

التغيير التنظيمي وانعكاساته على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - منطقة عنابة -

د. حسان تريكي، جامعة الطارف

أ. عبد الله محمد، جامعة البليدة

الملخص:

في ظل الظروف المتغيرة بشكل مستمر وسريع والمنافسة الحادة بين المؤسسات أصبح أكبر تحدي بالنسبة لتنظيمات العمل اليوم هو التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة وتحسين قدرتها التنافسية، حتى تضمن لنفسها الاستمرار والنمو. من هنا تتجلى لنا أهمية التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه التنظيمات، وأداة لمسايرة التغيرات والمستجدات، كما يمثل حلا بالنسبة للمؤسسة للتكيف مع البيئة التي توجد فيها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، التغيير التنظيمي، الحياة الوظيفية.

مقدمة :

عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تغيرات متعاقبة، إلا أنها فشلت في تحقيق النجاعة الاقتصادية المنشودة. واليوم وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها الجزائر، والمتمثلة أساسا في التوجه نحو اقتصاد السوق وتبني خيار خصوصية المؤسسات العمومية، عمدت الدولة الجزائرية إلى إدخال تغييرات تنظيمية لتأهيل المؤسسات العمومية التي تعاني من ضعف في الأداء، تمهيدا لفتحها أمام استثمار الخاص. ومن بين القطاعات التي مستها هذه الإصلاحات، نجد قطاع المياه الذي عرف دخال تغييرات هيكلية تمثلت في دمج المؤسسات العمومية التي تنشط في مجال الخدمة العمومية لمياه الشرب في مؤسسة واحدة انشأت لهذا الغرض وهي "الجزائرية للمياه" لتصبح بذلك المتعامل الوحيد في الجزائر في هذا الميدان. وعلى مستوى عنابة تم حل مؤسسة توفير المياه وتسييرها وتوزيعها بعنابة (EPEA) وضمها إلى الجزائرية للمياه (ADE)، وقد أدى هذا التغيير إلى الانتقال من إستقلالية في التسيير إلى نظام تسيير مركزي.

ووفقا للمقارنة النسقية فإن أي تغيير تنظيمي في المؤسسة سيصاحبه لا محال تغير في الأنساق التنظيمية المكونة للتنظيم والتي يندرج بعضها ضمن معايير ومؤشرات جودة حياة الوظيفية؛ كنسق الإتصال، نسق التكوين، نسق المشاركة في اتخاذ القرارات ونظام

الحوافز. ونظرا لأهمية هذا التغيير التنظيمي الذي يمس قطاع حيوي واستراتيجي، وما يصاحبه من تغيرات في الأنساق التنظيمية بالمؤسسات التي مسها هذا التغيير. أردنا القيام بدراسة وصفية تحليلية لظاهرة التغيير التنظيمي على مستوى منطقة عنابة للجزائرية للمياه، للكشف عن انعكاسات هذا التغيير على جودة حياة الوظيفة، والتعرف على موقف العاملين منه .

ومن خلال ما تقدم تسعى دراستنا الى الإجابة عن سؤال رئيسي هو :

* ما هي انعكاسات التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة ؟
تتفرع عنه أربعة أسئلة فرعية وهي:

1. ما مدى فعالية الاتصال على مستوى المؤسسة في ظل التغيير التنظيمي ؟
 2. هل التغيير التنظيمي ساهم في زيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟
 3. هل نظام الحوافز المنبثق عن التغيير التنظيمي يساهم في رفع دافعية العاملين تجاه العمل ؟
 4. ماهي الأهمية المعطاة للتكوين بعد التغيير التنظيمي؟ وما مدى فعالية سياسة التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة في ظل التنظيم الحالي ؟
- أولا - التأصيل النظري لمفهوم التغيير التنظيمي:

- مفهوم التغيير لتنظيمي: قدم الباحثون في مجال التنظيم والإدارة العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي changement organisationnel ومن هذه التعاريف:

يعرف حلواني عبد الرحمان التغيير التنظيمي بأنه: " عبارة عن إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها في محاولة لحل المشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله"(1). يرتكز هذا التعريف على عناصر العمل التنظيمي كمجال مستهدف بعملية التغيير ويحصر أهداف التغيير التنظيمي في حل مشكلات التنظيم، تحقيق الفعالية والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة. في حين ينظر علي السلمي إلى التغيير التنظيمي على أنه: " إحداث تعديلات في

أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع متغيرات المناخ المحيط وإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.
- أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات(2).

وفقا لهذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يستهدف بالدرجة الأولى، إما تحقيق تكيف التنظيم مع ظروف البيئة الخارجية أو رفع القدرة التنافسية للتنظيم والتفوق على منافسيه. فهذا التعريف ينطبق على الإدارات الحكومية العامة وكذلك على إدارة الأعمال، إلا أنه أهمل تغيرات البيئة الداخلية للتنظيم التي قد تكون دافعا لإحداث التغيير التنظيمي وركز فقط على تغيرات البيئة الخارجية.

كما عرف كل من P. Morin و Delavallée التغيير التنظيمي بأنه: "الانتقال من حالة تنظيمية "أ" الى حالة تنظيمية "ب"؛ وضع بنية جديدة أو تقنية جديدة للإنتاج أو التسيير تغيير ثقافة المؤسسة، إنه يتعلق كذلك بتعديل نسق فرعي أو عدة أنساق فرعية تكون النسق الكلي للتنظيم"(3). والملاحظ أن هذا التعريف يركز على مجالات التغيير التنظيمي، إلا أنه أهمل الهدف والغاية من إحداث التغيير.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها أنصبت على نقطة أساسية تتمثل في مضمون عملية التغيير. فهناك إتفاق على أن التغيير التنظيمي هو التحول من حالة إلى حالة أخرى والانتقال من وضع إلى وضع آخر يكون فيه التنظيم أكثر قدرة على تحقيق الفعالية والتكيف مع تغيرات البيئة التي يعمل فيها. ويكمن الاختلاف بين هذه التعاريف في الجوانب التي تم التركيز عليها كأسلوب التغيير التنظيمي، مجالاته أو أهدافه.

ويفرق العديد من الباحثين بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي ومن بينهم محمد حسن، حيث يرى أن التغير التنظيمي "هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية وقد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير

موجه، هادف ومقصود يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل) 4. ومن خلال ما سبق، يمكن أن نعرف التغير التنظيمي على أنها إنتقال من حالة تنظيمية إلى حالة أخرى بصفة عفوية غير متعمدة، أما التغير التنظيمي فهو تغيير مقصود وموجه له أهداف محددة مسبقا .

2- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعرفها رينو سان سوليو في كتابه " الهوية في العمل: "هي مجموع الشروط التي تشرطن العمل الوظيفي في اطار تنظيمي علائقي" ثانيا - المداخل التحليلية للتغير التنظيمي:

إن المهتمين بدراسة وتحليل التغير التنظيمي يجد أنفسهم أمام مدخلان نظريان متناقضان هما: التصور الحتمي والتصور الإرادي، ووجود تعارض بين هذه المداخل التحليلية للتغير التنظيمي مشتق من الجدول القائم بين الحتمية والإرادية في نظريات التنظيم التي تقع إما بين إطار الصراع المنتظم أو إطار الإختيار الإستراتيجي، حيث تبرز الإرادية أي إطار الإختيار الإستراتيجي دور الكائن البشري أين تستطيع القرارات الإنسانية أن تلعب دورا مهما، أما الحتمية فهي تبرز الإطار العرفي الذي يلزم الأشياء ويضع قيودا على إرادة الإنسان) 5.

1- التصور الحتمي للتغير التنظيمي: conception déterministe

يؤمن التصور الحتمي بحتمية التغير التنظيمي فهو نتيجة لتفاعل عدة عوامل وتأثير قوى مختلفة. وينظر هذا الإتجاه إلى المؤسسة على أنها نسق إجتماعي، ونتيجة لذلك ستميز بالصراع وبالمشاكل الداخلية والتوتر، وإن هذه المشاكل والمصادمات هي التي تخلق الحافز للتغير. كما أن الطاقة التي تدعم عملية التغير تأتي من المشاكل غير المعالجة، ليصبح الهدف النهائي مركزا في كيفية تحقيق التوازن الجديد بين مجموعة الصراعات (الحالية) 6.

ويؤكد التصور الحتمي للتغير التنظيمي على خاصية عدم مرونة التنظيم caractère inflexible ويرى أن البنية structure والثقافة تعملان على وقاية المؤسسة من التغير، وكذلك يركز هذا التصور على عوامل ديمومة المؤسسة، ويرى في ضغوطات البيئة

(القوى الخارجية) المحرك الأساسي للتغيير التنظيمي (7)، وعليه فإن هذا التصور يرى أن التغيير التنظيمي هو نتيجة لصراع وتوتر منتظم وناتج عن تأثير قوى مختلفة، وبالتالي فهو أمر حتمي وليس إرادي .

2. التصور الإرادي للتغيير التنظيمي: conception volontariste

يؤكد هذا التصور على دور الإختيار الإستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي، بمعنى أن التغيير التنظيمي هو نتيجة إختيار إستراتيجي واع وإرادي، وهو مبني على دراسة وتخطيط مسبق وليس كإستجابة لتأثير قوي أو نتيجة لظروف معينة .

فالتصور الإرادي للتغيير التنظيمي يركز على الفعل المقصود وعلى الإرادة الإنسانية في إحداث التغيير. ونجد رواد التطوير التنظيمي (O.D) يتقاسمون ويطورون في مقارباتهم هذا التصور الإرادي حيث يضعون المسير في مركز عملية التغيير (8).

ثالثا - الدراسة الميدانية:

1. المنهج المستخدم:

تعتمد دراسة كل ظاهرة على منهج أو مناهج علمية، ويعرف المنهج بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها" (9). وتختلف المناهج العلمية باختلاف مواضع البحث، لهذا لا بد من إختيار المنهج الملائم الذي يمكن من بلوغ أهداف البحث، وعليه فإن دراستنا الحالية تتموقع ضمن الدراسات الوصفية كونها تسعى إلى وصف وتحليل ظاهرة التغيير التنظيمي بشكل عام وبمؤسسة الجزائرية للمياه على وجه التحديد. وفي دراستنا إستخدمنا طريقة المسح الإجتماعي، بهدف جمع معلومات وبيانات دقيقة تسمح لنا بالتعرف على طبيعة التغيير التنظيمي في مؤسسة البحث، من خلال تسليط الضوء على كل الجوانب التي مسها هذا التغيير، وكشف إنعكاساته على جودة الحياة الوظيفية وكذلك معرفة آراء ومواقف العاملين تجاهه. ولتحقيق ذلك قمنا بإجراء مسح شامل لكل العمال المتواجدين بمقر منطقة عناية للجزائرية للمياه وكذلك جميع عمال وحدة الإنجاز والصيانة بالذرعان، وقد بلغ عدد العاملين الذين شملهم المسح الإجتماعي 101 عاملا .

ومن أجل جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة تساعدنا على الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهداف البحث، إعتدنا على تقنية المقابلة، عن طريق إجراء مقابلات حرة مع عدد من المسؤولين والإطارات، كما استعنا بالاستمارة لجمع البيانات التي يتطلبها البحث من أفراد عينة الدراسة، حيث تضمنت 47 سؤالاً موزعين على ستة 06 محاور.

- مجتمع البحث:

نظراً لإتباعنا طريقة المسح الشامل فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين بمقر منطقة عنابة للجزائرية للمياه وجميع العاملين بوحدة الإنجاز والصيانة بالذرعان، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث 101 عاملاً موزعين كالآتي:

• على مستوى مقر منطقة عنابة: بلغ عدد العاملين بها 60 عاملاً تم إستبعاد 6 عمال منهم من عملية المسح لإلتحاقهم بالمؤسسة بعد التغيير التنظيمي، وبذلك يصبح عدد العمال الممثلين في مجتمع البحث 54 عاملاً: 30 إطاراً، 13 عون تحكم، و 11 عون تنفيذ.

• على مستوى وحدة الإنجاز والصيانة بالذرعان: بلغ عدد العاملين بهذه الوحدة 68 عاملاً تم إستبعاد 21 عاملاً منهم، وبذلك يصبح عدد العمال الممثلين في مجتمع البحث 47 عاملاً موزعين كالآتي: 12 إطاراً، 12 عون تحكم و 23 عون تنفيذ.

- نتائج الدراسة الميدانية:

-موقف العاملين من التغيير التنظيمي:

من خلال دراستنا للتغيير التنظيمي الذي حدث في مؤسسة البحث، تبين لنا أن هذا التغيير هو إستجابة للتحويلات والتغيرات التي تعرفها الساحة الاقتصادية والسياسية في الجزائر. وهو يدخل في إطار الترتيبات والإجراءات التي إتخذتها الدولة لفتح قطاع الخدمة العمومية لمياه الشرب على الإستثمار الخاص.

كما جاء هذا التغيير التنظيمي بأساليب تسيير جديدة، حيث بينت المعطيات الميدانية أن أغلبية أفراد العينة يقرون أن هناك إختلاف بين أساليب التسيير قبل وبعد التغيير التنظيمي. وقد قدرت نسبتهم بـ 68.32%. ويرجع ذلك حسب ما جاء في إجاباتهم إلى تقنين إجراءات العمل وتشديد الرقابة والصرامة في التسيير ومركزية إتخاذ القرارات.

وبما أن معرفة موقف الأفراد من التغيير التنظيمي وردود أفعالهم تجاهه، يعتبر أمر مهم في دراسة التغيير التنظيمي وعامل أساسي في كشف وتحليل إنعكاساته، فقد توصلت الدراسة في هذا الإطار إلى النتائج العامة التالية :

1. أقرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة موافقون على التغيير التنظيمي الذي حدث بمؤسستهم وقد قدرت نسبتهم بـ (86.14 %).
2. فيما يخص نظرة العاملين للتغيير التنظيمي أقر أغلبية أفراد عينة الدراسة (بنسبة 56.44 %) أن التغيير التنظيمي هو تحول نحو الأحسن.
3. أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة جدا من أفراد العينة تقدر بـ (90.10 %) يقرون أن التغيير التنظيمي قد ساهم في تحسن نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

من خلال ما تقدم نلاحظ أن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود مواقف إيجابية للعاملين تجاه التغيير التنظيمي. وهو ما يعكس قبولهم له وعدم مقاومتهم لهذا التغيير، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى المزايا والمكاسب الوظيفية التي جاء بها لصالح العمال، وفي مقدمتها الزيادة المعتبرة في الأجور والتي يعتبرها العاملون أهم إيجابيات التغيير التنظيمي .

-إنعكاسات التغيير التنظيمي على نسق الإتصال:

أما بالنسبة إلى السؤال الفرعي الأول الذي طرحته الدراسة وهو :

*** ما مدى فعالية الاتصال على مستوى المؤسسة في ظل التغيير التنظيمي؟**

فبخصوص هذا السؤال توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

1. أقرت نتائج الدراسة أن إدارة المؤسسة لم تعلم العاملين بالتغيير التنظيمي وفق القنوات الرسمية، حيث أقر عدد معتبر من أفراد العينة أنهم علموا بالتغيير التنظيمي عن طريق زملائهم وقد قدرت نسبتهم بـ (45.55 %)، وعلمت فئة أخرى منهم (تشكل نسبة 32.67 %) من مصادر خارج المؤسسة، في حين نسبة (21.78 %) منهم علموا عن طريق رؤسائهم .
2. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المؤسسة لم تقدم أية شروحات أو توضيحات للعاملين حول محتوى وأهداف التغيير التنظيمي قبل حدوثه، وهو ما أقرت به نسبة مرتفعة من أفراد العينة تقدر بـ (94.06 %).

3. فيما يتعلق بنظام الإتصال قبل التغيير التنظيمي، جاءت آراء أغلبية أفراد العينة لتؤكد أن نظام الإتصال قبل التغيير كان فعالا، وقدرت نسبتهم بـ (51.49%)، يلهمهم في المرتبة الثانية من يرون أن نظام الاتصال قبل التغيير كان متوسط الفعالية بنسبة (33.66%)، في حين ترى نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى من أفراد العينة تقدر بـ (14.85%) أن نظام الإتصال كان غير فعالا قبل التغيير التنظيمي .

4. أما نظام الإتصال بعد التغيير التنظيمي فقد أقر معظم أفراد العينة أن نظام الإتصال بعد التغيير متوسط الفعالية، وقد قدرت نسبتهم بـ (51.49%)، في المقابل أقرت نسبة معتبرة من المبحوثين تقدر بـ (29.70%) أن نظام الإتصال بعد التغيير غير فعال، أما النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ (18.81%) فقد أقرت بأن نظام الإتصال بعد التغيير فعال وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى

5. وفيما يخص وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في ظل التنظيم الحالي، أشارت المعطيات الميدانية إلى أن نسبة (33.66%) من أفراد العينة يرون أنها تصل نوعا ما بسرعة، تليها في المرتبة الثانية نسبة من يرون أن المعلومات تصل بسرعة وقد قدرت بـ (27.72%) ثم نجد نسبة (19.81%) منهم يرون أنها تصل ببطء وفي الأخير نسبة (18.81%) يرون أنها لا تصل.

ومن خلال ما تقدم تشير النتائج العامة للسؤال الفرعي الأول إلى أن إدارة المؤسسة لم تستعن بالاتصال في أحداث التغيير التنظيمي، إذ لم تعلم العاملين به ولم تقدم لهم توضيحات وشروحات حول محتواه وأهدافه، كما أن نظام الإتصال قبل التغيير التنظيمي كان أكثر فعالية مما هو عليه بعد التغيير وهذا ما يدل على أن التغيير التنظيمي إنعكس سلبا على نسق الإتصال بالمؤسسة .

-إنعكاسات التغيير التنظيمي على نسق المشاركة في إتخاذ القرارات :

أما بالنسبة للسؤال الفرعي الثاني الذي طرحته الدراسة وهو:

*هل التغيير التنظيمي ساهم في زيادة فرص مشاركة العاملين في إتخاذ

القرارات

فقد توصلت الدراسة بخصوص ذلك إلى:

1. لم تقم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في عملية التغيير، حيث أقر جميع افراد العينة باستثناء المدراء المركزيين أنه لم يتم إستشارتهم بخصوص عملية التغيير وقد بلغت نسبتهم (94.06%).
 2. فيما يتعلق بفرص المشاركة في التسيير قبل التغيير التنظيمي أقر نصف الباحثين (بنسبة 50.50%) أنها كانت متاحة في حين أقرت نسبة أخرى منهم تقدر بـ (27.72%) أنها كانت غير متوفرة، أما النسبة الباقية منهم والمقدرة بـ (21.78%) أقرت أن فرص المشاركة كانت محدودة.
 3. أما بعد التغيير التنظيمي فقد جاءت آراء معظم الباحثين لتقرر أن فرص المشاركة في إتخاذ القرارات قد تقلصت وقد قدرت نسبتهم بـ (65.35%) و يعود ذلك حسب ما جاء في إجاباتهم إلى مركزية إتخاذ القرارات، تعدد المستويات السلمية وتقنين طرق وإجراءات العمل. في المقابل ترى النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ (34.65%) أن فرص المشاركة بقيت على حالها.
 4. أما عن مدى وجود إستقلالية في التسيير في ظل التنظيم الحالي، بينت المعطيات الميدانية أن نسبة مرتفعة من الباحثين تقدر بـ (86.14%) يقرون أن ليس كل القرارات المتعلقة بالعمل يتم إتخاذها محليا أي عدم وجود إستقلالية في التسيير. في المقابل يرى البقية (بنسبة 13.86%) عكس ذلك .
- من خلال ما تقدم تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن التنظيم بعد التغيير في ظل التسيير المركزي أصبح أكثر بيروقراطية والهيكل التنظيمي أصبح أقل مرونة، وهو ما يدل على أن التغيير التنظيمي إنعكس سلبا على نسق المشاركة في إتخاذ القرارات .
- إنعكاسات التغيير التنظيمي على نظام الحوافز
- وفيما يتعلق بالسؤال الفرعي الثالث الذي طرحته الدراسة وهو:
- هل نظام الحوافز المنبثق عن التغيير التنظيمي يساهم في رفع دافعية العاملين تجاه العمل ؟

بخصوص ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. جميع الباحثين اقرروا أن أجورهم ارتفعت بعد التغيير التنظيمي، وقد أقر معظمهم (نسبة 62.38%) أن ذلك أدى إلى تحسن أوضاعهم المالية في المقابل ترى نسبة

(25.74%) أن الأوضاع المالية لديهم لم تتحسن و نسبة (11.88%) من المبحوثين يرون أنها تحسنت نوعا ما .

2. أقر معظم أفراد العينة (بنسبة 73.27%) أن المؤسسة تقدم لهم مكافآت مالية في حالة زيادة مردودهم في العمل، وهي متمثلة في منحة المردود الجماعي (PRC) ومنحة المردود الفردي. (PRI)

3. فيما يتعلق بالترقية بينت المعطيات الميدانية أن نسبة مرتفعة جدا من أفراد العينة تقدر بـ (91.09%) تقرر أن فرص الترقية لم تتغير بعد التغيير التنظيمي أي أنها بقيت محدودة مثلما كانت عليه قبل التغيير وذلك لإرتباطها بشروط إدارية جامدة .

4. فيما يخص ظروف العمل الفيزيكية أقر معظم المبحوثين (بنسبة 81.19%) أنها تحسنت بعد التغيير التنظيمي.

5. فيما يتعلق بمناخ العمل وجدنا أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين (بنسبة 45.54%) قد أقرت أن التغيير التنظيمي أوجد مناخا جيدا للعمل في المقابل (نسبة 11.88%) منهم لا يؤيدون هذا الرأي، كما جاءت إجابات (42.57%) (من المبحوثين محايدة .

6. أشارت المعطيات الميدانية إلى أن نسبة مرتفعة من المبحوثين تقدر بـ (بنسبة 77.23%) يقرون أن الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة إرتفع لديهم بعد التغيير التنظيمي، في المقابل أقر البقية (بنسبة 22.77%) أن شعورهم بالإنتماء والولاء لم يتغير بعد التغيير .

7. توصلت الدراسة إلى أن معظم المبحوثين (بنسبة 76.24%) لا يرغبون في تغيير مؤسستهم في حالة ما إذا وجدوا منصب عمل بنفس الأجر في مؤسسة أخرى.

ما نلاحظه بعد عرضنا لهذه النتائج، أنها تشكل مؤشرات إيجابية عن نظام الحوافز بعد التغيير التنظيمي، وهذا ما يدل على أن التغيير التنظيمي إنعكس إيجابا على نظام الحوافز في المؤسسة.

-إنعكاسات التغيير التنظيمي على نسق التكوين:

وفيما يتعلق بالسؤال الفرعي الرابع الذي أثارته الدراسة وهو:

* ماهي الأهمية المعطاة للتكوين بعد التغيير التنظيمي؟ وما مدى فعالية سياسة

التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة في ظل التنظيم الحالي ؟

وفي هذا الخصوص توصلت الدراسة إلى:

1. إستعانت إدارة المؤسسة بالتكوين في إحداث التغيير التنظيمي من خلال إخضاع جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة إلى متابعة دورة تكوينية في مجال التسيير تحضيراً للتغيير التنظيمي.
2. فيما يتعلق بإستفادة العاملين من تكوين، وجدنا أن نسبة معتبرة من أفراد العينة تقدر بـ (58.42%) لم يستفيدوا من تكوين، في المقابل إستفاد البقية الذين يشكلون نسبة (41.58%)، وقد كانت إستفادة معظمهم (نسبة 61.90%) بعد التغيير التنظيمي أما البقية ممن إستفادوا من تكوين والمقدرة بـ (38.10%) كانت إستفادتهم قبل التغيير التنظيمي، وهو ما يعكس أن فرص التكوين قبل التغيير كانت محدودة.
3. بينت المعطيات الإحصائية أن التكوين هو حكر على فئتي الإطارات وأعوان التحكم مع حرمان أعوان التنفيذ من التكوين، حيث أشارت النتائج أن نسبة (66.67%) ممن إستفادوا من تكوين هم من فئة الإطارات و (28.57%) من فئة أعوان التحكم في حين شكل أعوان التنفيذ نسبة ضئيلة جداً ممن إستفادوا من تكوين تقدر بـ (4.76%).
4. أما بالنسبة لفرص التكوين، فقد أقر معظم أفراد العينة أنها أصبحت متاحة أكثر بعد التغيير مقارنة بما كانت عليه قبله، وقدرت نسبتهم بـ (68.32%)، في المقابل يرى آخرون من المبحوثين أن فرص التكوين بقيت على حالها ونسبتهم (22.77%)، فيما ترى نسبة ضئيلة منهم تقدر بـ (8.91%) أنها أصبحت محدودة.
5. وبخصوص الأسس التي تعتمد عليها الإدارة في إختيار الأفراد لمتابعة التكوين نجد في المرتبة الأولى حاجة المنصب (نسبة 61.39%) (من إجابات المبحوثين، تلها مباشرة الشهادة المحصل عليها بنسبة 21.52%) (وفي المرتبة الثالثة الإعتماد على أسس ذاتية بنسبة 12.03%)، وفي الأخير حسب الأقدمية (بنسبة 5.06%).
6. بالنسبة لفعالية التكوين، أقر معظم أفراد العينة أن التكوين يساهم في تنمية المهارات والتحكم أكثر في العمل وقد قدرت نسبتهم بـ (78.02%).
7. أقرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة يرغبون في متابعة تكوين (بنسبة 61.39%) وذلك لتنمية المهارات وتجديد المعارف والإطلاع على كل ما هو جديد في

مجال العمل. في حين لا يرغب البقية الذين يشكلون نسبة (38.61%) في متابعة تكوين إما لعدم وجود مستوى يؤهلهم لذلك أو لالتزامات اسرية بالنسبة للعاملات أو لقرينهم من التقاعد بالنسبة للذين انهموا مشوارهم المهني .

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالسؤال الثاني، يتبين أنها تمثل مؤشرا إيجابيا لنسق التكوين بعد التغيير التنظيمي، فالمؤسسة أصبحت تولي أهمية أكثر للتكوين، الفرص أصبحت متاحة أكثر بعد التغيير التنظيمي، إضافة إلى الإعتماد على أسس موضوعية في اختيار الأفراد لمتابعة التكوين. كما أن التكوين يساهم في تحسين مهارات العاملين وزيادة تحكمهم في العمل. وعليه فإن التغيير التنظيمي انعكس إيجابا على نسق التكوين في المؤسسة.

-الخاتمة:

لقد أصبح موضوع التغيير التنظيمي في السنوات الأخيرة يكتسي أهمية كبيرة، ويحظى بإهتمام أكبر من طرف العلماء والمختصين في علم الاجتماع التنظيم، الإقتصاد والإدارة والأعمال، باعتبار أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتكيف المؤسسة مع تغيرات البيئة الخارجية ولتحقيق التجاوب مع متطلبات التسيير الحديث، الذي يهدف إلى تحقيق النجاح والفعالية.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج فإن التغيير التنظيمي انعكس سلبا على كل من نسق الإتصال ونسق المشاركة في إتخاذ القرارات، في حين انعكس التغيير التنظيمي إيجابا على نسق التكوين ونظام الحوافز ، وهذا بدوره انعكس على جودة الحياة في الوظيفية في ميدان الدراسة، فالتغيير التنظيمي الذي يصاحبه جودة في الحياة الوظيفية تكون ديناميكية التغيير فيه سلسلة كون الافراد الذين يمر عليهم هذا التغيير ، اما ان يقبلوا هذا التغيير ويتبنوه في حالة وجود تحسين في جودة العمل ، او تكون هناك مقاومة للتغيير في حالة عدم وجود جودة في الحياة الوظيفية .

قائمة المراجع :

1. حلواني ابتسام عبد الرحمان، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض العدد 67، ص 47، سنة 1990 .
 2. علي السلي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دت، ص 256 .
 3. Pierre Morin et Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, Edition d'organisation, Paris, 5ème tirage, 2001, P 234.
 4. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 344.
 5. دافيدس ويلسون، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2001، ص 40.
 6. نفس المرجع، ص 41.
 7. Veronique Perret, La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, P 3, sur site Internet, www. Strategie-aims.com, du 11/09/2015.
 8. Ibid, p 3.
 9. خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر 2003، ص 119.
- التغيير التنظيمي وإنعكاساته على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - منطقة عنابة -