

التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية " دراسة ميدانية"

Organizational change and its relationship to the work life quality. Empirical study

ط.د. رقية بهولي\*، جامعة أم البواقي، مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع، جامعة قسنطينة -2، الجزائر.

bahouli.rokia@univ-oeb.com

د. زهير بوضرسة، جامعة أم البواقي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة -2، الجزائر.

bouderssa.zoheir@univ\_oeb.dz

تاريخ التسليم: (2020/04/01)، تاريخ المراجعة: (2020/07/10)، تاريخ القبول: (2020/09/17)

Abstract :

ملخص :

This study aims to identify the factors of organizational change contributing to the organization adopting a positive response to change that improves the quality of the career life of the human resource, by searching for a new balance point between the forces that drive to change and forces maintaining the existing situation, in this study we suppose that the success depends on success in dissolving old behaviors and disturbing their balance, thorough three organizational factors, which are the technological factor, the structural change factor, and the employee training courses factor, and in order to achieve goals of this topic we conducted a field study at the level of the administrative departments of the municipality of zighoud youcef, where we followed the descriptive analytical approach and applied the questionnaire tool to a sample of 25 items

**Keywords:** organizational change, balance point, conservative forces, forces of change, quality of career life.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل التغيير التنظيمي المساهمة في تبني المنظمة لاستجابة ايجابية للتغيير من شأنها أن تحسن من جودة الحياة الوظيفية للموظف، وذلك من خلال البحث عن نقطة توازن جديدة بين القوى التي تدفع للتغيير والقوى المحافظة على الوضع القائم، ففي هذه الدراسة نفترض إن نجاح عملية التغيير رهين بالنجاح في تذويب السلوكيات القديمة والإخلال بتوازنها، وذلك من خلال ثلاث عوامل تنظيمية تتمثل في العامل التكنولوجي، عامل التغيير الهيكلي وعامل الدورات التدريبية للموظفين، ومن أجل تحقيق أهداف هذا الموضوع قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المصالح الإدارية لبلدية زيغود يوسف، حيث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق أداة الاستبيان على عينة قدرها : 25

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، نقطة التوازن، القوى المحافظة، قوى التغيير، جودة الحياة الوظيفية.

## مقدمة:

إن المنظمات تعيش في عالم دائم التغيير والمؤسسة إن أرادت البقاء والاستمرار عليها أن تستشعر ذلك التغيير وتستجيب له، لكن في سبيل تحقيق هذه المصلحة العامة يقابل التغيير بالمقاومة من جانب بعض العاملين الذين يرونه تهديدا لمصالحهم ونفوذهم وإن تغليبهم لمصالحهم الشخصية يجعلهم يقاومون التغيير باختلاق المشكلات ما يؤثر سلبا على جودة الحياة الوظيفية، حيث يعتبر هذا المفهوم من مفاهيم الإدارة الحديثة والمعاصر الذي يعكس تجويد مختلف مناحي الحياة الوظيفية في جوانبها المادية والنفسية والاجتماعية من أجل خلق بيئة عمل صحية ترفع من كفاءة العامل وتحسن من مردودية المؤسسة.

## 1. الإطار النظري للدراسة:

التغيير لغة هو " اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كن عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله، وغيره : حوله وبدله." (مساعدة، 2016، ص 346). أما من الناحية الاصطلاحية فهو " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة." (دودين، 2014، ص 223) كما عرفه ( العامري وآخرون، 1997) " على أنه مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل." ( الزعي والبطاينة، 2014، ص 118)، أما علي السلمي فقد عرف التغيير التنظيمي على أنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر." ( حامد، 2012، ص 105)

يعد نموذج لوين الإطار النظري الذي قامت عليه مختلف الدراسات الأكاديمية لموضوع التغيير التنظيمي وهو ينطلق من الفكرة القائلة بأن التغيرات في المنظمات تسببها التغيرات في حجم واتجاه أو العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسر التغيير (القوى الدافعة) أو بالتغيرات في حجم واتجاه العوامل التي تعارض التغيير (القوى الكابحة)، وإن التغيير ظاهرة تنظيمية تستجيب لتحولات ومتطلبات بيئية تمر بثلاث مراحل : المرحلة الأولى تسمى مرحلة التدوير يتم فيها إخلال للتوازن بين القوى الكابحة والقوى الدافعة المرحلة الثانية وتسمى مرحلة التحريك: تزداد فيها القوى الدافعة/أو تخفض فيها القوى الكابحة وأخيرا المرحلة الثالثة وتسمى مرحلة إعادة التجميد يتم فيها التوصل إلى توازن جديد بين القوى الدافعة والقوى الكابحة. (جاكسون وآخرون، 198، ص 551)

بناء على أعمال لوين طور أدرج شاين نموذج لوين عن طريق تحديده للآلية النفسية الموجودة في كل مرحلة من المراحل الثلاثة:

- المرحلة (1): الانعتاق: إحداث حوافز واستعداد للتغيير من خلال: عدم التأكد وإحداث الشعور بالذنب ثم تدبير السلامة النفسية.
- المرحلة (2): التغيير من خلال إعادة بناء الإدراك: الانتماء لدور نموذجي جديد أو قدوة ثم مسح البيئة بحثاً عن معلومات مفيدة.
- المرحلة (3): الاستقرار: مساعدة العميل على استيعاب النظرة الجديدة، من خلال دمج السلوكيات الجديدة في اتجاهات وشخصية الفرد. (فرنش وجونير، 2000، ص131)

تعديل آخر في نموذج لوين تم اقتراحه من طرف رونالد لبيت جين واتسون وبروس وستلي ( Ronald Lippitt, Jeanne Watson and Bruce Westley ) الذين طوروا نموذج ثلاث مراحل إلى نموذج بسبع مراحل والمراحل السبع هي:

- المرحلة (1): تطوير الحاجة للتغيير وهذا مماثل لمرحلة الإنعتاق عند لوين.
- المرحلة (2): تأسيس علاقة للتغيير.
- المرحلة (3): توضيح أو تشخيص مشكلة نظام العميل.
- المرحلة (4): فحص المسالك البديلة والأهداف.
- المرحلة (5): تحويل النوايا إلى جهد حقيقي للتغيير المراحل (3،4،5) تماثل مرحلة التحريك عند لوين.
- المرحلة (6): تعميم وتثبيت التغيير وهذا يماثل مرحلة الاستقرار عند لوين.
- المرحلة (7): الوصول إلى إنهاء العلاقة مع العميل بخصوص الاستشارة. (فرنش وجونير، 2000، ص136)

كما وضع رالف كيلمان (Ralph Kliman) نموذج شمولي للتغيير من خلال خمس نقاط المهمة للتعامل مع التغيير لكي يحدث:

بدأ البرنامج يتطلب تشخيص المشاكل وجدولة المسارات ثم تنفيذ المسارات وفي الأخير تقييم النتائج، بدأ البرنامج يتطلب وجود دعم من الإدارة العليا. ويستلزم تشخيص المشاكل عمل تحليل شامل للمشاكل والفرص التي تواجه المنظمة وهذه المشاكل والفرص تصبح لاحقاً أهدافاً للتدخلات. وتستلزم جدولة المسارات لتنفيذ التدخل في خمس نقاط مهمة فاعلة تسمى (المسارات) وهي موجودة في كل المنظمات... ومسارات كيلمان الخمسة هي : مسار الثقافة، مسار مهارات الإدارة، مسار بناء الفريق، مسار البناء الإستراتيجي ومسار نظام المكافآت. (فرنش وجونير، 2000، ص، ص133، 132)

كما طور جري بوراس (Jerry Porras) نموذج التحليل المتدفق الذي هو عبارة عن عرض لمشاكل المنظمة بشكل بياني، ومن ثم فحص التدخلات بين المشاكل وتعريف المشاكل الأساسية ذات الترابطات بشكل بياني ثم البحث عن التنفيذ الصحيح لحل المشاكل.

صنف بوراس الجوانب المهمة لوضع العمل (بيئة العمل) إلى أربع أنواع من المتغيرات اسمها ترتيبات "التنظيم"، "العوامل الاجتماعية"، "التقنية"، و "الوضع المكاني".

تشمل ترتيبات "التنظيم" على الأهداف والإستراتيجيات والبناء الهيكلي والسياسات والإجراءات الإدارية وأنظمة المكافأة والملكية، وتشمل "العوامل الاجتماعية" على الثقافة والنمط الإداري وعمليات التفاعل والأنماط غير الرسمية وشبكات العمل والخصائص الفردية، وتشمل "التقنية" العدد والتجهيزات والمكانن وتقنية المعلومات وتصميم الوظيفة وتصميم تدفق العمل والخبرة الفنية والإجراءات التقنية والأنظمة التقنية، ويشمل "الوضع المكاني" تشكيل المساحة والجو المكاني والتصميم الداخلي والتصميم المعماري (فرنش وجونير، 2000، ص، ص135، 134)

طور كلا من بيرك وليتوين (Warner Burke and George Litwin) نموذج يتعلق بالأداء الفردي والتنظيمي يوضح هذا النموذج المتغيرات المتداخلة في عملية خلق التغيير من الدرجة الأولى وتغيير من الدرجة الثانية والتي يسميها المؤلفان "التغيير الإجرائي" و "التغيير التحولي"، فالتغيير الإجرائي تغيير في مظاهر المنظمة لكن طبيعتها الأساسية تظل كما هي. تعتبر تغيير من الدرجة الثانية من "التغيير جذرية وأساسية للمنظمة تعدل فيها طبيعة المنظمة بطرق أساسية وفهم النموذج من الضرورة بمكان التفرقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وبين التغيير الإجرائي والتغير التحولي.

(فرنش وجونير، 2000، ص136)

بيد أن عملية التغيير رغم إيجابياتها على المنظمة ككل إلا أنها تقابل عادة بالمقاومة من طرف أطراف لا يخدم التغيير مصالحهم الشخصية أو يقلل من نفوذهم ويمكن التقليل من هذه المقاومة من خلال إشراك هذه الأطراف في عملية التغيير وهذا ما أشار إليه ليستر كوش وجون فرنش (Lestre Coch and Jehn French) في مقالتهما الموسومة "التغلب على مقاومة التغيير" في عام 1948م بأن مقاومة التغيير يمكن تقليلها عن طريق إيصال الحاجة إلى التغيير، وأيضاً عن طريق السماح للأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بالمشاركة في التخطيط للتغيير (فرنش وجونير، 2000، ص 114)

يجمل هيج (1980) المكاسب التي يحصل عليها الموظف من عملية التغيير في الحصول على بيئة عيش أفضل "تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة لتعيش حياة أفضل في البيئة". (ريتشارد، 2000، ص416) وهذا ما اصطلح عليه بجودة الحياة الوظيفية والتي تشير إلى التحسين المستمر في كل مناحي وجوانب الحياة داخل المؤسسة فقد عرفها فرانك (2000) " أن جودة الحياة هي إدراك الفرد للعديد من الخبرات، وبالمفهوم الواسع شعور الفرد بالرضا مع وجود الضروريات في الحياة مثل الغذاء والسكن وما يصاحبه هذا الإحساس من شعور بالإنجاز والسعادة."

في حين يرى كل من عبد الفتاح وحسن (2006) " أن جودة الحياة هي درجة الاستمتاع بالظروف المادية في البيئة الخارجية، والإحساس بحسن الحال وإشباع الحاجات والرضا عن الحياة، فضلا عن مدى إدراك الفرد لجوانب حياته وشعوره بمعنى الحياة إلى جانب الصحة الجسمية الايجابية وتوافقية مع القيم السائدة في المجتمع." ( أبو يونس، 2013، ص 65)

يشير عبد الرحمان إدريس إلى وجود إدراك ووعي متزايدين في السنوات الأخيرة لدى الباحثين والممارسين في صناعة الخدمات بأهمية الجودة وأثرها في كل من الإنتاجية (Gavan,1983) والحصة السوقية والعائد على الإستثمار ( Philips et al ,1987 ; Jacobson and Aaker ,1987 ; Shapiro ;1983 ; Babakus and Mangold,1992 ; Bolton and Draw ,1991 ; Cronin and Taylor,1992 ; Parasuraman et al ,1988)

(إدريس، عبد الرحمان، 1996، ص9)

### جودة الحياة الوظيفية :

هي " مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، العاملين والمتعاملين معها." ( سيد، 2008، ص 9)

ويشير البلبيسي " إلى أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد ايجابيا وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبي وتشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانتها ضد الكثير من الأزمات". (ماضي، 2014، ص 61)

### 2. مشكلة البحث:

إن السؤال الذي يواجه المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة هو كيف يمكنها إحداث التغيير التنظيمي بطريقة تنعكس إيجابا على جودة الحياة الوظيفية للموظف؟ وهل كانت التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة الجزائرية ردود أفعال عشوائية أم تغير ممنهج ومدروس يأخذ بالاعتبار الدور المتكامل للمتغيرات البيئية الداخلية والتي هي العامل الأساس في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي، حيث انه وبالرغم من كل التغيرات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية والدعم الذي تتلقاه من الدولة سواء تمثل في المساعدات المالية (تسهيل الحصول على القروض من البنوك العمومية، مسح الديون) أو إعادة رسم خطوط السلطة والنفوذ من خلال تعيين مسؤولين جدد، أو تزويدها بالمعدات التكنولوجية الحديثة، أو حتى تطبيق برامج التدريب المستمر للموارد البشرية ظلت أغلب بيئات المؤسسات تعاني من تدني في مستوى جودة الحياة الوظيفية التي يميزها القلق والضغط المهنية والصراعات والمآزق وتشتت الجهود وغياب مجموعات عمل متجانسة ومتعاونة ما حال دون شعور

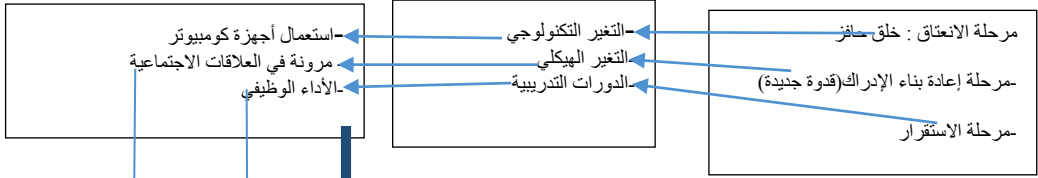
الموظف بحسن الحال والاستمتاع بالظروف المادية والمعنوية في مؤسسته. لذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي على إحساس الموظف بحسن الحال في مختلف جوانب حياته الوظيفية والذي اصطلح على تسميته بجودة الحياة الوظيفية، نظرا لكون هذا المفهوم واسع وشامل لكل مناحي الحياة الوظيفية اقتصرنا في دراستنا هذه على أبعاد محددة لجودة الحياة الوظيفية نجملها في النموذج المفاهيمي للدراسة.

#### 4. النموذج المفاهيمي للدراسة:

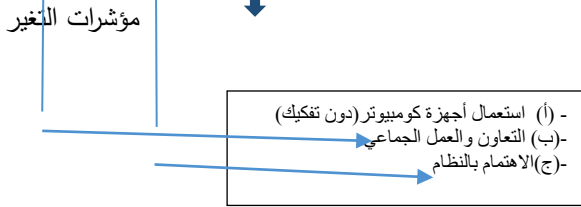
تم تصميم النموذج المفاهيمي استنادا إلى مدخل لوين حيث قمنا بحصر متغيرات الدراسة وبيان تسلسل عملية الاشتقاق المفهومي من القضية الكلية (التغير التنظيمي والجودة) وصولا إلى القضايا الجزئية القابلة للملاحظة والقياس والتي قام الباحثان باشتقاق أداة البحث .

- واستنادا إلى مدخل لوين تتعلق المرحلة الأولى من التغيير التنظيمي بخلق الحوافز والاستعداد للتغيير وحصرنا هذه المرحلة في التغيير التكنولوجي كحافز للتغيير، مؤشره هو استعمال أجهزة كومبيوتر حديثة.
- المرحلة الثانية من التغيير التنظيمي وفق نموذج لوين هي مرحلة التغيير من خلال إعادة بناء الإدراك، الانتماء لدور نموذجي جديد أو قدوة وحصرنا هذه المرحلة بالتغيير الهيكلي وما يفرزه من تغير في شاغلي مراكز النفوذ ما من شأنه إن يعطي مرونة أكثر في العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ومؤشره (التغير الهيكلي) المرونة في العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. ونظرا لكون مفهوم (المرونة) مجردا قمنا بتفكيكه بدوره إلى مؤشر قابل للملاحظة وهو (التعاون والعمل الجماعي).
- المرحلة الثالثة من التغيير التنظيمي وفق نموذج لوين وهي (الاستقرار) حيث تلعب الدورات التدريبية دورا جوهريا في إدماج السلوكيات الجديدة في اتجاهات وشخصية الفرد ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي. ونظرا لكون الأداء الوظيفي مفهوم واسع ومجرد قمنا بتفكيكه وحصره في مفهوم قابل للملاحظة والقياس وهو (النظام )، ونظرا لكون مفهوم النظام هو أحد مؤشرات الجودة في العمل وفق مقياس الاهتمام بالنظام والجودة (سبنسر، سيجان، 1999، ص 50) قمنا بتفكيكه وتكييفه بدوره ليتناسب وأهداف الدراسة وهو يتدرج من المستوى السلبي بعبارة (لا أهتم بالنظام في العمل رغما عن المشاكل الناجمة عن ذلك) إلى المستوى الحيادي مع عبارة (أحافظ على بيئة عمل منظمة)، إلى المستوى الإيجابي أين يصبح الموظف يتفاعل ذاتيا مع مهامه (أدقق في عملي وأراجع المعلومات المتعلقة بمهامي، أراقب الجودة في أعمال الآخرين، أراقب تقدمي في انجاز المهام الموكلة لي، أحاول اكتشاف النقص في البيانات المقدمة لي، أبحث عن المعلومات للمحافظة على النظام العام في مهامتي).

مؤشرات  
أبعاد التغيير التنظيمي  
مراحل التغيير التنظيمي  
التغيير التنظيمي (1)

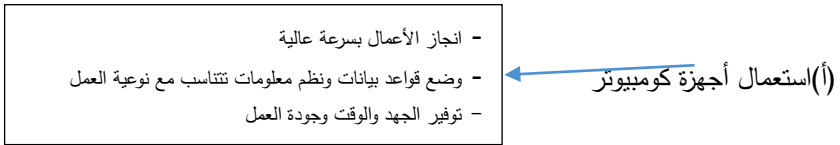


التنظيمي (2)



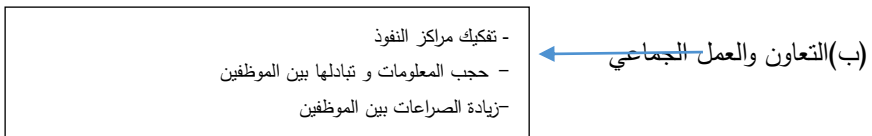
مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ذات العلاقة بمؤشر استعمال

أجهزة كمبيوتر

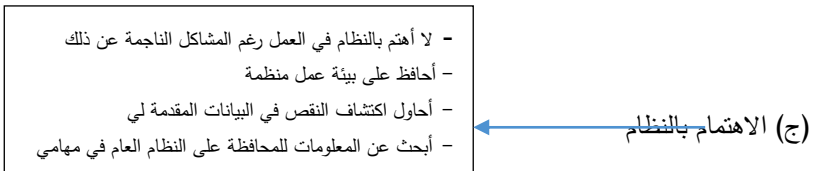


مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ذات العلاقة بمؤشر

التعاون و العمل الجماعي



مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ذات العلاقة بالاهتمام بالنظام



المصدر : من إعداد الباحثين.

## التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية؟  
وعليه واستنادا إلى النموذج المفاهيمي للدراسة نشق التساؤلات الفرعية التالية :

## التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التكنولوجي والتقليل من مقاومة التغيير ؟
  - ✓ ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير الهيكلي والتعاون بين الموظفين . ؟
  - ✓ ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الدورات تدريبية والاهتمام العامل بالنظام في بيئة عمله؟
- وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم تصميم البحث ليكون موجها بفرضية رئيسية وثلاث فرضيات جزئية هي كالتالي:

## الفرضية الرئيسية:

التغيير التنظيمي يزيد في جودة الحياة الوظيفية

## الفرضيات الجزئية:

- ✓ استخدام المؤسسة للأجهزة التكنولوجية حديثة أسهم في التقليل من مقاومة بعض الموظفين للتغيير .
- ✓ تعيين مسئولين جدد في الهيكل التنظيمي ساهم في خلق أجواء عمل أكثر تعاونا بين الموظفين.
- ✓ إخضاع الموظفين لدورات تدريبية حسن من اهتمامهم بالنظام في بيئة عملهم.

حيث تستمد الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية جذورها من نظرية كيرت لوين (جاكسون وآخرون، 1988، ص551)، وهي تغطي التساؤل الرئيسي ومجمل التساؤلات الفرعية للدراسة.

## 5. أهداف الدراسة

- ✓ الوقوف على الأسباب التي تحول دون تحسين جودة الحياة الوظيفية رغم التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية .
- ✓ محاولة معرفة مساهمة التغيير التكنولوجي في التقليل من مقاومة التغيير .
- ✓ محاولة معرفة علاقة التغيير الهيكلي بجودة الحياة الوظيفية من خلال مؤشر مرونة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .
- ✓ محاولة معرفة تأثير الدورات تدريبية على جودة الحياة الوظيفية من خلال مؤشر اهتمام العامل بالنظام في بيئة عمله.

## 6. أهمية الدراسة

تحاول هذه الدراسة ولو بقدر بسيط إحاطة المهتمين الأكاديميين وصناع القرار الإداري وحتى السياسي علما بالأصول العلمية والعملية التي يبنى عليها التغيير التنظيمي حتى يعطي ثمرته بعيدا عن التطبيقات

العشوائية للبرامج والخطط والتي تقوم أساسا على اعتبار الدعم المالي للمؤسسات وسيلتها الوحيدة للحفاظ على بقائها، بينما بقاء المؤسسة واستمرارها رهين بمتغير داخلي ألا وهو التغيير التنظيمي الذي وحده بإمكانه أن يستوعب متطلبات البيئة الداخلية للمؤسسة من استعمال للتكنولوجيا وترقية للعمل جماعي ومرونة في العلاقات الاجتماعية وتدريب مستمر للموظف حتى يمكنه التفاعل مع التغيير الدائم بنجاح. وهذه المتطلبات تعتبر أهم مقومات جودة الحياة الوظيفية للموظف وفي نفس الوقت العامل الأهم في زيادة فعالية المنظمة.

## 7. الجانب التطبيقي :

- 1.7. منهج الدراسة: إن المنهج المتبع في هذا البحث هو منهج وصفي تحليلي.
- 2.7. مجتمع الدراسة وعينتها: تم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة قدر عددها ب: 25 مفردة من مجموع 100 مفردة، أي بنسبة 25%.
- 3.7. أسلوب جمع البيانات: في هذه الدراسة اعتمدنا على أداة الاستبيان التي تم بناءها وفقا للمقياس الخماسي لليكارث وتتكون من ثلاث أبعاد هي: التغيير التكنولوجي ب 08 فقرات والتغيير الهيكلي ب 10 فقرات ودورات التدريب ب 08 فقرات .
- 4.7. أساليب تحليل البيانات: اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS في ضوء طبيعة متغيرات الدراسة.
8. مناقشة و تحليل نتائج :

### الجدول رقم (1) : نتيجة Cronbach Alpha

| Cronbach s Alpha | N of items |
|------------------|------------|
| 0,743            | 26         |

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

ونلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (1) أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة يساوي 0.743 وهي نسبة تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة.

التغيير التكنولوجي يساهم في التقليل من مقاومة (التغيير المتوسط الحسابي: 2.40 والانحراف المعياري: 4.23)

### الجدول رقم (2) : التغيير التكنولوجي يساهم في التقليل من مقاومة التغيير .

| رقم<br>البند | العبارات                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|--------------|---------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| 1            | الحاسوب يساعد على انجاز الأعمال بسرعة عالية             | 1,20               | 1,12                 |
| 2            | تم وضع قواعد بيانات ونظم معلومات تتناسب مع نوعية العمل  | 0,08               | 1,41                 |
| 3            | استخدام الحاسوب يساهم في توفير الجهد والوقت وجودة العمل | 0,88               | 1,01                 |

|   |                                                                        |       |      |
|---|------------------------------------------------------------------------|-------|------|
| 4 | حصلت على دورات تدريبية على الحاسوب                                     | 0,08  | 1,41 |
| 5 | التدرب على الحاسوب مع زملاء العمل زاد من الثقة بيننا.                  | 1,04  | 0,68 |
| 6 | تغلّبت على الكثير من الصعوبات حين بدأت العمل على الحاسوب               | 0,84  | 1,07 |
| 7 | لا يمكنني فعل شيء لتحسين الوضع القائم                                  | -0,64 | 1,32 |
| 8 | الإدارة الحالية لا تسعى بما فيه الكفاية نحو تحسين الأوضاع القائمة بها. | -1,08 | 1,29 |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 24

ولقياس تأثير التغيير التكنولوجي على التقليل من مقاومة التغيير لدى أفراد العينة استخدم مقياس

يتكون من ثمان عبارات تتراوح الإجابة عن كل عبارة بين غير موافق بشدة ويرمز لها بالرمز (2-)

وموافق بشد ويرمز لها بالرمز (2) ثم أخذ متوسط كل عبارة لدى كل أفراد العينة كما هو معبر عنه

من خلال الجدول 2- فقد أسفرت النتائج بأن البند " الحاسوب يساعد على انجاز الأعمال بسرعة عالية

" ب 1,20 وهذا ما يدل على أن الموظف مهتم ومستعد للتجاوب مع الوسائل التكنولوجية بما توفره له

من انجاز مهامه بصورة سريعة كما إن هذه الوسائل التكنولوجية وفرت فضاءات للتفاعل والتبادل بين

الموظفين ما عزز الثقة بينهم وهو ما تعكسه الفقرة " التدريب على الحاسوب مع زملاء العمل زاد من

الثقة بيننا " ب 1,04

-تسجل حصول خمس عبارات على متوسط حسابي يتراوح بين 0.08 و 0.88 وكلها عبارات تهتم بالشأن

العام للوظيفة ما يعكس حالة مرتفعة من الحيادية و لتمرکز حول الشؤون الشخصية البحتة بعيدا عن

الاهتمام بشأن العام وهو ما نترجمه العبارات "التدرب على الحاسوب مع زملاء العمل زاد من الثقة

بيننا"ب 1.04 و"الحاسوب يساعد على انجاز الأعمال بسرعة عالية" وهي عبارات تهتم بالموظف

كشخص أو بعلاقاته مع زملائه وفي هكذا بيئة تنظيمية النجاح هو نجاح شخصي للموظف وهنا لا

يمكن الحديث عن الفعالية التنظيمية أو ضرورة القيام بتصرفات فعالة لتغيير الوضع القائم وهذا ما

ترجمته العبارات لا يمكنني فعل شيء لتحسين الوضع القائم" بمتوسط حسابي -0.64 والعبارة " الإدارة

الحالية لا تسعى بما فيه الكفاية نحو تحسين الأوضاع القائمة بها". بمتوسط حسابي -1.08 وهي نتائج

تعاكس ما توصلت إليه الدراسات من وجود شعور لدى الموظف بتدني الفاعلية التنظيمية بصفة عامة

وان ما يقدمه والتنظيم دون ما هو مطلوب "الشعور بعدم الفعالية قد يمتد ليغطي الزملاء والتنظيم ككل

، فالأفراد لا يشكون فقط في أنهم قادرون على تحقيق النجاح ، وإنما أيضا يعتقدون إن زملاءهم ورؤسائهم

والتنظيم ككل في أوضاع متدنية من حيث القدرة على القيام بتصرفات فعالة أو تغيير الوضع القائم بتلك

المنظمات(الدعيج وحمودة، 1998، ص305) وهذا يعكس جانب مهم من خصوصيات الإدارة الجزائرية

وهو يتمثل في القطيعة الموجودة بين الشأن العام وهو ما اصطلح عليه في المخيال الشعبي (البابلك)

والشؤون الخاصة للموظف .

- يمكن للتغيير الهيكلي وان يكسب العلاقات الاجتماعية بين العمال مرونة أكثر (المتوسط الحسابي -

1.12 والانحراف المعياري 4.38)

## الجدول رقم (3): إمكانية تغيير الهيكل التنظيمي إكساب العلاقات الاجتماعية مرونة أكثر بين العمال.

| رقم<br>البند | العبارات                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| 9            | الهيكل التنظيمي الحالي أصبح عديم الفعالية                                         | -1,04              | 1,06                 |
| 10           | الهيكل التنظيمي يعرقل انجاز المهام بفعالية                                        | -1,04              | 1,21                 |
| 11           | تغيير الهيكل التنظيمي أصبح ضرورة لتفكيك مراكز النفوذ                              | 1,00               | 1,26                 |
| 12           | تتوزع الوظائف حسب الهيكل التنظيمي الحالي بشكل فعال                                | 0,48               | 1,23                 |
| 13           | الهيكل التنظيمي يحجب المعلومات و تبادلها بين الموظفين                             | 0,56               | 1,12                 |
| 14           | الهيكل التنظيمي يزيد من الصراعات بين الموظفين                                     | -0,88              | 1,42                 |
| 15           | المسؤولين في الهيكل التنظيمي يركزون على مصالحهم الخاصة ويتجنبون المهام التعاونية. | -0,16              | 1,40                 |
| 16           | هناك ارتفاع في نسبة عدم الامتثال للتعليمات والأوامر                               | 0,16               | 1,34                 |
| 17           | هناك مراعاة لمشاعر الموظف وشؤونه الخاصة                                           | -1,12              | 1,24                 |
| 18           | أُتِلقى المساعدة لتسهيل العمل و حل المشكلات                                       | 0,92               | 0,86                 |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS 24

ولقياس تأثير التغيير الهيكلي على جودة الحياة المهنية لأفراد العينة استخدم مقياس يتكون من عشر عبارات تتراوح الإجابة عن كل عبارة بين غير موافق بشدة ويرمز لها بالرمز (-2) وموافق بشدة ويرمز لها بالرمز (2) ثم أخذ متوسط كل عبارة لدى كل أفراد العينة كما هو معبر عنه من خلال الجدول -3- يتضح من الجدول -3- إن المتوسط الحسابي الأعلى يعود للفقرة " تغيير الهيكل التنظيمي أصبح ضرورة لتفكيك مراكز النفوذ" ب 1,00 رغم ذلك يتمسك الموظف بنظرة تقليدية للهيكل التنظيمي تعيق تجسيد ذلك تتمثل في الفقرة "الهيكل التنظيمي الحالي أصبح عديم الفعالية" والفقرة "الهيكل التنظيمي يعرقل انجاز المهام بفعالية" اللذين لديهما متوسط حسابي سلبي يساوي -1.04 كما سجلت (06) عبارات قيما تتراوح بين -0.16 و 0.92 ما يعكس تنامي حالات عدم التأكد لدى الموظف ما يزيد من شعور الموظف بعدم الأمان الوظيفي وتزايد ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (-1.12) للفقرة "هناك مراعاة لمشاعر الموظف وشؤونه الخاصة" كيف يمكن للدورات التدريبية إن ترفع من مستوى أداء العامل؟ (المتوسط الحسابي 4.36 والانحراف المعياري 3.36)

## الجدول رقم (4) : إمكانية الدورات التدريبية رفع مستوى أداء العامل.

| رقم<br>البند | العبارات                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|--------------|---------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| 19           | لا أهتم بالنظام في العمل رغما عن المشاكل الناجمة عن ذلك | 1,16               | 0,94                 |
| 20           | أحافظ على بيئة عمل منظمة                                | -0,04              | 1,67                 |
| 21           | أدقق في عملي و أراجع المعلومات المتعلقة بمهامي          | 0,72               | 0,98                 |

|    |                                                      |       |      |
|----|------------------------------------------------------|-------|------|
| 22 | أراقب الجودة في أعمال الآخرين                        | 0,48  | 1,50 |
| 23 | أراقب تقدمي في انجاز المهام الموكلة لي               | 0,88  | 1,01 |
| 24 | أحاول اكتشاف النقص في البيانات المقدمة لي            | 1,00  | 0,95 |
| 25 | أبحث عن المعلومات للمحافظة على النظام العام في مهامي | 1,28  | 0,61 |
| 26 | هناك نقص في برامج التدريب على مستوى المصلحة          | -1,12 | 1,23 |

## المصدر: مخرجات برنامج SPSS 24

ولقياس الجودة في الحياة المهنية لمفردات العينة من خلال متغير الاهتمام بالنظام باستخدام أسلوب التقييم الذاتي الذي يتكون من ثمان عبارات تتراوح الإجابة عن كل عبارة بين غير موافق بشدة ويرمز لها بالرمز (-2) وموافق بشد ويرمز لها بالرمز (2) ثم أخذ متوسط كل عبارة لدى كل أفراد العينة كما هو معبر عنه من خلال الجدول (4) حيث أفرزت النتائج على أن العبارة "أبحث عن المعلومات للمحافظة على النظام العام في مهامي" هو أكبر متوسط حسابي ب 1,28، ثم تليه العبارة "لا أهتم بالنظام في العمل رغما عن المشاكل الناجمة عن ذلك." ب 1,16 وهنا نلاحظ تناقض في آراء العينة ما بين البند "أبحث عن المعلومات للمحافظة على النظام العام في مهامي" بمتوسط حسابي 1,28 والبند "لا أهتم بالنظام في العمل رغما عن المشاكل الناجمة عن ذلك" بمتوسط حسابي 1,16، ثم يليه البند "أحاول اكتشاف النقص في البيانات المقدمة لي" بمتوسط حسابي 1,00، ثم البند "أراقب تقدمي في انجاز المهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي يساوي 0,88 ثم البند "أدقق في عملي وأراجع المعلومات المتعلقة بمهامي." ب 0,72 وهذا البند يؤكد مدى صدق البند "أراقب تقدمي في انجاز المهام الموكلة لي".

يمثل الاهتمام بالنظام أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو يعكس دافعا داخليا للتخفيف من حالة الغموض في البيئة المحيطة. ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى على الاهتمام بالنظام والجودة والدقة مثل: المراقبة، الاهتمام بالوضوح، الرغبة في التخفيف من حالة الغموض، تتبع مجريات الأمور... يرتبط الاهتمام بالنظام بالمستويات الدنيا من التوجه للإنجاز وذلك على شكل الاهتمام بالحفاظ على مواصفات الدقة والجودة... وقد يساعد الاهتمام بالنظام بعض المستويات العليا من التوجيه والمستويات المتوسطة من تطوير الآخرين عن طريق توفير بيانات دقيقة من التغذية الاسترجاعية التطويرية أو مواجهة مشاكل الأداء أو المراقبة التوجيهية لأداء الأفراد (سبنسر، سيجان، 1999، ص ص49,52)

## خاتمة:

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية التغيير التنظيمي كمفهوم إداري حديث، حيث أصبح بقاء المؤسسة ومدى تحملها للتطورات الحاصلة مرهون بمدى تقبلها للتغيير التنظيمي، ومدى هذا الأخير في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمورد البشري، فمن خلال الجانب النظري وبالاعتماد على بيانات وتحليلات الجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى تحقيق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية بناء على النتائج التالية:

- ✓ تقبل المورد البشري للتغييرات التكنولوجية على غرار الحاسوب والشبكة الوطنية المستعملة محل الدراسة، فالتكنولوجيا الحديثة قللت من مقاومة التغيير وعززت من الثقة التنظيمية بين الموظفين.
- ✓ التكنولوجيا في على المستوى الفردي عززت العمل الفردي على حساب العمل الجماعي العام.
- ✓ تمسك الموظف بنظرة تقليدية للهيكل التنظيمي تجعل من هذا الأخير عائقاً أمام التواصل بفعالية بين الموظفين مما يتسبب في تدني في مستوى جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ أفرزت النتائج على أن عينة الدراسة تعرضت لدورات تدريبية ساعدت في تنمية مهاراتهم وذلك مما عزز في الحفاظ على النظام العام.

### قائمة المراجع

- جاد الرب، سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. مصر : دار الفكر العربي.
- جاكسون، جون هـ، وآخرون، ترجمة زروق، خالد حسن. (1988). نظرية التنظيم. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- حامد، فداء محمود. (2012). إدارة الجودة الشاملة. (1). الأردن : دار البداية ناشرون وموزعون.
- دودين، أحمد يوسف. (2014). إدارة الجودة الشاملة. (1). الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الزعبي والبطانية، محمد عمرو ومحمد تركي. (2014). القيادة الإدارية. (1). الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- سبنسر الأصغر وسيجان، لايل وسبنسر، ترجمة جمعة، أشرف. (1999). الجدارة في العمل. السعودية: مركز الإدارة العامة.
- فرنش وجونير، دل وسيسل بيل، ترجمة الهاجري، سعيد بن حمد. (2000). تطوير المنظمات. السعودية : معهد الإدارة العامة.
- هال، ريتشارد، ترجمة الهاجري، سعيد بن حمد. (2000). المنظمات. السعودية: مركز البحوث.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2016). السلوك التنظيمي. (1). الأردن: دار المسيرة.
- إدريس، عبد الرحمان. (1986). قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات. مجلد 4. عدد 1. الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- الدغيج وحمودة، حمد صالح وعبد الناصر محمد. (1998). العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر التنظيمية السلبية في التنظيم. مجلد 5. عدد 2. الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- يونس، إيمان. (2013). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وجودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة خان يونس. رسالة ماجستير علم النفس. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

-ماضي، خليل إسماعيل.(2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراه في العلوم التجارية. مصر : جامعة قناة السويس.