

## التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

## Organizational change in Algerian institutions

تاريخ الاستلام: 2023/04/22؛ تاريخ القبول: 2023/05/22

## ملخص

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى التركيز على أهم التغييرات التنظيمية التي مرت وتمر بها المؤسسات الجزائرية وقد قمنا بدراسة عدد من المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة. من خلال هذه الدراسة تم استخلاص أن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات تتسم بعدم الاستقرار ولذلك فإن المؤسسات الجزائرية تنتهج مجموعة من التغييرات التنظيمية لمواكبة التطورات الحاصلة حتى تتمكن من الاستمرار و تحقيق أهدافها المسطرة.

\* عبد الكريم بوبرطخ

جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ خطة التغيير.

## Abstract

Through this study, we aim to focus on the most important organizational changes that Algerian institutions have undergone and are going through. For this reason, we have studied a number of Algerian public and private institutions.

Through this study, it was concluded that the internal and external environment of these institutions is characterized by instability, and therefore the Algerian institutions are pursuing a set of organizational changes with the developments taking place so that they can continue and achieve their goals.

**Keywords:** organizational change; change plan.

## Résumé

A travers cette étude, nous visons à mettre l'accent sur les changements organisationnels les plus importants que les institutions algériennes ont subis et traversent. Pour cette raison, nous avons étudié un nombre d'institutions publiques et privées algériennes.

A travers cette étude, il a été conclu que l'environnement interne et externe des institutions est caractérisé par l'instabilité, et par conséquent les institutions algériennes poursuivent un ensemble de changements organisationnels pour suivre le rythme des évolutions en cours afin qu'elles puissent continuer et atteindre leurs objectifs.

**Mots clés:** changement organisationnel; changer de régime.

\* Corresponding author, e-mail: [abdelkrim\\_bou@yahoo.com](mailto:abdelkrim_bou@yahoo.com)

## I - مقدمة

الإدارة الناجحة هي التي يجب أن تدرك أن الأداء المناسب يمكن تحقيقه من خلال إحداث تغييرات ذات دلالة و تطوير ملموس في المنظمة ككل، فالتغيير هو المحاولة المخططة بواسطة الإدارة لتحسين الأداء الكلي للأفراد و الجماعات و المنظمة و متابعة هذا التغيير بطريقة صحيحة يجب أن يتجه نحو أداء أفضل لتحقيق مستويات أداء أعلى، إن الجهود التخطيطة، التقويمية و التصحيحية لتحسين الأداء تنطوي بلا شك على احتمالات أكبر لنجاح و فاعلية المنظمة.

من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي التغييرات التنظيمية التي انتهجتها المؤسسات الجزائرية؟

ينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل التغييرات التي اعتمدت في المؤسسات الجزائرية كانت ناتجة عن بيئتها الداخلية أو الخارجية؟

- ما هو أثر التغييرات التنظيمية السابقة على أداء المؤسسات الجزائرية؟

### 1- أهمية الدراسة

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم، أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياتها تتفاعل وتتعامل معها تأثيرا وتأثرا، ونظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغيير متسارع في كافة أبعادها، أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار، وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تجنب المخاطر التي تهددها وتعظم الانتفاع من الفرص المتاحة.

ولقد أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلوم الإدارة ويات بشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات.

تعتبر المؤسسات الجزائرية جزء من هذه البيئة المتغيرة التي تؤثر و تتأثر بها و على هذا الأساس كان لا بد من التغيير في هذه المؤسسات و ذلك بتكوين جهاز يحرك الإدارة و المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق التي لها فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

### 2- أهداف الدراسة

يهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز أن التغيير التنظيمي هو ضرورة ملحة في كل المؤسسات و هو عنصر مهم لمواجهة التحديات التي تواجه إحداث أو تثبيت أي تغيير تقوم به المؤسسات وأيضا التعرف على كيفية إستجابة المؤسسات إلى التغيير، كما نتعرف على دور وإدراك المؤسسات لعملية التغيير.

كل هذا بغرض التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في إدارة عملية التغيير لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 3- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية تقتضي منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمالا لحل المشكلة وتتمثل في:

الفرضية الأولى: المؤسسات الجزائرية تتسم بعدم الاستقرار و هي تمر بعدة تغييرات تنظيمية.

الفرضية الثانية: التغييرات التي اعتمدت في المؤسسات الجزائرية كانت ناتجة عن بيئتها الداخلية أو الخارجية.

#### 4- منهجية الدراسة

نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك بوصف أهم التغيير التنظيمي في المؤسسات، وأهم الأهداف المرجوة من هذا التغيير، وكيفية تنفيذ التغيير، وتحليل آثار هذه التغييرات على المؤسسات الجزائرية وخاصة في المؤسسات التي تنتهج سياسات التغيير لتتفاعل مع محيطها.

#### 5- الدراسات السابقة

##### • دراسة P. Paillé (2003)(1)

تحت عنوان "التغيير التنظيمي و تعبئة الموارد البشرية"، لقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي "هل يحافظ العمال على التزامهم اتجاه المؤسسة في حالة التغيير التنظيمي؟ و للإجابة على هذا التساؤل اعتمدت الباحثة على دراسة ميدانية في مستشفى فرنسي، حيث درست إعادة الهيكلة التنظيمية و الثقافية و أثارها على التزام العمال.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى الالتزام التنظيمي هو رابط هش و ضعيف، لان هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تضعفه، ومن بينها التغيير في حد ذاته لأنه يشكل تهديدا للمستقبل الوظيفي لبعض العمال مما يؤدي بهم إلى إظهار الرفض و المقاومة له، و هذا ما يترجم بعض التصرفات التي يقومون بها. وعليه يجب على المؤسسة أخذ كل هذا بعين الاعتبار.

##### • دراسة الباحث يوسف عطية (2018) جامعة الجزائر (2)

لقد هدفت هذه الدراسة المعنونة " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات" إلى إيجاد نوع و قوة العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية و إدارة التغيير وفق نموذج قياسي إضافة إلى بناء نموذج يفسر العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية في عدة مجالات بمؤسسات عينة الدراسة و تفسير العلاقة بين كل من نمط القيادة التحويلية و أنواع التغيير.

من أهم النتائج، أن للقيادة التحويلية أثر على مراحل إدارة التغيير و كذلك مختلف مجالاتها و التأثير على نوع التغيير، مراحل التغيير و التغيير بمجال الثقافة التنظيمية تتأثر بحجم المؤسسة و طبيعة نشاطها.

#### ثانيا: التغيير التنظيمي

##### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

يعرفه محمد الصيرفي " زيادة قدرة المؤسسة مع البيئة الجديدة و الاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب و فعال، و بالتالي لا تستطيع المؤسسة أن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة و بشكل فعال دون تخطيط مدروس و عقلائي لطبيعة التغيير الذي يحيط بها، فالتغيير يعني أنه على المؤسسة مواجهة بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف"(3).

تعريف كلايف Clavean "التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل"(4). كما عرفه بن سلمان "التغيير هو الذي يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان فيحدد أهداف هذا التغيير و سرعته و مجالاته و طرق تنفيذه"(5).

عرف الحلواني التغيير على أنه " هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة و سياستها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التغيير أو لإيجاد عرف توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله"(6).

في حين عرفه طروندهلم Trondheim " التغيير التنظيمي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية"(7).

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسة الإدارة في أي عنصر من

عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين أساسيين هما ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية لأوجه نشاطات جديدة تحقق للتنظيم. ما يعرف بأنه تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق تكيف بيئي (داخلي و خارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. اعتماداً على ما سبق، فإن التغيير التنظيمي هو إحداث التغيير الجذري و الشامل في الأهداف، السياسات، الهياكل، السلوكيات، النظم، التشريعات و التقنيات التي تعمل في إطارها المؤسسات.

## 2- محفزات التغيير

يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات (8) :

### (أ) المتغيرات المحلية المحفزة للتغيير التنظيمي

و من أهمها ما يلي:

- التغيرات السياسية الجذرية في النظم و القيادات.
- التغييرات التشريعية و النظم واللوائح و القيم.
- إقرار الإستراتيجيات و الرؤى المستقبلية على مستوى المؤسسات.
- تغيرات في أنماط العيش و مستلزمات السكان و مطالبهم.
- ضغوط المجتمع المدني أو الاتحادات أو النقابات.
- الأزمات الاقتصادية أو فضائح الفساد أو فشل القيادات.

### (ب) المتغيرات الدولية الدافعة باتجاه التغيير

من أهمها ما يلي (9) :

- التنافس بين المؤسسات الإقليمية و الدولية على التميز.
- الضغوط التي تمارسها المؤسسات العالمية على المؤسسات المحلية.
- العولمة و ما تفرزه من تحديات و تفره في الاتفاقيات.
- التطور المعرفي و المعلوماتي و ظهور المفاهيم و النظريات الجديدة.
- الثورة التكنولوجية، الاتصالات و الشبكات الرقمية.
- الأزمات ، الكوارث و الحروب.
- مؤتمرات القمم الدولية و الإقليمية و ما تتبناه من فلسفات جديدة.
- التغيير الذي تستلزمه البيئات المضطربة أو سريعة التغير التي تتزايد فيها المتغيرات التي يصعب التحكم فيها، ما يتطلب أنماط جديدة من القيادات و التفكير و التخطيط الإستراتيجي.

### (ج) المتغيرات داخل المؤسسة

و من أهمها ما يلي

- التغيير الذي تفرضه دورة حياة المؤسسة و مراحل تطورها و تنوع أساليب و موضوعات التغيير تبعاً لمستلزمات كل مرحلة منها.
- التغيير الذي يفرضه تنوع الثقافات ضمن المؤسسة الواحدة التي بات أفرادها ينتسبون لعشرات الأقطار و الجنسيات ما يستلزم إتقان التعامل بأساليب جديدة مع هذه الثقافات التي تسمى باللغات الصامتة للحضارات (10).
- التنافسية و البحث عن التميز في ظل المعايير الدولية للحصول على شهادات الجودة الشاملة و الاعتماد من المؤسسات العالمية المتخصصة فبات يستلزم أساليب و طرائق تغيير مختلفة عما اعتادته المؤسسات التقليدية و الاحتكارية (11).
- للتقنيات و نظم المعلومات للبرمجيات المعاصرة دورها الفاعل في دفع المؤسسات للبحث عن هياكل جديدة لكي تحل محل المؤسسات كبيرة الحجم و التي تضم آلاف البشر بعد ظهور ما يسمى بالمؤسسات الإقترائية أو المصفوفية أو المؤسسات الصغيرة المستنسخة و الصغيرة في حجمها لكنها تنافس الكبار في أدائها (12).

### 3- خصائص التغيير

للتغيير عدة خصائص نذكر منها(13) :

(أ) التغيير عملية مستمرة

فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد و المؤسسات دون استثناء لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير و أن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة و إحداث التغييرات في المؤسسات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدث واحد بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، و هو بهذا يرتبط بعنصر الزمن و من ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

(ب) التغيير عمل مخطط

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه، لا بد أن يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة و لتحقيق أهداف محددة و هذا ما يميزه عن التغيير التلقائي.

(ج) التغيير عمل استثماري

يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو التوسع في الخدمات الحالية و تحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق و التمويل.

هناك خاصية أخرى للتغيير التنظيمي حقيقتها هي أن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المؤسسات لا يعني بالضرورة نجاحها في مؤسسات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها و الظروف التي تعمل فيها.

### ثالثا: طرق و مجالات التغيير التنظيمي

#### 1- طرق التغيير التنظيمي

على الرغم من تعدد و تنوع ما طرح من نماذج و نظريات و من قواعد و تعليمات مرشدة و مساعدة للمؤسسات و للقيادات لأن تدير عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثار سلبية إلا أنها تظل قريبة للاجتهادات و للأفكار و للفرضيات المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها أو المستمدة من الممارسات الناجحة في هذه البيئة أو تلك، أو في هذا القطاع أو ذلك، فالفكر السلوكي و العلمي المعاصر لا يقر و لا يؤمن بوجود طريقة واحدة أو نظرية واحدة هي الأحسن أو الأفضل للتطبيق.

(أ) نموذج كيرت لوين KURT LEWINS

يعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية التي حاولت تفسير عملية التغيير على مستوى المؤسسات و ذلك عبر ثلاث مراحل متعاقبة هي (14)

#### 1- مرحلة الإذابة

خلال هذه المرحلة تسعى قيادة المؤسسة للتحرر من الممارسات الحالية الموروثة من الماضي والتي لم تعد مبررة و تهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير لتبليته بعد إشعارهم بأهميته، تعتبر هذه المرحلة خلق الحاجة للتغيير و الإحساس بأهميته و تشخيص و استبعاد القديم و امتصاص المعارضة و احتوائها.

#### 2- مرحلة التدخل للتغيير

تكون هذه المرحلة بإحلال الأفكار الجديدة و طرق العمل البديلة محل تلك التي تمت إذابتها و استبعادها، هذه هي الخطوة الأصعب و المرحلة الأعدق بسبب ما يرافقها من تداخل الجديد مع القديم و من تمسك البعض بما اعتادوا عليه عن قصد أو بدونه، تتطلب هذه المرحلة الملاحظة و المتابعة و العناية الدقيقة، و توظيف المعرفة السيكولوجية و الاجتماعية سواء في الإقناع أو في التدريب على السلوكيات أو على استخدام التقنيات و طرق الاتصال الجديدة.

#### 3- مرحلة إعادة التجميد

هي إقرار و تثبيت الجديد لتعود المؤسسة لحالة الاستقرار على ما تم تغييره من سلوكيات و آليات عمل و مهارات. يتم في هذه المرحلة التوفيق و التقريب بين رواد التغيير و حماته و بين المعارضين المقاومين و التوصل إلى الحلول الوسطية و المعتدلة ثم متابعة النتائج الإيجابية المتحققة و إقرار ما انتهت إليه عملية التغيير. و الجزء الثاني من نموذج لوين في التغيير هو ما أسماه تحليل مجال القوى لعملية التغيير فهو يشخص الدور الفاعل للقوى الدافعة خلال مرحلة الإذابة و تقليص دور القوى المقاومة و التي ينبغي عدم إهمالها أو تجاهلها و ما أن يصل التغيير إلى حلته المرغوبة و يعود التوازن بين القوى المؤيدة و القوى المعارضة للتغيير، يسميها بحالة الاستقرار و التعادل لتساوي القوتين و اتفاقهما على الحالة التي انتهت إليها عملية التغيير.

#### ب) نموذج إدكر شين EDGAR SCHEIN

يرى شين أن الأطر النظرية و النماذج الفكرية رغم أهميتها و قيمتها العملية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات و لا يمكن تعميمها على كل مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد و الجماعات و المؤسسات لكون التغيير عملية ديناميكية و سيكولوجية و سوسبيولوجية تحدث داخل العقل و الشخصية و يترتب عليها إعادة تشكيل الأفكار و السلوكيات و بالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية و الذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض.

فالتغيير على مستوى الأفراد عند شين هو عملية معقدة يراد منها مراجعة الأفكار و القناعات ثم الإدراك و المشاعر و الاتجاهات تمهيدا لتغيير السلوكيات مع الحفاظ على الخصوصية و الهوية الذاتية لمن يراد تغييرهم لكي لا يتحول التغيير إلى عملية غسل الأدمغة أو يلغي الفروق الفردية بين البشر.

كما يرى شين أن التغيير الذي ينطلق من حالة عدم الرضا و الإحباط مما هو قائم أو من الصورة الذهنية للأمل المتوقع من التغيير، هما نقطتا الانطلاق في عمليات التغيير التنظيمي، لكن الفرق بين الحالتين هو أن الدافع كان علاجاً في الأولى و تطورياً في الثانية، لكنهما يجتمعان في أنهما شعور بأن عدم التغيير سيؤدي للفشل في تلبية الاحتياجات، و على صعيد المؤسسات فسيتفق مع كيرت لوين القائل "لا تستطيع فهم وإستيعاب أي نظام على حقيقته إلا بعد ما تحاول تغييره".

من هنا يبرز شين أهمية الاستشارات و دور البحوث المخبرية في التشخيص و في التدخل و إجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره. يطلق شين على هذه الخطوات ببحوث العمل أو الميدان فهي السبيل الأنجع إلى تحقيق التغيير المخطط

#### ج) نموذج ادكار ADKAR

بموجب هذا النموذج ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية:

##### 1) الوعي

يجب وعي مستوى القيادة و الأفراد، بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية و ما ينتظرها لتحقيق إيجابيات و نتائج مفيدة و ما تعالجه من مشكلات و إخفاقات حالية.

##### 2) الرغبة

فالوعي بذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية و الرغبة القوية و الحماس للإسهام في إحداث التغيير و تحمل مسؤولية تنفيذ خطته و القيام بمهامه.

##### 3) المعرفة

الشرطان أعلاه يظان ناقصين ما لم يكتسب هؤلاء الذين وعوا أهمية التغيير و رغبوا فيه، المعرفة العلمية و المتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير و ترجمته على

أرض الواقع في ضوء الفرضيات و المبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.  
(4) القدرة

يجب أن تتحول المعرفة المكتسبة إلى مهارات و سلوكيات جديدة، لذلك يشترط توفر القدرة و المهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

(5) الالتزام

ما أن يتحول الوعي و الرغبة و المعرفة إلى قدرات و مهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة وإدامتها و متابعة العمل بموجبها خشية ألا يكون التغيير وقتياً، فيعود الجميع للعادات والسلوكيات السابقة.

بهذه الخطوات الخمس تضعف مقاومة التغيير و تصبح خطته قابلة للتطبيق وتحقيق الأهداف المبتغاة منها.

(ج) نموذج سكوت وجيف (مصفوفة مراحل التغيير)

يرى هذان الباحثان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد و ينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة، و هذا التغيير يمر بأربع مراحل هي:

الإنكار

المقاومة

الاستكشاف و الاستطلاع

الالتزام

و هناك عدة منطلقات لنجاح إدارة التغيير

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير و المتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القائد الفذ و المتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط و التنسيق و التقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات و المشاعر و لغرس المهارات الجديدة.
- الاستعانة بخبراء و مستشارين يقدمون المعرفة و التجارب الناجحة.
- طرح الشعارات و الرموز التي تبشر بالتغيير.
- الاحتفاء بالنجاح و الاعتراف بجهود أبطال التغيير و رواده.

(د) نموذج جون كوتر

يرى هذا النموذج أن الناس يغيرون ما يشعرون أنهم مقصرون فيه، و هناك من يوحى لهم بتغيير فكرهم بدلا من التأثير في مشاعرهم، يحدث ذلك عندما يتعامل الأفراد مع التقنيات على مستوى المنظمات أو مع الإستراتيجيات الجديدة على مستوى المجتمعات أو عند تعرضهم لتغيرات ثقافية و حضارية.

و يرى هذا الباحث أن التعامل مع هذه المتغيرات المستحدثة في أوقات القلق و الاضطراب يستلزم المزيد من الوعي و الإدراك لتحقيق النجاح و إلا فقد ينقلب التغيير إلى فشل و إخفاق و لإدخال التغييرات التنظيمية الطموحة لابد من إتباع المراحل الثمانية التالية (15)

- الدفع بحالات الطوارئ و توظيف صفارات الإنذار.
- تسليم الأمور لفرقة قيادية موجهة.
- بناء الإستراتيجية و الرؤية.
- إيصال الرؤية و الرسالة.
- إبعاد العقبات عن أجواء العمل.
- إنجاز الانتصارات السريعة.
- الدفع بالتغيير موجة بعد موجة.

- بناء ثقافة تنظيمية للسلوكيات الإيجابية.

لكن العقدة الأصعب في عملية التغيير عند كوتر هي تغيير سلوكيات البشر داخل المؤسسات التي تفترض معرفة ماذا يفعل الأفراد و لماذا يتصرفون بطريقتهم هذه بعدها يتم التأثير على مشاعرهم ثم لاحقا أفكارهم، لأنه يرى في تغيير النفوس كمدخل للتغيير و أشد فعالية لتغيير العقول.

ولقد استند كوتر على أسلوب عرض القصص العلمية و الواقعية المستمدة من تجارب القادة و المؤسسات و كأنها حالات دراسية توصل الدروس و العبر و لكن بأسلوب قصصي لسد النقص لدى رواد التغيير، و لقناعته بأن هذا النقص غالبا ما يكون سببا في إخفاق محاولات التغيير و فشلها على مستوى المؤسسات و القيادات.

ه) نموذج ويلفرد كروجر: ( الجبل الجليدي)

يشبه هذا النموذج المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى المتمثل في المتغيرات الظاهرة في المؤسسة و تشمل: الأهداف، التقنيات، السياسات، الهياكل و الموارد المادية و المالية.

فتغيير هذه الموضوعات أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي في المؤسسة من الأحاسيس و المشاعر، القيم، المعتقدات و الثقافة التنظيمية.

يقسم كروجر جبله إلى ثلاث مستويات و لكل مستوى منها عناصره الثلاثة الفرعية يرى كروجر أن القيادة و الإدارة مسؤولة مباشرة للتعامل مع التغيير و لكن لتعاملها مع الجزء الخفي لابد من توفر أدوات لذلك و تشمل تغيير المعتقدات و القيم، أما المتغيرات التي يظهر بعضها و يكمن الآخر فيستلزم التعامل معها بأسلوب مسك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف و هذه الرؤية تستوجب تنوع أساليب إحداث التغيير.

و) رؤية روزابث كنتر في التغيير

حيث تناولت العلاقة بين التغيير و الاستقرار، خلافا لما كتب عنهما في الفكر التقليدي كمتغيرين متناقضين، تؤكد وجهة نظرها القائلة بأنهما مكملان لبعضهما البعض و أن كل منهما يوجد الآخر و يؤدي إليه.

و لإيمانها بأن التغيير هو القاعدة و الأساس و ما عداه هو الاستثناء فإنها تتعامل مع الاستقرار كمرحلة تغيير و لكن غير ملحوظة، هذا يتمثل في قولها " **stability is unnoticed change** " ، و عليه من الصعب تحديد الزمن الذي يبدأ فيه التغيير و فصله عن الزمن الذي ينته فيه، نظرا للتواصل المستمر بينهما و كثيرا ما يكون الاستقرار الظاهري مرحلة للإعداد و التهيئة لما بعدها من التغيير، ذلك أن الكون و الحياة في حركة دائمة لا تعرف الاستقرار و السكون.

و ترى أيضا بأن التغيير على مستوى المنظمات هو استجابة عملية و حتمية للتقلبات و التحولات التي تحصل على مستوى المجتمعات في عالم متجدد و في بيئة سريعة التغيير، لذلك فإن تغيير بالمؤسسات لا يحدث تلقائيا و لا فجائيا أو صدفة بل هو حصيلة توجهات و ممارسات العاملين فيها، نتيجة للتحولات الثقافية و الاقتصادية التي تسود بيئتهم.

و ترى أن المجتمعات المنفتحة هي الأكثر قابلية و ميلان و قدرة وقوة للتغيير من المجتمعات الساكنة التي يكون تأثير التغيير عليها خارجيا و مفروضا.

الإخفاق الذي يتعرض له التغيير يكون سببه في المستويات الوسطى في المنظمات، و أن مسؤولية القيادة تكون في التصدي للتحديات على المستوى الوطني و الدولي.

ي) رؤية ويك للتغيير

تنطلق من فكرة الاستقرار التي طرحها " كارل ويك" في كتابه علم النفس التنظيمي حين قال " التغيير هو الوضع الطبيعي للمنظمات و أن الاستقرار هو الاستثناء"،

و أضاف بأن الاستقرار قد يكون خادعا و كاذبا و لكنه يظل وضع مصطنع و مفروض على التغيير، لأن التغيير حين يأتي مفاجئا و سريعا و نستطيع فهمه و استيعابه نضطر إلى تجميده بفرض قيود و قنينة على سريان حركته. خطر الاستقرار عنده يرجع إلى عدم تحريكه أو توليده للأنشطة و للبدائل ليكون اللاإستقرار هو القاعدة، و أهمية التغيير تكمن في شعور الناس بالسعادة بأنهم يعملون و يبدعون و يغيرون أكثر من سعادتهم بالنتائج التي يحققون. معادلات التغيير

فالتغيير بلغة المعادلات الرياضية يحسب تكاليف الوقت و الجهد و النفقات مقابل ما يضيفه التغيير من قيم مادية و معنوية و نتائج إيجابية يفترض أن تكون الأنفع. و هناك عدة معادلات نذكر منها:

D, M P > C

. عدم الرضا عما هو قائم Disatisfaction

. نموذج المستقبل Model of future

. عملية إحداث التغيير process of achieving change

. تكلفة تنفيذ التغيير Cost of the change

و هناك معادلة أخرى طرحتها " لوسي تروباك " للتغيير

و هي D , V , F > R

. عدم الرضا عما هو قائم

. الرؤية لما هو محتمل

. الخطوة الأولى للمتحقق

. تكلفة المقاومة

## 2- مجالات التغيير التنظيمي

(أ) الأهداف و الإستراتيجيات

تقوم بعض المؤسسات بإجراء التعديلات في أهدافها و الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف و ذلك للاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من جامعات القطاع العام تعديل أهدافها و إستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغييرات.

(ب) السياسات و القواعد الحاكمة للعمل

يتطلب التغيير في الظروف و بيئة عمل المؤسسة بإحداث التغيير و التطوير في سياسات و قواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات و القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة و أقل مركزية.

(ج) الأعمال و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير و تطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

(د) الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل و العلاقات التنظيمية و يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد هياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة لتنظيم القائم و ملاءمته مع التغييرات الجديدة.

(هـ) التكنولوجيا

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة في المؤسسة فقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة

بالحاسوب الآلي في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

(و) نظم العمل

قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير و تطوير نظم العمل بها و ذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات و مسؤوليات العمل و صلاحيات السلطات و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء و نظم تحفيز و غيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض التكلفة و الوقت و زيادة الكفاءة و فعالية التنظيم.

(ي) الموارد البشرية

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف و بيئة المؤسسة إلى ظهور الحاجة التي تغير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير و تطوير المهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

**رابعاً: الدراسة التطبيقية**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التغييرات التنظيمية التي مرت و تمر بها المؤسسات الجزائرية.

**1- منهج الدراسة**

تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة حيث يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية من جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الكتب و البحوث الجامعية و كذا الدوريات و الكتب المتوفرة على الانترنت باللغة العربية و اللغات الأجنبية وكذلك الدراسة الميدانية الذي يهدف هذا المنهج دراسة خصائص المجتمع قيد الدراسة و طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التغيير التنظيمي ، و يقوم هذا المنهج كذلك بتفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها. فلا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة و إنما يشمل تحليل البيانات و قياسها و التوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة ( المشكلة و نتائجها).

**2- مجتمع وعينة الدراسة**

شملت الدراسة الميدانية مجموعة من المؤسسات الخاصة و العامة بولاية قسنطينة و التي بلغت (15 مؤسسة).

و قد تم اختيار هذه المؤسسات على أساس حجمها فكانت مقسمة بين كبيرة و متوسطة الحجم، بالإضافة إلى أساس الملكية فكانت مقسمة بين مؤسسات عامة و مؤسسات خاصة و مشتركة،

و تتنوع هذه المؤسسات من حيث القطاعات التي تنتمي إليها و المنتجات التي تقدمها، وأيضا تجانس فئات المؤسسات العينة من حيث الحجم، المنتج و الخدمة التي تقدمها.

**3- أدوات الدراسة**

لقد أعتمد في هذه الدراسة على أداتين أساسيتين هما المقابلة و الاستمارة

- المقابلة

حيث أن المقابلة تجعل الفاعلين يعبرون عن تصوراتهم و تطبيقاتهم حول الظاهرة المدروسة و يقومون بوضع معطيات جديدة تؤثر على موضوع الدراسة.

- الاستمارة

فقد أعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات في البحث الميداني تسمح بالحصول و في وقت قصير على عدة آراء مما يسمح باعتماد أسلوب معين في معالجتها و قد اختيرت استمارة بمجموعة من الأسئلة و المحاور تترجم مجموع المحاور النظرية التي كانت في الدراسة

ثبات الإستثمار

أعتمد على معامل كرونباخ ( $\alpha$ ) لحساب ثبات المقياس حيث بلغ  $\alpha = 0.96$  في الدراسة الاستطلاعية وهي نسبة عالية تدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي لعباراتها أي الثبات.

**4- عرض النتائج المتعلقة بأهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات**

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن المؤسسات العامة و الخاصة بولاية قسنطينة تتسم بعدم الاستقرار و مرت و تمر بعد تغييرات".

**أ) عرض نتائج محور أهم التغييرات التي مرة و تمر بها المؤسسات**  
يبين الجدول (أ) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا<sup>2</sup>.

الجدول (أ): التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات قيد الدراسة.

الفقرة	اتفق		لا اتفق		قيمة كا <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت				
هل تتسم مؤسساتك بعدم الاستقرار و التغيير المستمر؟	60.0	9	40.0	6	7.82	0.00	4	دالة
في ظل عملك بالمؤسسة هل غيرت الأهداف الإستراتيجيات؟	26.7	4	73.3	3	11.2	0.00	1	دالة
هل غيرت قواعد العمل؟	40.0	6	60.0	9	6.00	0.01	6	دالة
هل أدمجت تكنولوجيا جديدة؟	80.0	12	20.0	3	5.62	0.01	7	دالة
هل غير الهيكل التنظيمي؟	46.7	7	53.3	8	8.75	0.00	2	دالة
هل تم تغيير نظم العمل؟	60.0	9	40.0	6	7.82	0.00	5	دالة
هل غير في هيكل الموارد البشرية؟	60.0	9	33.3	5	7.96	0.01	3	دالة
هل غيرت الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؟	6.7	1	93.3	14	0.71	0.39	8	غير دالة
المجموع	46.7	7	46.7	7	8.55	0.00	/	دالة

(درجة الحرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن (60%) من العينة تؤكد أن مؤسساتها تتسم بعدم الاستقرار في حين (40%) من العينة تنفي عدم الاستقرار في مؤسساتهم. أما فيما يخص تغيير الأهداف و الإستراتيجيات في المؤسسة فيؤكد (26.7%) من المدراء ذلك في حين يؤكد بشكل نسبي (53.3%) من العينة و ينفي (20%) من المدراء ذلك. أما عن تغيير قواعد العمل فإن (40%) من العينة تقر ذلك فيما تنفيه (60%) من العينة. ففي ما يخص إدماج تكنولوجيا جديدة تؤكد (80%) من العينة ذلك بينما ينفيه (20%) من العينة. تقر (46.7%) من العينة أن المؤسسة غيرت من الهيكل التنظيمي بينما تنفي (53.3%) ذلك.

أما عن تغيير نظم العمل فيؤكد (60%) من المدراء هذا لكن (40%) تنفي ذلك. و تقر (60%) من العينة تغيير هيكل الموارد البشرية في حين (6.7%) من العينة تقر نسبيا ذلك و تنفيه (33.3%). أما عن تغيير أنشطة المؤسسة فإن (97.3%) من العينة ينفونه فيما (6.7%) من العينة تقره.

نستنتج مما سبق ذكره وجود دلالة إحصائية (عند درجة الحرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> (8.55) و قيمة احتمالية (0.00) و هي قيمة دالة.

**ب) عرض نتائج أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات اعتمادا على فرق الملكية**

يبين الجدول (ب) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. و ذلك للبحث عن ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول (ب): يوضح الفرق في تغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
هل تتسم مؤسساتك بعدم الاستقرار و التغيير المستمر؟	عامة: 6	2.67	0.81	1.52	0.15	غير دالة
	خاصة: 9	1.89	1.05			
في ظل عملك بالمؤسسة هل غيرت الأهداف و الإستراتيجيات؟	عامة: 6	2.16	0.98	0.43	0.67	غير دالة
	خاصة: 9	2.00	0.50			
هل غيرت قواعد العمل؟	عامة: 6	2.00	1.09	0.60	0.55	غير دالة
	خاصة: 9	1.67	1.00			
هل أدمجت تكنولوجيا جديدة؟	عامة: 6	3.00	0.00	1.61	0.13	غير دالة
	خاصة: 9	2.33	1.00			
هل غير الهيكل التنظيمي؟	عامة: 6	2.67	0.81	2.70	0.01	دالة
	خاصة: 9	1.44	0.88			
هل تم تغيير نظم العمل؟	عامة: 6	2.67	0.81	1.52	0.15	غير دالة
	خاصة: 9	1.89	1.05			
هل غير في هيكل الموارد البشرية؟	عامة: 6	2.33	1.03	0.21	0.83	غير دالة
	خاصة: 9	2.22	0.97			
هل غيرت الأعمال و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؟	عامة: 6	1.33	0.81	1.24	0.23	غير دالة
	خاصة: 9	1.00	0.00			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

انطلاقا من معطيات المدونة في الجدول نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين المؤسسات العامة و الخاصة فيما يخص اتسام المؤسسات بعدم الاستقرار فكانت (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير الأهداف و الإستراتيجيات للمؤسسات فكانت (2.16) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.00) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير قواعد العمل فكانت (2.00) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.67) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما فيما يخص إدماج تكنولوجيا جديدة فكانت (3.00) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.33) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما في ما يخص تغيير الهيكل التنظيمي فكانت هناك فروق في المتوسطات الحسابية حيث كانت (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.44) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير نظم العمل فكان هناك تقارب في المتوسطات الحسابية أيضا

حيث كانت (2.67) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.89) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. و في ما يخص تغيير هيكل الموارد البشرية فكانت (2.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.22) بالنسبة للمؤسسات الخاصة. أما عن تغيير أعمال و أنشطة المؤسسات فكانت المتوسطات الحسابية متقاربة حيث (1.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.00) بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

نلاحظ أنه لا توجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة في هذا المحور و يؤكد ذلك قيم الدلالة الإحصائية لقيمة  $t$ ، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.15)، (0.67)، (0.55)، (0.13)، (0.15)، (0.83) و (0.23) على التوالي و هي قيم غير دالة، إلا فيما يخص فقرة تغيير الهيكل التنظيمي فهناك فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة، أين كانت القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة.

#### 5- عرض النتائج المتعلقة بدور إدارة العليا في التغيير التنظيمي بالمؤسسات

نهدف من خلال هذه الأسئلة إلى الإجابة على الفرضية المتمثلة في " أن للإدارة العليا بالمؤسسات العامة و الخاصة دور في التغيير التنظيمي".

نقوم بتحليل بنود استبيان هذا المحور و الذي يشمل أربع محاور: اتخاذ قرارات التغيير، قبول التغييرات المقترحة من قبل الإدارة العليا و العاملين.

#### • اتخاذ قرارات التغيير

(أ) عرض نتائج محور اتخاذ قرارات التغيير من طرف إدارة العليا  
يبين الجدول (ت) التكرارات، النسب المئوية و قيمة ك2.

الجدول (ت): اتخاذ قرارات التغيير من طرف الإدارة العليا.

الفقرة	اتفق		لا أتفق		قيمة ك2	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت				
يشارك مدراء مختلف الوحدات اجتماعات الإدارة العليا	33.3	9	60.0	1	10.0	0.04	2	دالة
تطرح بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا	60.0	5	33.3	1	10.42	0.03	1	دالة
يكون التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره	26.7	4	46.7	7	3.44	0.48	3	غير دالة
المجموع	40.0	6	40.0	3	14.68	0.00	/	دالة

(درجة حرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن (33.3%) من المدراء يتم إشراكهم في اتخاذ قرارات التغيير بينما (60%) من المدراء تكون مشاركتهم نسبية في اتخاذ قرارات التغيير. أما (6.7%) من المدراء لا يشاركون في اتخاذ قرارات التغيير. في حين أن (60%) من العينة تطرح بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا و (33.3%) من العينة يكون طرحها للتغييرات بشكل نسبي و الباقي من العينة (6.7%) لا يقوم بطرح أي تغييرات. كما تقر (26.7%) من العينة أن التغيير يكون بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره في حين (26.7%) من العينة ترى أن مشاركة العاملين في التغيير تكون نسبية لكن (46.7%) من العينة ترى أن العاملين لا يشاركون في التغيير.

نستنتج مما سبق وجود دلالة إحصائية (عند درجة الحرية 2 و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة ك2 تساوي (14.68) و القيمة الاحتمالية (0.00) و هي قيمة دالة.

ب) عرض نتائج اتخاذ قرارات التغيير للإدارة العليا اعتمادا على فرق الملكية يبين الجدول (ج) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. وذلك لملاحظة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول (ج): يوضح الفرق في اتخاذ قرارات التغيير للإدارة العليا بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
يقارن مدراء مختلف الوحدات في اجتماعات الإدارة العليا	عامة: 6	1.83	0.40	-2.82	0.01	دالة
	خاصة: 9	2.56	0.52			
تطرح بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا	عامة: 6	2.33	0.81	-0.98	0.34	غير دالة
	خاصة: 9	2.67	0.50			
يكون التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره	عامة: 6	2.33	1.03	2.21	0.04	دالة
	خاصة: 9	1.44	0.52			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss. يتضح من الجدول أعلاه تقارب بين المتوسطات الحسابية فيما يخص المؤسسات العامة والخاصة.

حيث (2.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (2.67) للمؤسسات الخاصة فيما يخص طرح مختلف المدراء لبعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا. لكن يوجد هناك فارق بين المتوسطات الحسابية التي كانت (1.83) للمؤسسات العامة و (2.56) للمؤسسات الخاصة بالنسبة لبند إشراك مختلف المدراء في اتخاذ قرارات التغيير. وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات العامة (2.33) و المؤسسات الخاصة (1.44) فيما يخص التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره.

نستنتج من ذلك أنه لا يوجد فارق ذا دلالة إحصائية لقيمة t، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.34) بالنسبة لبند "مختلف المدراء يطرحون بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا" ذات قيمة غير دالة. لكن عند فقرة إشراك مختلف المدراء في اتخاذ قرارات التغيير فتوجد فروق بين المؤسسات العامة و المؤسسات الخاصة، فكانت القيمة الاحتمالية (0.01) و هي قيمة دالة و لصالح المؤسسات الخاصة. أما بند "يكون التغيير بإشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره" كانت القيمة الاحتمالية (0.04) و هي قيمة دالة و هي في صالح المؤسسات العامة.

- قبول التغيير المقترحة من المدراء و العاملين
- أ) عرض نتائج محور قبول التغيير المقترح من المدراء و العاملين يبين الجدول (د) التكرارات، النسب المئوية و قيمة كا2.

الجدول رقم (د): قبول التغييرات المقترحة من المدراء و العاملين.

الفقرة	اتفق		لا اتفق		قيمة كا2	القيمة الاحتمالية	ترتيب الفقرة	الدلالة الإحصائية
	%	ت	%	ت				
يتم قبول اقتراحات و آراء مختلف المدراء في التغيير من قبل الإدارة العليا	20.0	3	20.0	9	2.22	0.69	2	غير دالة
يتم قبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا	13.3	4	26.7	9	2.76	0.59	1	غير دالة
المجموع	13.3	4	26.7	9	2.76	0.59	/	غير دالة

(درجة الحرية 2 و مستوى الخطأ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن (60%) من العينة تنفي قبول اقتراحات و آراء مختلف المدراء في التغيير من قبل الإدارة العليا لكن (20%) من العينة تقر قبول هذه الاقتراحات من الإدارة العليا فيما تؤكد (20%) من العينة القبول النسبي لهذه الاقتراحات. و تتقارب النتائج فيما يخص قبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا حيث (60%) من العينة لا تقبل الاقتراحات فيما يقر (13.3%) من العينة ذلك. أما (26.7%) من العينة ترى النسبية في قبول الاقتراحات. نستنتج من ذلك عدم وجود دلالة إحصائية (عند درجة حرية (2) و مستوى الخطأ (0.05)) بالنسبة للمحور حيث كانت قيمة كا2 (2.76) و القيمة الاحتمالية (0.59) و هي قيمة غير دالة.

**ب) عرض نتائج قبول التغييرات المقترحة من المدراء و العاملين اعتمادا على فرق الملكية**

يبين الجدول (و) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و قيمة t. وذلك للتأكد ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين المؤسسات من حيث النوع في هذا المحور.

الجدول (و): قبول التغييرات المقترحة من المدراء و العاملين بين المؤسسات العامة و الخاصة.

الفقرة	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
يتم قبول اقتراحات و آراء مختلف المدراء في التغيير من قبل الإدارة العليا	عامة: 6	1.33	0.81	-1.02	0.32	غير دالة
	خاصة: 9	1.78	0.83			
يتم قبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا	عامة: 6	1.17	0.40	-1.65	0.12	غير دالة
	خاصة: 9	1.78	0.83			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسسات العامة و الخاصة فقد كانت (1.33) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة بالنسبة لقبول اقتراحات و آراء المدراء في التغيير من قبل الإدارة العليا. و لقد كانت (1.17) بالنسبة للمؤسسات العامة و (1.78) بالنسبة للمؤسسات الخاصة بالنسبة لقبول اقتراحات و آراء العاملين في التغيير من قبل الإدارة العليا.

نلاحظ أنه لا توجد فروق بين المؤسسات العامة و الخاصة فيما يخص هذا المحور و يؤكد ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة t، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.32) و (0.12) على التوالي و هي قيم غير دالة.

#### خامسا: النتائج و مناقشتها

انطلاقا من نتائج الاستبيان لمحور أهم التغييرات التي مرت و تمر بها المؤسسات وبناء على الجانب النظري في هذا المحور يتضح لنا ما يلي:

- بناء على آراء مدراء المؤسسات قيد الدراسة فإن معظمهم يقرون بعدم الاستقرار و أن مؤسساتهم تتسم بالتغيير المستمر وهذا ما يؤكد (الحلواني) أن التغيير هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف للإدارة و سياستها وأساليبها في محاولة التعامل مع مشكلات التغيير أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تطرأ حولها.
- كما أن أغلب مؤسسات الدراسة قد غيرت من أهدافها و إستراتيجياتها بما يتماشى و التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية و هذا دليل على عدم الاستقرار الذي أكدناه مسبقا و هو ما يوافق رأي ( جابر ياسين) في أن المؤسسات تقوم بإجراء تعديلات في أهدافها و إستراتيجياتها المطبقة لتحقيق تلك الأهداف التي

- تفوض للاستجابة لتغييرات البيئة المحيطة.
- كانت التغييرات في قواعد العمل بالنسبة للعينة المدروسة نسبتها قليلة حيث أن أغلب المؤسسات المستجوبة لم تغير في قواعد العمل.
  - أغلب المؤسسات و حسب الجدول (أ) تؤكد أنها قد أدمجت تكنولوجيات جديدة وهذا لتواكب المؤسسات المنافسة لها و خاصة في مجال الإنتاج و الخدمات وللتطور التكنولوجي السريع الذي يشهده عصرنا و للمردودية الاقتصادية التي توفرها هذه التكنولوجيا و من تقليل تكلفة الإنتاج، و هذا ما يؤكد ( مصطفى أبويكر) بأن التقدم التكنولوجي يفرض على المؤسسات ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة فيها و قد تكون هذه التغييرات بسيطة لكنها أساسية وذات مردودية على المؤسسة ككل.
  - أما فيما يخص تغيير الهيكل التنظيمي فإن أغلب المؤسسات العمومية تؤكد ذلك حسب الجدول (ب) و هذا راجع للتغييرات التي شهدتها هذه المؤسسات من النمط الاشتراكي إلى النمط الرأسمالي و ما ترتب عنه من تقسيم فروع المؤسسات إلى مؤسسات مستقلة مثل ما حدث للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي التي تم إعادة هيكلتها انبثقت عنها مؤسستين هما مؤسسة الجرارات الفلاحية و مؤسسة المحركات.
  - أكد أغلب مدراء العينة أنه قد تم تغيير نظم العمل بما يتماشى و التغييرات التي أحدثتها هذه المؤسسات و هذا ما يوافق رأي (Kotter johs) بأنه قد يطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة في إحداث تغيير و تطوير نظم العمل بالمؤسسة.
  - كما أن جل مؤسسات العينة تؤكد أنها قد غيرت هيكل مواردها البشرية و هذا ينطبق على المؤسسات الخاصة و العامة، و هو يرجع بالأساس إلى فترات الدورة الاقتصادية فكلما كانت الدورة في انتعاش يزيد النشاط بما يستوجب على المؤسسات زيادة إنتاجها ما يترجم في هيكل الموارد البشرية بعكس فترات الانكماش التي يقل فيها الطلب مما يؤدي إلى تقليل الإنتاج و هو أيضا ما ينعكس على هيكل الموارد البشرية.
  - يجمع أغلب أفراد العينة على أن مؤسساتهم لم تغير نشاطها الأساسي و هذا يدل على الاستمرارية التي تحافظ عليها المؤسسات العامة و الخاصة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها و رغم التغييرات الشديدة في البيئة المحيطة و المنافسة الشديدة وهذا يعود للسياسة العامة للدولة الجزائرية و خاصة فيما يخص المؤسسات العامة التي تحاول أن تحافظ عليها و تواصل إنتاجها رغم العراقيل لأن نظرة الدولة تعتبرها مكتسبات وطنية لا يمكن التفريط فيها.
  - من خلال هذا المحور يتضح لنا أن الفرضية الأولى "أن المؤسسات تتسم بعدم الاستقرار و هي تمر بتغييرات"، هي صحيحة إلى حد كبير وهذا ما يؤكد كاه (8.55) و قيمة احتمالية قدرها (0.00) و هي قيمة دالة تؤكد ذلك أيضا.
  - بناء على نتائج الاستبيان تبين أن مختلف المدراء يشاركون بدرجة نسبية في اجتماعات الإدارة العليا هذا بالنسبة للمؤسسات العامة و يختلف عنه بالنسبة للمؤسسات الخاصة فإن المدراء لهم مشاركة كبيرة في اجتماعات الإدارة العليا ما يعني أنهم على إطلاع دائم بما هو مستجد على مستوى المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول (ج).
  - نجد أيضا أن أغلب مدراء المؤسسات العامة أو الخاصة يطرحون بعض التغييرات التنظيمية للإدارة العليا، و هذا الطرح ناتج عن المتابعة الميدانية و هم أدري بما تواجهه المؤسسات و خاصة العمال من صعوبات خلال العملية

- الإنتاجية أو التسويقية.
- يتضح من نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين في تحديد ما يجب تغييره ضعيفة بالنسبة للمؤسسات الخاصة و هذا اعتمادا على معطيات الجدول (ج) و التي لا تتوافق مع نتائج المؤسسات العامة في هذا البند فأشراك العاملين في تحديد ما يجب تغييره يكون بدرجة نسبية، حيث أن الإدارة العليا تأخذ آراء العاملين و خاصة في مشاكل الإنتاجية نظرا لصلتهم المباشرة بها، الشيء الذي يمكن أن يقدم آراء أو تغييرات خاصة في العملية الإنتاجية التي تعود بالفائدة على المؤسسة ككل و التقليل من التكاليف و الجهد في العملية الإنتاجية.
  - أما عن قبول اقتراحات و آراء المدراء في التغيير من قبل الإدارة العليا، فإن النتائج كانت ضعيفة سواء تعلق الأمر بالمؤسسات العامة أو الخاصة فبالنسبة للمؤسسات العامة فإن معظم التغييرات التي تفرض فيها تكون منبثقة عن الدوائر المركزية و بقرارات سيادية لا يمكن حتى للإدارة العليا أن تناقشها و لا أن تقدم أي اقتراح في هذا الشأن، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فهو نابع بالأساس عن السياسة العامة للدولة و خاصة أثناء فترة الدراسة، فأغلب هذه الاستثمارات كانت نتاج استغلال ظروف سياسية معاشة.
  - كذا الشأن بالنسبة لقبول اقتراحات و آراء العمال في التغيير من قبل الإدارة العليا فكانت النتائج ضعيفة بالنسبة لكل من المؤسسات العامة و الخاصة و هذا راجع إلى الوضع السياسي المعاش آنذاك. أغلب العمال و الموظفين في المؤسسات العامة أو الخاصة قد وظفوا عن طريق وكالة تشغيل الشباب التي كانت بالأساس هي التي تقدم لهم الأجور (المنحة) و تقوم بتأمينهم و لهم طبيعة تعاقدية (لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد) فهم لا يملكون حق الرأي أو الاعتراض هذا ما أدى إلى تهميش رأي العمال بل أصبحت العلاقة بين العمال و المؤسسة ذات طابع استغلالي لا علاقة عمل.

انطلاقا من نتائج هذا المحور ككل، يتضح لنا أن الفرضية الثانية " التغييرات التي اعتمدت في المؤسسات الجزائرية كانت ناتجة عن بيئتها الداخلية أو الخارجية" هي مؤكدة إلى حد كبير وذلك اعتمادا على القيم الاحتمالية (كا<sup>2</sup>) حيث كانت على التوالي (0,00)، (0,59) و هي قيم دالة فيما عدا محور قبول التغييرات المقترحة من المدراء و العاملين التي كانت غير دالة.

#### سادسا: الخاتمة

نظرا للتطور الذي تشهده البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات أصبح من الصعب عليها وعلى الإدارة العليا بصورة خاصة التغاضي عن دورها في التغيير بالمؤسسة. و لكي تنجح المؤسسات الجزائرية في إحداث تغييرات فعالة و ذات مردودية على المؤسسة لابد لها أن تكون مؤطرة بإطار يتمثل في التزام الإدارة بالتغيير التنظيمي فيها و هذا كروية إستراتيجية حديثة تحقق أهداف المؤسسة.

#### المراجع

- 1- P. Paillé (2003): Changement organisation et mobilisation des ressources humaines; ED l'harmattan; Paris.
- 2- يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.
- 3- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص62.
- 4- Claveau et Martin et Tanney (1998): Forme et ingénierie du changement stratégique; Dans Revue française de gestion ; N 120 ; pp70-87.

- 5- N. Trondhelm (2009): 'Prerequisite healthy organizational change', Persistein saksvik,p115.
- 6- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف، الرياض، 2008، ص13.
- 7- حلواني عبد الرحمان، التغيير و دوره في التطوير الإداري، الرياض، 1990، ص62.
- 8- مورجان جارت، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، الرياض، 2005، ص145.
- 9- S. Baman (2008): Conduite du changement; Dans : bamase monsite.com/page education/ la gestion du chengement.html, p62.
- 10- S. P. Osborn & K. Brown: managing change and innovation in public service organization, London, ruteledge, 2005 p132.
- 11-Gasco mila (2003):'New Technology and institutional change in public administration, Social science computer Review Vol21,no1, p6-14
- 12-A. Brassat (2003): Adaptation, transformation et stratégie radicale de chengement; Dans Revue des sciences de l'éducation ; Vol29 ;N2 ;pp253-276.
- 13-G. Morgan & A. Sturdy (2000):'Beyond organizational change, Macmillanpress, London.
- 14-G. Guimet et Y. Dufoin (1997): Vivre et gérer le changement ensemble; Dans Revue française de gestion ;N113 ;Mars Avril ; Mai ;pp29-39.
- 15- N. Giroux et Y. Gordano (1998) : les deux conception de la communication du changement; Dans Revue française de gestion ; septembre, octobre ;N120 ;pp139-151.