

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université: Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع :

دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة

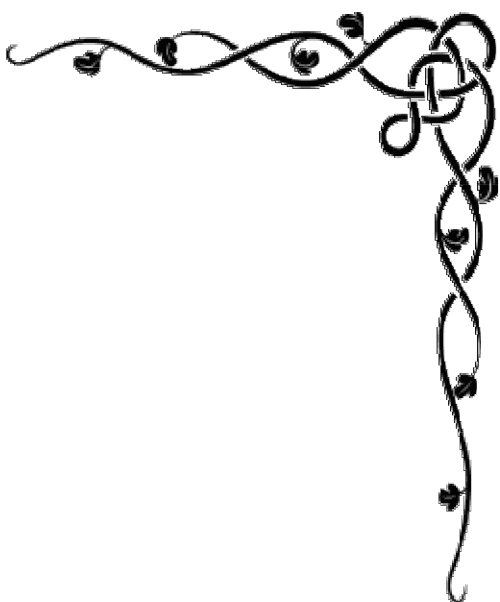
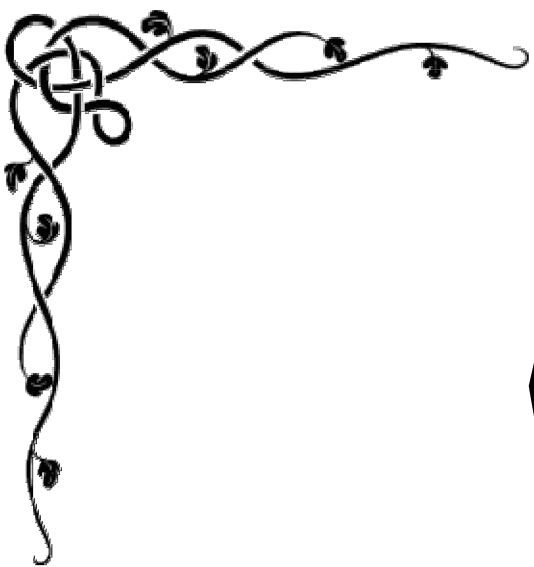
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: مراقبة تسيير

إشراف الدكتور:
الباهي مصطفى

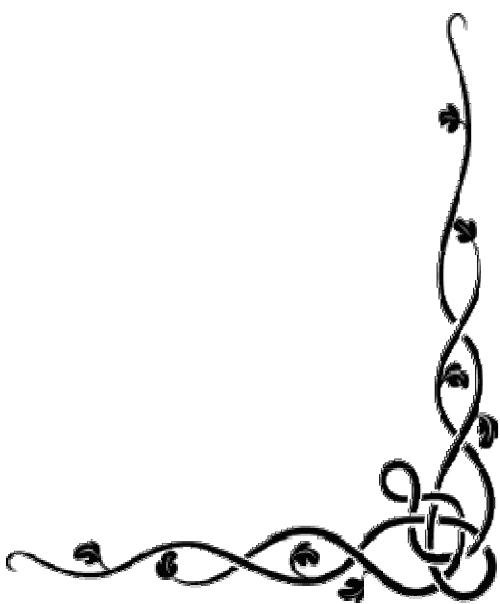
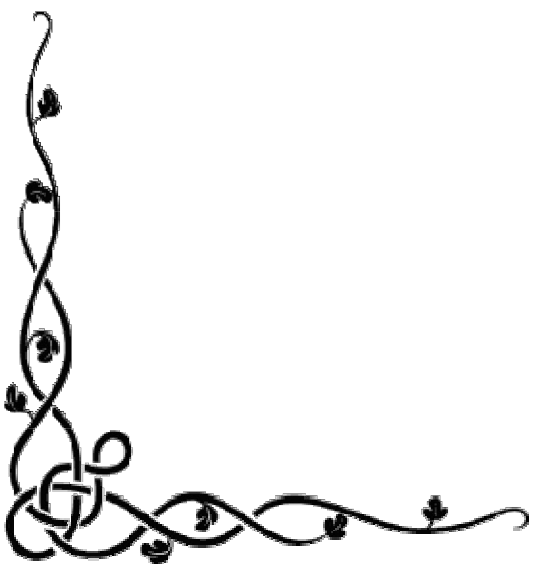
إعداد الطالبة:
خرخاش سعاد

السنة الجامعية:

2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الصادق الأمين وعلى آله وصحبه اجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما

بعد:

— اللهم إني أسألك خير النجاح وخير العلم وخير الثواب وخير الحياة وخير الممات وثبتني يا رب
وثقل موازيني وحقق آمالي وارفع درجتي وأسألك العلاء من الجنة وصل اللهم على نبينا محمد وعلى آله
وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

— اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا فشلت وذكّرني دائماً بأن الفشل هو التجربة
التي تسيق النجاح وإذا اعطيتني نجاحاً فلا تفقدني تواضعي واعتزازي بكرامتي.

— شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه والأجمل أن يتذكر من كان السبب

في ذلك.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك.... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة..... ونصح الأمة إلى نبيها الرحمة
ونور العالمين..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

— إلى التي رعتنا بحنانها وحفزتنا بدعواتها وعلمتنا من حيائها وطيبة قلبها إلى قرة عيني ونبع
أمالي والتي شجعتني على أن ارتشف من نبع العلم حبا وارغاما ووقفت معي فكانت منبر دربي وترقيت
نجاحي بفارغ الصبر" أمي وأولى: جدتي فاطمة" أطال الله في عمرها.

— إلى ينبوع الحنان والعطف إلى التي تحمل بسمه الزهر في شفتيها وروعة الحب في مقلتيها وجنة
ربي تحت قدميها إلى التي تنتظر نجاحي لتحضني في آخر الطريق أمي الغالية أطال الله
عمرها.

— إلى من يوقذوني كل صباح إلى من علمني الصبر والثبات ودفعني إلى دروب العلم وكان مصدر عزمي
وقوتي من تعب لأرتاح وهياً لي سبيل النجاح.

من ذا الذي دون الجفون ورعاني يشق دجى الليل لئلا جلي وما دجاني

نبح الجنان زهر الروض مدرستي أعظم نعمة من الله بعد إيماني أبي الغالي

أطال الله في عمرك

— إلى الذي لا يحل محله في قلوبنا وحياتنا أحد

على روح خالي " أحمد " عسى هو وعائلته أن يكونوا في خير جنان بصحبة الأنبياء والأخيار.

— إلى مثلنا الأعلى في الحياة إلى من أكن له أعظم محبة وأكبر تقدير واحترام الطيب الحنون

أبو الجميع الملقب "بي بابايا" "خالي محمد" أطال الله في عمره

وستبقى تاج على رؤوسنا إنشاءً الله.

إلى من شاركني رحم أمي وتقاسموا معي حلاوة الحياة ومرارتها إخوتي:

— أخي محمد: الذي شقى وتعبى من أجلنا حفظه الله وأطال الله في عمره.

إلى عمود البيت خيرة وإلى فطيمة وزوجها وإلى صباح رفيقة دربي وإلى ياسين أتمنى لك النجاح في
الدراسة وإلى الكتكوتين "سلسبيل" و"ريان"

إلى كل أخوالي وأولادهم وزوجاتهم.

إلى كل الأعمام والعمات وأولادهم وزوجاتهم.

— وإهداء خاص إلى أستاذة الفاضلة "فضيلة بوديسة" على ما منحتنا كل ما لديها من علم ومعرفة
وحب واحترام وربى يهنيها ويرزقها الذرية الصالحة.

— إلى كل الأساتذة الكرام

إلى من علمني حرفاً جميلاً

إلى كل الصديقات

— إلى كل من جمعني بهم الأيام وفرقت بيني وبينهم الأقدار

— إلى كل من أحببناهم وابتعدوا عنا

إلى أسنة الصداقة والأيدي النظيفة والقلوب الخالصة من أبناء الوطن الغالي

إلى كل من عرفته وترك أثراً طيباً في نفسي

— إلى كل قلب متحسر على فلسطين والعراق وسوريا وبلاد مسلمين داع لنصرة الإسلام والمسلمين إلى كل
طلبة التسيير دفعة 2015.

— إلى وطني الغالي "الجزائر ومسقط رأسي وبلدي الحبيب عين الملح"

وفي الأخير نرجو من الله عز وجل أن تكون هذه الرسالة مفيدة لكل طالب علم

— ونسأل من الله عز وجل أن يوفقنا لما نحب ونرضى.



الفهرس

	الإهداء
	الشكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: التغيير التنظيمي	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتغيير التنظيمي
10	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
15	المطلب الثاني: أسباب و مجالات التغيير التنظيمي
20	المطلب الثالث: : أنواع وخطوات التغيير التنظيمي
23	المبحث الثاني: استراتيجيات الحديثة لتغيير التنظيمي
23	المطلب الأول: إستراتيجية إعادة الهندسة
26	المطلب الثاني: إستراتيجية إعادة الهيكلة
28	المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
33	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه
33	المطلب الأول: مشكلات تطبيق التغيير التنظيمي
35	المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
40	المطلب الثالث: عوامل النجاح التغيير التنظيمي
42	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الكفاءة والفعالية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة
45	المطلب الأول: ماهية الكفاءة
51	المطلب الثاني: مقاربات وأنواع كفاءة
55	المطلب الثالث: مؤشرات قياس كفاءة
58	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للفعالية

58	المطلب الأول : ماهية الفعالية
62	المطلب الثاني : طرق قياس الفعالية
68	المطلب الثالث :العلاقة بين كفاءة وفعالية
73	المبحث الثالث :العلاقة بين الكفاءة والفعالية والتغيير التنظيمي
73	المطلب الأول : الكفاءة وعلاقتها بالفعالية والتغيير التنظيمي
74	المطلب الثاني: الفعالية وعلاقتها بالكفاءة والتغيير التنظيمي.
76	المطلب الثالث: دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة
78	الخلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة _ المسيلة	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: بطاقة فنية لوحدة مطاحن الحصنة بالمسيلة
81	المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف (الشركة الأم)
85	المطلب الثاني : وحدة مطاحن الحصنة بالمسيلة
86	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحصنة
92	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
92	المطلب الأول: منهج الدراسة
92	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
94	المطلب الثالث: عينة الدراسة
98	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
117	الخلاصة
119	الخاتمة
124	قائمة المراجع
قائمة الأشكال والجداول	
الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مجالات التغيير التنظيمي	1- I
31	المثلث المركزي لمرتكزات الجودة	2- I
34	التوقيت المناسب للتغيير التنظيمي	3- I
36	طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي	4- I
53	الجبل الجليدي	1- II
68	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	2- II
84	الهيكل التنظيمي لرياض سطيف	1- III
90	مديرية بمختلف مصالحها الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	2- III

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	خطوات مراحل التغيير التنظيمي	1- I
64	أهم مؤشرات الفعالية	1-II
67	أهم معايير الفعالية	2-II
70	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الكفاءة والفعالية	3-II
83	تطور رأس المال	1- III
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2- III
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	3- III
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4- III
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	5- III
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المنصب	6- III
98	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	7- III
99	استجابات الأفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.	8- III
108	استجابات الأفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالكفاءة وفعالية.	9- III
112	ارتباط بين متغير المستقل والمتغير التابع	10- III

لا شك أن عقدنا الحالي الذي بدأ مع إطلالة الألفية الثالثة، يعد بحق عصر التحولات والتغيرات السريعة في مختلف المجالات قد جلب الكثير من التحديات أمام المجتمعات وقد ألقى على الإدارة عبء الإعداد للتغيير من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية وعليه أصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل المؤسسة، و المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتحديات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها وكذا لأجل ضمان البقاء والاستمرار في هذه البيئة المعقدة والمضطربة ولتهيئة الظروف المواتية للنجاح في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها والتي تتبناها العديد من المنظمات في العالم كتبني استراتيجيات حديثة، هذه المداخل التي لا ينحصر تطبيقها فقد في بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض وإنما تهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة، وقد ظهر مفهوم التغيير التنظيمي كثمرة للتطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي وتسيير الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج وفي الوقت ذاته الرفع من الكفاءة والفعالية من خلال التخطيط العلمي والإدارة الجيدة للتغيير التنظيمي بما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة .

و لدراسة هذا الموضوع والتطرق إلى جوانبه وإبراز دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة تمت صياغة الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية ودرستها تم طرح

الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
- ما هي استراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟
- ما هي أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟
- ما هي عوامل إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما المقصود بالكفاءة والفعالية في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟
- ما هي العلاقة بين التغيير التنظيمي وكفاءة والفعالية في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

وفي مقدمتها الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية:

يساهم التغيير التنظيمي في رفع من الكفاءة والفعالية عن طريق: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد.

الفرضيات الفرعية:

- التغيير التنظيمي هو الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات البيئة وضمن استمرارية وتطوير المؤسسة عن طريق الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة.
- تكمن استراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي في (إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة....).
- تعتبر مقاومة التغيير هي رفض الأفراد للتغيير الحاصل.
- عوامل إنجاح التغيير التنظيمي هو كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير الناجح.
- وجود الكفاءة في المؤسسة يضمن الاستخدام الرشيد للموارد.
- إرساء متطلبات الفعالية يؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة.
- التغيير التنظيمي الجيد يؤدي إلى رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة، وذلك لتحافظ على مكتسباتها وتضمن بقائها واستمرارها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاساتها ذلك على المؤسسة وضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها.
- توضيح أهمية التغيير التنظيمي في تحسين قدرات المؤسسة وتطويرها داخليا لرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

- التشجيع على الكفاءة و السرعة في الاستجابة و التغيير يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المؤسسة، وبالتالي تظهر روح الانتعاش و تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.
- تحسين مستوى الأداء، تفعيل التعاون، وتشجيع روح الفريق.

أهداف الدراسة:

- نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي نذكر منها:
- إبراز أهم المجالات التي يتم من خلالها إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة التي تؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

- توضيح نجاح التغيير التنظيمي و علاقته بالكفاءة و الفعالية.
- التعرف على الهدف من التغيير التنظيمي وأثره على الكفاءة والفعالية.
- التعرف على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي.
- معرفة الأسباب الكامنة لمقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.
- التعرف على أدوات والأساليب المستعملة لإنجاح التغيير التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

- التعرف على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وكيف يرفع التغيير التنظيمي في كفاءة وفعالية في المؤسسة.

المنهج المستخدم:

مراعاة لطبيعة الموضوع، وقصد الإجابة على الأسئلة المطروحة والتوصل إلى أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي، بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيّفًا، فالمنهج الأول استخدم لوصف الإطار النظري للبحث بالاستعانة بالمصادر الثانوية والمتمثلة في: الكتب، الأطروحات والمذكرات، الملتقيات، مواقع الإنترنت... الخ.

أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جميع بياناتها الأولية على، إجراء مقابلة مقننة إضافة إلى استمارة الاستبيان التي تم تحليل معطياتها من خلال استخدام برنامج (SPSS).

حدود الدراسة:

وتنقسم إلى حدود زمنية ومكانية وهي كما يلي:

الحدود المكانية: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في دور التغيير التنظيمي في رفع من الكفاءة والفعالية مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة وإجراء مقابلة مقننة مع أحد المسؤولين وكذلك توزيع الاستبيان على مجموعة من عينة في السنة الجامعية 2015.

الدراسات السابقة:

1- الأخصر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحضنة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010/2011.

- حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية " هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟"

وحيث توصل الباحث إلى أهم النتائج والمتمثلة في:

- الإجابة عن الإشكالية العامة للبحث وما يتفرع عنها من أسئلة فرعية حيث ذكر أن الجزء النظري قام بتقديم نظرة محيطية و موجزة عن حتمية إيجاد النمط القيادي المناسب لإدارة التغيير التنظيمي.

في حين ذكر أهم النتائج التي استخلصها من الجانب التطبيقي وهي :

- مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير ليزيد من الفعالية في التنفيذ وضمان الوصول إلى النتائج المرجوة.
- يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها.
- ضرورة إطلاع أفراد بالمشاريع المستقبلية للمنظمة لضمان تعاونهم مع القيادة.
- معرفة الوضع الحقيقي الذي تمر به المنظمة يزيد من تعاون الأفراد ويزيد من ولائهم للقيادة والمنظمة بشكل عام.
- نمط القيادة التحويلي هو السائد في المؤسسة محل الدراسة والذي يراه أفرادها هو الأنسب لإدارة التغيير التنظيمي.

2 - بوطرفة صورية، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة الحالة: شركة اسمنت تبسة "SCT"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2011/2010.

حيث قامت الباحثة بطرح الإشكالية التالية "ما هو دور التغيير التنظيمي في تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟" وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

هناك مقاومة ضمنية للتغيير التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة، حيث يعتقد اغلب العمال أن أي تغيير لن يكون لصالحهم وأن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة، كما أنهم يتخوفون من إضافة مسؤوليات جديدة.

3- سمير عماري، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة"، دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013/2012.

- حيث قام الباحث بطرح الإشكالية التالية "كيف يمكن للتطوير التنظيمي أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة؟"

وجاءت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- يؤكد موظفي ملبنة الحضنة على ضرورة إحداث تطوير تنظيمي بمؤسستهم من أجل تطوير أساليب العمل بالملبنة، وتبسيط إجراءات إنجازها لتحقيق الأداء المطلوب.
- يرى موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن توعية جميع العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية يعتبر من أهم العوامل الرئيسية لنجاحه.
- يرى موظفي ملبنة الحضنة وبدرجة كبيرة أن استعانة مؤسستهم بخبراء ومتخصصين في التطوير التنظيمي يزيد من جودة خطط التطوير وفرص نجاحها.

4- غانم هاجر، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع من كفاءة وفعالية، دراسة حالة الجامعة المسيلة". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات جامعة المسيلة 2013 | 2012.

حيث قامت الباحثة بطرح الإشكالية التالية :
كيف تساهم إدارة الموارد البشرية من رفع الكفاءة و فعالية المنظمة ؟
و جاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

نظريا:

- يمكن النظر للمنظمة على أنها حافظة من الموارد البشرية و الكفاءات المتحكم فيها من قبل المنظمة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ إستراتيجيتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها .
- الكفاءات ليست لها معنى أن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها الاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على المستوى المحيط ، ومنه تعتبر الكفاءات التنظيمية و التي تربط بمدى استجابة للتغيرات التي تحدث على المستوى محيطها العامل المحقق للتميز .

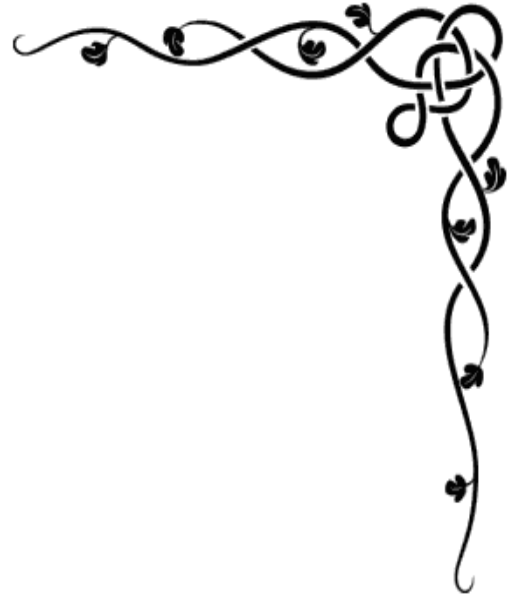
ميدانيا:

- أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في الجامعة تعمل على رفع مستوى الأداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور و لكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لأحداث التغيير المنشود .
- أظهرت الدراسة أن مراعاة الجوانب المعنوية من أهم الأمور التي تدفع الموظف للعمل باجتهاد و جدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام و تقدير رؤسائه . كما أكدت الدراسة أن عملية التقييم لا تتم بناء على جنس الموظف موضع التقييم،

هيكل البحث:

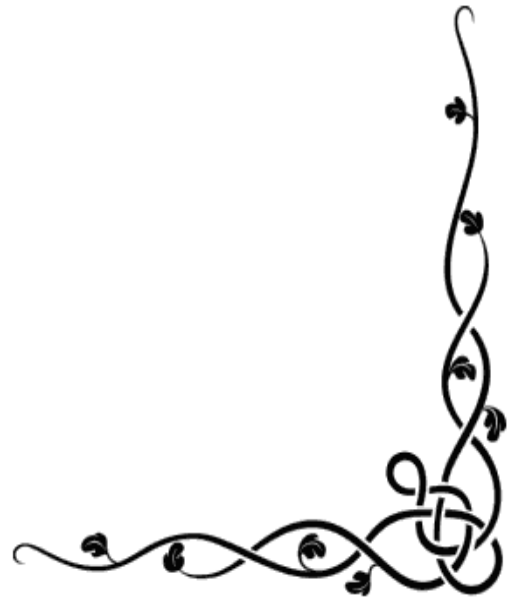
لمعالجة الإشكالية الرئيسية، و في ضوء الفروض الأساسية المطروحة سلفا، ارتأينا أن يشمل خطة بحثنا إلى جانبين أحدهما نظري و الآخر تطبيقي، من هنا جاء تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظري و فصل تطبيقي. حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية لتوضيح الصورة بشكل عام للبحث. بينما قسم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث أولها يستعرض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتغيير التنظيمي كأسبابه ومجالاته، أنواعه، خطواته، بهدف وضع أسس نظرية يمكن من خلالها فهم موضوع البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول مختلف استراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي، وكما تطرقنا في المبحث الثالث إلى معرفة ماهية مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التقليل من المقاومة وأهمية عوامل إنجاح التغيير التنظيمي مع إبراز أهم مشكلات تطبيق التغيير التنظيمي أما الفصل الثاني جاء مقسما إلى ثلاث مباحث رئيسية، أولهما يستعرض أهم المفاهيم المتعلقة

بالكفاءة و كذا مقاربات و أنواعها و مؤشرات قياسها، أما الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الفعالية وطرق قياسها، ثم إبراز العلاقة بين الكفاءة و الفعالية، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالتغير التنظيمي، وخصصنا الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية قصد توضيح دور التغير التنظيمي في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية في وحدة مطاحن الحفنة بالمسيلة.



الفصل الأول

التغيير التنظيمي



التمهيد:

من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار مفاهيمي للتغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه.

المبحث الأول: الإطار مفاهيمي للتغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسات من أهم العمليات التي ينبغي على الإدارة العليا فهمها وإدراك أهميتها والاعتماد عليها لضمان أداء فعال خاصة أن المؤسسات تعيش في محيط سريع التقلب في كافة متغيراته، لذا وجب عليها تبني سياسة التغيير من حين لآخر من أجل ضمان الاستمرارية والنمو وسط تلك الظروف المحيطة.

المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي.

تفاوتت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والاتساع لكن رغم اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم واضح للتغيير التنظيمي فإنهم يتفقون حول أهميته لاستمرار المنظمات.

أولاً: التطور التاريخي للتغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي تاريخ حديث نسبياً وهو تاريخ غني بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية والنفسية والتشخيصية، بالإضافة لمساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها. تطورت فكرة التغيير التنظيمي عبر جيلين. سنتناول هذه التطورات بشيء من الانحياز على النحو التالي¹:

1- تطورات الجيل الأول: يتمثل شكل تطور التغيير التنظيمي في الجيل الأول عبر أربعة أفرع من شجرة التطور العام وهي:

الفرع الأول: التدريب العملي

الفرع الثاني: البحث الميداني

الفرع الثالث: مرحلة البحوث التطبيقية

الفرع الرابع: مرحلة التوفيق بين النواحي الاجتماعية مع النواحي التقنية التشخيصية.

الفرع الأول: التدريب المعلمي

ويقصد بالتدريب العملي مجموعة مواقف لمجموعات صغيرة غير مخططة يتعلم المشاركون فيها من خلال تفاعلاتهم الخاصة وديناميكية المجموعة المتطورة حيث يتركز تطور هذه المرحلة في إجراء عمليات تدريب للعاملين داخل أو خارج محيط العمل وذلك بمجهودات مجموعة من العلماء المتخصصين والذي نتج عن هذه الجهود بعض الظواهر الحديثة في التدريب.²

1 حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي مصادر واستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر 2010، ص:62.

2 محمد الحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2000، ص41.

الفرع الثاني: البحث الميداني (Swveyfeed back research)

يتمحور هذا التطور في استنباط أسلوب لعملية البحث العلمي والتي تم تطويرها بتجارب ومجهودات عدد من أعضاء مركز البحوث الميدانية بجامعة "متستجات" الأمريكية منهم (Likert Mann Floyd et Rensisis Likert)¹، حيث خلصت هذه التجارب والدراسات بتقديم فكرة الاستفادة من البحث الميداني في عملية التغيير، حيث يتم الاستفادة من البحوث الميدانية في عملية التطوير التنظيمي ويتم ذلك بتوزيع استبيانات على العاملين لقياس اتجاهاتهم حول موضوع ما ومن ثم يتم إجراء نقاش مكثف لمناقشة نتائج هذه الاستبيانات مع العاملين والمشرفين، وذلك لاستفادة من نتائج هذه المناقشة في إدخال تغيير إيجابي بالمنظمة.

الفرع الثالث: مرحلة البحوث التطبيقية (applied research)

كل الأفرع السابقة من تاريخ التغيير التنظيمي تشكل بدايات التغيير التنظيمي وفق أسلوب البحوث التطبيقية في شكلها الأولي وفق هذا المدخل نشأ اتجاه للإحداث التغيير التنظيمي وفق أسلوب علمي للبحوث التطبيقية عبر سلسلة من الخطوات العلمية على النحو التالي:

- ✓ تشخيص الوضع الحالي للمنظمة.
- ✓ تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.
- ✓ تنفيذ خطة التغيير.
- ✓ تقييم تغيير المنفذ.
- ✓ دمج الأسلوب البحثي ضمن نظم المنظمة.

الفرع الرابع: التوفيق بين النواحي الاجتماعية مع النواحي التقنية

ركز هذا التطور على إحداث التناسق بين العلاقات الفنية في العمل مع العلاقات الاجتماعية وذلك بتنظيم وترتيب الوظائف غير التنفيذية ويتم ذلك في حالات عديدة وبالأخص في حالات إعادة التصميم الوظائف وذلك بالتركيز على فرق العمل وبالإستفادة من أساليب البحث التطبيقي، وبانتهاج مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما ساهم في إبراز الحاجة للتغيير وتصميم أساليبه.

¹ احسن محمد احمد محمد المختار، مرجع سابق، ص:64.

تمثل السمة الغالبة لمظاهر الجيل الأول من تطور التغيير التنظيمي في استنباط مدخل التغيير التدريجي مثل أسلوب البحوث التطبيقية والتركيز على عمل الفريق وبناء فرق العمل واستخدام المسهل في العمل واستنباط أسلوب الإدارة بالمشاركة وانتهاج مبدأ البحث الميداني لإحداث التغيير ومحاولة علاج المشاكل التي تنشأ بين المجموعات التنظيمية وتصميم العمل وفق الأسس الاجتماعية.

ثانياً: الجيل الثاني من تطور التغيير التنظيمي

تمثل مظاهر التطور الجيل الثاني في الاهتمام بالنواحي التالية :

- 1- الاهتمام بالتحول التنظيمي ووفق هذا المظهر يأخذ التغيير الشكل الشمولي ذا الأبعاد المتعددة بدلاً عن التغيير الجزأ أو التغيير التدريجي.
- 2- إن الاهتمام بتصميم وتغيير الثقافة التنظيمية ،حيث اتجهت المنظمات لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية ومعرفة ما هي الثقافات التي تعوق التطور وتلك الثقافات التي تشجع التطور.
- 3- الاهتمام بالتعلم، المقصود بالتعلم هنا هو الاستفادة من الظروف التي تساعد الأفراد والمجموعات والمنظمات على التعلم من تجاربها التاريخية.
- 4- الاهتمام بتطوير فرق العمل.
- 5- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- 6- الاهتمام بأبحاث المستقبل .

إن تعاون الاستشاريين الخارجيين مع الإداريين بالشركات التي حاولت علاج بعض مشاكلها وذلك من خلال تدريب الحساسية ومناقشة النتائج المسموح السلوكية وتساعد على خلق أرضية جديدة لبناء فلسفة محددة لهذه الشركات في تحديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهياكل الإدارية لهذه المنظمات وعليه ظهر التغيير التنظيمي تدريجياً كوليدهذين الأسلوبين على وجه خاص والأساليب السلوكية العديدة المستخدمة في المنظمات بوجه عام .¹

ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي

تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير التنظيمي وسيتم عرض البعض منها فيمايلي :

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص:415.

- 1- يعرف زكريا الدوري: "التغيير التنظيمي على أنه الانتقال مثل الوضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه"¹.
- 2- يعرف جمال الدين مرسي "التغيير التنظيمي بأنه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة"².
- 3- يعرف (Judith Gordan): "التغيير التنظيمي أنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وأحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"³.
- 4- يعرف عبد الباري درة "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"⁴.
- 5- يعرف علي السلمي التغيير التنظيمي "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل المستهدفة أحد أمرين هما: "ملائمة أوضاع المنظمة" و"أساليب عمل الإدارة ونشاطاتها" مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل بها واستحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات وتوفرها بالتالي ميزة نسبة تمكنها من الحصول على المكاسب وعوائد أكبر"⁵.
- 6- يعرف إحسان دهش جلاب "يشير التغيير التنظيمي إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح"⁶.

¹ زكريا الدوري، نجم الدين وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص:22.

² جمال، الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006، ص:47.

³ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة العربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص:172.

⁴ موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان-الأردن، 1999، ص:49.

⁵ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، ص:256.

⁶ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص:667.

7- وحديثاً يرى حسين (2008) "إن التغيير التنظيمي يمثل إحداث تغييرات في القيم والسلوك داخل منظمة" ومع ذلك نجد تعريفاً شاملاً للتغيير التنظيمي مفاده أن التغيير التنظيمي هو "إحداث شيء جديد اعتماداً على تفجير إمكانات المنظمة وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط"¹. ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع المستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة"².

ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي

يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فيما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنفس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة ذاتية لا تهدأ مع التغيير والتطوير لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي كما تظهر أهميته أيضاً من خلال النقاط التالية³:

- 1- يتفق الخبراء بصفة عامة على إحداث التغيير يعتبر مطلب لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
- 2- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثلاً، احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- 3- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة وهم لذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
- 4- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين و أحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
- 5- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة لضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.

¹ احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 667.

² حسن محمد احمد محمد المختار، ادارة التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص: 49.

³ بوطرفة صورية ، دور التغيير التنظيمي في التحول نحو الادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيلة -الجزائر، 2010\2011، ص: 5.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي، مجالات التغيير التنظيمي

أولاً: أسباب التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون مدفوعاً بقوة أو ناتجاً عن سبب ما وقد حاول العديد من الباحثين تصنيف الأسباب أو تبويبها ومن بين التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1- العوامل الداخلية:

تمثل العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المؤسسة فيها إلى حد ما عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل الداخلية فيما يلي¹:

1-1- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها

بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد والإمكانات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

1-2- رسالة المؤسسة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المؤسسة فإذا قررت تغييره فإنها

ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

1-3- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة

في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

1-4- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه أثار سلبية على أداء المؤسسة ولهذا على المديرين

تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

1-5- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المؤسسة عليها البحث في الأسباب والقيام

بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

1-6- إن هذه التغييرات تحدث على المؤسسات ضرورة تبني سياسة التغيير وإلا واجهت هذه المنظمات المتحجرة

وغير قادرة على مواجهة التغييرات المحيطة بمصير قائم من التخلف وربما حتى الفناء.

¹ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 50.

2- العوامل الخارجية: إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون إن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئة الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات، حيث يعتقد لوثر "FREDLVTHANS" أن أهم القوى والخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي¹:

2-1- التنافس الحاد بين المؤسسات.

2-2- الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر.

2-3- العولمة: فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.

أما هوس وبوديتش (huseandbouditch) فيذكر أن القوى الآتية:

1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

2- تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم.

3- تغيير تركيب القوى العاملة تزايد نسبة القاطنين في المدن، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين المهنيين الفنيين إلى إجمالي العاملين.

4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، وبالتالي فإن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي: "الثورة المعرفية والتقنية"، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية، وتزايد ضغط الجماعات المؤسسة، وتغيير نظرة وتوقعات المؤسسة والأزمات الخارجية الطارئة"

ثانياً: مجالات تغيير التنظيمي

1- التغيير في الإستراتيجية

1-1- تغيير في مجال نظم العمل أو مجال الوظيفة: ويهتم هذا المدخل بثقافة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف التالية:

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص-ص: 366-367.

أ- تغيير رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها:

يترتب وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها بحيث تتناول رسالة المؤسسة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وتغيير هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة التغيرات الحاصلة والتي تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودًا يتطلب تقليص نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرًا في الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

ب- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:

إن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازمًا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل، هو إعادة ترشيد الموارد واستخداماتها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لتخفيض تكلفة أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية، كتغيير عدد الآلات رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية... الخ، ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه في السوق.¹

وكذلك تقوم المؤسسة بالتغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية "التسويقية، الإنتاج، التمويل، البحوث والتطوير، أو الموارد البشرية".²

2- التغيير في الهيكل التنظيمي:

تحتاج المؤسسات مهما كان نوعها إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية، من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات والصراعات والتداخل في الاختصاصات والذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المؤسسة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة.³

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص: 475.

² علي محمد شريف: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1998، ص: 331.

³ علاء محمد قنديل، الإدارة وإدارة الابتكار، طبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص: 181.

ويمكن تحديد أشكال التغيير الهيكلي في النقاط الآتية:

- ✓ إعادة تصميم الوظائف، بحيث يسمح إما بدرجة أكبر من التخصيص أو الإثراء الوظيفي.
- ✓ إعادة صياغة بطاقات وصف الوظائف.
- ✓ تعديل إجراءات العمل وخطواته.
- ✓ تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي، مثلاً: من الأساس الوظيفي إلى الأساس القائم على نوع المنتج أو إلى تنظيم المصفوفة.
- ✓ إحداث التغييرات في وسائل التنسيق، مثلاً: بدلاً من تنسيق عن طريق الرئاسيات المشتركة يمكن تنسيق عن طريق اللجان.
- ✓ تغيير هيكل القوى داخل المؤسسة (هيكل السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف... الخ)¹

3- التغيير في التكنولوجيا:

يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج، الآلات، المواد ونظم المعلومات، والتي يترتب عليها تحسين مخرجات، الجودة التكاليف، التشغيل، تقليل وقت، وتطوير التكنولوجيا يعني تحول المؤسسة من التكنولوجيا المحددة والبسيطة إلى تكنولوجيا المتقدمة الحديثة، والافتراض الأساسي للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداء العمل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة، وظروف عمل العاملين.²

يعتمد هذا المدخل على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كون دور التكنولوجيا مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة، كما أنّ العوامل التنافسية وتغييرات معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، وهذا التغيير يأخذ عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة تفرض زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحسين جودة الإنتاج وغيرها من التغييرات التي تشمل النشاط الإداري والتي تسمح بالتكيف مع تغيرات المحيط وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، طبعة الأولى، دار الميسرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 195.

² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 194.

المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.¹

4- التغيير في الأفراد:

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي مؤسسة، ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات وفي هذا العدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:

✓ التغيير المادي للأفراد: من خلال زيادة عدد الأفراد العاملين عن طريق الاختيار والتعيين أو الاستغناء عن بعضهم عن طريق التسريح والفصل، أو إحلال غيرهم محلهم.

✓ التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب، والتنمية وتطبيق قواعد المكافأة والجزاء التنظيمية.²

هناك من الباحثين من يركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

- ✓ المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:
- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- ✓ الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير الأفراد والجماعات.³

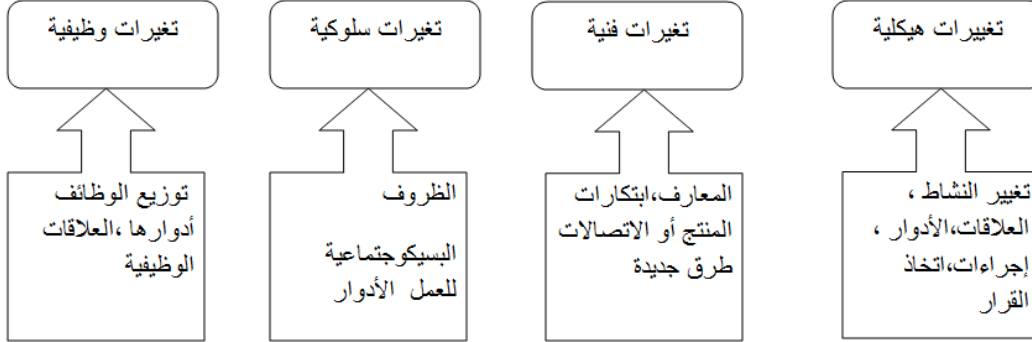
¹ بوقرة رايح، قبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخلة متعلقة: بالمحور الثالث، جامعة المسيلة، ص: 08.

² علي سلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص: 328.

³ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130.

إن الشكل التالي يبين مجالات التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (I- 1) : يوضح مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير، المنطلقات و الأسس، مع عرض الأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 54.

المطلب الثالث: أنواع التغيير وخطواته

أولاً: أنواع التغيير

ركز الباحثين والكتاب أنواع مختلفة من تغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لكثرة عددها واختلاف القصد منها غير أنه يمكن إدراج المساهمات أدناه إما تم الحصول عليه بخصوص أنواع التغيير.

1- التغيير المخطط: هو التغيير التنظيمي الذي يحدث بفعل إرادي من الإدارة والذي يقصد من وراءه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها¹.

كما يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً ويقصد بالتغيير ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التقدير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى².

2- التغيير غير المخطط العشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة لضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة. كما يعرف بأنه يحدث نتيجة للعوامل الطبيعية والتي لا دخل للإنسان فيها³.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص: 671.

² زكريا الدوري، نجم الغراوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 37.

³ المرجع نفسه، ص: 37.

ثانياً: خطوات التغيير التنظيمي (المراحل):

تناول الكثير من المفكرين والباحثين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات تغيير التنظيمي وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي¹:

نموذج "Kurtlewin" لإدارة التغيير، حيث يقترح "Kurtlewin" أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

1- إذابة وإسالة الجليد:

تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإنهاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية والأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية. وعادة ما يكون ذلك طريق مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تحطّي المؤسسة لهذه العقبات.

2- التغيير:

يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكار ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكاً جديداً وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي وجذري من التسرع في هذه المرحلة لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير. كذلك يهدف التغيير في هذه المرحلة إلى تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المؤسسة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة فمن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير، وتطبيق تغيير يستوجب توفر أدوات ووسائل للتغيير وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير، وأن يتم تحديد وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير من العمال والمشرفين ورؤساء أقسام والمديرين في إحداث عملية التغيير.

¹ زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 48.

3- إعادة التجميد:

يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، أي محاولة الحفاظ على المكاسب فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات واكتساب الأفراد أنماط جديدة وجيدة فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع وضمان استمراريته وثباته.

جدول (I - 1) يوضح خطوات مراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة .	- تغيير في واجبات وأداء الأفراد	- تعزيز النتائج
- تخفيض المقاومة للتغيير	- تغيير البناء التنظيمي	- تقييم النتائج التغيير.
	- تغيير التقنيات	- إجراء تعديلات بناءه

المصدر: زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص:49.

المبحث الثاني: استراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي

حتى تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي ومن أجل ذلك فإنها تنتهج مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها ترفع من أدائها بأعلى كفاءة وبأحسن فعالية خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر ومن هذه الإستراتيجية.

المطلب الأول: إستراتيجية إعادة الهندسة**أولاً: تعريف إعادة الهندسة**

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها "التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال الأعمال معين للإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"¹.

وهي إحدى أنواع التغيير الجذرية الحديثة، والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، بناءً على ما سبق ذكره نحاول عرض مجموعة من التعريفات التي تعرضت لمفهوم إعادة الهندسة.

عرفت "راوية حسن" إعادة الهندسة على أنها "إعادة تصميم جوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت، التكلفة، الجودة، الخدمة، إعادة الهندسة المؤسسة لا يعني تكييف وتعديل الوظائف والتكنولوجيا والموارد البشرية الحالية"².

ولكنه بدل ذلك يستخدم مدخل "الصفحة البيضاء" والذي يهتم بالإجابة على تساؤلات منها: ماهي الأعمال التي نحن بصدددها؟ وإذا كنا نخلق هذه المؤسسة اليوم؟ ماهي الصورة التي نحن نحب أن تكون عليها المؤسسة؟ ثم بعد ذلك، يعاد تصميم الوظائف والميكل والتكنولوجيا والسياسات وفق الإجابات على الأسئلة السابقة ويمكن أن تطبق على الوظيفة أساسية مثل البحوث و التطوير.

كما يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها "إعادة تكوين جذري والتنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة، وسرعة الأداء"³.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص:310.

² رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2004، ص:361.

³ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، 310.

وهناك من يعرفها بأنها: إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، ومستوى الخدمة ... الخ

بناءً على ما تقدم من تعاريف نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المؤسسات حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات رئيسية¹:

✓ التركيز على العميل.

✓ هيكل تنظيمي مرجحة بالإنتاج.

✓ رغبة في تطبيق مبدأ الصفحة البيضاء، أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

ثانياً: خصائص إعادة الهندسة

تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي²:

✓ دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة.

✓ إشراك الموظف باتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة (تعزيز سلطة).

✓ يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، وبصورة متزامنة.

✓ يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة وحتى عبر الحدود الدولية.

✓ التقليل من المركزية، وإنجاز العمل في مكانه.

✓ خفض مستويات الرقابة والمراجعة، وإتباع أساليب الرقابة الكلية.

✓ استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة، بدلا من المهام بسيطة وروتينية.

✓ الاهتمام بالإبداع والتطوير.

¹ الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير و التنظيمات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010\2011، ص: 73.

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006، ص- ص: 160-161.

- ✓ يتم تقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.
- ✓ يتم تقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف وخلق تحالفات العمل ولعلى أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد مؤسسة (IBM) كإحدى المؤسسات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة¹ العمليات وقبل أن تأخذ المؤسسة بهذا الأسلوب الجديد، كانت تجرى عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه أيقنت المؤسسة هذه المشكلة فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المؤسسة كإخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمات المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وانخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل.

ثالثاً: مراحل إعادة الهندسة

تمر إستراتيجية إعادة الهندسة بعدة مراحل وهي²:

- 1- **تحديد الهدف:** من الضروري وضع أهداف "تمثل أولويات لفهم توقعات المستهلك بعد فهم احتياجات المستهلكين، كما يجب توصيل ومشاركة الفهم لجميع الأفراد المشاركين في عملية إعادة الهندسة ومن أمثلة أهداف إعادة الهندسة التي يرغب المستهلك في تحقيقها الجودة، تخفيض تكاليف".
- 2- **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسة وتفهم العمليات الحالية والتعرف على نواحي القصور قبل وضع حلول التطبيق.
- 3- **القياس المقارن بأفضل أداء:** فالتحديد من خلال عمليات إعادة الهندسة يتم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات خارجياً.
- 4- **تحديد الرؤية المستقبلية للعمليات:** وبمجرد خلق الرؤية المستقبلية لا بد من توثيقها، وتوثيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة المستقبلية وشرحها، حتى تتمكن من إقناع جميع أفراد التنظيم بها.

¹ احمد بن صاع عبد الحفيظ، الهندرة، كيف تطبق منهج الهندرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص:19.

² نادية عارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص:318.

5- إعادة تصميم العمليات: يعبر مفهوم إعادة البناء بصفة عامة عن منهج معين للتطوير والتحسين يمكن من خلاله ربط التكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بحيث يعظم من القيمة من منظور العميل.

6- تطبيق التغيير: يعتبر الفريق المسؤول عن برنامج إعادة الهندسة مسؤول عن تطبيق التصميم الجديد، ولا بد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة واقتناعهم بأهمية برامج إعادة الهندسة وهناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات الإضافية التي يحتاجونها في ظل الظروف الجديدة.

7- التحسين المستمر: في هذه المرحلة لا بد أن تبنى الإدارة التغيير على أساس مستمر ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المؤسسة ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: إستراتيجية إعادة الهيكلة

أولاً: مفهوم إعادة الهيكلة:

إعادة الهيكلة تعرف على أنها تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل الحجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفعالية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين.

كما تعرف إعادة الهيكلة على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة الأداء أي أنها تشمل على ما يلي¹:

- ✓ هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل
- ✓ تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة فائضة.
- ✓ وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء.

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص: 112.

ثانياً: أسباب إعادة الهيكلة

تتوقف إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المؤسسات فقد تكون المؤسسة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني منه خلل في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكلية العمالة بما للاستعادة قدرتها على الاستمرار.

ويمكن تحديد الأسباب التي تدفع إلى تبني هذه الإستراتيجية في ما يلي¹:

- ✓ مشكلة العمالة الفائضة المترتبة على السياسات السابقة.
- ✓ التطور التكنولوجي وإحلال التكنولوجيا المتقدمة محل التكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ ظروف الركود.
- ✓ الخصوصية.
- ✓ عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على مر الزمن.
- ✓ دعم وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والبقاء في القمة.
- ✓ عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة وانخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين والضغط من قبل أصحاب الأسهم لتحسين الأداء.
- ✓ عندما تفشل المؤسسة في الاستفادة من الفرص الخارجية وتقليل التهديدات الخارجية إلى أدنى حد والاستفادة من نقاط القوة الداخلية وتغلب على نقاط الضعف الداخلية والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة.
- ✓ عندما تنمو المؤسسة بسرعة كبيرة مما يستدعي ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة

ثالثاً: المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة

هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن يستعين بها في المؤسسة في إدراك مدى وجوب الحاجة إلى انتهاج إستراتيجية إعادة الهيكلة من عدمه منها²:

- عدم التحديد القاطع للمسؤولية مما يخلق ثغرات تسهل الانحراف
- فقدان توازن بين جانبي السلطة والمسؤولية نتيجة لتضخم الأولى على حسب الثانية مما يؤدي إلى دكتاتورية ممارسة السلطة والانحراف بها.

¹ نادية عارف، التخطيط الإستراتيجية والعولمة، مرجع سابق، ص- ص: 72-74.

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص: 114.

- قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.
- عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات مما يرفع من احتمال سوء استعمالها.
- ضعف الاتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته .
- التضخم في عدد العاملين في وظائف معينة والنقص الواضح فيهم في وظائف أخرى.
- التمسك بحرفية القوانين واللوائح بما يعطل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- عدم التقدير الكافي لقيمة الوقت كعنصر حيوي من عناصر العمل الإداري.
- تفشي الفساد في الأجهزة الحكومية وضعف الحافز المادي وغموص الأهداف.
- صعوبة التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية وبطء الاستجابة للمستجدات والمتغيرات
- الجنوح نحو النمطية بين الأجهزة الإدارية المختلفة.

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحداث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وبالتالي أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أغلب الأبحاث والكتابات الحالية وأكثر جاذبية للعديد من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمة على حد سواء في تطبيقها وإرساء دعائمها فأصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي.

وقد ساعدت على ذلك نظم الاتصالات الحديثة والتطور بشكل كبير وعملت على تدعيمه. وبما أن أغلب المؤسسات في الوقت الحالي تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنشده هذه المؤسسات والذي لا يتحقق إلا بتوفر الأسبقيات التنافسية ومن هذه الأسبقيات الجودة التي أصبحت محل تطلع المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً من قبل.

فقد اتصل تطور المؤسسات حالياً مباشرة بالجودة الشاملة، ويعبر بعض الأنماط لا يمكن أن يتوفر لدينا

جودة مطلقة أو إدارة للجودة بدون أن يكون هناك أهداف تتمثل في:

✓ تطوير المؤسسة وقيادة سليمة للإدارة عملية التغيير الدائم فيها.

✓ تحسين حياة الأفراد العاملين فيها.

- ✓ ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة من الموردين، مؤسسات التمويل، إدارة الضرائب والزبائن الموجودين والمحتملين.
- ✓ كما أن إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوب إداري حديث ومتميز ومتجدد فقد اختلفت حوله التعاريف إلا أن هنا بعض التعاريف تتصف بالموضوعية والشمول النسبي.

فتعرفها مؤسسة التقييس العالمية "ISO" حيث ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إقبال متطلبات المساهمين "stockholders" وجميع أصحاب المصالح الأخرين "stockholders".¹

كما قدم المعهد فدرالي تعريفاً للجودة الشاملة على أنها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".²

والمفهوم الذي نراه شاملاً للإدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو الأحسن لكل شيء داخل المؤسسة هذا التغيير جوانب عديدة داخل المؤسسة مثل: الفكر، السلوك، القيم المتعددة التنظيمية، المفاهيم الإدارية،... الخ. وذلك من أجل تحسين المستمر لكل مكونات المنظمة من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات، وذلك بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيتها من قبل المؤسسة سوف يؤدي إلى تحقيق الاتي³:

- ✓ تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- ✓ القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية للإنجاز جودة الأداء الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- ✓ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

¹ Daniel duret,(M.pillet),qualiteen production de ISO9000 aux outils de la qualites 3éme ed, d'organisation, paris, 2000, p17.

² محمد الصيرفي، ص:219، نقلا من سالم الفحطاني، إدارة الجودة الشاملة و إمكانات تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 78، افريل، 1993 ص: 17.

³ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص:48.

- ✓ الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.
- ✓ تطوير إجراءات الاتصال للإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.
- ✓ المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية لتحسين المستمر إلى الأبد إذ يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل الشكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتنفاد عمليات مقاومة التغيير.

نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب على ألا تكون جودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل، بل إن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة وبالتالي فإن تطبيق يعني أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية بجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة وإنما على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين وبين المنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز عندها تصبح المؤسسة ذائعة الصيت في مجال عملها¹.

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- نستطيع تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية وهي²:
- ✓ أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
 - ✓ أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
 - ✓ المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.
 - ✓ التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين جودة وتخفيض كمية المنتجات التالفة في العمليات.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص:48.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2005، ص- ص:54-55.

تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً تسير في نفس اتجاه وتطلعات المديرين، ذلك أنه على الإدارة في المؤسسة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتهتم المؤسسة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية لمتطلباتها ووضعيتها الحالية على معالجة أوجه الضعف فيها.

حيث أن هذه "TQM" تقوم على "3" قواعد مركزية وهي¹:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين كافة.
- التحسين المستمر

حيث تعتبر مرتكزاتها ذات أهمية كبيرة في تحسين النوعية المطلوبة والشكل التالي يوضح :

الشكل رقم (I - 2): المثلث المركزي لمرتكزات الجودة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص 197.

رابعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

- ✓ الحدائثة التي يتميز بها موضوع "TQM" خاصة في البلدان النامية.
- ✓ عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- ✓ تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ اعتقاد العاملين خاصة "القدامى" بعدم حاجتهم إلى تدريب.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص 197.

- ✓ إتباع أسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - ✓ مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة الفرد المقاومة للتغيير أو الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.
 - ✓ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - ✓ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - ✓ عدم تحقيق الانسجام بين أعضاء فريق العمل وبين فرق العمل ببعضها.
 - ✓ التأخر في إيصال المعلومات في الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق هي الوقت المناسب.
- وعلى إدارة المؤسسة أن تسعى إلى إزالة والقضاء على معوقات تطبيق "TQM" وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطة الموضوعة.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة مهمة من العناصر والمتمثلة في المشكلات تطبيق تغيير التنظيمي ومقاومة التغيير بجانبها السلبي والإيجابي وكيفية التصدي لها وكذا عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مشكلات تطبيق التغيير التنظيمي

يواجه تطبيق التغيير التنظيمي العديد من المشكلات والعوائق والتي تحول دون التطبيق الجيد والناجح في المؤسسة ومن بين هذه المشكلات.

أولاً: مشكلة الوقت اللازم للإدخال التغيير التنظيمي.

بعدما يكون هناك استقرار بأن التغيير التنظيمي للوضع المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة التوقيت المناسب للإدخال التغيير لأن هذا التوقيت يساهم في¹:

1- تحقيق أكبر للاقتصاديات العمل والتغيير.

2- قبول أفضل من جهة العاملين.

3- قبول أفضل من جهة ظروف العمل.

4- تقليل حدة المقاومة للتغيير.

5- المساهمة في إنجاح عملية التغيير.

وذلك يتطلب مهارة عالية من قائد التغيير في تحديد أنسب وقت يحقق:

1- أكبر فائدة من عملية التغيير.

2- أقل مقاومة من جهة العاملين.

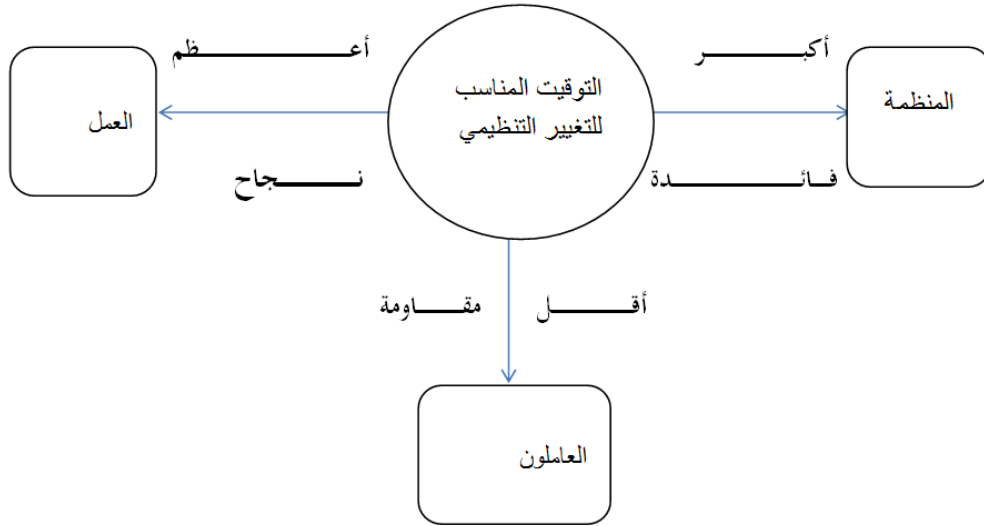
3- أعظم نجاح لصالح العمل.

هذه الأسلحة الثلاثة المرتبطة بالتوقيت المناسب للإدخال التغيير تعتبر مشكلة في حد ذاتها لتحقيق

التوازن بين هذه الأطراف المتعارضة ويمكن إظهار ذلك في الشكل (I - 3) التالي:

¹ <http://www.hrdisussion.com/hr13060.htmlconsulté> le 07/05/2015;15:00PM.

الشكل رقم (I - 3): التوقيت المناسب للتغيير التنظيمي



المصدر: <http://www.hrdisussion.com/hr13060.html> le 07/05/2015;15:00PM,

ثانياً: مشكلة الاقتناع

عند القيام بالتغيير فمن المتوقع ظهور مقاومة لهذا التغيير من قبل العاملين، فالمشكلة هنا كيف يمكن إقناعهم بأهمية التغيير ومشاركتهم فيه.

ثالثاً: مشكلة المهارات والقدرات

لا شك أن الانتقال من وضع القائم إلى الوضع المستهدف قد يتطلب قدرات ومهارات جديدة تلائم الظروف الجديدة للعمل والأدوات الحديثة. لذا فمهمة القائد هنا صعبة للأسباب الآتية:

- 1- وعليه تصور دقيق للمهارات والقدرات اللازمة لمهمة التغيير.
- 2- عليه قياس دقيق للقدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين.
- 3- عملية تحديد الفروق بين 1 و 2.
- 4- عليه امتلاك أدوات عملية لتنمية المهارات والقدرات بمختلف أنواعها (عقلية، إدارية، فنية، سلوكية، ...الخ).

رابعاً: مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير

لا شك أن نجاح مهمة التغيير يتوقف على أسلوب إدخاله ، وطالما أن هناك مقاومة عنيفة من قبل العاملين فعلى المدير المسئول انتهاز الأسلوب الأمثل لإدخال التغيير وتعدد هذه الأساليب ومنها ما يلي:

1- أسلوب المفاجأة.

2- أسلوب التدرج.

3- أسلوب الفردية.

4- أسلوب المشاركة.

خامساً: مشكلة وجود إدارة التغيير:

لا شك أنه نظراً لضخامة مهمة التغيير في استقراء المستقبل ومجارات المستحدثات العملية وإدخال التغيير وإتباع سبل الإقناع والمواجهة والتطبيق وقياس النتائج... الخ وجميعها أمور صعبة تفوق قدرة الفرد الواحد، لذا فإن الأمر أصبح يتطلب وجود إدارة قسم متخصص للتحديث والتغيير تكون مهامه استقراء الأحوال ومجارات الحديث من تقدم تكنولوجيا واختراعات حديثة... الخ.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التصدي لهاأولاً: مفهوم مقاومة التغيير

من بين التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير التنظيمي نجد :

1- تعرف بأنها "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات متناقضة لعمليات التغيير"¹.

2- كما يمكن تعريفها أنها " كافة ردود الأفعال السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة للاعتقاد بتأثيرها السلبي عليهم.

3- وقد تكون مقاومة الأفراد علنية فيبادر الراضين بمختلف أشكال مقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقتة للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أو الاستقالة...).

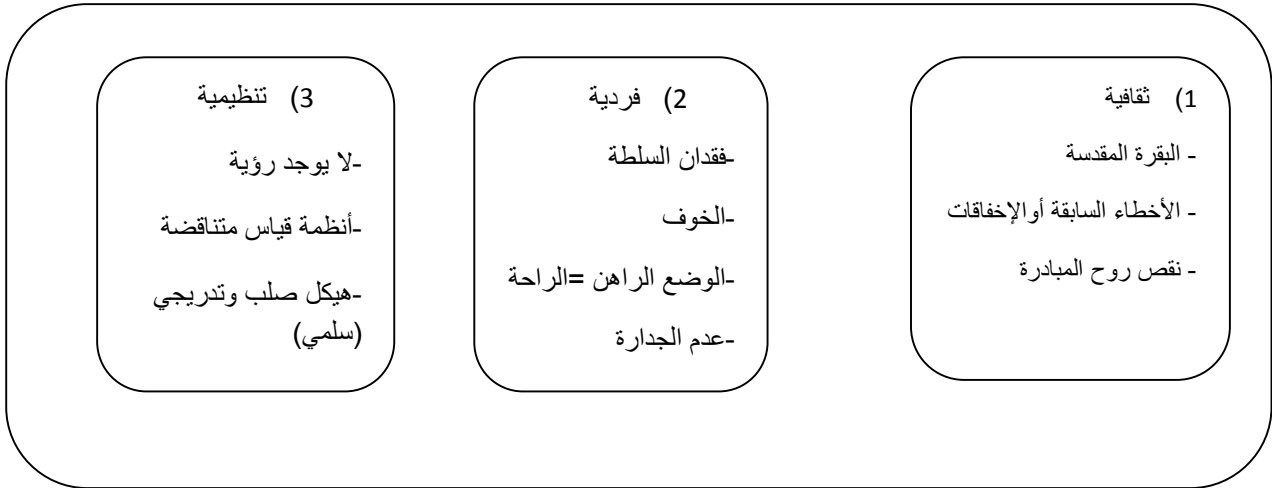
¹ <http://www.hrdisussion.com/hr13060.htmlconsulté> le 07/05/2015;15:00PM

4- وقد تكون مقاومة مستترة إذا أدرك الرفض أو مقاوم أن التغيير يهدد مصلحته الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للأخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه (كانسحاب، التغيب، التمارض...) ¹.

ثانيا: طبيعة مقاومة التغيير:

تعتبر المقاومة الأفراد للتغيير أمرا طبيعيا، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر كعملية رقابية لأن المناهضين له يطالبون بالشرح الوافي والكافي والدلائل على أن هذا التغيير ضروري ويضمن النجاح للمؤسسة، كما أن هذه المقاومة تستطيع أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية والشكل التالي يبين لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن تواجهها عملية التغيير في المنظمة.

الشكل رقم (I -4): يوضح طبيعة مقاومة التغيير



source :Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie « Les clés du succès concurrentiel », Ed d'organisation ,paris,2004, p 286-287.

ان الملاحظ من الشكل نجد أن المنظمة من جهتها يمكن أن تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي سوف يدفع بالمؤسسة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

أما المقاومة الفردية فهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير

¹ ميلود تومي، نادية خريف، أهمية ادارة التغير في التكيف مع تحولات المحيط، ملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي المنظمات الحديثة، نسخة الكترونية ، جامعة بسكرة، الجزائر، ص:11.

على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية، وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا.

فثقافة المؤسسة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الارتباط بالبقرة المقدسة (Vachessacrées)* بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة.

ثالثاً: أسباب مقاومة التغيير

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها¹:

1- الخوف من المجهول: لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا.

2- تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية: قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.

3- عدم الاقتناع بجدوى التغيير: يرى مقاوموا التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

4- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير: أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

5- الثقافة السائدة للتغيير: فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

* البقرة المقدسة: مصطلح له أصل يوناني يعني عندهم أنه إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا أن الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فهذا يعني غضبها، أما معنى المصطلح هنا فيعني ميل الأفراد إلى الجمود و الروتين وابتعاد كلية عن أشكال التغيير وارتباطهم دائما بما تعودوا عليه وتجنب كل ما هو جديد.

¹ ميلود تومي ، نادية خريف أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، مرجع سابق، ص: 11.

رابعًا: الجوانب الإيجابية لمقاومة التغيير

- يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير الفردية أو الجماعية سيئة، بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات ومن بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:
- ✓ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعًا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذ ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ القرارات غير سليمة.
 - ✓ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في نهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
 - ✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معين، كما توفر متنفسًا للأفراد للتغيير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهم بصورة أفضل.

خامسًا: الجوانب السلبية لمقاومة التغيير.

- ✓ لمقاومة التغيير جوانب سلبية قد تسبب في إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التنظيمية.
- ✓ إن مقاومة التغيير لا يتم التغيير عنها بطرق نمطية أو موحدة حيث قد يكون ذلك صريحًا كما قد يكون ضمنيًا. وقد يكون مباشرًا كما قد يكون غير مباشر، وبصفة عامة من السهل على الإدارة التعامل مع مقاومة التغيير إذا كان ذلك صريحًا ومباشر.

سادسًا: استراتيجيات التقليل من المقاومة

- يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، ومن هذه الطرق نجد¹:

¹ ميلود تومي، نادية خريف، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، مرجع سابق، ص- ص: 12-13.

1. **التعليم والاتصال:** مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات حول التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق.
 2. **المشاركة:** السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة وتزيد من ولائهم.
 3. **الدعم والمؤازرة:** توفير الدعم المعنوي والعاطفي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، أيضاً توفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.
 4. **التفاوض والقبول:** أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.
 5. **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
 6. **الإكراه الصريح والضمني:** استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج السلبية. ويكون بشكل ضمني؛ أي في صيغة غير مكتوبة، أو تلميح، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.
- إن مقاومة التغيير لا يمكن أن توصف دائماً بالسلبية وإنما هناك مواقف تكون فيها هذه المقاومة حاجة أساسية و تكون لها مزايا ايجابية عديدة و من هذه المواقف والحالات، وليست كل أشكال مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، فيمكن لها:
- ✓ أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق ومجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً أو تهيئة.
 - ✓ أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.
- كما يمكن لها أن:
- ✓ تجبر الإدارة على توضيح أهداف و وسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي وأكثر جدية.
 - ✓ تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.

- ✓ تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- ✓ تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات.

المطلب الثالث: عوامل النجاح برامج التغيير التنظيمي

نظرا لأهمية وحتمية التغيير في المؤسسات حالياً، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية.

وبالتالي توفرت لديهم خبرة واسعة في مجال إدارة التغيير التنظيمي بناءً على ما ألقوه من الإخفاقات والنجاحات الجزئية، بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير الناجح أو بنجاح¹.

تقوم إدارة التغيير على مجموعة من العوامل التي يشكل في مجملها عوامل نجاح وتفوق للإدارة التغيير التنظيمي من بينها²:

1- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو المقاومة الشديدة.

2- وجود نظام اتصال فعال بين فريق إدارة المشروع والقيادة العليا والعاملون المتأثرون في كافة مراحلهم.

3- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون للإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفعالية.

4- إذا اتخذت المؤسسة أكثر من مشروع على حدا ولذلك يجب التأكد من أهمية المشروع عن الآخر.

5- عملية التغيير عملية مستمرة ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرون خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يتطلب من قائدا التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال.

6- استخدام نموذج مناسب للتغيير التنظيمي.

7- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة مراحلهم.

¹ طارق السويدان، منهجية التغير في المنظمات، طبعة الأولى، دار بن حزم، بيروت-لبنان، 2001، ص:35.

² بلدية دبي، إدارة التطوير الإداري للجودة، نظام إدارة التغيير، ديسمبر 2005، ص:10.

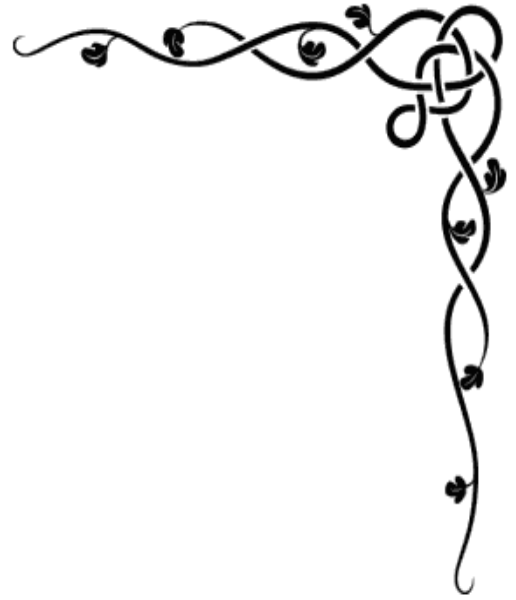
- 8- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنتاج عملية التغيير.
- 9- إشراك كافة المعنيين في عملية التغيير.
- 10- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير.
- 11- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة.
- 12- توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير.
- 13- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق نلاحظ إن عملية التغيير تعتمد بصورة أساسية في نجاحها على عدة شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المتوخاة، ومنه فإن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواقعة والسريعة للبيئة الخارجية وذلك لرفع كفاءة وفعالية المنظمة و يمكن إن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها مرة واحدة وذلك حسب إرادة وحاجة المنظمة وإمكاناتها.

إلا أن للتغيير أسبابه ودوافعه وعدة مراحل يمر بها بانتهاج استراتيجيات حديثة التي من شأنها أن ترفع من كفاءة و فعالية المؤسسة.

كما أن المنظمة تواجه مشكلات تطبيق تغيير التنظيمي ومقاومة لهذا التغيير، ومقاومة هذا التغيير يجب على المؤسسة انتهاج مجموعة من العوامل لإنجاح هذا التغيير.



الفصل الثاني

الكفاءة والفعالية



تمهيد:

إن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح المؤسسة، وقد أصبح من المسلم به أنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المؤسسة، ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار واحد عالمي للحكم على نجاح جميع المؤسسات وأصبح من الصعب أن تجد مؤسسة معينة ناجحة من جميع الأوجه والجوانب أو فاشلة في كل شيء، وهكذا يجب استخدام معايير عديدة متنوعة للحكم على نجاح المؤسسة. ومن بينها الكفاءة والفعالية التي سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل منهما .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءة

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شحة (أوصعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة للأداء أنشطتها لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوافرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المؤسسة تعاني من اخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها

المطلب الأول: ماهية الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمرًا اختلف فيه الباحثون سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج جملة من التعاريف:

أولاً: تعريف الكفاءة

1- يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات¹.

2- أما "Mintzberg" في كتابه "Administrative Behaviour" يعرف الكفاءة أنها قدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة.²

3- وقد أكد كل من "Carzo And Yanouzas" على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات.³

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006، ص: 277.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006، ص: 227.

³ عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012، ص: 44.

- 4- كما عرف خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود "الكفاءة بأنها مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها وكذلك اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع روح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".¹
- 5- أما حسن حريم عرف الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن يحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه أعلى نمو الموظف الأعلى رضا أعلى جودة للمنتج وغيرها.²
- 6- أما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزًا تنافسيًا في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على الكفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة".³
- 7- كما عرفها عبد الغفار حنفي الكفاءة بأنها "تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وإن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب".⁴
- 8- ويمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية وبمعنى آخر فالكفاءة هي " كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".⁵
- 9- كما يمكن تعريفها " الكفاءة هي القدرة على التعبئة بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقًا.
- 10- كما عرفها "Brunetiereand Fanny Barbierandre" الكفاءة هي تلك المهارة العملية الآتية والقصيرة".⁶

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص: 331.

² حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، طبعة الثالثة، دار حامد، عمان - الأردن، 2010، ص: 96.

³ نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة الفعالية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة، بحث دكتوراه، مقياس نظرية المنظمة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2007\2008، ص: 5.

⁴ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 145 .

⁵ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008\2009، ص: 80.

⁶ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، جامعة أمكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2013\2014، ص: 4.

- 11- تعريف لوك بايور الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.
- 12- تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.¹
- 13- يعرف "G.leboterf" الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات الفردية.²
- 14- تعرف الكفاءة حسب (Welber et Ruekertsz) الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية قس المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.
- 15- تعريف الكفاءة حسب (Vincent Plauchet) الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفو هو النشاط الأقل تكلفة نستنتج من هذا تعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنئة التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"³.
- 16- والكفاءة حسب مواصفة "ISO 9000:2000" هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.
- 17- كما يعرف "Repert Boye" الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.⁴

¹ مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، في يومي 03 - 04 ديسمبر 2012.

² مهديد فاطمة الزهراء، قبائل أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/02/22/21.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7. 2010/2009، ص: 220.

⁴ قرزيس محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009، ص: 03.

18- كما تعني الكفاءة أنها التكاليف في حدودها الدنيا و لتتأج في حدودها القصوى وعليه يمكن التعبير عن الكفاءة المنظمة كالتالي:

$$\text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة (المقدرة)}} \times 100$$

ينضح من خلال تعاريف السابقة أن كفاءة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. وكذلك يمكن أن تقول أن كفاءة تعبر عن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من أموال وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج أي رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي بأقل نفقات ممكنة

ثانياً : أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع "T.Dunand" الجمع بين دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي¹:

1. المعرفة: Savoir ou Connaissance

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية، أو هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

2. المهارة الدراية الفنية "Savoir Faire"

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً أساسها التجريبي، ويرى "M , JORAS" أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فردياً باعتباره مميّزاً لصورة الذات.

¹ موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08. 09 مارس 2005، ص: 177.

3. الدراية الذاتية (السلوكية) SavoirEter

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراية العلاقية تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.¹

ثالثًا : أهمية الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات حيزًا هامًا في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءًا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية. وأخيرًا على المستوى التنظيمي.

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي²:

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح. نظر المتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو الجيد .
- ✓ أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر) وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية. إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ✓ تشكل الكفاءة التصورية والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة، أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن ضمان سيره على النحو المراد.

² ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 . 09 . مارس، 2005، ص-ص: 244 - 245.

✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية وقصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.¹

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرصة الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .

✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3- أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية الخاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.²

¹ رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010 \ ص: 23.

² ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مرجع سابق، ص: 244-245.

4- أهمية الكفاءات على المستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذا أصبحت تحتل حيزًا هامًا من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي.¹

رابعًا : خصائص (مميزات) الكفاءة

حدد " J.Leplat " أربع محاور مميزة لها²:

- 1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.
- 3- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، والنتائج هذه الأنشطة يؤكد " Thierru Sauret " تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- 4- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .

المطلب الثاني: مقاربات، أنواع الكفاءة

أولًا: مقاربات الكفاءة:

وتتمثل في³:

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية " L'approche Gestionnaire " في مجمل المعارف والخبرات الفردية و الجماعية المتراكبة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة "Le Savoir" ومن المهارات "LeSavoir Faire" وحسن التصرف "Le Savoir Etre".

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مرجع سابق، 245.

² موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مرجع سابق، ص: 177.

³ نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة الفعالية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة، ص: 07.

إن المقاربة التيسيرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

وإن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " أفراد و مجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية " L'approche Opérationnelle " تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل.

3- المقاربة الإستراتيجية:

وفق المقاربة الإستراتيجية " l'approche stratégique " تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد او تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

ثانياً: أنواع الكفاءة

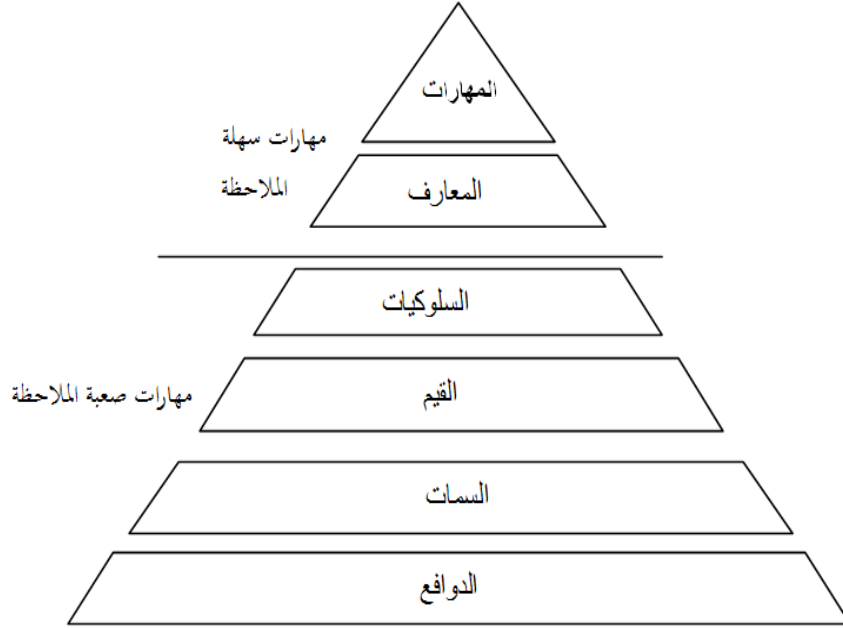
يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي، أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية.

1- الكفاءات الفردية: Les Competences Individuelles

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة

من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معًا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.¹

الشكل رقم (II- I) : الجبل الجليدي (Iceberg Model)



المصدر: رولانايف المعاينة، صالح سليم الحموي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص:176.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي (Iceberg Model)

إذن أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل معرفة والمهارات. بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة.²

¹ مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سابق، ص: 07.

² رولانايف المعاينة، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 176.

1- الكفاءات الجماعية Les Competences Collectives

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيداً في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

✓ هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموع، مشروع.....) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى أهدافها والنتائج المسطرة.

✓ كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل. والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أضعفها في المجال تنافسية المؤسسات وعلى مستواها تميز بين¹:

أ- الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي الكفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل اليهم.

ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة

وهي التي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية. كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

ج- الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية)

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، المهارة السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص: 21.

الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاوض (Synergie) التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. وبعبارة أخرى: فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من طريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

1- مؤشرات "معايير" مباشرة:

- تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي²:
- ✓ المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية).
 - ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
 - ✓ المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
 - ✓ وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- مؤشرات "معايير" غير مباشرة:

- تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:
- ✓ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
 - ✓ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.
- لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

¹ طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل التأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001، ص: 05.

² خضير محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، طبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان. الأردن، 2007، ص- ص: 331-332.

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من مواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين¹.

ويتضح مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل للموارد التنظيم المدخلات مع تعظيم المخرجات.

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبية بين المخرجات والمدخلات أي²:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

✓ وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
 - زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
 - انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
 - انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات
- وتقاس كفاءة عادة مايلي³:

$$\frac{Rm}{Mr} = \text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث: R m = النتائج المحققة (الاهداف المحققة)

Mr = الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

¹ حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان - الأردن، 2010، ص-ص: 95-96.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع سابق، ص

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2009\2010، ص:221.

هذه النسبة تقاس كفاءة (نسبة) وفقا ما يلي:

$$\frac{Rp}{Mp} = \text{الكفاءة (النسبة)}$$

حيث : Rp = هي النتائج المتنبأ بها

Mp = الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للفعالية

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فعالية المنظمة قبل غيره من المفاهيم الادارية الى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق.

المطلب الأول: ماهية الفعالية

لقد حظي ولا يزال موضوع فعالية المنظمة باهتمام زائد من قبل الكتاب والممارسين والمعنيين بنظريات المنظمة والتنظيم وجرت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل هذا المفهوم نذكر منها ما يلي:

أولاً: تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمة الا أنه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها:

1- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات¹.

2- أما اتزوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"².

3- كما عرفت الفعالية على أنها "درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة"³.

4- وعرفها كل من (Mohney & Steen) بأنها "الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بالإضافة الى القدرة على الاستقرار والابتكار"⁴.

5- كما عرفت مجلة الباحث الفعالية بأنها⁵:

الفعالية (E F Fectiveness , E F Ficience): ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح

الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى الى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص:84.

² حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010، ص:92.

³ سعيد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:333.

⁴ علي عبد الله، اثر البيئة التسويقية على الاداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص:07.

⁵ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء، مرجع سابق، ص:210.

هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

✓ تعريف الفعالية حسب (Vinontplauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

✓ تعريف الفعالية حسب (Walber & Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين إلى أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ... الخ".

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

كما أشار أالفار (Alvar) إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المنظمة فعالة¹."

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على التركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، لذا فهي تبني قيمة عمل الأشياء الصحيحة وأن الفعالية تتحدد من خلال اجراء مقارنة بين المنظار المتشابه، فقد عرف بول موت (Pol Mot) المنظمات الفعالة بأنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر

¹ تحليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص: 327.

من المشكلات البيئية اذا قرنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

6- كما عرفها كل من يوشتمان وسيشور (Yuchtmen & Seachore) بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيعتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظيفتها. مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"¹.

كما نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج اي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس والعكس صحيح.

ثانياً: صور الفعالية

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في²:

1- الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

✓ درجة تحقيق الأهداف.

✓ مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

✓ نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

2- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأفراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل

انتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

✓ المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

✓ طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرة المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص:104.

² عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، اطروحة دكتوراه، علو اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص:03.

✓ النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3- الصورة التنظيمية:

✓ احترام الهيكلية الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن هيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

✓ العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

✓ نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

✓ مرونة الهيكلية: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الفعالية:

هناك عوامل لها تأثير على فعالية المنظمة ونذكر منها¹:

- 1- درجة التخصيص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة.
- 2- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك داخل المنظمة.
- 3- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- 4- وحدة السلطة الأمر، والتي تؤدي الى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- 5- درجة تفويض السلطة، حيث يجب أن تكون بشكل متوازن بين مختلف المستويات الادارية.
- 6- اعتماد المركزية واللامركزية حسب حاجة المؤسسة دون إفراط أو تفريط (فالمركزية مفيدة في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني).
- 7- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية ونظام الضبط الذاتي للمنظمة الذي يمكنها من معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع بيئتها.
- 8- القدرة على تعبئة الموارد، ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة، إضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات على مستويات بيئتها.
- 9- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة من طرف المنظمة.

¹ سعيد المصري، التنظيم والادارة، مرجع سابق، ص: 236.

10- أساليب وتكنولوجيا الانتاج (كثافة رأس المال أو العمالة).

المطلب الثاني: طرق قياس الفعالية

تعتمد عملية قياس الفعالية من القضايا الصعبة والمحاطة بالمشاكل والصعوبات نظراً لعدم وجود فلسفة شاملة لقياسها وهذا راجع لاختلاف الزوايا المنظور منها للفعالية، لذلك سنتطرق إلى المداخل التي درست الفعالية، ومؤشرات ومعايير قياسها.

أولاً: مداخل قياس الفعالية

هناك عدة مداخل لقياس الفعالية وهي كالتالي¹:

- 1- مدخل القدرة على تحقيق الأهداف: قياس الفعالية حسب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف، يفترض هذا المعيار وجود أهداف قابلة للقياس كمياً ونوعاً لكافة المنظمات وأن هناك اجماع بين العاملين عليها. ومن المشكلات التي تواجهها هذا المدخل لقياس الفعالية منها:
 - ✓ قد لا تضع المنظمات أهداف واضحة وقابلة للقياس.
 - ✓ وجود أطراف أخرى تشارك في صياغة الأهداف غير الإدارة العليا.
 - ✓ وجود مستويات متعددة من الأهداف: الاستراتيجية، أهداف طويلة المدى، أهداف قصيرة المدى، ... الخ.

✓ تعارض بعض أهداف التنظيم المراد تحقيقها (الزبائن، المساهمون، الموظفون، ... الخ)

2- مدخل النظم (The system And Approach): ان هذا المدخل يقتضي النظر الى المنظمة على أنها

كيان مركب يتكون من أنظمة فرعية ويتكون النظام من عدة عناصر من خلالها تشغل المدخلات وتدار للحصول على مخرجات (سلع وخدمات)، فهذا المدخل يركز على الاهتمام بالوسائل والآليات وترى أن تحقيق الفعالية لن يتم الا بوجود الوعي والتفاعل الكامل مع المكونات البيئية، والاهتمام بايجاد والمحافظة على علاقات فعالة مع كافة الجهات ذات التأثير على مجريات العمل فيها، ويمكن ترجمة معايير الفعالية الى مؤشرات تمثل وسائل وليس غايات منها:

- ✓ القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة يكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- ✓ المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرة المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص- 116-120.

- ✓ كفاءة العمليات الإنتاجية التحويلية.
- ✓ وضوح الخطوط والاتصالات.
- ✓ مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ✓ درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها والتي تخلق دفعة للأداء ولا يخلو هذا المدخل من المشاكل وهي:

- صعوبة قياس قدرة المنظمة على التعايش مع البيئة المحيطة
- تعتبر الجدوى من قياس الوسائل أقل أهمية من قياس الأهداف نفسها كمؤشر على نجاح المنظمة أو فعاليتها.

3- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم (جمهور المستفيدين) **The**

strategic constituencie approach: فحسب هذا المنهج لا يوجد معيار مثالي لقياس الفعالية

فهي محصلة لقدرة المنظمة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير، والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها حيث يقول " Miles " في هذا السياق أن الفعالية هي "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي تربط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والجماعات ذات المصلحة داخل المنظمة والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة،... الخ، ومن بين الأطراف التي لها تأثير ومصلحة مع المنظمة:

- ✓ الملاك والمساهمون: تحقيق أعلى عائد استثمار.
- ✓ العامل: الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
- ✓ المسير: الحصول على امتيازات كبيرة، وأكبر قدر من السلطة.
- ✓ المورد: التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
- ✓ المجتمع: المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- ✓ الدولة: الالتزام بالقوانين والتشريعات من قبل المنظمة.

ولا يخلو هذا الاتجاه من المشاكل في تناوله للفعالية والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- عدم تطابق أهداف الأطراف مع أهداف المنظمة.
- إهمال حقيقة وجود أطراف خارج المنظمة تتأثر بما تقوم به المنظمة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

- الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تحمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة.

ثانياً: مؤشرات الفعالية المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية ويمكن تصنيفها في مجموعتين¹:

1- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

2- المؤشرات الداخلية: وترتبط أساساً بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية أما عن مؤشر الفعالية الكلية

للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية كما يوضح الجدول (II-1) الموالي:

الجدول رقم (II-1) : بوضوح اهم مؤشرات الفعالية

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
- التخطيط وتحديد الأهداف	- انتاج السلع والخدمات
- المهارات العملية للمدير	- الجودة
- المهارات الاجتماعية للمدير	- تحقيق الأرباح
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة	- القدرة على التكيف
- التحكم في سير الأمور داخل المؤسسة	- النمو
- المشاركة في اتخاذ القرارات	- تحقيق أهداف جديدة
- تدريب وتنمية الأفراد	- التأهب للإنجاز
- الإدارة السليمة للصراع	- المسؤولية الاجتماعية
- الحوادث	- البقاء
- الغياب	

المصدر: نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005 \ 2006، ص:154، ص:155.

¹ نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005 \ 2006، ص:154.

1- المؤشرات الخارجية:

- ✓ **انتاج السلع والخدمات:** ان المنظمة التي تزود ببيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.
- ✓ **الجودة:** ان ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشراً على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة "IBM" الأمريكية للحاسب يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.
- ✓ **تحقيق الأرباح:** كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المؤسسة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فان شدة التركيز على التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.
- ✓ **القدرة على التكيف:** يجب أن تتمتع المؤسسة بقدر من المرونة تمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمؤسسة المتكيفة توصف بأنها مؤسسة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على المعلومات في الوقت المناسب تكون المؤسسة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث تسويق وتطوير المنتجات داخل المؤسسة ليساعد على تحقيق هذا الهدف.
- ✓ **النمو:** يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح والحصة التسويقية.
- ✓ **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق أهداف جديدة وهامة بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلاً يكون انشاء مراكز صعبة لعلاج مدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام، ان تحقيق هذا الهدف يعد مؤشراً على فعالية المؤسسة، (مركز الشباب في هذا المثال).
- ✓ **التأهب للانجاز:** هو استعداد المؤسسة لانجاز المهام الخاصة فوراً، إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية اذا لم توفر فيها هذه الخاصية.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية التي تسبب وجود المؤسسة في ظهورها.

✓ **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها، ان شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاماً هي شركة ذات سمعة طيبة في انجاز المهام التي تستند اليها بواسطة هذا المجتمع.

2- المؤشرات الداخلية:

✓ **التخطيط وتحديد الأهداف:** ترتبط الفعالية كما تقدم بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وعليه فان من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

✓ **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية فانه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المؤسسة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **المهارات الاجتماعية للمدير:** ان توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة اضافة الى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

✓ **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي الى تدعيم الفعالية.

✓ **تدريب وتنمية الأفراد:** هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المؤسسة للبرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المؤسسة.

✓ **الادارة السليمة للصراع:** ان نجاح المؤسسة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام)، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المؤسسة.

- ✓ **الحوادث:** للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الانسانية والاقتصادية، والمؤسسة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر الى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي مؤسسة نادراً ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو الى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها.
- ✓ **الغياب:** ان ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المؤسسة والعكس.

ثالثاً: معايير قياس الفعالية

وفي ما يلي الجدول رقم (II-2): يوضح أهم معايير الفعالية

1	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الأهداف
2	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
3	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وادارة المعلومات
7	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
8	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى) الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك / التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة / التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط وتحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر: نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي، كلية علوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005 \ 2006، ص 164.

وتقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما :

○ طريقة الاولى : تعتمد في القياس على عنصر النتائج المحققة والنتائج المتوقعة و من ثم :

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبية)}$$

حيث : R m = النتائج المحققة

R P = النتائج المتوقعة

○ طريقة الثانية : تبني هذه الطريقة في القياس عاملي الامكانيات المستخدمة و الامكانيات المتوقعة لتحقيق

النتائج المتوقعة و من ثم :

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبية)}$$

حيث : R m = الامكانيات المستخدمة

R P = الامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

المطلب الثالث : علاقة بين الكفاءة و الفعالية

ان اظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال ابراز المعنى الذي تاخذه كلاهما، فالفعالية عادة ما ينظر اليها من زاوية النتائج التي يصل اليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسير بانه فعال اذا تحققت الاهداف المسطرة وبانه اقل فاعلية اذا لم استطع تحقيقها.

وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول ان الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المحددة اي انها تختص ببلوغ النتائج بينهما الكفاءة هي الوسيلة و الشكل المولي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الشكل (II - 2) : العلاقة بين الكفاءة والفعالية

كفو	عدم تحقيق الاهداف مع عدم وجود اسراف في الموارد	تحقيق الاهداف مع عدم وجود اسراف في الموارد
	عدم تحقيق الاهداف مع وجود اسراف في الموارد	تحقيق الاهداف مع وجود اسراف في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب ان لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة اي انها تحقق اهدافها ولكنها بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبي على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليفها تحقق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء.

ويجب ان يؤخذ كلاهما "الكفاءة والفعالية" في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح اي مؤسسة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح اما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح.

وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المؤسسة بانتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، كما قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة للأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح الى البعد الاقتصادي في تحديد الاهداف والى نسبة المخرجات الى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الاهداف المحددة بالموارد المحدودة، وهي موارد محدودة يستلزم ادارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية الى القدرة على النجاح في تحقيق الاهداف¹.
ومنه²:

1- تحليل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد ان المفهوم الفعالية اكثر اتساع من مفهوم الكفاءة وفي غالب الاحيان يمكن التعبير على الكفاءة انها متغير من متغيرات دالة الفعالية كذلك تشكل الفعالية والفعالية غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الاعمال كمعيار فعالية يمكن ان يتم من خلال تخفيض الاستهلاك الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الانتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الاسعار كمعيار كفاءة .

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الاحيان بين البحث عن الفعالية و البحث عن الكفاءة اي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح، ولتحليل أكثر عمق يمكن تقديم النموذج التالي من خلاله تميز بين الكفاءة والفعالية ،

انطلاقاً من التركيز على ان موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمنظمة والعنصر البشري وتفاعلها يمكن ان

تميز بين المتغيرات التالية :

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص:196.

² عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص:28-30.

- ✓ المنظمة : يمكن اعتبارها على انها تركز عمليات داخلية او عمليات خارجية .
- ✓ الافراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على انها تصرفات عقلانية او تصرفات طبيعية وبناءا على تفاعل هذه المتغيرات لايمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص العلاقة العلاقة بين الفعالية و الكفاءة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (II - 3): مصفوفة تشخيص العلاقة بين كفاءة وفعالية

المؤسسة		الافراد
توجه داخلي	توجه خارجي	
كفاءة داخلية (1) تعظيم نسبة المدخلات تدنئة التكاليف	كفاءة خارجية (2) تعظيم المركز العلاقة القائمة	سلوك عقلاني
فعالية داخلية (3) تعظيم تحفيز اعطاء المؤسسة	فعالية خارجية (4) تعظيم الاشباع المؤسساتي (المجتمع)	سلوك طبيعي

المصدر : عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية ، اطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة

الجزائر، 2004، ص:29.

ويتم قراءة هذه المصفوفة كما يلي :

- ✓ مكونات الكفاءة الداخلية : تمثل المفهوم العالم الانتاجية من خلال المراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الانتاجية بشكل امثل كما ونوعا وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات ان المخرجات من خلال تدنئة التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم .

- ويمكن قياسها بواسطة: انتاج، ساعات العمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية راس المال المستثمر، المبيعات، حسب القوة البيعية .

- ✓ مكونات الكفاءة الخارجية: ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلبي مرتبط بالاسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التمويل، سياسات الاسعار الاسواق... الخ. كذلك ان فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال و والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المنظمة والبيئة.

- ويمكن قياسها بواسطة: تكلفة راس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الاولية، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية اسواق جديدة .

✓ **مكونات الفعالية الداخلية :** ترتبط باشباع تطلعات و رغبات مختلف الافراد التي تشكل منها المنظمة، باعتماد الاساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة اليهم، وصياغة العلاقات القائمة بين مختلف الافراد و الجماعات و التأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية و يرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل: محتوى المهام وشروط ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الافراد والجماعات و المناخ التنظيمي .

-ويمكن قياسها بواسطة : معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوي، اتجاهات الافراد، المناخ التنظيمي الاضرابات .

✓ **مكونات الفعالية الخارجية :** ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المنظمات وبيئتها الخارجية ليس على المستوى التبادلات التقنية والمعلومات بالظبط، ونما قدرة المنظمة على اشباع تطلعات مختلف الاطراف الاستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك، زبائن، موردين، مقرضون جماعات محلية ...) و المجتمع بصفة عامة.

-ويمكن قياسها بواسطة: درجة اشباع مختلف اطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة في تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

1. نتائج العلاقة بين الكفاءة و الفعالية

من خلال المصفوفة التشخيص السابقة يمكن التاكيد على ان الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية و المعلومات، على العكس فان الفعالية تهتم اكثر بالجوانب الانسانية و المتغيرات ذات الطابع النوعي، كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض و قبولها واهمال الاخر وذلك من منطلق ان كل من مجموعة متغيرات تشكل جزء مهم من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكلة، الافراد، البيئة التكنولوجية... الخ)

كما ترتبط متغيرات الفعالية و الكفاية بعلاقات يجب على المؤسسة التحكم فيها لعدة اسباب:

من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الشئئية(كفاءة\فاعلية) و التي هي عبارة عن متغيرات متناقضة) فعلى سبيل المثال يمكن ان يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الداخلية، المراقبة الداخلية الصارمة لتدفقات العمل يمكن ان تنعكس على مستوى التحفيز الافراد كذلك تعظيم الكفاءة الخارجية يقابله تخفيض للفعالية الخارجية، فعملية استغلال الموارد يمكن ان يكون له اضرار على المستوى اضرار على المستوى اطراف التعامل و التي بدورها تحاول الضغط على المؤسسة من خلال مجموعة من الاجراءات في شكل تكاليف اضافية (الضرائب، فوائد....).

من جهة اخرى يمكن اعتبار ان الاداء الكلي : هي ناتج حساب الرياضي للفعاليات الاربعة

$$\text{الاداء الكلي} = \text{الكفاءة (الداخلية+الخارجية)} + \text{الفعالية (الداخلية+الخارجية)}.$$

و من خلال هذه المعادلة فان القيمة الاداء تتوقف على القيمة كل متغير من المتغيرات الاربعة فعلى سبيل المثال اعتماد المنظمة لتنظيم امثل للعمل على المستوى الالات وتدفقات المهام و الاجراءات دون الاخذ بعين الاعتبار تحفيز الافراد وادماجهم بشكل ملائم يؤدي بالمؤسسة الى تحقيق اداء ضعيف، كذلك التركيز على الكفاءة و الفعالية الداخلين من خلال هيكل مناسبة و تحفيز مناسب في مقابل فعالية خارجية ضعيفة، باعتبار ان السلعة غير مرغوب فيها من قبل المستهلك لا تتماشى مع متطلبات .

المبحث الثالث: علاقة بين كفاءة وفعالية والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي مثل خطة إيجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى المرحلة تكونفيتها أكثر فاعلية ونجاح وملائمة للتغيرات المحتملة، لأن المؤسسة يجب أن لا تظل جامدة حتلا تضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب.

المطلب الأول: كفاءة وعلاقتها بالفعالية والتغيير التنظيمي**أولاً: الكفاءة**

يوصف الأداء الجيد للمؤسسة في أغلب الأحيان بالعبارة "الكفاءة" هذا المصطلح الذي شاع استخدامه لتحليل قدرة المؤسسات على الإدارة الجيدة لتكاليفها وحسن استخدام مواردها.

ويمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية وبمعنى آخر فالكفاءة هي كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما¹

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد أن يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في توجيهه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة، كذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية.¹

- وكما تناولنا في المبحث الأول حول الكفاءة وتعريفها الذي شمل عدة تعاريف متعددة الأوجه، كما تطرقنا على أبعاد الكفاءة، وأهميتها على كل المستويات (مستوى الفردي، مستوى جماعي، مستوى مؤسسة) وكذلك خصائص مميزاتها وكذا مقاربات كفاءة وأنواعها والمعايير التي تقاس بها الكفاءة.

ثانياً: علاقة بين كفاءة وفعالية.

- يقتزن مفهوم الكفاءة بمفهوم الفعالية ولكن مفهوم الكفاءة يشير أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات.

¹ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص331.

أما مفهوم الفعالية فيشير كما اتضح في المؤشرات السابقة. وليس من الممكن دئماً تحقيق الفعالية والكفاءة معاً على الرغم من أهمية ذلك.¹

- كما يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل. فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء. ويمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير المدى، ويجب أن يؤخذ كلاهما الفعالية والكفاءة في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح كل مؤسسة وينظر إلى الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح وأما الفعالية فهي إنجاز العمل الشيء الصحيح.²

ثالثاً: علاقة التغيير التنظيمي بالكفاءة.

التغيير التنظيمي هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة.

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.³

المطلب الثاني: الفعالية وعلاقتها بالكفاءة والتغيير التنظيمي.

أولاً: الفعالية

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

ومن المتعارف عليها الآن أن قدرة المؤسسة على البقاء والتميز، ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أردت الإستممرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر.

¹ محمد قاسم القريوبي، نظرة المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص:112.

² حسن حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار حامد، 2010، ص:96.

³ بلعور سليمان، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 13/12/2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص:02.

كما يمثل مفهوم الفعالية نقطة بداية مناسبة لتقوية أداء التنظيم لوظائفه أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة، أو على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر، ومنهم من اعتبر أنها مرادفة للقادرة والكفاءة والنجاعة والرغبة في العمل من خلال التنظيم لحل مشكلاته ومنهم من اعتبر فعالية التنظيم تعني تنفيذ قراراته، مع أنه في الحقيقة أن فعالية تعني قدرته على تحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف الأساسية.¹

وكما تناولنا في المبحث الثاني حول تعاريف المتعددة للفعالية، صور الفعالية، العوامل المؤثرة في الفعالية، طرق قياس الفعالية، وأخيراً على علاقة بين الكفاءة والفعالية

ثانياً: علاقة بين الفعالية والكفاءة

تعرف الفعالية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة. ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المؤسسة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المؤسسة. ويمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج. وتقاس الكفاءة المؤسسة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات كما تطرقنا إليها في المبحث الكفاءة

وكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشراً على زيادة فعالية المؤسسة، فقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المؤسسة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها غير كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.²

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 84.

² علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص 169-170.

ثالثاً: علاقة التغيير التنظيمي بالفعالية

التغيير التنظيمي هو عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة المستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة.

بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

التغيير التنظيمي هو عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹.

التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل المستهدفة أحد أمرين هما: "ملاءمة أوضاع المنظمة" و"أساليب عمل الإدارة ونشاطاتها" مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل بها واستحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات وتوفرها بالتالي ميزة نسبة تمكنها من الحصول على المكاسب وعوائد أكبر¹.

المطلب الثالث: دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة

التغيير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، ص: 256.

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز خاصة على رفع من كفاءة و فعالية الأداء.¹

¹ معزز نشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مداخلة من خلال محور أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي، المؤتمر الدولي حول ابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، بليدة، ص:05.

خلاصة الفصل

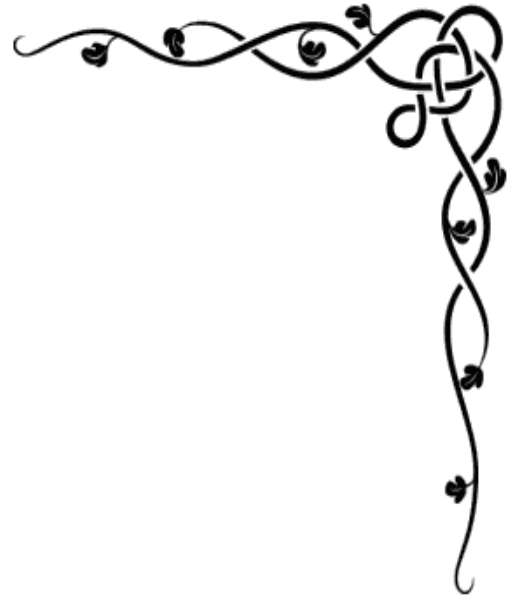
ويمكن أن نقول أن التغيير التنظيمي بأنه " العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع المستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.

حتى تقوم المؤسسة بالتغيير التنظيمي ومن أجل ذلك فإنها تنتهج مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها ترفع من أدائها بأعلى كفاءة وبأحسن فعالية خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر ومن هذه الإستراتيجية. (إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة) كما تطرقنا لهم في الفصل الأول.

ويسعى التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إحداث التغيير بفعالية و ذلك بعد تحديدها.

ومنه تتضمن الكفاءة تحقيق الأهداف الموضوعية بإستخدام أمثل للموارد المتاحة أما الفعالية فهي تعني الكفاءة بالإضافة إلى التكيف والظروف المحيطة بالمنظمة الفعالة تكون كفؤ، ولديها القدرة على التعديل أهدافها مع تغيير الظروف التي تعمل فيها كما أنها تتضمن مفهوم القدرة على التميز، والإستجابة للتغيرات الخارجية أو أية ظروف بيئية أخرى

نستنج أن التغيير التنظيمي هو مجموعة التغيرات التي تطرأ على مجالات التغيير أو مجموعة التغيرات التي تقوم بها المؤسسة ل: (الهيكلة التنظيمي، الإستراتيجية، التكنولوجيا، الأفراد) من اجل استخدام الرشيد للموارد والوصول إلى الأهداف .



الفصل الثالث

دراسة حالة - مؤسسة مطاحن الحضنة



تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى إطار النظري لموضوع الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في وحدة مطاحن الحضنة بالمسييلة، كمثال لدراسة دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، معتمدين في ذلك على الباحث التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسييلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية لوحة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف (الشركة الأم).

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 دج

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (سميد، دقيق، عجائن غذائية وكسكسي).

تستغل ممتلكات مجمع الرياض سطيف وتسيير من قبل عشر (10) شركات تابعة ذات أسهم سبعة (07) منها تخصص في تحويل القمح الصلب واللين (43000 قنطار/يومياً).

تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعريش، بجاية، بسكرة، ورقلة).

الشركات التابعة هي:

- مطاحن البيان/ش م . برج بوعريش.
- مطاحن الهضاب العليا /ش م . شوف لكداد. سطيف.
- مطاحن الصومام /ش م . سيدي عيش (بجاية).
- مطاحن الزيان /ش م . بسكرة .
- مطاحن الحضنة /ش م . المسيلة .
- مطاحن سيدي عيسى /ش م (المسيلة).
- مطاحن الواحات /ش م تقرت.

المؤهلات والتنمية في "رياض" سطيف:

تتركز أهم مؤهلات الشركة الأهم فيما يلي:

- أ- القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للمجتمع، فهما عاملان يشجعان على التشهير بعلامة مؤسسة الرياض سطيف.
 - ب- الخبرة الكبيرة المكتسبة في مجال تحويل الحبوب.
 - ج- كفاءة إطارات المؤسسة.
 - د- الشفافية في التعامل مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، المحيط... إلخ)
 - هـ- تنمية برامج تسيير حديثة وإنجاز مشاريع هامة.
- وفي إطار سياستها التنموية ومراعاة للتحويلات والتغيرات المستمرة للسوق اعتمد "الرياض" سطيف جملة الأساليب التي تسمح لها بتوطيد مكانتها الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، وبدرجة مردودية رأسمالها وكذا رأسمال مساهميها من خلال:

✓ توطده وتجميع قدراتها الإنتاجية.

✓ إنشاء مصنع للعجائن الغذائية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 200 طن /يومية ببحاية.

✓ إنشاء مصنع لتغليف المواد المنتجة (بوليبر وبيلان) بسطيف.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51% خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت ب : 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

وقد زاد رأس المال مرتين سنة 1993/1997 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات.

يمكننا توضيح الزيادة في رأس المال خلال ثلاث سنوات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 1): تطور رأس المال

مبلغ تحويلات رأس المال					
سنة	إصدارات أسهم نقدية	إدمج الاحتياطات	حصص عينية	المبالغ المثالية المالية	عدد أسهم الشركة
-	إسمية/علاوة إصدار	-	-	-	-
1995	-	-	-	-	8500
1996	-	-	3.150.000.000	-	8500
1997	-	-	-	4.000.000.000	8500.4000.000

ملاحظة: إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي:

1 - مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش (بجاية): 628.000.000 د ج

2 - مطاحن البيبان / ش م / برج بوعريريج : 627.000.000 د ج

3 - مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة : 479.000.000 د ج

4 - مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف : 265.000.000 د ج

5 - مطاحن الواحات / ش م / تقرت : 261.000.000 د ج

6 - مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة : 235.000.000 د ج

7 - مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 د ج

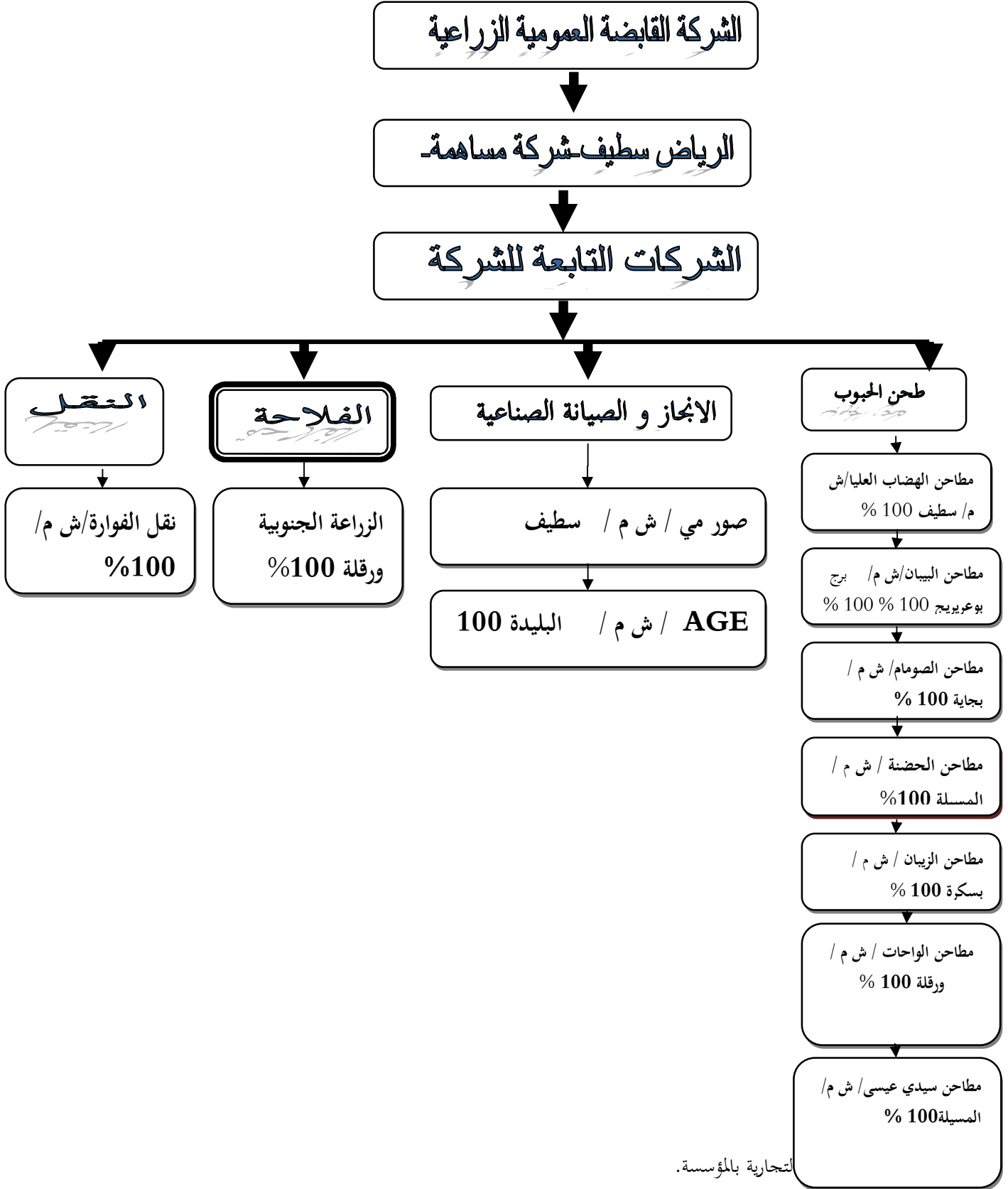
8 - نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 د ج

9 - الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 د ج

10 - صورمي / ش م / سطيف : 3.500.000 د ج

ملاحظة: يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000 د ج

شكل رقم (III - 1) الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "



المطلب الثاني: وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة**1- نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوغرييج والمسيلة ،بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م²مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة ،شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

القسم الأول: يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "buhler" بيلر وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

القسم الثاني: يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfetto" قولفيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

2- قدرات الشركة :

- ✓ قدرة الطحن 5.500 قنطار/يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.
- ✓ قدرة الانتاج 3.630 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة استخلاص).
- ✓ قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).
- ✓ طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

✓ أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالتالي: السميد 199.283

قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

✓ رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009=1.256.752.274.58 دج

3- وظائف الشركة:

الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ✓ ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه... إلخ).
- ✓ ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم... إلخ).
- ✓ ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية... إلخ).

الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

- ✓ تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- ✓ بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي... إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

1- رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- ✓ الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
- ✓ يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- ✓ التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع.
- ✓ يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

✓ يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة :

الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في

الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك

لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت

بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة

مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

✓ شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

✓ تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة

مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج

والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

✓ مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

✓ مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد.
- فرع الطحن والإنتاج.
- فرع الشحن والتوظيف.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه

الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيات والميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة

المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال تخزين الحبوب.
- فرع تسيير مخزونات الأكياس.
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه

المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق.
- فرع المحاسبة العامة.
- فرع محاسبة المبيعات.
- فرع المحاسبات.

مصلحة الموارد البشرية:

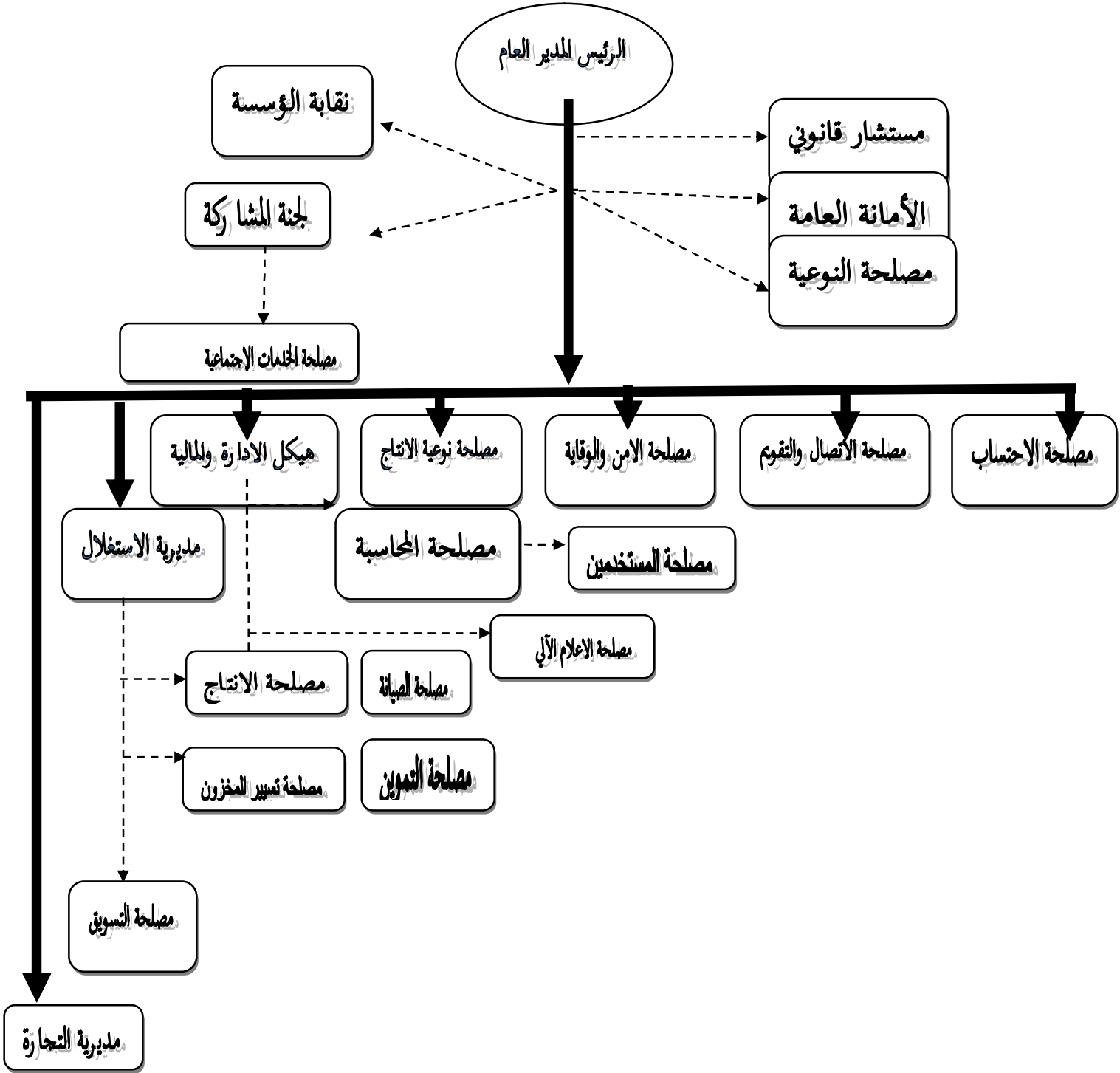
لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.
- فرع الخدمات الاجتماعية.

مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

والشكل التالي (III- 2) يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها الهیکل التنظيمي لمطاحن الحضنة مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.



المطلب الرابع : أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:
- ✓ تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
 - ✓ زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - ✓ محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
 - ✓ التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
 - ✓ تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
 - ✓ سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
 - ✓ المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني.
 - ✓ خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
 - ✓ الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
 - ✓ محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
 - ✓ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ.
 - ✓ الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لغرض تحقيق الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة محل الدراسة من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف المناهج والأدوات التي استخدمناها في الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تقديم مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

للتمكن من إجراء هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث كما تم الاستعانة بالاستبيان والمقابلة المقننة لجمع البيانات من ميدان الدراسة بغرض تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أولاً: حدود الدراسة الميدانية

نظراً لطبيعة موضوع دراستنا فإنه من المنطق أن يحد هذه الدراسة الميدانية مجال بشري إضافة إلى محدد المكاني والزمني حيث تتحدد دراستنا بالمجالات التالية:

المجال البشري: اقتصرت دراستنا على الأفراد في المستويات الإدارية العليا.

المجال المكاني: أجريت الدراسة في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2014/2015؛

المجال الموضوعي: ركزنا في الدراسة على دور التغيير التنظيمي في رفع الكفاءة والفعالية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الاستبيان (الاستمارة): تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹¹

من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) التي تعتبر الأداة الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث تساعد في جمع بيانات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال

¹¹ -رشيد الزرواتي، أدوات المناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار المهدي للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص:172.

توزيعها على المسؤولين ذوي العلاقة وقد تم اختبار وتحكيم الاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة أصحاب الخبرة الأكاديمية والمهنية لضمان جودتها في تحقيق الهدف المنشود أنظر الملحق رقم (٠).

وقصد الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة فقد صممت الطالبة الاستبيان (الاستمارة) على النحو التالي حيث أنه يحتوي على ثلاث محاور.

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية واشتمل على خمسة عناصر وهي: الجنس السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة أو المنصب.

المحور الثاني: يتعلق بالتغيير التنظيمي واشتمل على ثلاث عناصر وهي: كيفية إحداث عملية التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، عوامل إنجاح التغيير التنظيمي. والمتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي وتغيير في الاستراتيجية وتغيير في التكنولوجيا وتغيير في الأفراد كل عنصر من العناصر السابقة يحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات خاصة بالتغيير التنظيمي المتوقع أن يكون لها تأثير لرفع الكفاءة والفعالية في المؤسسة محل الدراسة والذي اشتمل على 27 سؤال.

المحور الثالث: يتعلق بالكفاءة والفعالية والذي اشتمل على عشرة أسئلة.

قمنا بتوزيع 40 استبيان تم استرجاع 39 استمارة، أغلب الاستبيانات وزعت على الإطارات وهذا لطبيعة الدراسة إلا أنه وبالرغم من ذلك فقد تم توزيع بعض الاستبيانات على أعوان التنفيذ وأعوان التحكم. ونظرا لضيق أوقات المستجوبين تم توزيع الاستبيان من طرف شخص مكلف من المؤسسة لتوزيعها في الاوقات المناسبة التي يخف فيها الضغط على أفراد العينة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج " SPSS " الإصدار رقم 21 من خلال إدخال إجابات المستجوبين. تم تطبيق جملة من الاساليب الاحصائية التي يوفرها البرنامج والتي تتماشى و متطلبات الدراسة وفيما يلي مجموعة من الاساليب التي استخدمناها في الدراسة:

معامل ألفا (α) كرونباخ: للتحقق من ثبات الاستمارة.

التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وفقا لبياناتهم الشخصية بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.

المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الاستبيان، ولترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للاستبيان عن متوسطها الحسابي، كما استخدمناه لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي للأقل انحراف.

الارتباط: قمنا باستخدامه في الدراسة لمعرفة أي من مجالات التغيير التنظيمي يرفع أكثر في الكفاءة والفعالية.

المقابلة المقننة: ولدعم دراستنا قمنا بتصميم دليل للمقابلة المقننة التي كانت مع رئيس مصلحة التخزين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من التوضيحات والمعلومات حول فقرات المحاور التي أوردناها في الاستبيان ومحاولة الوصول إلى التفسيرات الموضوعية لمختلف الإجابات.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تم إجراء الدراسة مع عينة تقدر بـ 39 فرداً وبالنسبة لبياناتهم الشخصية اخترنا أن نستفسر على المعلومات ذات التأثير على هذا الموضوع فقط، وعليه فقد تم إبراز إجابات أفراد العينة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث المتغيرات التالية:

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار كما يلي:

جدول رقم (III-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
74.4%	29	ذكر
25.6%	10	أنثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة التركيبة إدارتنا التي تقوم بها المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذكور 74.4% في حين بلغت نسبة الإناث 30.7%.

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لـ 3 شرائح عمرية ، كانت التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار منها كما يلي:

جدول رقم (III - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
23.1%	9	أقل من 30 سنة
59%	23	من 31 إلى 50 سنة
17.9%	7	أكثر من 50 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 50 سنة يشكلون ما نسبته 59% وهم الأغلبية، في حين تمثل النسبة 23.1% الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، بينما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فشكّلوا ما نسبة 17.9% . وعليه تعتبر الغالبية من فئة الشباب الذين يمتلكون طاقات يعول عليها في إحداث التغيير المطلوب.

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول أدناه يوضح لنا التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار وفقاً لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

جدول رقم (III - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.7%	3	ثانوي فأقل
46.2%	18	جامعي
46.2%	18	دراسات أخرى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي وكذلك ذوي الدراسات أخرى يشكلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت ما مقداره 46.2٪، وهذا سيستخدم البحث من ناحية توفر الأفراد اللازم لإحداث التغيير والذي يمكن من خلاله الحصول على أفكار جديدة، إضافة إلى سهولة تقبلهم التغيير والاعتناع بمضامينه، في حين شكل الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل ما نسبته 7.7٪.

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية :

اعتمدنا في الدراسة على توزيع أفراد العينة المدروسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية إلى ثلاثة فئات، وقد جاءت التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل فئة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (III - 5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
15.4٪	6	أقل من 5 سنوات
43.6٪	17	من 6 إلى 10 سنوات
41.0٪	16	أكثر من 10 سنوات
100٪	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن 43.6٪ من مفردات العينة تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى 10 سنوات، في حين أن ما نسبته 41.0٪ تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، ما يدل على أن هناك تقارب نوعاً ما بين الأفراد ذوي الخبرة المهنية التي تفوق 10 سنوات والتي بلغت 41.0٪، وبين الخبرة المهنية بين 6 إلى 10 سنوات ما نسبته 43.6٪، هذا ما يدل على وجود طاقة يمكن في حال استغلالها جيداً تحقيق تغيير ناجح.

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المنصب :

نستعرض وفق الجدول التالي قيم التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار حسب متغير طبيعة الوظيفة، كما يلي:

جدول رقم (III - 6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المنصب

الوظيفة أو المنصب	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	7	17.9
عون تحكم	6	15.4
إطار	26	66.7
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم إطارات حيث يمثلون ما نسبة 66.7%، في حين تمثل نسبة 17.9% من عينة الدراسة أعوان التنفيذ، أما بالنسبة لأعوان التحكم يمثلون ما نسبة 15.4%، ومنه إذا تم الاستفادة منهم بشكل صحيح فإنه يمكن إحداث تغيير إيجابي تتجسد من خلاله الأهداف المنشودة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، سيتم من خلال هذا المبحث تحليل وتفسير محاور الاستبيان وذلك كما يلي:

المطلب الأول: تحليل وتفسير معطيات المحور الثاني: التغيير التنظيميأولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يستعمل معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي نتائجها في الجدول التالي:

جدول رقم (III - 7): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البيانات الشخصية والتغيير التنظيمي	32	0.748
الكفاءة والفعالية	10	0.743
جميع فقرات الاستمارة	37	0.815

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من 0.6 وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج التغيير التنظيمي

لاختبار الفرض البحثي الأول فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف مجالات التغيير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (III - 8) :اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			05	04	03	02	01	ك	%
			موافق بشدة				غير موافق بشدة		
01	,68234	4,4615	21	16	1	1	-	ك	1. في مؤسستكم يوجد هيكل تنظيمي واضح
			53,8	41	2,6	2,6	-	%	
02	,60475	4,2821	13	25	-	1	-	ك	2. إعادة تصميم الوظائف تسمح بدرجة كبيرة من الإثراء الوظيفي
			33,3	64,1		2,6	-	%	
06	,77755	3,6410	6	14	18	1		ك	3. توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي محدد وفق المؤهلات العلمية والعملية للفرد العامل
			15,4	35,9	46,2	2,6		%	
10	,94233	3,5128	6	14	13	6		ك	4. إلغاء أقسام أو إضافة أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر
			15,4	35,9	33,3	15,4		%	
07	,63734	3,5897	2	20	16	1		ك	5. تعمل المؤسسة على الدخول في أسواق جديدة
			5,1	51,3	41	2,6		%	
08	,63734	3,5897	2	20	16	1		ك	6. تقوم المؤسسة بتغيير سياساتها التسويقية باستمرار
			5,1	51,3	41	2,6		%	
18	,90284	3,3590	4	13	15	7		ك	7. تسعى المؤسسة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة
			10,3	33,3	38,5	17,9		%	
03	,87320	3,9744	11	19	6	3		ك	8. تحتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي
			28,2	48,7	15,4	7,7		%	
05	,85446	3,8205	9	16	12	2		ك	9. تستخدم مؤسستكم شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم
			23,1	41	30,8	5,1		%	
09	,82226	3,5385	4	17	14	4		ك	10. تقوم المؤسسة بتحسين استخدام حواسيب شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات
			10,3	43,6	35,9	10,3		%	
19	,90284	3,3590	3	16	12	8		ك	11. تقوم المؤسسة بتزويد كل الإدارات والأقسام بأجهزة الإعلام الألي لتسهيل أداء العمليات
			7,7	41	30,8	20,5		%	
17	,90657	3,3846	4	14	14	7		ك	12. تقوم المؤسسة بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليًا بمؤسستكم
			10,3	35,9	35,9	17,9		%	
11	,91398	3,4872	5	15	13	6		ك	13. تطبق المؤسسة النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة
			12,8	38,5	33,3	15,4		%	

12	,82308	3,4872	3	18	13	5		ك	14. تقوم المؤسسة بتحسين قدرات العاملين بإخضاعهم برامج جديدة للتدريب
			7,7	46,2	33,3	12,8		%	
20	,81069	3,3590	2	16	15	6		ك	15. تقوم المؤسسة بتخصيص أنظمة التحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء
			5,1	41	38,5	15,4		%	
23	,78532	3,2564	-	18	13	8		ك	16. تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم
			-	46,2	33,3	20,5		%	
04	1,15119	3,8718	14	14	4	6	1	ك	17. تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على الإبداع والابتكار
			35,9	35,9	10,3	15,4	2,6	%	
21	,95936	3,3590	4	14	14	6	1	ك	18. تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على إيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل
			10,3	35,9	35,9	15,4	2,6	%	
25	,77668	3,2308	1	14	17	7		ك	19. تواجه المؤسسة مشكلة في تطبيق التغيير التنظيمي
			2,6	35,9	43,6	17,9		%	
24	,88013	3,2564	2	15	13	9		ك	20. نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتغيير وسوء فهمها
			5,1	38,5	33,3	23,1		%	
13	,85208	3,4359	4	14	16	5		ك	21. الخوف من فقدان المنصب ونفوذ الوظيفي
			10,3	35,9	41	12,8		%	
14	,75107	3,4103	2	16	17	4		ك	22. الخوف من الجديد غير مألوف
			5,1	41	43,6	10,3		%	
27	,88700	3,0513	1	12	15	10	1	ك	23. الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي
			2,6	30,8	38,5	25,6	2,6	%	
26	,87243	3,2308	2	14	14	9		ك	24. شرح وتوضيح أهداف التغيير لكل الأفراد وفي كل المستويات
			5,1	35,9	35,9	23,1		%	
16	,87706	3,3846	2	18	13	5	1	ك	25. إعلان نوع التغيير وإبراز أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل
			5,1	46,2	33,3	12,8	2,6	%	
15	,88013	3,4103	4	14	15	6		ك	26. وجود نظام معلومات كفو وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين والقادة التغيير
			10,3	35,9	38,5	15,4		%	
22	,88700	3,2821	2	16	12	9		ك	27. اشراك كافة المعنيين في عملية التغيير
			5,1	41	30,8	23,1		%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالتحور التغيير التنظيمي، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث بدراسة محتويات الجدول نجد أن:

1- العبارة رقم(01): التي تشير إلى: في مؤسستكم يوجد هيكل تنظيمي واضح جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 4.4615، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.68234 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 94.8% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 4.12% فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد العينة ترى بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح لديهم وهذا ما يساعد في إحداث التغيير في المؤسسة.

2- العبارة رقم(02): نلاحظ أن غالبية المستجوبين تتجه أراهم إلى موافقة على إعادة تصميم الوظائف تسمح بدرجة كبيرة من الإثراء الوظيفي، من خلال احتلالها للمرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط الحسابي 4.2821، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.60475 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 97.4% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 2.6% فهم غير موافقين، ومنه نرى أن إعادة تصميم الوظائف في الهيكل التنظيمي تسمح بدرجة كبيرة من الإثراء الوظيفي وهذا يدل تغيير في الهيكل التنظيمي.

3- العبارة رقم(08): يظهر أن غالبية المستجوبين تتجه أراءهم إلى اهتمام المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة الأفراد، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.9744، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.87320 درجة، وتمثلت نسبة الأفراد الموافقين 76.9% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 23.1% فهم غير موافقين، مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى اقتناء تقنيات جديدة لمواكبة التطور التكنولوجي.

4- العبارة رقم(17): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على الإبداع والابتكار جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.8718، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.15119 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 71.8% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 28.2% فهم غير موافقين، مما يعني أن أغلبية الأفراد عينة موافقين على أن المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار، مما يسمح لنا بالقول أن أحد خصائص إعادة الهندسة متوفر لدى هذه المؤسسة (انظر خصائص إعادة الهندسة مبحث الثاني الفصل الأول).

5- العبارة رقم(09): التي تسأل عن مدى استخدام مؤسستكم شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.8205، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.85446 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 64.1% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 35.9% فهم غير موافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة يوافقون بأن تستخدم مؤسستهم شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية إن هذا الاهتمام من قبل الإدارة من شبكة المعلومات الداخلية من شأنه يؤدي إلى تخفيض التكاليف وكذلك إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الأمر الذي سينعكس على استعمال طرق اتصال جديدة مثل طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية).

6- العبارة رقم(03): التي تشير إلى توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي محدد وفق المؤهلات العلمية والعملية للفرد العامل جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.6410، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.77755 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 51.3% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 2.6% فهم غير موافقين، وما نسبته 46.1% لم يدلون برأيهم، قد يجعلنا نعتقد أن توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي ليس محددًا وفق المؤهلات العلمية والعملية للفرد العامل وهذا ما يدل نوعًا ما على أن معظم أفراد لم يدلوا بأرائهم بوضوح كما أن نسبة الذين أجابوا بنعم تعتبر مهمة هي الأخرى.

7- العبارة رقم(05): التي تبرز مدى اهتمام المؤسسة بالدخول في أسواق جديدة جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.5897، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.63734 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 56.4% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 43.6% فهم غير موافقين، مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى دخول أسواق جديدة بالنسبة لأبأس بها

8- العبارة رقم(06): التي تشير إلى: تقوم المؤسسة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.5897، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.63734 درجة، وكانت نسبة الأفراد

الموافقين 56.4% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 43.6% فهم غير موافقين، مما يعني أن المؤسسة قامت بتبني استراتيجية جديدة وهي استراتيجية وظيفية تسويق كما في السؤال رقم 2 في المقابلة انظر اليه.

9- العبارة رقم (10): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتحسين استخدام حواسيب شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.5385، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.82226 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 53.9% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 46.1% فهم غير موافقين، مما يعني أن المؤسسة تقوم بتغيير في استخدام حواسيب شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات في المؤسسة.

10- العبارة رقم (04): التي تشير إلى إلغاء أقسام أو إضافة أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.5128، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.94233 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 48.7% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 15.4% فهم غير موافقين، وما نسبته 33.3% لا يريدون الإفصاح عن رأيهم مقابل هذا، يرى بعض أن المؤسسة تقوم بإلغاء أو إضافة أقسام أخرى بهدف الوصول إلى الأهداف، في مقابل هناك أفراد لم يدلوا بأرائهم هذا راجع إلى عدم دراية بعض المستجوبين بالتغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي أو لا يريدون الإفصاح عن آرائهم.

11- العبارة رقم (13): التي تشير إلى تطبيق المؤسسة النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.4872، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.91398 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 51.3% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 15.4% فهم غير موافقين، وما نسبته 33.3% لا يريدون الإفصاح عن رأيهم مقابل هذا، يرى بعض أن المؤسسة تقوم بتطبيق نماذج إدارية حديثة من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة، في مقابل هناك أفراد لم يدلوا بأرائهم هذا راجع إلى عدم دراية بعض المستجوبين بالتغييرات الحاصلة في التكنولوجيا أولاً يريدون الإفصاح عن آرائهم.

12- العبارة رقم (14): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتحسين قدرات العاملين بإخضاعهم ببرامج جديدة للتدريب جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.4872، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.82308 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 53.9% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 46.1% فهم غير موافقين، مما يعني أن المؤسسة تقوم برفع مهارات وتنمية قدرات أفراد من خلال نظم التدريب داخلية في المؤسسة أو خارجية أنظر سؤال رقم (4) في المقابلة.

13- العبارة رقم (21): التي تشير إلى الخوف من فقدان المنصب ونبوذ الوظيفي جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.4359، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.85208 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.2% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.8% فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد عينة غير الموافقين على خوف من فقدان المنصب ونبوذ الوظيفي أكثر من الموافقين وهذا يدل على أن لا توجد مقاومة قوية أثناء التغيير نعم كما في المقابلة سؤال رقم (5-1).

14- العبارة رقم (22): التي تشير إلى الخوف من الجديد غير مألوف جاءت في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.4103، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.75107 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.1% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.9% فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد عينة غير الموافقين على خوف من الجديد غير المألوف أكثر من الموافقين وهذا يدل على أن لا توجد مقاومة قوية أثناء التغيير كما في العبارة السابقة.

15- العبارة رقم (26): التي تنص على وجود نظام معلومات كفو وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير جاءت في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.4103، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.88013 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.2% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.8% فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد عينة غير الموافقين على وجود نظام معلومات كفو وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير، وهذا يدل ربما على عدم دراية الأفراد بوجود هذا النظام داخل المؤسسة.

16- العبارة رقم (25): التي تشير إلى إعلان نوع التغيير وإبراز أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل جاءت في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3846، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.87706 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 51.3% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 15.4% فهم غير موافقين، وما نسبته 33.3% لم يدلوا برأيهم، ومنه نلاحظ أن أغلبية المستجوبين لهم دراية بالتغيرات وأهميته التي تجرى داخل المؤسسة، وبعض أفراد الذي منهم من لم يوافق ولم يصرح على إجابة لهذه العبارة، ونظرا لهذه أخير تدل بأن المؤسسة لا تعلن التغيير الذي يطرأ في المؤسسة.

17- العبارة رقم (12): تدل على أن المؤسسة تقوم بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حاليًا بمؤسستكم جاءت في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3846، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.90657 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.2% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.8% فهم غير موافقين، مما يعني أن بعض أفراد العينة ليست لهم دراية بالتغيير الذي طرأ في تجهيزات وهذا يثبت العبارة 25 بان المؤسسة لا تعلن تغيير لذا كانت معظم الإجابات غير موافقين.

18- العبارة رقم (07): التي تشير إلى تسعى المؤسسة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة جاءت في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3590، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.90284 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 43.6% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 56.4% فهم غير موافقين، وهذا جاء متناقض مع إجابة المقابلة المقننة التي أشارت بأن المؤسسة تسعى إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة مثل ما قمت، وربما هذا راجع إلى عدم دراية أفراد بالتغيير الحاصل.

19- العبارة رقم (11): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتزويد كل الإدارات والأقسام بأجهزة الإعلام الآلي لتسهيل أداء العمليات جاءت في المرتبة التاسعة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3590، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.90284 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 48.7% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 20.5% فهم غير

موافقين، وما نسبته 30.8٪ من الأفراد لا يدلون بآرائهم، نلاحظ أن أغلب الأفراد موافقون على أن الأقسام والإدارات مزودة بالإعلام الألي مما يدل على وجود تغييرات في تكنولوجيا.

20- العبارة رقم (15): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتخصيص أنظمة التحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء جاءت في المرتبة العشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3590، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.81069 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.1٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.9٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة متقاربة نوعاً ما وهذا ما يؤدي إلى أغلبية أفراد يوافقون بأن المؤسسة تقوم بتخصيص أنظمة التحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء.

21- العبارة رقم (18): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على إيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل جاءت في المرتبة الواحد والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3590، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.95936 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.2٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.8٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة متقاربة وهذا ما يؤدي إلى أغلبية أفراد يوافقون بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العمال على إيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

22- العبارة رقم (27): التي تشير إلى إشراك كافة المعنيين في عملية التغيير جاءت في المرتبة الثانية والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.2821، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.88700 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.1٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.9٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة متقاربة نوعاً ما وهذا ما يؤدي إلى أغلبية أفراد يوافقون بأن المؤسسة تقوم بمشاركة الأفراد بعملية اتخاذ القرارات كافة المعنيين في عملية التغيير.

23- العبارة رقم (16): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم جاءت في المرتبة الثالثة والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.2564، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.78532 درجة، وكانت نسبة

الأفراد الموافقين 46.2% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.8% فهم غير موافقين، مما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة متقاربة نوعاً ما وهذا ما يؤدي إلى أغلبية أفراد يوافقون بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم.

24- العبارة رقم (20): التي تشير إلى نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتغيير وسوء فهمها جاءت في المرتبة الرابعة والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.2564، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.88013 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 43.6% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 56.4% فهم غير موافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة غير موافقين على أنهم يقاومون التغيير بسبب نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتغيير وهذا يدل على أنه لا توجد مقاومة حادة أثناء التغيير.

25- العبارة رقم (19): التي تشير إلى تواجه المؤسسة مشكلة في تطبيق التغيير التنظيمي جاءت في المرتبة الخامسة والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.2308، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.77668 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 38.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 61.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد العينة غير موافقين بنسبة كبيرة أنه تواجه المؤسسة مشكلة في تطبيق التغيير التنظيمي وهذا ما يساعد المؤسسة على إحداث التغيير بشكل جيد إن هذه النسبة تبين أن المؤسسة لا تواجه أي صعوبة في إحداث تغييرات كما تأكد لنا ذلك من خلال المقابلة المقننة التي أكد لنا فيها محدثنا أنه قد تم إدخال تغييرات تكنولوجيا مثل آلات حديثة ولقيت ترحيباً وقبولاً من طرف جميع الأفراد أنظر السؤال رقم (03) في المقابلة المقننة.

26- العبارة رقم (24): التي تشير إلى شرح وتوضيح أهداف التغيير لكل الأفراد وفي كل المستويات جاءت في المرتبة السادسة والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.2308، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.87243 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 41% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 59% فهم غير موافقين، مما نلاحظ أن عدم وضوح أهداف التغيير لبعض الأفراد وهذا راجع (للعبارة رقم 25).

27- العبارة رقم (23): التي تشير إلى الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي جاءت في المرتبة السابعة والعشرون من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ

متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.0513، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.88700 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 33.4% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 66.6% فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد العينة غير موافقين بنسبة كبيرة من الخوف من فقدان بعض مزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي أي أنهم لا يقاومون التغيير بشدة وهذا ما يساعد المؤسسة على إحداث التغيير بشكل جيد.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير معطيات المحور الثالث

عرض وتحليل نتائج الكفاءة والفعالية :

لاختبار الفرض البحثي الثاني فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف الكفاءة والفعالية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (III - 9) :اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالكفاءة وفعالية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الموافقة					العبارات
			05	04	03	02	01	
			موافق بشدة				غير موافق بشدة	
01	,73747	4,3333	18	17	3	1	ك	28. هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى التكلفة
			46,2	43,6	7,7	2,6	%	
02	,87011	4,0769	13	19	4	3	ك	29 . كفاءات الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة للمؤسسة
			33,3	48,7	10,3	7,7	%	
08	,83771	3,3333	1	18	14	5	ك	30. يحتل مفهوم الكفاءات حيزًا هامًا في جميع المستويات داخل المؤسسة
			2,6	46,2	35,9	12,8	%	
10	,77929	3,1538	1	11	21	5	ك	31. تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتتحقيق أهداف استراتيجية
			2,6	28,2	53,8	12,8	%	
06	,87320	3,3590	5	8	23	2	ك	32 . كفاءة الجماعة تحدد قوة المؤسسة في مجال تنافسية المؤسسة
			12,8	20,5	59	5,1	%	
04	,82308	3,5128	3	19	12	5	ك	33. توجد في المؤسسة مؤشرات قياس مباشرة للكفاءة من خلال مقارنة مخرجات بالمدخلات (الإنتاجية) (مؤشر كمي (
			7,7	48,7	30,8	12,8	%	
03	,88396	3,5385	4	19	10	6	ك	34. تقوم المؤسسة بقياس الكفاءة بالمعايير غير المباشرة مثل "قياس الرغبة في العمل، تعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين والروح المعنوية. (مؤشر نوعي)
			10,3	48,7	25,6	15,4	%	
05	,90657	3,3846	4	14	14	7	ك	35 . تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى

		نتائج المرتبة							
07	,84253	3,3590	10,3	35,9	35,9	17,9	٪	ك	36.تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الربحية
			3	14	16	6	٪		
09	,90954	3,2564	7,7	35,9	41	15,4	٪	ك	37.ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج
			2	15	14	7	1		
			5,1	38,5	35,9	17,9	2,6	٪	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالحمور الكفاءة والفعالية، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، و بدراسة محتويات الجدول نجد أن:

1- العبارة رقم (28): التي تشير إلى الاستخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى التكلفة جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 4.3333، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.73747 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 89.8٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 10.2٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى التكلفة وهذا ما يجعلنا نعتقد أن هذه المؤسسة تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في المؤسسة .

2- العبارة رقم (29): التي تشير إلى كفاءات الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة للمؤسسة جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 4.0769، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.87011 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 82٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 18٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن معظم أفراد عينة دراسة يوافقون بأن كفاءات الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة للمؤسسة مما يجعلها حتماً ترفع من كفاءة المؤسسة، إن نتائج هذا السؤال تبدو متناقضة مع ما تم التوصل من استنتاجات في السؤال 03 للمحور الأول من التغيير في الهيكل التنظيمي وهذا قد يعود إلى الخبرة أو مستوى تعليمي للأفراد.

3- العبارة رقم (34): التي تشير إلى تقوم المؤسسة بقياس الكفاءة بالمعايير غير المباشرة مثل "قياس الرغبة في العمل، تعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين والروح المعنوية. (مؤشر نوعي) جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.5385، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.88396 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 59٪ من مجموع الأفراد

المستجوبين، أما ما نسبته 15.4% فهم غير موافقين، وما نسبته 25.6% لم يعطوا رأيهم عن العبارة مما يعني أن أغلبية الأفراد المستجوبين مقتنعون بأن الكفاءة تقاس بمعايير غير مباشرة

4- العبارة رقم (33): التي تشير إلى توحيد في المؤسسة مؤشرات قياس مباشرة للكفاءة من خلال مقارنة مخرجات المدخلات (الإنتاجية) (مؤشر كمي) جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.5128، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.82308 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 56.4% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 12.8% فهم غير موافقين، وما نسبته 30.8% لم يدلوا بأرائهم مما يعني أن بعض أفراد العينة يرون أن كفاءة تقاس بالمعيار المباشر (الإنتاجية).

5- العبارة رقم (35): التي تشير إلى تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج المرتقبة جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3846، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.90657 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 46.2% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 53.8% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك تقارب نوعاً ما بين آراء أفراد العينة حول استطاعة المؤسسة إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرتقبة.

6- العبارة رقم (32): التي تشير إلى كفاءة الجماعية تحدد قوة المؤسسة في مجال تنافسية المؤسسة جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3590، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.87320 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 33.3% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 66.7% فهم غير موافقين، مما يجعلنا نعتقد أن أفراد العينة المستجوبة يعتمدون كثيراً بالكفاءات الفردية في حين أن كفاءات الجماعية تأتي في المقام الثاني مما يتوجب على المؤسسة أن تأخذ ذلك في عين الاعتبار أثناء تقييم كفاءة المؤسسة.

7- العبارة رقم (36): التي تشير إلى تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المرهجة جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3590، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.84253 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 43.6% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 56.4% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك تقارب نوعاً ما في آراء المستجوبين حول تركيز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المرهجة.

8- العبارة رقم (30): التي تشير إلى يحتل مفهوم الكفاءات حيزًا هامًا في جميع المستويات داخل المؤسسة جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.3333، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.83771 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 48.8٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 15.4٪ فهم غير موافقين، وما نسبته 35.9٪ محايدون، مما نلاحظ بعض أفراد يرون أن كفاءات مهمة في جميع المستويات داخل المؤسسة.

9- العبارة رقم (37): التي تشير إلى ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.2564، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.90954 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 43.6٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 56.4٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك تقارب نوعًا ما في آراء المستجوبين حول نظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة.

10- العبارة رقم (31): التي تشير إلى تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف استراتيجية جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3.1538، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.77929 درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 84.6٪ من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 15.4٪ فهم غير موافقين، مما يعني أن كل أو أغلب أفراد عينة موافقون على أن تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف استراتيجية إن هذا الطرح يتماشى مع استنتاجات السؤال 29 مما جعلنا نعتقد أن أفراد العينة المستجوبة لا يفرقون بين الكفاءات الفردية والكفاءات بصفة عامة في المؤسسة وهذا ما قد يجعل عملية التغيير في المستقبل تتطلب نوعًا من الاهتمام الخاص .

جدول رقم (III - 10): جدول ارتباط بين متغير مستقل والمتغير التابع

Correlations

		الكفاءة والفعالية
التغيير في الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	,335*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	39
التغيير في الاستراتيجية	Pearson Correlation	,235
	Sig. (2-tailed)	,150
	N	39
التغيير في التكنولوجيا	Pearson Correlation	,206
	Sig. (2-tailed)	,207
	N	39
التغيير في الأفراد	Pearson Correlation	,301
	Sig. (2-tailed)	,062
	N	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول:

- ✓ نلاحظ أن وجود علاقة طردية بين المتغيرين التغيير في الهيكل التنظيمي والكفاءة مما بلغ معامل الارتباط 0.35 درجة أي وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين ومنه نلاحظ أنه كلما كان تغيير في الهيكل التنظيمي كان تغير في كفاءة والفعالية بدرجة ضعيفة.
- ✓ نلاحظ كذلك وجود علاقة طردية بين المتغيرين التغيير في الاستراتيجية الكفاءة والفعالية مما بلغ معامل الارتباط 0.235 درجة أي كذلك وجود علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرين ومنه نلاحظ أنه كلما كان التغيير في الاستراتيجية يصاحبه تغير في كفاءة والفعالية بدرجة ضعيفة جدًا.
- ✓ نرى كذلك وجود علاقة أيضا طردية بين المتغيرين التغيير في التكنولوجيا والكفاءة مما بلغ معامل الارتباط 0.206 درجة أي كذلك وجود علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرين ومنه نلاحظ انه كلما كان التغيير في التكنولوجيا يصاحبه تغير في كفاءة و الفعالية بدرجة ضعيفة جدًا.
- ✓ نرى كذلك وجود علاقة أيضا طردية بين المتغيرين التغيير في الأفراد والكفاءة مما بلغ معامل الارتباط 0.301 درجة أي كذلك وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين ومنه نلاحظ انه كلما كان التغيير في الأفراد يصاحبه تغير في كفاءة وفعالية بدرجة ضعيفة.

وقد يعود ذلك إلى:

- ✓ أخطاء في تفرغ النتائج.
- ✓ عدم فهم المصطلحات من طرف العمال.
- ✓ عدم وضوح الأسئلة بالرغم من أنها محكمة.
- ✓ ربما عدم شفافية الإجابات أفراد المستجوبين.
- ✓ ربما هذا هو الواقع في هذه المؤسسة (وهذا يخالف الجانب النظري)

الثالث: المقابلة المقننة

أسئلة المقابلة المقننة

أولاً: التغيير التنظيمي:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي :

1-1 هل هناك إجراءات تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة؟

نعم، هناك تغييرات و تعديلات تطراً على الهيكل التنظيمي وذلك حسب احتياجات المؤسسة
مثلا : وجود تعديلات على الوظائف أو قيام بنشاط جديد يجب إدراج هذه الأقسام و الوظائف الجديدة في
الهيكل التنظيمي ،مثلا مؤخرا قامت المؤسسة بفصل قسم التسويق عن قسم المبيعات نتيجة لظروف ومتطلبات
البيئة الخارجية.

2- التغيير في الاستراتيجية

1-2 هل هناك تغييرات وتعديلات في الاستراتيجية المؤسسة ؟

نعم، تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات وتعديلات في الاستراتيجية لتتلاءم مع التغييرات الحاصلة في السوق
والبيئة الاقتصادية الراهنة نتيجة لتنوع احتياجات ورغبات المستهلكين واختلاف أذواقهم مثلا قامت المؤسسة
مؤخرا بإدخال تغيير جديد في كمية المنتجات المباعة اي ان كمية المنتج المعتادة هي أكياس ذات 25 كلغ
فأجرت تغييرات في الحجم أصبح هناك أكياس ذات 10 كلغ نتيجة طلب أحد الزبائن.

3- التغيير في التكنولوجيا

1-3- هل تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي؟

نعم، من اجل مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية قامت المؤسسة بإدخال عدة تكنولوجيات متطورة وأجهزة حديثة تمثلت في الآلات لرفع مستوى الإنتاج مثل: قامت المؤسسة باستخدام الآلات جديدة ذات تقنيات عالية لطحن القمح، وميزان يتمتع بتقنيات أما قسم المحاسبة تم استعمال نظام .SCF.

4- التغيير الأفراد

1-4- كيف يتم تغيير في الأفراد؟

نعم، تعمل المؤسسة بإحداث تغييرات في الأفراد حيث تقوم بدورات تدريبية وتكوينية من اجل رفع المهارات وتنمية القدرات من خلال تعديل السلوكيات تطبيق أنظمة المكافآت والحوافز، مثلاً عند استخدام المؤسسة الآلات جديدة ومتطورة يستلزم على المؤسسة تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها أي ذوي الكفاءات العالية ويكون داخل البلاد أو خارجها، حسب المتطلبات التدريب أو كفاءة الآلة لتحسين مستوى أداء وتحميل تسيير المؤسسة، وكذلك تقوم المؤسسة بتغيير الأفراد بالإحلال إذا اضطرت لذلك.

4-2- ماهي طرق المستعملة في تغيير الأفراد؟

الإحلال (إذا اضطرت لذلك)

5- مقاومة التغيير التنظيمي:

5-1- هل تنشأ مقاومة أثناء التغيير؟

قليلاً ما تحدث مقاومة أثناء التغيير و ذلك نظراً لمصلحتهم الشخصية لخوفهم من فقدان مناصبهم أو الخوف من أي ضرر قد يصيبهم من مقاومة و كذلك نظراً لمصلحة المؤسسة مادام هناك تغيير لفائدة المؤسسة مما يعود عليهم بالفائدة وفائدة المؤسسة.

5-2- ما هي أسباب مقاومة التغيير؟

إذا وجدت مقاومة قد تكون بسبب عقوبة مثل تغيير فرد من منصبه و احالة اخر بسبب عقوبة قد تنشأ هناك مقاومة.

5-3- من هم أطراف المقاومة؟

لا يوجد فرد محدد للمقاومة

5-4- كيف يتم التعامل مع معها؟

يتم التعامل معها بالرجوع إلى قانون المؤسسة و إذا تراكمت للجوء للقضاء

6- عوامل نجاح التغيير التنظيمي

6-1- ماهي الأساليب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

✓ يكون التغيير على الدراسة أي إعلان التغيير لكافة المعنيين.

✓ إشراك العمال أو المرؤوسين ذوي الخبرة مثل عند إحداث تغيير نأخذ برأي ذي الخبرة في مجال المراد تغييره.

ثانياً: الكفاءة والفعالية:

1- هل هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل تكلفة؟

نعم، يوجد استخدام رشيد للموارد المتاحة لأننا نحن مؤسسة صناعية هادفة لازم علينا تحقق ارباح وتقليل التكلفة ومن قانون المؤسسة حددت تكلفة إنتاج 300 دج وتباع ب: 350 دج، 50 هي هامش الربح يجب أن لا يقل عنه.

2- هل كفاءات فردية تمثل نقاط قوة للمؤسسة؟

نعم كفاءات فردية تمثل نقاط قوة المؤسسة من اجل كفاءة العمل ومن اجل تقليل التكلفة ووضع الحل المناسبة في المكان مناسب وكل فترة تقوم برسكلة العمال من اجل رفع كفاءة.

3- هل توجد في المؤسسة مؤشرات قياس مباشرة للكفاءة من خلال مقارنة مخرجات بالمدخلات

(الإنتاجية) "مؤشر كمي"؟

نعم توجد ولكن في بعض الحالات لأن اغلب العمل جماعي ما بين أفراد.

4- هل تقوم المؤسسة بقياس الكفاءة بالمعايير غير المباشرة "مثل قياس رغبة في العمل، تعرف على

درجات الرضا الأفراد العاملين، وروح المعنوية لهم "مؤشر نوعي"؟

نعم، وذلك عن طريق مراقبة الرئيس للمرؤوسين

5- هل تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرتقبة ؟

نعم، تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرتقبة وذلك راجع لتحقيق الأرباح المؤسسة .

6- هل تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المربحة ؟

نعم تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها النتائج المربحة مثل منتوجات ذات الطلب عليها أكثر وخاصة موسمية. وكذلك تركز على منتوجات ذات كمية المطلوبة أكثر مثل تنتج منتوج الذي يحتوي على 10 كلغ أكثر من 25 كلغ لان 10 كلغ ذو طلب عالي.

ثالثاً: دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

1- هل ترى بأن التغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي يزيد من رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

نعم، التغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وذلك عن طريق زيادة أقسام جديدة وأنشطة جديدة مما يؤدي إلى زيادة في إنتاجية والوصول إلى الأهداف بشكل أفضل.

2- هل ترى بأن التغيير الحاصل في الاستراتيجية يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

نعم التغيير الحاصل في الاستراتيجية يرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة و ذلك الاكتساب رؤية جديدة وأهداف جديدة للمؤسسة.

3- ترى بأن التغيير الحاصل في التكنولوجيا يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

نعم التغيير الحاصل في التكنولوجيا يؤدي إلى رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وذلك لإدخال تقنيات الحديثة المتطورة ذات كفاءة العالية التي تقلل من تكاليف ومن جهد وتقلل من تبذير في الموارد مما يؤدي للبلوغ للأهداف بطريقة أفضل تزيد من الإنتاج، تقلل من تكلفة.

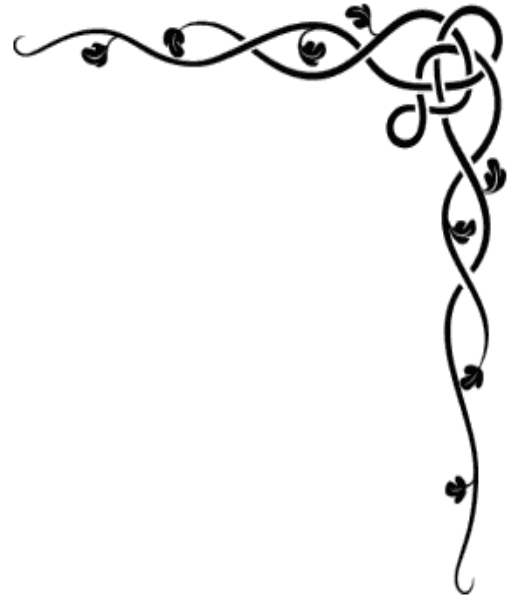
4- ترى بأن التغيير الحاصل في الأفراد يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

نعم، التغيير الحاصل في الأفراد يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وذلك لأن تدريب مهارات وزيادة كفاءة الأفراد مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة ككل، وتدريب كفاءات تقليل من أخطاء، تقلل من حوادث العمل.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة فعالية مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تم التطرق في هذا الفصل بداية إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم منهجية الدراسة، لتتطرق في الأخير إلى تحليل وتفسير استمارة الاستبيان مدعمة بالمقابلة المقننة وذلك للحصول على أكبر قدر للتوضيحات، وكذا تحديد أهم مجالات التغيير التنظيمي التي ترفع من كفاءة وفعالية بأحسن قدر عن طريق دراسة الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل، لكن علاقة كانت ضعيفة لسبب أو لآخر.

ونلاحظ أنه لا يوجد مجال محدد يرفع أكثر من الكفاءة والفعالية ولكن كل مجال يوجد فيه عناصر فاعلة والتي تؤدي إلى الرفع من الكفاءة والفعالية وهناك عناصر لا تفي بالغرض كما تطرقنا في تحليل الاستبيان.



الخاتمة



إن التغيير التنظيمي لم يعد اختياراً يمكن للمؤسسات المعاصرة تبنيه أو التخلي عنه، بل أصبح حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المؤسسات في ظل التغييرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

فالمؤسسة تعيش في بيئة تتسم فيها المستجدات وتعززها التغييرات الفنية والتكنولوجية المعلومات والاتصال، جميعها تشكل تحدي يواجهه متخذو القرار، فإذا لم تدر التغيير فإن التغيير هو الذي سيدبرها.

فالتغيير التنظيمي أصبح ضرورة فرضتها التغييرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا آن للمؤسسات أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم التكيف مع متطلبات هذه البيئة، وتحاول التأثير فيها للتوافق مع احتياجاتها.

لذا يعد التغيير التنظيمي خطوة إيجابية لتحسين أداء المؤسسة و نقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر كفاءة وفاعلية لملائمة التغييرات المحتملة ونظراً لأهمية الموضوع أصبح التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد قمنا باختيار موضوع التغيير التنظيمي لمعرفة مدى تأثيره على كفاءة وفعالية المؤسسة.

فمن خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على كيفية إحداث التغيير عن طريق مجالات التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد) وكذلك انتهجنا مجموعة من الإستراتيجيات التي من شأنها أن ترفع من أداء مؤسسة بأعلى كفاءة وبأحسن فعالية خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر، ومعرفة اهم العقبات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي أي مقاومة الأفراد، ومعرفة عوامل نجاح هذا التغيير التنظيمي.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي حاولنا إسقاط ماتم تناوله في جانب النظري لمعرفة مدى قدرة استعداد المؤسسة على احداث التغيير التنظيمي بنجاح ومدى تأثيره في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة محل الدراسة وكذلك معرفة أهم مجال من مجالات التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً في رفع من كفاءة وفعالية. وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج الدراسة بالإضافة إلى عرض جملة من الاقتراحات والتوصيات.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل اجابات مفردة عينة دراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية:

نتائج جانب النظري:

تمحورت دراستنا النظرية حول موضوع دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة وخلصنا فيها إلى مجموعة من النتائج نوضحها فيما يلي:

- ✓ تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات أو العمل على مجابقتها والتكيف معها.
- ✓ إن التغيير ليس غاية في حد ذاته، وإنما ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز مزاياها التنافسية والاستجابة لتغيرات المحيطة من خلال استراتيجيات التغيير المناسبة.
- ✓ في أثناء استجابة المؤسسة للمتغيرات في بيئتها الخارجية هناك مجالات التي يحدث فيها التغيير.
- ✓ تعتبر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية إعادة البناء التنظيمي (الهندرة) وإستراتيجية إعادة الهيكلة استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.
- ✓ مقاومة التغيير التنظيمي تعبر عن رفض المستجدين التي فرضت عملية التغيير.
- ✓ استخدام الرشيد للموارد المتاحة بأقل التكاليف يعبر عن الكفاءة.
- ✓ قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يعبر عن الفعالية.

نتائج الجانب التطبيقي:

- على ضوء دراستنا التطبيقية لموضوعنا والتي حاولنا فيها اسقاط الجانب النظري المدروس على إحدى المؤسسات والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، خلصنا فيها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها كالتالي:
- ✓ يوجد هيكل تنظيمي واضح وكذلك إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدجة كبيرة من الإثراء الوظيفي مما يدل أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تلائم الظروف الجديدة إلا أن بعض يقول أن توزيع الوظائف غير محدد وفق المؤهلات العلمية والعملية للفرد.
 - ✓ تبين نتائج الاستبيان والمقابلة المقننة بأن مؤسسة تعمل على دخول في أسواق جديدة وتقوم المؤسسة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار مثل: ما قامت به مؤخرا بإدخال استراتيجية جديدة تسويقية.
 - ✓ يتبين من نتائج الاستبيان والمقابلة المقننة بأن المؤسسة تهتم بمواكبة تطور التكنولوجيا عن طريق استخدام نظم المعلومات التي يترتب عليها تحسين مخرجات وتحسين طرق وسائل العمل عن طريق تقنيات حديثة تفرض زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة مثل: ما قامت به المؤسسة باقتناء الآلات طحن جديدة التي رفعت من كفاءة وفعالية المؤسسة حسب محدثنا في المقابلة المقننة.

✓ تقوم المؤسسة بالتدريب عند اقتناء أساليب جديدة وتكنولوجيا متقدمة حديثة تتطلب كفاءة عالية لذا تقوم المؤسسة بالتدريب سواء في بلاد أو خارج البلاد أو تقوم بالإحلال أي استغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة ونتاجية، هناك تناقض بين محدثنا في المقابلة المقننة ونتائج الاستبيان حول التحفيز حيث أكد لنا محدثنا بأنه يوجد حوافز مادية كالمردودية، مبلغ مالي لكل فرد من الهامش الربح للمؤسسة في كل سنة.

✓ من أسئلة الاستبيان ومقابلة المقننة نستنتج أنه لا توجد مقاومة قوية أثناء التغيير بل أنم متفهمون ويسعون للتغيير لأن تغيير يحزم مصلحتهم ومصلحة الشركة.

✓ تبين كذلك أن المؤسسة لا تقوم بإعلان أفراد أثناء القيام بالتغيير التنظيمي.

✓ هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتقليل أقل مستوى تكلفة .

✓ كما أن كفاءات فردية تمثل نقطة قوة للمؤسسة.

✓ لا يوجد معيار مناسب لقياس كفاءة.

✓ كفاءات جماعية لا تحدد قوة المؤسسة في مجال تنافسية المؤسسة.

✓ هناك تضاد بين ما ورد في المقابلة المقننة وفي اجابات الأفراد في الاستبيان حول تركيز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المرجحة مثل (منتجات الموسمية، المنتجات الرئيسية) اما في اجابات الاستبيان اغلب أفراد غير موافقين على ذلك.

✓ وكذلك وجود تناقض آخر حول قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج فمحدثنا أشار أن ما دام هناك ربح تحققه المؤسسة وبذلك فإنها تحقق أهدافها، وكذلك بعد ادخال تغييرات يقول بأنها أثرت في رفع من كفاءة عن طريق استخدام الرشيد لهذه الآلات مما أدت إلى تقليل من التكاليف وبلوغ الأهداف في وقت المحدد.

✓ وفي الأخير نستنتج أن هناك تناقض نوعًا ما بين اجابات المقابلة والاستبيان مما أثر على نتائج الارتباط بضعيف.

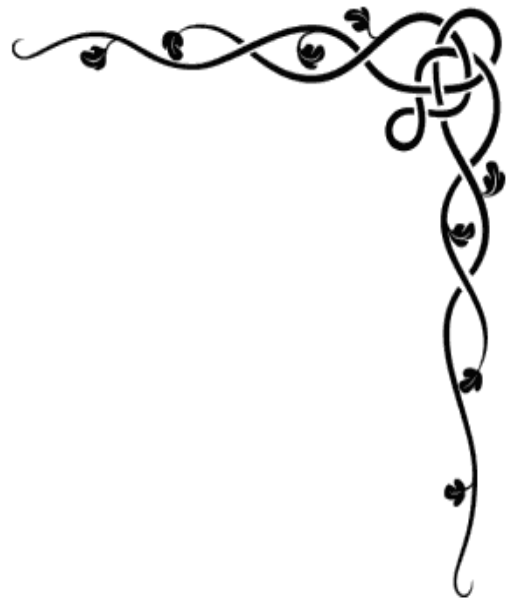
الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقاً من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات وحوصلة النتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن ان تساعد أصحاب المؤسسات محل الدراسة من إيجاد بعض الحلول أو التقليل من حجم النقائص كمايلي:

- ✓ التعمق في مجالات التغيير التنظيمي لأنها منبع التغيير التنظيمي
- ✓ ينبغي أن تدرك المؤسسات أهمية التحولات وكيفية التأقلم معها والتركيز الاستراتيجي عن نظم تسيير وتنميتها.
- ✓ اعتماد التشخيص المستمر والشامل لإحداث تغيير ديناميكي يوازن بين الأهداف التسييرية للمؤسسة، ومتطلبات البيئة لضمان الاستمرار والبقاء في محيط يتميز بالتغيير المستمر.
- ✓ يجب على المؤسسة لمسايرة التغيير العمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وترشيد نقاط القوة وتحسين تسييرها، بتبني أحد مداخله وبأسلوب حديث، وهذا للوصول من خلاله إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها.
- ✓ مواكبة كل التغيرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والقيام بدور التدريبية للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح المؤسسة الميزة التنافسية.
- ✓ يجب على المؤسسة إعلان شرح وتوضيح أهداف التغيير التنظيمي للأفراد.
- ✓ تحديد معيار مناسب لقياس الكفاءة.
- ✓ التركيز على الكفاءات الجماعية لتحديد قوة المؤسسة في مجال تنافسية.

أفاق الدراسة:

- بعد دراسة التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا إليها ظهرت هناك عدة نقاط مجهولة والتي يمكن أن تكون موضوعات بحث جديدة وإشكاليات اخرى تنتظر المعالجة يمكن إدراجها في الأتي:
- ✓ معوقات تطبيق التغيير التنظيمي لتحسين أداء المؤسسة.
 - ✓ دور مجالات التغيير التنظيمي في رفع من أدوات مراقب التسيير.
 - ✓ يمكن الاستفادة من نتائج الإستبيان ويمكن تحليلها بأسلوب آخر.



قائمة المراجع



كتب باللغة العربية

1. احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الاولى دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن ، 2011.
2. احمد بن صاع عبد الحفيظ، الهندرة، كيف تطبق منهج الهندرة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2003.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
4. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، بدون سنة.
5. بلدية دبي، إدارة التطوير الإداري للجودة، نظام إدارة التغيير، ديسمبر 2005.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.
7. جمال ، الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006.
8. حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان - الأردن، 2010.
9. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي مصادر واستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الاولى ، القاهرة -مصر 2010.
10. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2004.
11. حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010.
12. خضير محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، طبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان . الأردن، 2007.
13. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
14. خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
15. رشيد الزرواني، أدوات المناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الاولى، دار المهدي للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
16. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2004.

17. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
18. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، طبعة الأولى، دار الميسرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
19. زكريا الدوري، نجم الدين وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
20. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة العربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
21. سعيد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
22. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002.
23. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006.
24. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، طبعة الأولى، دار بن حزم ، بيروت-لبنان، 2001.
25. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
26. علاء محمد قنديل، الإدارة وإدارة الابتكار، طبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
27. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، بدون سنة.
28. علي سلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة.
29. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
30. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
31. علي محمد شريف: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1998.
32. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006.
33. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية -مصر، 2006.
34. محمد الحمدي الماضي، استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة الاولى ، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2000.
35. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي، عمان -الأردن، 2005.

36. محمد قاسم القريوتي، نظرة المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2000.
37. محمد قاسم القريوتي، نظرة المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2008.
38. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان-الأردن، 1999.
39. نادية عارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2002.
- المذكرات
40. الأخصر صياحي، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالتغير و التنظيمات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010-2011.
41. بوطرفة صورية ، دور التغيير التنظيمي في التحول نحو الادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيلة-الجزائر، 2010-2011.
42. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
43. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، جامعة أمكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2013\2014.
44. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، اطروحة دكتوراه، علو اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
45. عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012.
46. علي عبد الله، اثر البيئة التسويقية على الاداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
47. نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة الفعالية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة، بحث دكتوراء، مقياس نظرية المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007\2008.

48. نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

49. هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

المؤتمرات و ملتقيات

50. بلعور سليمان، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 13/12/2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.

51. بوقره رابح، قبايلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخلة متعلقة: بالمحور الثالث، جامعة المسيلة

52. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 - مارس، 2005.

53. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

54. طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل التأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001.

55. قاسمي كمال، إدارة التغيير - المنطلقات و الأسس مع عرض الأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير -، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

56. قرزيس محمود، فايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009.

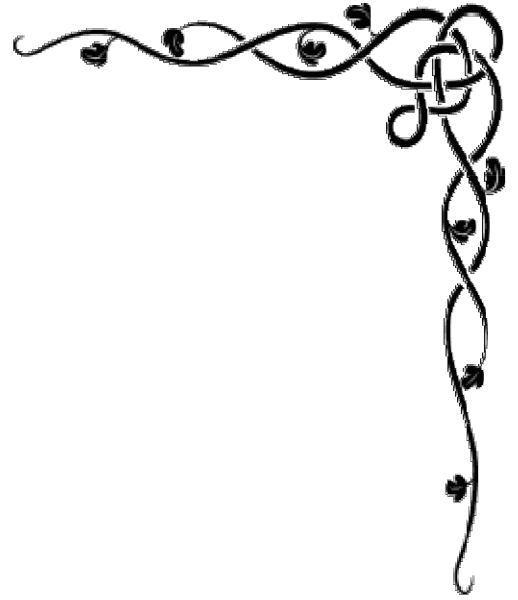
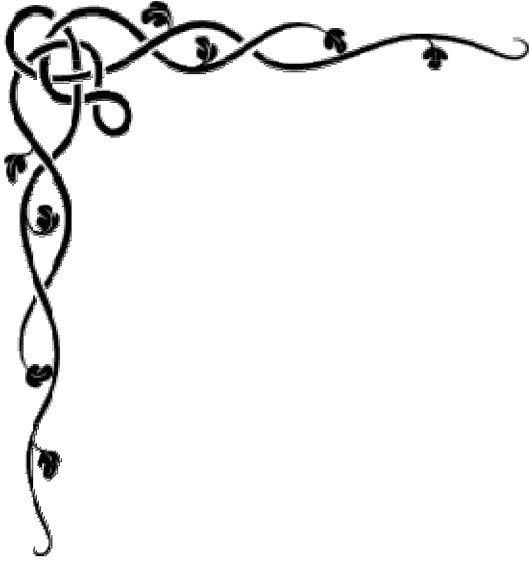
57. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع
58. معزز نشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مداخلة من خلال محور أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي، المؤتمر الدولي حول ابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، بليدة.
59. مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/02/22/21.
60. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 - 09 مارس 2005.
61. ميلود تومي، نادية خريف، أهمية ادارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، ملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي المنظمات الحديثة، نسخة الكترونية ، جامعة بسكرة، الجزائر.
62. وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، في يومي 03 - 04 ديسمبر 2012.

المجلات و مواقع الانترنت

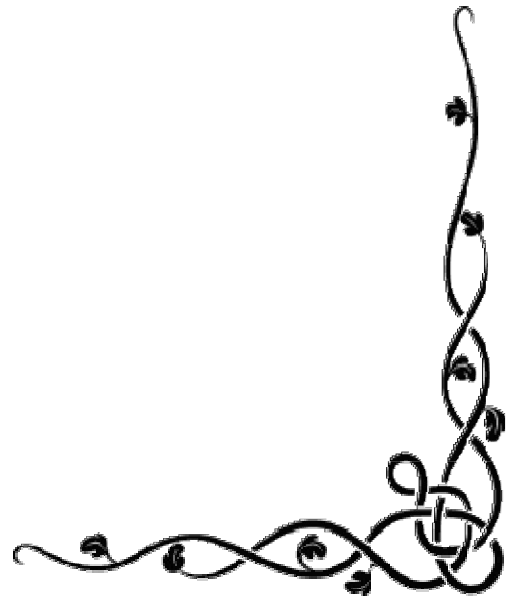
63. <http://www.hrdisussion.com/hr13060.htmlconsulté le 07/05/2015>; 15:00PM.
64. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7 - 2010/2009.
65. محمد الصيرفي، ص: 219، نقلا من سالم القحطاني، إدارة الجودة الشاملة و إمكانيات تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 78، افريل، 1993.
66. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.

كتب بالغة الأجنبية

67. Daniel duret, (M.pillet), qualiteen production de ISO9000 aux outils de la qualites 3éme ed, d'organisation, paris, 2000, p17.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في مراقبة التسيير

دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ :

الباهي مصطفى

من إعداد الطالبة :

سعاد خرخاش

في إطار التحضير لعمل علمي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي لجمع المعلومات اللازمة للإنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير "تخصص : مراقبة التسيير"

بعنوان: " دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة "

فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة " X " بالمكان الذي يبدو لكم مناسباً

مع العلم أننا نضمن سرية المعلومات ولا نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي

الشكر الجزيل مسبقاً على قبول الإجابة على هذا الاستبيان

أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس :

أنثى

ذكر

2 - السن:

أقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3 - المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات أخرى

4 - الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5 - الوظيفة أو المنصب:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

1. كيفية إحداث عملية التغيير

<u>أولاً : التغيير في الهيكل التنظيمي</u>						
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
01	في مؤسستكم يوجد هيكل تنظيمي واضح					
02	إعادة تصميم الوظائف تسمح بدرجة كبيرة من الإثراء الوظيفي					
03	توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي محدد وفق المؤهلات العلمية والعملية للفرد العامل					
04	إلغاء أقسام أو إضافة أخرى بغرض تحقيق فعالية أكبر					
<u>ثانياً : التغيير في الإستراتيجية</u>						
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
05	تعمل المؤسسة على الدخول في أسواق جديدة					
06	تقوم المؤسسة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار					
07	تسعى المؤسسة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة					

ثالثاً : التغيير في التكنولوجيا

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
08	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي					
09	تستخدم مؤسستكم شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية بمؤسستكم					
10	تقوم المؤسسة بتحسين استخدام حواسيب شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات					
11	تقوم المؤسسة بتزويد كل الإدارات والأقسام بأجهزة الإعلام الألي لتسهيل أداء العمليات					
12	تقوم المؤسسة بإدخال تجهيزات متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حالياً بمؤسستكم					
13	تطبق المؤسسة النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة					

رابعًا : تغيير في الأفراد

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
14	تقوم المؤسسة بتحسين قدرات العاملين بإخضاعهم برامج جديدة للتدريب					
15	تقوم المؤسسة بتخصيص أنظمة التحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء					
16	تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على روح التعاون والعمل الجماعي بينهم					
17	تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على الإبداع والابتكار					
18	تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على إيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل					

مقاومة تغيير التنظيمي :

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
19	تواجه المؤسسة مشكلة في تطبيق التغيير التنظيمي					
20	نقص المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية للتغيير وسوء فهمها					
21	الخوف من فقدان المنصب ونفوذ الوظيفي					
22	الخوف من الجديد غير مألوف					
23	الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي					

عوامل إنجاح التغيير :

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
24	شرح وتوضيح أهداف التغيير لكل الأفراد وفي كل المستويات					
25	إعلان نوع التغيير وإبراز أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل					
26	وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين والقادة التغيير					
27	اشراك كافة المعنيين في عملية التغيير					

المحور الثالث : كفاءة وفعالية

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة 01	02	03	04	موافق بشدة 05
28	هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى التكلفة					
29	كفاءات الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة للمؤسسة					
30	يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة					
31	تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف استراتيجية					
32	كفاءة الجماعة تحدد قوة المؤسسة في مجال تنافسية المؤسسة					
33	توجد في المؤسسة مؤشرات قياس مباشرة للكفاءة من خلال مقارنة مخرجات بالمدخلات (الإنتاجية) (مؤشر كمي)					
34	تقوم المؤسسة بقياس الكفاءة بالمعايير غير المباشرة مثل "قياس الرغبة في العمل، تعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين والروح المعنوية.(مؤشر نوعي)					
35	تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج المرتقبة					
36	تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية					
37	ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج					

المقابلة المقننة

أسئلة المقابلة المقننة

أولاً: التغيير التنظيمي:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي :

1-1 هل هناك إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة؟

.....
.....

2- التغيير في الاستراتيجية

2-1 هل هناك تغييرات وتعديلات في الاستراتيجية المؤسسة ؟

.....
.....

3- التغيير في التكنولوجيا

3-1 هل تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي ؟

.....
.....

4- التغيير الأفراد

4-1 كيف يتم تغيير في الأفراد؟

.....
.....

4-2 ماهي طرق المستعملة في تغيير الأفراد ؟

.....
.....

5- مقاومة التغيير التنظيمي:

5-1 هل تنشأ مقاومة أثناء التغيير ؟

.....
.....

ما هي أسباب مقاومة التغيير؟

.....
.....

5-2- من هم أطراف المقاومة؟

.....
.....

5-3- كيف يتم التعامل مع معها؟

.....
.....

6- عوامل نجاح التغيير التنظيمي

6-1- ماهي الأساليب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

.....
.....

ثانياً: الكفاءة والفعالية:

1- هل هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل تكلفة؟

.....
.....

2- هل كفاءات فردية تمثل نقاط قوة للمؤسسة؟

.....
.....

هل توجد في المؤسسة مؤشرات قياس مباشرة للكفاءة من خلال مقارنة مخرجات بالمدخلات

(الإنتاجية) "مؤشر كمي"؟

.....
.....

تقوم المؤسسة بقياس الكفاءة بالمعايير غير المباشرة "مثل قياس رغبة في العمل، تعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين، وروح المعنوية لهم "مؤشر نوعي"؟

.....
.....

3- هل تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرتقبة ؟

.....
.....

هل تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المربحة ؟

.....
.....

ثالثاً: دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

1- هل ترى بأن التغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي يزيد من رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

.....
.....

2- هل ترى بأن التغيير الحاصل في الاستراتيجية يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

.....
.....

3- ترى بأن التغيير الحاصل في التكنولوجيا يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

.....
.....

ترى بأن التغيير الحاصل في الأفراد يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

.....
.....

الملحق رقم (03) مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
748,	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
743,	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
815,	37

Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6
B1	Pearson Correlation	1	**548,	187,	071,-	144,-	060,
	Sig. (2-tailed)		000,	253,	666,	381,	717,
	N	39	39	39	39	39	39
B2	Pearson Correlation	**548,	1	250,	000,	111,-	103,-
	Sig. (2-tailed)	000,		125,	1,000	500,	531,
	N	39	39	39	39	39	39
B3	Pearson Correlation	187,	250,	1	210,	027,	054,
	Sig. (2-tailed)	253,	125,		200,	870,	744,
	N	39	39	39	39	39	39
B4	Pearson Correlation	071,-	000,	210,	1	**709,	281,
	Sig. (2-tailed)	666,	1,000	200,		000,	083,
	N	39	39	39	39	39	39
B5	Pearson Correlation	144,-	111,-	027,	**709,	1	**434,
	Sig. (2-tailed)	381,	500,	870,	000,		006,
	N	39	39	39	39	39	39
B6	Pearson Correlation	060,	103,-	054,	281,	**434,	1
	Sig. (2-tailed)	717,	531,	744,	083,	006,	
	N	39	39	39	39	39	39

كفاءة	Pearson Correlation	,335*	,235	,206	,301	,500**	,278
	Sig. (2-tailed)	,037	,150	,207	,062	,001	,087
	N	39	39	39	39	39	39
TOTAL	Pearson Correlation	,426**	,373*	,524**	,624**	,640**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,007	,019	,001	,000	,000	,002
	N	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		كفاءة	TOTAL
B1	Pearson Correlation	,335*	,426**
	Sig. (2-tailed)	,037	,007
	N	39	39
B2	Pearson Correlation	,235	,373*
	Sig. (2-tailed)	,150	,019
	N	39	39
B3	Pearson Correlation	,206	,524**
	Sig. (2-tailed)	,207	,001
	N	39	39
B4	Pearson Correlation	,301	,624**
	Sig. (2-tailed)	,062	,000
	N	39	39
B5	Pearson Correlation	,500**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	39	39
B6	Pearson Correlation	,278	,472**
	Sig. (2-tailed)	,087	,002
	N	39	39
كفاءة	Pearson Correlation	1	,804**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
TOTAL	Pearson Correlation	,804**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	39	4,4615	,68234	,10926
q2	39	4,2821	,60475	,09684
q3	39	3,6410	,77755	,12451
q4	39	3,5128	,94233	,15089
q5	39	3,5897	,63734	,10206
q6	39	3,5897	,63734	,10206
q7	39	3,3590	,90284	,14457
q8	39	3,9744	,87320	,13982
q9	39	3,8205	,85446	,13682
q10	39	3,5385	,82226	,13167
q11	39	3,3590	,90284	,14457
q12	39	3,3846	,90657	,14517
q13	39	3,4872	,91398	,14635
q14	39	3,4872	,82308	,13180
q15	39	3,3590	,81069	,12981
q16	39	3,2564	,78532	,12575
q17	39	3,8718	1,15119	,18434
q18	39	3,3590	,95936	,15362
q19	39	3,2308	,77668	,12437
q20	39	3,2564	,88013	,14093
q21	39	3,4359	,85208	,13644
q22	39	3,4103	,75107	,12027
q23	39	3,0513	,88700	,14203
q24	39	3,2308	,87243	,13970
q25	39	3,3846	,87706	,14044
q26	39	3,4103	,88013	,14093
q27	39	3,2821	,88700	,14203
q28	39	4,3333	,73747	,11809
q29	39	4,0769	,87011	,13933
q30	39	3,3333	,83771	,13414
q31	39	3,1538	,77929	,12479
q32	39	3,3590	,87320	,13982
q33	39	3,5128	,82308	,13180
q34	39	3,5385	,88396	,14155
q35	39	3,3846	,90657	,14517
q36	39	3,3590	,84253	,13491
q37	39	3,2564	,90954	,14564
B1	39	3,9744	,54951	,08799
B2	39	3,5128	,51779	,08291
B3	39	3,5940	,56687	,09077
B4	39	3,4667	,55882	,08948

B5	39	3,2769	,48907	,07831
B6	39	3,3269	,51027	,08171
كفاية	39	3,5308	,46575	,07458
TOTAL	39	3,5225	,30573	,04896

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1	40,833	38	,000	4,46154	4,2403	4,6827
q2	44,219	38	,000	4,28205	4,0860	4,4781
q3	29,243	38	,000	3,64103	3,3890	3,8931
q4	23,280	38	,000	3,51282	3,2074	3,8183
q5	35,174	38	,000	3,58974	3,3831	3,7963
q6	35,174	38	,000	3,58974	3,3831	3,7963
q7	23,234	38	,000	3,35897	3,0663	3,6516
q8	28,424	38	,000	3,97436	3,6913	4,2574
q9	27,923	38	,000	3,82051	3,5435	4,0975
q10	26,874	38	,000	3,53846	3,2719	3,8050
q11	23,234	38	,000	3,35897	3,0663	3,6516
q12	23,315	38	,000	3,38462	3,0907	3,6785
q13	23,827	38	,000	3,48718	3,1909	3,7835
q14	26,458	38	,000	3,48718	3,2204	3,7540
q15	25,875	38	,000	3,35897	3,0962	3,6218
q16	25,895	38	,000	3,25641	3,0018	3,5110
q17	21,004	38	,000	3,87179	3,4986	4,2450
q18	21,865	38	,000	3,35897	3,0480	3,6700
q19	25,977	38	,000	3,23077	2,9790	3,4825
q20	23,106	38	,000	3,25641	2,9711	3,5417
q21	25,182	38	,000	3,43590	3,1597	3,7121
q22	28,356	38	,000	3,41026	3,1668	3,6537
q23	21,483	38	,000	3,05128	2,7637	3,3388
q24	23,126	38	,000	3,23077	2,9480	3,5136
q25	24,100	38	,000	3,38462	3,1003	3,6689
q26	24,198	38	,000	3,41026	3,1250	3,6956
q27	23,107	38	,000	3,28205	2,9945	3,5696
q28	36,695	38	,000	4,33333	4,0943	4,5724
q29	29,261	38	,000	4,07692	3,7949	4,3590
q30	24,850	38	,000	3,33333	3,0618	3,6049
q31	25,274	38	,000	3,15385	2,9012	3,4065

q32	24,023	38	,000	3,35897	3,0759	3,6420
q33	26,653	38	,000	3,51282	3,2460	3,7796
q34	24,999	38	,000	3,53846	3,2519	3,8250
q35	23,315	38	,000	3,38462	3,0907	3,6785
q36	24,897	38	,000	3,35897	3,0859	3,6321
q37	22,359	38	,000	3,25641	2,9616	3,5512
B1	45,168	38	,000	3,97436	3,7962	4,1525
B2	42,368	38	,000	3,51282	3,3450	3,6807
B3	39,594	38	,000	3,59402	3,4103	3,7778
B4	38,741	38	,000	3,46667	3,2855	3,6478
B5	41,843	38	,000	3,27692	3,1184	3,4355
B6	40,717	38	,000	3,32692	3,1615	3,4923
كفاية	47,342	38	,000	3,53077	3,3798	3,6817
TOTAL	71,952	38	,000	3,52252	3,4234	3,6216

Frequency Table

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	29	74,4	74,4	74,4
	2,00	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	23,1	23,1	23,1
	2,00	23	59,0	59,0	82,1
	3,00	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	7,7	7,7	7,7
	2,00	18	46,2	46,2	53,8
	3,00	18	46,2	46,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	15,4	15,4	15,4
	2,00	17	43,6	43,6	59,0
	3,00	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

a5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	17,9	17,9	17,9
	2,00	6	15,4	15,4	33,3
	3,00	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	1	2,6	2,6	5,1
	4,00	16	41,0	41,0	46,2
	5,00	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	4,00	25	64,1	64,1	66,7
	5,00	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	18	46,2	46,2	48,7
	4,00	14	35,9	35,9	84,6
	5,00	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	15,4	15,4	15,4
	3,00	13	33,3	33,3	48,7
	4,00	14	35,9	35,9	84,6
	5,00	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	16	41,0	41,0	43,6
	4,00	20	51,3	51,3	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	16	41,0	41,0	43,6
	4,00	20	51,3	51,3	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	17,9	17,9	17,9
	3,00	15	38,5	38,5	56,4
	4,00	13	33,3	33,3	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	7,7	7,7	7,7
	3,00	6	15,4	15,4	23,1
	4,00	19	48,7	48,7	71,8
	5,00	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,1	5,1	5,1
	3,00	12	30,8	30,8	35,9
	4,00	16	41,0	41,0	76,9
	5,00	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	10,3	10,3	10,3
	3,00	14	35,9	35,9	46,2
	4,00	17	43,6	43,6	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	20,5	20,5	20,5
	3,00	12	30,8	30,8	51,3
	4,00	16	41,0	41,0	92,3
	5,00	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	17,9	17,9	17,9
	3,00	14	35,9	35,9	53,8
	4,00	14	35,9	35,9	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	15,4	15,4	15,4
	3,00	13	33,3	33,3	48,7
	4,00	15	38,5	38,5	87,2
	5,00	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	12,8	12,8	12,8
	3,00	13	33,3	33,3	46,2
	4,00	18	46,2	46,2	92,3
	5,00	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	15,4	15,4	15,4
	3,00	15	38,5	38,5	53,8
	4,00	16	41,0	41,0	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	20,5	20,5	20,5
	3,00	13	33,3	33,3	53,8
	4,00	18	46,2	46,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	6	15,4	15,4	17,9
	3,00	4	10,3	10,3	28,2
	4,00	14	35,9	35,9	64,1
	5,00	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	6	15,4	15,4	17,9
	3,00	14	35,9	35,9	53,8
	4,00	14	35,9	35,9	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	17,9	17,9	17,9
	3,00	17	43,6	43,6	61,5
	4,00	14	35,9	35,9	97,4
	5,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	23,1	23,1	23,1
	3,00	13	33,3	33,3	56,4
	4,00	15	38,5	38,5	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	12,8	12,8	12,8
	3,00	16	41,0	41,0	53,8
	4,00	14	35,9	35,9	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	10,3	10,3	10,3
	3,00	17	43,6	43,6	53,8
	4,00	16	41,0	41,0	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
Total		39	100,0	100,0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	10	25,6	25,6	28,2
	3,00	15	38,5	38,5	66,7
	4,00	12	30,8	30,8	97,4
	5,00	1	2,6	2,6	100,0
Total		39	100,0	100,0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	23,1	23,1	23,1
	3,00	14	35,9	35,9	59,0
	4,00	14	35,9	35,9	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
Total		39	100,0	100,0	

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	5	12,8	12,8	15,4
	3,00	13	33,3	33,3	48,7
	4,00	18	46,2	46,2	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
Total		39	100,0	100,0	

q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	15,4	15,4	15,4
	3,00	15	38,5	38,5	53,8
	4,00	14	35,9	35,9	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	23,1	23,1	23,1
	3,00	12	30,8	30,8	53,8
	4,00	16	41,0	41,0	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	3,00	3	7,7	7,7	10,3
	4,00	17	43,6	43,6	53,8
	5,00	18	46,2	46,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	7,7	7,7	7,7
	3,00	4	10,3	10,3	17,9
	4,00	19	48,7	48,7	66,7
	5,00	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	5	12,8	12,8	15,4
	3,00	14	35,9	35,9	51,3
	4,00	18	46,2	46,2	97,4
	5,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	5	12,8	12,8	15,4
	3,00	21	53,8	53,8	69,2
	4,00	11	28,2	28,2	97,4
	5,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	2	5,1	5,1	7,7
	3,00	23	59,0	59,0	66,7
	4,00	8	20,5	20,5	87,2
	5,00	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	12,8	12,8	12,8
	3,00	12	30,8	30,8	43,6
	4,00	19	48,7	48,7	92,3
	5,00	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	15,4	15,4	15,4
	3,00	10	25,6	25,6	41,0
	4,00	19	48,7	48,7	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	17,9	17,9	17,9
	3,00	14	35,9	35,9	53,8
	4,00	14	35,9	35,9	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	15,4	15,4	15,4
	3,00	16	41,0	41,0	56,4
	4,00	14	35,9	35,9	92,3
	5,00	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	7	17,9	17,9	20,5
	3,00	14	35,9	35,9	56,4
	4,00	15	38,5	38,5	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

توقيت زيارة المؤسسة

اليوم	الساعة
الأحد: 15 / مارس / 2015	11:00 إلى 12:00 صباحًا
الاثنين: 11 / ماي / 2015	11:00 إلى 12:30 صباحًا
الخميس: 14 / ماي / 2015	11:00 إلى 12:30 صباحًا
الاثنين: 18 / ماي / 2015	2:00 إلى 3:30 مساءً
الأربعاء: 20 / ماي / 2015	9:30 إلى 11:00 صباحًا

قائمة الأساتذة المحكمين

التخصص	الاسم
علوم التسيير	1- الباهي مصطفى
علوم الاقتصادية (جامعة محمد بوقرة بومرداس)	2- سلمى صالحى
علوم التسيير	3- حوحو مصطفى
علوم التجارية	4- هبال عبد المالك
علوم التجارية	5- بوبعاية حسان
علوم التسيير	6- بركاتي حسين

الرئيس المدير العام

لجنة المشا ركة

نقابة المؤسسة

مصلحة الخدمات الإجتماعية

مستشار قانوني

الأمانة العامة

مصلحة النوعية

مديرية الاستغلال

هيكل الادارة والمالية

مصلحة نوعية الانتاج

مصلحة الامن والوقاية

مصلحة الاتصال والتقوم

مصلحة الاحساب

مصلحة المحاسبة

مصلحة المستخدمين

مصلحة الاعلام الآلي

مصلحة الانتاج

مصلحة الصيانة

مصلحة تسيير المخزون

مصلحة التموين

مصلحة المبيعات

مصلحة التسويق

مديرية التجارة

الملخص:

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير؛ للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر مما حتم علينا معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال تطرق إلى أهم مفاهيم التغيير التنظيمي والاستراتيجيات الحديثة والمجالات التي يمكن تغيير فيها وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن يواجهها وكيف يعالجوها. فمن خلال دراستنا هذه والمنجزة بصدد دراسة لدور التغيير التنظيمي لرفع من كفاءة وفعالية في المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، الأمر الذي تؤكدته نتائج دراسة حالة هاته والتي تشمل التغيير مختلف مجالاتها ما أدى إلى وجود علاقة ضعيفة نوعا ما بين المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الكفاءة، الفعالية.

Résumer:

Le changement est un élément important pour le succès des entreprises à l'heure actuelle, qui sont devenues l'une des fonctions les plus importantes de l'adaptation et la compatibilité avec les changements rapides et renouvelables. Elles doivent adopter des attitudes positives envers le changement pour maintenir une bonne position dans les marchés caractérisés par une concurrence continue. Que nous exige de connaître le rôle que j'oue le changement organisationnel dans l'augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en abordant les notions principaux du changement organisationnel et les stratégies actuelles et les domaines où on doit faire des changements, et quelles sont les difficultés qui sont susceptibles de faire face et comment les surmonter.

Suite à notre étude au rôle que joue le changement organisationnel dans l'augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'entreprise moulins hodna msilla, Ce point le concrétise et le confirme les résultats obtenus suite aux changements dans ses domaines qui a mené à trouver des relations en quelque sorte faible entre les variables.

Mots clés: changement organisationnel, l'efficacité, l'efficience,