

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور * خنشلة *



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القسم: علوم اجتماعية

الرقم التسلسلي: / ش.ع.إ.ج. / ق.ع.إ.ج. / ك.ع.إ.ج. / إن. / 2024

أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك SONATRACH قسم الإنتاج

قاعدة اارة حاسي مسعود – ورقة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ/د حمزاوي سهى

اعداد الطالبة:

✓ دريدي مروة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
شنافي ليندة	أستاذ التعليم العالي	عباس لغرور خنشلة	رئيسا
حمزاوي سهى	أستاذ التعليم العالي	عباس لغرور خنشلة	مشرفا ومقررا
نصيب أسماء	أستاذ محاضر أ	عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

قال تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) -لقمان 12-
أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض رضاه

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر إلى الوالدين اللذان لهما الفضل الكبير لما أن عليه الإن ولولاهما لما وصلت إلى هذه الدرجة بفضل

دعائهم وتشجيعهم فمهما يمثلان لي رمز الكفاح رحمك الله يا أبي، اللهم أشفي أمي

أتوجه بالشكر الخالص إلى أستاذتي الفاضلة البروفيسور "سهى حمزاوي" على قبولها الإشراف

وعلى متابعتها لهذا العمل منذ البداية حتى إخراجها في صورته النهائية.

كما أوجه شكري إلى إدارة مؤسسة "المؤسسة الوطنية سوناطراك بحاسي مسعود ورقلة" على حسن
استقبالهم

وعلى قبولهم إجراء الدراسة الميدانية.

كما لا يفوتني أن أوجه أسمى عبارات الشكر والاحترام إلى لجنة المناقشة الأساتذة الأفاضل

لتفضلهم لتقييم هذه المذكرة.

إلى كل من ساهم ومد لي يد العون في إخراج هذه المذكرة أقول لكم جميعا:

شكرا جزيلاً.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة ومن

علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا وإحسانا ووفاء لهما: والدي العزيز رحمة الله إلى ملاكي في

الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر

نجاحي وحنانه بسلم جراحي إلى أعلى الحبايب أبي

أمي مهما كتبت عنك لن أوفيك حقل لن أقدر على وصف أمي ليست كالأمهات أم حنونة جدا اللهم أرزق

أمي بركة في عمرها ونورا في قلبها وضياء في وجهها وأصرف عنها كل سوء ومرض.

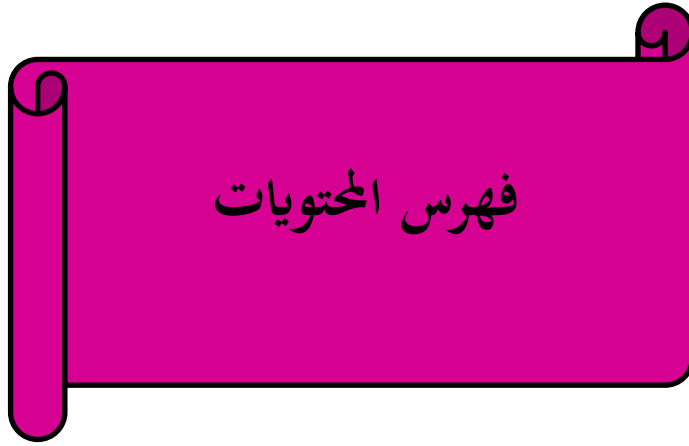
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوننا لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي

إلى إخواني وناس سليم عبد الرحمان علي صالح طيب لحمرك لى على كل مجهوداتكم معني وإلى

أخواتي سميحة بشرى من ساعدني كثيرا في هذه مذكرة وجميع أحفادنا كلهم وبالخص رهن الآء رهنهم

أسيل إياد سند أقرب إلى قلبي.

دريدي مروة



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	شكرو عرفان
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الأشكال والرسومات البيانية
أ-ب	مقدمة
القسم الأول: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة	
الفصل الأول: التأطير المفاهيمي والتصوري للدراسة	
08	1- تحديد إشكالية الدراسة
09	2- المقاربة النظرية
10	3- مبررات اختيار الموضوع
11	4- أهمية الدراسة
11	5- أهداف الدراسة
12	6- تحديد مفاهيم الدراسة
17	7- الدراسات السابقة
24	8- فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: التأطير النظري للتغير التنظيمي	
28	تمهيد
28	1- نماذج التغير التنظيمي
33	2- العوامل نجاح التغير التنظيمي
34	3- المحاور الرئيسية للتغير التنظيمي
38	4- النظريات المفسرة للتغير التنظيمي
38	1-4- نظرية النظم
40	2-4- التحليل الإستراتيجي
44	خلاصة

الفصل الثالث: التأطير النظري لفعالية مؤسسة	
47	تمهيد
47	1- خصائص المؤسسات الفعالة
48	2-العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة
49	3-دور الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة
50	4-النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية
50	4-1-البيروقراطية
51	4-2-الإدارة العلمية
53	4-3-الإدارة بالأهداف
54	5-دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة
55	خلاصة
القسم الثاني: المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
58	تمهيد
58	1-مجالات الدراسة
58	1-1-المجال الزمني
59	1-2-المجال البشري
60	1-3-المجال المكاني
61	2-منهج الدراسة
91	3-مجتمع البحث وعينة الدراسة
64	4-أدوات جمع البيانات الميدانية
68	5-الأساليب الإحصائية المستخدمة
68	6-تحليل الخصائص الاستبيان
73	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
75	1-عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها
84	1-2-عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان

97	2- مناقشة نتائج الدراسة
97	2-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
104	2-2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
105	2-3- مناقشة النتائج الدراسة على ضوء المقاربة النظرية
106	3- النتائج العامة للدراسة
109	الخاتمة
110	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
32	01	مجالات التغيير التنظيمي
66	02	المقابلات المنجزة مع المبحوثين
67	03	درجات ومستويات مقياس ليكرت الخماسي
69	04	معامل ارتباط بيرسون لمحور التغيير التنظيمي وعباراته
71	05	الاتساق الداخلي بين عبارات محور فعالية المؤسسة
73	06	ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ
75	07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
76	08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
78	09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
79	10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
80	11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب
81	12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
83	13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر
84	14	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الهيكل التنظيمي
87	15	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التغيير التكنولوجي
89	16	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التغيير الإنساني
91	17	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البيئة الداخلية
95	18	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البيئة الخارجية

98	19	نتائج تحليل اختبار أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة
100	20	نتائج تحليل اختبار تأثير جودة تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة
102	21	نتائج تحليل اختبار تأثير جودة التغيير التكنولوجي على فعالية المؤسسة
103	22	نتائج تحليل اختبار تأثير جودة التغيير الإنساني على فعالية المؤسسة

فهرس الأشكال والرسومات البيانية

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
25	01	نموذج توضيحي لأبعاد ومؤشرات الدراسة
28	02	نموذج التغيير الثلاثي ليون
30	03	نموذج ليفي في التغيير التنظيمي
33	04	خيارات التغيير التنظيمي
34	05	المحاور الرئيسة للتغيير التنظيمي
36	06	التغيير التكنولوجي
39	07	النظام المفتوح
59	08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة للقسمي الموارد البشرية والمهندسين (المخبريين)
75	09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
77	10	توزيع عينة الدراسة حسب السن
78	11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
79	12	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
80	13	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب

82	14	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
83	15	توزيع عينة الدراسة حسب الأجر



مقدمة

مقدمة:

شهد العالم بأسره تغييرات عديدة مست مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها من التحولات التي جاءت تزامنا مع حدوث الثورة الصناعية. حيث أصبح من الضروري إعادة النظر في عملية تسيير المؤسسات التي عرفت تحولات معتبرة، مما جعلها -المؤسسات- تسعى جاهدة للحفاظ على نجاحها وتحقيق أهدافها خاصة أن نجاحها يتوقف غالبا على التغييرات التنظيمية.

إن التغيير التنظيمي يعني باختصار جهود المنظمة التي تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة مع بيئته عن طريق استخدام العلوم السلوكية، وهو ما يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير وتعديل في القيم والهياكل التنظيمية التي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة. وتستطيع التكيف مع التكنولوجيا والآلات المتطورة من زيادة الفعالية التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ذلك العمل المخطط له سلفا على أساس خطة فعالة تتماشى والإمكانيات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية في حدودها وأهدافها المسطرة واقتراح الأفكار الجديدة للجودة والإتقان وصولا إلى فعالية المؤسسة.

إن للتغييرات والتطورات أثر كبير على مستوى فعالية المؤسسات إلا أن هذا الأثر يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث تعمل كل منظمة بإجراء تغييرات داخلية سواء في أنشطتها وأهدافها أو في التكنولوجيا التي تستخدمها أو أنظمتها وإجراءاتها الإدارية، وكل ذلك لمواكبة التطورات الحديثة إضافة إلى التغييرات في البيئة الخارجية وذلك من أجل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة الوطنية سوناطراك بحاسي مسعود-ورقلة-

وباعتبار أن المؤسسة الوطنية سوناطراك بحاسي مسعود-ورقلة- من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تركز عليها الجزائر في جميع النواحي كالاقتصاد وعمليات التوظيف والتي تسعى بكل ما لديها من كفاءات وموارد بشرية وتغييرات تنظيمية من أجل رفع اقتصاد الجزائر وإنتاج البترول والغاز وتحويلهما باستخدام آلات ذات جودة عالية في عملية الاستخراج لمواكبة كل التغييرات.

بناء على ما سبق قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود-ورقلة-قصد الكشف على أثر التغييرات التنظيمية على فعالية المؤسسة.

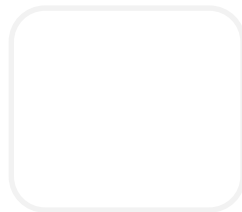
وللإمام بمختلف جوانب هذه الدراسة الميدانية تم تقسيمها إلى قسمين: حيث يمثل القسم لأول المعالجة النظرية لموضوع الدراسة ويتضمن ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: تناول التأطير المفاهيمي والتصوري للدراسة بداية بتحديد الإشكالية ثم المقاربة النظرية ومن ثم تحديد مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها ثم تحديد مفاهيمها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ومن ثم صياغة الفرضيات.

الفصل الثاني: تطرقنا من خلاله للإطار النظري للتغيير التنظيمي والذي اشتمل بدوره على العناصر التالية: تمهيد نماذج التغيير التنظيمي، العوامل نجاح التغيير التنظيمي، المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمي، النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي، خلاصة الفصل، وفي الفصل الثالث تطرقنا للتأطير النظري لفعالية المؤسسة وتضمن: تمهيد، خصائص المؤسسات الفعالة، العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة، دور الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة، النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة،

أما القسم الثاني فقد كان بعنوان: المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة وتضمن فصلين: **الفصل الرابع** وتطرقنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي احتوت على مجموعة من العناصر والمتمثلة في مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات الميدانية، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، تحليل خصائص الاستبيان فضلاً عن خلاصة الفصل، أما **الفصل الخامس** فقد عنون ب: عرض وتحليل المعطيات البيانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة والذي تضمن العناصر التالية: عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء المقاربة النظرية وفي الأخير تم استخلاص النتائج العامة للدراسة

لتنتهي دراستنا بخاتمة عامة أشرنا ضمنها إلى أهم النتائج وكذلك الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.





القسم الأول

التأطير المفاهيمي والتصوري

للدراسة

1-تحديد إشكالية الدراسة

2- المقاربة النظرية

3-مبررات اختيار الموضوع

4-أهمية الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-تحديد مفاهيم الدراسة

7-الدراسات السابقة

8-فرضيات الدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة:

يقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة تكيفها مع متغيرات البيئة، التي تواجهها (داخلية وخارجية) وذلك انطلاقاً من أن المنظمة نسقاً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية والمحيطية بها. من هنا ظهرت أهمية جودة التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف ومواكبة التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي وذلك ما دفع القائمون على هذه المؤسسات إلى البحث عن أنجح السبل والاستراتيجيات لضمان فاعليتها وتحقيق أهدافها داخل المؤسسة.

ويعتبر التغيير التنظيمي حقيقة حتمية تواجه المنظمات باستمرار مما يتطلب البقاء في إطار البيئة الديناميكية حيث أن تركيز المنظمات عليها كأحد المداخل الأساسية لتطوير وتعزيز علاقة التفاعل بينها وبين بيئة الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات وتكيفها من بلوغ أهدافها لتحقيق جودة التغيير التنظيمي الذي لا يعتبر غاية في حد ذاتها. وإنما وسيلة فعالة لضمان نجاح وبقاء واستمرارية المؤسسة.

لقد استقطب مفهوم فاعلية المؤسسة اهتمام العديد من المختصين والباحثين في المجال الاجتماعي، والاقتصادي، والإداري الذين حاولوا تدقيقه وتحديده. وهذا مدعى العلماء للقيام بالعديد من الدراسات التي اهتمت بالإدارة والتدريب وتحسين ظروف العمل والعلاقات الإنسانية خاصة وأن الفعالية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها هي نتيجة المدخلات والمخرجات والعمليات التنظيمية، فالمجتمع يحرص على معرفة مستوى الفاعلية في المؤسسات المشاركة في تطويره وازدهاره. كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية المطلوبة لاستمرار المؤسسة. في حين أن العمال بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفاعلية في مؤسستهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي وإشباع حاجاتهم.

وتعتمد المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود _ورقلة_ كغيرها من المؤسسات على مجموعة من التغيرات التنظيمية والتي تسعى من خلالها إلى التسيير الفعال وتحقيق فعالية وأهداف عمالها. وعلى هذا الأساس وبناء على الطرح السابق جاءت هذه الدراسة للكشف عن كيفية تأثير جودة التغيرات التنظيمية المعتمدة في سوناطراك قسم الإنتاج _ حاسي مسعود _ ورقلة. على فعالية المؤسسة وبروز ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

-كيف تؤثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة الوطنية سوناطراك بحاسي مسعود؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

هل يؤثر الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناطراك -حاسي مسعود؟

هل يؤثر تغيير التكنولوجيا على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناطراك -حاسي مسعود؟

هل يؤثر التغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود؟

2-المقاربة النظرية:

"تعتبر المقاربة النظرية على أنها الطريقة التي يسلكها الباحث للاقتراب م معالجة البحث أي الزاوية التي يتناول الموضوع أو هي الخلفية الفكرية التي يعتبرها الباحث نظاما معرفيا أو نظريا لفهم البيانات المجتمعية حول البحث"¹

ويحتاج كل دراسة إلى إطار مرجعي يعتمد عليه الباحث في بناء تصورات المنهجية والنظرية والميدانية، التي تساعده على تحليل وتفسير موضوع بحثه بمختلف جوانبه النظرية والميدانية، انطلاقا من الدراسات والنظريات التي تبحث في مجال السلوك التنظيمي في المنظمات بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة وقد تعددت المقاربات النظرية وتنوعت في حقل سوسيولوجيا التنظيمات، ولهذا وجب علينا الاطلاع عليها ومحاولة اختيار النظرية الأقرب دراستنا، وقد وقع اختيارنا على نظرية التحليل الإستراتيجي ميشال كروزيه الذي اعتمد على الفكرة أن المنظمة عبارة عن النسق المفتوح خاضعة لمجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية، فالتحليل الإستراتيجي هو عملية تهتم بالبحث عن الفاعلين في التغيير من مهندسين وقادة إداريين، ومدى تأثيرهم على باقي العناصر التنظيمية، وهذا ما دعا إليه الوظيفيين كون هذه النظرية منبثقا مما توصل إليه الوظيفيين من قواعد ومبادئ حول دراستهم للتنظيمات المختلفة، وجعل منها ميشال كروزيه قاعدة ومنطقا لبناء نظريته الجديدة فإن التحليل الإستراتيجي يوضح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل هذا التحليل بمثابة فحص داخلي وجوهرة للفحص الخارجي من خلال التركيز على أنماط البيئة وبالتالي لا بد أن تكون القرارات المتخذة تخضع للعقلانية في كل الاتجاهات.²

¹ حجام العربي: التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية: ط1، مركز المدار المعرفي للدراسات، الجزائر، 2019، ص157.

² بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي ورقلة، 2010/2011

ويرى ميشال كروزيه أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية جوهرية تتيح للمنظمات البقاء، والاستمرارية من أجل تحقيق فعالية المؤسسة ومواكبة كل التغييرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

وهذا ما ينطبق على المنظمة مجال الدراسة للبعض أقسام والمصالح في المؤسسة الوطنية سوناطراك حيث تعمل هذه الأقسام على عملية التنسيق مع مختلف أقسام والإدارات والمخابر مثل قسم الموارد البشرية، قسم التوظيف والمسابقات وقسم القانوني وغيره من أقسام على تحقيق فعالية الخدمات الإدارية انطلاقاً من داخل المؤسسة (البيئة الداخلية) ومن خلال التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي تقريباً كل 6 أشهر حسب المشاريع الآن المؤسسة الوطنية سوناطراك ذات طابع اقتصادي كما شهدت المؤسسة الوطنية سوناطراك في بعض أقسام تأثير بالبيئة الخارجية فرضت عليها التغيير في مكان العمل (الهيكل التنظيمي)، كما أن التطور التكنولوجي فرضت عليها التغيير في الهياكل والأجهزة المتطورة من أجل تحقيق الفعالية المؤسسة و الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

اعتمدت المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود هذا النوع من التغيير باعتباره تغييراً استراتيجياً يسمح لها بمسايرة التطورات والتغييرات في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي الذي يلائم مع متطلبات البيئة الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

3-مبررات اختيارالموضوع:

3-1-المبررات الذاتية

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع بهدف الإثراء والتعمق أكثر حول كل ما يخص التغيير التنظيمي والفعالية.
- محاولة المشاركة في إعداد بحث علمي بالاستفادة من نتائجه.
- الميل للتعرف على المؤسسة الوطنية "سوناطراك" قسم الإنتاج قاعدة "ارارة"-حاسي مسعود_ولاية ورقلة.

3-2-المبررات الموضوعية:

- ___ كون الموضوع ضمن التخصص الدراسي "علم اجتماع التنظيم والعمل.
- ___ معرفة مختلف الأطر النظرية التي تناولت أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة.
- ___ إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من البحوث.
- ___ إبراز طبيعة التأثير الذي تمارسه التغييرات التنظيمية في المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة "ارارة" حاسي مسعود_ولاية ورقلة على فعالية المؤسسة.

4-أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال بعديها النظري والتطبيقي. وذلك على النحو التالي:

4-1-الأهمية العلمية للدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها في حل مشكلاتها والتنبؤ بالمشكلات المتوقعة مما يحافظ على كيانها ويضمن استمراريتها من خلال زيادة فعاليتها وكذلك من خلال النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن تأثير التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة.

4-2-الأهمية العملية للدراسة: -تأتي أهمية الدراسة الحالية في تقديم توصيات حول تأثير التغيير التنظيمي بتغيير الهيكل، تغيير الموارد البشرية والتكنولوجيا في المؤسسات الانتاجية وفعالية المؤسسة من حيث تحقيق أهداف الرضا الوظيفي والتكيف مع بيئة العمل والإنتاجية.

__ تساعد المسؤولين على التغيير التنظيمي في المؤسسات وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف للمؤسسة.

5-أهداف الدراسة:

1. الوقوف على تأثير مختلف أبعاد التغيير التنظيمي على كل من البيئة الداخلية والخارجية " المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة "ارارة" ص_ب50 حاسي مسعود_ولاية ورقلة".
2. معرفة أثر تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة "سوناطراك" قسم الإنتاج قاعدة "ارارة" حاسي مسعود_ولاية ورقلة".
3. الكشف عن كيفية تأثير التغيير التكنولوجي على فعالية المؤسسة " " سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة "ارارة" مسعود_ولاية ورقلة".
4. الكشف عن كيفية تأثير التغيير الإنساني على فعالية المؤسسة " " سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة "ارارة" حاسي مسعود_ولاية ورقلة".

6-تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم الجودة: لغة من جاد ويعني كون الشيء "جيدا" ويقال جاد المتاع وجاد العمل فهو جيد، وجاد الشيء أي صار جيدا أجاد أتى بالجيد فالجودة مصدر من لفظ (جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ(كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته.¹

«ويرى (إيشيكأواIshikawa أن الجودة قد يتسع مداها ويتعدى المنتج نفسه لتشمل كل الجوانب في مؤسسة جودة الخدمة ، و طريقة الأداء و المعلومات و النظام و الأفراد و مستوياتهم العلمية و أماكن العمل و الأهداف و المؤسسة.»² الجودة Quality مشتقة من جاد جودة وجودة أي بمعنى صار جيدا فعل الجيد و هي تعني كذلك صفة الجيد _ أو الصواب والحصانة الحسن، الفاخر، الممتاز. وجاء في مختار الصحاح جاد: الشيء يحود جودة: بفتح الجيم وضمها أي صار جيدا.³

مفهوم الجودة اصطلاحاً: >>يرى (Khasawneh) إن الجودة ينظر إليها من ثلاث زوايا، الأولى نوعية التصميم والخصائص التي يتم تطويرها عند تصميم المنتجات والخدمات، والثانية السمات التي يتم تحققها من خلال العمليات ونوعية الإنتاج أما الأخيرة ينظر إليه بجودة الأداء وهذا يمكن قياسه وملاحظته عند تسليم العميل أو المستهلك للمنتج أو الخدمة.>>⁴

-عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بانها المجموع الكي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.⁵

¹ أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، ط1، دار حميثرا للنشر والترجمة، د.ب، 2018، ص 18.

²أبو بكر محمود الهوش: نفس المرجع، ص 22

³راضية رابح بوزيان: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص24.

⁴ عزالدين علي سويسي نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص45_ص46.

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات "منهج كمي تحليلي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بغداد، 2005، ص 119.

مفهوم التغيير:

لغة: "ورد فعل غير بمعنى بدل، وتأتي بمعنى تغير الحال وتغير عن حاله أي تحول وغيره، أي حوله وبدله وكأنه جعله غير ما كان.¹ وجاء في تنزيل العزيز: " ذلك بأن الله لم يكن مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم (الأنفال، 53).² ومعناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله والغير هو الاسم من التغيير وغير عليه الأمر³ أي حوله، وتغايرت الأشياء اختلفت، وغير فلان عن غيره إذ حط عنه رحله وأصلح من شأنه ويقال نزل القوم يغيرون وغير الشيء: بدل به غيره، يقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي.

التغيير في اللغة العربية " اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر: حوله وتغير الشيء عن حاله وغيره: حوله وبدله

التغيير اصطلاحاً:

«يعرف هرونسون Robonson على أنه « التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

أو هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة لإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال من العلاقات.»⁴

التغير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة. وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف

¹ سعيدة حمسي: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم تنظيم العمل، جامعة الوادي، 2018/2019، ص34.

² القرآن الكريم سورة الأنفال " الآية 53".

⁴ محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص267.

جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.¹

مفهوم التنظيم:

لغة: التنظيم يعني عملية التنظيم، هو التعديل، الضبط، الترتيب، وضع على نسق معين، التجهيز.²

Organisation تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ومنها الانتظام الذي يعني الاتساق، فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية. ومنه التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في انجاز الأعمال لتحقيق الغاية من أي عمل مشترك من أحد شروط التنظيم وفعاليتها قدرته على تحفيز المشاركين فيه.³

يعتبر (Organisation) كيانا اجتماعيا ذا حدود مميزة إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليتها هناك اهتمام متزايد بدراسة أثر الثقافة على سلوكيات العمال وفعالية التنظيمات

لقد اعتاد المسيرين المهتمون بمجالات الإدارة والتنظيم والاعتماد على التقنيات والمعرف الغربية والشرقية دون إعطاء أدنى اهتمام إلى واقع الأفراد في التنظيمات ومشاكلهم وخاصة ما تعلق منها بالثقافة والقيم وهو ما ساهم في تكاثر المشاكل وتراكمها.⁴

مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي " هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة اوفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات واطواع جديدة في المناخ المحيط به. أو

¹ حسين احمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 194

² مصلح أحمد صالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع الرياض، 1999، ص 91.

³ حكيمة جاب الله: مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص10.

⁴ غياث بوفلجة: "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ط1، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية_جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص7.

استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى.¹

هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه. بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي والبعد التكنولوجي).²

ويعرفه " حسن محمد احمد محمد مختار: " بأنه العملية أو(العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة "

يعرف التغيير حسب " محمد اسماعيل " بأنه: " التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد..... للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المراكز التنافسي الحالي وتطويره ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: " العملية التي من خلالها

تبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات.....، مقابل التخلي عن قيم، معارف او تقنيات أخرى...".³

التغيير التنظيمي هو الذي تقوم به المنظمة من أجل مواصلة التغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل المحافظة على التنافسية

• التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو عبارة تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتساعد على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 352.

² محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 279.

³ عفاف حداد، عبد المالك حقيق: العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحنهم بنعمرقالمة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد2، المجلد6، ديسمبر 2020، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص100.

مفهوم فعالية المؤسسة

أ. لغة: «جاءت في اللغة العربية من كلمة فعال وهي صيغة مبالغة على وزن فعال: أي النابع، النافذ المؤثر.

أما كلمة فعالية: كون الشيء: فعال ومؤثر.»¹

ب. اصطلاحاً: يعرفها KAHN & KATS على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

يعرفها Goodman & Pennings : على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.²

ووفقاً BOSS AND STODGILL 1990 فإن الفعالية هي القدرات التي يجلبها الفرد إلى مكان العمل وضمن سياق التنظيمات فإن الفعالية أو بشكل تحديداً عرفت على أنها توليفة بين جودة وكمية الأداء ضمن الوحدة أو القسم يتحمل المدير مسؤولياته على أساسها.³

الفعالية حسب أوشي (W. OUCHI) تعتمد نظرية Z في تفسيرها لفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها في الثقة ، المصلحة العامة للعدالة ، الألفة و المودة.⁴

هو الاستخدام الأمثل لكافة الموارد من أجل الأهداف المنشودة والاستمرارية والبقاء والمواكبة والمحافظة.

● التعريف الإجرائي للفعالية: الفعالية هي مدى قدرة المنظمة إلى الوصول نسق تسييري فعال قوامه العمل الجماعي وروح المبادرة والترشيد القرارات وكذا روح المعنوية العالية ومن جهة أخرى تشكل نسق في أساسه عملية الإشراف الديمقراطي والتوجيه الفعال.

مفهوم المؤسسة: هي ترقية يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع فالحب مثلاً: ظاهرة طبيعية أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية.⁵

¹ المنجد في اللغة العربية، 2001، ص 484.

² زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص181.

³ زواتيني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2020، ص115.

⁴ الهاشمي بعاج: الفعالية التنظيمية في المؤسسة،

⁵ سامية عواج: الاتصال في المؤسسة: المفاهيم_ المحددات_ الاستراتيجيات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص188.

وهي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية المادية للنشاط الاقتصادي.

يعرف بارسونز المؤسسة: وحدات تقوم وفق نموذج بنائي لكي تحقق اهداف معينة.¹

المؤسسة تنظيم اجتماعي: تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها: مجموعة افراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم هيكل في انتاج سلع وخدمات.²

يعرفها Bakke: نظام مستمر من الأنشطة البشرية المختلفة والمترابطة والموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية او حل مشاكلها.

لكن ما يميز المنظمة هي أنها وحدة اجتماعية هادفة تتألف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يعيش الأفراد داخل إطارها وضمن تفاعل اجتماعي يساهم من خلاله التنظيم الرسمي في تنظيم علاقاتهم مع بعضهم البعض.³

المؤسسة نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة.⁴

7-الدراسات السابقة:

7-1الدراسات المحلية الجزئية

7-1-1"دراسة بوشمال أحمد⁵: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي ورقلة، 2010/2011.

إذ تدور اشكالية الدراسة حول التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، أن التغيير التنظيمي بصفته أحد أنواع أو نتاج التغيير الاجتماعي يعتبر أحد أوجه حياة المنظمة تحاول من خلاله النهوض و التقدم نحو الأحسن وهذا لا

¹بغامي كتيبة: "سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية ودورها في بناء صياغة التمثلات وبناء الهويات المهنية". مجلة العلوم الاجتماعية الانسانية المجلد 20، العدد2، جامعة باتنة، ديسمبر 2019، ص424

²نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص13_14.

³فوزية زنفوفي، نجيمة قرزط: البناء التنظيمي للمؤسسات، ط17، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص1.

⁴اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطونية: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص7.

⁵بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي ورقلة، 2010/2011

يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعدى ، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاعته في الميدان ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العمال وعلى درجة التفاعل فيما بينهم وهذا بالطبع سيؤثر على أهداف المنظمة وتبقى اشكالية التغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيرات العصر ويبقى تساؤلاً آخر مطروحاً حول انعكاسات هذا التغيير على فعالية التنظيمية وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين فعالية المنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟

كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي؟

وهل دوران العمل (الحراك المهني) سببه التغيير التنظيمي؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمطاحن الأغواط عن طريق المسح الشامل البالغ عددهم 118 عاملاً.

أهم النتائج:

الذي توصل إليها هي ان التغيير التنظيمي أدى إلى التغير قيم العاملين نحو تحسين الأداء بالإضافة إلى تغير ثقافة العمل أثرت ايجابيا على نوعية الأداء كما أن هناك علاقة مترابطة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

1. عدم رضا العمال الأجر الحالي في ظل تحول من قطاع عام إلى خاص.
2. عدم توفر فرص العمل في القطاع العام من حيث تطورهم للأداء العمل.
3. عدم الرضا من مكان العمل بسبب تغير في النظام العمل من حيث الصلاحيات ونظام وتقييم الأداء والإجراءات وبيئة العمل وحتى نطاق الإشراف.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة هو التغيير التنظيمي كما استعملت كلا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة وبالإضافة إلى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة للدراسة واعتمادهما في جمع البيانات.

إذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم بناء معالم إشكاليتنا وكذلك من خلالها ثم إثراء الإطار النظري وتزويدنا بالمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا، كما أفادتنا كذلك من خلال الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

1-2"دراسة بهولي رقية: التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2021/2022¹.

حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده ما علاقة التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بالحامة بوزيان؟ وعلى ضوء هذا التساؤل.

صيغت الفرضية التالية: توجد علاقة ارتباطيه بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان حيث اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي لتفسير وقائع الدراسة من خلال عينة تمثلت في 409 مورد بشري بالمؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان بقسنطينة مستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الخاصة في التغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاسمنت بقسنطينة.

أهم النتائج:

1. هناك ارتباط بين درجات إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات البرمجيات عند مستوى الدلالة 0.000 إذ بلغت متوسط الحسابي 18.79 وبلغت الانحراف المعياري 3.31.
2. هناك ارتباط بين درجات إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات عبارات التكنولوجيا.
3. هناك ارتباط بين درجات إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات العبارة تستكمل واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الإلكترونية.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب عديدة أهمها أن الدراسة تطرقت متغير دراستنا المستقل " التغيير التنظيمي كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي شأن دراستنا الحالية كما استخدم في هذه الدراسة أداة

¹ دراسة بهولي رقية: التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2021/2022

الاستبيان وهي الأداة الرئيسية المستخدمة في دراستنا وبالإضافة على ذلك كلا الدراستين أقيمت في مؤسسات صناعية إنتاجية.

جوانب الاستفادة:

لو أردنا نبين جوانب الاستفادة من هاته الدراسة في بحثنا والمتمثل في أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة يمكن أن نقول نتائج هذه الدراسة وجهتنا إلى معرفة متغيرات التنظيمية الشائعة داخل المؤسسات الصناعية_ الإنتاجية _ دون أن ننسى كذلك أدوات البحث المستخدمة في الدراسة إلا وهي الاستبيان وكذلك الاستعانة بهذه الدراسة والاعتماد عليها في تحديد خطة بحثنا وإثراء الإطار المفاهيمي خاصة فيما يتعلق بتغيير التغيير التنظيمي.

3-1-7 بوهراوة فوزية: دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة" مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية، جامعة عباس لغرور 2019/2020¹

إذ تدور إشكالية الدراسة حول دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة دخل المؤسسة بعض المصالح البيوميتريّة التابعة لبعض بلديات الولاية خنثلة ومنها تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:
هل للموارد البشرية المؤهلة دور في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة.

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية:

الموارد البشرية المؤهلة تساهم في تحديد الأعمال الإدارية في المصلحة البيوميتريّة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث الوصفي كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق المسح الشامل بدل المسح بالعينة حيث يتمثل في جمع البيانات والمعلومات من المتغيرات قليلة من الأفراد 96 موظفا الاستعانة بالملاحظة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث.

أهم نتائج الدراسة:

1. توفر مصالح البيوميتريّة على الموارد البشرية المؤهلة بنسبة 92.7% ولها دور فعال وهام في تسيير

الأعمال الإدارية وتقديم خدمات وتسريعها.

¹ بوهراوة فوزية: دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة" مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية، جامعة عباس لغرور 2019/2020

2. كما تتحصل مصلحة على موارد بشرية مؤهلة عن طريق مسابقة خارجية.
3. كما أثبتت أغلبية المبحوثين أن العامل خبرة لا يعتبر مؤشرًا لتحسن خدمات الإدارة، بأن تطور التقني والرقمي فرض أنظمة وقوانين وقواعد عمل الجديدة. أن المصالح البيومترية غالبًا ما تقبل برنامج التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 56.3%.
4. وتوصلت نتائج أن التغيير يؤثر إيجابًا على العمل في المصلحة.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة كونها تناولت متغير من الدراسة التغيير التنظيمي كما طبقت الدراسة الملاحظة كأداة لجمع البيانات وبالإضافة على استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات كما نجد أن الجانب من تقاطع من الدراسة من ناحية الهدف فكلاهما في مستوى التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة يمكننا القول أنها أفادتنا كثيرًا في التأصيل النظري لفصل التغيير التنظيمي وإثراء بمختلف المراجع وكذلك الاعتماد على هذه الدراسة في طريقة الأساليب الإحصائية من خلال إتباع المقاييس الإحصائية التي اعتمدها الدراسة لأن كل من الدراستين التغيير التنظيمي كما كانت الاستعانة بهذه الدراسة في بناء معالم خطة بحثنا.

2.7-الدراسات العربية:

1.2.7 "ماهر بنات" الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية- رسالة ماجستير في أصول التربية بكل التربية في الجامعة الإسلامية بغزة_دراسة حالة، 2002.¹

إذ تدور الدراسة حول الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية- الجامعة الإسلامية بغزة_دراسة حالة ومنها تم التساؤل التالي: ما مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة؟ وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت أسئلة الدراسة التالية:

¹ ماهر بنات" الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية- رسالة ماجستير في أصول التربية بكل التربية في الجامعة الإسلامية بغزة_دراسة حالة، 2002.

- ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي وعلى كل بعد من أبعاد؟
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة الحالية "الفعالية التنظيمية الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة" دراسة حالة من خلال عينة بحث تتكون من 223 مفردة تتمثل في 124 أكاديمي و99 غداري مستعينا بالاستبيان كأداة لهذه الدراسة وذلك بهدف الكشف عن الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية والتعرف على مدى تواجد الفعالية التنظيمية لدى الجامعات الفلسطينية في الجامعة على مستوى الجامعة الإسلامية.

أهم النتائج:

- _ أظهرت النتائج ان مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بعد الرضا التعليمي للطلاب ككل بنسبة كبيرة.
- _ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفية.
- _ أن الفاعلية الجامعة الإسلامية على بعد النمو الأكاديمي للطلاب ككل قد تحققت بنسبة %79.4.
- _ أن مستوى الفاعلية الجامعة الإسلامية على بعد النمو المهني للطلاب ككل قد بلغ بنسبة %9.5.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيري الدراسة وهو المتغير التابع المتمثل في فعالية المؤسسة كما طبقت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات كما تجد أن الجانب الأكثر تقاطع مع الدراسة هو من ناحية الهدف فكلاهما في مستوى الفعالية المؤسسة داخل المؤسسة.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة يمكننا القول إنها أفادتنا كثيرا في التأصيل النظري لفصل الفعالية التنظيمية وإثراء بمختلف المراجع وكذلك الاعتماد على هذه الدراسة في طريقة استخدام الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الدراسة كما كانت الاستعانة بهذه الدراسة في بناء معالم خطة بحثنا.

2.2.7: صبيحة قاسم وحميد علي أمد: «متطلبات الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الابداع التنظيمي لمنظمات الأعمال "دراسة تطبيقية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، جامعة بغداد، 2011.¹

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وهو:

هل هناك علاقة ارتباطية معنوية بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات بصيغة لفرضية التالية.

هناك علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التنظيمي وفعالية التنظيمية حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات بهدف توضيح وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الإبداع التنظيمي والشركة المبحوثة.

أهم النتائج:

-ظهر أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الإستجابي (الفاعلية التنظيمية) المتغير التفسيري أي الابداع التنظيمي.

_ ن الشركة المبحوثة قد حصلت على نسب عالية وتفاوت قليل في مستوى الابداع التنظيمي إذ ان هذه النسب تعطي مؤشر قيام الشركة بإنتاج منتجات تتناسب وحاجة المجتمع العراقي.

جوانب التقاطع:

تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيري الدراسة وهو الفاعلية التنظيمية أي الفعالية التنظيمية تهدف الى معرفة التأثير الممارسة على الفعالية كما تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فإننا نجد أنه تم الاستعانة بها في العديد من الجوانب أهمها الاعتماد عليها في الإطار النظري المتعلق بالفاعلية التنظيمية وكذلك المنهج والاداة والمنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

¹ صبيحة قاسم وحميد علي أمد: «متطلبات الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الابداع التنظيمي لمنظمات الأعمال "دراسة تطبيقية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، جامعة بغداد، 2011.

8-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

✓ تؤثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية مؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة بحاسي مسعود-ورقلة-

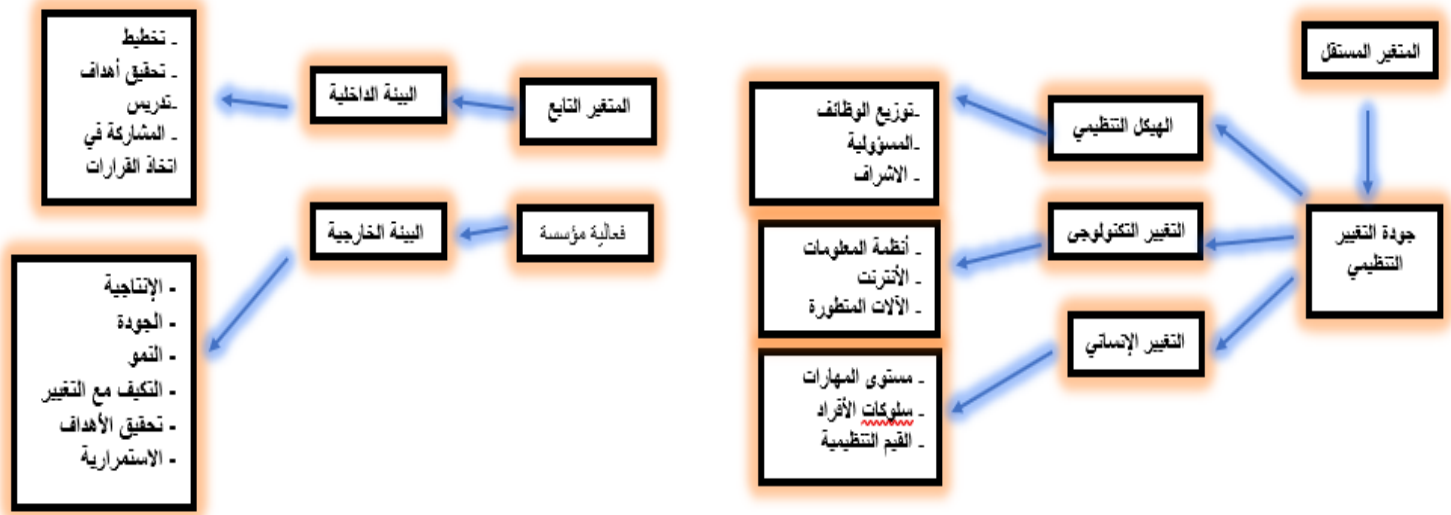
الفرضيات الفرعية:

✓ يؤثر تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

✓ يؤثر التغيير التكنولوجي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناطراك بحاسي مسعود.

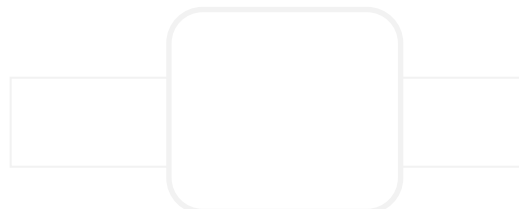
✓ يؤثر التغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناطراك بحاسي مسعود.

نموذج توضيحي لأبعاد ومؤشرات الدراسة
النموذج رقم (01) يبين نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

القسم الثاني: التأطير النظري للتغيير التنظيمي



القسم الثاني: التأطير النظري للتعغير التنظيمي

تمهيد

1- نماذج التعغير التنظيمي

2- عوامل نجاح التعغير التنظيمي

3- المحاور الرئيسية للتعغير التنظيمي

3-1 التعغير في الهيكل التنظيمي

3-2 التعغير في التكنولوجيا

3-3 التعغير في الأفراد

4 النظريات المفسرة للتعغير التنظيمي

4-1 نظرية النظم

4-2 التحليل الاستراتيجي

خلاصة

من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيم كونهما تتعامل مع ظروف بيئة 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 التحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجاتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقفها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

1- نماذج التغيير التنظيمي

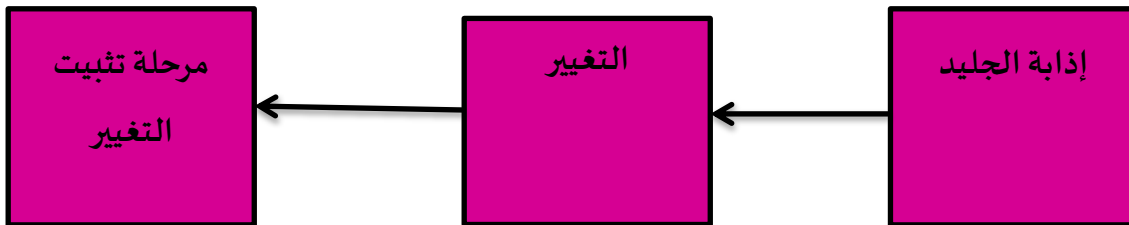
لا يوجد نموذج جيد صالح لكل زمان ومكان للتغيير بل يتعين استنباط منهجية مناسبة لكل منظمة وكل إشكالية على حدى وفي هذا المجال بالذات تؤدي بالكفاءات الداخلية للمنظمة دورا حاسما ولقد تبني الكثير من الكتاب والباحثين نماذج إحداث التغيير ومراحله.

وخطواته وفيما يلي أهم هذه النماذج:

1.1 نموذج ليون: Lewins models 1950

يشير ليون بأن التغيير بثلاثة مراحل رئيسة ويعرف بكونه نموذج إذابة الجليد ومرحلة التغيير ومرحلة إعادة تثبيت التغيير كما موضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم (02) يمثل نموذج التغيير الثلاثي لليون Lewin



المصدر: (عزالدين علي سويبي، نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع،

عمان، 2015، ص34-35)

• إذابة الجليد. Unfreezin:

تعتبر هذه المحاولة من أهم المراحل ، وتلعب دور كبير في عملية نجاح التغيير وكثيرا ما تنجح محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب وتهدف إلى الاستعداد التام لدى الفرد للتغيير وتعلم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء المعارف الاتجاهات القديمة بحيث ينشأ لدى الفرد فراغ يسمح له بتعلم أشياء ، وجعل المنظمة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير وذلك عن طريق اظهار مساوي الوضع الحالي وأحداث التعديلات و التصحيحات تتطلب مقدمة للمعارف الجديدة و التكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب.¹

• التغيير Change:

يتعلم الفرد مهارات وأفكار وأساليب جديدة وهذا يؤدي بدوره إلى تعلم طرق جديدة من خلال السلوك الذي تعلمه أو تدرب عليه، ففي هذه المرحلة يؤكد العالم لوين تغيير فعلي في الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي والتقنيات ويوجه السرعة الممكنة لان في هذه الحالة سوف تبرز مقاومة للتغيير.

• مرحلة تثبيت التغيير

تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق للمنهج الاصلاحى وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح ، و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأنماط و الأفكار التي تعلموها بحيث تصبح الأساليب و الطرق الحديثة سهلة نسبيا ومرضية يجب التركيز على التدريب لأنه يعزز عملية الاستقرار للمنظمة.

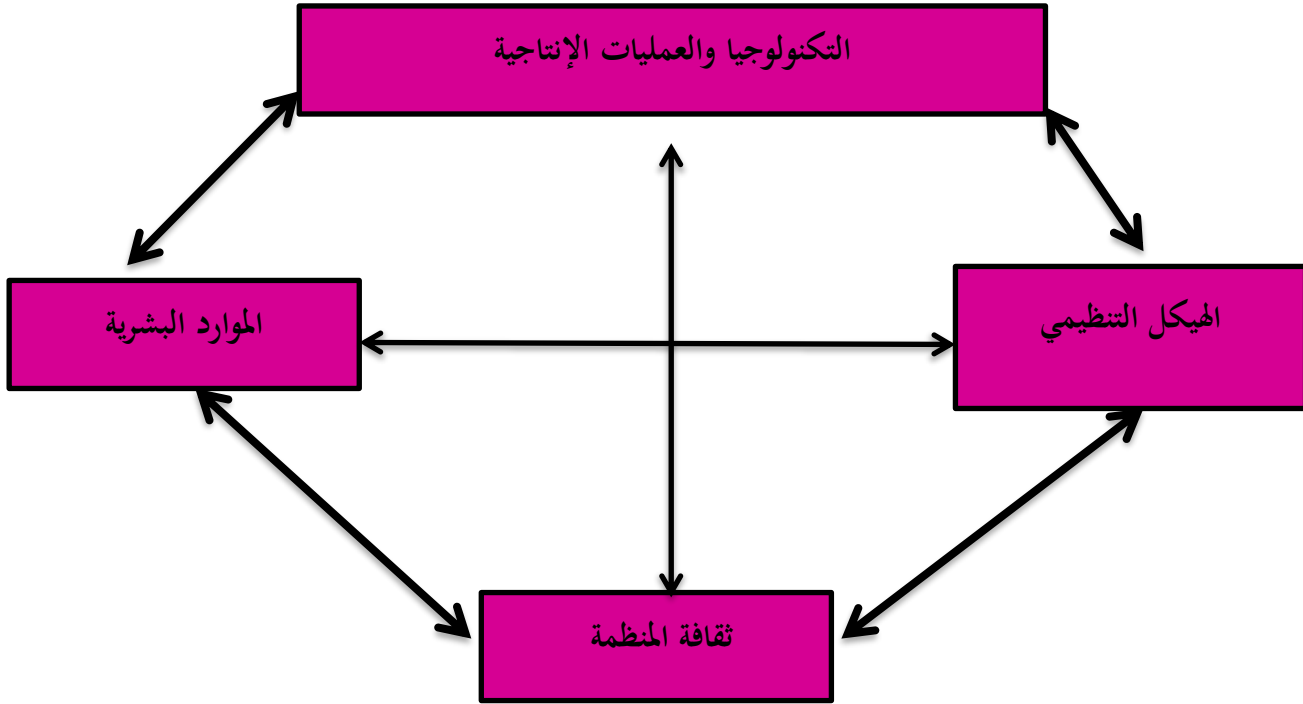
2-1 نموذج ليفتي Levitt Model

اعتبر (Levitt, 1964) إن العناصر الرئيسية التي يشملها التغيير التنظيمي متداخلة ومترابطة و أن التغيير الحاصل في واحد أو اكثر منها سينعكس حتما على باقي عناصر المنظمة ولقد افترض أن التغيير التنظيمي يشتمل على الهيكل

¹ عزالدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، د ط ،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص34-35

التنظيمي و التكنولوجيا والعمليات الإنتاجية والموارد البشرية وثقافة المنظمة ويعرض الشكل رقم 2 أنموذج (Levitt, 1964) في التغيير التنظيمي.¹

لشكل رقم (03) نموذج ليفتي في التغيير التنظيمي.



المصدر: عزالدين علي سويدي، نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص34-35)

3-1 نموذج كوتر: Kotter Model 1996

يتركز نموذج العالم كوتر للتغيير في ثمان خطوات رئيسية متسلسلة وهي كالآتي:

الخطوة الأولى تمثلت في: الحاجة الملحة للتغيير من خلال الإقناع، لماذا هناك حاجة للتغيير؟ في تلمها الخطوة الثانية وهي: تكوين تحالف أو ائتلاف ما يكفي من القوة للتغيير وبعدها خطوة الثالثة وهي: تشجيع الفريق على تكوين رؤية استراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء ن ثم الخطوة الرابعة: وهي نشر الرؤيا إلى جميع أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من المشاركة، الخطوة الخامسة وفيها: تمكين وتدعيم العمل والتخلص من العوائق، والاعتراف بالتقدم والإنجازات ن والخطوة السادسة: التخطيط و صنع النجاحات في المدى القريب من خلال أهداف يسهل تحقيقها

¹ نفس المرجع السابق، ص36.

ثم الخطوة السابعة: تحسين وتعزيز التغيير المستمر و إبراز الأحداث الهامة التي تم إبرازها وفي الاخيرة الخطوة الثامنة: إدخال مفهوم التغيير وجعله من نسيج العمل مع دعم التغيير الناجح.

كما اشتمل هذا النموذج على أربع عناصر أساسية هي كالآتي:

- ✓ المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير، توفير الوضوح في مراحل واهداف وعمليات التغيير.
- ✓ تطوير الرؤية الإستراتيجية باستمرار ن إيصال رؤية التغيير للأخرين، تفويض صلاحيات واسعة المدى.
- ✓ توليد مكاسب قصيرة المدى توسيع المكاسب والتحرك نحو مزيد من التغيير، إدخال منهجيات جديدة في الثقافة.¹

4-1-نموذج ليبب وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين وإدخال إضافات عليه حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

- ✓ إثبات الحاجة للتغيير.
- ✓ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ✓ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- ✓ تثبيت التغيير.
- ✓ إنهاء العلاقة التعاقدية.²

5-1-نموذج Griffin 1999

أشار هذا النموذج إلى ان التغيير الذي تقرره الإدارة العليا للمنظمة يركز على التغييرات الآتية:

التغيير في هيكل و تصميم المنظمة لأي عنصر من عناصر التركيب التنظيمي: مثلا الاتصالات و توزيع الصلاحيات وآليات التنسيق ونظام إدارة الموارد البشرية في مجال الاختيار وأساليب تقويم الأداء ، وكذلك فان التغيير في مجال التصميم قد توجه إلى التصميم الوظيفي أو تقسيم العمل والتصميم الشامل و الثقافة.

¹ رقية بهولي: التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي وتمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي _أم البواقي_، الجزائر 2021/2022، ص 76_ص 79.

² نفس المرجع السابق، ص 80.

التغيير في التكنولوجيا والعمليات نتيجة معدلات الإبداع والتغيرات التكنولوجية مثلاً في مجال التكنولوجيا نظم المعلومات والوسائل الإنتاجية كما أن التغيير في العمليات نتيجة استخدام أجهزة ومواد جديدة أو لإنتاج منتجات جديدة، كما أن التغيير في تدفق العمل في الترتيب الداخلي أو متطلبات المسار التقني للمنتجات أو الخدمات الجديدة.

التغيير في الموارد البشرية في مجال تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم والجدول يوضح ذلك:¹

جدول رقم (01) يوضح مجالات التغيير في المنظمات

التصميم والتركيب التنظيمي	التكنولوجيا والمعلومات	الموارد البشرية
تصميم وظيفي_تقسيم العمل_الاتصالات _توزيع الصلاحية_الخطاالإشرافي_التصميمالشامل_ا لثقافة_إدارة الموارد البشرية	_تكنولوجيا المعلومات_الأجهزة والمعدات_عمليات التشغيل_تدفقا لعمل_نظم الرقابة	القدرات والمهارات_ الإداء_ الإدراك_ التوقعات_ الإتجاهات _ القيم.

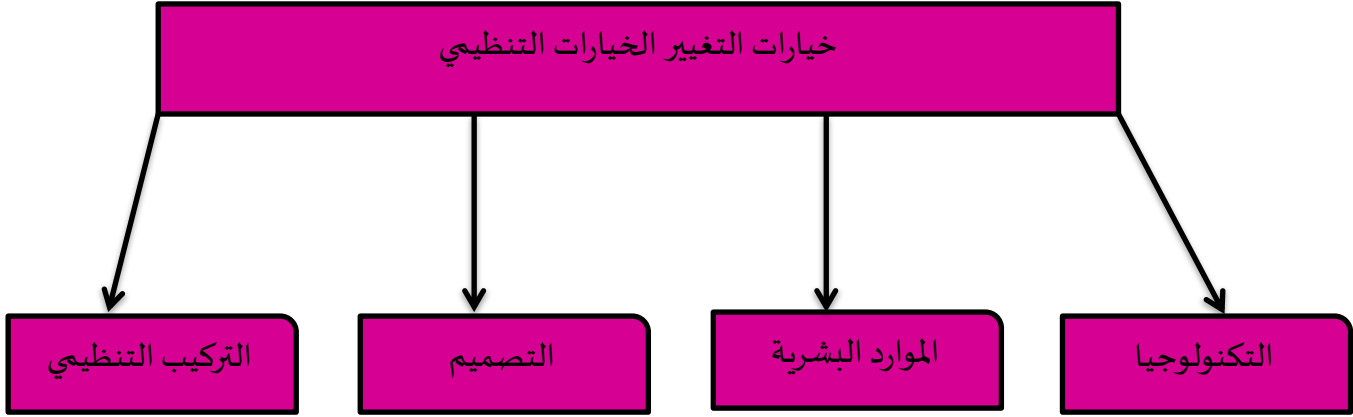
المصدر: نفس المراجع السابق.

1-6-أنموذج (Robbins.2001) يطرح الكاتب تساؤلاً مفاده ماذا يمكن يغير قائد التغيير(المدير)؟ ويجب أن الخيارات المهمة التي يمكن أن تكون محلاً للتغيير تمثل بأربع فئات(مجاميع) هي التركيب والتكنولوجيا والترتيبات. التكنولوجيا فهو يضمن التحويلات التي تطراً المادية و الموارد البشرية ، حيث أن التغيير في التركيب التنظيمي يشمل التغييرات في الصلاحيات وآليات التنسيق و الاتصالات ، أما التغيير في التكنولوجيا فهو يضمن التحويلات التي تطراً على طرائق العمليات و الأساليب و المعدات و الاجهزة المستخدمة ، كما يشير التغيير بالترتيبات المادية إلى التغييرات التي يمكن أن تحدث في مجال المباني و المساحات و التصميم الداخلي لموقع العمل، أما التغييرات في

¹ سعيدة حمسي: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم تنظيم العمل، جامعة الوادي، 2018/2019، ص60_ص61.

الموارد البشرية فتقع في مجال تغيير اتجاهات الموارد البشرية ومهاراتهم و توقعاتهم ومدركاتهم وسلوكهم و الشكل وضح خيارات التنظيمي¹

الشكل (04) يوضح خيارات التنظيمي



المصدر: سعيدة حمسي: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية،

2. العوامل نجاح التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاح برامج التغيير تتمثل في:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي نهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

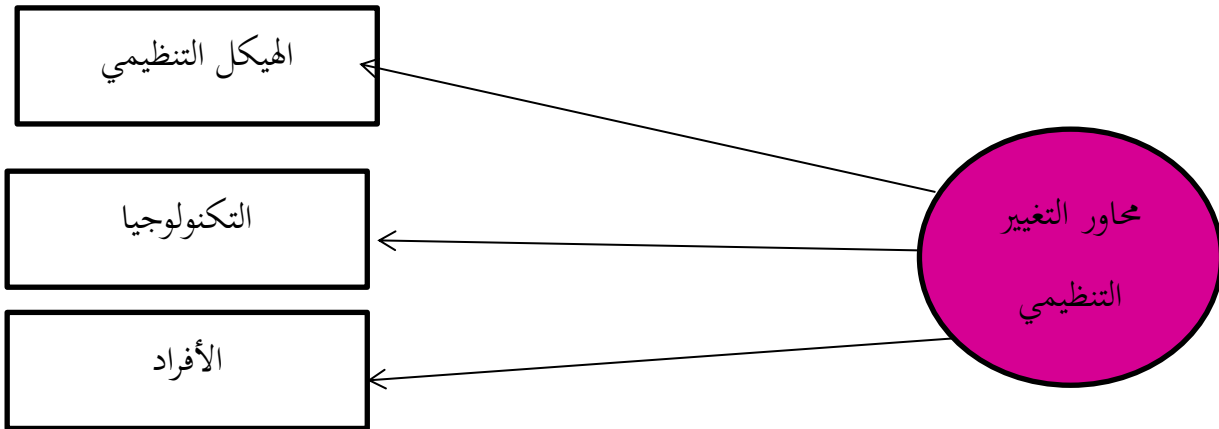
كما ان هناك عوامل أخرى تساعد على نجاح التغيير:

- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري

¹ سعيدة حمسي: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم تنظيم العمل، جامعة الوادي،

- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.¹
- ان يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث ان الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
- توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في اول وهلة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه.
- جعل النتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من اجل الوصول إلى تحسين أداءهم.

التركيز على الأفراد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب ان يكون .
3.المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمي إن التغيير عملية لا يمكن تلافيا ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة والبعض الآخر يخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحه او أنه لا يعني بالضرورة سيؤدي إلى الشيء الأفضل ويشير Pearson إلى ان التغيير عادة يتم في ثلاث محاور رئيسية وهي الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد كما هو موضح بالشكل رقم (05) يمثل المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمي.



المصدر(عزالدين علي سويدي): نفس المرجع السابق، ص 31.

1.3. التغيير في الهيكل التنظيمي

¹ بلعيدو خولة: مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي مذكرة لنس شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة اوكلو محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2014ن ص 32.

ينظر للهيكل التنظيمية بان مدة صلاحية أقل بكثير مما كانت عليه في السابق ويجب أن تتغير الشركات من تنظيمات جامدة إلى تنظيمات لمواجهة هذه الحقيقة ولا يمكن الحصول على تلك الديناميكية إلا بتعزيزها داخل الشركة عن طريق الموظفين وتدريبهم المستمر على التأقلم مسايرة متطلبات العمل المتغيرة دوماً، وكذلك التأقلم مع متغيرات السوق إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة طويلة المدى.¹

إن التزام الإدارة العليا عملياً في التغيير المخطط والحرص على أن تكون استراتيجية التغيير الهيكلي ملتزمة مع الاستراتيجية الرئيسية التي وضعتها المنظمة ومرتبطة بالمشاركة الحقيقية للموظفين في وضعها، وهذا يأتي من خلال عملية الاتصال الداخلي مع الموظفين والخارجي مع الزبائن وتوضيح مدى تأثير هذه الاستراتيجية عليهم وعلى المنظمة كما يجب اخذ علم إدارة الموارد البشرية لأن لها دوراً كبيراً في نجاح استراتيجية التغيير لانهم مصدر المهارات والتجريب المطلوب لتنفيذ هذه الخطط وتكوين فريق عمل لديه خبرات في مجال التغيير المطلوب ولا يقتصر الأمر فقط على طلب مساعدة مستشاري التغيير وتكمن هذه القدرة في احتضان ، تأهيل وتدريب الموظفين.

ونرى إن التغيير في استراتيجية المنظمة يلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي تسهيلاً لما يتطلبه التغيير بصفة عامة وهذا يجعلنا نستنتج إن الاستراتيجية ترتبط بأهداف المنظمة عليه لا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

2.3. التغيير في التكنولوجي:

التركيز في هذا المدخل لإحداث التغيير يعتمد على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات و أدوات وأساليب جديدة في العمل، حيث عن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة حيث عن التغيير التكنولوجي يتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتوجات أو لتحسين الخدمات ، حيث ان التغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة وهذا ما يؤكد (القيوتي) إن التغيير في التكنولوجيا يشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج

¹عزالدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص31_30

وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل وحدد كلاً من (Chasetal) عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير التكنولوجي منها:

أ. زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب إذ قامت الأسواق المركزية مثلاً بنصب خزانات النقود الإلكترونية بدلاً من المكائن القديمة فضلاً عن ذلك فقد سمحت السجلات الإلكترونية بخدمة سريعة والتي زادت من عدد الزبائن الذين تمكنوا من خدمتهم في الوقت المحدد والتسجيل الإلكتروني الذي خفض الكلف وزاد من الدقة.¹

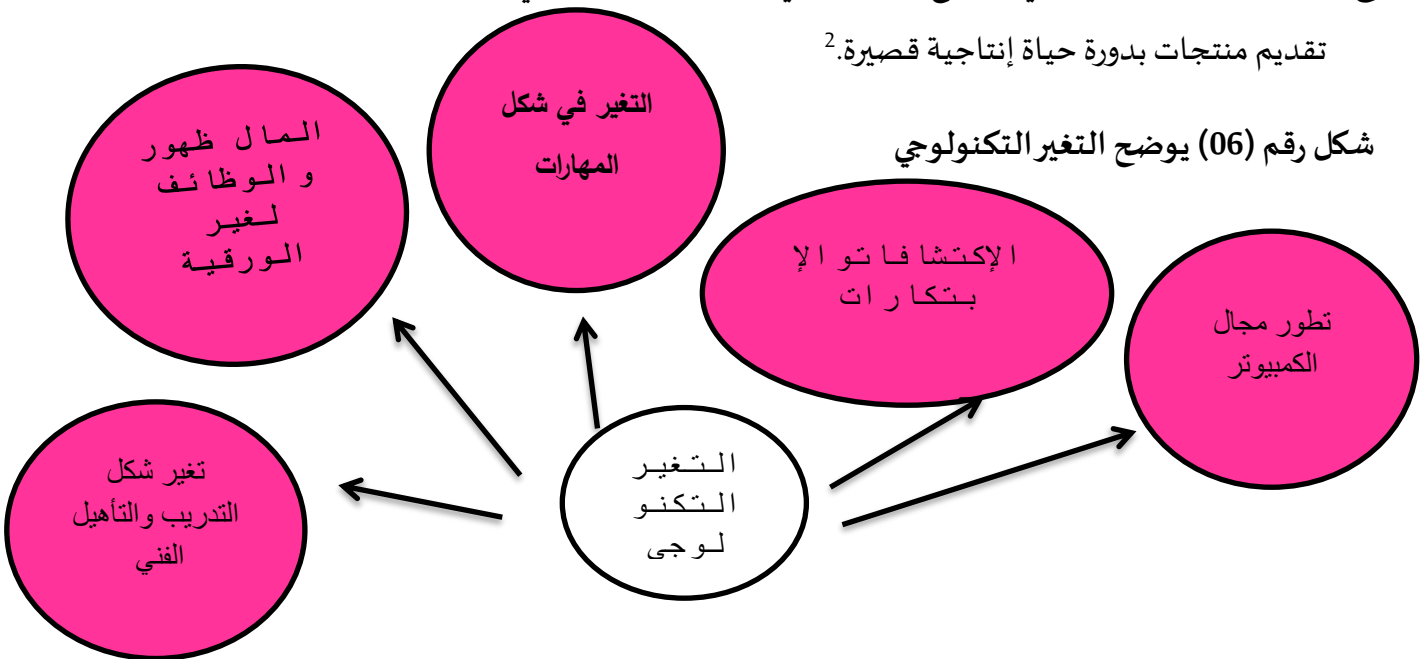
ب. تستطيع التكنولوجيا أن تنقص الكلفة في عدة جوانب (تقليل المواد، الشغل، توزيع الكلف) وكلف المواد ويمكن أن تقلل بواسطة ترجيح أعلى كلفة مواد مستخدمة لصنع منتجات بكلفة منخفضة أو تقليل المواد المستخدمة لصنع المنتج في العموم كما وتنقص التكنولوجيا كلف التشغيل بواسطة إنقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات.

ت. جودة التكنولوجيا تحسن الجودة للمنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

ث. تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.

ج. تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلاً عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.²

شكل رقم (06) يوضح التغيير التكنولوجي



¹ نفس المرجع السابق، ص32

2-عزالدين علي سويسبي، نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص33.

المصدر: أحمد ماهر: تطور المنظمات الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 159

3-3. التغيير في الأفراد: يتضمن تغير ثقافة الأفراد بتفكيرهم وتبادل الثقة بينهم ويركز أيضا على الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات وإحساس العاملين بأهمية الوقت ويجب توضيح بعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور الأفراد لإنجاح عملية التغيير كما يأتي:

الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المنظمة:

تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع لتوضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها هامة جدا لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ. الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.²

لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا لاختيار العمل بروح الفريق: يقصد بذلك العمل في ظل فرق العمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية ويتصف هذا الفريق بما يلي:

-التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار

-تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه.

-تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.

-المهارات المتعددة للموظف حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

ويعتبر كلاً من (Abdullah&Sentosa) إن الأفراد أهم التحديات التي تفرضها البيئة كما يجب أن يتغيروا وفق الممارسات واحتياجات اصحاب العمل ويتم التغيير وف³ق الكفاءات.

¹أحمد ماهر: تطور المنظمات الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 59
² عزالدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي: الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص33.

أن عملية مخططة وشاملة أو جزئية مستمرة لإدخال تحسينات على الوضع الحالي وصولاً إلى مستقبل أفضل يشمل الأفراد والهياكل والتكنولوجيا هدفها خدمة العملاء بصورة أفضل والرقى بالشركات الصناعية الليبية لمواجهة أعباء المستقبل والمنافسة الفعالة في البيئة المحلية والدولية.¹

4- النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي:

إن البحث والنظرية لهم علاقة كبيرة وهي علاقة تكامل فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعطى معنى للبيانات المستمدة من الميدان وإن جدية البحث السوسيولوجي تأتي من القدرة على اختيار النظريات الملائمة لبحثه ونمطه ومنطلقاته النظرية بذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالتغيير التنظيمي.

1.4. نظرية النظم: الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على "مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه: الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. أو هو مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف معين.

ومن هنا فإن نشأة المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (مال، موارد بشرية، تكنولوجيا) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها لمجتمع على شكل مخرجات من سلع وخدمات.

إن جوهر هذه النظرية هو أن علاقة المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى والبيئة الاستراتيجية مرنة لتتكيف مع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تعدل وتغير الأهداف المنشودة ومن هذا المنطلق فالتأثير والتأثر على مستوى البناء والوظائف يخضع للمواقف والظروف التي تسمح لها بالتأقلم لضمان تطورها وحسب درجة تعقيد البيئة يكون التغيير استراتيجياً.²

وانطلاقاً من الوعي بالبيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، (فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي النظر إلى أداء جميع جوانب وأجزاء حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام. ومن هنا يتضح أن جميع الأنشطة هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة بعضها يمثل أجزاء من

¹ نفس المرجع السابق، ص 34

² بوهراوة فوزية: دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع العمل وتنمية الموارد البشرية، جامعة عباس لغزور _خنشلة، 2020/2019، ص56_ص57

الكل وبعضها الآخر يمثل كلا من الأجزاء يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية على النحو التالي:

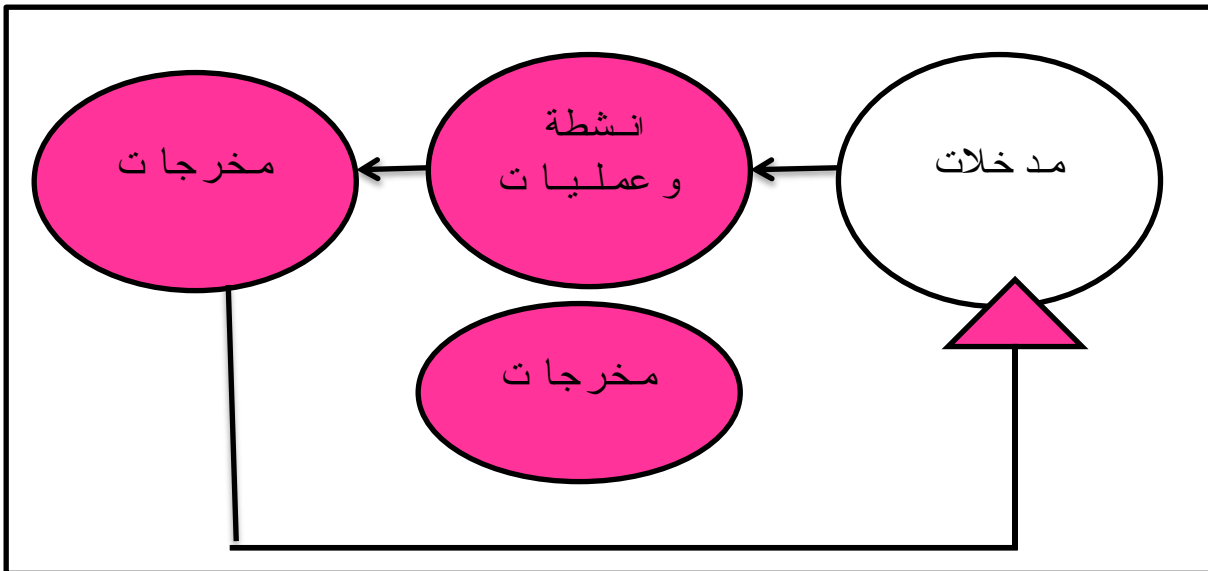
_ المدخلات: يتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).

_ العمليات (التحويل): ويقصد بالعمليات الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في الخدمات او المعلومات للبيئة الخارجية.

_ المخرجات: وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات وهي أساس وجود النظام لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) او هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.

_ التغذية العكسية (راجعة): وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات بإيجابها وسلبياتها والتي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات او تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفعاليتها الشكل يوضح.

والشكل رقم (07) الاتي يوضح النظام المفتوح



المصدر: حميد شاوش: مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، ط1، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،

ص 1.154

¹ حميد شاوش : مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات ، ط1 ، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ص154

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي تتوافق مع طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة وذلك كونها ركزت على النظام المفتوح الذي شجع على فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمات باعتبارها خاضعة لمؤثرات داخلية واخرى خارجية ما يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر.

في حين يمكن للمنظمات الحديثة إذا كانت على قناعة بنجاح أعمالها وتحقيق اهدافها أن تحافظ على دورها دون إعطاء اعتبار للمؤثرات الخارجية وتبرز اهمية هذا الأمر في ظل الظروف البيئية المضطربة التي تعيشها معظم المنظمات الحديثة.¹

2.4. نظرية التحليل الإستراتيجي: ميشال كروزيه Michel Crozier (النظرية المتبناة في الدراسة نظرا لأهمية التحليل الاستراتيجي للمنظمات الحديثة في الوقت الراهن الذي يساعدها على تجسيد عملية التغيير التنظيمي). تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن التغيير هو مشكلة كغيرها من المشكلات العلمية القابلة للدراسة والتحليل وقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل والنسق في الفصل الثالث عشر، حيث أكد فيه على ضرورة فهم التغيير على انه مشكلة اجتماعية تخص الأفراد كونهم القادرون على إحداث التغيير أي أنهم يغيرون نسق العلاقات الاجتماعية ضمن تغير جماعي.

أهمية دراسة المنظمات بالنسبة لميشال كروزيه:

تعتبر المجتمعات الصناعية الحديثة بالنسبة لميشال كروزيه، مجتمعات المنظمات ويرى كروزيه بأن العديد من الصراعات والنزاعات التي تحدث في مجتمعاتنا الصناعية الحديثة مصدرها المنظمات. كروزيه يرفض التفسيرات الأخرى التي ترى بأنها راجعة على سبيل المثال إلى الصراع الطبقي كما يعتقد كارل ماركس والفعل الاجتماعي المهم في وقتنا الحاضر هو ذلك الفعل الذي يحدث داخل المنظمات ومع النظام وليس ضد هذا النظام القائم.

لذا ركز ميشال كروزيه على ضرورة فهم هذه المنظمات خاصة وأنها أفرزت عدة مشاكل وعوائق تعرقل السير الحسن لهذه المجتمعات وكمثال على هذه العوائق أشار كروزيه إلى ظاهرة البيروقراطية والحلقات الفارغة، سوء التسيير، تفويض القواعد والأوامر الرسميةإلخ. وبصفة عامة يرى كروزيه بأن تحليل ودراسة المنظمات يستطيع مساعدتنا على بناء منطوق جديد لفهم الشؤون الإنسانية.²

مفاهيم التحليل الإستراتيجي للمنظمات

¹ نفس المرجع السابق، ص 58.

² حميد شاوش: مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، ط1، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 154.

استراتيجية الفاعل: يعد هذا المفهوم من المفاهيم المركزية في التحليل الإستراتيجي لأنه يسمح بعد فصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي المنظور إليه باعتباره تركيب اجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم وانطلاقاً من هذا التحليل أو الفهم فإن الأفراد يرفضون أن ينظر إليهم على أنهم مجرد وسائل في خدمة الأهداف المحددة من قبل الإدارة أو التنظيم فقط. ذلك أن لكل فاعل أهداف خاصة واستراتيجية خاصة للوصول إلى تلك الأهداف وأما حرية النسبية التي يتمتع بها فتسمح له باستقلالية نسبية وهو يستخدمها في لعبة السلطة داخل التنظيم.¹

نظم الفعل الحقيقي أو الملموس

ويحدد مجموع العلاقات التي تتبنى تعقد بين أعضاء التنظيم التي تسمح بحل المشكلات الحقيقية وهذه العلاقات غير متوقعة من التنظيم الرسمي أو عند تحديد الوظائف إن القواعد غير رسمية هي على الأقل ضرورية لعمل النظام وهي في الغالب معروفة، إن نظام الفعل الحقيقي بناء اجتماعي يتماشى أو يلائم اللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم في العلاقات الاجتماعية.

مناطق الشك أو التردد أو الارتباب

أي أن كافة التنظيمات تخضع لجملة من مواقف التردد وقد تكون مرتفعة نوعاً ما يمكن أن تكون تكنولوجية، تجارية، مالية، إنسانية إلخ. والفاعل الذي يتحكم فيها أكثر بواسطة كفاءته يمكنه أن يتوقعها نظراً لشبكة الاتصالات والعلاقات الخاصة به وبمستوى الخبرة التي يتمتع بها. وبالتالي يمكن أن يتحكم في أكبر مورد للسلطة فالشك أو لتردد يشكل المنطقة التي تعطي الاستقلالية للفاعل ومنه نوعاً من النفوذ في النظام التنظيمي وبالنهاية نوع من السلطة.²

السلطة: اعتمد ميشال كروزيه في تحليله للسلطة على نظرة التبادل الاجتماعي التي ترى ان علاقات الفرد تخضع لعملية تفاوض وتبادل كما يرى أنها ليست نابعة من الواقع التنظيمي وليست امتداد لعلاقة خارجية وهي ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل وليست مستمدة من الميزات الشخصية للقائد فهي علاقة اجتماعية تنتج داخل واقع التنظيم في العلاقة التفاعلية بين الأفراد.³

وقد حدد كروزيه وفريدبورغ بأربع منابع أساسية للسلطة هي:

¹ سيباوي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 151.

² سامية عزيز: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم والعمل، ط1، أدليس بلزمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2023، ص 126

³ بلال بوترة، رضوان شافو، زليخة جديدي، "الدليل المنهجي للطلاب في مسابقة الدكتوراه"، ط1، الجزائر: سامي للطباعة

والنشر والتوزيع، 2022، ص 185

المنبع الأول: يرتكز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.

المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط.

المنبع الثالث: مؤسس على التحكم في الإتصال الداخلي.

المنبع الرابع: يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية.¹

ولقد قام كل من "ميشال كروزيه" و إرهارد فريد بإرغ " بدراسة لوكالة محاسبة بباريس وكذا دراسة ثلاث مصانع ومن خلال هذه الدراسات توصلنا إلى نموذج " التحليل الإستراتيجي " الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في:

- إن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملون كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين. إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، التي يمكن أن تكون عارضة أم لا لأهداف المنظمة فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.
- الحرية النسبية للفاعل، في أي نوع من التنظيمات الفاعلين يملكون مجالاً من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.
- استراتيجية الفاعل، تنبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة ولا يمكن أن تتناول نموذج التحليل الإستراتيجي من دون التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة فيه.²

ترتكز نظرية التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الفردية والجماعية انطلاقاً من الموارد المتاحة داخل التنظيم، فقد يصيغ كل فاعل إستراتيجية يكون واعياً بمدى الحصول على الموارد المتاحة داخل النسق التنظيمي والوسائل التي تكون كفيلة بتحقيق ذلك بحيث يوازن الفاعل بين ما يملكه وبين ما يريد أن يضيفه لمكتسباته ، قد أعطى ميشال كروزيه استمرارية في تفسير الفعل الاجتماعي انطلاقاً من الوظيفة وصولاً إلى نظرية الأنساق دون تجاهل العوامل الاجتماعية والثقافية للفرد وتفسير العلاقات الاجتماعية للفاعلين داخل التنظيمات

¹فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، ب ط، دار مدني للنشر، الجزائر، ص37.

²رحالي حجيبة: نظريات التنظيم، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2017، ص 58

البيروقراطية والتفاعل الموجود بينهما باختلاف مكانتهم الاجتماعية وانتماءاتهم ومناصبهم وتكويناتهم والأهداف التي يسعى كل فاعل منهم والإستراتيجيات التي يتبناها كل فاعل انطلاقاً من الرهانات التي يستند إليها.¹

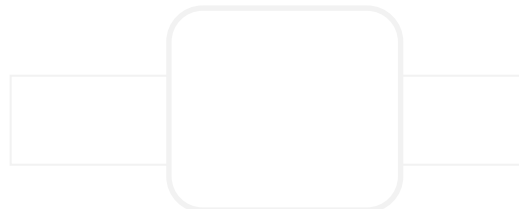
لقد فسر كروزيه التغيير كظاهرة نسقية حيث استنتج أنها على مر العصور وبالرغم من وجود تغييرات هامة أن النظريات السابقة لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير وقد اهتم بمشكلة التغيير في حد ذاتها باعتبارها عملية جوهرية تتيح لمنظمة ما البقاء والاستمرار في الوجود فالمنظمات القديمة تتخلص من كل ما هو قديم وغير ملائم وتبحث عن نموذج جديد يتماشى مع الوضع الراهن بكل مطالبه واحتياجاته.

لقد انطلق كروزيه من فكرة أساسية مفادها ان الأفراد هم المحرك الأساسي لعملية التغيير وهم القادرون على تفعيله ونجاحه، وهي فكرة تساعد كثيراً المنظمات الحديثة على تبني عملية التغيير إلا ان تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي وليس إنساني فقط، ولا يمكن فهم التغيير إلا من خلال مضمون العلاقات الإجتماعية فلن يكون هناك تغيير يجب أن يتحول كل نسق الفعل أي أن على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة وكذلك شكل جديد من الضبط الإجتماعي (والتغيير ليس وضع هيكل أو نموذج جديد أو تقنية جديدة أو تنظيم جديد بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات والتنازلات والتعاون والتغيير عملية جماعية من خلالها يتحرك الفاعلون وينتجون لتحقيق الأهداف كمجموعة بشرية وليس كآلة).

¹ طاهر بوزغلان: الخلفية الإجتماعية للعامل والصراع التنظيمي بالمؤسسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد البشير الإبراهيمي_برج بوعرييج، 2023/2022، 58.

خلاصة:

أن جودة التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مقصودة ومخططة ومنظمة ومدروسة تسعى من خلالها المؤسسة للانتقال من حالتها الحالية إلى حالتها المستقبلية من أجل تحقيق ما كان مسطرا عليه، وكذلك من خلال تطوير الأعمال والسلوك وإتباع أساليب جودة التغيير بصورة أساسية في نجاحها. من الاستمرارية لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.





تمهيد

1. خصائص المؤسسات الفعالة
2. العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة
3. دور الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة
4. النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية:

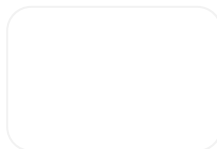
1-4-الماركسية

2-4-البيروقراطية

3-4-الإدارة العلمية

5- دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة

خلاصة



تمهيد:

من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية فعالية المؤسسة كونها تتعامل مع ظروف بيئة 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، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة التحديات فعالية مؤسسة فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها للاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقفها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

1- خصائص المؤسسات الفعالة ومتطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

من خلال تصفحنا لبعض الأدبيات النظرية التي تحدثت عن خصائص المؤسسات الفعالة لاحظنا أن هناك تقاطع في الرؤى في بعض النقاط واختلاف في نقاط أخرى وذلك راجع إلى أن كل واحد من القوى العاملة يتصورها على حسب موقعه في المؤسسة. فالعامل يرى فعالية التنظيم متمثلة في خصائص تقترب كثيرا من تطلعاته وميولته في حين يراها المسيرون في صور أخرى والتي أن نجملها فيما يلي:

- ❖ وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- ❖ توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- ❖ هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة لعمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- ❖ النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- ❖ تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة. والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- ❖ تبسيط العملية التنظيمية وإحداث التكامل والانسجام بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية فسعيها لتحقيق أهداف المؤسسة. تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها¹.
- ❖ اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف.

¹ محمود بوطي: المؤسسة الجزائرية " موارد بشرية وفعالية تنظيمية"، ط1، دار المنتبني للطباعة والنشر، الجزائر، 2023، ص139_141.

❖ بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.¹

كما يمكن إجمال هذه الخصائص في جوانب رئيسية ثلاث ذكرها بوفلجة غيات كالآتي:

❖ تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم من خلال تصميم الآلات والأجهزة واماكن العمل ملائما للخصائص الجسدية والاجتماعي للأفراد العاملين بالتنظيم.

❖ وجود موارد بشرية ذات كفاءة من خلال استقطاب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات والمستويات مع إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات بالإضافة إلى فعالية القيادة التنظيمية بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاف الدروس من التجارب المهنية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم. بالإضافة إلى تحفيز العمال وحل مشاكلهم المتعددة وهو ما سينعكس على ارتفاع مستوى الرضا المهني وانخفاض مستويات التغيب وترك العمل والشعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم.

❖ كمية الإنتاج ومستوى جودته ويكون ذلك من خلال ارتفاع مستوى الانتاج وجودنه. انخفاض تكاليفه والقدرة على التكيف لمواجهة المستجدات.²

2-العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد فعالية المؤسسة وتتمثل في:

- ✓ درجة تخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
- ✓ أساليب تكنولوجيا إنتاج كثيفة رأس مال كثيفة العمالة.
- ✓ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط سلوك التنظيمي.
- ✓ التنسيق على مستويين الرأسي والأفقي.
- ✓ وحدة السلطة الأمر والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- ✓ تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف مستويات التنظيمية.
- ✓ القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- ✓ شبكة الإتصال المتكاملة كما مر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.³

¹ محمود بوطي: المؤسسة الجزائرية " موارد بشرية وفعالية تنظيمية"، ط1، دار المتنبى للطباعة والنشر، الجزائر، 2023، ص139_141.

² محمود بوطي: نفس المرجع السابق، ص 141.

³ مختار عويج، مالكية احمد: الفاعلية التنظيمية ومدخل قياسه، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد2، ص277.

3- دور الموارد البشرية في تحقيق فعالية مؤسسة:

يشكل المورد البشري في عالمنا المعاصر عاملاً أساسياً ومطلباً حقيقياً لمؤسسات اليوم والذي بإمكانه أن يزيد بشكل أكبر من الموارد المادية الأخرى.

وضمن هذا السياق فإن تحقيق الفعالية بالمؤسسات الحديثة وجب توفر بعض العوامل الأساسية والمتعلقة أساساً بالعنصر البشري والتي منها ضرورة توفر علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها. على اعتبار أن جماعة العمل هي التي تقوم بعملية العمل وليس التكنولوجيا التي تتوفر عليها هذه المؤسسات، ففعالية المؤسسة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العاملين الذين يشتغلون بها ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما حققتها المؤسسات اليابانية نتيجة إدراكها لدور جماعات العمل في دفع عملية التنمية. على اعتبار أن الفرد الياباني متمسك بقيمه مهما كلفه ذلك ومن بين هذه القيم "حبه للعمل" وتأسيساً على ما سبق فإننا نلمس علاقة ارتباطية بين ما يحمله الفرد من قيم وعادات وتقاليد كمؤشرات كثافة المؤسسة وبين قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية. ويمكن أن نلتمس بعض المظاهر لمدى تأثير المورد البشري ودوره في تحقيق فعالية المؤسسة:

- سلوك معاوم (إيجابي) وهو ذلك السلوك الذي يناسب مع إيديولوجية وتوجهات المؤسسة ويدعمها في تحقيق أهدافها.
- سلوك مناقض (سلبى) وهو عكس السلوك المعاون فهو يتعارض مع إيديولوجية وتوجهات المؤسسة ويتسبب في تعطيل وعرقلة أعمالها كما يساهم في إفشال أهدافها.¹

¹ خربشزهير: " المعايير المعتمدة في الإختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر _بسكرة_، 218/2017، ص182_ص184.

4-النظريات المفسرة لفعالية التنظيمية:

إن البحث والنظرية لهم علاقة كبيرة وهي علاقة تكامل فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعطي معنى للبيانات المستمدة من الميدان وإن جدية البحث السوسيولوجي تأتي من القدرة على اختيار النظريات الملائمة لبحثه ونمطه ومنطلقاته النظرية بذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بفعالية المؤسسة.

4-1- النظرية البيروقراطية:

يعد ماكس فيبر الألمان صاحب النظرية البيروقراطية بعد أن أطلقها على كل تنظيم إداري له خصائص محددة سواء أكانت منظمة أو دولة وكان قصده من بناء النظرية أن يجعل منها أداة لإجراء الدراسات المقارنة حول التنظيمات الادارية التاريخية وان يشخص المنظمات الرسمية التي تلائم المجتمعات الحديثة من اجل زيادة فعاليتها التنظيمية ، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت رداً على الذاتية و المصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح و النظم و السلطة و الاشراف فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته ويعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية في المنظمات الصناعية فإن ذلك سيؤدي حتما إلى زيادة الفعالية التنظيمية والرفع من مستوى الانتاجية وعليه فالفعالية التنظيمية حسب فيبر يعتمد اساسا على الرشادة في السلوك الأفراد كأنهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضا النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

- ❖ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في ايضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- ❖ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة.¹
- ❖ تخويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- ❖ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية.

¹ محمود بوطي: نفس المرجع السابق، ص 148.

- ❖ تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان او شهادات تثبت كفاءتهم الفنية.
 - ❖ تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إجراءات الأقدمية للترقية والتقدم المهني.
 - ❖ تعتمد الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها من خلال الوثائق والسجلات والمستندات.
 - ❖ اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر.
 - ❖ يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها¹.
- وفي ضوء هذا العرض لخصائص النموذج المثالي (خصائص النظام البيروقراطي) يمكن إبداء الملاحظتين التاليتين:
- ❖ إن حضور أي خاصية يجعل من المحتمل ظهور الخصائص الأخرى مثل ارتباط متغير تقسيم العمل بمتغير التنسيق الذي يتطلب وجود خاصية أخرى وهو تسلسل السلطة هذا الأخير يتطلب وجود إجراءات وقواعد لضمان تناسق وترابط العمليات التنظيمية في كل أجزاء المؤسسة.
 - ❖ إن التكامل بين عناصر النموذج المثالي هو المحك الذي نقيس به مدى إسهام هذه العناصر في تحقيق الكفاية الإدارية والفعالية التنظيمية.

2-4- نظرية الإدارة العلمية:

تعتمد نظرية الإدارة العلمية التي صاغها فريدريك تايلور في أوائل القرن 20 على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية وإذا كانت هذه الطريقة هي عبارة عن خطوات من البحث و التحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من اجل الوصول إلى نتائج محددة فإن تايلور جسدها في دراساته عن طريق تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد و الآلات المستخدمة في الانتاج من خلال ما يعرف بدراسة الحركة و الزمن والأدوات و المواد التي يستخدمها العامل في عمله منطلقاً في هذه الدراسات من أربعة مفاهيم أساسية وهي الطاقة (الحد الأقصى لما يستطيع الفرد عمله). السرعة (الوقت المستغرق لإنجاز عمل محدد). التحمل (قدرة الفرد على الاستمرار في العمل). التكلفة (اتساق العلاقة بين معدل الانتاج، الزمن، الأجر). وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل المشكلتين

¹ محمود بوطي: نفس المرجع السابق، ص 148.

أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال وان في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:

- ❖ جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته نستبدل بها الأساليب الفردية.
- ❖ الاختيار العلمي والتدريب والتطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الايجابي على زيادة إنتاجيته.¹
- ❖ الربط بين العلم والعامل العلمي الذي يتم اختياره وتكوين روح التعاون بينه وبين الإدارة.
- ❖ تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.

وفي ظل هذه الخلفية يمكن القول إن تايلور اهتم بدراسة التنظيم الرشيد لمجرى العمل، أساليب القيادة، الاشراف، الرقابة، الاتصال والحوافز المادية وغيرها من المتغيرات التنظيمية التي تحقق الفعالية التنظيمية وتؤثر على الثنائية التي شكلت محور اهتمام تايلور وهذه الثنائية هي التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. إن ما يمكن استنتاجه من نظرية الإدارة العلمية أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للملاحظات والإجراءات والمخرجات لأي نظام ولا مكان للتخمين والتصرفات الفردية ومبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الاسراف. بالإضافة إلى توفير جميع الظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف كما يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاءه الأساسية ونميط معيارية الأداء.²

3-4- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف التي رائدها " بيتر دروكر " من اهم المدارس في الفكر التنظيمي الحديث. فهي تهتم بتحديد أهداف العاملين وأهداف العمل وخلق الانسجام بينهما. حيث أكد دروكر ان المنظمات غايتها: هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز الأهداف ومختلف الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة وذلك عن طريق المشاركة في وضع الأهداف

¹ محمود بوطي: نفس المرجع السابق، ص149.

² محمود بوطي: نفس المرجع السابق، ص151.

وتطوير ومعايير لقياس الأداء بشكل دوري بهدف معرفة تلك المشاكل التي تعيق الأهداف وتعزيز الثقة بين الإدارة والعمال.

لقد كان بيتر دروكر من الباحثين الأوائل الذين تناولوا مواضيع الإبداع وتسير المعارف واحترام الأطراف المشاركة في التنظيم من عمال ومساهمين وزبائن. نجد في اعمال مؤلفات بيتر دروكر عدة أفكار أساسية قوية منها انه كان متشائما من الاقتصاد الكلي إذ كان يرى بأن المدارس المختلفة قد فشلت في شرح المبادئ الأساسية لاقتصاد الحديث. كان يتر دروكر يولي اهمية كبيرة لدور المسير الذي أصبح يمثل في نظره الوظيفة الأساسية في المجتمعات الحديثة فالتسيير عمل خاص يحتاج إلى معارف خاصة ووسائل مميزة ويعرف دروكر المسير على أساس الوظائف الموكلة إليه والمتمثلة فيما يلي:

-تحديد المهام ووضع أهداف واضحة والهدف الأساسي ليس تعظيم الفائدة الذي يرى فيه دروكر مفهوما ضعيفا بل الهدف الأساسي جلب الزبائن من خلال الإبداع والتسويق.

-تنظيم العمل لتحقيق هذه الوظيفة من خلال تنظيم مسؤولية الموظفين التي تكتسب من خلال سياق تعلم متدرج ومتواصل. التحفيز والاتصال والتكوين والتقييم (المعايير والنسب).¹

ربط دروكر فعالية الأداء التنظيمي بمدى فعالية عملية اختيار الموارد البشرية حيث يرى بيتر دروكر أن هذه العملية تشكل جزءا من استراتيجية المؤسسة المستقبلية. واعتبر أن الاختيار السليم للموارد البشرية داخل المؤسسة هو بمثابة العمود الفقري لها في تكوين قوة عمل قادرة على تحقيق الفعالية. و أكد دروكر على ان فشل المؤسسات المعاصرة في اختيار مواردها البشرية بالشكل الصحيح يؤدي إلى عدم بقائها وموتها وبالتالي عمد تحقيق أهدافها لقد كان تركيز بيتر دروكر على اهمية تكوين الموارد البشرية من حيث توفرها على مختلف المؤهلات و المهارات اللازمة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال منهجية علمية رصينة في الاختيار المهني إن ما جاء به بيتر دروكر هو تكامل بين ما هو مادي و ما هو بشري هذا الأخير المؤهل الكفاء الذي يراه دروكر يستطيع أن يدير التكنولوجيا العالية بكل بساطة لأنه يرى في عملية الاختيار السليم هو الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير هذا المورد البشريين ما تجنيه المؤسسة من فوائد خلال تجسيدها للإدارة بالأهداف و التي هي مؤشرات للفعالية التنظيمية تظهر فيما يلي:

❖ تحقيق التكامل بين اهداف الأفراد واهداف المؤسسة وتنمية الروح التخطيطية لديهم.

❖ سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.

¹ عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 127_128.

- ❖ معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً ومستقبلياً.
- ❖ تساعد على زيادة فعالية الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.
- ❖ تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه.
- ❖ تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلها العمل.
- ❖ تسمح بالوقوف عللا الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة¹.

لقد أدركت الإدارة بالأهداف أن النهوض بالمؤسسة وأهدافها يقع على عاتق كوادرها الفنية المؤهلة فهي ليست مسؤولية فردية يضطلع بها الرئيس أو الفرد بعينه فيعمد إلى أسلوب التلقين والأداء التقليدي إنها مجموعات متكاملة يتم إدماجها وتنمية مهاراتها وإتاحة الفرصة أمام الجميع ليكون كل فرد عنصراً فعالاً في العملية الإدارية وليس مجرد موظف سلبي واجير يقوم العمل الروتيني اليومي دون محاولة تطوير أدائه وابتكار طرق أخرى أكثر جودة أو دون الطموح للوصول إلى التميز والتفوق في الأداء والأسلوب.

5- دور جودة التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية مؤسسة:

التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في البيئة تتصف طبيعتها بجودة التغيير المستمرة والسريعة في قوى مؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع بيئة محيطة.

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 وضع حالي إلى وضع جديد. هو إدخال تعديلات مدروسة بعض التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على تغيرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل، ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من العناصر المنظمة. سواء رسالة المنظمة، الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد. أو أن يتم التعديل في جميع العناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغيير شاملاً. هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (داخلية وخارجية) مما يتضمن انتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، هو مجهود

¹ محمود بوطي: نفس المرجع السابق، ص 172_173.

طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز خاصة على رفع من كفاءة وفعالية الأداء¹.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه توصلنا إلى ان فاعلية المؤسسة من المفاهيم الواسعة فهي تتعلق بنتائج التي توصلت إليها المؤسسة إذا كانت متطابقة مع أهدافها فهذا يعني أنها تمكنت من تحسين فاعليتها، وهذا الأمر صعب يجب على كل مؤسسة التركيز على كل جوانب المؤسسة من أجل تحسين خدماتها وهذا قد يؤدي إلى الميزة التنافسية.

¹ معزوز نشيدة: " التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مداخلة من خلال محور الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي للمنظمات الحديثة _دراسة وتحليل_ تجارب وطنية والدولية بيومي 19/18 ماي 2011، جامعة سعد دحلب _البلدية، ص5.



القسم الرابع: الإجراءات المنهجية
لدراسة

تمهيد

1مجالات الدراسة

1-1المجال الزمني

1-2-المجال البشري

1-3-المجال المكاني

2-منهج الدراسة

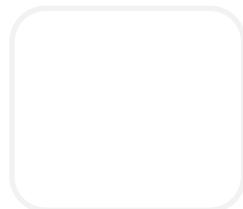
3-مجتمع البحث وعينة الدراسة

4-أدوات جمع البيانات الميدانية

5-الأساليب الإحصائية المستخدمة

6- تحليل خصائص الاستبيان.

خلاصة الفصل



تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم جانب في البحث لأنه يمهد للإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال التساؤلات والفرضيات التي انطلق منها الباحث، وهكذا يصل إلى محاولة إثباتها أو نفيها من خلال تطبيقها في المجتمع الذي اختاره، ويجب على الباحث أن يختار من الإجراءات المنهجية التي تناسب وتتوافق مع طبيعة بحثه من منهج وعينة وأدوات وتقنيات جمع المعلومات التي هو بصدد البحث عنها، والتي يربط فيها بين جانبيه النظري والميداني.

1-مجالات الدراسة:

1-1-المجال الزمني: يقصد به الزمن المستغرق في إجراء الدراسة بدءاً من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا ينقسم المجال الزمني لدراستنا إلى 3 مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 2023/10/09: ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في الموضوع محاولين جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع وذلك بغية ضبط أساسيات الموضوع جيداً في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع وإسناده لنا بصفة رسمية وذلك بتاريخ 2023/11/17. تم تحديد موعد مع الأستاذة المشرفة أين تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والمتمثلة في أبعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وبالإضافة إلى وضع الخطة الميدانية للدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة والموافقة عليها من طرف الأستاذة المشرفة تم الشروع في الفصول النظرية.

المرحلة الثانية: وتضمنت هذه المرحلة القيام بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الوطنية سوناطراك _ حاسي مسعود_ حيث تم كانت اول زيارة يوم 2024/1/30، حيث تم القيام بجولات استكشافية مع مسؤولي المؤسسة حيث وجدت أن هذه المؤسسة هي الميدان الأنسب لدراستنا أين تم طلب اجراء الدراسة بها وتلقينا قبول من المسؤولين بتاريخ 2024/02/02. تقدمنا للمؤسسة بصفة رسمية وبترخيص بوثيقة تسهيل المهمة من إدارة الكلية تم المصادقة أولية 2024/3/10، تم المصادقة عليها أولية وكذلك تم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية" انظر الملحق رقم (01) وبعد المصادقة عليها من خلال اتفاقية مؤسسة سوناطراك مع جامعة عباس لغرور_ خنشلة - انظر الملحق رقم (02) ومنذ تلك الفترة إلى غاية تلك الفترة قمنا بإعداد كلا من الاستمارة (الاستبيان) وعرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من المحكمين من أجل إعطاء بعض الملاحظات والتصويبات.

المرحلة الثالثة: انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2024/04/16 أين قمنا بمجموعة من المقابلات مع وظائف قيادية مؤسسة ومسؤوليها مع تسجيل بعض الملاحظات المتكررة في الميدان والتي من خلالها أعدنا شبكة الملاحظة

لدراستنا انظر الملحق رقم (03) و تلقينا مجموعة من الملاحظات و التعديلات الخاصة باستبيان الدراسة ومن ثم هيكلتها في شكلها النهائي بتاريخ 2024/4/23 قمنا بعملية توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة أين تم استرجاعها بتاريخ 24 / 04 / 2024. والذي يعتبر آخر يوم لإجراء دراستنا الميدانية. ومن بعد تلك الفترة قمنا بعملية تفرغ معطيات كل من المقابلة والتي تمت بالاستبيان والذي تم عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها حيث امتدت هذه المرحلة إلى غاية 20 / 5 / 2024.

2-1-المجال البشري: يتمثل المجال البشري في دراستنا الحالية والتي تبحث من خلالها عن أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة لعاملين مؤسسة سوناطراك قاعدة إنتاج اارة "حاسي مسعود" في بعض عمال قسم الموارد البشرية وقسم المخبرين (المهندسين) وحيث بلغ العدد الكلي للعمال بسوناطراك قاعدة إنتاج اارة 4529 عامل. وبلغ عدد هذين القسمين 1211 عامل. وقد تم اختيار هذين القسمين على أساس أنه قد طرأت عليه عدة تغييرات (قسم الموارد البشرية يحدث تغيير الهيكل التنظيمي كل 6 أشهر حسب المشاريع وتغيير المسؤولين وبالنسبة لقسم المخبرين "المهندسين" فقد تم اختياره نظرا لاستعمال مؤخرا اجهزة متطورة في عملية تحليل الغاز والبتترول وكذلك الآلات التي تعمل على عملية التنقيب والحفر المتطورة هذا ما يسرع من عملية استخراج البترول. من اجل تحقيق فعالية للمؤسسة وتقديم العمل بوتيرة ممتازة. وبناء على الوثيقة الرسمية المقدمة من طرف مكتب الموارد البشرية. الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة للقسمين الموارد البشرية والمهندسين العاملين في مؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.



المصدر: من إعداد طالبة.

قبل التطرق إلى تعريف المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود، لا بد من تعريف المؤسسة الأم والتي هي:

سوناطراك أو Sonatrach اختصاراً بالفرنسية (la Société Nationale pour la Recherche, Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.p.a)، انظر الملحق رقم (04) الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناطراك.

هي شركة عمومية إقتصادية جزائرية شكلت لإستغلال الموارد البترولية في الجزائر تأسست في 31 ديسمبر عام 1963 هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر

تشغل حوالي 120000 عامل، يرأسها السيد رشيد حشيشي منذ شهر أكتوبر سنة 2023، تقوم بخمسة أنشطة أساسية وهي: نشاط الاستكشاف و الإنتاج (و الذي يندرج ضمنه قسم الإنتاج و الذي بدوره تتبع له المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود مع عشرة 10 مديريات جهوية أخرى) ثم نشاط النقل عن طريق الأنابيب، يليه نشاط التميع و التكرير، ثم نشاط التصفية و البتروكيمياء، و أخيرا النشاط التجاري (التسويق).

تأسس قسم الإنتاج بعد إعادة تنظيم وتحويل لنشاطات الإنتاج من المديرية السابقة للأبحاث والإنتاج سوناطراك، وقد ظهر إثر تكامل 16 مؤسسة وطنية منذ 1971/04/24، ويتواجد المقر الرئيسي للمديرية العامة لقسم الإنتاج 08 شارع الخزان حيدرة الجزائر العاصمة، إن قسم الإنتاج يهتم بإنتاج المحروقات السائلة (البتروول ومشتقاته) وجميع أنواع الغازات (الغاز الطبيعي والمميع والغاز البتروولي المميع) ويقوم أيضا:

-التحقيق والمتابعة الدقيقة لمختلف برامج الإنتاج والإستغلال والصيانة والأمن.

-تنفيذ الأشغال المتعلقة بتطوير الإنتاج والخدمات وهذا بهدف تسريع عملية الإنتاج وتخفيض مستوى التكاليف.

-إستغلال وتشبيد المساحات الكبرى للحقول الهيدروكربونية السائلة والغازية تنشط المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود بأكبر وأقدم منطقة بتروولية حيث استكشف بها أول بئر بتروولي في 1956/01/16 وتشغل حاليا 4085 عامل بصفة الدوام، وتشرف على ثلاث مركبات صناعية، تنشط على مساحة تزيد عن 2500 كلم² وتشغل حوالي

900 بئر يتراوح عمقها ما بين 3100 و3380 متر. انظر الملحق رقم (05)

2-المنهج الدراسة: تعتبر عملية اختبار المنهج المناسب للدراسة من أهم المراحل في البحث فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول إلى نتائج أهداف تتماشى مع موضوعه إذ يعرف على أنه " هو طريقة وتحليل وعرض الكاتب تضمن سلامة البحث والباحث في عرض أفكاره أو الوصول إلى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج".¹

المنهج الوصفي:

يعرف على أنه " ذلك المنهج الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس والعمليات الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد والتيارات والاتجاهات والأخذ في النمو والظروف ويهتم المنهج الوصفي أحيانا بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين الأحداث السابقة التي يمكن أن تؤثر في تلك الأحداث".²

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعيا في الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة والإحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لأن المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من أداة في الدراسة الواحدة ما يميزه عن باقي المناهج العلمية.

❖ كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الإطار النظري والميداني للدراسة ذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها كما تم توظيفه من خلال جمع البيانات بواسطة أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان ومن ثم تفريغها وتحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة.

3-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع البحث: " يعرف مجتمع البحث على أنه هو جميع الأفراد والأحداث أو الأشياء موضوع البحث".³

ونظرا لكون مجتمع بحثنا مجتمع كبير الحجم وموزع على مساحات كبيرة (قواعد) في المؤسسة مجال الدراسة فقد تم اختيار بصورة غرضية قسمي الموارد البشرية والمهندسين بناء على التغيرات التنظيمية التي عرفها القسمين من تغيير في الآلات وكذلك تغيير في الهيكل التنظيمي كل 6 أشهر، وهو الأمر الذي يتوافق مع متغيرات البحث (التغيير التنظيمي) وأهدافه. وبعد الاختيار القسدي للقسمين السابقين الذكر، ونظرا لعدد العمال الكبير بهما والذي يبلغ

¹ رياض عثمان: معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2014، ص49.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الوراق والتوزيع، 2015، ص 277.

³ بلال بوترة: الدليل المنهجي للطالب في مسابقة الدكتوراه، ط1، سامي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص.

1211 عامل ، تم اللجوء إلى أسلوب العينة وبالتحديد العينة الطبقية حتى نستطيع تحديد أثر التغيير الحادث على فعالية مختلف الفئات المهنية بالقسمين وهو ما سنوضحه في العنصر الموالي.

2-3- عينة الدراسة:

تعريف العينة: " هي جزء من المجتمع الذي يجرى عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول التي تقديرات تمثل المجتمع الذي سجلت منه وإنما الإجراء التي تستخدم في الحكم على الكل".¹

بما أن مجتمع البحث غير متجانس: ويتكون من 3 طبقات وهي على التوالي: طبقة الوظائف القيادية، وطبقة الوظائف المتخصصة وطبقة الوظائف الحرفية. وان كل خصائص كل طبقة مختلفة عن غيرها من الطبقات هذا ما أوجب علينا استخدام العينة الطبقية في هذا البحث.

تعريف العينة الطبقية: تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها وهكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل".²

ومجتمع البحث يحتوي على 3 طبقات موضحة كالتالي:

قسم الموارد البشرية يحتوي على:

- طبقة وظائف قيادية 86.
- وطبقة وظائف متخصصة 83.
- طبقة وظائف حرفية 04.

قسم المخبرين (المهندسين):

- طبقة وظائف قيادية 734.

¹ علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات في الأساسيات والمنهج والتقنيات، ليبيا، 2008، ص 184.

² سعيد سبعون: حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات الجامعية في علم اجتماع، د ط، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 142.

• وطبقة وظائف متخصصة 304.

• طبقة وظائف حرفية 0.

استخراج حجم العينة الطبقيّة:

نأخذ 5% من مجتمع البحث المكون من 1211 مفردة.

$$61 = \frac{1211 \times 5}{100} \quad \text{ومنه} \quad 1211 = X >$$

$$100 = > 5$$

وبالتالي عينة البحث تتكون من 61 مفردة مقسمة على الطبقات التالية:

وحسب قانون حجم الطبقة الفرعي: $\frac{\text{حجم العينة } X \text{ حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$

لدينا قسم الموارد البشرية:

• فئة وظائف قيادية 4: $4 = \frac{86 \times 61}{1211}$

• فئة وظائف متخصصة 4: $4 = \frac{83 \times 61}{1211}$

• فئة وظائف حرفية 1: $1 = \frac{4 \times 61}{1211}$

لدينا قسم المخبرين (المهندسين):

• فئة وظائف قيادية 36: $36 = \frac{734 \times 61}{1211}$

• فئة وظائف متخصصة 15: $15 = \frac{304 \times 61}{1211}$

• فئة وظائف حرفية 0: $0 = \frac{0 \times 61}{1211}$

وبهذا يكون حجم العينة $61 = 0 + 15 + 36 + 1 + 4 + 4$

4-أدوات جمع البيانات

1-4-الملاحظة: "إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية"¹

وفي دراستنا هذه تم استخدام الملاحظة البسيطة والاعتماد عليها كأداة مساعدة للبحث تفرق على أنها الملاحظة المجردة والعرضية والتي تخلو من كل الوسائل والإجراءات بل الاكتفاء بتسجيل بعض السلوكيات والأحداث العفوية التي يشاهدها الباحث في فترة بحثه.

ومن خلال زيارتنا الاستطلاعية المتكررة للمؤسسة سوناطراك قمنا بتسجيل مجموعة من الملاحظات والسلوكيات وتمت هيكلتها في شبكة ملاحظة كما هو موضحة في الملحق رقم(03) والتي تضمنت مجموعة من السلوكيات والتصرفات المتوقعة حول عينة البحث والتي تم اختبار وجودها من عدمها داخل مؤسسة سوناطراك قاعدة إنتاج إرارة، وذلك على فترات زمنية صباحية وأخرى مسائية في قسيمي (الموارد البشرية والمخبرين- المهندسين) وقد أوضحت بعض نتائجها ما يلي:

- ✓ ملاحظة استظهار بطاقة الهوية والالتزام بأوقات الدخول والخروج لدى العاملين في كل الفترات هذا ما يدل على الالتزام والانضباط المهني وهذا يرجع على المؤسسة بالإيجاب ويمنع حدوث فوضى داخل المؤسسة قدرت 100%. انظر الملحق (06)
- ✓ أما بالنسبة للتجمعات داخل المكاتب والمخابر فقدت بنسبة 50% غير موجودة. وهذه التجمعات موجودة في الفترات الصباحية وغير موجودة في الفترات المسائية نظرا لنقص رقابة المسؤول.
- ✓ توفر وسائل النقل الخاصة بالموظفين ووسائل النقل الخاصة بالمتريصين في المؤسسة وقد قدرت بسبة 100% هذا ما يدل على التنظيم واحترام التوقيت.
- ✓ ملاحظة إن هناك اهتمام ومحافظة على الأجهزة والآلات المتطورة قدرت بنسبة 100% وهذا ما يدل على وجود رقابة من طرف متخصصين في الإعلام الآلي. فضلا عن ارتداء ملابس وقائية من المخاطر.
- ✓ وجود مكاتب خاصة بتدريب العاملين الجدد وقدت نسبتها قدرت 50% حيث يكون التدريب خلال الفترات الصباحية بينما خصصت الفترة المسائية للقيام بالوظائف.

¹رشيد زروابي: تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1 ز، اعباش للطباعة والنشر، بوزريعة الجزائر، ص205.

✓ كما نجد أن العمال يعملون بوتيرة ممتازة في الفترات الصباحية والمسائية إذ قدرت ذلك بنسبة 100% وذلك من أجل تحقيق للإنتاجية، مما يؤدي الى ارتفاع وتيرة العمل وتحفيز الموظفين وتقدير مجهوداتهم.

✓ ملاحظة استظهار بطاقة الهوية للموظفين خلال الاطعام وكذلك حتى المتريبين في المؤسسة.

✓ نجد أن المؤسسة تعزز اقامة الاجتماعات في الفترة المسائية في حين تتفادها في الفترة الصباحية وذلك راجع لكثرة متطلبات العمل والانشغالات المهمة، مما يجعلها تؤجلها الى الفترات المسائية وترجع هذه الاجتماعات الى تركيز المسؤول على معرفة كل التغيرات والتحولات والمشكلات التي تعترض المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها.

4-2-المقابلة: "هي تقنية مباشرة تستعمل من مساعدة الأفراد بكيفية منعزلة لكن أيضا في بعض الحالات مسألة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين.¹ وعلى ضوء دراستنا تم استخدام المقابلة الحرة مع مسؤولي المؤسسة بحيث تم الاعتماد عليها لدعم موضوع الدراسة بمجموعة من المعلومات والمعارف التي يقدمها المبحوثين من خلال الكشف عن رأي كل منهم حول الموضوع خاصة وأن المبحوثين المختارون لإجراء المقابلة يمثلون أصحاب القرارات وهذا ما يمكننا من دعم نتائج دراستنا.

¹موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، ترجمة دار القصبية، الجزائر، 2004، ص197.

جدول رقم (02) يوضح المقابلات المنجزة مع المبحوثين

رقم المقابلة	المقابلات	تاريخ المقابلة	الوقت	مدة المقابلة	مكان المقابلة
1	إطار مصلحة تسيير المسار المهني	2024/02/26	14:30	30 دقيقة	مكتب
2	مهندس مخبر	2024/03/30	11:00	20 دقيقة	مخبر
3	إطار تسيير الشؤون الاجتماعية	2024/04/16	8:40	30 دقيقة	المكتب
4	نائب تسيير الشؤون الاجتماعية	2024/04/18	11:29	15 دقيقة	المكتب

المصدر: من إعداد الطالبة

3-4- الاستبيان " أنه مهمة في جمع البيانات واختيار فروض الدراسة بحيث ان كل محور من محاورها يقيس فرضية او مؤشر بشكل منظم يحقق أهداف البحث".¹

وقد يستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة والاعتماد عليها بدرجة أولى في الحصول على المعلومات من عينة البحث بحيث تم توزيعها للمبحوثين والمتمثلين في فئات وظائف قيادية ووظائف متخصصة ووظائف حرفية، وذلك خلال أوقات العمل حيث تم الاعتماد على هذه الأداة لجمع المعلومات لضيق الوقت، وكذلك حجم العينة والذي لا يسمح بإجراء مقابلات مع المبحوثين.

إذ تم الاعتماد على أداة الاستبيان وهيكلتها بناء على طريقة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وذلك على اعتباره من أنسب المقاييس لتحقيق أهداف البحث كما اعتمدنا على حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان.

¹ فضيل ديلو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة متنوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 142.

جدول رقم (03): يوضح درجات ومستويات مقياس ليكرت خماسي.

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات مقياس ليكرت خماسي	5	4	3	2	1
المجال المرجع المتوسط	من 8-4.20	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.80	1.80-1

المصدر: من إعداد الطالبة.

للتأكيد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم حسب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي: الحد الأعلى (5) – الحد الأدنى (1) = 4

لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) / عدد الفئات (5) = 0.8

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور التالي:

المحور الأول: تضمن البيانات شخصية للمبحوثين على 07 أسئلة.

المحور الثاني: محور خاص بأثر جودة التغيير التنظيمي، وتضمن 21 عبارة مقسمة على 3 أبعاد:

❖ عبارات البعد الهيكل التنظيمي 08.

❖ عبارات البعد التغيير التكنولوجي 05.

❖ عبارات البعد التغيير الإنساني 08.

المحور الثالث: محور خاص بالفعالية المؤسسة ويتضمن 21 عبارة مقسمة على المؤشرات التالية:

❖ عبارات البيئة الداخلية للمؤسسة 11 عبارات.

❖ عبارات البيئة الخارجية للمؤسسة 10 عبارات. انظر الملحق رقم (08).

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات وذلك بناء على برنامج الحزم الإحصائية SPSS وهي كالتالي:

-التكرارات: هي عدد تكرار استجابة المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

النسبة المئوية: تستخدم لغرض معرفة نسبة التكرار كل بديل من بدائل الاستبيان وتحسب كالتالي:

$$N = \frac{\text{التكرار } X \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

-معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه بغرض قياس درجة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان.

-معامل الصدق: ويقصد به أن المقياس يقيس ما وجد لقياسه ويحسب بالجذر التربيعي لمعامل البيانات.

-معامل الثبات: ويعرف على أنه لمعرفة الثبات الاستمارة (الاستبيان) والذي يعني استقرار المقياس مع نفسه بحيث يعطي نفي النتائج في حالة تجربته مرة أخرى.

-المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات (الاستمارة) الاستبيان.

-الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن القيمة المركزية.

6- تحليل الخصائص الاستبيان الدراسة:

6-1- صدق وثبات البيانات:

6-1-1- الصدق الظاهري:

للتحقيق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بعرض (الاستمارة) استبيان الدراسة على أساتذة من تخصص علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عباس لعزور- خنشلة والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (..) وهذا بصدق تحكم (الاستمارة) الاستبيان وقد تم تقديم بعض الملاحظات واقتراح مجموعة من التعديلات من بينهما:

- إعادة الصياغة اللغوية للبعض العبارات.
- اقتراح حذف بعض عبارات الاستبيان حيث كان العدد الإجمالي للعبارات 44 عبارة وأصبح عددها 42 عبارة.
- وقد تم الالتزام بهذه الملاحظات والتي على أساسها قد تم وضع الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (..).

2-1-6- صدق الإنسان الداخلي لأداة الدراسة:

يتمثل في مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالعبارات الخاصة به بحيث تكشف عنه من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (04). يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور التعبير التنظيمي وعباراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة الهيكل التنظيمي
0.000	0.801	-تم توزيع الوظائف عليكم وفقا لمؤهلاتكم (حسب الشهادات المتحصل عليها)
0.000	0.723	-تقوم المؤسسة بالنقل بتعديل هيكلها باستمرار وبشكل مدروس.
0.000	0.33	هل تعتقد ان دورك الوظيفي مؤثر في المؤسسة
0.000	0.60	مسئولياتك وصلاحياتك داخل المؤسسة محددة بلوائح تنظيمية.
0.000	0.41	-لديك تأثير في إنجاز المهام بالمؤسسة التي تعمل بها.
0.000	0.82	-يتميز المسؤول بالدقة و الوضوح في تصرفاته.
0.000	0.745	-يتميز المسؤول بالقدرة والكفاءة في حل المشكلات المؤسسة.
0.000	0.770	يتميز اشراك الجميع في وضع واختيار القرارات الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة التغيير التكنولوجي
0.001	0.676	-تستفيد إدارة المؤسسة من أنظمة المعلومات لتطبيقات الأعمال الإدارية.
0.001	0.701	-تسعى المؤسسة على تحديث الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التغييرات الهائلة.
0.001	0.740	-توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
0.001	0.725	-تستخدم شبكة الإنترنت بشكل دوري لتأدية الوظائف.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة التغيير الإنساني
0.001	0.777	-تعمل مؤسستك على تنمية قدراتك الذهنية لتمكينك من تحليل وحل المشكلات.
0.001	0.833	-تقديم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل.
0.001	0.782	-تقترح أساليب جديدة لأداء العمل.
0.001	0.786	-تعمل المؤسسة على تنمية شعورك بضرورة تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية.
0.001	0.433	-تصغي لرؤسائك بشكل جيد عند إصدارهم الأوامر.
0.001	0.615	-هناك شعور بالاحترام والتقدير بين المسؤولين والعاملين.
0.001	0.766	-تعمل المؤسسة بملاحظاتك و تلتزم بمعايير العمل لتحقيق النجاح.

المصدر: من إعداد طالبة باعتماد على مخرجات spss.

القسم الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

حسب الجدول رقم (04) نجد أن معاملات الارتباط للتغيير التنظيمي والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0.33 كأقل قيمة وقيمة 0.833 كأكبر قيمة.

-كذلك من خلال نتائج الجدول رقم (05) يتضح أن معاملات الارتباط المتعلقة بكل بعد تتراوح ما بين 0.801 للبعد التغيير الهيكل التنظيمي و0.740 للتغيير التكنولوجي و0.833 للبعد التغيير الإنساني.

وهي كلها قيم ونسب عالية وتقترب من 1 وهذا يوضح وجود ارتباط قوي واتساق داخلي بين محور التغيير والعبارات الخاصة ابعاد.

جدول رقم (05) يوضح الاتساق الداخلي بين عبارات لمحورفعالية المؤسسة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة البيئة الداخلية
0.001	0.548	-تعمل المؤسسة على وضع أهداف قابلة للتحقيق.
0.001	0.664	-تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهدافها ومخططاتها.
0.001	0.798	-تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح و الدقة مما سهل تنفيذها.
0.001	0.692	-الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة.
0.001	0.595	-أدت البرامج التدريبية إلى تغيير سلوك العاملين.
0.001	0.637	-ترسل المؤسسة عمالها للتدريب بالمراكز الخارجية.
0.001	0.793	-تعمل المؤسسة على مشاركة عمالها في إتخاذ القرارات المصيرية و الهامة.
0.001	0.753	-تشجيع المؤسسة على الإبداع و الإبتكار.
0.001	0.549	-تزداد الدافعية لديك و يزداد الحماس عندما تقوم بتنفيذ القرارات التي شاركت في اتخاذها.
0.001	0.675	-أشعر بالرضاء الوظيفي.
0.001	0.799	-يتناسب الراتب الذي أتقاضاه من المؤسسة مع طبيعة الجهد المبذول.
0.001	0.91	-نظام الحوافز بالمؤسسة جيد.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى العبارة البيئة الخارجية
0.001	0.783	-أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.
0.001	0.547	-تخضع منتجات المؤسسة لمواصفات الجودة.
0.001	0.602	-إستحداث عمليات نقل البيانات يرفع من الكفاءة و الإنتاجية.
0.001	0.729	-لديك قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة.
0.001	0.756	-تسعى المؤسسة للاستجابة إلى تغيرات البيئة الخارجية (المؤسسة).
0.001	0.313	-أؤدي المهام المطلوبة مئي.
0.001	0.543.	-يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
0.001	0.607	-يؤدي العمال مهامهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة منهم.
0.001	0.682	-أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة من أجل الإستمرارية.

المصدر: من إعداد طالبة باعتماد على مخرجات spss.

حسب الجدول رقم (05) نجد أن معاملا الارتباط الخاصة بالفعالية مؤسسة والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0.313 كأقل قيمة و0.910 كأكبر قيمة.

كذلك من خلال نتائج الجدول رقم(06) يتضح أن معاملات الارتباط المتعلقة بكل بعد من أبعاد فعالية مؤسسة تتراوح ما بين 0.910 لبيئة الداخلية و0.783 بالنسبة لبيئة الخارجية.

وهي كلها قيم عالية تقترب من 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي واتساق داخلي بين فعالية والعبارات الخاصة به.

2-6- ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات استبيان الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ.

مستوى الدلالة	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستمارة
0.000	0.817	8	الهيكل التنظيمي
0.000	0.704	5	التغيير التكنولوجي
0.000	0.867	8	التغيير الإنساني
0.000	0.901	12	البيئة الداخلية
0.000	0.787	9	البيئة الخارجية
0.000	0.959	42	مستوى الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة وباعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الإجمالي قدر بـ 0.959 وهي نسبة عالية وتقترب من 1 وهذا ما يحقق لنا ثبات أداة الدراسة.

خلاصة الفصل: من خلال هذا الفصل نكون قد أتممنا تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً بالمنهج الذي يعد ضرورة لأي بحث علمي، ثم مجالات الدراسة بعدها مجتمع الدراسة والذي قمنا بتوضيح لبعض خصائصه، كما عرفنا بالأدوات جمع البيانات، الاستمارة كأداة أساسية، والخصائص الاستبيان الدراسة المعتمدة في تحليل هذه البيانات.



1- عرض البيانات احصائيا وتحليلها وتفسيرها:

1-1- عرض وتحليل وتفسير أداة الاستبيان

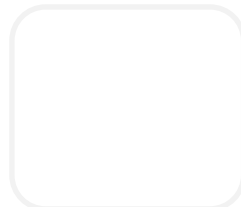
2- مناقشة نتائج الدراسة.

2-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

2-2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

2-3 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربة النظرية

3- النتائج العامة للدراسة



1- عرض البيانات احصائيا وتحليلها وتفسيرها:

1-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان:

❖ تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

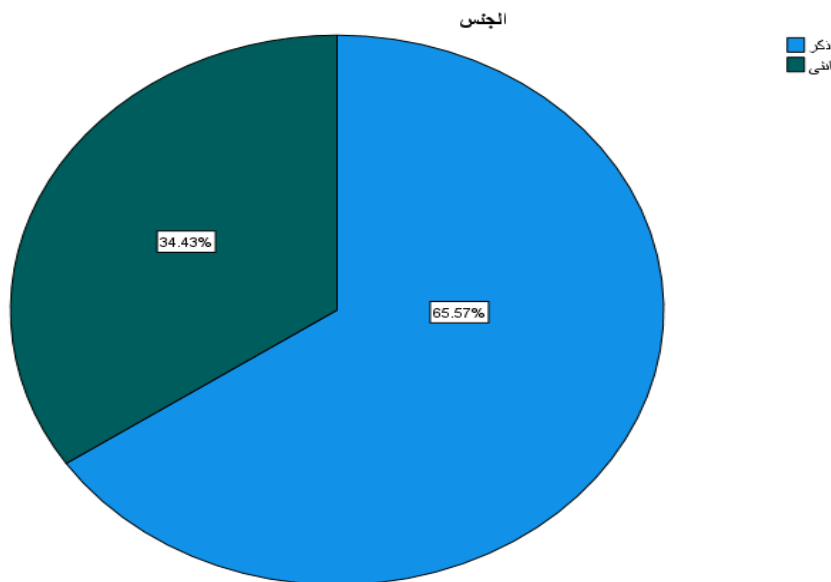
-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم(07) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	40	65.6
أنثى	21	34.4
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد طالبة باعتماد على مخرجات Spss.

شكل رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد طالبة باعتماد على مخرجات Spss .

من خلال احصائيات الجدول رقم (07) و الشكل رقم(09) والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس يتضح ان أغلبية العمال هم الفئة الذكور إذ قدرت نسبتهم ب65.6% في حين قدرت نسبة الإناث 34.4% داخل المؤسسة

وهذا ما يتضح أن الذكور يتمتع بقدرات عديدة تسمح لهم الوظائف مثل: الإشراف و المسؤولية نظرا لطبيعة العمل 4 أسابيع العمل إقامي و 4 أسابيع إجازة وهناك الفئة الأخرى تعمل يوميا يعني نفس التوقيت الإقامي وعدد ساعات العمل من 7 إلى 7 وكذلك طبيعة مكان العمل في الصحراء (بعد المسافة) من المدينة إلى المؤسسة " سوناطراك" -إارة تقدر ب30كلم، ويرجع هذا الإرتفاع إلى طبيعة المؤسسة التي طبقنا تابعة لقطاع الطاقة والمناجم الذي نجده يوظف العنصر الذكور في سوق العمل. أيضا هذا التوزيع قريب من واقع مؤسسة سوناطراك وجدنا فيها هيمنة الذكور في الداخل نظرا لطبيعة العمل وطبيعة البيئة ولعل نقص توظيف الإناث راجع على العمل الإناث في المؤسسة الصناعية إلا أن الإناث يفضلن العمل في المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات الاقتصادية.

-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن (الفئة العمرية)

جدول رقم (08) التوزيع أفراد الدراسة حسب السن

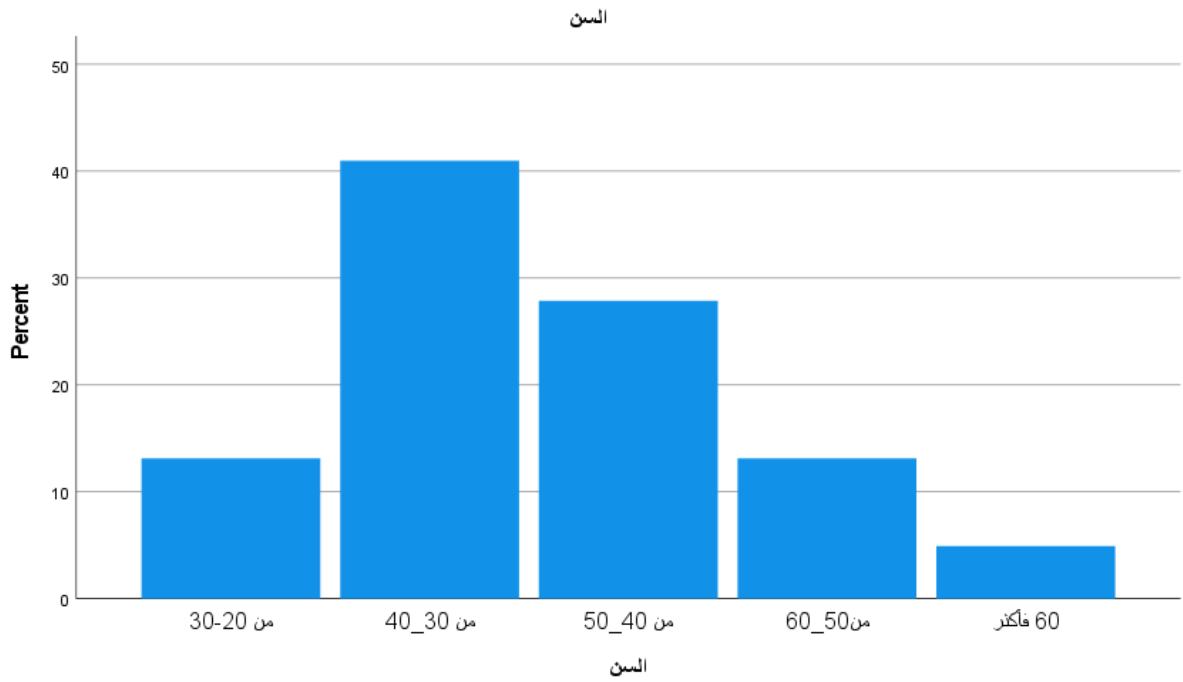
السن	التكرار	النسبة %
من 30_21	8	13.1
من 40_31	25	41.0
من 50_41	17	27.9
من 60_51	8	13.1
60 فأكثر	3	4.9
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد طالبة باعتماد على مخرجات spps.

يتضح من خلال الجدول رقم(08) والشكل(10) أن معظم عمال القسمين هم (الموارد البشرية والمخبرين) تتراوح أعمارهم ما بين 40_31 سنة حيث قدرت نسبتهم ب 41% لتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 50_41 سنة التي قدرت نسبتهم ب 27.9% وتليها الفئتين التي تتراوح اعمارهم ما بين 30_21 سنة والفئة 60_51 سنة والتي قدرت نسبتهم ب 13.1% وفي حين نجد ان المرتبة الأخيرة احتلتها الفئة 60 فأكثر حيث قدرت نسبة 4.9%.

ومن خلال ملاحظة هذا الجدول أن معظم أفراد العينة هم فئة الشباب يتمتعون بقدرات كبيرة إلى طبيعة العمل في المؤسسة لأن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية وعضلية تمكنهم من تحمل الأعمال وهذا ما لاحظناه في زيارتنا المتكررة للمؤسسة بحيث ان ذات الطابع الشبابي وهذا ما يمكن ان تتطلبه مختلف المهام وتوفر مهارات كبيرة الذي يمكن ان نجده عن العمال ذو الفئة الشباب ومن خلال ما تم ملاحظته داخل المؤسسة ان كل فئة تشكل جماعات عمالية تعمل مع بعضها البعض وتنشأ عنها علاقات اجتماعية بينهما تشكل الطابع الغير الرسمي اساس هذه العلاقات ومن المقابلات لاحظنا الشباب دائما يقدموا أفكار والإبداعات فيصنع القرارات من اجل الاستمرارية وتحقيق فعالية المؤسسة.

شكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

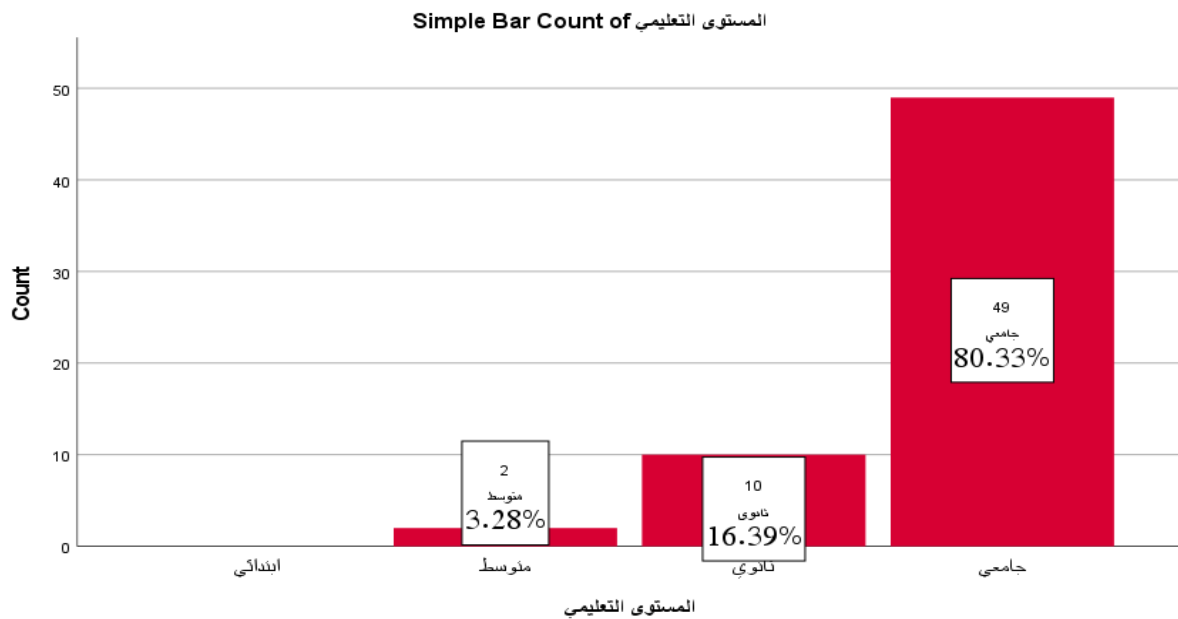
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة %
متوسط	2	3.3
ثانوي	10	16.4
جامعي	49	80.3
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

شكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

يتضح من خلال الجدول رقم (09) والشكل (11) ان أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي إذ قدرت نسبتهم ب 80.3% تليها فئة العمل الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 16.4% كما احتلت الرتبة الأخيرة نجد فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط والتي قدرت نسبتهم ب 3.3%. وهي نسبة ضئيلة جداً، فالمستوى التعليمي هو

الذي يحدد مكانتهم الوظيفية ومجال عملهم داخل المؤسسة الاقتصادية يعتمد على جانبين "جانب الإداري وجانب التطبيقي على المستوى المخبر مما يدل على ان المؤسسة ذو مستوى تعليمي جامعي وهي نسبة ملحوظة وهذا ما تلمسه في مقارنة تايلور على انه لابد من اختيار على أساس القدرات والمهارات وهذا الجانب نجد ماكس فيبر يؤكد على ضرورة الاعتماد على أساس الشهادات والتوظيف ما يبرز لنا أهمية المستوى في تحديد وظيفة الأفراد.

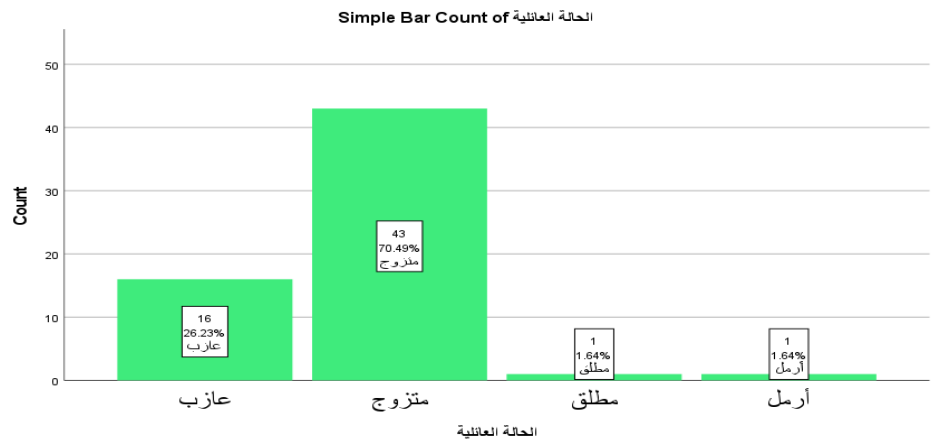
-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة	التكرار	النسبة %
أعزب	16	26.2
متزوج	43	70.5
مطلق	1	1.6
أرمل	1	1.6
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

شكل رقم (12) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

يتضح من خلال الجدول (10) والشكل (12) أن أغلبية المبحوثين متزوجون بنسبة قدرت ب 70.5% وهذا قد يعود لارتفاع السن المبحوثين في دراستنا والذي يعتبر مؤشر إيجابي لتكوين العائلة وممن ثم تليها فئة العزاب 26.5% أما الفئتين والأرامل التي تفسر آخر فئتين حيث كانت نسبتهم شبه منعدمة إذ قدرت ب 1.6% من العدد الإجمالي للمبحوثين. فمن خلال هذا الجدول يتضح ان العمال داخل المؤسسة يعيشون حالة من الاستقرار الاجتماعي وهذا ما أبرزته فئة المطلقين والأرامل في الجدول أعلاه وقد يعود هذا الاستقرار الاجتماعي بالإيجاب على الراتب جدا وعلى العلاقات عمال مما يمكنهم من التفكير نحو إضافة شيء جديد وتقديم الاستقرار من اجل تحقيق جودة التفكير التنظيمي.

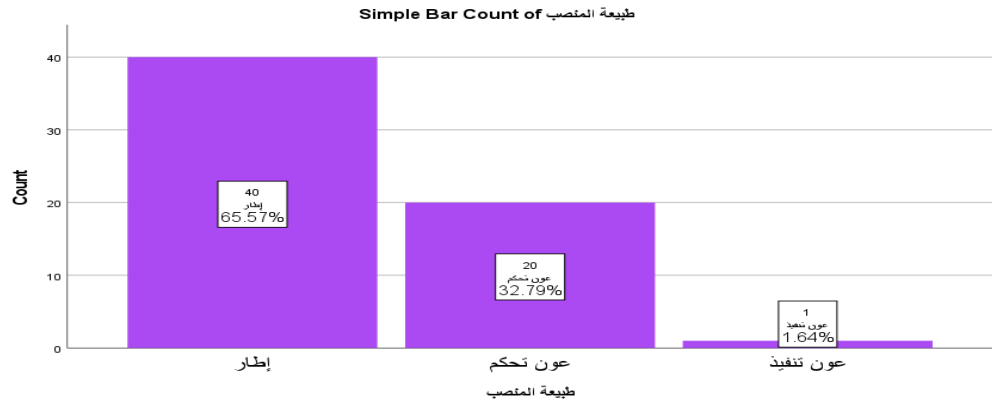
-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب

المنصب	التكرار	النسبة %
وظائف قيادية	40	65.6
وظائف متخصصة	20	32.8
وظائف حرفية	1	1.6
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

شكل رقم (13) يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

يتضح من خلال رقم (11) والشكل (13) أن اغلبية المبحوثين داخل المؤسسة هم طبيعة مناصبهم وظائف قيادية والذي قدرت نسبتهم ب 65.6% في حين قدرت نسبة الفئة الثانية ووظائف تخصصية قدرت نسبتهم 32.8% وفي حين تقدر نسبة فئة وظائف فنية (حرفية) 1.6% في القسمين للموارد البشرية والمخبرين. اما فيما يخص تميز الوظائف القيادية بكثرة عددها فهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

تخلي المؤسسة عن الوظائف عن الوظائف الفنية(الحرفية)

انتهاجها سياسة المناولة (منح هذه الوظائف للمؤسسات المناولة سوناطراك).

تغيير سياسة توظيف منذ سنة 2000 بالتقريب إلى توظيف خريجي الجامعات وتوظيفهم في الوظائف (المناصب القيادية).

سياسة الترقية فبعد مدة من الجهد والعمل في الأداء تصح للموظفين ترقية وفق النظام المعمول في المؤسسة فبعد مدة يصبح متحصل على الوظائف الشخصية وإطارات القيادية.

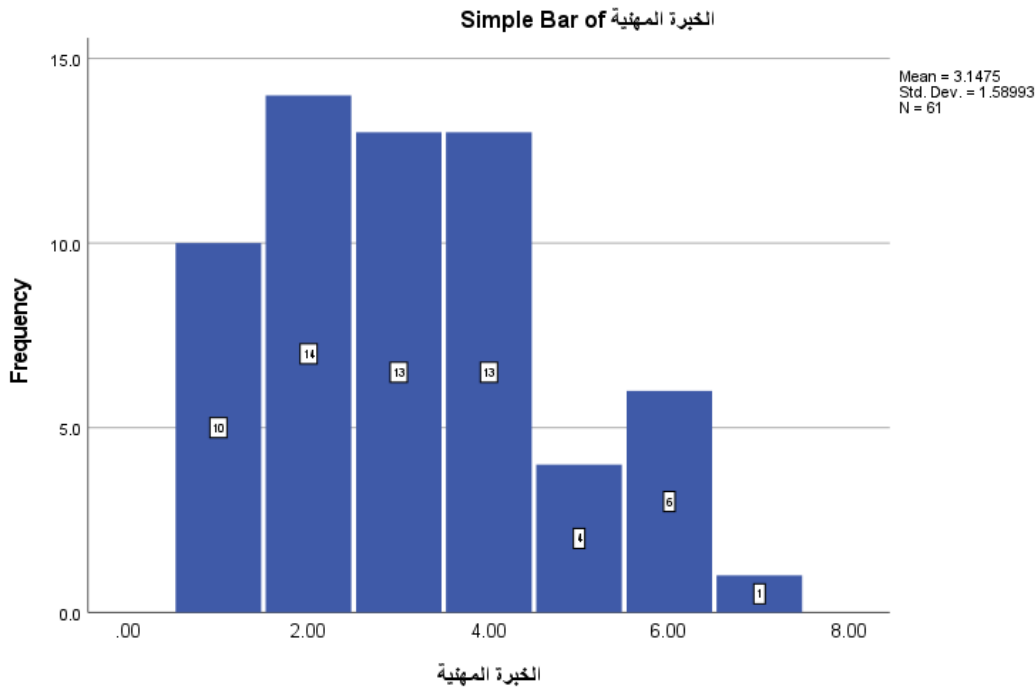
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
16.4	10	أقل من 5 سنوات
23	14	من 6_10
21.3	13	من 11_15
21.3	13	من 16_20
6.6	4	من 21_25
9.8	6	من 26_30
1.6	1	30 فأكثر
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

شكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

يتضح من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (14) والذي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية أن معظم المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية في مكان العمل ما بين 10_6 والتي قدرت نسبتهم بـ 23% وهم يمثلون الفئة العالية داخل المؤسسة (قسم الموارد البشرية والمخبريين) تليها الفئتين للعمال الذي خبرتهم المهنية من 20_11 سنوات وقدرت نسبتهم بـ 21.3% أما الفئة التي تليها فئة العمال الذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات والتي قدرت نسبتهم بـ 16.5% أما الفئة التي تليها فئة العمال الذين خبرتهم المهنية 30_20 سنوات والذين قدرت نسبتهم بـ 9.8% وتليها فئة العمال الذين خبرتهم المهنية 25_21 والذين قدرت نسبتهم بـ 6.6% وتليها الفئة الأخيرة للذين خبرتهم المهنية 30 سنة فأكثر وقدرت بـ 1.6% من النسبة الإجمالية للمبحوثين ويمكن ملاحظته من خلال الإحصائيات هناك تباين أن أغلب نسبة سجلت لدى المبحوثين الذي تنحصر خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات حيث أن الخبرة المهنية تعتبر متغيراً هاماً يتحكم في الوظيفة وهي التي يمكن الحصول عليها من خلال عامل الوقت وبالإضافة إلى الاحتكاك بالأفراد الذين يتوفرون على خبرة عالية.

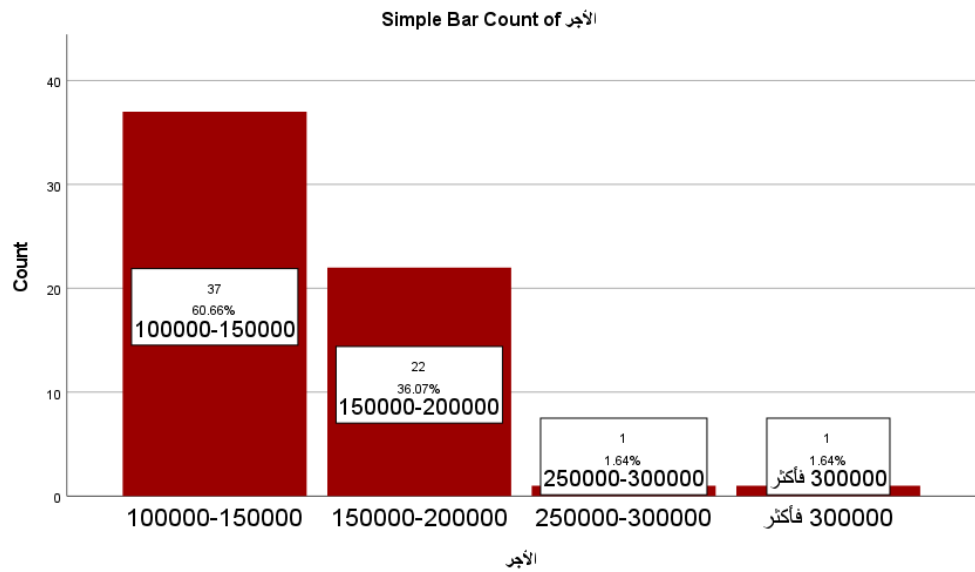
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأجر

جدول رقم (13) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر

قيمة الأجر	التكرار	النسبة %
15000_10000	37	60.7
20000_15000	22	36.1
30000_250000	1	1.6
300000 فأكثر	1	1.6
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v28

شكل رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر.



المصدر: من إعداد طالبة واعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (15) ان غالبية عمال المؤسسة اجورهم من 10000_150000 دج وذلك قدرت نسبتهم ب60.7% ويلمها العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين 150000_200000 دج وقدرت نسبتهم ب36.1% وتلهم المرتبة الخيرة للفتتين 250000_300000 و الفئة 300000 فأكثر قدرت نسبتهم ب 1.6% ومن خلال المؤشرات الإحصائية المذكورة أعلاه يتبين لنا على الدور الذي يلعبه الراتب المتقاضي ومدى حرصهم وولائهم على اظهار كل ما يمتلكونه في سبيل تطور وفعالية المؤسسة ويعود أن غالبية أجور هذه الفئة المرتفعة من الرواتب تعود الى المناصب التي يعملون فأغلبية المبحوثين هم الوظائف القيادية بنسبة مرتفعة المستوى الجامعي. لديهم وكذلك اكتسب الخبرة وان لعل النسب والعامل الأساسي هو الميزانية المرتفعة لمؤسسة "سوناطراك".

2-1- التحليل الإحصائي محاور الاستبيان :

تحليل بيانات المحور الثاني (جودة التغيير التنظيمي) ويتضمن 3 أبعاد: بعد الهيكل التنظيمي، بعد التغيير التكنولوجي، وبعد التغيير الإنساني.

تحليل عبارات البعد الأول "الهيكل التنظيمي"

جدول رقم (14) يوضح نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الهيكل التنظيمي

الرتبة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					رقم الفقرة	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق ق	موافق بشدة		
1	موافق	%88.4	0.86	4.42	1	2	3	19	36	ت	1
	بشدة				1.6	3.3	4.9	31.1	59	%	
7	موافق	%80.6	1.07	4.03	0	2	10	15	28	ت	2
	بشدة				0	13.1	16.4	24.6	45.9	%	
2	موافق	%87.8	0.68	4.39	0	0	7	23	31	ت	3
	بشدة				0	0	11.5	37.7	50.8	%	

3	موافق	%84.2	0.73	4.21	0	2	5	32	22	ت	4
					0	3.3	8.2	52.2	36.1	%	
5	موافق	81.2%	0.72	4.06	0	3	5	38	15	ت	5
					0	4.9	8.2	62.3	24.6	%	
6	موافق	%80.8	1.11	4.04	1	8	6	18	28	ت	6
					1.6	13.1	9.8	29.5	45.9	%	
8	موافق	%80	1.03	4.00	0	7	11	18	25	ت	7
					0	11.5	18	29.5	41.0	%	
4	موافق	%82.2	1.11	4.11	1	7	7	15	31	ت	8
					1.6	11.5	11.5	24.6	50.8	%	
/	موافق	84	0.62	4.20	المجموع						

المصدر: من إعداد طالبة بإعتماد على مخرجات SPSS.

كما موضح في الجدول أعلاه.

- قيمة المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي تقدر ب 4.20 و إنحراف معياري قدر ب 0.620 وبنسبة مئوية قدرت ب 84% وهذا يعني أنه على الرغم من وجود تباين في إجابات المبحوثين إلا أن إجاباتهم تركز أكثر على الموافق و تقييم مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- احتلت العبارة رقم 1 والتي محتواها كالتالي " تم توزيع الوظائف عليكم وفقا لمؤهلاتكم (حسب الشهادات المتحصل عليها) المرتبة 1 بمتوسط حسابي قدره 4.42 وانحراف معياري قدر ب 0.86 وبنسبة مئوية بلغت 88.4% أي أن مفردات الدراسة يوافقون بشدة على أن المؤسسة توظف العمال حسب شهاداتهم وقدراتهم

من أجل العمل بفعالية وكفاءة يعني وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يعزز (مؤشر إلى الإلتحاق بهذه المؤسسة).

- كما احتلت العبارة رقم 3 والتي محتواها " هل تعتقد أن دورك الوظيفي مؤثر في المؤسسة " المرتبة 2 بمتوسط حسابي قدر ب 4.39 وانحراف معياري بلغ 0.68 و بنسبة 87.8% أي ان مفردات الدراسة يوافقون بشدة بدرجة كبيرة على دوره المهم في المؤسسة ' سوناتراك قاعدة إنتاج_ ارارة من اجل زيادة الإنتاج.
- كما جاءت العبارة رقم 4 والتي محتواها" مسؤولياتك وصلاحياتك داخل المؤسسة محددة بلواح تنظيمية في المرتبة 3 بمتوسط حسابي قدره 4.21 وانحراف معياري قدر ب 0.730 وبنسبة 84.2% ان مفردات الدراسة يوافقون على أمن المؤسسة توضح قوانين في لوائح تنظيمية لكل العمل من أجل الاطلاع عليها حتى يكون العم منظم وتحقيق فعالية والعمل بوتيرة جيدة داخل مؤسسة " سوناتراك" وتفويض جزء من صلاحياتهم وهذا ما يدل على مدى ثقة المسؤولين بالعاملين من ادل تسيير المؤسسة في حالة منحهم الصلاحية او في حالة غياب المسؤول.
- احتلت العبارة (8) والتي محتواها" يتميز إشراك الجميع في وضع القرارات الإدارية" المرتبة 4 بمتوسط حسابي قدر ب 4.11 وانحراف معياري بلغ 1.11 وبنسبة 82.2% أي ان مفردات الدراسة يوافقون على ان مسؤولهم يسمح لهم بالمشاركة في وضع القرارات والعمل كفريق واحد وهذا من خلال إجراءات مقابلات تبين لنا إن وظائف القيادة في مؤسسة سوناتراك.
- احتلت العبارة رقم (5) والتي محتواها " لديك تأثير في إنجاز المهام بالمؤسسة التي تعمل بها " في المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر ب 4.06 وانحراف معياري بلغ 0.72 وبنسبة 81.2% ان مفردات الدراسة يوافقون على ان هناك تأثير في انجاز المهام بالمؤسسة يعني كل موظف في المؤسسة دور مهم في انجاز المهام هذا ما يدل على الإنضباط قد عود على طبيعة المؤسسة.
- كما احتلت العبارة رقم (6) والتي محتواها " يتميز المسؤول بالدقة والوضوح في تصرفاته" المرتبة 6 بمتوسط حسابي قدر ب 4.04 وانحراف معياري بلغ 1.11 وبنسبة 80.8% أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم لديه شخصية قيادية وهذا ما يدل على الإلتقان والإنضباط في العمل.
- كما جاءت العبارة رقم 2 والتي محتواها " تقوم المؤسسة بالنقل بتعديل هيكلها باستمرار وبشكل مدروس " المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري بلغ 1.07 وبنسبة 80.6% أي ان مفردات الدراسة يوافقون حيث أن المؤسسة من خلال اجتماعات والمشاريع جديدة تقوم دائما بتغيير هيكلها كل 6 أشهر من اجل تحقيق فعالية والإستمرارية مؤسسة" سوناتراك".

- كما احتلت العبارة رقم 7 والتي محتواها " يتميز المسؤول بالقدرة والكفاءة في حل مشكلات المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري ب 1.07 أي أن مفردات الدراسة يوافقون أي أن مسؤولهم يتميز بالحنكة والكفاءة وخبرته في المؤسسة من اجل حل المشكلات والحلول داخل المؤسسة.

تحليل عبارات البعد الثاني: التغيير التكنولوجي

جدول رقم (15) يوضح نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التغيير التكنولوجي

الرتبة	إتجاه العينة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق					موافق بشدة	
3	موافق بشدة	85.2	0.70	4.26	0	2	3	33	23	ت	1
					0	3.3	4.9	54.1	37.7	%	
4	موافق بشدة	85.2	0.75	4.26	0	2	5	29	25	ت	2
					0	3.3	8.2	47.5	41	%	
2	موافق بشدة	86	0.73	4.29	0	2	4	29	26	ت	3
					0	3.3	6.6	47.5	42.6	%	
1	موافق بشدة	88	0.84	4.40	0	4	2	20	35	ت	4
					0	6.6	3.3	32.8	57.4	%	
/	موافق بشدة	80	0.533	4.30	المجموع						

يتبن من الجدول السابق أن:

- قيمة المتوسط الحسابي لبعده التغيير التكنولوجي بلغ 4.30 وانحراف معياري قدر ب 0.533 وبنسبة مئوية قدرها 80% وهذا يعني أن المتوسط الإجمالي لأفراد الدراسة كانت تتركز أكثر على موافق بشدة في تقييم مستوى التغيير التكنولوجي بالمؤسسة.
- كما احتلت العبارة رقم 12 والتي محتواها "تستخدم شبكة الأنترنت بشكل دوري لتأدية الوظائف" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.40 وانحراف معياري بلغ 0.84 وبنسبة 88% أي أن مفردات الدراسة يوافقون بشدة على ان من اجل العمل بوتيرة جيدة وفعالة وريح الوقت.
- كما احتلت العبارة رقم 11 والتي محتواها "توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري قدره 0.730 ونسبة 86% أي مفردات الدراسة يوافقون بشدة على ان برامج متوفرة حسب المهام المطلوبة من أجل تحقيق التغيير التنظيمي وإنجاح التغيير التكنولوجي.
- كما احتلت العبارة رقم 9 والتي محتواها "تستفيد إدارة المؤسسة من أنظمة المعلومات لتطبيقات الأعمال الإدارية" المرتبة 3 بمتوسط حسابي بلغ 4.26 وانحراف معياري بلغ 0.70 وبنسبة 85.2% وهذا ما يبين معظم المبحوثين يوافقون بشدة على ان المؤسسة لديها فائدة كبيرة في أنظمة المعلومات وهي من بين الركائز المؤسسة التي تعتمد عليها والتنوع الأنظمة وتطبيقات للمواكبة كل التغييرات من اجل تحقيق أعمال الإدارية بشكل أفضل لتحقيق النجاح والفعالية والعمل بكفاءة من طرف المختصين.
- كما احتلت العبارة رقم 10 والتي محتواها "تسعى المؤسسة على تحديث الأجهزة التكنولوجية للمواكبة التغيرات التقنية وبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تحليل عبارات البعد الثالث: التغيير الإنساني

جدول رقم(16) يوضح نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التغيير الإنساني

الرتبة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					رقم الفقرة	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق	82.6	0.903	4.13	1	2	9	25	24	ت	1
					1.6	3.3	14.8	41	39.3	%	
1	موافق	82.8	0.945	4.14	1	3	2	23	26	ت	2
					1.6	4.9	13.1	37.7	42.6	%	
8	موافق	80	1.125	4.00	1	9	5	20	26	ت	3
					1.6	14.8	8.2	32.8	42.6	%	
5	موافق	80.6	1.032	4.03	0	6	13	15	27	ت	4
					0	9.8	213	24.6	44.3	%	
6	موافق	80.2	0.903	4.01	0	6	6	30	19	ت	5
					0	9.8	9.8	49.2	31.1	%	
4	موافق	80.6	1.015	4.03	1	5	9	22	24	ت	6
					1.6	8.2	14.8	36.1	39.3	%	
3	موافق	81.2	1.014	4.06	0	7	8	20	26	ت	7

					0	11.5	13.	32.8	42.6	%	
							1				
7	موافق	80.2	1.008	4.01	1	5	9	23	23	ت	8
					1.6	8.2	14.	37.3	37.3	%	
							8				
	/	موافق	81%	0.716	4.05	المجموع					

يتبين من الجدول السابق إن:

- قيمة المتوسط الحسابي لبعده التغيير الإنساني تقدر ب4.05 وانحراف معياري بلغ 0.716 وبنسبة 81% وهذا يعني ان المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة كانت تركز أكثر على الموافق في تقييم مستوى التغيير الإنساني في المؤسسة " سوناطراك" ارارة_ حاسي مسعود.
- كما احتلت العبارة رقم 15 والتي محتواها " تقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل " المرتبة 1 بمتوسط حسابي قدر ب 4.14 وانحراف معياري بلغ 0.945 وبنسبة 82.8% وهذا يعني ان المؤسسة تفتح المجال للجميع العاملين في تقديم أفكار إبداعية من اجل تطوير المؤسسة من عدة جوانب وهذا ما يرفع معنويات العاملين.
- كما احتلت العبارة رقم 14 والتي محتواها " تعمل مؤسستك على تنمية قدراتك الذهنية لتمكينك من تحليل وحل المشكلات" المرتبة 2 بمتوسط حسابي قدر ب 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.903 وبنسبة مئوية قدرت 82.6% وهذا يعني بأن المؤسسة تقدم كل ما يوسعها من اجل تحقيق تنمية قدرات العاملين وتمكن في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة والتنبؤ بها.
- احتلت العبارة رقم 20 والتي محتواها " تعمل المؤسسة بملاحظاتك وتلتزم بمعايير العمل لتحقيق النجاح" المرتبة 3 بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري بلغ 1.014 وبنسبة 81.2% وهذا ما يعني ان عند اقتراح أفكار جديدة تقوم بدراسته وتلتزم بمعايير العمل من اجل تحقيق النجاح والاستمرارية
- كما احتلت العبارة رقم 19 والتي محتواها " هناك شعور بالاحترام والتقدير بين المسؤولين والعاملين المرتبة 4 بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري بلغ 1.015 ونسبة مئوية قدرت ب 80.6% وهذا مؤشر على ان أفراد عينة يوافقون على ان المؤسسة سوناطراك " الاحترام بعضهم واعتبار ان كل عامل يعتبر جزء من المؤسسة لأن هذا ما يحفز العاملين في تقديم ما لديهم من أفكار.

- كما احتلت العبارة رقم 17 والتي محتواها " تعمل المؤسسة على تنمية قدراتك في تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية " المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري بلغ 0.903 ونسبة مئوية بلغت 80.6% وهذا ما يدل على أن موظفي مؤسسة يوافقون على ان هناك تأثير المؤسسة في تنمية قدرات الموظفين وتبادل المعلومات واكتساب الخبرة.
- احتلت العبارة رقم 18 والتي محتواها " تصغي لرؤسائك بشكل جيد عند إصدارهم الأوامر " المرتبة 6 بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري قدر ب 0.903 ونسبة قدرت ب 80.2% أي ان مفردات الدراسة يوافقون على أن الموظفين يحترمون كل الأوامر الصادرة من رؤسائهم بشكل جيد واحترام وتقدير من المسؤولين وهذا راجع إلى الوجود روابط اجتماعية بينهم.
- احتلت العبارة رقم 21 والتي محتواها " المؤسسة تقدر الجهد الذي تبذله في عملك من اجل إنجاح التغيير " المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري قدر ب 0.008 ونسبة قدرت ب 80.2% أي ان مفردات الدراسة يوافقون على ان المؤسسة تقدر كل المجهودات وتعتبر ان الموظفين جزء من المؤسسة هذا قد يؤدي التغيير التنظيمي.
- احتلت العبارة رقم 16 والتي محتواها " تقترح أساليب جديدة الأداء العمل " المرتبة 8 بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري قدر ب 1.125 و نسبة قدرت ب 80% وهذا يرجع دائما إلى المؤسسة تعتبر الموظفين جزء من هذه المؤسسة " سوناطراك قاعدة _ إرارة_ حاسي مسعود

تحليل بيانات المحور الثالث: فعالية المؤسسة: ويتضمن كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

تحليل عبارات المؤشر الأول: البيئة الداخلية

- جدول رقم (17) يوضح نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البيئة الداخلية.

الرتبة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					محتوى الفقرة	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	%
2	موافق	83.6	0.826	4.18	0	2	10	24	25	ت	1
					0	3.3	16.4	39.3	41	%	
1		87.8	0.713	4.39	0	1	5	24	31	ت	2

عرض وتحليل المعطيات البيانات وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

القسم الخامس:

	موافق بشدة				0	1.6	8.2	39.3	50.8	%	
3	موافق	83.2	1.019	4.16	1	5	6	20	29	ت	3
					1.6	8.2	9.8	32.8	47.5	%	
4	موافق	82.2	0.950	4.11	0	6	6	24	25	ت	4
					0	9.8	9.8	39.3	41	%	
12	محايد	79	1.086	3.95	1	7	10	19	24	ت	5
					1.6	11.5	16.4	31.1	39.3	%	
8	موافق	80.8	1.086	4.04	1	6	10	16	28	ت	6
					1.6	9.8	16.4	26.2	45.9	%	
10	موافق	80	1.080	4.00	0	8	11	15	27	ت	7
					0	13.1	18	24.6	44.3	%	
5	موافق	81.8	1.059	4.09	1	6	7	19	28	ت	8
					1.6	9.8	11.5	31.1	45.9	%	
6	موافق	81.6	0.953	4.08	1	4	7	26	23	ت	9
					1.6	6.6	11.5	42.6	37.7	%	
11	محايد	79	0.973	3.95	2	4	6	32	17	ت	10
					3.3	6.6	9.8	52.5	27.9	%	
9	موافق	80.2	1.161	4.01	5	1	7	23	25	ت	11
					8.2	1.6	11.5	37.7	41	%	
7	موافق	80.8	1.039	4.04	3	1	10	23	24	ت	12
					4.9	1.6	16.4	37.3	39.3	%	
	موافق /	81.6	0.693	4.08	المجموع						

المصدر: من إعداد طالبة الاعتماد على مخرجات SPSS

- توضح نتائج الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر البيئة الداخلية قدر ب 4.08 وانحراف معياري بلغ 0.693 ونسبة مئوية بلغت 81.6% وهذا يبين بان أفراد عينة الدراسة أجابوا أنهم موافقين في تقييم مستوى فعالية المؤسسة.
- احتلت العبارة رقم 2 والتي محتواها " تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهدافها ومخططاتها" المرتبة 1 بمتوسط حسابي بلغ 4.39 وانحراف معياري قدر ب 0.713 ونسبة مئوية قدرت ب 87.8% ان الموظفين يعمل من اجل وضع خطط مستقبلية والاستمرارية للإبقاء هي ركائز الأساسية في الجزائر" مؤسسة الوطنية سوناطراك".
- احتلت العبارة رقم 1 والتي محتواها " تعمل المؤسسة على وضع أهداف قابلة لتحقيق" المرتبة 2 بمتوسط حسابي قدر ب 4.18 وانحراف معياري قدر ب 0.826 ونسبة مئوية بلغت 83.6% أي ان مفردات الدراسة يوافقون بان تسهر المؤسسة في أن تكون أهدافها واقعية وقابلة للتطبيق وتكون موافقة مع متطلبات البيئة الداخلية.
- احتلت العبارة رقم 3 والتي محتواها " تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها" المرتبة 3 بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري بلغ 1.019 ونسبة 83.2% المرتبة 3 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على ان المؤسسة توضح الخطط بالشكل المنظم والمدرّس لتحقيق فعالية المؤسسة.
- احتلت العبارة رقم 4 والتي محتواها " الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجدية" المرتبة 4 بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف معياري قدر ب 0.950 ونسبة مئوية قدرت ب 82.2% أي ان مفردات الدراسة يوافقون على ان هناك تأثير ان المؤسسة تسعى إلى إقامة دورات تدريبية تكوينية اكتساب الخبرة لمواكبة كل التغييرات لتحقيق الفعالية.
- احتلت العبارة رقم 8 والتي محتواها " تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار" المرتبة 5 بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري بلغ 1.059 وبنسبة 81.6% أي أن مفردات الدراسة وتشجيع كل الموظفين من اجل تقديم أكثر من أفكار.
- احتلت العبارة رقم 9 والتي محتواها " تزداد الدافعية لديك ويزداد الحماس عندما تقوم بتنفيذ القرارات التي شاركت في اتخاذها" المرتبة 6 بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري قدر ب 0.953 ونسبة بلغت 81.6% أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تزداد الدافعية وتأثير عند زيادة العمل في تنفيذ القرارات.

- احتلت العبارة رقم 12 والتي محتواها " نظام الحوافز بالمؤسسة جيد " المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدر ب 4.04 وانحراف معياري بلغ 1.039 ونسبة 80.8% أي أن مفردات الدراسة يوافقون على ان نظام الحوافز الجيد داخل المؤسسة وهذا ما يجعل وتيرة العمل تسير بشكل جيد.
- احتلت العبارة رقم 6 والتي محتواها " ترسل المؤسسة عمالها للتدريب والتكوين بالمراكز الخارجية " المرتبة 8 بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدر ب 1.080 ونسبة مئوية قدرت ب 80.6% أي ان مفردات الدراسة يوافقون وهذا ما يعزز مؤشر التكوين والتدريب خارج المؤسسة يركز المسؤولين على إقامات الدورات تكوين من اجل اكتساب الخبرة ومهارات جديدة مما تعمل على فعالية المؤسسة.
- احتلت العبارة رقم 11 والتي محتواها " يتناسب الراتب الذي اتقاضاه من المؤسسة مع طبيعة الجهد المبذول " المرتبة 9 بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري قدر ب 1.161 ونسبة مئوية قدرت ب 80.2% أي ان المفردات الدراسة يوافقون على ان الراتب يناسب طبيعة الجهد المبذول.
- احتلت العبارة رقم 7 والتي محتواها ' تعمل المؤسسة على المشاركة عمالها اتخاذ القرارات المصيرية والهامة " المرتبة 10 بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري قدر ب 1.080 ونسبة مئوية بلغت 80%.
- احتلت العبارة رقم 10 والتي محتواها " أشعر بالرضا الوظيفي " المرتبة 11 بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري بلغ 0.973 ونسبة مئوية قدرت ب 79% حيث ان من خلال هذه النسب أن اغلبية يعارضون هذه العبارة.
- احتلت المرتبة رقم 5 والتي محتواها " أدت البرامج التدريبية إلى التغيير سلوك العاملين المرتبة 12 بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري بلغ 1.086 ونسبة مئوية قدرت ب 79% أي ان مفردات الدراسة ان اغلبية يعارضون هذه العبارة.

تحليل عبارات المؤشر الثاني: البيئة الخارجية

جدول رقم (18) يوضح نتائج أفراد العينة إتجاه عبارات البيئة الخارجية

الرتبة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب					محتوى الفقرة
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
9	موافق	82.8	0.872	4.14	0	4	7	26	24	1 ت
					0	6.6	11.5	42.6	39.3	%
6	موافق بشدة	84.8	0.767	4.24	0	2	6	28	25	2 ت
					0	9.8	8.8	45.9	41	%
5	موافق بشدة	85.4	0.777	4.27	0	4	7	25	25	3 ت
					0	6.6	11.5	41	41	%
8	موافق	83.2	0.879	4.16	0	1	9	23	28	4 ت
					0	1.6	14.8	37.7	45.9	%
4	موافق بشدة	86.2	0.922	4.31	0	4	7	16	34	5 ت
					0	6.6	11.5	26.2	55.7	%
2	موافق بشدة	89.8	0.596	4.49	0	0	3	25	33	6 ت
					0	0	4.9	41	54.1	%

7	ت	24	32	5	0	0	4.31	0.620	86.2	موافق	3
		39.3	52.5	8.2	0	0				بشدة	
8	ت	26	21	14	0	0	4.19	0.792	83.8	موافق	7
		42.6	34.4	23	0	0					
9	ت	48	7	6	0	0	4.68	0.646	93.6	موافق	1
		78.8	11.5	9.8	0	0				بشدة	
المجموع											
							4.31	0.469	86.2	موافق	/
										بشدة	

المصدر: من إعداد طالبة الإعتماد على مخرجات SPSS

- توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر البيئة الخارجية قدر ب 4.31 وانحراف معياري قدره 0.469 ونسبة مئوية بلغت 86.2% وهذا يعني ان أفراد العينة أجابوا أنهم موافقون بشدة على عبارات ونجد ان تقييم الموظفين لمستوى البيئة الخارجية كان مرتفع جدا.
- احتلت العبارة رقم 21 والتي محتواها " أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة من اجل الاستمرارية المرتبة 1 بمتوسط حسابي قدر ب 4.60 وانحراف معياري قدره 0.646 ونسبة مئوية قدرت ب 93.6% وهذا يعني ان أغلبية المبحوثين يوافقون بشدة بدرجة كبيرة على هذه العبارة والتي يتضح من خلالها ان الموظفين بالمؤسسة سوناطراك قاعدة إنتاج -ارارة- حاسي مسعود أنهم يشجع كل الأفراد لهذه المؤسسة من اجل الاستمرارية.
- احتلت العبارة رقم 18 والتي محتواها " أؤدي المهام المطلوبة مني " المرتبة 2 بمتوسط حسابي قدر ب 4.49 وانحراف معياري قدر ب 0.596 ونسبة مئوية قدرت ب 89.6% وهذا ما يدل على الموظفين يوافقون بشدة على هذه العبارة بدرجة كبيرة إلى القيام بالمهام المطلوبة و الإصغاء والاحترام بين المسؤولين والموظفين.
- احتلت العبارة رقم 19 والتي محتواها " يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد " المرتبة 3 بمتوسط حسابي قدر ب 4.31 وانحراف معياري قدره 0.620 ونسبة مئوية 86.2% وهذا يوضح ان العاملين يقوم بإنجاز أعمالهم في وقت محدد لتحقيق كل اهداف المؤسسة.

- احتلت العبارة رقم 17 والتي محتواها "تسعى المؤسسة للاستجابة إلى تغييرات البيئة الخارجية المؤسسة) المرتبة 4 بمتوسط حسابي بلغ 4.31 وانحراف معياري قدر ب 0.922 ونسبة مئوية بلغت 86.2 أي ان مفردات الدراسة يوافقون بشدة على الاستجابة لتغييرات البيئة الخارجة لمواكبة كل ما هو جديد من الآلات المتطورة ودورات تكوينية.
- احتلت العبارة رقم 15 والتي محتواها" استحداث عمليات نقل البيانات برفع من الكفاءة والإنتاجية" المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر ب 4.27 وانحراف معياري 0.777 ونسبة مئوية قدرت ب 85.4% أي أن مفردات الدراسة يوافقون بشدة وهذا ما تم توضيحه في المؤسسة سوناطراك تبنى عمليات الحديثة لمواكبة التغييرات لرفع الإنتاجية و تدريب العاملين.
- احتلت العبارة رقم 14 والتي محتواها" تخضع منتجات المؤسسة لمواصفات الجودة" المرتبة 6 بمتوسط حسابي بلغ 4.24 وانحراف معياري قدره 0.767 ونسبة مئوية قدرت ب 84.8% أي أن مفردات الدراسة يوافقون بشدة أغلبية وهذا ما يوضح على منتجات مؤسسة سوناطراك تعمل على انتاج البترول والغاز الخام وتوافق للمعايير العالمية والجودة.
- احتلت العبارة رقم 20 والتي محتواها" يؤدي العمال مهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة منهم" المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدر ب 4.19 وانحراف معياري بلغ 0.792 ونسبة مئوية بلغت 83.8% أي أن مفردات الدراسة يوافقون على العاملين يؤدي المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.
- احتلت العبارة رقم 16 والتي محتواها" لديك قدرة على التكيف مع ظروف الجديدة" المرتبة 8 بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري قدره 0.879 ونسبة مئوية قدرت ب 83.2% أي أن مفردات الدراسة يوافقون على ان لديهم قدرة على التكيف مع كل متغيرات جديدة.
- احتلت العبارة رقم 13 والتي محتواها" أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة المرتبة 9 بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.872 ونسبة مئوية بلغت 82.8% أي ان مفردات الدراسة يوافقون على ان تأثير على البيئة الخارجية تحفز من زيادة إنتاجية التدريب والدورات والأجهزة المتطورة.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

1-2 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

1-1-2 لإختبار الإحصائي للفرضيات:

➤ الفرضية الرئيسية

تتضمن الفرضية الرئيسية كالتالي:

-تؤثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية للمؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود-ورقلة-

ومن أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائيا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلية فرضية صفرية (H0) فرضية بديلة (H1) وهما كالتالي:

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H0: لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لجودة التغيير لتنظيمي على فعالية للمؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود-ورقلة-

✓ فرضية الوجود (البديلة):

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لجودة التغيير التنظيمي على فعالية للمؤسسة الوطنية قسم الإنتاج ارارة حاسي مسعود-ورقلة-

لقد تم اختيار هذه الفرضية الرئيسية باستعمال معامل الارتباط ومعامل الانحدار والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي واختيار العينة واحدة كما هو موضح أدناه:

➤ جدول رقم (19) يوضح نتائج التحليل لاختبار أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية للمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-

المتغير المستقل «التغيير التنظيمي»								المتغير التابع «فعالية مؤسسة»
الدلالة المعنوية	درجة الحرية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل الإنحدار	معامل الارتباط	
0.001	01	0.471	4.32	3.84	7.16	0.68	0.70	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن مناقشتها وتفسيرها كمايلي:

-معامل الارتباط قدرت ب (0.70) بقيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين جودة التغيير التنظيمي وفعالية مؤسسة.

-وقد بلغت قيمة الإنحدار(0.68)وهذا ما يعني أنه عندما يزيد جودة التغيير التنظيمي بوحدة واحدة فإن فعالية مؤسسة يزيد بقيمة 0.68 وهذا ما يدل على تأثير جيد نسبيا لجودة التغيير التنظيمي على فعالية مؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

-وقد بلغت قيمة متوسط الحسابي قدر ب 4.32وهذه نسبة مرتفعة نسبيا وهذا ما يدل أن المتغير المستقل جودة التغيير التنظيمي يفسرها بقيمة 4.32من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع فعالية مؤسسة.

-وقد بلغت قيمة الإنحدار المعياري قدر ب 0.471 وهي نسبة مرتفعة نسبيا وهذا ما يدل على أن هناك تأثير بين جودة التغيير التنظيمي و فعالية مؤسسة.

-كما نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكذلك مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهو أقل من 0.05الذي يعتبر قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة وبلغت الدرجة الحرية قدرت ب 1ولهذا نرفض فرضية

العدم H_0 القائلة: لا يوجد تأثير لجودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-

ونقبل فرضية الوجود (البديلة) H_1 القائلة: يوجد تأثير لجودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-

ومنه الفرضية الرئيسية محققة.

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص الفرضية الفرعية الأولى كالتالي:

يؤثر تغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلين فرضية صفرية H_0 وفرضية بديلة H_1 وهما كالتالي:

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

✓ فرضية الوجود (البديلة):

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

لتقديم اختبار هذه الفرضية الفرعية بإستعمال معامل الارتباط ومعامل الانحدار والمتوسط الحسابي والانحراف معياري كما هو موضح في الجدول أدناه:

➤ جدول رقم (20) يوضح نتائج لتحليل الإختبار تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي على فعالية مؤسسة.

معامل الارتباط	معامل الإنحدار R	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
0.60	0.60	5.85	3.84	4.16	0.620	1	0.001

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج إختبار الفرضية ببرنامج SPSS اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن مناقشتها وتفسيرها كمايلي:

-معامل الإرتباط قدر ب (0.60) قيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ولكنها بالنسبة مرتفعة بين الهيكل التنظيمي وفعالية مؤسسة.

-قد بلغت قيمة الإنحدار قدرت ب (0.60) وهذا نسبة مرتفعة وهذا يعني أنه عندما يزيد التغيير الهيكل التنظيمي بوحدة

وحدة فإن فعالية مؤسسة يزيد بقيمة 0.60 وحدة وهذا يدل على التأثير مرتفع لجودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة لأنه يبقى تأثير إيجابي.

-كما نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية ولذلك مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة.

-كما أن بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.620) هي نسبة مرتفعة، حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي قدر ب 4.16 وهي مرتفع وهذا يعني أن التغيير الهيكل التنظيمي يفسر قيمة 4.16 من التغييرات الحاصلة على فعالية مؤسسة. لهذا نرفض فرضية العدم (الصفريّة)قائلة: H0: لا يوجد تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

ونقبل فرضية الوجود (البديلة) H1قائلة: يوجد تأثير لتغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية المؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

ومنه الفرضية الفرعية الأولى هي فرضية محققة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

يؤثر التغيير التكنولوجي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-

من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلين فرضيه صفرية H_0 وفرضية بديلة H_1 .

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتغيير التكنولوجيا على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

✓ فرضية الوجود (البديلة):

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتغيير التكنولوجيا على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

ولقد تم اختبار هذه الفرضية الفرعية باستعمال معامل الارتباط ومعامل الانحدار واختبار العينة واحد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح أدناه.

➤ الجدول رقم (21) يوضح نتائج التحليل لاختبار تأثير التغيير التكنولوجي على فعالية مؤسسة.

معامل الإرتباط	معامل الإنحدار	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
0.60	0.59	5.57	3.84	4.30	0.533	1	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS! تضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن مناقشتها وتفسيرها كما يلي:

-معامل الارتباط قدر ب (0.60) بقيمة موجبة وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التغيير التكنولوجي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة.

-كما بلغت معامل الانحدار (0.59) وهي نسبة مرتفعة نسبيا وهذا يعني أنه عندما يزداد التغيير التكنولوجي بوحدة مؤسسة. فإن فعالية مؤسسة يزيد بقيمة 0.59، وهذا ما يدل على أن تأثير التغيير التكنولوجي على فعالية

-بلغت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكذلك مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة.

لهذا نرفض الفرضية الصفرية H0 قائلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.05 لتغيير التكنولوجي على فعالية المؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

ونقبل الفرضية البديلة H1 قائلة: يوجد تأثير التغيير التكنولوجي على فعالية المؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية محققة.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

يؤثر التغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-

من أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائيا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلين فرضية صفرية (H0) فرضية بديلة (H1).

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-

✓ فرضية الوجود(البديلة):

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود -ورقلة-

ولقد تم إختبار هذه الفرضية الفرعية باستعمال معامل الارتباط، معامل الاحدار ، اختبار العينه واحدة و متوسط الحسابي كما هو موضح أدناه:

➤ الجدول رقم (22) يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير التغيير الإنساني على فعالية مؤسسة.

معامل الإرتباط	معامل الإنحدار	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	المتوسط الحسابي	الإنحرف المعياري	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
0.70	0.67	7.03	3.84	4.05	0.716	1	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج اختبار فرضية برنامج الحزم الإحصائية SPSS اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن مناقشتها وتفسيرها كما يلي:

-معامل الارتباط قدر ب (0.70) بقيمة موجبة وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التغيير الإنساني وفعالية مؤسسة.

-ولقد بلغت قيمة الانحدار 0.67 هي قيمة مرتفعة وهذا ما يعني أنه عندما يزداد التغيير الإنساني بوحدة فإن فعالية البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود يزداد قيمة 0.67 وهذا ما يدل على تأثير التغيير الإنساني على فعالية مؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

-لقد بلغت القيمة المتوسط الحسابي قدرت ب(4.05)قيمة مرتفعة نسبيا هذا ما يدل على أن التغيير الإنساني يفسر قيمة 4.05 من التغيرات الحاصلة على فعالية مؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود.

-كما نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكذلك مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.001 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية. لهذا نرفض فرضية الصفرية H0قائلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة 0.05 لتغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناتراك حاسي مسعود.

ونقبل الفرضية البديلة H1قائلة: يوجد تأثير التغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوطنية سوناتراك حاسي مسعود. ومنه الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

2.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير وفعالية المنظمات، دراسة الميدانية بمطاحن الأغواط. حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين التغيير وفعالية المنظمات اختلاف كل من متغيرات السن ونوع، النوع الوظيفية والمستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة في حين اختلاف دراستنا مع هذه الدراسة من حيث توصلنا إلى عدت التغييرات السائدة في المؤسسة، كما يمكن الاختلاف أيضا من حيث طبيعة ميدان الدراسة بينما دراستنا تمت في مؤسسة اقتصادية ذات طابع اقتصادي إنتاجي وهذه ما يؤثر على نتائج الدراسة، وكذلك أنهذه الدراسة تحتوي على متغيرين وكذلك حتى دراستنا تحتوي على متغيرين.

الدراسة الثانية: بهولي رقية، التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

وقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراستنا خاصة من حيث وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والثقافية التنظيمية وكذلك من حيث تأثير الإيجابي لتغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية كما تقاربت هذه الدراسة مع نتائج دراستنا من حيث ميدان الدراسة والذي هو مؤسسة ذات طابع إنتاجي كما توصلت إلى العلاقة دالة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية.

الدراسة الثالثة: بوهراوة فوزية، دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

وقد تقاربت هذه الدراسة مع نتائج دراستنا من حيث توصلنا وجود دور بين الموارد البشرية والتغيير التنظيمي وكذلك من حيث التغييرات التي طرأت على المؤسسة والتي تجسدت دراستنا في مؤشرات تحقق الأهداف والمشاركة

في اتخاذ القرارات وتخطيط، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث طبيعة المؤسسة ونشاطها حيث تمت الدراسة السابقة في القطاع مؤسسة خدماتية بينما دراستنا تمت بمؤسسة اقتصادية، كما اختلفت مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وهو الموارد البشرية.

دراسة الرابعة: صبيحة قاسم وحميد علي أمد، متطلبات الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

وقد تقاربت هذه الدراسة مع نتائج دراستنا وجود علاقة ارتباطية بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي حيث إن كلا من الدراستين توصلتا إلى وجود تأثير على فعالية التنظيمية اختلفت هذه الدراسة من حيث طبيعة ميدان الدراسة والذي هو مؤسسة ذات طابع انتاجي بينما ميدان دراسة ذات طابع اقتصادي.

3-3- مناقشة النتائج الدراسة على ضوء المقاربة النظرية:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أننا اعتمدنا على نظرية التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيه كمقاربة النظرية وذلك لما تتضمنه من أفكار وتصورات تنطبق على دراستنا من بينها التغير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والإنساني لكنه منها طريقة أو أساليب والتغييرات يعتمدها المسؤولين، وهذا ما يجعلنا نؤكد بأن نظرية التحليل الاستراتيجي تنطبق على نتائج دراستنا خاصة بأن التغيير التنظيمي في المنظمات تغيير في الأجهزة والهيكل الإدارية كل 6 أشهر حسب المشاريع كما تساهم العمليات التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة إلى زيادة من فعاليات في البيئة الداخلية والخارجية من أجل مواكبة كل التغييرات التي تحدث أما في البيئة الداخلية أو الخارجية .

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في تحليل البيانات التي أظهرت بأن التغيير التنظيمي في المؤسسة أول شيء تحتاج إلى دراسة داخل المؤسسة (البيئة الداخلية) من تغيير الهيكل التنظيمي في توزيع الوظائف حسب شهادتهم وكذلك التغيير التكنولوجي استحداث تكنولوجيا بالتقنيات العالية والآلات متطورة من أجل تحقيق فعالية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى العوامل الخارجية وإقامة دورات التدريبية من أجل تحسين مستوى المهارات العاملين ، من أجل الوصول إلى الأهداف و تحقيق البقاء الاستمرارية.

4-النتائج العامة للدراسة:

- تؤثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية مؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود-ورقلة-وذلك بدرجة مرتفعة نسبيا
- يؤثر التغيير الهيكل التنظيمي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود قاعدة إنتاج ارامة بدرجة متوسطة نسبيا.
- يؤثر التغيير التكنولوجي على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود بدرجة مرتفعة.
- يؤثر تغيير الإنساني على فعالية كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود بدرجة عالية وبشكل مرتفع
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية نسبيا بين كل من أبعاد التغيير التنظيمي على فعالية مؤسسة الوطنية سوناطراك حاسي مسعود بدرجة مرتفع.
- تقدر مستوى فعالية المؤسسة للعاملين بالمؤسسة الوطنية سوناطراك بدرجة عالية وهذا ما أثبتته نتائج الأداة الاستبيان.
- الجو الذي تنتجه المؤسسة بحكم تنوع المناصب أو تشابه الوظائف والقيم له دور في تكوين الجماعات داخل المؤسسة.
- التفاعل الكبير بين عاملين في المؤسسة الوطنية يهدف إلى تبادل الخبرات والأفكار والاستفادة من تجارب الزملاء.

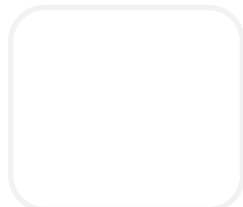
➤ الاستنتاج العام للدراسة:

هناك العديد من التغييرات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة الوطنية سوناطراك، إلا أن الهيكل التنظيمي جاء المرتبة الأولى وثم تليه درجة تأثير عالية ومرتفعة، ثم تليه التغيير التكنولوجي درجة تأثير متوسط وثم تليه التغيير الإنساني بدرجة تأثير متوسط نسبياً.

➤ التفسير:

يعود تصدر الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى في مؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود إلى وجود تحفظ في بعض الإجابات المبحوثين على أسئلة البعد التغيير التكنولوجي والتغيير الإنساني قدرت بالنسبة متوسط

تقريباً إلى مستوى مرتفع وهذا راجع إلى طبيعة وذهنية العامل داخل المؤسسة بحيث نجد أن في بعض الأحيان أن التغييرات التي تحصل داخل المؤسسة تولد نوع التحفظ والانضباط والإبداع والمشاركة في القرارات في العمل وهذا ما قد يعكس على التغيير التكنولوجي والإنساني والذي قد يولد نوع الإبداع والإبتكار والمشاركة المسؤولية.



وختاماً لبحثنا هذا الذي تطرقنا من خلاله لمعالجة موضوع جودة التغيير التنظيمي باعتباره أحد المواضيع الذي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مجالات العلوم الاجتماعية وخاصة في علم الاجتماع التنظيم والعمل إذ حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن كيفية أو طبيعة أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود-ورقلة- بحيث توصلنا من خلالها إلى نتائج مفادها أن التغيير التنظيمي تساهم في تعزيز وتحسين مستوى ورفع فعالية المؤسسة. للعاملين وذلك انطلاقاً من أجل التغيير التنظيمي هناك 3 أنواع، الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، حيث يؤثر بالإيجاب على فعالية المؤسسة ومن خلال مسيرة بحثنا هذه واجهنا مجموعة من الصعوبات والمعوقات من بينها أن موضوع التغيير التنظيمي وفعالية المؤسسة هي مواضيع جدا واسعة و تتطلب وقت أطول الإلمام الكافي بها بالإضافة إلى صعوبة قياس متغير فعالية المؤسسة ميدانا مما استصعب علينا تحديد ميدان الدراسة في المراحل الأولى من البحث.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بطرح بعض التوصيات تتعلق بميدان ومجتمع الدراسة والتي من شأنها أن تقدم حلولاً يمكن الاعتماد عليها من طرف مسؤولي المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود، كما يلي:

- محاولة تكثيف الدورات والبرامج التكوينية مكثفة التي تزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة
- زيادة التحفيزات المادية والمعنوية والتي من شأنها أن تزيد من وتيرة الإنتاج لدى العامل.
- كما نقترح مواصلة هذا النوع من الدراسات والبحوث والتي قد تلفت نظراً المسؤولين وتعاملات والتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور لسان العرب، دار المعرف القاهرة مصر، ط1، المجلس الخامس، الجزء39
2. أحمد بن أحمد علي القيومي المقرئ المصباح المنبر غريب الشرح الكبير، دار المعرف، بيروت لبنان ط2، 2016، المجلد1.
3. المنجد في اللغة العربية، دار الشرق، بيروت، ط2، 2001.

الكتب باللغة العربية :

4. أبوبكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجلس التعليمي والخدمات، ط1، دار حميثر للنشر والترجمة، دب، 2018.
5. أحمد ماهر: التطور المنظمات الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير د ط، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
6. إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة التطور والمفهوم، ط1، لدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
7. بلال بوترة،:الدليل المنهجي للطلاب في مسابقة الكنور ، د ط ، سامي للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2022.
8. حجام العربي: التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية: ط1، مركز المدار المعرفي للدراسات، الجزائر، 2019.
9. حسين أحمد الطروانة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. راضية راجح بوزيان: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، ط1، مركزا لكتابا الأكاديمي ، 2014.
11. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زاعباش للطباعة والنشر، بوزريعة الجزائر، د.س
12. زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) ، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
13. زواتيني عبد العزيز: الموارد البشرية بين كفاءة والفعالية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
14. سامية عواج :الإتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الإستراتيجيات ، ط1، الكتاب الأكاديمي ، عمان، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

15. سعيد سبعون ، حفصة جرادي :الدليل المنهجي في إعداد المذكرات الجامعية في علم الاجتماع ، د ط ، دار القصبه للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2012.
16. عزالدين علي سويسي ،نعمة عباس الخفاجي :الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان ،2015.
17. غياث بوفلجة :القيم الثقافية وفعالية التنظيمية ، ط1مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية جامعة وهران الجزائر ، 2010.
18. فضيل دليو :أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999.
19. فضيلة سيساوي :النظريات التنظيم والإدارة ، ط2، دار المفيد للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2021.
20. فوزية زقوني ، نجمة فرزط :البناء التنظيمي للمؤسسات ، ط1، دار الأيام النشر والتوزيع ، عمان ، 2021.
21. علي معمر عبد المؤمن :البحث في العلوم الاجتماعية ، منشورات في الأساسيات و المناهج والتقنيات ، ليبيا ، 2008.
22. محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1 ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016.
23. محمد عبد الوهاب العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات منهج كمي تحليلي ، دط ، دار البارزوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، بغداد ، 2005.
24. محمد يوسف القاضي:السلوك التنظيمي الاكاديميون، ط1 ، للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015
25. محمود بوطي: المؤسسة الجزائرية موارد بشرية وفعالية تنظيمية، ط1، دار المتنبى للطباعة والنشر، الجزائر، 2023.
26. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان ، 2010.
27. مصلح أحمد صالح: الشامل، ط5، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
28. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة دار القصبه، الجزائر، 2004.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

29. بعاج هاشمي :فعالية التنظيمية،
30. بلعيدو خولة :مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال ، جامعة أو كلي مجند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2013.2014.
31. بوشما لأحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعاليات المنظمات ، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط ، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2010.2011.

32. بوهراوة فوزية: دور الموارد البشرية المؤهلة في تفعيل التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، في علم الاجتماع التنظيم والتنمية البشرية ، جامعة عباس لغرور-خنشلة-2020.2021.
33. بهولي رقية: التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع تنمية و تسير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2022.2023.
34. خريش زهير: المعايير المعتمدة في الاختبار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017.2018.
35. سعيد حمسي: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل ، جامعة الوادي ، 2018.
36. طاهر بورغلان الخليفة: الاجتماعية للعامل والصراع التنظيمي بالمؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعرييج ، 2022.
37. ماهر بنات:،الفعالية التنظيمية، للجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير في أصول التربية الإسلامية، بعزة دراسة حالة ، 2022.
- المجلات العلمية والملتقيات:
38. القريبو خالد عبد السلام: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية بصندوق التضامن الاجتماعي فرع بصارمات المجلة الليبية للدراسات مجلد 9 العدد 20.
39. بغامي كتيبة ، سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية ودورها في بناء صياغة التمثلات وبناء الهويات المهنية ، مجلد علوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 20 العدد 2 جامعة باتنة ديسمبر 2019.
40. صبيحة قاسم وحميد علي أمد: متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الابداع التنظيمي لمنظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية مجلة تكريت علوم الإدارية والاقتصادية المجلد 7 العدد 21 ، جامعة بغداد 2011.
41. عفاف حداد ، عبد المالك جحيق : العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمرين عمرقالمة ، مجلة علوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2 ، جامعة قسنطينة 2 الجزائر ، 6 ديسمبر 2020.
42. مخطارعيوج ، مالكية أحمد: الفاعلية التنظيمية ومدخل قياسيه ، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية ، العدد 2 ، 2019.
43. هارون سميرة : فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي ، دراسة حالة SNNI ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، العدد 3 ، 2015.

المطبوعات والمحاضرات:

44. حكيمة جاب الله: مطبوعات وحدة نظريات التنظيم، قسم الاتصال جامعة الجزائر3، 2019، 3.
45. حميد شاوش: مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد2.
46. رحالي حجيلة: نظريات التنظيم مؤسسة، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ط1، د ب، 2017.
47. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر، الجزائر.
48. نواري منير: التسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان مطبوعات الجامعة الجزائر، 2014.

مؤتمرات:

49. معزوز نشيد: التغيير التنظيمي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحة، مدخلة من خلال محور الأبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي مؤتمر الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة، سعد دحلب البلدية، بيومي 18-19 ماي 2011.



الملاحق

ملحق رقم 01: تسهيل مهمة علمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة عباس لغرور خنشلة
UNIVERSITE ABBES LAGROR DE KHENCHELA

السنة الجامعية: 2024/2023
خنشلة في: 11-08-2024

المراجع: ..هناك ع اج ان لى ع اج/2024
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع: تسهيل مهمة
الى السيد: ..هناك ع اج ان لى ع اج/2024
سونامراك (قسم الاستاذ) - ولا يتورثه
- حاسي مسعود -

تحية طيبة وبعد :
يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة الاتية
اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	مرددة دريدى	علم الاجتماع والتشخيص والتحليل	39048644
02	/	/	/
03	/	/	/
04	/	/	/

بفرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم ب: ..هناك ع اج ان لى ع اج/2024
عاه خذنا ..هناك ع اج ان لى ع اج/2024 واجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام
Le Chef de Division RHU
Le responsable interimaire
A. BENNACEUR

رئيس القسم
Le Chef de Division RHU
Le responsable interimaire
A. BENNACEUR

سوناتراك



sonatrach



CONVENTION DE STAGE

Entre

SONATRACH
Activité Exploration – Production
Division Production/Direction Régionale
Hassi Messaoud

Et

-Entre :

ARTICLE 1: Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités d'organisation d'un stage pratique dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude d'un étudiant inscrit en 2 EME Master dans la spécialité **Sociologie**
Organisation et travail



Au profit de :

DRIDI Maroua

ARTICLE 2: Lieu et durée du stage

Le stage pratique se déroulera à SH/DP/Direction Régionale Hassi-Messaoud/
Division RHU

Pour une période allant du : au :

Cette durée ne pourra être prolongée qu'à titre exceptionnel et dans la limite des capacités d'accueil et ce, dans le cadre d'un avenant à cette convention.

ARTICLE 3: Objectifs du stage

Le stage pratique a pour objectifs :

- L'acquisition et le renforcement des connaissances pratiques sur les réalités de l'Entreprise,
- L'intégration progressive des stagiaires dans le milieu professionnel,
- La contribution des stagiaires à l'amélioration des performances de l'Entreprise,
- Réalisation d'un mémoire de fin d'étude dans la spécialité génie mécanique

ARTICLE 4: Le contenu du stage

Le programme du stage sera établi par le Responsable pédagogique du stagiaire en fonction des objectifs du stage et proposé à la structure d'accueil.

Le maître de stage de l'Entreprise, établira, en fonction, un planning d'encadrement définissant les activités à confier au stagiaire pour atteindre les objectifs fixés du stage.

ARTICLE 5: Obligation des stagiaires

Les stagiaires doivent :

- Accomplir les tâches qui leur sont confiées dans le cadre des activités liées au stage ;
- Se soumettre au règlement intérieur de SONATRACH, notamment en ce qui concerne la discipline, les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur et les horaires du travail ;
- Préserver, en bon état les moyens matériels et pédagogiques qui seront mis à leur disposition ;
- Observer la discrétion concernant les faits, informations, documents, procédés et produits dont ils pourraient avoir connaissance et dont la divulgation pourrait

En cas de fautes graves commises par les stagiaires ou suite à des absences répétées et non justifiées, SONATRACH se réserve le droit de mettre fin au stage et d'en informer l'organisme de formation.

ARTICLE 9: Responsabilité et assurances

L'organisme de formation s'engage à souscrire une police d'assurance couvrant la responsabilité civile des dommages pouvant être causés par les stagiaires, lors de leur séjour dans les locaux de SONATRACH et dans le cadre de l'utilisation du transport de cette dernière.

SONATRACH prendra les dispositions pour garantir sa responsabilité civile, chaque fois que celle-ci sera engagée.

ARTICLE 10: Règlement des litiges

SONATRACH et l'organisme de formation s'efforceront de régler, à l'amiable, tout différend qui pourrait naître de l'interprétation ou de l'exécution de la présente convention.

ARTICLE 11: Entrée en vigueur

La présente convention entrera en vigueur, après sa signature par les deux parties.

À....., le2-0-AVR 2024

P/SONATRACH
Le Directeur Régional

Le Chef de Division RHU

MS. MARSALI

Observation :

Les parties signataires doivent :

- Préciser les : nom, prénom et qualité du signataire,
- Apposer le cachet humide de l'organisme,
- Indiquer la date de signature

P/l'organisme de formation
Le représentant

بوبكر بن عمران
مدير الشؤون الاجتماعية والإسكانية

الملاحق

الملحق رقم 03: شبكة الملاحظة

اسم الملاحظ: الطالبة دريدي مروة

صفة المبحوث: مجموعة من الموظفين بمؤسسة سوناطراك قاعدة إنتاج ارارة حاسي مسعود

المكان المجري فيه الملاحظة: قسم الموارد البشرية والمهندسين (المخبريين) في ارارة حاسي مسعود

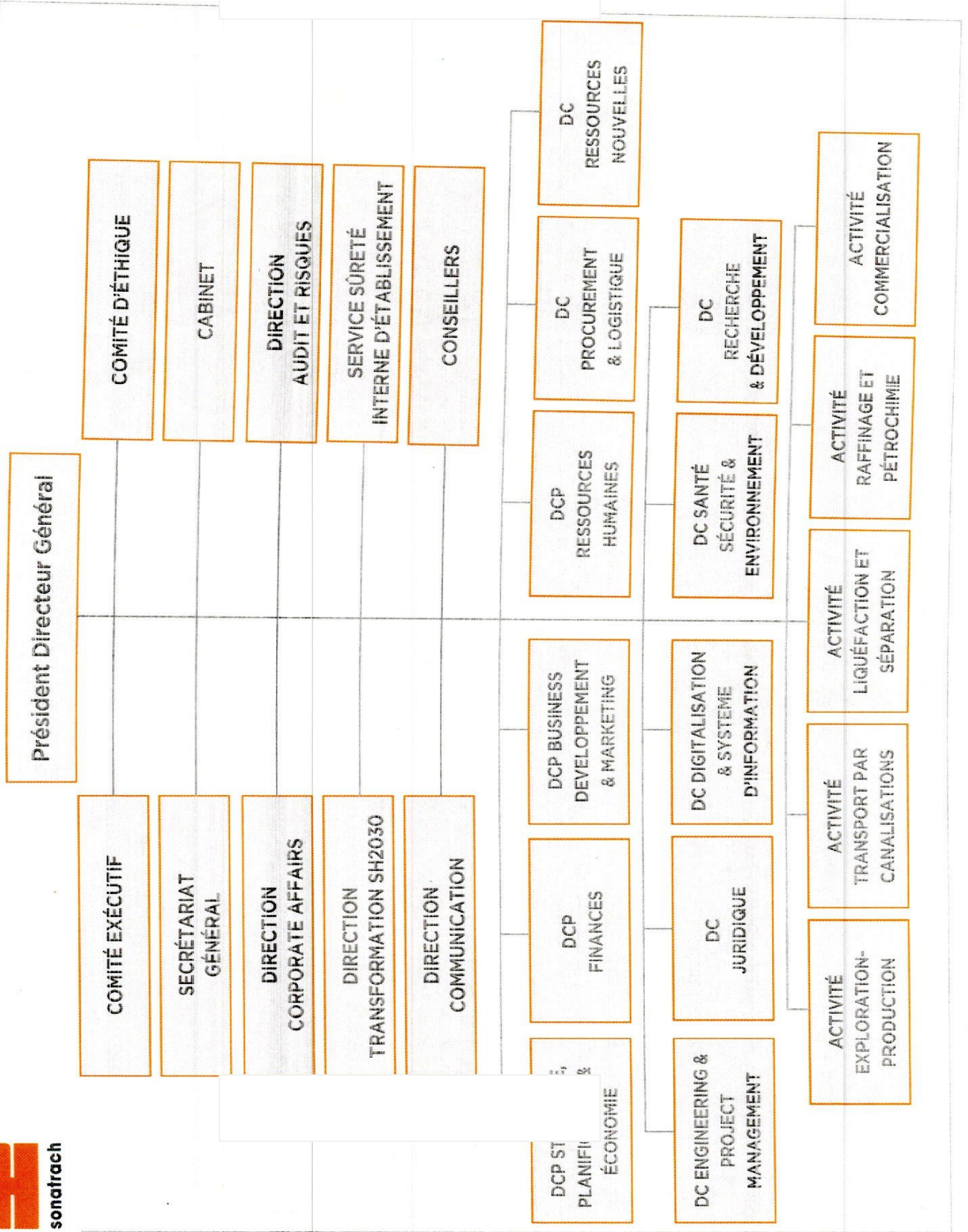
الفترة الكلية للملاحظة: من 30 جانفي الى غاي 16 ماي

النسبة		المجموع		التقييم								الفترة الزمانية	الرقم
				الفترة المسائية				الفترة الصباحية					
النسبة	العدد	النسبة	العدد	19-16		16-14		12-10		10-07		السلوكيات والتصرفات	
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
25%	75%	1%	3		X		X	X			X	استهلاك بطاقة الهوية	01
	100		4%		X						X	الالتزام بأوقات د/خ	02
50%	50%	2%	2%		X					X		التحول بين المكاتب	03
50%	50%	2%	2%		X					X		التجمعات داخل مكاتب	04
100%		4%			X					X		تخريب الأجهزة	05
	100%		4%		X				X		X	العمل بوتيرة ممتازة	06
25%	75%	1%	3%	X					X		X	قيام المسؤول بجولات تفقدية	07
50%	50%	2%	2%	X					X		X	مكاتب تدريب وتكوين	08
	100%		4%		X							تنفيذ المهام بسرعة	09
50%	50%	2%	2%		X							إقامة اجتماعات	10
	100%		4%		X							ملابس وقائية	11
	100%		4%		X							توفير وسائل النقل	12
	100%		4%		X							نظافة مكان مكاتب و المخابر	13
10%	80%	3%	1%	X	X	X			X	X		توفير الإطعام	14

الملاحق

ملحق رقم 04: الموقع الجغرافي للمؤسسة الوطنية سوناطراك الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



الملاحق

الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة حاسي مسعود ورقلة

الملحق رقم 06: ملحق بطاقة متربص

بطاقة متربص

الاسم و اللقب حور مرسالية
تاريخ الميلاد: 23 08 / 1995
الهيئة المستقبلة قسم الموارد البشرية
صالحة من 01/01/2023 إلى 31/12/2024

سوناطراك
رئيس قسم الموارد البشرية
Le Chef de
MS. MARSALI

سوناطراك
sonatrach
الاستكشاف - الإنتاج

Pris (e) en charge
 Sans pris (e) en charge

الملحق رقم 07 قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء
01	قرزیز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
02	زerman عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
03	لبراش راضية	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

أثر جودة التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسة
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة ارارة
حاسي مسعود- ورقة-

استمارة موجهة للعاملين

الأستاذ المشرف:

*أ.د حمزاوي سهى

إعداد الطالبة:

* دريدي مروة

ملاحظة:

أحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا أرجو منكم قراءة الأسئلة بتمعن والإجابة عنها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعتبر عن رأيكم ولكم مني جزيل الشكر.

2024/2023

السنة الجامعية

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 النوع: ذكر أنثى

2 السن

- أقل من 20 •
- من [21-30] •
- من [31-40] •
- من [41-50] •
- من [51-60] •
- 61 فأكثر •

3 المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4 الحالة الاجتماعية:

عازب (ة) تزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

5 طبيعة المنصب:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

الخبرة المهنية:

- من [0-5]
- من [6-10]
- من [11-15]
- من [16-20]
- من [21-25]
- من [26-30]
- 31 فأكثر

7 الراتب :

- أقل 100000 دج

الملاحق

- 100000-150000 دج
- 150000-200000 دج
- 200000-250000 دج
- 250000-300000 دج
- 300000 دج فأكثر

المحور الثاني : عبارات قياس الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	-تم توزيع الوظائف عليكم وفقا لمؤهلاتكم (حسب الشهادات المتحصل عليها)					
2	- تقوم المؤسسة بالنقل بتعديل هيكلها باستمرار وبشكل مدروس.					
3	هل تعتقد أن دورك الوظيفي مؤثر في المؤسسة.					
4	مسئولياتك و صلاحياتك داخل المؤسسة محددة بلوائح تنظيمية.					
5	-لديك تأثير في إنجاز المهام بالمؤسسة التي تعمل بها.					
6	يتميز المسؤول بالدقة و الوضوح في تصرفاته					
7	يتميز المسؤول بالقدرة والكفاءة في حل مشكلات المؤسسة.					
8	-يتميز إشراك الجميع في وضع واختيار القرارات الإدارية.					

الملاحق

المحور الثالث: عبارات قياس التغيير التكنولوجي.

					11	-تستفيد إدارة المؤسسة من أنظمة المعلومات لتطبيقات الأعمال الإدارية.
					12	-تسعى المؤسسة على تحديث الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التغييرات التقنية.
					13	-توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
					14	-تستخدم شبكة الإنترنت بشكل دوري لتأدية الوظائف.
					15	-يرتبط مكتبك مع المكاتب الأخرى بشبكة إتصال داخلية (الإنترنت) لتبادل المعلومات.

المحور الثالث: عبارات قياس التغيير الإنساني.

					16	-تعمل مؤسستك على تنمية قدراتك الذهنية لتمكينك من تحليل وحل المشكلات.
					17	-تقديم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل.
					18	-تقترح أساليب جديدة لأداء العمل.
					19	-تعمل المؤسسة على تنمية قدراتك في تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية.
					20	-تصغي لرؤسائك بشكل جيد عند إصدارهم الأوامر.
					21	-هناك شعور بالاحترام والتقدير بين المسؤولين و العاملين.
					22	-تعمل المؤسسة بملاحظاتك وتلتزم بمعايير العمل لتحقيق النجاح.
					23	-المؤسسة تقدر الجهد الذي تبذله في عملك من أجل إنجاز التغيير.

الملاحق

المحور الرابع: عبارات تقيس فعالية المؤسسة.

العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	غير موافق
01 -تعمل المؤسسة على وضع أهداف قابلة للتحقيق.					
02 -تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهدافها ومخططاتها.					
03 -تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما سهل تنفيذها.					
04 -الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة.					
05 - أدت البرامج التدريبية إلى تغيير سلوك العاملين.					
06 -ترسل المؤسسة عماله التدريب والتكوين بالمراكز الخارجية.					
07 -تعمل المؤسسة على مشاركة عمالها في اتخاذ القرارات المصيرية والهامة.					
08 -تشجيع المؤسسة على الإبداع و الابتكار.					
09 -تزداد الدافعية لديك ويزداد الحماس عندما تقوم بتنفيذ القرارات التي شاركت في اتخاذها.					
10 -أشعر بالرضاء الوظيفي.					
11 -يبتاسب الراتب الذي أتقاضاه من المؤسسة مع طبيعة الجهد المبذول.					
12 -نظام الحوافز بالمؤسسة جيد.					

الملاحق

					13 -أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.
					14 - تخضع منتجات المؤسسة لمواصفات الجودة.
					15 -إستحداث عمليات نقل البيانات يرفع من الكفاءة والإنتاجية.
					16 -لديك قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة.
					17 -تسعى المؤسسة للاستجابة إلى تغييرات البيئة الخارجية (المؤسسات)
					18 -أؤدي المهام المطلوبة مني.
					19 -يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
					20 -يؤدي العمال مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة منهم.
					21 -أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة من أجل الاستمرارية.

سوناطراك

sonatrach

EXPLORATION - PRODUCTION
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION REGIONALE
HASSI-MESSAOUD
DIVISION RHU
CENTRE DE FORMATION

FICHE DE RENSEIGNEMENT

NOM :	DRIDI
PRENOM:	MAROUA
DATE ET LIEU DE NAISSANCE :	23/08/1996
PRENOM DU PÈRE:	LEHADI
NOM & PRENOM DE LA MERE :	MÉBARKI ZOÛHRA

SITUATION FAMILIALE

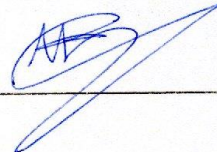
MARIE:	CELIBATAIRE : <input checked="" type="checkbox"/>	DIVORCE:	VEUF(VE):
MARIE LE :			
NOM & PRENOM DU CONJOINT:	?		
ADRESSE EXACTE DU DOMICILE:	324 City Ouzgala		
TELEPHONE MOBILE :	06.75.66.11.50	FIXE :	
EN CAS D'ACCIDENT AVISER M:	Drédi Samiha	TEL:	06.59.15.15.15
ADRESSE :			

INFORMATIONS STAGE

SPECIALITE:	OPTION:
PERIODE DE STAGE : DU: 29/05/2024	AU: 13/05/2024
CYCLE : ING 1 2 3 4 5	DEUA 1 2 3 LMD 1 2 3 MASTER 1 (2) TS 1 2 3
AUTRES :	

HASSI MESSAOUD LE : 29/04/2024

SIGNATURE



سوناتراش



sonatrach
ACTIVITE EXPLO-PROD
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION REGIONALE
HASSI - MESSAOUD
DIVISION R H U
CENTRE DE FORMATION

Hassi-Messaoud , le 13.05.2024

ATTESTATION DE STAGE

N° 67 /SH/DP/DR/MD/RHU/FO/2023

Nous soussigné, Mohammed Sofiane MARSALI , Chef de Division Ressources Humaines de SONATRACH DIVISION PRODUCTION,
Direction Régionale Hassi Messaoud atteste que :

Melle. DRIDI Maroua

Né(e) le : **23.08.1996** à **Khenchela**

Etudiant (e) inscrit (e) en **2^{ème} année Master** dans la spécialité : **Sociologie Organisation et Travail**

A effectué au sein de notre entreprise un stage pratique **29.04.2024 au 13.05.2024**

En foi de quoi, la présente attestation est délivrée à la demande de l'intéressé (e) pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Division RHU
M.S MARSALI



الملاحق

الملحق رقم 11: تصريح شرفي خاص بالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز مذكرة الماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة عباس لغرور - خنشلة
UNIVERSITE ABBES LAGHROUR DE KHENCHELA

تصريح شرفي
خاص بالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز مذكرة الماستر

أنا المعضي أسفله

الطالب(ة): صبري صبروت
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 28034972 والصادرة بتاريخ: 2022.06.16
المسجل بكلية: كلية العلوم والحضارة الإسلامية العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع المنظم والعمل
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة ماستر)
عنوانها: أثر حركات التغيير التنظيمي على فعالية المؤسسات

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

توقيع المعضي(ة)
[Signature]

المرجع: القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي وفعالية مؤسسة من أهم المواضيع التي استدعت عملية البحث بشقيها النظري والميداني، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أثر جودة التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده على فعالية مؤسسة للعاملين بالمؤسسة الوطنية سوناطراك قاعدة الإنتاج إرارة حاسي مسعود والتي تعد على أنها مؤسسة ذات طابع إقتصادي حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة في مجموعة من التساؤلات والفرضيات والإختبارها والنأكيد من صحتها تم الإعتماد على كل من المنهج الوصفي لتفسير وقائع الظاهرة وتحليلها إحصائيا، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة والإستبيان وبعد التأكد من صحة الفرضيات المقترحة توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة إرارة تعتمد على متغيرات وهما الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي والتغيير الإنساني حيث أن يؤثر في تحسين فعالية مؤسسة للعاملين داخل المؤسسة.

وعلى الرغم من التأكد من صحة فرضيات الدراسة وتوصلنا إلى نتيجة تأثير جودة التغيير التنظيمي على فعالية مؤسسة، الآن وجود بعض الجوانب السلبية التي يمكن تثبتها دراسة أخرى بذات المؤسسة. الكلمات المفتاحية: جودة، التغيير التنظيمي، الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني، مؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج قاعدة إرارة حاسي مسعود.

Study summary:

The subject of organizational change and the effectiveness of an institution is considered one of the most important topics that called for the research process, both theoretical and field, and on this basis this study came with the aim of revealing the impact of the quality of organizational change in its various dimensions on the effectiveness of an institution for employees of the National Sonatrach Production Base, Erara Hassi Messaoud, which is considered an institution with Economic in nature, as the problem of this study revolved around a set of questions and hypotheses, testing them, and confirming their validity. The descriptive approach was relied upon to interpret the facts of the phenomenon and analyze them statistically. A set of tools were also used to collect data, namely observation, interviews, and questionnaires, and after verifying the validity of the proposed hypotheses, the conclusions were reached. The study indicates that the National Sonatrach Corporation, Production Department, Erara Base, depends on variables, namely the organizational structure, technological change, and human change, as they affect improving the effectiveness of the institution for the employees within the institution.

Although the study's hypotheses were confirmed and we reached the conclusion that the quality of organizational change affects the effectiveness of an institution, there are some negative aspects that can be proven by another study in the same institution.

Keywords: quality, organizational change, organizational structure, technological change, human change, National Sonatrach Foundation, .production department, Erara Hassi Messaoud base