر خبرة من الأسلاك المشتركة حيث أن 66.6% من موظفيها قضوا أكثر من 20 سنة بالخزانة. مقابل 12.9% من موظفي الأسلاك المشتركة. أما الموظفين الجدد فتبلغ نسبتهم في الأسلاك التقنية 3.7% مقابل 38.7% عند الأسلاك المشتركة.

وبهذه الوتيرة فإن الخزانة العمومية تتجه إلى إحلال غير مدروس للأسلاك المشتركة محل الأسلاك التقنية في منظمة طابع عملها تقني بحث، وقد يكون هذا أحد الأسباب الخفية لقرار الإدماج رغبة في تدارك الموقف، في ظل تقلص دور معهد تكوين مستخدمي المالية في إعداد إطارات الخزانة كما في السابق.

ويمكن توضيح الفروق بين موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة حسب الأقدمية من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (25): مقارنة بين موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة حسب الأقدمية

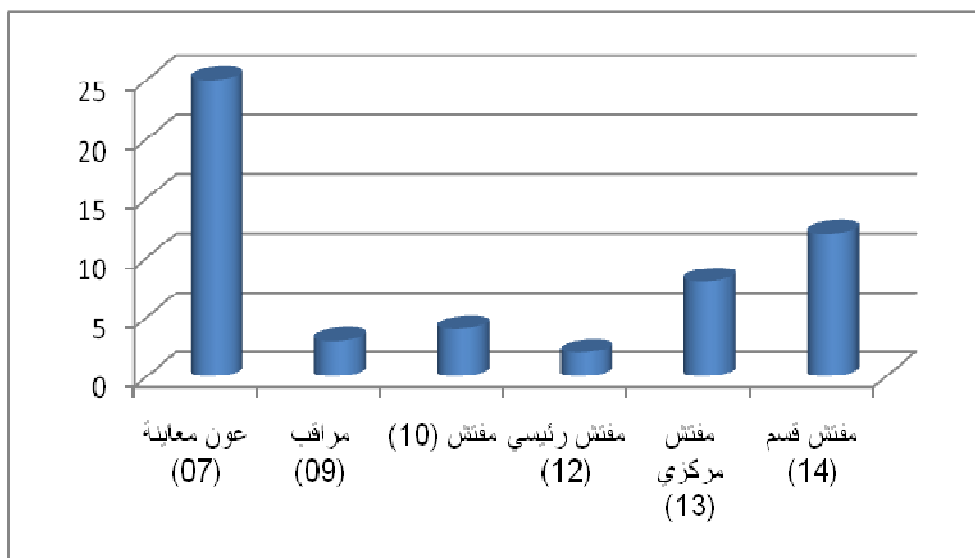
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

6- رتبة الأسلاك التقنية

جدول رقم (17): توزيع موظفي الأسلاك التقنية حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة*

المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
عون معاينة 07	25	% 46.3
مراقب 09	3	% 5.6
مفتش 10	4	% 7.4
مفتش رئيسي 12	2	% 3.7
مفتش مركزي 13	8	% 14.8
مفتش قسم 14	12	% 22.2
المجموع	54	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS



الشكل رقم (26): ترتيب موظفي الأسلاك التقنية حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

* إن الرتب المبينة أعلاه سواء رتب الأسلاك التقنية أو المشتركة لا تعبر عن جميع الرتب المحددة في سلم الوظيفة العمومي، وإنما قمنا بوضع فقط الرتب المتواجدة حاليا على مستوى خزانة ولاية جيجل (فمثلا في حالة ترقية مفتش قسم فإنه يرقى إلى رتبة مفتش رئيس في الصنف 16، أما بالنسبة للأسلاك المشتركة فإن ترقية متصرف إداري تكون إلى رتبة متصرف إداري رئيسي في الصنف 14).

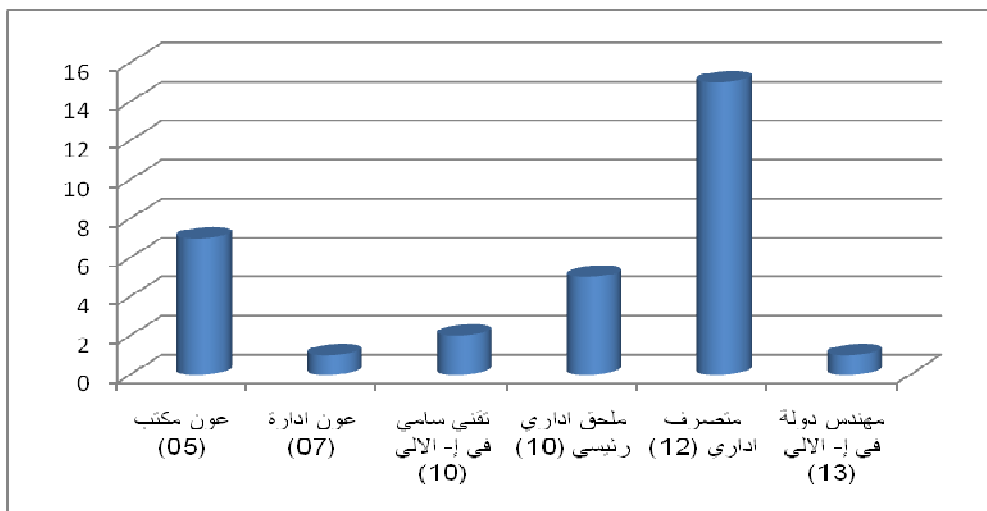
يشير الجدول رقم (17) والشكل رقم (26) إلى أن أعلى نسبة مسجلة هي الخاصة برتبة عون المعاينة بنسبة 46.3% تليها مباشرة رتبة مفتش قسم بنسبة 22.2% ونسبة قليلة تمثل الموظفين أصحاب الرتب المتوسطة. ويمكن ملاحظة فرص الترقية المتاحة للمفتشين الرئيسيين بشكل واضح، فبالرغم من تواضع المستوى التعليمي لموظفي الأسلاك التقنية إلا أنهم ومع القليل من الأقدمية حازوا على رتب عليا.

7- رتبة الأسلاك المشتركة

جدول رقم (18): توزيع موظفي الأسلاك المشتركة حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة

المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
عون مكتب 05	7	22.6 %
عون إدارة 07	1	3.2 %
تقني سامي في الإعلام الآلي 10	2	6.5 %
ملحق ادري رئيسي 10	5	16.1 %
متصرف إداري 12	15	48.4 %
مهندس دولة في الإعلام الآلي 13	1	3.2 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS



الشكل رقم (27): ترتيب موظفي الأسلاك المشتركة حسب الرتبة من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (18) والشكل رقم (27) أن أعلى نسبة مسجلة هي الخاصة برتبة متصرف إداري بنسبة 48.4 % . بينما النسبة المتبقية فهي تتوزع على الفئات الأخرى، مع تسجيل أقل نسبة لرتبة عون إدارة ورتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي حيث لا تتوفر خزانة ولاية جيجل إلا على مهندس واحد. وقد يفسر ذلك بعدم تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال على كافة مستوى الخزانة، حيث ما زالت طريقة مراقبة الحوالات وأداء أغلب المهام يتم بالطريقة اليدوية وهو ما يتنافى مع التوجهات الحالية للدولة لتبني الحكومة الإلكترونية. وعلى عكس الأسلاك التقنية التي تتميز بحركية كبيرة فيما يخص الترقية، فإن موظفي الأسلاك المشتركة محرومون بصفة شبه كلية من الترقية، حيث ظلت رتبهم كما هي رغم الأقدمية التي قد تتعدى 20 سنة لدى بعض الموظفين.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث، بهدف إختبار الفرضيات، عرض، تحليل وتفسير نتائج إجابات موظفي خزانة ولاية جيجل على تساؤلات الدراسة، من خلال الإستبيان الذي يشمل أربعة محاور أساسية تمثل هذه التساؤلات، حيث تم وضع خمسة إجابات في شكل عبارات لكل تساؤل، وقد أختيرت هذه العبارات بعد الدراسة الإستطلاعية والمقابلات التي أجريت مع عينة من الموظفين بعد صدور قرار الإدماج في الجريدة الرسمية.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها

فيما يلي عرض لنتائج أسئلة الدراسة التي جاءت في الإستبيان، بإستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة بهدف ترتيبها من حيث الأهمية، مع التمييز بين إجابات موظفي الأسلاك التقنية وإجابات موظفي الأسلاك المشتركة لتسهيل عملية المقارنة بين إجهاداتهم نحو التغيير التنظيمي. والبداية ستكون من المحور الأول الذي يهدف إلى معرفة أسباب التغيير التنظيمي من وجهة موظفي الخزانة، ويساعد هذا التساؤل على معرفة مبدئية لإجهادات الفئتين (الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة) إذ يحتوي هذا المحور على خمسة عبارات تفيد لهذا الغرض. ثم في المحور الثاني نحاول معرفة أهم المكاسب والمزايا التي يتطلع إليها الموظفين من التغيير التنظيمي، وفي مقابل ذلك في المحور الثالث كشف أهم النقاط السلبية والمشاكل التي يتوقعها الموظفون من هذا التغيير، ثم في الأخير ومن خلال المحور الرابع معرفة دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية داخل خزانة ولاية جيجل. وهذه المحاور كلها تمكن من الخروج بنتيجة عامة عن إجهادات موظفي خزانة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي لتحليلها وتفسيرها.

المحور الأول: أسباب التغيير التنظيمي

يتم من خلال المحور الأول التعرف على أهم الأسباب التي كانت وراء إحداث التغيير التنظيمي المفروض من وزارة المالية وذلك من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية جيجل، فكان التساؤل الموجه إلى الموظفين على النحو التالي:

التساؤل: ماهي أسباب التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إدماج موظفي الأسلاك المشتركة مع الأسلاك التقنية ؟

الجدول رقم (19): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو أسباب التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	فتح باب المنافسة الإيجابية على الترقية بين الموظفين التقنيين وبين المدمجين من الأسلاك المشتركة.	13	44.4	13	24.1	5.6	3.35	1.15
2	الرغبة في الاستفادة من الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في التسيير.	20.4	51.9	9.3	14.8	3.7	3.70	1.07
3	تداخل المهام بين الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية.	11.1	42.6	20.4	24.1	1.9	3.37	1.03
4	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة.	35.2	53.7	3.7	7.4	0	4.17	0.82
5	التغيير يمثل إستجابة لمطلب موظفي الأسلاك المشتركة.	24.1	50	16.7	5.6	3.7	3.85	0.98

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (20): اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أسباب التغيير التنظيمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارة	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.71	4.10	0	3.2	16.1	48.4	32.3	فتح باب المنافسة الإيجابية على الترقية بين الموظفين التقنيين وبين المدمجين من الأسلاك المشتركة.	1
1.03	4.06	6.5	0	9.7	48.4	35.5	الرغبة في الاستفادة من الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في التسيير.	2
0.81	4.06	0	6.5	6.5	45.2	41.9	تداخل المهام بين الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية.	3
0.84	4.23	0	6.5	6.5	45.2	41.9	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة.	4
0.82	4.16	0	6.5	6.5	51.6	35.5	التغيير يمثل إستجابة لمطلب موظفي الأسلاك المشتركة.	5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (19) ورقم (20) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارة المحور الأول، التي أفرزت النتائج التالية:

- توضح نسب العبارة الأولى أن 57.4% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن "فتح باب المنافسة الإيجابية على الترقية بين الموظفين التقنيين وبين المدمجين من الأسلاك المشتركة" هو أحد أسباب

التغيير التنظيمي، بمتوسط حسابي 3.35* والذي يدل على إختلاف آراء موظفي الأسلاك التقنية وهذا ما تبينه القيمة الكبيرة للانحراف المعياري التي بلغت 1.15 لأنه في المقابل 29.7% لا يوافقون على هذه العبارة، وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية. أما الأسلاك المشتركة فإن 80.7% من موظفيها يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.71 وهي تقترب من الدرجة العالية للموافقة.

- توضح نسب العبارة الثانية أن 72.3% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن " الرغبة في الإستفادة من الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في التسيير" هو أحد أسباب التغيير، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.70 الذي يدل على درجة ضعيفة من الموافقة. غير أنه تم تسجيل قيمة عالية نسبيا للانحراف المعياري 1.07 بسبب رفض بعض الموظفين لهذه العبارة التي بلغت نسبة 18.5% إذ يرون أن العمل التقني يتطلب بالدرجة الأولى الخبرة وليس المستوى التعليمي. ويخالف هذه النظرة موظفي الأسلاك المشتركة بما نسبته 83.9% ومتوسط حسابي 4.06، هذا الأخير ورغم أن قيمته تشير إلى الموافقة إلا أن الرتبة الأخيرة لهذه العبارة تطرح عدة تساؤلات على أساس أن 74.2% من موظفي الأسلاك المشتركة جامعيين، وهذا قد لا يرجع لضعف أهمية هذه العبارة وإنما للأهمية الكبيرة التي يوليها موظفي الأسلاك المشتركة للعبارة الأربعة الأخرى.

- توضح نسب العبارة الثالثة أن 53.7% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن " تداخل المهام بين الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية " من بين أسباب التغيير التنظيمي، وتدل قيمة المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 1.03 على عدم وضوح موقف موظفي الأسلاك التقنية من هذه العبارة والذي قد يكون لعدم فهم معناها خاصة بين ذوي المستويات الدنيا الذين يمثلون نسبة معتبرة من موظفي الأسلاك التقنية. وفي المقابل فإن 87.1% من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على هذه العبارة بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.81 مما يدل على درجة ضعيفة من الموافقة.

- تبين نسب العبارة الرابعة أن 88.9% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن أحد أسباب التغيير التنظيمي هو " الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة "، وهو أهم الأسباب حسب ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 0.82. ويسير موظفي الأسلاك المشتركة في نفس الإتجاه حيث أن ما نسبته 87.1% يوافقون على هذه العبارة بمتوسط حسابي 4.23 والذي يشير إلى درجة عالية من الموافقة وانحراف معياري قدره 0.84.

* أنظر الجدول رقم 11 الذي يحدد فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها.

- ويميل إجماع موظفي الخزانة إلى الموافقة على العبارة الخامسة، حيث أن 74.1% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن " التغيير يمثل إستجابة لمطلب موظفي الأسلاك المشتركة " حيث أفرزت إجاباتهم متوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.98. بينما 87.1% من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون عليها بمتوسط حسابي 4.16 وإنحراف معياري 0.82 فهذا التغيير كان ولسنوات ماضية أحد أهم مطالب ممثلي الأسلاك المشتركة في جميع القطاعات على غرار قطاع المالية والذي أصبحت تشكل فيه الأسلاك المشتركة نسبة معتبرة من موارده البشرية.

المحور الثاني: مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي

يتم من خلال هذا المحور التعرف على أهم المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي خزانة ولاية جيجل من التغيير التنظيمي، فكان التساؤل الموجه إلى الموظفين على النحو التالي:

التساؤل: ماهي أهم المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي خزانة ولاية جيجل من التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (21): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	زيادة الرواتب والإمتيازات المادية.	29.6	42.6	0	24.1	3.7	1.24	
7	فتح فرص الترقية أمام الجميع.	22.2	42.6	1.9	24.1	9.3	1.33	
8	تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.	11.1	13	20.4	42.6	13	1.20	
9	وضوح مهام الموظفين (التوصيف الوظيفي).	5.6	37	14.8	40.7	1.9	1.04	
10	تحسين ظروف وأساليب العمل.	7.4	22.2	37	25.9	7.4	1.04	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (22): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	زيادة الرواتب والإمميزات المادية.	45.2	54.8	0	0	0	4.55	0.51
7	فتح فرص الترقية أمام الجميع.	58.1	32.2	6.5	3.2	0	4.45	0.77
8	تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.	12.9	29	25.8	32.3	0	3.23	1.05
9	وضوح مهام الموظفين (التوصيف الوظيفي).	9.7	51.6	16.1	16.1	6.5	3.42	1.09
10	تحسين ظروف وأساليب العمل.	9.7	16.1	25.8	45.2	3.2	2.84	1.07

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (21) ورقم (22) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثاني، حيث أفرزت النتائج التالية:

- تبين نسب العبارة السادسة أن "زيادة الرواتب والإمميزات المادية" تعد أهم مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي، حيث أن 72.2% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري 1.24. وقد سجلت هذه العبارة تأييد تام من طرف موظفي الأسلاك المشتركة حيث أن ما نسبته 100% يوافقون على هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 4.55 وانحراف معياري 0.51.

- توضح نسب العبارة السابعة أن 64.8% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن "فتح فرص الترقية أمام الجميع" يعد من مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.44 والانحراف المعياري

1.33 في حين أن ما نسبته 90.3 % من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 4.45 وإنحراف معياري 0.77 . وهذا بعدما كانت فرص الترقية محصورة بين موظفي الأسلاك التقنية.

- وإذا كان 24.1 % من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن "تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين" من بين مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي، فإنه في المقابل 33.4 % يعارضون هذه العبارة لإعتقادهم أن المكاسب التي سيحصل عليها موظفي الأسلاك المشتركة ستفقد مزايا كانوا يتمتعون بها قبل التغيير على غرار فرص الترقية، وعليه بلغ المتوسط الحسابي 2.67 والانحراف المعياري 1.20. أما بالنسبة للأسلاك المشتركة فإن ما نسبته 41.9 % من موظفيها يوافقون على هذه العبارة وما نسبته 32.3 % يرفضونها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.23 وإنحراف معياري 1.05.

- وتوضح نسب العبارة التاسعة أن 42.6 % من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن "وضوح مهام الموظفين (التوصيف الوظيفي)" تعد من بين مزايا ومكاسب التغيير، مقابل نفس النسبة (42.6 %) تعارض هذه العبارة، وهو ما سجل متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري 1.04 في حين أن 61.3 % من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على هذه العبارة، مع متوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.09. حيث أن موظفي الأسلاك المشتركة قبل التغيير التنظيمي كانوا، بالرغم من طبيعة عملهم الإداري يقومون بالعمل التقني وهو ما خلف حالة عدم رضا لديهم بسبب هذا الغموض في المسؤوليات والمهام.

- أما العبارة العاشرة فيتضح من خلال إجابات موظفي الأسلاك التقنية عدم تأييدهم لهذه العبارة، حيث أن ما نسبته 29.6 % فقط يوافقون على أن من بين مزايا التغيير ومكاسبه هو "تحسين ظروف وأساليب العمل" مقابل 33.3 % يعارضون ذلك. وقد سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 2.96 وانحراف معياري قدره 1.04. وهو نفس اتجاه موظفي الأسلاك المشتركة حيث أن 25.8 % يوافقون على هذه العبارة مقابل 48.4 يرفضونها، بمتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري 1.07، وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عند موظفي الأسلاك المشتركة. فخزينة الولاية بالرغم من طبيعة عملها التقني الروتيني الذي يتطلب ظروف ملائمة ومهياة من جميع النواحي إلا أنها مازالت تسير وفق أساليب تقليدية على غرار مراقبة حولات الدفع ومختلف الحسابات بالإضافة إلى تعقد الإجراءات وطولها نتيجة الكم الهائل من الوثائق التي تتطلبها كل عملية بدل الاعتماد على برامج الإعلام الآلي في تنفيذ المهام لربح الوقت والجهد. والسؤال المطروح: أين الخزينة العمومية من الحكومة الالكترونية؟

المحور الثالث: مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي

يتم من خلال المحور الثالث التعرف على أهم المشاكل والسلبيات التي يتوقعها موظفي خزانة ولاية جيجل من التغيير التنظيمي فكان التساؤل الموجه إلى الموظفين على النحو التالي:

التساؤل: هل يتوقع الموظفون في خزانة ولاية جيجل حدوث مشاكل وسلبيات بعد تطبيق هذا التغيير التنظيمي؟

الجدول رقم (23): اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	غير متأكد	موافق بشدة		
1.34	3.39	9.3	24.1	9.3	33.3	24.1	تعارض مصالح موظفي الأسلاك المشتركة مع موظفي الأسلاك التقنية.	11
1.29	3.81	3.7	22.2	3.7	29.6	40.7	تقليص فرص ترقية الموظفين القدامى أمام المدججين الجدد والذين غالبيتهم إطارات جامعية.	12
1.17	3.65	1.9	22.2	13	35.2	27.8	ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين.	13
0.81	4.02	0	5.6	14.8	51.9	27.8	التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين.	14
0.93	4.13	1.9	7.4	3.7	50	37	كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي.	15

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (24): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو سلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
11	تعارض مصالح موظفي الأسلاك المشتركة مع موظفي الأسلاك التقنية.	3.2	19.4	9.7	41.9	25.8	2.32	1.17
12	تقليص فرص ترقية الموظفين القدامى أمام المدجين الجدد والذين غالبيتهم إطارات جامعية.	9.7	25.8	9.7	45.2	9.7	2.81	1.22
13	ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين.	6.5	35.5	12.9	25.8	19.4	2.84	1.29
14	التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين.	19.4	54.8	19.4	0	6.5	3.82	0.98
15	كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي.	32.3	45.2	16.1	6.5	0	4.03	0.87

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (23) ورقم (24) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثالث، حيث أفرزت النتائج التالية:

- توضح نسب العبارة الحادية عشر أن 57.4% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن أحد مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي هو " تعارض مصالح موظفي الأسلاك المشتركة مع موظفي الأسلاك التقنية "

مقابل نسبة رفض بلغت 33.4 %، وقد تم تسجيل متوسط حسابي قدره 3.39 وإخلاف معياري 1.34. في حين أن 22.6 % فقط من موظفي الأسلاك المشتركة يؤيدون هذه العبارة مقابل 67.7 % يرفضونها بمتوسط حسابي قدره 2.32 وإخلاف معياري 1.17 أي أن أغلب موظفي الأسلاك المشتركة يتجهون نحو رفض هذه العبارة.

- وتبين النسب المسجلة للعبارة الثانية عشرة أن 70.3 % من موظفي الأسلاك التقنية يعتقدون أن التغيير التنظيمي سيؤدي إلى " تقليص فرص ترقية الموظفين القدامى أمام المدمجين الجدد والذي غالبيتهم إدارات جامعية " إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.81 والإخلاف المعياري 1.29. وهو ما يعارضه أغلب موظفي الأسلاك المشتركة حيث أن 54.9 % يرفضون هذه العبارة، بمتوسط حسابي قدره 2.81 وإخلاف معياري 1.22.

- توضح نسب العبارة الثالثة عشر أن 63 % من موظفي الأسلاك التقنية يعتقدون أن التغيير التنظيمي سيؤدي إلى " ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين " وهو ما سجل متوسط حسابي قدره 3.65 وإخلاف معياري 1.17. أما موقف موظفي الأسلاك المشتركة من هذه العبارة غير واضح فهو يتراوح بين التأييد (42 %) والرفض (45.2 %). وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.84 وقيمة الإخلاف المعياري التي قدرت بـ 1.29.

- أما العبارة الرابعة عشر فأغلب موظفي الخزانة أجمعوا عليها بالموافقة، حيث أن 79.7 % من موظفي الأسلاك التقنية يرون أن " التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين ". وقد تم تسجيل متوسط حسابي قدره 4.02 وإخلاف معياري 0.81. وهو نفس التوجه الذي نجده عند موظفي الأسلاك المشتركة فما نسبته 74.2 % يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 3.82 وإخلاف معياري 0.98. وتحتل هذه العبارة الرتبة الثانية كأبرز مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي.

- في حين أن أبرز مشاكل وسلبيات هذا التغيير فهو مضمون العبارة الخامسة عشر " كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة سيؤدي إلى الإحباط الوظيفي " حيث بلغت نسبة الموافقة لدى موظفي الأسلاك التقنية 87 %، مع متوسط حسابي 4.13 وإخلاف معياري 0.93. وما نسبته 77.5 % من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على هذه العبارة بمتوسط حسابي 4.03 وإخلاف معياري 0.87 فمن خلال وصف البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة تبين أن عدد معتبر من الموظفين لهم من الأقدمية والمستوى التعليمي ما يجعلهم يطمحون إلى الترقية وتقلد المناصب النوعية.

المحور الرابع: مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية

يتم من خلال المحور الرابع التعرف على مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لدى موظفي خزينة ولاية جيجل، فكان التساؤل التالي:

التساؤل: ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية؟ وقد تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أجزاء يمثل كل جزء قيمة من القيم الإيجابية داخل المنظمة:

أ- علاقة التغيير التنظيمي بزيادة الدافعية للعمل

الجدول رقم (25): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.16	2.85	11.1	38.9	5.6	42.6	1.9	التغيير يشبع حاجاتي المادية.	16
0.99	3.67	1.9	16.7	9.3	57.4	14.8	التغيير يعزز رغبتني في تقلد المناصب النوعية.	17
0.96	3.80	1.9	9.3	18.5	48.1	22.2	بعد هذا التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضو فعال في المنظمة.	18
1.14	3.20	7.4	20.4	29.6	29.6	13	التغيير يمنحني الشعور بالإطمئنان على مستقبلي الوظيفي.	19
1.24	3.17	7.4	29.6	18.5	27.8	16.7	التغيير يحفزني للعمل أكثر.	20

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (26): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية

الرقم	العبارات	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
16	التغيير يشبع حاجاتي المادية.	19.4	38.7	3.2	35.5	3.2	3.35	1.25
17	التغيير يعزز رغبتني في تقلد المناصب النوعية.	22.6	54.8	6.5	16.1	0	3.84	0.97
18	بعد هذا التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضوا فعالا في المنظمة.	22.6	64.5	9.7	3.2	0	4.06	0.68
19	التغيير يمنحني الشعور بالإطمئنان على مستقبلي الوظيفي.	12.9	35.5	35.5	12.9	3.2	3.42	0.99
20	التغيير يحفزني للعمل أكثر.	38.7	38.7	16.1	6.5	0	4.10	0.91

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (25) ورقم (26) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع، في جزئه الأول الذي يحدد علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل، حيث أفرزت النتائج التالية:

- توضح نسب العبارة السادسة عشر أن 44.5% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " التغيير يشبع حاجاتي المادية"، في حين أن 50% منهم لا يوافقون على هذه العبارة، وهو ما أدى إلى تسجيل قيمة عالية للانحراف المعياري قدرت بـ 1.16 إذ تعبر عن درجة تشتت إجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 2.85 أي أن التغيير التنظيمي لا يشبع الحاجات المادية لأغلب موظفي الأسلاك التقنية. نفس الإستنتاج بالنسبة للأسلاك المشتركة حيث أن 58.1% من موظفيها يوافقون على هذه العبارة بينما 38.7% لا يوافقون عليها. وهي نسبة

معتبرة، وقد سجل المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك المشتركة قيمة تساوي 3.35 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.25. رغم أن أغلبية الموظفين في الخزانة يقرون بأن زيادة الرواتب والإمميزات المادية من أهم مزايا التغيير التنظيمي وتفسير ذلك أن هذه الزيادة وإن كانت تلقى إستحسان الموظفين إلا أنها لم تكن في مستوى تطلعاتهم وتوقعاتهم وهو ما تم التوصل إليه سابقا من خلال تحليل إجابات الموظفين على العبارة الرابعة عشرة.

- توضح نسب العبارة السابعة عشر أن 72.2% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " التغيير يعزز رغبتي في تقلد المناصب النوعية " بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.99. وكذلك بالنسبة للأسلاك المشتركة حيث أن ما نسبته 77.4% من موظفيها يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري قدره 0.97. وهو إتفاق لدى أغلبية الموظفين على دور التغيير التنظيمي في دفع وخلق جو من المنافسة على المناصب النوعية داخل الخزانة بين الإطارات السابقة في الأسلاك التقنية وبين إطارات الأسلاك المشتركة المدججة حديثا في الأسلاك التقنية فكل موظف يريد إثبات أحقيته بهذا المنصب من خلال الإرتقاء بأدائه وهو ما ينعكس إيجابا على نوعية الخدمات العامة المقدمة للجمهور.

- وتبين النسب المسجلة للعبارة الثامنة عشرة أن 70.3% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على مضمونها "بعد هذا التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضوا فعالا في المنظمة ". وقد سجلت متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 0.96، وبذلك تحتل هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لموظفي الأسلاك التقنية والمرتبة الثانية بالنسبة لموظفي الأسلاك المشتركة حيث أن ما نسبته 87.1% يوافقون عليها، مع متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري 0.68.

- توضح نسب العبارة التاسعة عشر أن 42.6% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " التغيير يمنحني الشعور بالإطمئنان على مستقبلي الوظيفي "، بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.14، في حين أن ما نسبته 48.4% من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري يقدر بـ 0.99.

- وإذا كانت نسبة قليلة من موظفي الأسلاك التقنية قدرها 44.5% توافق على " التغيير يحفزني للعمل أكثر" بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 1.24. فإن ما نسبته 77.4% من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون

على هذه العبارة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.91 . وبذلك تحتل هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين العبارات الأخرى التي توضح علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل.

ب- مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم (27): اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارات	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.03	3.28	3.7	22.2	25.9	38.9	9.3	لقد كان قراري بالعمل بهذه المنظمة صائباً.	21
1.09	3.09	3.7	35.2	16.7	37	7.4	يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة.	22
1.12	2.02	38.9	38.9	7.4	11.1	3.7	سأبقى في المنظمة حتى لو أتحت لي وظيفة براتب وميزات أفضل.	23
0.97	3.48	0	24.1	13	53.7	9.3	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة.	24
1.06	2.81	9.3	33.3	29.6	22.2	5.6	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بمبادئها.	25

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (28): اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارة	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.07	3.16	6.5	22.6	25.8	38.7	6.5	لقد كان قراري بالعمل بهذه المنظمة صائبًا.	21
1.15	3.23	6.5	22.6	25.8	32.3	12.9	يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة.	22
1.16	2.10	35.5	38.7	12.9	6.5	6.5	سأبقى في المنظمة حتى لو أتيحت لي وظيفة براتب وميزات أفضل.	23
0.89	3.52	0	16.1	25.8	48.4	9.7	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة.	24
1.21	3.00	12.9	22.6	25.8	29	9.7	يعمل التغيير على خلق الشعور بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بمبادئها.	25

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (27) ورقم (28) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبيانات المحور الرابع، في جزئه الثاني الذي يحدد مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي، حيث أفرز النتائج التالية:

- توضح نسب العبارة الواحدة والعشرون أن 48.2% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " لقد كان قراري بالعمل بهذه المنظمة صائبًا "، مقابل 25.9% يعتبرون هذا القرار غير صائبًا. وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.28 والإنحراف المعياري 1.03. أما بالنسبة للأسلاك المشتركة فما نسبته 45.2% من موظفيها يعتبرون قرارهم

بالعمل بالخزينة صائبًا مقابل نسبة معارضة بلغت 29.1%. حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 3.16 والانحراف المعياري 1.07.

- ويتضح من خلال إجابات موظفي الأسلاك التقنية عدم وضوح مفاهيم من العبارة الثانية والعشرون، إذ أن ما نسبته 44.4% يوافقون على " يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة " مقابل 38.9% يرفضون هذه العبارة، وقد سجل المتوسط الحسابي 3.09 والانحراف المعياري 1.09. أما فئة الأسلاك المشتركة فقد سجلت نسبة موافقة قدرها 45.2% مقابل 29.1% للرافضين. وقد سجل المتوسط الحسابي قيمة تساوي 3.23 وانحراف معياري قدره 1.15.

- أما العبارة الثالثة والعشرون فيتضح جليا إجماع الموظفين على عدم الموافقة عليها، فما نسبته 14.8% فقط من موظفي الأسلاك التقنية و 13% موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على عبارة " سأبقى في المنظمة حتى لو أتاحت لي وظيفة براتب ومميزات أفضل " مقابل ما نسبته 77.8% من موظفي الأسلاك التقنية و 74.2% من موظفي الأسلاك المشتركة يفضلون ترك الخزينة في حالة أتاحت لهم وظيفة براتب ومميزات أفضل. وقد بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأسلاك التقنية 2.02 و 1.12 على التوالي. في حين أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأسلاك المشتركة فقدر بـ 2.10 و 1.16 على التوالي وتحتل هذه العبارة المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

- وتوضح نسب العبارة الرابعة والعشرون أن 63% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " دور التغيير في خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في الخزينة " بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.97. وهو نفس إتجاه الأسلاك المشتركة حيث أن 58.1% من موظفيها يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.89 لتحتل بذلك هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

- وبالانتقال إلى آخر العبارات التي توضح مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام نجد أن ما نسبته من موظفي الأسلاك التقنية 27.8% يوافقون على العبارة الخامسة والعشرون " يعمل التغيير على خلق الشعور بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بمبادئها " مقابل 42.6% يرفضونها. حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.81 والانحراف المعياري 1.06. ويدعم هذا الغموض موقف موظفي الأسلاك المشتركة الذي يتراوح بين مؤيد (38.7) ومعارض (35.5) وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.00 والانحراف المعياري 1.21، وهذا إن دل فإنما يدل على ضعف الإلتزام التنظيمي والشعور

بالإتتماء لدى موظفي خزينة ولاية جيجل مع ضعف مساهمة التغيير في خلق هذا الشعور لدى الموظفين أو تدعيمه. وهذا بسبب غياب العوامل المحفزة عليه، حيث يصف بعض الموظفين، حسب المقابلات التي أجريت معهم، وضعيتهم بالغير مشجعة، لأن المكاسب التي تحققت لديهم من التغيير، على قلتها ومحتواها، لا تكفي لتحقيق الشعور بالإلتزام نحو الخزينة. والدليل على ذلك أن أغلب زملاءهم الذين إختاروا العمل في منظمات أخرى، لهم العديد من الإمتيازات كما أنهم قطعوا أشواطا كبرى في تقلد المسؤوليات والمناصب العليا بما يتلاءم مع مؤهلاتهم وخبرتهم، وهذا على عكسهم تماما وهو ما ولد لديهم رغبة في ترك الخزينة في حالة إتاحة الفرصة لهم.

ج- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (29): اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارات	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.09	2.63	11.1	48.1	9.3	29.6	1.9	أعتبر أن الراتب الذي أصبحت أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي.	26
1.07	3.37	5.6	20.4	13	53.7	7.4	تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي.	27
1.28	3.06	13	31.5	0	48.1	7.4	إن وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها.	28
1.08	2.48	13	51.9	14.8	14.8	5.6	يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي (عدالة الإدارة في التقييم، الترقية، توزيع المهام على الموظفين...).	29
1.33	2.83	20.4	25.9	13	31.5	9.3	أنا راض عن التغيير.	30

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (30): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					العبارة	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.27	2.90	16.1	29	9.7	38.7	6.5	أعتبر أن الراتب الذي أصبحت أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي.	26
1.14	3.19	6.5	29	9.7	48.4	6.5	تنفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي.	27
1.22	3.19	12.9	19.4	9.7	51.6	6.5	إن وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها.	28
0.77	1.93	29	51.6	16.1	3.2	0	يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي (عدالة الإدارة في التقييم، الترقية، توزيع المهام على الموظفين...).	29
1.06	4.06	3.2	9.7	3.2	45.2	38.7	أنا راض عن التغيير.	30

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (29) ورقم (30) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارة المحور الرابع، في جزئه الثالث الذي يحدد أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي، حيث أفرزا النتائج التالية:

- توضح نسب العبارة السادسة والعشرون أن 59.2% من موظفي الأسلاك التقنية غير موافقين على هذه العبارة " أعتبر أن الراتب الذي أصبحت أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي" بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وإنحراف معياري 1.09. بينما 45.2% من موظفي الأسلاك التقنية يعتبرونه مرضيا و 45.1% غير راضين، بمتوسط حسابي 2.90 وإنحراف معياري 1.27. بمعنى أن أغلبية موظفي الخزانة غير راضين عن الراتب الجديد.

- وتوضح نسب العبارة السابعة والعشرون أن 61.1% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي ". وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 1.07. وتحتل هذه العبارة المرتبة الأولى. وبالنسبة لموظفي الأسلاك المشتركة فإن 54.9% يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1.14.
- أما العبارة الثامنة والعشرون " إن وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها " فيوافق عليها 55.5% من موظفي الأسلاك التقنية مقابل 44.5% رافضين، وتعكس هذه النسب واقع الأسلاك التقنية حيث أن هناك تفاوت واضح بين أصحاب الرتب الدنيا (أعوان المعاينة والمراقبين) التي لم يتحسن ترتيبها بالرغم من طول مدة الخدمة والتي قد تتجاوز أحيانا العشرين سنة. في حين أن الرتب الخاصة بالمفتشين للملاحظ التدرج السريع في الرتب. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك التقنية 3.06 والانحراف المعياري 1.28. وهي قيمة عالية تفسرها التفاوت السابق الذكر. أما الأسلاك المشتركة فإن 58.1% من موظفيها يوافقون على هذه العبارة مقابل 32.3%. وإذا ما أردنا تفسير هذه النسب فإن أغلب موظفي الأسلاك المشتركة ليس لهم خبرة طويلة للحكم على مدى ملائمة وظيفتهم لها، في حين أن الفئة التي أجابت بالرفض فهي تلك الفئة التي قضت فترة طويلة ولم تستفد من الترقية أو تقلد مناصب نوعية بحكم الأسلاك المشتركة التي ينتمون إليها والتي لا تسمح لهم بذلك.
- وتعكس نسب العبارة التاسعة والعشرون بشكل واضح إتجاه موظفي الخزانة، حيث أن 64.9% من موظفي الأسلاك التقنية لا يوافقون هذه العبارة " يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي (عدالة الإدارة في التقييم، الترقية، توزيع المهام على الموظفين...) " بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 1.08. كما أن 80.6% من موظفي الأسلاك المشتركة يرفضون هذه العبارة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.93 وهي أدنى قيمة تسجل على طول محاور الاستبيان، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.77 مما يدل على وحدة الإتجاه. وبذلك فإن هذه العبارة تحتل المركز الأخير من حيث الأهمية.
- وتشير نسب العبارة الثلاثون إلى أن 40.8% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على " أنا راض عن التغيير " مقابل 46.3% غير راضين عنه. بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 1.33. وان كانت الفئة الراضية هي تلك التي وبحكم منصبها النوعي ورتبتها فإنها في منأى عن أي تهديد من إطارات الأسلاك المشتركة. على عكس الفئة الأخرى التي تتطلع إلى الترقية. أما الأسلاك المشتركة فإن 83.9% من موظفي الأسلاك المشتركة راضون عن التغيير، بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 1.06. مقابل 12.9% غير راضون و3.2% غير متأكدين وهي فئة من الأسلاك المشتركة بقيت مترددة في قرار الإدماج من عدمه على أساس أنه إختياري ويرجع التردد لأن ميزة

الأسلاك المشتركة هي إمكانية التحويل إلى أي منظمة حكومية أخرى بحكم طبيعة عملهم المشترك. إضافة إلى ذلك ففي حالة المتصرفين الإداريين المصنفين في 12 الترقية تكون مباشرة إلى رتبة متصرف إداري رئيسي في الصنف 14. عكس المفتشين الرئيسيين وفي حالة ترقيتهم فإنهم ينتقلون من الصنف 12 إلى الصنف 13 وهذا لوجود درجة بين 12 و14 وهي 13 (مفتش مركزي). لكن يبقى الإشكال في غياب الترقية لدى الأسلاك المشتركة. وتحتل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لموظفي الأسلاك المشتركة.

د- دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين

الجدول رقم (31): إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي الأسلاك التقنية (%)					العبارات	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.10	2.35	18.5	50	16.7	7.4	7.4	تساعد الدورات التكوينية التي يخضع لها المدججين الجدد على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	31
0.90	2.78	5.6	37	31.5	25.9	0	يساهم التغيير في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات.	32
1.02	3.15	5.6	24.1	24.1	42.6	3.7	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.	33
1.17	3.02	11.1	24.1	25.9	29.6	9.3	تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دور مهم في تقديم أداء جيد.	34
0.86	2.56	11.1	35.2	40.7	13	0	ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين.	35

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

الجدول رقم (32): إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين

الرقم	العبارات	إجابات موظفي الأسلاك المشتركة (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
31	تساعد الدورات التكوينية التي يخضع لها المدمجين الجدد على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	3.2	6.5	9.7	54.8	25.8	2.06	0.96
32	يساهم التغيير في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات.	9.7	25.8	35.5	22.6	6.5	3.10	1.08
33	يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.	9.7	54.8	16.1	19.4	0	3.55	0.92
34	تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دور مهم في تقديم أداء جيد.	29	45.2	16.1	9.7	0	3.93	0.93
35	ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين.	9.7	38.7	25.8	22.6	3.2	3.29	1.04

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يوضح الجدولين رقم (31) ورقم (32) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الرابع، في جزئه الرابع الذي يحدد دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، حيث أفرزا النتائج التالية:

- توضح نسب العبارة الواحدة والثلاثون أن 68.5% من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على "تساعد الدورات التكوينية التي يخضع لها المدمجين الجدد على تحقيق مستوى الأداء المطلوب" بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.10. في حين أن 80.6% من موظفي الأسلاك المشتركة يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 0.96.

- أما العبارة الثانية والثلاثون فإن 42.6 % من موظفي الأسلاك التقنية غير مؤيدين لفكرة أن " التغيير يساهم في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات " وما نسبته 31.5 % غير متأكدين على أساس أن أثر التغيير يكون بعد فترة معينة من الزمن. وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.78 والانحراف المعياري 0.90. ومن خلال إجابات موظفي الأسلاك المشتركة يتضح أن 35.5 % يوافقون على هذه العبارة و 29.1 % يرفضونها و 35.5 % غير متأكدين. بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.08.
- توضح نسب العبارة الثالثة والثلاثون أن 46.3 % من موظفي الأسلاك التقنية يوافقون على أن " التغيير يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.02. أما الأسلاك المشتركة فإن 64.5 % من موظفيها يوافقون على هذه العبارة، بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.92.
- توضح نسب العبارة الرابعة والثلاثون تشتت إجابات موظفي الأسلاك التقنية، حيث أن 38.9 % يوافقون على أن " الحوافز التي يقدمها التغيير تلعب دور مهم في تقديم أداء جيد " مقابل 35.2 % لا يؤيدون هذه العبارة. بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.17. وعلى العكس من ذلك تماماً فإنه يتضح جلياً تأييد موظفي الأسلاك المشتركة لهذه العبارة، فقد بلغت نسبة التأييد 74.2 % بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.93.
- آخر عبارات هذا المحور يميزها إختلاف واضح بين إتجاهات موظفي الخزانة نحوها، حيث أن 46.3 % من موظفي الأسلاك التقنية لا يوافقون على أنه " ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين " وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.56 والانحراف المعياري 0.86. بينما بلغت نسبة الموافقة لهذه العبارة 48.4 % من موظفي الأسلاك المشتركة، بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.04.

المطلب الثاني: إختيار الفرضيات

تضمنت هذه الدراسة التي كانت بعنوان " دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل " أربعة فرضيات أساسية تمثلت في:

- أهم دافع للتغيير التنظيمي بخزانة ولاية جيجل هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين؛
- يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي؛
- يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي؛

- تختلف اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

وسيتم في هذا المطلب محاولة إختبار الفرضيات الأربعة، بناء على نتائج الإجابات التي تم التوصل إليها في المطلب السابق، وذلك كما يلي:

1- إختبار الفرضية الأولى: حسب هذه الفرضية فإن " أهم دافع للتغيير التنظيمي بخزينة ولاية جيجل هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين ".

إن تسجيل المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الخزينة لقيم تفوق 2.60 يدل على أن جميع عبارات المحور الأول تعتبر من أسباب التغيير التنظيمي. في حين أن أهم سبب للتغيير، والذي وافق عليه أغلبية الموظفين، هو " الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة " حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية. وهي فوارق غالبا ما كانت محل إستياء موظفي الأسلاك المشتركة، ففي الوقت الذي يحصل فيه موظفو الأسلاك التقنية على منح وتعويضات عن عملهم التقني فإن نظرائهم من الأسلاك المشتركة محرومون منها مع أنهم يقومون بها هذا من جهة. ومن جهة أخرى تعتبر المناصب النوعية حكرا على موظفي الأسلاك التقنية، نظرا لخصوصية هذه المناصب وتعلقها بطبيعة القطاع، إلا في جانب ضيق جدا كمكتب المستخدمين أو الوسائل. وبالإضافة إلى هذه الإمتيازات التي يتمتع بها موظفي الأسلاك التقنية فإن قطاع المالية يوفر لهم باستمرار فرص الترقية عن طريق المسابقات (كل 5 سنوات) أو عن طريق الإنتقاء (كل 10 سنوات) على عكس الأسلاك المشتركة التي نادرا ما يفتح لها مثل هذه الفرص.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لأسباب التغيير التنظيمي المدونة في الإستبيان فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): اتجاهات مجتمع الدراسة نحو أسباب التغيير التنظيمي

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	3.65	0.98
المشتركة	4.12	0.48

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي الكلي للأسلاك التقنية يقع في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) وهو نفس المجال الذي يقع فيه المتوسط الحسابي الكلي للأسلاك المشتركة مما يدل على درجة ضعيفة من الموافقة، مع أكثر تأييد من طرف موظفي الأسلاك المشتركة لهذه الأسباب. ويلاحظ أيضا أن إجابات موظفي الأسلاك التقنية كانت أكثر تشتتا وذلك لإختلاف تركيبة هذه الأسلاك من حيث المستوى التعليمي والرتبة والأقدمية... الخ. وهو ما أفرز قيم عالية للإنحراف المعياري في معظم العبارات، على عكس الأسلاك المشتركة التي تتقارب فيها بعض المتغيرات الشخصية السابقة الذكر. مما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى.

2- إختبار الفرضية الثانية: حسب ما جاء في هذه الفرضية " يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي".

كإستنتاج، ومن خلال تحليل عبارات المحور الثاني يتضح أن جميع هذه العبارات تمثل مزايا ومكاسب التغيير. وبالرغم من التفاوت في درجة الموافقة بين مختلف الأسلاك حول عبارات هذا المحور، إلا أن هناك إجماع بين موظفيها على مكسبين رئيسيين للتغيير، حيث جاءت العبارة السادسة " زيادة الرواتب والإمتيازات المادية " في المرتبة الأولى كأهم المكاسب، تليها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة السابعة " فتح فرص الترقية أمام الجميع " بعدما كانت الترقية حكرا على موظفي الأسلاك التقنية.

في حين يسجل تحفظ كبير من طرف الموظفين تجاه العبارتين الثامنة والعاشر، حيث سجلت قيم ضعيفة للمتوسط الحسابي تقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) والتي تعبر عن حالة عدم التأكد، وهي تميل أكثر إلى درجة الرفض، حيث جاءت العبارة الثامنة " تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين " في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، بمعنى أن موظفي الخزينة، وبالرغم من إقرارهم لبعض مزايا التغيير التنظيمي، إلا أنهم لا يعتبرونه (التغيير) مساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك تماما حيث يعتبرونه سبب الصراعات التي قد تحدث بين موظفي الأسلاك التقنية وبين موظفي الأسلاك المشتركة نتيجة تعارض مصالحهم. أما العبارة العاشرة " تحسين ظروف وأساليب العمل " فجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، فأغلب موظفي الخزينة يجمعون على أن التغيير لم يحسن ظروف وأساليب العمل. بالرغم من بعض التوقعات التي كانت تشير إلى أن إدماج موظفي الأسلاك المشتركة سيخفف من حجم العمل الذي كان يكلف به موظفي الأسلاك التقنية، وتفسير ذلك أن موظفي الأسلاك المشتركة، وكما أشير إليه سابقا، كانت توكل لهم الأعمال ذات الطابع التقني قبل الإدماج وهو ما

جعل الموظفين لا يشعرون بالفرق. بالإضافة إلى ذلك فقد كان من المتوقع أيضا أن تساهم الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في تحسين مناهج العمل بعد هذا التغيير، لكن غياب التمكين حال دون ذلك، خاصة في ظل القيود التي تحكم المنظمات الحكومية.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لمزايا ومكاسب التغيير التنظيمي المدونة في الإستبيان فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	3.16	0.83
المشتركة	3.70	0.61

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يقع المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك التقنية في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) بمعنى أن موقف موظفيها غير واضح، نتيجة تشتت إجاباتهم بين الرفض والتأييد. بينما تشير نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لموظفي الأسلاك المشتركة نحو أهم العبارات التي تصف مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي، حيث سجل المتوسط الحسابي الكلي لإجاباتهم قيمة تقع في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) الذي يدل على إتجاه إيجابي ونوع من التأييد لمزايا ومكاسب التغيير.

وعلى هذا الأساس يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية.

3- إختبار الفرضية الثالثة: حسب الفرضية الثالثة " يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي ".

يتضح من خلال تحليل عبارات المحور الثالث إختلاف وجهات نظر موظفي الأسلاك التقنية وموظفي الأسلاك المشتركة في العديد من المشاكل. ففي الوقت الذي يوافق موظفو الأسلاك التقنية على العبارة الحادية عشرة والثانية عشرة كمشكل من مشاكل التغيير فإن نظرائهم في الأسلاك المشتركة يرفضون ذلك. غير أنهم يتفقون في نقطتين أساسيتين تمثلان أهم مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي، حيث جاءت العبارة الخامسة عشرة " كثرة الموظفين المتطلعين إلى

الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية فعلى سبيل المثال، ومن خلال تحليل رتب الأسلاك المشتركة فإن 48.4% من موظفيها يحملون رتبة متصرف إداري، ففي حالة إدماجهم سيحملون رتبة مفتش رئيسي وكلهم يتطلعون إلى الترقية رفقة نظرائهم في الأسلاك التقنية بمعنى أنه سيحدث نوع من التضخم (عدد يفوق الحاجة) فيما يخص هذه الرتبة. بينما جاءت العبارة الرابعة عشرة "التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، ويدعم هذه المرتبة إجابات موظفي الخزينة على عبارات المحاور السابقة، حيث أنهم أجمعوا على عدم مساهمة التغيير في تحسين العلاقات بين الموظفين، كما لم يساهم في تحسين ظروف وأساليب العمل.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لمشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي المدونة في الإستبيان فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	3.80	0.87
المشتركة	3.16	0.65

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يقع المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك التقنية في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) بمعنى أنهم يوافقون على النقاط السلبية والمشاكل المتوقعة، ومع هذا فقد سجل الانحراف المعياري قيم عالية نسبيا، فأصحاب الرتب العليا والمناصب النوعية لا يعتبرون التغيير تهديدا لمصالحهم، لأنهم في منأى عن أي خطر وإنما التهديد يمس الفئة التي تتطلع إلى الترقية. أما الأسلاك المشتركة فقد سجل المتوسط الحسابي لإجابات موظفيها قيمة تقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) وهو يشير إلى عدم وجود إجماع على صحة هذه المشاكل والسلبيات التي وردت في هذا المحور. وبالتالي فإن إتجاهات موظفي الأسلاك التقنية تميل نحو الموافقة على أغلب مشاكل وسلبيات التغيير، حيث يعتبرونه، بالقدر الذي يحمل مزايا ومكاسب للأسلاك المشتركة فهو سيفقددهم العديد من الحقوق والمزايا التي كانوا يتمتعون بها قبل الإدماج بالإضافة إلى العديد من المشاكل الأخرى، بينما تشير نتائج الدراسة إلى أن موظفي الأسلاك المشتركة لا يتوقعون حدوث أغلب هذه المشاكل من التغيير، لأنهم يعتبرونه حق من حقوقهم التي كانت مهضومة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة صحيحة نسبيا.

4- إختبار الفرضية الرابعة : جاء في هذه الفرضية أنه " تختلف إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية بإختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها ".

أ- دور التغيير التنظيمي في إثارة الدافعية

تبرز نتائج تحليل عبارات الجزء الأول من المحور الرابع تفاوت في إتجاهات الموظفين نحو دور التغيير التنظيمي في إثارة الدافعية، ففي الوقت الذي لم يتضح فيه موقف الموظفين بإختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها حول العبارات السادسة عشر والتاسعة عشر، فإننا نسجل تأييدا واضح لموظفي الأسلاك المشتركة على العبارة الأخيرة (العشرون). أما العبارات التي لقيت الموافقة وإجماع أغلب موظفي الخزينة فهي العبارة السابعة عشر " التغيير يعزز رغبتني في تقلد المناصب النوعية " بحيث أن التغيير فتح باب المنافسة الإيجابية بين الموظفين على الترقية وتقلد المناصب النوعية، خاصة من جانب موظفي الأسلاك المشتركة الذين كانوا ينتظرون هذه الفرصة لإبراز قدراتهم وإثبات أحقيتهم بهذه المناصب خاصة إذا علمنا أن تركيبة الأسلاك المشتركة تضم إطارات جامعية. والعبارة الثامنة عشر " بعد هذا التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضوا فعالا في المنظمة " لأن الوصول إلى هدف الترقية وتقلد المناصب النوعية يتطلب الفعالية والكفاءة من طرف الموظف وأن يبحث عن التعلم والمعرفة بدل إنتظارها.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لعلاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل فقد أظهرت مخرجات

SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو علاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التقنية	3.34	0.73
المشتركة	3.75	0.65

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يقع المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك التقنية بين المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) وهو ما يعني أن موقف موظفيها غير واضح، في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك المشتركة فهو في المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) وهو يعبر عن نوع من التأييد لعلاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية للعمل.

ب- مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي

من خلال تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور الرابع، فإنه يتضح جليا قلة إلتزام الموظفين تجاه منظماتهم، مع فشل التغيير التنظيمي في تعزيزه وأقل نتيجة سجلها المتوسط الحسابي هي تلك الخاصة بالعبارة الثالثة والعشرون والتي أردنا من خلالها قياس أقصى درجة إلتزام للموظف غير أنه تبين أن أدنى درجات الإلتزام لم يتم إظهارها. وهو ما يطرح التساؤل حول أسباب هذا الضعف، الذي قد يكون وراء العدد الهائل من الغيابات وترك العمل وطلبات التحويل المسجلة على مستوى خزينة ولاية جيجل... الخ. خاصة مع صعوبة العمل التقني والروتين الذي يميز قطاع المالية وتدني مستويات الأجور. ويبقى الإستثناء الوحيد الذي تم تسجيله في هذا الجزء هو مضمون العبارة الرابعة والعشرون " يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة " وهذا يفسر بنظرة الجمهور الخارجي للعمل في الخزينة، حيث يسود إعتقاد لديهم أن ظروف العمل جد مشجعة مع مزايا يتيحها العمل في قطاع المالية، والسلطة التي يتمتع بها موظفوا الخزينة. وما يدعم هذا الإعتقاد هو موظفي الخزينة في حد ذاتهم حيث أنهم يرفضون نقل واقع العمل في قطاع المالية، بل وعلى عكس شعورهم فهم يظهرون إرتياحهم بهذا العمل وإعتزازهم به.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لمساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي فقد أظهرت مخرجات SPSS

النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): إجابات مجتمع الدراسة نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التقنية	2.94	0.78
المشتركة	3.00	0.79

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يقع المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك التقنية بين المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) وهو ما يعني أن اتجاهاتهم نحو مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي غير واضح، وهو نفس المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الأسلاك المشتركة، مع تسجيل حالات معارضة أكثر من التأييد مما يدل على ضعف مساهمة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي للموظفين.

ج- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

من خلال نظرة عامة عن النسب المسجلة في عبارات الجزء الثالث من المحور الرابع، يلاحظ التفاوت في إجابات الموظفين، حيث تم تسجيل قيم ضعيفة للمتوسط الحسابي الذي يعبر عن إجابات موظفي الأسلاك التقنية، فباستثناء العبارة السابعة والعشرون التي كانت نسبها تشير إلى الموافقة على أن " تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي " فإن كل العبارات الأخرى كانت قيمها منخفضة مما يدل على الاتجاه السلبي لموظفي الأسلاك التقنية نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة إيجابية نحو أثر التغيير على الرضا الوظيفي بإستثناء العبارة التاسعة والعشرون " أدى التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي (عدالة الإدارة في التقييم، الترقية، توزيع المهام على الموظفين...) " التي نسجل فيها درجة منخفضة من الرضا.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لأثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي فقد أظهرت مخرجات SPSS النتائج التالية:

الجدول رقم (38): اتجاهات مجتمع الدراسة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	2.87	0.81
المشتركة	3.06	0.76

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

إن تسجيل المتوسط الحسابي لقيم تقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40) بالنسبة لجميع الأسلاك يعني أن اتجاهات موظفي الخزينة نحو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي غير واضح، حيث يتراوح بين مؤيد ومعارض.

ومع هذا فإن قيمة المتوسط الحسابي للأسلاك المشتركة أكبر من تلك المسجلة لدى موظفي الأسلاك التقنية مما يدل على أن التغيير التنظيمي حقق بعض الرضا لدى موظفي الأسلاك المشتركة.

د- دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين

في الجزء الأخير من هذا المحور، وحسب ما تشير إليه النسب السابقة للعبارات التي تصف دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين، فإن العبارات التي يتفق عليها الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة هي العبارة الرابعة والثلاثون " تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دور مهم في تقديم أداء جيد " فبالرغم من تواضع مكاسب التغيير إلا أن الموظفين يعتبرونها حافزا مهما في تحسين الأداء. بالإضافة إلى العبارة الثالثة والثلاثون " يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق ". فالتقسيم السابق كان سببا في تشكيل تكتل داخل الخزانة بين الطرفين وهذا على حساب الخدمة العمومية.

ولمعرفة أي الأسلاك كان موظفيها أكثر تقبلا لدور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين فقد أظهرت مخرجات

SPSS النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): إتجاهات مجتمع الدراسة نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين

الأسلاك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقنية	2.77	0.65
المشتركة	3.19	0.76

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

نفس الملاحظة بالنسبة للمحور الأخير، فالمتوسط الحسابي لإجابات للأسلاك التقنية والمشتركة على حد سواء يقع في المجال (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، في إشارة إلى تشتت إجابات الموظفين نحو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين. مع أكثر موافقة من طرف موظفي الأسلاك المشتركة على هذا الدور.

ويمكن توضيح مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية من وجهة نظر موظفي الأسلاك التقنية وموظفي

الأسلاك المشتركة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية

الأسلاك المشتركة		الأسلاك التقنية		القيم الإيجابية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.65	3.75	0.73	3.34	إثارة الدافعية للعمل
0.79	3.00	0.78	2.94	تعزيز الإلتزام التنظيمي
0.76	3.06	0.81	2.87	تحقيق الرضا الوظيفي
0.76	3.19	0.65	2.77	تحسين أداء الموظفين
0.60	3.25	0.62	2.97	الكلبي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات الموزعة ومخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (40) جليا أن هناك إختلاف في إتجاهات موظفي الخزانة نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية بإختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها، حيث أن موظفي الأسلاك المشتركة، وحسب قيمة المتوسط الحسابي الكلبي أكثر موافقة وتأييد على مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لدى الموظفين داخل خزانة ولاية جيجل. بينما قيمة المتوسط الحسابي الكلبي لموظفي الأسلاك التقنية تدل على عدم تقبل أغلب موظفي الأسلاك التقنية على لمساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية.

ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الرابعة نسبيا.

خلاصة الفصل

كانت من خلال هذا الفصل محاولة للتعرف على إتجاهات موظفي خزانة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي، المتمثل في إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية الذي جاء به القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزانة والمحاسبة والتأمينات، وإنطلقت الدراسة من كون أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين وهو مضمون الفرضية الأولى، نظرا لوجود بعض الفوارق الوظيفية بين الأسلاك

التقنية والأسلاك المشتركة. موظفي هذه الأخيرة وحسب الفرضية الثانية كانوا يتطلعون إلى التغيير الذي سيحقق لهم العديد من المزايا والمكتسبات، وهو ما سجل اتجاهات إيجابية نحو التغيير، يقابله موظفي الأسلاك التقنية حسب الفرضية الثالثة بنظرة تشاؤمية وتحفظ كبير خاصة مع إعتقادهم بأن المزايا التي سيكتسبها زملاؤهم في الأسلاك المشتركة ستكون على حساب مصالحهم فحوفهم من فقدان بعض الحقوق تجسد من خلال إجاباتهم التي تبين حقيقة الاتجاه السلبي نحو التغيير، إذ يتوقعون سلبيات ومشاكل كثيرة.

كما كانت محاولة لمعرفة دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية للموظفين داخل المنظمة، حيث أن الفرضية الرابعة ترى أن هناك تفاوت واختلاف بين موظفي الأسلاك التقنية وبين موظفي الأسلاك المشتركة نحو هذا الدور وهذا كنتيجة للفرضيتين الثانية والثالثة. فكان من المتوقع أن موظفي الأسلاك التقنية لا يوافقون على هذا الدور، على عكس موظفي الأسلاك المشتركة الذين كان لهم نوع من التأيد خاصة فيما يخص إثارة الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي. أما الإلتزام التنظيمي فقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين. في حين أن النتائج المسجلة حول الأداء كانت نوعا ما منتظرة على أساس أن الفارق الزمني بين تاريخ دخول قرار الإدماج حيز التنفيذ وتاريخ توزيع الإستهبان قصير قد لا يسمح بتحقيق نتائج ملموسة تساعد الموظفين على تقييم التغيير.

ولقد تم إثبات جميع الفرضيات الأربعة، ولو أن الفرضيتين الثالثة والرابعة تم إثباتهما بصفة نسبية. وبذلك يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تتساءل على اتجاهات الموظفين عموما وموظفي خزينة ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي، بأن هناك اتجاهين رئيسيين، اتجاه إيجابي مؤيد للتغيير التنظيمي من طرف موظفي الأسلاك المشتركة يرى أن التغيير التنظيمي له من المزايا والمكاسب ما يجعله مساهم في خلق القيم الإيجابية داخل المنظمة. واتجاه سلبي معارض من طرف موظفي الأسلاك التقنية يتوقع سلبيات ومشاكل قد تهدد مصالحهم والمزايا الوظيفية التي كانوا يتمتعون بها قبل إحداث التغيير وهو ما ينعكس سلبا على القيم الإيجابية داخل المنظمة.

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة كإمتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي مع المساهمة في فهم وتحليل مواقف وإتجاهات الموظفين في المنظمات الحكومية إزاء هذا التغيير. وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة. نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها، مع إبداء بعض الإقتراحات.

1- النتائج

- بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقبالة للبحث، نتيجة تجمد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله مجالاته وإستراتيجياته. وهو ما يترك المجال مفتوحاً أمام الباحثين لبحث في عوامل نجاح التغيير التنظيمي. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير. كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير.
- إن التقسيم الذي كانت تسير عليه خزينة ولاية جيجل والذي يميز بين الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة يعاب عليه، حسب المقابلات التي أجريت مع عينة من الموظفين غياب العدالة نتيجة الفوارق الكبيرة بين الموظفين. والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث تؤكد ذلك، حيث أن أهم أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة وهو إعتراف ضمني وبالإجماع على وجود هذه الفوارق.
- موظفي الأسلاك المشتركة يشاركون نظرائهم في الأسلاك التقنية عملهم المهني ولا يشاركونهم إمتيازات العمل في القطاع المالي، هذا ما خلق نوع من التذمر والإستياء بسبب التمييز والإقصاء والتهميش الذي تنتهجه وزارة المالية ضد هذه الفئة، مما جعلهم يتطلعون إلى التغيير لإنصافهم وتحقيق المكاسب التي يحققونها نظرائهم في الأسلاك التقنية. وقد إنعكس هذا على إجاباتهم التي تؤكد معظمها على قبول التغيير وتأكيد مساهمته في خلق القيم الإيجابية.
- تخوف موظفي الأسلاك التقنية، خاصة فئات الرتب الدنيا والفئات التي تتطلع إلى تقلد المناصب النوعية، من تعارض مصالحهم مع الفئات المدججة والتي يشكل غالبيتها إطارات جامعية تجسد من خلال إجاباتهم على

محاور الإستبيان، فبالرغم من إتفاقهم مع موظفي الأسلاك المشتركة على أسباب التغيير التنظيمي إلا أن إتجاهاتهم السلبية إتضحت من خلال رفضهم لأغلب العبارات التي تشير إلى مزايا ومكاسب التغيير وموافقتهم على أبرز مشاكل وسلبيات التغيير. ولأجل ذلك فهم لا يتوقعون مساهمة التغيير في خلق القيم الإيجابية داخل الخزينة (إثارة الدافعية للعمل، تعزيز الإلتزام التنظيمي، تحقيق الرضا الوظيفي، تحسين الأداء).

- إن النتائج السابقة كانت تأكيداً للفرضيات الأربعة التي إنطلقنا منها في بحثنا، غير أن إثبات الفرضيتين الثالثة والرابعة كان بشكل نسبي نتيجة التحفظ المسجل حول بعض عبارات المحورين الأخيرين وهو ما أدى إلى مواقف متباينة وغير واضحة للموظفين. غير أن النقطة التي نريد لفت الإلتباه لها هي أن هذا التغيير التنظيمي لم يكن في مستوى تطلعات موظفي الخزينة، فبالرغم من تحسين المرتبات والظروف المادية إلا أنها لا تضاهي الامتيازات المتاحة لنظرائهم في القطاعات الأخرى خاصة القطاعات الإقتصادية بالرغم من دور الخزينة العمومية في دفع عجلة التنمية وتمويل الإنفاق الحكومي، وبالرغم من ضغوط وحجم العمل الكبير والروتين الذي يطبع العمل التقني.

- تم تسجيل مستويات ضعيفة للقيم الإيجابية لموظفي الخزينة، مع دور هامشي للتغيير التنظيمي في هذا المجال، رغم مساهمته المتواضعة في إثارة الدافعية لدى موظفي الأسلاك المشتركة وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي، في حين أن الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة فهو جد متدني. وقد يكون ذلك واقعي إذا علمنا أن 63.5 % من موظفي الخزينة هم من الأسلاك التقنية، وأن 46.3 % من الأسلاك التقنية لهم أدنى رتبة والمتمثلة في عون معaine وأن 66.6 % من الأسلاك التقنية لهم أكثر من 20 سنة. وبعملية حسابية بسيطة يتضح جلياً أن من قضى أكثر من 20 سنة خدمة في الخزينة مازال عون معaine. هذا بالنسبة للأسلاك التقنية التي يفترض أن تكون ظروفها مشجعة، أما بخصوص ظروف موظفي الأسلاك المشتركة فهي تعاني التهميش على جميع المستويات والرتب. وحسب الدراسة النظرية فإن إلتزام الموظف يزيد كلما طالت مدة خدمته بالمنظمة، غير أننا لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية قلة إلتزام الموظفين بالرغم من أقدميتهم، لأن هذه الأقدمية لم تمنح لهم الكثير خاصة بالنسبة لذوي الرتب الدنيا (عند الأسلاك التقنية) وجميع الرتب (عند الأسلاك المشتركة).

إذن الإتجاهات الإيجابية لموظفي الأسلاك المشتركة لها مبرراتها، كذلك الإتجاهات السلبية لموظفي الأسلاك التقنية لها مبرراتها، وإذا كان نجاح التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على إتجاهات الأفراد نحوه وتأييدهم له باعتبارهم أول المتأثرين به، فإنه يتعين على القائمين على التغيير قياس إتجاهات الأفراد المستهدفين منه وتحليلها تحليلاً يسمح بتشخيص المشاكل للوصول إلى حلول تدفع بالأداء إلى الأفضل.

2- الإقتراحات

من خلال دراسة وتحليل إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل وبعد التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها، نقدم فيما يلي أهم الإقتراحات لصناع القرار والتي نرجو أن تكون عوناً لهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي:

- تطبيق الهيكل التنظيمي الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 21 ماي 2006 لتعزيز الإتجاهات الإيجابية لموظفي الخزينة وتعديل وتغيير الإتجاهات السلبية. لأن تطبيقه سيخلق عدد جد معتبر من المناصب النوعية بصفة رئيس مكتب أو رئيس قسم فرعي. الشيء الذي يقلل من الشعور بالإحباط الوظيفي ويخلق تنافس إيجابي بين الموظفين مع ما سيترتب عنه من إثارة الدافعية للعمل وتعزيز الإلتزام التنظيمي حيث ستقل معدلات الغياب ودوران العمل (كل موظف يريد أن يثبت جدارته وأحقته بهذا المنصب) وهو ما سينعكس إيجاباً على مستويات الأداء. كما أن تقلد هذه المناصب له من الآثار المادية التي ستحقق بلا شك المزيد من الرضا الوظيفي.
- تدعيم الحوافز المادية التي جاء بها التغيير التنظيمي، من خلال إعادة النظر في التنقيط السنوي والدوري الذي يحدد علاوات المردودية والمنحة السداسية التكميلية الخاصة بقطاع المالية، حيث تبين من خلال بعض المقابلات أن النقط الممنوحة على مستوى الخزينة لا تعكس حقيقة العمل الذي يقوم به موظفيها.
- تعميم الإدماج على أصحاب الرتب الدنيا التي لم تدمج في الأسلاك التقنية لعدم وجود رتبة معادلة لها (أدى رتبة في الأسلاك المشتركة بالخبزينة هي 5 أما في الأسلاك التقنية فهي 7). من خلال ترقية الموظفين الذين يستوفون الشروط إلى الرتب المعادلة بعد إخضاعهم لبرامج تكوينية من أجل الإمام بالعمل التقني.
- العمل على تعزيز الإلتزام العاطفي والأخلاقي لموظفي الخزينة، من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة الإطارات الجامعية التي لها مؤهلات وقدرات لقيادة المنظمة. مع الإستثمار في الإلتزام المستمر الذي يدعم من إمكانية محافظة الخزينة على إطاراتها نتيجة قلة فرص العمل البديلة في سوق العمل.
- إن إختلاف آراء وإتجاهات الأفراد نحو التغيير بين المؤيد للتغيير والمعارض له أمر طبيعي. لكن يبقى على المنظمة التعامل مع هذه المواقف بحذر من خلال تعزيز الإتجاهات الإيجابية وتوظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير ومن تم تقليص إحتتمالات المعارضة، مع تخصيص الوقت الكافي للإستماع لإنشغالهم، قصد إيجاد الحلول لمشاكلهم، خاصة أمام التحديات الجديدة للمنظمات الحكومية الجزائرية التي تفرض عليها الإنتقال إلى الحكومية الإلكترونية، وهي فرصة للبحث في إشكالية تهيئة الموارد البشرية لعملية الإنتقال.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب

1. أحمد ماهر، تطوير المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل "، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
3. إبراهيم كشت، ومضات إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
4. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال "، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.
7. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة "، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
8. دوجلاس سميت، ترجمة عبد الحكم الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء: كيف؟ إبتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
9. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات " الهيكل التنظيمي للمنظمة "، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
11. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
12. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي " دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية "، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2003.
13. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
14. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
15. عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفا، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
16. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة " التخطيط، التنظيم، الرقابة "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

17. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي "مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
18. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، 1998.
19. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
20. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية "محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
21. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، الطبعة الرابعة، عمان، 2010.
22. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006.
23. مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
25. محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
26. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
27. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
28. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2002.
29. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
30. محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
31. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
32. محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
33. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
34. موسى خليل، الإدارة المعاصرة "المبادئ، الوظائف، الممارسة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2005.
35. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل إنتقادي للمنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

36. ويليام بريدجز، تعريب موسى يونس، فن الانتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1991.
37. وليم لامبرت وولاس لامبرت، ترجمة سلوى الملا، علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، الطبعة الثانية، بيروت، 1994.
38. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي متكامل "، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

الأطروحات والرسائل الجامعية

1. إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2005/ 2006.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006.
3. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2006.
4. بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005/2006.
5. بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009.
6. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 2008 / 2009.
7. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الإقتصادي، جامعة الجزائر، 2003/2004.
8. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006 / 2007.
9. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/2008.
10. صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 / 2005.

المجلات والملتقيات

1. إيمان جودة و رندة الياني، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2002.
2. بندي عبد الله و علة مراد، التغيير " قراءة مفاهيمية دلالية "، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12- 19 ماي 2011.
3. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12- 19 ماي 2011.
4. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة " التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08- 09 مارس 2005.
5. زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي 2009.
6. شوقي قبطان وصدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12- 19 ماي 2011.
7. عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
8. كفاح داوود علي، الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، 11- 13 مارس 2003.
9. ليث علي الحكيم و آخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلد القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الكوفة، 2009.
10. محمد أحمد الحراحشة وسامر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماكلاند على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، العدد الثاني، جوان 2006.
11. محمد خير سليم و بلجازية عمر، دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12- 19 ماي 2011.

12. محمد راتول و أحمد مصنوعة، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011.
13. مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 08-09 مارس 2005.
14. نجمة عباس، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011.
15. واعر وسيلة، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-19 ماي 2011.
16. دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.

الوثائق الرسمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية:

1. العدد 77 الصادر في 24 سبتمبر 1974، المرسوم رقم 74-191 المؤرخ في 17 سبتمبر 1974 المتضمن إستحداث خزائن جديدة للولايات؛
2. العدد 35 الصادر في 15 أوت 1990، القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالحاسبة العمومية.
3. العدد 23 الصادر في 22 ماي 1991، المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها؛
4. العدد 33 الصادر في 21 ماي 2006، القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 المحدد لتنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها؛
5. العدد 74 الصادر في 05 ديسمبر 2010، المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والحاسبة والتأمينات.

مواقع الإنترنت

1. إبراهيم شوقي عبد الحميد، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN011196.pdf

2. سهام إبراهيم كامل محمد، مفهوم الإتجاه، مركز دراسات وبحوث المعوقين: www.gulfkids.com/pdf/Eteghah_S.pdf

3. محمد عبد الله السيسي، إدارة التغيير الإداري، البوعينين للخدمات القانونية: <http://www.alboainain-law.com>

ثانيا: باللغة الفرنسية

Ouvrages

1. Abdelhak Lamiri, Management de l'information" redressement et mise à niveau des entreprises", Office des Publications Universitaires, Alger, 2003.
2. Benoit Grouard, Francis Meston, l'Entreprise en Mouvement "conduire et réussir le changement"-3ém éd-Dunod, Paris, 1998.
3. Cheriet Mahieddine , Culture d'Entreprise en Algérie " l'expérience de SIDER" , Office des Publications Universitaires, Alger ,2004.
4. Frédéric Lucas, Au cœur de changement, Paris, Dunod, 1993.
5. François Dupuy, Sociologie du changement " pourquoi et comment changer les organisations ?", Dunod, Paris, 2004.
6. Gérard Roth et Michal Kurtyka, Profession dirigeant "de la conception du changement à l'action", Dunod, Paris, 2007.
7. Jean Marie Peretti, Ressource Humaines, Librairie Vuibert, 8em édition, Paris, 2003.
8. Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le changement," mission possible", Dunod, Paris, 1997.
9. Maurice Thévenet et autre, Fonctions RH " politique, métiers et outils des ressources humaines", Pearson Education, France, 2007.
10. Michael Hammer, James Champy, le Reengineering, Dunod, Paris, 1993.
11. Olivier Meier et al, Gestion du changement, Dunod, Paris, 2007.

Thèses

1. Isabelle Franchisteguy, Gérer le changement organisationnel à l'hôpital "Des diagnostics vers un modèle intégrateur", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin-Lyon 3, 2001.

Sites Web

1. Louis Bergeron, Satisfaction, Motivation et Performance au Travail: pages.videotron.com/bergloui/.../Performance_Travail.pdf

Books

1. Doris Fay and Harald Luhrmann, **Facing up to constancy of Organizational Change** ,European Journal Of Work And Organizational Psychology ,Editor Fred Zijlstra ,UK. Volume: 13, number 2, June 2004.
2. Glenn Morgan and Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services**, Macmillan Press Ltd, Great Britain 2000.
3. Jean Helms Mills, **Making sense of Organizational Change**, Taylor & Francis e- Library, London and New York, 2004.
4. Laurence Siegel and Irving M.Lane, **Personnel and Organizational Psychology**, RICHARD D.IRWIN, INC, USA, 1982.
5. Marc Schabracq, **Changing Organizational Culture “ The Change Agent’s Guidebook**, University of Amsterdam, John Wiley & Sons, London , Ltd, 2007 .

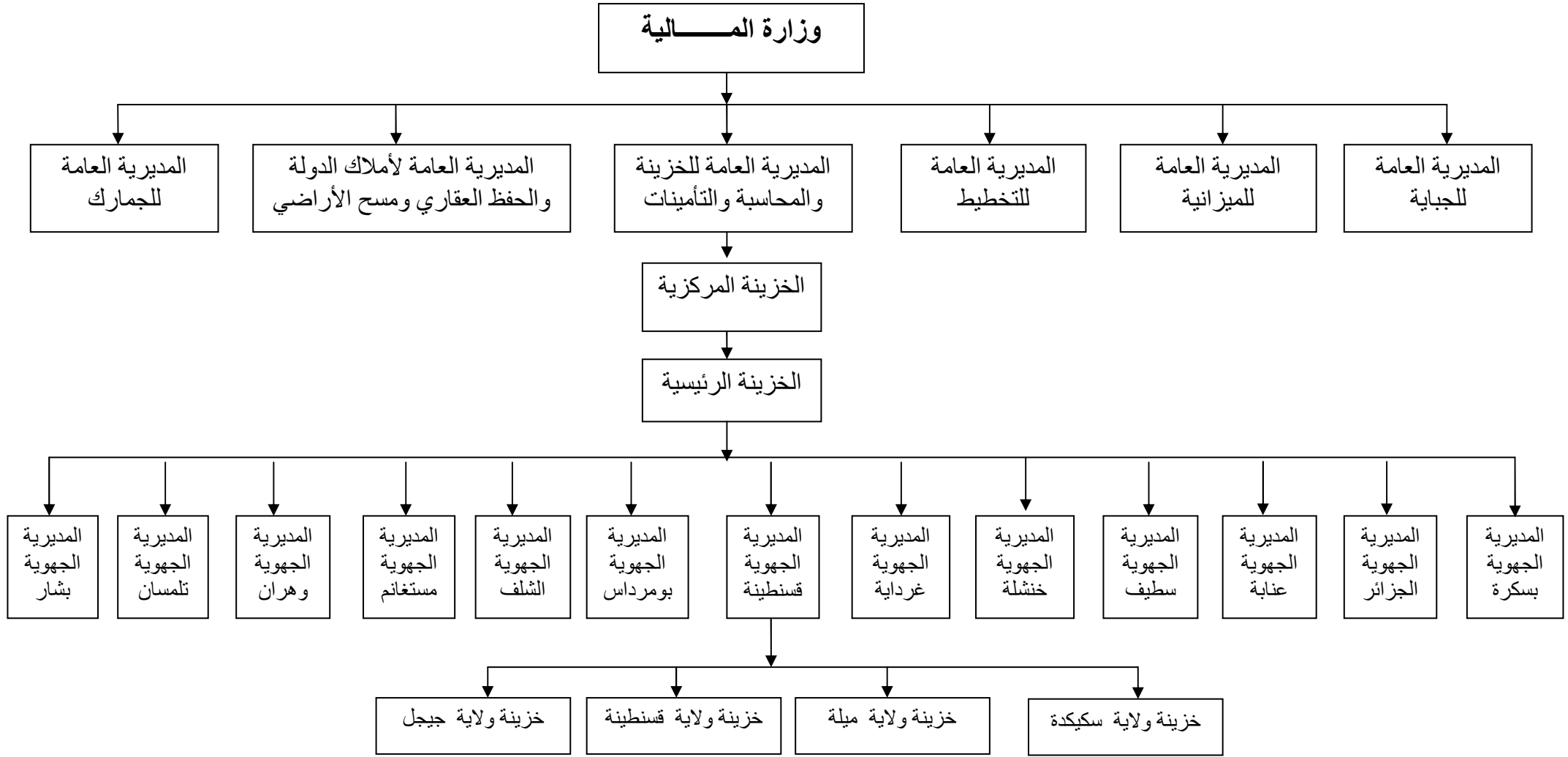
Thèses

1. Elizabeth Raftery ,**Transition Change Management Metrics For Success**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Software and Information Systems ,National University of Ireland ,August 2009.

Articles

1. Adeyinka Tella, **Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State**, Library Philosophy and Practice, Nigeria, April 2007: www.4shared.com
2. Dennis L.Clason et Thomas J.Dormody, **Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items**, Journal of Agricultural Education , New Mexico State University, Volume :35, N:4. P: 31: www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113...type=pdf
3. Lise M. Saari Timothy A. Judge, **Employee Attitudes and Job Satisfaction**, Global Workforce Research, IBM Corporation, Wily Periodicals Inc, 2004: www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf
4. Olivier serrt, **Building a Learning Organization, Knowledge Solutions**: www.adb.org/documents/.../Building-a-Learning-Organization.pdf

الملاحق



الملحق رقم (01): موقع خزينة ولاية جيجل من الهيكل التنظيمي لوزارة المالية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على العدد 33 / 2006 من الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 21 ماي 2006.

الملحق رقم (02): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha حسب SPSS

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 85,0

N of Items = 35

Alpha = ,8063

الملحق رقم (03): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسباب التغيير التنظيمي

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	54	181,00	3,3519	1,1518
العبارة 2	54	200,00	3,7037	1,0751
العبارة 3	54	182,00	3,3704	1,0333
العبارة 4	54	225,00	4,1667	,8184
العبارة 5	54	208,00	3,8519	,9792
أسباب التغيير التنظيمي	54	197,00	3,6481	,5757
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	31	127,00	4,0968	,7897
العبارة 2	31	126,00	4,0645	1,0307
العبارة 3	31	126,00	4,0645	,8139
العبارة 4	31	131,00	4,2258	,8450
العبارة 5	31	129,00	4,1613	,8204
اسباب التغيير التنظيمي	31	127,80	4,1226	,4780
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (04): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمزايا ومكاسب التغيير التنظيمي

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 6	54	200,00	3,7037	1,2382
العبارة 7	54	186,00	3,4444	1,3270
العبارة 8	54	144,00	2,6667	1,1975
العبارة 9	54	164,00	3,0370	1,0454
العبارة 10	54	160,00	2,9630	1,0454
مزايا ومكاسب التغيير	54	170,80	3,1630	,8306
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somm	Moyenn	Ecart type
العبارة 6	31	141,0	4,548	,505
العبارة 7	31	138,0	4,451	,767
العبارة 8	31	100,0	3,225	1,055
العبارة 9	31	106,0	3,419	1,088
العبارة 10	31	88,0	2,838	1,067
مزايا ومكاسب التغيير	31	114,6	3,696	,608
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (05): المتوسطات والانحرافات المعيارية لسلبيات ومشاكل التغيير التنظيمي

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 11	54	183,00	3,3889	1,3377
العبارة 12	54	206,00	3,8148	1,2896
العبارة 13	54	197,00	3,6481	1,1681
العبارة 14	54	217,00	4,0185	,8124
العبارة 15	54	223,00	4,1296	,9326
سلبيات ومشاكل التغيير	54	205,20	3,8000	,8687
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 11	31	72,00	2,3226	1,1658
العبارة 12	31	87,00	2,8065	1,2225
العبارة 13	31	88,00	2,8387	1,2935
العبارة 14	31	118,00	3,8065	,9805
العبارة 15	31	125,00	4,0323	,8750
سلبيات ومشاكل التغيير	31	98,00	3,1613	,6479
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (06): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعلاقة التغيير التنظيمي بإثارة الدافعية

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 16	54	154,00	2,8519	1,1559
العبارة 17	54	198,00	3,6667	,9905
العبارة 18	54	205,00	3,7963	,9592
العبارة 19	54	173,00	3,2037	1,1390
العبارة 20	54	171,00	3,1667	1,2401
اثارة الدافعية	54	180,20	3,3370	,7298
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somm	Moyenn	Ecart typ
العبارة 16	3	104,0	3,354	1,253
العبارة 17	3	119,0	3,838	,969
العبارة 18	3	126,0	4,064	,680
العبارة 19	3	106,0	3,419	,992
العبارة 20	3	127,0	4,096	,907
اثارة الدافعية	3	116,4	3,754	,652
N valide (listwise)	3			

المصدر: من إعداد الطالب بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (07): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمساهمة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 21	54	177,00	3,2778	1,0355
العبارة 22	54	167,00	3,0926	1,0863
العبارة 23	54	109,00	2,0185	1,1242
العبارة 24	54	188,00	3,4815	,9662
العبارة 25	54	152,00	2,8148	1,0653
تعزيز الالتزام التنظيمي	54	158,60	2,9370	,7836
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 21	31	98,00	3,1613	1,0676
العبارة 22	31	100,00	3,2258	1,1463
العبارة 23	31	65,00	2,0968	1,1649
العبارة 24	31	109,00	3,5161	,8896
العبارة 25	31	93,00	3,0000	1,2111
تعزيز الالتزام التنظيمي	31	93,00	3,0000	,7950
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (08): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 26	54	142,00	2,6296	1,0867
العبارة 27	54	182,00	3,3704	1,0692
العبارة 28	54	165,00	3,0556	1,2800
العبارة 29	54	134,00	2,4815	1,0770
العبارة 30	54	153,00	2,8333	1,3282
تحقيق الرضا الوظيفي	54	155,20	2,8741	,8152
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 26	31	90,00	2,9032	1,2742
العبارة 27	31	99,00	3,1935	1,1378
العبارة 28	31	99,00	3,1935	1,2225
العبارة 29	31	60,00	1,9355	,7718
العبارة 30	31	126,00	4,0645	1,0626
تحقيق الرضا الوظيفي	31	94,80	3,0581	,7610
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (09): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 31	54	127,00	2,3519	1,1016
العبارة 32	54	150,00	2,7778	,9042
العبارة 33	54	170,00	3,1481	1,0170
العبارة 34	54	163,00	3,0185	1,1735
العبارة 35	54	138,00	2,5556	,8615
تحسين الاداء	54	149,60	2,7704	,6494
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
العبارة 31	31	64,00	2,0645	,9639
العبارة 32	31	96,00	3,0968	1,0756
العبارة 33	31	110,00	3,5484	,9252
العبارة 34	31	122,00	3,9355	,9286
العبارة 35	31	102,00	3,2903	1,0390
تحسين الاداء	31	98,80	3,1871	,7641
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الملحق رقم (10): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية

الأسلاك التقنية

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
اثارة الدافعية	54	180,20	3,3370	,7298
تعزير الالتزام	54	158,60	2,9370	,7836
تحقيق الرضا الوظيفي	54	155,20	2,8741	,8152
تحسين الاداء	54	149,60	2,7704	,6494
دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية	54	160,90	2,9796	,6218
N valide (listwise)	54			

الأسلاك المشتركة

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
اثارة الدافعية	31	116,40	3,7548	,6526
تعزير الالتزام	31	93,00	3,0000	,7950
تحقيق الرضا الوظيفي	31	94,80	3,0581	,7610
تحسين الاداء	31	98,80	3,1871	,7641
دور التغيير في خلق القيم الايجابية	31	100,75	3,2500	,5985
N valide (listwise)	31			

المصدر: من إعداد الطالب بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

جامعة قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لرسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان: "دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بجزينة ولاية جيجل، حيث تم تصميم هذا الإستبيان بهدف التعرف على إتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي، علما أن بالمقصود بالتغيير في هذا البحث هو إدماج موظفي الأسلاك المشتركة في الأسلاك التقنية.

نأمل تعاونكم المفيد من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم

الطالب

سوفي نبيل

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- العمر

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 45 سنة | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> من 45 إلى أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 35 سنة |
| <input type="checkbox"/> من 50 سنة فما فوق | <input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 40 سنة |

2- الجنس

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> أنثى | <input type="checkbox"/> ذكر |
|-------------------------------|------------------------------|

3- المستوى التعليمي

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> جامعي | <input type="checkbox"/> متوسط |
| <input type="checkbox"/> دراسات عليا | <input type="checkbox"/> ثانوي |

4- طبيعة الأسلاك

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> مشتركة | <input type="checkbox"/> تقنية |
|---------------------------------|--------------------------------|

5- رتبة الأسلاك التقنية

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ملحق إداري رئيسي (10) | <input type="checkbox"/> عون مكتب (05) |
| <input type="checkbox"/> متصرف إداري (12) | <input type="checkbox"/> عون إدارة (07) |
| <input type="checkbox"/> مهندس دولة في إ.آلي (13) | <input type="checkbox"/> تقني سامي في إ.آلي (10) |

6- رتبة الأسلاك المشتركة

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> مفتش رئيسي (12) | <input type="checkbox"/> عون معاينة (07) |
| <input type="checkbox"/> مفتش مركزي (13) | <input type="checkbox"/> مراقب (09) |
| <input type="checkbox"/> مفتش قسم (14) | <input type="checkbox"/> مفتش (10) |

7- الأقدمية

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> من 15 إلى أقل من 20 سنة | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> من 20 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة |

القسم الثاني: ويشمل المحاور التالية:

المحور الأول: أسباب التغيير التنظيمي

- ماهي أسباب التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إدماج موظفي الأسلاك المشتركة مع الأسلاك التقنية؟

الرقم	العبارات	الإجابات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	فتح باب المنافسة الإيجابية على الترقية بين الموظفين التقنيين وبين المدمجين من الأسلاك المشتركة.						
2	الرغبة في الاستفادة من الإطارات الجامعية التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة في التسيير.						
3	تداخل المهام بين الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية.						
4	الرغبة في القضاء على الفوارق المهنية داخل المنظمة.						
5	التغيير يمثل إستجابة لمطلب موظفي الأسلاك المشتركة.						

المحور الثاني: مزايا ومكاسب التغيير التنظيمي

- ما هي أهم المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي خزانة ولاية جيجل من التغيير التنظيمي؟

الرقم	العبارات	الإجابات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	زيادة الرواتب والإمتيازات المادية.						
7	فتح فرص الترقية أمام الجميع.						
8	تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين.						
9	وضوح مهام الموظفين (التوصيف الوظيفي).						
10	تحسين ظروف وأساليب العمل.						

المحور الثالث: مشاكل وسلبيات التغيير التنظيمي

- هل يتوقع الموظفون في خزينة ولاية جيجل حدوث مشاكل وسلبيات بعد تطبيق هذا التغيير؟

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات	الرقم
					تعارض مصالح موظفي الأسلاك المشتركة مع موظفي الأسلاك التقنية.	11
					تقليص فرص ترقية الموظفين القدامى أمام المدمجين الجدد والذين غالبيتهم إطارات جامعية.	12
					ظهور صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين.	13
					التغيير كان أقل من مستوى تطلعات الموظفين.	14
					كثرة الموظفين المتطلعين إلى الترقية مع ندرة مناصب الترقية لفترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي.	15

المحور الرابع: مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية

- ما علاقة التغيير التنظيمي بزيادة الدافعية للعمل؟

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات	الرقم
					التغيير يشبع حاجاتي المادية.	16
					التغيير يعزز رغبتي في تقلد المناصب النوعية.	17
					بعد هذا التغيير أصبحت أعتبر نفسي عضوا فعالا في المنظمة.	18
					التغيير يمنحني الشعور بالإطمئنان على مستقبلي الوظيفي.	19
					التغيير يحفزني للعمل أكثر.	20

- ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تعزيز الإلتزام التنظيمي؟

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					لقد كان قراري بالعمل بهذه المنظمة صائبا.	21
					يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة.	22
					سأبقى في المنظمة حتى لو أتيحت لي وظيفة براتب وميزات أفضل.	23
					يعمل التغيير على خلق الشعور بالإعتزاز والإفتخار أمام الآخرين بالعمل في المنظمة.	24
					يعمل التغيير على خلق الشعور بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بمبادئها.	25

- ما هو أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي؟

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					أعتبر أن الراتب الذي أصبحت أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي.	26
					تتفق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي.	27
					إن وظيفتي ملائمة لسنوات الخبرة التي قضيتها.	28
					يؤدي التغيير إلى تحسين المناخ التنظيمي (عدالة الإدارة في التقييم، الترقية، توزيع المهام على الموظفين...).	29
					أنا راض عن التغيير.	30

- ما هو دور التغيير التنظيمي في تحسن أداء الموظفين ؟

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					تساعد الدورات التكوينية التي يخضع لها المدمجين الجدد على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	31
					يساهم التغيير في زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات.	32
					يشجع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق.	33
					تلعب الحوافز التي يقدمها التغيير دور مهم في تقديم أداء جيد.	34
					ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسين أداء الموظفين.	35

ملخص

هدفت هذه المذكرة إلى دراسة وتحليل إتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حيث تضمنت ثلاثة فصول، الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لمفهوم التغيير التنظيمي، أما الفصل الثاني فكان بعنوان تحليل إتجاهات الموظفين في المنظمة. في حين أن الفصل الثالث، فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية قادتنا إلى خزينة ولاية جيجل، حيث حاولنا، باستخدام مقياس ليكرت، قياس وتحليل إتجاهات موظفي الخزينة البالغ عددهم 85 موظف نحو التغيير التنظيمي.

ركزت الدراسة على إختبار أربعة فرضيات، الفرضية الأولى ترى أن أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين، أما الفرضية الثانية ترى أن موظفي الأسلاك المشتركة يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب من هذا التغيير، وفي المقابل فإنه وحسب الفرضية الثالثة يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير. الفرضيتين الأخيرتين أفرزتا فرضية رابعة مفادها أن إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير في خلق القيم الإيجابية تختلف باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

توصلت الدراسة إلى وجود إختلاف بين إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة وإتجاهات موظفي الأسلاك التقنية. حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية. في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية

التغيير التنظيمي، المنظمات الحكومية، الإتجاهات، الموظفين، الأسلاك المشتركة، الأسلاك التقنية، القيم الإيجابية.

Abstract

The purpose of this study is to examine and analyse the employees' attitudes towards organizational change. It includes three chapters: the first one deals with the theory frame of the organizational change concept. The second chapter entitled "the employees' attitudes analysis in the organization". As for the third chapter, it is a field study in the Treasury of the state of Jijel, where, using Likert scale, we tried to measure and analyze the 85 Treasury employees' attitudes towards organizational change.

The study focuses on checking four hypotheses. The first one argues that the main motivation regarding organizational change is the aim of reaching justice among the employees. The second hypothesis supposes that the common professions' employees aspire to get a wide range of advantages and gains from this change. According to the third hypothesis, the technical professions' employees expect many drawbacks and problems after this change. From these later two hypotheses is issued a fourth one consisting in considering that the Treasury employees' attitudes towards the role of this change in creating positive values differ according to the common professions they belong to.

In conclusion, the study shows many differences between the attitudes of common professions' employees and those of technical professions' employees. Common professions' employees are rather optimistic regarding organizational change. In fact, they aspire to get a wide range of advantages and gains from this change likely to create and enhance some positive values. On the contrary, technical professions' employees are rather pessimistic regarding this change because expecting a variety of problems and drawbacks from organizational change.

Key words

Organizational change, government organizations, attitudes, employees, common professions, technical professions, positive values.

Résumé

La présente étude a pour objet d'étudier et analyser les attitudes des fonctionnaires vis-à-vis du changement organisationnel. Elle consiste en trois chapitres. Le premier traite du cadre théorique du concept du changement organisationnel. Le deuxième chapitre s'intitule "analyse des attitudes des fonctionnaires au sein de l'organisation". Quant au troisième chapitre, il est consacré à une étude de terrain au niveau de la trésorerie de la wilaya de Jijel, là où nous avons tenté, en utilisant l'échelle de Likert, de mesurer et d'analyser les attitudes du personnel de la trésorerie, au nombre de 85 fonctionnaires, vis-à-vis du changement organisationnel.

L'étude s'appuie sur la vérification de quatre hypothèses. La première suppose que la motivation principale au changement organisationnel est d'établir une certaine justice entre les fonctionnaires. La deuxième présume que les fonctionnaires des corps communs aspirent à de nombreux avantages et acquis de ce changement. En revanche, la troisième hypothèse considère que les fonctionnaires des corps techniques prévoient maints inconvénients et problèmes suite au changement organisationnel. Des deux dernières hypothèses découle une quatrième qui admet que les attitudes des fonctionnaires de la trésorerie de la wilaya de Jijel relativement au rôle du changement organisationnel dans la création de valeurs positives divergent suivant les corps auxquels ils appartiennent.

L'étude a permis de conclure qu'il y a une différence entre les attitudes des fonctionnaires des corps communs et celles des fonctionnaires des corps techniques. En effet, il règne un certain optimisme parmi les fonctionnaires des corps communs quant au changement organisationnel. Ils aspirent à de nombreux avantages et acquis à même de créer et de consolider certaines valeurs positives. En revanche, il règne une sorte de pessimisme parmi les fonctionnaires des corps techniques en raison de leur crainte de nombreux problèmes et points négatifs qui découleraient du changement organisationnel.

Mots clés

Changement organisationnel, organisations gouvernementales, attitudes, fonctionnaires, corps communs, corps techniques, valeurs positives.