



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة
للحصول على شهادة ماجستير
في علم النفس

مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران

مقدمة ومناقشة علنا من طرف
السيد: بن علي عبد الوهاب

أهم لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوحفص مباركي
مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مزيان محمد
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تيفزة احمد
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر - أ -	د. فاصلة الهادي

السنة: 2015/2014

إهداء

اهدي هذا العمل إلى:

* أفراد عائلتي

* أستاذي الفاضل : مزيان محمد

* زملاء العمل ورفاق الدراسة

إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاء

وتقديرًا ومحبة ودعاء

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على من
اصطفى أما بعد بعد شكره سبحانه وتعالى على
توفيق في عملي هذا أتقدم بالشكر الجزيل إلى
الأستاذ المشرف ، الأستاذ الدكتور محمد مزيان
على دعمه المتواصل لنا ، أتقدم كذلك بالشكر إلى
أفراد العائلة والى زملاء العمل ورفاق الدراسة
والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل والى
الأساتذة الكرام أعضاء لجنة مناقشة هذا العمل
والشكر موصول إلى كل من ساهم بفكرة أو
نصيحة أو دعاء

قائمة المحتويات

إهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
قائمة المحتويات.....	ت
قائمة الجداول والأشكال.....	خ
ملخص الدراسة.....	ر
مقدمة عامة.....	01

الفصل الأول: مدخل للدراسة

01- إشكالية البحث.....	05
02- فرضيات الدراسة.....	06
03- التعريف الإجرائي للمصطلحات الرئيسية لموضوع البحث.....	07
04- الهدف من الدراسة.....	08
05- أهمية الدراسة.....	09
06- أسباب إختيار الموضوع.....	10

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي والتطوير

تمهيد.....	12
01- مفهوم التغيير.....	13
02- إستراتيجية دعم التغيير من خلال الموارد البشرية.....	15
03- أبعاد مشروع التغيير.....	17
04- أنواع التغيير.....	19
05- مراحل مشروع التغيير.....	21
06- خصائص التغيير ومدخله.....	26
07- مقاومة التغيير.....	30
08- التطوير التنظيمي.....	35
16- خلاصة.....	47

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

49	تمهيد
50	01- مفهوم الفعالية ومدخلها
61	02- خصائص المنظمة الفعالة
64	03- مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
71	04- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
72	05- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
74	06- المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
75	07- العلاقة بين مفهومي الفعالية و الكفاءة الاقتصادية
79	08- فعالية التطوير التنظيمي
81	خلاصة

الفصل الرابع: المتغيرات التنظيمية

83	تمهيد
84	01- أداء المنظمات
85	02- مؤشرات الأداء
89	03- التسيير بالأهداف
95	04- التسيير بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية
97	05- الإدارة الإستراتيجية
100	06- المناخ التنظيمي
106	07- بيئة المنظمة
113	خلاصة

الفصل الخامس: مراحل تسيير المؤسسة الجزائرية

115	تمهيد
116	01- تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية
116	02- مرحلة ما بعد الإستقلال (التسيير الذاتي)
120	03- مرحلة التسيير الإشتراكي
121	04- إصلاحات المؤسسة الجزائرية وإعادة هيكلتها
127	05- مرحلة إقتصاد السوق
129	06- إستقلالية المؤسسة

133	07- خصوصية المؤسسة العمومية الاقتصادية
137	خاتمة الفصل

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للبحث

139	01- الدراسة الإستطلاعية
139	02- تقديم المؤسسة
143	03- سياسة وأهداف المؤسسة(من خلال مشروع التغيير)
146	04- منهجية الدراسة الأساسية
153	05- أساليب المعالجة الاحصائية

الفصل السابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

161	01- عرض النتائج وتحليلها
178	02- مناقشة النتائج
183	التوصيات
185	خاتمة عامة
186	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	لتطور مراحل التغيير Kurt Levin نموذج	01
24	شكل توضيحي للعلاقة بين تغير الأفراد والتغير التنظيمي	02
34	جدول أساليب مواجهة مقاومة التغيير	03
61	جدول مقارنة بين أهم نماذج معايير الفعالية	04
70	Steers جدول نماذج قياس الفعالية التنظيمية ل	05
87	جدول العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة	06
112	جدول العوامل المؤثرة على الفعالية الإدارية	07
132	جدول تطور تسريح العمال خلال فترة (1997/1994)	08
148	جدول معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	09
149	جدول معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	10
150	جدول معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	11
151	جدول معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور	12

152	جدول معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان	13
153	جدول معاملات الثبات لمحاور الإستبيان	14
155	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	15
155	شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	16
156	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	17
156	شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	18
157	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	19
157	شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	20
158	جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	21
158	شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	22
159	جدول توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النشاط	23
159	شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة النشاط	24
162	للمحور الأول من sig جدول يبين المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وقيمة الإستبيان	25

166	للمحور الثاني من sig جدول يبين المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وقيمة الإستبيان	26
169	للمحور الثالث sig جدول يبين المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وقيمة من الإستبيان	27
173	للمحور الرابع من sig جدول يبين المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وقيمة الإستبيان	28
178	يوضح مختلف العلاقات الارتباطية لاختبار الفرضيات	29

ملخص الدراسة

يتناول هذا البحث دراسة موضوع الفعالية التنظيمية وعلاقتها بمختلف مشاريع التغيير التي تتبناها المؤسسة ، وهي في الأساس مشاريع تنظيمية يقصد بها بطريقة أو بأخرى تحقيق أكبر قدر من الفعالية بغض النظر عن مفاهيمها المختلفة ، وقد وجد الباحث أثناء شروعه بالدراسة الإستطلاعية في مؤسسة ALVER لإنتاج الزجاج مثالا حيا و مطابقا لمجال الموضوع الذي اعتمده ، حين شرعت هاته المؤسسة في تطبيق استراتيجية تغيير تنظيمي حقيقي ، استدعتها الحاجة الكبيرة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

و قد كانت إشكالية البحث:

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة؟

في حين كانت الفرضية العامة للدراسة كالتالي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتجاهات أفراد التنظيم نحو مشروع التغيير و قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية.

و بالنظر إلى طبيعة الموضوع لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع أكبر قدر من البيانات و تحليلها ليعطي وصفا واضحا عن الظاهرة محل الدراسة

كما تم الاعتماد في صياغة أداة الدراسة على بعض الدراسات و الأبحاث السابقة التي اهتمت بموضوع الفعالية كدراستي كمبال وستيرس (1974)Campbell و (1975)Steers، خاصة المحور الرابع من الإستمارة والذي يتناول أهم المعايير المستخدمة من قبل الباحثين في عملية تشخيص الفعالية.

ملخص الدراسة

هذا واعتمد الباحث على برنامج الحزم الاحصائية [SPSS] في تحليل البيانات ومن أهم النتائج المحصل عليها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير و البرامج و الإستراتيجيات المتبعة في سبيل إنجازه من جهة ، واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

الخدمة

لاشك ان مسألة التغيير قد اصبحت من القضايا الحساسة في عالمنا المعاصر، عالم التطورات السريعة الذي لا يتوقف فيه شئ عن التغيير، فيتأخر ويندثر من لا ينتبه لهذا القانون. وبما أن الإنسان يعد جزءا لا يتجزأ من هذه الصيرورة، كان لابد له التأثير والاستجابة لهذه التغييرات مع مراعاة الجانب التكويني له، بما يحمله من خصائص نفسية وإجتماعية تحدد في وقت لاحق درجة إستيعابه وتفاعله مع مجمل التغييرات التي تحدث، وحتى تكون الصورة واضحة لابد من وجود عملية التأثير والتأثير حتى لا يختل توازن العلاقة، وهو ما يتطلب حتما التحضير والإعداد الجيدين ، لمختلف التحديات المقبلة. إن التغييرات المتكررة والمفاجئة التي تتعرض لها المنظمات تساعد على تعميق التناقضات والصراعات داخله، وهو ما يحتم إستعمال طرق علمية لحل المشاكل التنظيمية عن طريق التعاون مع جميع أفراد المنظمة، والعمل على الحصول على ثقتهم وإلتزامهم بتنفيذ التغييرات الضرورية وإنجاحها، أو على الأقل المساعدة في تنفيذها وعدم مقاومتها، وهو ما تهدف مختلف برامج التطوير لتجسيده، عن طريق إتباع سبل ومناهج علمية مدروسة لأجل الوصول في نهاية الأمر إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة وقد كتب كارل روجر (1978) وهو عالم نفساني أمريكي في مقاله الشهير "العلاقات بين المستخدمين" (les relations interpersonnelles)، أن أكبر المشاكل التي ستواجه الإنسان في السنوات القادمة، ليست في القنبلة الهيدروجينية المرهبة، وليس في الانفجار السكاني ونتائجه المفزعة بل هو مشكل قل ما نتحدث عنه، والمتمثل في كمية التغيير التي يتقبلها الإنسان ويمتصها ويستوعبها في أقل ممكن . المشكل طرح من طرف عالم أمريكي من الجهة الغربية الأكثر حركية والاكثر تهديدا فهي معروفة بكونها أكثر انفتاحا للتغيير مقارنة بغيرها.

الخدمة

نمتلك فكرة واضحة عن حياة مؤسساتنا خاصة خلال السنوات الأخيرة، فأغلبها صارت عرضة لضغط التغيير، فأصبحت نتيجة لذلك مرغمة على تعديل وتغيير تقنياتها وبنياتها والمعايير التي تقوي علاقات المستخدمين فيها وفق ما يقتضيه ويفرضه هذا التغيير.

يبدو هذا الطرح مهم وجدي، لكن من ناحية مغايرة يضع كثيرا من الصعوبات والإبهام في درجة استيعابه بالنظر إلى محدودية الموارد المتاحة لأي مؤسسة كانت في مستوى مجارة هذه التحولات التقنية والتنظيمية بالإضافة إلى عجزها عن وضع طرق وأساليب تنظيمية موافقة لأهداف متجددة على الدوام وهو ما يدعونا للبحث جديا في طبيعة الموضوع وحدوده.

إن التغيير التنظيمي ليس بنظرية واحدة أو أسلوبا موحدا، وإنما هو عدد من التوجهات والأفكار والأساليب الخاصة بإدارته، وإن الجماعات البشرية ومختلف المنظمات لا تتوقف عن عمليات التغيير والتطوير، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو ليس ضرورة حدوث التغيير من عدمه، وإنما هو طبيعة هذا التغيير وصيغته، ولعل ما يفسر فشل بعض المؤسسات في تحقيق القفزة المطلوبة هو عدم إدراكها لمحتوى العملية وإطلاعها على متطلباتها الحيوية.

فالتغيير ليس بعملية عشوائية عفوية، وإنما هي تستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد بنسبة كبيرة على إثرها درجة نجاح مشروع التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ذلك، ولعل أهم هذه الشروط يكمن في ضرورة تحلي القائمين على المشروع في منظماتهم بدراية كبيرة، وفهم دقيق لأهمية المشروع وكيفية تجسيده حتى يتمكنوا بعد ذلك من إيصال الفكرة لمختلف المستويات التنظيمية، ولكن أهم عامل يجب التركيز عليه من أجل تحقيق النجاح والفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير واتخاذ الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن تحييد القوى المضادة وتقليل المقاومة يسهل حتما من تنفيذ المشروع.

المقدمة

إن التغيير الذي يشهده عصرنا هذا ما هو إلا صيرورة طبيعية لحياة الإنسان، وهو يشمل في حقيقة الأمر كل المجالات والميادين، فمنذ بدء الحياة والإنسان يشهد تغيرات مستمرة ما كان له إلا أن يجد السبل الكفيلة بمسايرته لها.

قد أصبح إذا التغيير أمرا لا بد منه، فهذه التحولات السريعة التي يواجهها الإنسان والتنظيمات أدت إلى ضرورة متابعتها ومراقبتها عن قرب رغبة في مسايرتها والترصد لآثارها سواء كانت سلبية أو إيجابية. وقد شملت الدراسة في جانبها النظري على خمس فصول أساسية هي:

الفصل الأول ويتضمن إشكالية البحث و الفرضيات و كذا الدراسات السابقة في إطار الموضوع.

الفصل الثاني فيشمل التغيير التنظيمي و التطوير أبعاده و محاوره و كذا مجالاته و مراحلها.

أما الفصل الثالث فيتعلق بالفعالية التنظيمية في كافة جوانبها .

في حين أن الفصل الرابع يتناول المتغيرات التنظيمية الخاصة التي لها علاقة مباشرة و ربما مؤثرة في عملية التغيير و حتى في تحقيق الفعالية التنظيمية كنتيجة نهائية كأداء المؤسسة و مناخها التنظيمي و بيئتها و كذا عنصر التسيير بالأهداف.

الفصل الخامس تطرقنا فيه إلى مراحل تسيير المؤسسة الجزائرية.

في حين أن الفصل السادس تضمن الإجراءات المنهجية للبحث.

أما الفصل السابع تم فيه عرض النتائج و مناقشتها و كذا إعطاء بعض التوصيات.

الفصل الأول: مدخل للدراسة

- إشكالية الدراسة
- التساؤلات
- أهداف الدراسة
- أهمية الموضوع
- أسباب اختيار الموضوع
- التعريف الإجرائي للمصطلحات

1- إشكالية البحث:

إن البحوث الحديثة والتوجهات الحالية لمجالات تسيير الموارد البشرية تسعى في غالبيتها إلى دراسات معمقة حول التغيير ، وكذلك مشاريع تطوير المنظمات كأهداف وغايات نهائية لمجمل برامج التغيير، فكما قال بنيس (Bennis) «إن تطوير التنظيم هو جواب للتغيير» (غيات، 2003، ص)

وعليه مازالت الجهود المبذولة لأجل تطوير المنظمات متسارعة ، ومتعددة في أغلب الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية واليابان، من طرف أصحاب الإختصاص، أصحاب المؤسسات والخبراء في مجال التنظيمات، في حين أننا في الدول النامية لازلنا نعيش المراحل الأولى من الإكتشاف والترصد.

يعتبر تطوير المنظمات عملية مخططة شاملة تستهدف كل جوانب المنظمة ، الغاية منها في نهاية الأمر هي رفع فعالية الفرد والمنظمة، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التغيير المخطط ، المتضمن لمجموعة من البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق مختلف أهداف المنظمة ، على أن تكون هذه الأهداف في غاية من الوضوح والمرونة والواقعية، فهي تعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم والغالب أن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس من خلال درجة تحقيقه لأهدافه المسطرة، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف وخصائصها سواء كانت تنظيمية، إنتاجية، تسويقية، أو حتى إستراتيجية، فهي في الأخير تضع حدودا لنشاط التنظيم ، وترسم معالم خطته المستقبلية ، كما أنها تعطيه أكثر مصداقية وسببا مقنعا لوجوده ، ومن خلالها يمكن للفرد العادي داخل التنظيم تقييم مستوى فعاليته ، فالفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات ، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات أخرى (محمد ابراهيم، 2003، ص305).

فحقيقة الحياة التنظيمية المعاصرة أصبحت تفرض علينا التجديد والتغيير باستمرار على مستوى العلاقات والسلوكيات والمنتجات ، وفي أساليب الإنتاج والتسويق والتوزيع في محاولة لمواكبة الريتم والوتيرة، التي تفرض من قبل عناصر وتنظيمات تقاسمنا نفس المجال.

ولكن إذا كان حقيقة الهدف من وراء مشروع التغيير هو تطوير المنظمة والرفع من مستوى الفعالية التنظيمية بمختلف أشكالها، فإننا في المقابل، وفي ظل واقع مؤسساتنا الاقتصادية، نتكلم عن هذه العلاقة بنوع من التحفظ، جراء فشل كثير من المشاريع والبرامج في تحقيق أهدافها الحقيقية، وعليه يمكننا التساؤل حول الدور الذي يلعبه مشروع التغيير في تحقيق فعالية التنظيم وعن طبيعة العلاقة الموجودة بين مختلف البرامج المعبرة عن مضمون التغيير وخطوات ومجالات تطوير فعالية التنظيم (في مؤسسة وطنية مثل مؤسسة ALVER بوهران كمثال).

ومن جانب آخر هل أن قيمة وضرورة إحداث التغيير، تقتضي بالضرورة العمل على تطوير موارد المؤسسة البشرية، وهل أن نجاح مشروع التغيير في تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف على طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وحدود العمال في التجاوب مع هذا التغيير، ومن ناحية أخرى كيف يمكن لمشروع التغيير تحقيق الفعالية في ظل واقع مؤسساتنا التنظيمية أم أن الأمر يتطلب دعم المشروع من خلال آليات وميكانيزمات جديدة ؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال المشكل المطروح، والذي هو محل الدراسة في موضوعنا هذا، فضلنا التطرق إلى بعض النقاط التوضيحية في شكل فرضيات نحاول من خلالها إعطاء توجهها محددًا للدراسة، تمثلت في:

2-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو مشروع التغيير واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

2-2 الفرضيات الجزئية

أ) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو أهداف مشروع التغيير، واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

ب) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد المؤسسة نحو حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة واتجاهاتهم نحو قدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة.

ج) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاح مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

3- التعريف الإجرائي للمصطلحات الرئيسية لموضوع البحث:

1-3 التغيير التنظيمي:

يعرف بأنه عملية إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة، وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره، تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (السلمي، 1983، ص256)

أما على مستوى التعريف الإجرائي للمفهوم فنقصد به مختلف الخطوات والبرامج المعتمدة على مستوى الشركة الوطنية للزجاج بوهرا (ALVER)، من خلال التغيير في سياساتها العامة واستراتيجيتهما التسييرية والتنظيمية، والاعتماد على خطوات جديدة لإحداث قطيعة مع الأساليب القديمة من جهة ومحاولة تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، كالتوجه مثلا إلى تبنى أسلوب التسيير بالأهداف والشروع في الإجراءات الميدانية للحصول على شهادة ISO.

2-3 التطوير التنظيمي:

تشير مختلف الاتجاهات المعاصرة لإستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Organization development) ويرمز له إختصارا (OD)، إلى مجموع وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأدوات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر فعالية.

«هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية» (أندرو و والاس، 1991، ص 64).

أما من الناحية الإجرائية فنقصد بالتطوير التنظيمي مختلف الجهود والنشاطات المخططة والآليات المعتمدة من قبل مصنع الزجاج بوهران من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يتضمنها مشروع التغيير.

3-3-3-3 الفعالية التنظيمية:

يمثل مفهوم الفعالية أهمية كبيرة خاصة، لفهم السلوك التنظيمي، ولكنه في نفس الوقت المصطلح الذي يعني أمراً معقداً وجدلاً كبيراً، وهو ما يصعب لاحقاً من مهمة قياس فعالية التنظيم. ومفهومها يختلف باختلاف المدارس والاتجاهات، فهناك من يربطها بمستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهناك من يربطها بدرجة الإنتاج والإنتاجية؛ يوجد كذلك اتجاه يعرفها على أنها مستوى تناسق العمليات التنظيمية، وهو ما يجعل من عملية تحديد المفهوم معقدة للغاية، لكن من ناحية أخرى ربما يعطي للباحث أكبر حرية في معالجة الموضوع وتوجيه الدراسة على حسب حدودها سواء كانت مكانية أو زمانية.

أما من الناحية الإجرائية إعتد الباحث التعريف القائل بأن الفعالية التنظيمية هي: «مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحققة» (بن حبيب، 2001، ص 103) إنطلاقاً من كون المؤسسة اعتمدت نمط التسيير بالأهداف من خلال شروعها في تنفيذ سياستها الجديدة وهو ما يربط فعاليتها التنظيمية بمبدأ تحقيقها لأهدافها المسطرة، سواء كانت أهدافاً تنظيمية أو إنتاجية.

4- الهدف من الدراسة:

تكمن الأهداف المتوخاة من وراء القيام بهذه الدراسة في:

- 1) التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا الإقتصادية.
- الوقوف على حجم ومستوى العلاقة التي تشكل وتربط كل عناصر مشروع التغيير بغض النظر عن أسبابه وأهدافه.
- 2) التأكد من مدى نجاح البرامج التي تتبناها المؤسسة الإقتصادية في إطار مشروع التغيير في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 3) محاولة إيجاد المقاربة الفعلية بين محتوى مشروع التغيير، وخطوات تطوير التنظيم.

- 4) التعرف كذلك على اتجاهات العاملين ومواقفهم من مختلف مشاريع التغيير.
- 5) التعرف على مدى إدراك و مساهمة العاملين في مؤسستهم في تطويرها من خلال الأهداف المسطرة
- 6) السعي إلى معرفة مختلف العوامل والظروف التي يحملها مشروع التغيير، والتي تؤثر مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في مدى نجاح المشروع.
- 7) أخيرا محاولة استنتاج النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وآليات تنفيذ مشاريع التغيير والتي تكفل المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة.
- 5- أهمية الدراسة:**

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة تتبع أساسا من كونها تتناول موضوعا شكلا كثيرا من التساؤلات والمحاولات للكشف عن مختلف أبعاده. يتعلق بمشروع تطوير المنظمة على أساس أهداف محددة مسبقا خاصة إذا ربطنا الموضوع بإمكانية تحقيق الفعالية التنظيمية من عدمها، ومن خلال مراحل تناول الموضوع الوقوف على مختلف العناصر الإيجابية والعوائق والصعوبات التي تقف في طريق تحقيق هذه الفعالية، ومنه يمكننا أن نلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- حدود الموضوع النظرية؛ فلا يخفى على كثير من المهتمين بأن موضوع التغيير والفعالية لهما علاقة مباشرة وطيدة مع مختلف الدراسات الخاصة بالتنظيمات، وهو ما يدعو الباحث بل ويجبره للتطرق للكثير من الجوانب التنظيمية المتعلقة بالموضوع، وهو ما يعطي الدراسة أهمية مرجعية قيمة لاسيما بالنسبة للطلاب المهتمين.
- كذلك تبرز هذه الدراسة الكثير من المصادر والمراجع التي تطرقت للموضوع والتي تعطيه أكثر أهمية خاصة على المستوى النظري.
- تمثل الدراسة فرصة مناسبة لمسؤولي المؤسسة للوقوف على النتائج التي وصلت إليها والإطلاع على بعض التوصيات التي تساعد مستقبلا في تحسين آليات إدارة مختلف المشاريع التطويرية خاصة التنظيمية منها، والتي ترمي أساسا لتسجيل أكبر قدر من تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من قبل التنظيم.

6- أسباب إختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى إختيار هذا الموضوع:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، فهو يعد مجال ثري للدراسة والبحث.
- قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من أنه موضوع بالغ الأهمية.
- واقع المؤسسات الجزائرية التي لم تعد في منأى عن هذا التغيير بكافة أشكاله بفعل ما فرضه علينا منطوق العولمة السياسية والاقتصادية
- الإطلاع عن قرب على الواقع التنظيمي لنموذج من مؤسساتنا الإقتصادية.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي و التطوير

- مفهوم التغيير
- الحاجة للتغيير
- أبعاد مشروع التغيير
- مراحل مشروع التغيير
- مجالات التغيير و خصائصه
- أهداف التغيير و خصائصه
- مقاومة التغيير و أسبابها
- مفهوم التطوير التنظيمي
- أهداف التطوير
- خصائصه و مجالاته
- مراحل التطوير

تمهيدا

لا تزال إدارة التغيير و مشاريع التطوير، من أهم التحديات التي تواجه منظمات العمل في وقتنا هذا، و المضي فيها لا يعتمد فقط على تدريب و تطوير الأفراد لمسايرة هذه التغيرات و إنما الأمر يتعلق بالتطوير المستمر في كل مجالات النشاط و المدخلات و المخرجات في المنظمة، في محاولة للتفاعل الإيجابي مع التغيرات المتكررة على مستوى بيئي العمل الداخلية و الخارجية، من خلال اغتنام جميع الفرص المتوفرة و التقليل من تأثير التهديدات الخارجية. و الأكيد أن عملية التطوير تستهدف المنظمة بأكملها حتى لو اقتصر التغيير على جزء من أجزائها يؤثر على كامل الوحدات في شكل انعكاسات أو نتائج تؤثر على الأداء العام للمنظمة بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يعطي للعملية صبغة التعقيد.

مما يدعو إلى تبني الأساليب العلمية أثناء القيام بمشروع التغيير واحترام جميع المراحل التي من المفروض أن يتم من خلالها تطوير المؤسسة إضافة إلى اشتراك جميع الفاعلين في المنظمة، من أجل القضاء على كل مسببات الفشل أو على الأقل محاولة التقليل منها.

1- مفهوم التغيير:

نجد أغلب المنظمات والمؤسسات في وقتنا الراهن- إن لم نقل كلها- ضمن حلقة دوران شاملة عنوانها البقاء للأفضل و الدوام للأكثر فعالية، هي حلقة تطوير عالية السرعة، تفرض على كل عناصرها (المنظمات الإدارات المؤسسات،..إلخ) التبديل والتغيير المستمر في بنيتها، سياستها العامة، وكل مكوناتها الإستراتيجية، رغبة في تحقيق الفعالية المطلوبة، بغض النظر عن الطرق والأساليب المنتهجة، أو حتى على الأقل تحقيق عنصر البقاء ؛ حتما هو عصر التغييرات السياسية الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية.

يعرف التغيير في معناه اللغوي بأنه التحول والتبديل، أو الخروج عن المألوف سواء كان هذا الخروج طوعيا تلقائيا، أو بدون تخطيط أو تدبير، أو كان تغييرا مفروضا مرغما صاحبه على انتهاجه حفاظا على بقاءه، وقد شكل هذا سمة من سمات عالمنا هذا، وربما كان الأكثر شيوعا من خلال استعماله من قبل السياسيين المفكرين، أو حتى الأفراد العاديين.

أما عند أصحاب الاختصاص، فقد عرفه **مصطفى عشوي** بأنه: «الانتقال من حالة إلى أخرى مغايرة لها، وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة» (عشوي، 1992، ص 54).

كما يؤكد في نفس السياق **موسى اللوزي** بأنها: «إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل» (اللوزي، 2000، ص 228).

وهو ما يعني أن التغيير الذي يخص مختلف المنظمات، يقصد به أساسا التحول إلى أفضل ما يمكن، بغية تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك من خلال إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وحتى في هيكلها التنظيمي أو طبيعة نشاطها.

وفي السياق نفسه يعرف التغيير بأنه: «إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف للإدارة أو سياستها، في محاولة لحل مشاكل التنظيم، وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله» (حلواني، 1990، ص 46).

و في هذا الصدد فرق الطرح السابق بين التغيير والتطوير، فالتغيير العشوائي هو الذي يحدث مصادفة بدون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية، وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة، ويطلق عليه اسم التغيير، أما التغيير المخطط فهو الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له، فيحدد أهدافه ومجالاته وسرعته. وفي علاقة بالموضوع تأكد أنه قد يستعمل التغيير التنظيمي ليراد به التطوير التنظيمي، مع أن لكل منهما تعريفه الخاص، إذ يعرف بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه: " جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب، في إجراءات المنظمة باستخدام العلوم والمعارف السلوكية " (الكيسي، 1998، ص 37)، كما يتضمن هذا عادة أساليب وإجراءات العمل، سلوك العاملين واتجاهاتهم وعلاقاتهم في نطاق التنظيم.

وبمعنى آخر تغيير الهيكل التنظيمي يكون انعكاسا لتغيير حجم التنظيم أو رغبة في تحقيق الفعالية كما أن تغيير المهام والوظائف يكون نتيجة إدخال آلات وتقنيات حديثة، وهو ما يفرض إعادة تقييم العمل.

من خلال ما سبق يتبين جليا أن التغيير أصبح ظاهرة عالمية مرادفة في دلالاتها للتحول والتطور الاقتصادي المفروض من قبل عناصر أخرى، يتحتم من خلاله على كل مؤسسة تنشأ التطور والتقدم التفكير بجدية في كيفية التكيف مع الوتيرة التي تفرضها من خلال تبني برامج ومخططات استباقية توضح فيها كل جوانب التغييرات المتوقعة وعلى كافة الأصعدة ، فعملية الإعداد تمثل عاملا مهما بالنسبة للمؤسسة، تمكنها من مباشرة سياستها المستقبلية في وضع مريح ، فكلما كان مشروع التغيير مدروسا ومضبوطا، كلما كانت النتائج متوقعة.

وعادة ما يشمل مشروع التغيير في معناه الإجرائي على العوامل التالية:

- التركيز على البعد التكنولوجي في العمليات الإدارية.
- العمل على تغيير الاتجاهات وقيم الأفراد العاملين.
- تغيير المهام والوظائف في الجوانب الوظيفية.
- التركيز على تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية (الكيسي، 1998، ص 229).

وهو ما لخصه القريوتي في ثلاث نقاط مهمة هي (المرجع السابق، ص230):

- تكوين قيم وأنماط سلوكية جديدة تساعد على إحداث التغيير الإيجابي.
- العمل على ضرورة التخلص من القيم والأنماط السلوكية غير الملائمة.
- تطوير وتنمية أساليب عمل جديدة تساعد على تنمية وتطوير العمليات التنظيمية.

2- إستراتيجية دعم التغيير من خلال الموارد البشرية:

صارت أغلب المؤسسات والتنظيمات في وقتنا هذا منشغلة على الدوام في تنفيذ مشاريع التغيير بغض النظر على اختلاف أحجامها وأهدافها؛ هذه المشاريع التي تستدعي تكيفا وتعديلا ضروريا لتسهيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي يجب أن تصبح جزءا متمما لعملية التكيف وتعديل المؤسسة نفسها لتتماشى مع أهدافها الجديدة.

إن الطريقة التي تؤثر بها مثل هذه التغييرات على الإطار تعتمد على الدرجة التي سيتغير إليها الوضع القانوني للمؤسسة آخذين بعين الاعتبار ظروف وحالة كل فرد، فالأكيد أن الإطار يعد عاملا أساسيا في نجاح مشروع التغيير، وعليه كان من الواجب تهيئة الإطارات من أجل تغيير مشترك من النوع المقترح ، فعندما يجب إيجاد طريقة من أجل التوفيق بين الأهداف المشتركة وأهداف الإنجازات الفردية للقوى العاملة.

إذا اعتبرت السياسة التي تنشأ الأهداف المذكورة أعلاه مفيدة للمؤسسة، عندئذ يجب القيام بتغيير مخطط ومضبوط بطريقة تضمن التحرك باتجاه تلك الأهداف مع دعم الإطار من كل المستويات الهرمية والثقافية ضمن المؤسسة، وهذا لا يعني سلوك طريق يهتم بالعامل البشري فقط ولكن سلوك طريق عمل يأخذ في حسبانته العامل الإنساني ضمن هذه المؤسسة.

وفي هذا الصدد تتبنى أغلب المؤسسات أسلوب الاحتواء في طريقة تهيئة ودعم عاملها مقابل مشروع التغيير، وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تمتلكه من قدرات وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وتوازن، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير، بل والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه، ومن ثم تحقيق النتائج الأفضل.

هذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصبح في خدمة الصالح العام، هذا في البعد الإيجابي، أما في البعد السلبي فإنه يتطلب منا اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

وهو ما وقف عليه كثير من الباحثين والمفكرين، من خلال إنجاز بعض المبادئ والعناصر التي تساعد على إحداث التغيير وتدعيمه، إذا توفرت معه، وهي باختصار:

- أن تصاحب عملية التغيير في منصب عمل معين أو في موقع خاص دراسة ودراية كافية شاملة، لكل ما يتصل بذلك الموقع، ولكل ما يستأثر به.
 - أي تغيير يخص أحد العمال من ناحية المهام والأدوار، يفترض وجود تغيير على مستوى مهام الرتب التي تليه والتي تعلوه بالنسبة للسلم الرتبي.
 - أن يمس التغيير كخطوة أولى الجوانب الأقل تقبلاً من طرف العمال والتي يشعر من خلالها العامل بعدم الرضا، وذلك حتى يلاقى هذا التغيير بأكثر تقبل منهم.
 - أن يتجنب التغيير في البداية كل المراكز التي تتصف بالضغط والتأثرات، فهي تعكس لدى العامل أكبر قدر من الكراهية وتجنب التغيير على مستواها.
 - أن يشمل التغيير وبصورة فعلية صانعي القرار والسياسات على المستوى التنظيم، ولا يقتصر فقط على مجموع الإجراءات والقوانين.
 - ما لوحظ في المخططات السابقة لبرامج التغيير، هو إغفالها عن الجماعات غير الرسمية في المنظمة وهو ما جعلها أكبر عائق لعملية التغيير، وهو ما أشير إليه مؤخراً، من أن عملية التغيير يجب أن تشمل كذلك المجموعات غير الرسمية.
 - تجسيد مشاركة العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في إعداد البرامج والمخططات فكلما كانت هذه المشاركة واسعة تميز مشروع التغيير بأكثر مصداقية وسط العمال.
- يتميز التغيير المخطط كونه حلقة وصل بين مختلف المعارف والنظريات التي تناولت الموضوع وواقع المؤسسات بما تحمله من متغيرات ومعوقات للعملية، وهو ما أعطاه تلك الأهمية حين الشروع في إحداثه، بالإضافة إلى كونه يتمتع بكثير من المحاسن والإيجابيات منها أنه (دره، 1981، ص158):

- أ. يركز على المشكلة التي تستدعي التغيير بصورة مباشرة وحقيقية.
- ب. تبنيه لمبدأ المشاركة التي تبث الثقة وروح الإنتماء والخضوع للعمل.

ج. توجهه المباشر والأساسي هو تطوير وتحسين الأوضاع الراهنة.
د. يتمتع بأكثر مرونة وفعالية، وذلك حسب اختلاف درجة التعقيد والبساطة لدى المنظمات.

من خلال كل هذا يتضح جلياً الأهمية القصوى لعامل تخطيط وتدعيم مشروع التغيير قبل وأثناء التنفيذ، من أجل ضمان أكثر نجاعة وفعالية لبرامجه، زيادة على ضمان القابلية المطلوبة من قبل العمال لمتطلباته والاستجابة لها، محافظة في ذلك على التوازن المطلوب بين ضرورة التغيير ودرجة الاستجابة له والتأثر به وهو ما يؤدي لاحقاً إلى التكيف النفسي الاجتماعي عموماً.
(Barbichon , 1968 , p17).

3- أبعاد مشروع التغيير:

أصبحت الحياة التنظيمية المعاصرة تفرض نمطا ووتيرة خاصة ، تدفع عناصرها إلى التجديد والتطوير والتغيير على مستوى العلاقات والسلوكيات والمنتجات، وفي أساليب الإنتاج والتسويق والتوزيع في محاولة لمواكبة هذا الريتم المفروض من قبل تلك العناصر التي تقاسمنا نفس المجال.
ولأن المؤسسات لا تتغير لأجل التغيير، ولكنها تتغير لكونها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأن عليها التفاعل مع التغييرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تنشط فيها، كذلك تجد نفسها مجبرة على التغيير بداعي توفير المنتجات والخدمات الجديدة ، وبسبب استخدام التكنولوجيا الجديدة التي أصبحت تهيمن وتستخدم بشكل واسع.

وفي هذا السياق يمكن لمجموع هذه التغييرات أن تشمل (عبد الوهاب، 1991، ص205):

- أ. أساس المؤسسة مثل طبيعة ومستوى الأعمال والخدمات المقدمة ، وفي مصادر التمويل وفي الأعمال الدولية، وتنوع النشاطات أو العلاقات بالمؤسسات الأخرى.. الخ.
- ب. طبيعة المهام والنشاطات: مثل نوعية المنتجات في الخدمات المقدمة.
- ج. مستوى التكنولوجيا المستعملة: مثل الأجهزة، المعدات والآلات والطاقة المستخدمة كذلك العمليات التكنولوجية أو تكنولوجيا المكاتب.
- د. التغييرات على المستوى الهيكلية والعمليات: مثل هيكلية العمل في نظام الإجراءات، المراقبة واتخاذ القرار.

هـ. الأداء العام لمؤسسة: مثل النواحي المالية والاقتصادية، والاجتماعية، كيفية تفاعل المؤسسة مع البيئة التي توجد بها، ودورها في المجتمع، وكيف تكتسب ميزان الفرص المتجددة... الخ.

و. البعد الشخصي: نستطيع الجزم بأنه الأساس في أي مشروع تغيير، حيث أنه يشكل السلوك الشخصي لإدارة المؤسسات ولتقنيات شؤون الأفراد والمستخدمين، والذي يحدد طبيعة التغيير التنظيمي الذي يمكن حدوثه، وما هي الفوائد الفعلية المتوقعة منه، وهذا لكون المؤسسات أولاً وقبل شيء أنظمة إنسانية، وعلى الناس أن يفهموا ويكونوا مستعدين وقادرين على التنفيذ، فالتغييرات التي تبدوا لأول وهلة تقنية بحتة أو هيكلية، فسوف تؤثر عليهم بطريقة أو بأخرى.

وإضافة للتغييرات التنظيمية، فعلى الناس أيضاً أن يتغيروا، وعليهم إكتساب مهارات جديدة واستيعاب معلومات أكثر، والقيام بأداء مهام جديد وتطوير اتجاهاتهم، ومواقفهم لكيفية إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

ويعتبر التغيير في القيم والاتجاهات أساسياً وبدونه لن يكون هنالك تغيير فعلي، من المهم الإقرار بأن هذا المتطلب ينطبق على الأفراد كافة على اختلاف مناصبهم الوظيفية، فعلى المدير الذي يريد من مرؤوسيه وزملائه التغيير تحضير نفسه لعملية تحليل وتعديل سلوكه وطرق عمله واتجاهاته.

وما يجب الإشارة إليه هو أن عملية التغيير في طبيعتها عملية غير مرغوب فيها من قبل العمال فطبيعة الإنسان تدفعه دائماً إلى الحذر من المجهول والركون للمألوف والاستقرار، فهو يعتقد أنه غير مجرب على خوض علاقات جديدة وتبني أنماط سلوكية مفروضة، فقد يرى العامل مثلاً أن إدخال آلات جديدة أكثر تطوراً يمثل تعويضاً تدريجياً له على مستوى منصبه، وقد يرى في أجهزة المراقبة الإلكترونية لدوام العمل أنها عملية بيروقراطية رقابية تحد من حرياته الشخصية وتفرض عليه مزيداً من القيود، وهو ما يبعث فيه كثيراً من القلق والألمن على مستوى منصبه

ما يدفعه بصورة عفوية إلى الوقوف في وجه هذا المشروع، كأن يخرب الآلة التي يشتغل عليها في أبسط حالات المقاومة.

وعليه كان من الضروري التريث والتخطيط المسبق في تنفيذ مشروع التغيير وذلك بالمحافظة على التوازن المطلوب بين بيئة العمل بما تحمله من ظروف خاصة وحتمية إجراء التغيير، حتى تتجنب المؤسسة أكبر قدر من الصعوبات والمعوقات.

4- أنواع التغيير:

يمكن التمييز بين التصنيفات الخاصة بالتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم للتصنيف وعليه يوجد:

4-1- التغيير السريع والتغيير التدريجي: وذلك انطلاقا من مدة الشروع في إحداثه، وتلعب الظروف المحيطة دورا هاما في اختيار أي النوعين ملائمة، ففي كثير من الأحيان يكون التغيير السريع مفضلا لأصحاب المشروع، إلا أن التغيير التدريجي يكون أكثر قبولا ومساندة مقارنة بالسريع، وهو ما يعطيه أكثر فعالية فيما يخص تحقيق الأهداف المرجوة، ويلاحظ كثيرا الإعتماد على التغيير التدريجي حين يتعلق الأمر بالجانب الإنساني داخل المنظمة (Heller,1999,p12)، على عكس الحال عندما يتعلق بالجانب التقني أو التجاري فهي تعتمد التغيير الجذري أو السريع لربح أكثر وقت.

4-2- كما يمكن تصنيف أنواع التغيير على حسب مصادره أو أسبابه وعليه يوجد:

أ. تغيير مفروض: ويكون استجابة لمصادر خارجية لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، وفي هذه الحالة تكون الإستجابة له أمرا حتميا من أجل ضمان البقاء والاستمرار أو التطور، وكثيرا ما يكون هذا النوع متبوعا بلوائح أو قوانين حكومية أو سياسات جديدة.

ب. تغيير إختياري متعمد: ويكون صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة، في صورة اختيارية وربما استباقية، كما يمكن أن يكون الهدف منه هو محاولة السيطرة أو حتى التأثير على محيط المؤسسة.

ج. تغيير تكيفي داخلي: يعبر عن محاولة مواجهة مشكلة داخلية، غالبا ما تكون تنظيمية تتسبب في تدني مستوى أداءه المنظمة مثلا، كما يمكن أن يخص هذا النوع المرؤوسين، فيحدث بناء على اقتناع شخصي منهم، وحتى بدون علم المسؤول، وعادة ما يحدث من أجل:

- تطوير بعض إجراءات العمل
- جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة
- مواجهة موقف إستثنائي

4-3- يتم كذلك تصنيف مشاريع التغيير على حسب درجة الشمول فهناك:

أ- تغيير شامل: يشمل كل مصالح التنظيم ومجالاته، كالتغيير مثلا في سياسة المؤسسة أو إستراتيجياتها، وهنا يتطلب الأمر التغيير في كثير من مستويات التنظيم بهدف دعم المشروع بأكمله.

ب- تغيير جزئي: يتعلق أساسا بجانب معين كالجانب التقني التسويقي، كأن تلجأ المؤسسة إلى إدخال آلات جديدة أو الاعتماد على تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، وما يعاب على هذا النوع الأخير أنه يركز في إنجازها على جانب معين دون الجوانب الأخرى وهو ما يحدث حالة من اللاتوازن، فالتكنولوجيا الجديدة غالبا ما تقترن بها سلوكيات جديدة الأمر الذي يعطي للمشروع أكثر فعالية.

4-5- التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالمادي هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات... الخ، في حين أن التغيير المعنوي فهو الذي يخص الجانب السلوكي والنفسي للعاملين وقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي أو المادي، وتهمل الجانب النفسي والسلوكي للعاملين، فتحدث هناك فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة، وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم فيصبح التغيير شكلي وغير فعال.

4-6- كما يمكن تصنيف التغيير على حسب المضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه (Heller, 1999,p12):

أ. فهناك تغيير **هيكلي عميق المضمون**؛ وهذا التغيير ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان التنظيمي المستهدف تغييره، وبالتالي فإنه يحتاج إلى جهود جبارة وتكاليف عالية، يستنفذ وقتا طويلا لتنفيذه، وهذا التغيير يكون تأثيره عميقا، لأنه يتعدى السلوك للوصول إلى الأفكار والقيم والاتجاهات السائدة في المنظمة.

ب. وهناك تغيير **شكلي غير عميق**؛ يكون الهدف منه تغيير إجرائي وهو تغيير وقتي ظرفي يتطلب حدث معين أو ظرف معين، وبالتالي يبقى سطحيا ولا ينفذ إلى عمق التنظيم.

هذا ونشير أنه يمكننا تصنيف التغيير إلى أشكال أخرى وفقا لتدرج التعقيد والتشابك أو وفقا للمرحلة التي تعد تنفيذها فيها، وكذا وفق الزمن الذي يستغرقه، ولكن عموما اتفق كثير من المفكرين على وجود نوعين أساسيين يمكن الإجماع عليهما:

أ. تغيير مخطط:

وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو إحداث تغيير في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتدبير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة، والقواعد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى (السلي، ص 54).

ب. تغيير عشوائي غير مخطط:

تقوم به غالبا بعض المنشآت والمنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة، وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية، مما يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وسلبية.

ومن خلال الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة، يتضح أن اغلب المؤسسات تعتمد تغييرا مخططا مستمرا يتضمن عدد من المشاريع التغييرية تتلاءم فيما بينها نسقيا، في شكل تطوري تصاعدي يهدف أساسا إلى تحقيق ديناميكية مجمل مستوياتها التنظيمية وسلوكيات أعضائها، ويمكن أن نجد في هذا السياق من التعبير أن كلا من نظام الجودة الشاملة وظاهرة مشروع المؤسسة يندرجان ضمن هذا النوع من التغيير حيث يهدفان إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة (Lucas et Boyer, 1993, p31,32)

5- مراحل مشروع التغيير:

تعتمد عملية التغيير أساسا على إرادة وتعبئة الموارد والطاقات الداخلية لضمان نجاح العملية، وتحقيق الأهداف المسطرة في برنامج التغيير يمثل في جوهره عملية مسيرة (بمعنى أن تكون عملية إدخال التغيير منظمة) ولأجل ذلك يتوجب مرور المشروع في تنفيذه بعدة مراحل، يعتبر الترتيب فيها هاما للغاية.

أغلب مشاريع التغيير - إن لم تقل كلها - تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة التجريب
- مرحلة الإمتداد (الاتساع)
- مرحلة التعميم

وهي تتعلق عموماً بالمشاريع الكبرى المستمرة والتي غالباً ما تتطلب إستثمارات مهمة، وقد طرح في هذا السياق العديد من المفكرين المهتمين نماذج عدة عن تطور مراحل التغيير، كان أشهرهم على الإطلاق النموذج الذي قدمه كيرت ليفن *Levin Kurt* فقد حظي هذا النموذج المقدم باهتمام أغلب الباحثين في هذا المجال، ويمكن أن نقول أنه إذا ما طبق ومراحله بصورة سليمة يمكن أن يحقق الفعالية المطلوبة ويمكن تلخيص النموذج في الشكل الآتي:

شكل (1): نموذج Kurt Levin لتطور مراحل التغيير



المصدر: (حریم، 1997، ص 49).

5-1- مرحلة التهيؤ: (إذابة الجليد):

وهي مرحلة إيجاد الأرضية المناسبة لإحداث التغيير، وذلك من خلال الإعداد الجيد لكل الظروف والعوامل التي تساهم في تشكيل إستراتيجية التدخل، وإن لم تتم هذه المرحلة على أحسن وجه فسيكون من الصعب حتماً الشروع في الإنتقال إلى فعل التغيير؛ وعادة ما يقوم المكلفون بالعملية بمحاولة إظهار مجمل مساوئ التنظيم وعيوبه لفرض واقع جديد يتمثل في ضرورة التغيير، بالإضافة إلى تكثيف مجموع الإتصالات داخل التنظيم، مع محاولة تحسين العلاقات بين أفرادها، وعوامل أخرى تعد ضرورية من أجل تهيئة الأرضية المناسبة للشروع في برنامج التغيير.

2-5- مرحلة التغيير :

بعد الإنتهاء من توفير مجمل الظروف المساعدة على إحداث التغيير، تبدأ مرحلة الشروع في تنفيذ استراتيجية التغيير، من خلال تسخير مختلف إمكانيات المؤسسة (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى نجاح المرحلة السابقة وتوفير الحوافز المناسبة لذلك، ويشير ليفين (Levin) إلى ضرورة عدم الدخول في هذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب واستخدام إستراتيجيات التغيير المناسبة، وذلك لتجنب حدوث مقاومة من قبل العاملين. فالعملية مسيرة بدقة، يعني أن تكون منظمة للغاية (Drucker, 1999,p87).

3-5- مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):

هي آخر مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي يعمل فيها على إيجاد نوع من التثبيت للأوضاع الراهنة والاستقرار، لجميع النتائج المحصل عليها والأهداف المحققة، مع محاولة خلق الظروف المناسبة للاستمرار في الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير، والأكد أن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي إلى ما توصل إليه من تغيير، أو إهماله بسهولة مما يعني فشل المشروع، وعدم تحقيق أهدافه.

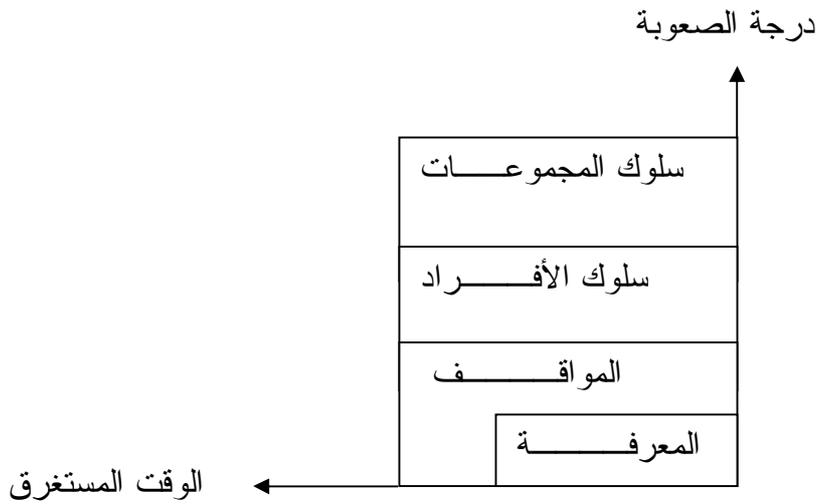
كما يستند هذا النموذج على بعض الافتراضات منها:

- إن الهدف من تقنية التغيير هو تعلم مهارات جديدة، أو تغيير الإتجاهات والسلوكيات القديمة.
 - لا بد من توفر الرغبة في التغيير لدى الإدارة والعاملين.
 - إن العاملين هم المحور الأساسي في عملية التغيير، وبالتالي لا بد من تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
 - لا بد أن يأخذ في الإعتبار أن التغيير يقاوم من قبل الأفراد (حريم، 1997، ص49).
- كما يوضح الشكل الموالي العلاقة بين تغيير الناس والتغيير التنظيمي، حيث يوجد أربع مستويات من التغيير كما هو مبين:

1. التغيير في المعرفة

2. التغيير في الموقف
3. التغيير في سلوك الأفراد
4. التغيير في سلوك المجموعات أو المؤسسة ككل

شكل (2) : العلاقة بين تغير الأفراد والتغير التنظيمي



هذا لا يمنع من وجود نماذج أخرى لمراحل مشروع التغيير إعتمدها كثير من المفكرين، ربما كانت أكثر شمولاً وتفصيلاً مقارنة بالنموذج السابق، على غرار النموذج الذي إعتمده لورنس ولورش والذي يتضمن من خلاله مشروع التغيير على أربع مراحل هي (الشماع، 2000، ص379-381):

- مرحلة التشخيص
- مرحلة التخطيط
- مرحلة التنفيذ
- مرحلة التقييم

كما أورد مصطفى أحمد تركي النموذج الذي تبناه كل من هيل ريغل وسلوكوم (Hell Riegel et slocum) والذي يتكون من ست خطوات على النحو التالي:

1- معرفة مصادر التغيير، فقد يكون البيئة الخارجية أو هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال بها، كما قد يكون المناخ التنظيمي.

2- تقدير الحاجة إلى التغيير في المنظمة.

3- تشخيص مشكلات المنظمة.

4- التعرف على مصادر مقاومة التغيير

5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير

6- وضع إستراتيجيات للتغيير (تري، 1985، ص، 368)

وقد أورد سعيد الغامدي نموذجاً تبناه كل من رانكل وشوموش (Rankel et Schumuch)

(1974) نموذج يحتوي على أربع مراحل هي:

■ مرحلة البدء

■ مرحلة التحول

■ مرحلة الصيانة أو المؤسسية

■ مرحلة الأثر (الغامدي، 1993، ص، 43).

أخيراً يمكننا الحصول على نموذج أكثر شيوعاً واستخداماً، فيه كثير من التفصيل والشمولية يتضمن

أربع مراحل هي (بدر رمضان، 1995، ص، 112):

أ) مرحلة الإعداد للتغيير:

- تحديد الحاجة للتغيير.
- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.
- تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.
- تحديد أسباب مقاومة التغيير والتفكير في كيفية علاجها.
- إقناع الأفراد بضرورة التغيير.

ب) مرحلة التخطيط للتغيير:

ويتم خلالها تحديد مجالات التغيير وأهدافه، وتحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع المهام على الجهة المنفذة، إلى غير ذلك من متطلبات المشروع.

ج) مرحلة تنفيذ خطة التغيير: وفيها:

- شرح البرامج للعاملين.

- تجريب المشروع على نطاق ضيق.
- تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية.
- تدعيم التغيير.
- المتابعة والتوجيه.

(د) مرحلة تقييم التغيير:

وفيها يتم التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة من خلال الشروع في التغيير ومعرفة أسباب الفشل إن وجدت، للاستفادة منها مستقبلاً، باعتبار أن التغيير عملية مستمرة

6- خصائص التغيير ومدخله:

يتميز مشروع التغيير بمجموعة من الميزات والخصائص والتي تعطيه صبغة المشروع، وهي خصائص نوجزها في نقاط أساسية أهمها:

6-1- التغيير عملية شاملة:

يقصد بالشمولية المعنى اللغوي له، وهو أن يختص برنامج التغيير المعتمد من قبل أي منظمة بكل عناصر ومكونات التنظيم، فلا يمكن التعامل معها كل على حدى، والأصح أن ينظر إليها كوحدة متكاملة، وهو ما يكسب برنامج التغيير أكثر فعالية ونجاعة على مستوى تحقيق الأهداف، من خلال استهدافه لكافة القوى العاملة، وأنظمة وعلاقات العمل، وكذا مختلف الهياكل التنظيمية واللوائح والقوانين المعمول بها، فالأكيد أن أي تغيير يمس جانب من جوانب المؤسسة يؤثر ولو بشكل غير مباشر على أغلب مستويات التنظيم.

6-2- التغيير عمل مخطط:

يعد التخطيط المسبق لبرنامج التغيير من بين أهم الخصائص التي تعطي للبرنامج أكبر نسب لتحقيق الأهداف المتوخاة منه، وكلما توفر عنصر المشاركة في التخطيط كانت النتائج عالية، فلا بد قيل الشروع في أي خطوة تغييرية أن نعين الوضع الراهن، ونرصد أهم السلبيات والمشاكل، لنحدد أشكال التدخل المناسبة، وهي النقطة التي تميزه عن التخطيط العشوائي أو التلقائي.

6-3- التغيير عملية مستمرة:

يعد التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر - إن لم يكن أهمها - ولعله الظاهرة الوحيدة غير المعرضة للزوال، وهو يجعلنا نتوقعه باستمرار، ونترصده على الدوام؛ ومن جهة أخرى يحتم على

الإداريين والعمال على حد سواء لتهيأة الظروف المناسبة للتغيير، وعدم الإكتفاء بإحداثه في فترة محددة، فهو لا يرتبط بعامل الزمن، بل هو عملية مستمرة، حتى ولو من حولنا.

6-4- التغيير مسؤولية إدارية:

عادة ما ترتبط مسؤولية قيادة التغيير بالمستويات العليا في التنظيم، مع عدم إعفاء مختلف المستويات الأخرى من مسؤولية الأحداث أو الإستجابة والتكيف على الأقل، فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي، فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي، وتعمل على مساندته في المراحل المختلفة، ومع أن مسؤولية التغيير جماعية داخل المؤسسة، إلا أنه غالباً ما تسند برامج التغيير في المؤسسات الكبرى إلى شخص مختص أو جهاز معين داخل المؤسسة ليقوم بدور عنصر التغيير.

6-5- عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم:

تهدف مجمل برامج التغيير إن لم نقل كلها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً، على اختلاف هذه الأهداف سواء كانت استراتيجية أو إجرائية أو حتى تشغيلية.

ومما لا شك فيه أن هذا العامل الأخير يعد أهم خصائص التغيير التنظيمي، فمحاولة تحقيق الفعالية التنظيمية هي ما قد يعطي لمشروع التغيير أكثر مصداقية وأكثر تأييداً من طرف عناصر التنظيم.

كما حظي موضوع مجالات ومدخل التغيير بكثير من الاهتمام من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي فيمكن لمشروع التغيير أن يشتمل على جانب واحد، كما يمكنه أن يتضمن عدة مدخل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

6-6- المدخل الإستراتيجي:

وفيه يكون التغيير على مستوى إستراتيجية المؤسسة بما فيها الإستراتيجيات الفرعية، والوظيفية وبما أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد، فإن التغيير يمكن أن يشمل حتى الإستراتيجية الكلية للمنظمة،

وعليه يكون التغيير الإستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضا تغيير الأهداف المسطرة.

ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات حديثة، أو دخول أسواق جديدة (راوية حسن، 1999، ص313) ، كما يطلق على هذا المدخل أحيانا بالمدخل الوظيفي، وهو يعبر عن القيم العامة للمؤسسة التي يميزها عن باقي المؤسسات، يعبر كذلك عن رسالتها وإستراتيجيتها، وأهدافها الكلية والفرعية، ويكون التغيير في فلسفة المؤسسة ضروريا نتيجة لتغير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، وبشكل مستقل هو إعادة تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة، وتخفيض الكلفة وتحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، ومن الطبيعي أن التغيير الوظيفي يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها ملهج تُتبع لبلوغ الأهداف.

6-7- المدخل الإنساني:

يشكل الجانب الإنساني أو البشري في المنظمة العنصر الأساسي الذي تركز عليه العملية الإنتاجية، وكذا الشأن فيما يخص مشروع التغيير فهو المحرك الرئيسي له، حيث يتوقف نجاح المشروع من عدمه على درجة قبول الأفراد وتعاونهم وعليه فقد ركز الكثير من المفكرين على إحداث التغيير من خلال المجال البشري للمنظمة وذلك من خلال شكلين أساسين هما:

- أ- تغيير العاملين بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في مناصبهم.
 - ب- تغيير نوعي؛ من خلال الرفع من مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل أنماط وسلوكياتهم عن طريق برامج تدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية (السلي، 1998، ص.258).
- ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية بالتنمية الإدارية، كما يمكن تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بالمؤسسة من خلال الاتصال وحل المشاكل وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية المنظمة (العطية، 2003، ص.64)

6-8- المدخل الهيكلي:

وهو كما يظهر من خلال الاسم، عملية التغيير التي تتم على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما فيها الهياكل المتفرعة عنه، ويعرّف الهيكل التنظيمي بأنه «الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضعه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها

وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها» (الكيسي، 1998، ص، 19).

ويتكون الهيكل التنظيمي أساسا من مجموعة من العناصر، منها نطاق الإدارة، تصميم العمل والتخصص، التفويض، التكوين التنظيمي؛ ومن ثم فإن أي تغيير على مستوى عناصره يدخل في مجال التغيير الهيكلي، كما يرى السلمي أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية كما يمكن أن يشمل مصادر إتخاذ القرارات، درجة الرسمية واللا رسمية (Brilman,2000,p363)

6-9- المدخل التكنولوجي:

التكنولوجيا مصطلح معرب يعني (التقنية) وهي تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته، ويحقق للمنظمات أهدافها. وعليه فإن التغيير التكنولوجي قد يشتمل جوانب عدة في المنظمة تتمثل خاصة في وسائل الإنتاج طرق الإنتاج، وسائل وآليات الاتصال داخل المؤسسة (الأنترانات...) طرق المعاملات الإدارية والمالية (التحويلات النقدية، الصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت) -التجارة الإلكترونية-، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب (الدراكة، 2002، ص220) كثيرا ما يتم التركيز على التكنولوجيا كمدخل لأحداث التغيير من خلال إعادة تركيب وتدقيق العمل وأساليبه وطرقه، أو الوسائل المستخدمة في ذلك فالعوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير إبتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة (العطية، 2003، ص349).

عموما تعتبر نقطة الدخول للتغيير فعل التغيير الابتدائي ولديه عدة مؤشرات على كل المستويات ولديه أثارا متتالية على باقي جوانب المؤسسة مما يعني أن تفاعل المكونات يكون على مستويين:

- أ - التغيير في ميدان معين: يحدث أثارا حساسة غالبا ما تقاس على باقي جوانب المؤسسة.
- ب- بإمكان التغيير في ميدان معين أن يحقق التحسيس بضرورة إدخال تغييرات أخرى مكملية لباقي الميادين.

7- مقاومة التغيير:

يعرف حلواني (1990) مقاومة التغيير بأنه: «تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة وميلهم إلى الإلتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لحشيتهم الإنتقال إلى أوضاع أخرى» (ص59)

هذا وتعد مقاومة التغيير أهم المشاكل التي توجه مشروع التطوير، وهو ما اتفق حوله أغلب الباحثين في الموضوع، وقد عرف ف حريم (1997) مقاومة التغيير بأنها: «استجابة عاطفية، سلوكية اتجاه خطر حقيقي يهدد أسلوب العمل الحالي» (ص384)، وهي تعني أي سلوك أو تصرف هدفه محاولة الإبقاء والمحافظة على الوضع القائم، عند محاولة الضغط لتغييره أو هو الرسالة التي تنقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير.

فالمقاومة إذن تمثل عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل عناصر داخلها نظرا لأسباب شخصية أو تنظيمية مختلفة من عنصر لآخر، وتظهر مقاومة العاملين لمشروع التغيير في عدة أشكال لعل أخطرها المقاومة السلبية والعدوانية منها كذلك:

- عدم الإلتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- كثرة الشكاوي والتذمر.
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية.
- عدم المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير.
- إنتشار الإشاعات.
- إرتفاع نسب الغياب بدون سبب.
- إنخفاض معدل الإنتاجية.
- زيادة الصراعات التنظيمية (القذافي رمضان، 1997، ص197)
- تقليل الأفراد من أهمية الحاجة إلى التغيير.
- محاولة التأثير على الآخرين بإقناعهم أن الوضع الحالي أحسن من محاولة التغيير.

1-1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك عوامل عديدة تدفع بالأفراد إلى محاولة عرقلة ومقاومة مشروع التغيير، يمكننا أن نصنفها كالآتي:

أ) عوامل شخصية:

وهي أسباب تتعلق أساسا بالفرد العامل كمستوى إدراكه لفكرة التغيير، بمعنى نظرتة إلى أي وضع أو موقف التي تستند إلى إدراكه الإختياري، وهذا الإدراك من الصعب تغييره، إذا كانت إتجاهات الفرد أصلا سلبية إتجاه التنظيم، يضاف إلى ذلك قلة الفهم والثقة في محتوى العملية والخوف من نتائج هذا التغيير كفقدان الإعتبار والسلطة، وكذا عدم الثقة في الأشخاص القائمين على العملية، يضاف إلى هذا كله طبيعة الإنسان التي تميل إلى الإستقرار والثبات وكلها عوامل تتلخص في إتجاه الفرد لتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة التنظيم.

ب) عوامل إجتماعية: (اتكنسون، 1996، ص96، 95)

تتلخص في:

- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة .
- الولاء والتضامن الإجتماعي بين أفراد التنظيم.
- حاجة الفرد دوما إلى علاقات إجتماعية مستقرة.
- عدم التوافق مع القيم الإجتماعية.

ج) عوامل تنظيمية موضوعية:

تعني تخوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الإستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه، فعدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعروهم بعدم الجدية يضاف إلى ذلك سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، وكذا التكاليف المرتفعة للمشروع، هذا إذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يجوزها الفرد حاليا، فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطي العائد المطلوب، كما أن التغيير كثيرا ما يفرض أعباء وضغوط عمل كبيرة (سعد بن عامر، 1994، ص218).

(د) عوامل إجرائية تنسيقية:

للتغيير مجموعة من الخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه، وهو ما يتطلب وضوحا في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين على علم بما هو مطلوب منهم، كذلك ضعف مستوى الإتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له، مما يسبب سوء فهم للمشروع، وعدم الإدراك الكافي لأهدافه ومقاصده. الأمر الذي يؤدي إلى مقاومته من قبل العمال.

عموما نجد أن أسباب المقاومة لها جذور في الطبيعة البشرية ذاتها، ولكنها تتعزز من خلال الخبرة (مثل الإيجابيات والسلبيات لنتائج التغييرات القديمة). الأفراد الذين لديهم خبرات واسعة في تغييرات غير لازمة (مثل إعادة التنظيم المتكرر و عديم الفائدة)، أو الذين يقاومونه بسبب مصالحهم الشخصية.

ويعتبر ذلك مهما حيث أن مسببات المشكلات ينتج عنها مقاومة التغيير، وتكون عادة مرتبطة مع عوامل أخرى مثل الإختيار الضعيف للتكنولوجيا الجديدة، أو الظروف التنظيمية التي تؤثر على تطبيقاتها وفي مثل هذه الحالات تكون مقاومة التغيير ببساطة عرضية فيجب إكتشاف مسبباتها وإزالتها، ولسوء الحظ فإن هؤلاء الأكثر حاجة للتغيير هم الأكثر مقاومة له، وهو ما ينطبق على المجموعات والمؤسسات والمجتمعات كما ينطبق على الأفراد.

لكن وعلى الرغم من الصورة السلبية التي تتخذها المقاومة إلا أن لهاته الأخيرة نقاط إيجابية يمكن أن يكون لها الحسم في نجاح مشروع التغيير مثل (حلواني، 1990، ص61):

- الضغط على الإدارة العليا لتوضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.
- الكشف عن الكثير من نقاط الضعف داخل المنظمة كإندام قنوات الإتصال وهشاشتها وعمليات إتخاذ القرارات وإستراتيجيات إدارة الأزمات، وهو ما يدعو إلى المسارعة لتصحيحها.
- التعرف على مدى إشراك الأطراف المهمة في عملية التغيير.

7-2- مواجهة المقاومة:

في مقابل هذه المقاومة - وعلى اختلاف حدتها- يتوجب على الإدارة إعداد إستراتيجية مناسبة لمواجهتها وقد تعرض كوتر(1979) لأساليب المواجهة، ولخصها في النقاط التالية:

- التعليم، التدريب و الإتصالات.
- المشاركة والتفعيل.
- التيسير والدعم.
- التفاوض والإتفاق.
- المعالجة والمشاركة البديلة.

وهي عموماً تصنف حسب طبيعتها إلى أربع إستراتيجيات أساسية هي:
أ) الإستراتيجية الإحتوائية: يقصد بها مجموع التدابير المانعة لظهور المقاومة والحد من أسباب ظهورها و تنقسم إلى قسمين:

- 1- الإتصال والتثقيف من خلال التوعية الكافية لمزايا التغيير والهدف منه على أنه في نهاية الأمر تحقيق لمصلحة المنظمة، و من ثم مصالح العاملين فيها والإجابة على كافة الأسئلة و الإستفسارات حول حيثيات المشروع وزرع الثقة في نفوس العمال (Heller, 1999, p39)
- 2- و كسب ثقة التنظيمات النقابية مع توفير الحوافز المادية والمعنوية لتهيئة الجو المناسب لإجراء التغيير.

ب - إستراتيجية المشاركة والإقناع:

عند مشاركة العاملين في مختلف المراحل التي تمر بها عملية التغيير فإن ذلك يساعد في تسيير العملية والتقليل من حجم المقاومة، والزيادة في التزام عناصر التنظيم بعملية التغيير بوصفه هدفاً أساسياً مشتركاً، فبإشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه يشعرون بأهمية وضرورة التغيير بالنسبة لهم ولؤسستهم، مع ملاحظة أن هذه الإستراتيجية تتناسب خاصة مع برامج التغيير طويلة الأمد حين تحتاج إلى مختلف الجهود والإمكانات.

ج- إستراتيجية التمويه والمراوغة:

يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عند ظهور معارضة ومقاومة شديتين من خلال استعمال الأسلوب الدفاعي، الإقناع السابق لأوانه، النقد والإنكار للمقاومة، إسداء النصح للأفراد بما يجب فعله، الإكثار من الحوافز المادية خاصة، ومحاولة التقرب أكثر من الأفراد والإستماع إليهم والتفاوض معهم.

د- إستراتيجية القوة والإكراه:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير والتطوير دون إعتبار للمواجهة من قبل العاملين، فهي ليست إستراتيجية سابقة تهدف إلى الحد من مقاومة التغيير وإنما هدفها معالجة الموقف الذي تمر فيه عملية التغيير. يمكننا توضيح مختلف أساليب مواجهة المقاومة في الجدول المبين أدناه.

جدول رقم (03): أساليب مواجهة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي تستخدم فيها	المميزات	العيوب
التعليم والتبليغ	حينما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات قليلة غير دقيقة	حالمًا يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في ذلك	تستغرق وقتًا طويلًا خصوصًا إذا كان عدد الأفراد كبيرًا
المشاركة في الإدارة وصياغة التغيير	عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير، ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وسيتم الإستفادة من معلومات الأفراد	من الممكن أن يكون مضيق للوقت خصوصًا إذا قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس فيها التغيير بسبب مشكلات التغيير	يستخدم عندما لا يوجد أسلوب أفضل لمعالجة مشكلات التكيف ومتى إطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تقل أو تتلاشى المقاومة	من الممكن أن يأخذ وقتًا أطول وهذا مكلف مع احتمال فشله
التفاوض والإتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوى المقاومة	طريقة سهلة نسبيًا لتفادي أكبر قدر من المقاومة	مكلف خاصة في الحالات التي يتجه فيها الآخرون إلى تفاوض للمواكبة والمسايرة

يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس أنهم مستغلون وأهم مستهدفون بالمناورة	ممكن أن يكون حلا عاما غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية الكلفة	المنافسة والإستقطاب
أسلوب تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير وقد تفقد الإدارة كفاءات بشرية مؤثرة	سريع ويمكن من التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة ويتيح ردع مقاومين آخرين	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير، وتتوفر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة ومركز تنظيمي مؤثر	الترهيب الصريح أو الضمني

المصدر: السحيم، 1997، ص44

8- التطوير التنظيمي:

حظي موضوع التطوير باهتمام علماء السلوك التنظيمي والباحثين في مجال تسيير التنظيمات على الخصوص لما للموضوع من أهمية بالغة، سيما وقد ازدادت حدة المنافسة بين مختلف المنظمات الناشطة في نفس البيئة، فالوقت الراهن يفرض التجديد والتطوير على الدوام من أجل البقاء والاستمرار، ومن البديهي عند تناول موضوع التطوير التنظيمي الوقوف على مختلف النظريات والأدبيات التي عاجلت الموضوع.

إن أساس مدخل التطوير التنظيمي الذي يعني في أبسط معانيه: «عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وإن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته» (ويلسون، 1995، ص56)

لطالما شكل مفهوم التطوير نقطة اختلاف بين المفكرين والباحثين في مجال إدارة التنظيمات فهو مفهوم موسع يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها. شكل كذلك نقطة اختلاف في علاقته بمفهوم التغيير، ولكن اغلب الدراسات والأبحاث كانت تشير إلى كون التطوير اشمل من التغيير، ففي حين يمثل التطوير وظيفة إدارية تنظيمية يمثل التغيير أداة من أدوات التنظيم وفي هذا الشأن يعتقد الباحث أن التطوير هو هدف من أهداف المنظمة في مختلف مشاريعها وبرامجها التسييرية، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات مشروع التطوير

وفي كثير من الأحيان يتم التطوير من خلال تعزيز بعض الأساليب والخطط والقيم في حين أن التغيير يمكن أن يكون من خلال إلغائها واستبدالها. فالتطوير إذا عملية للتجديد الذاتي، تسعى المؤسسة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح ومختلف علاقات التنظيم، وكل ما يصيب الفرد والجماعة والمعدات، لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وثباتها ومصداقيتها قادرة على التكيف والتجاوب مع مختلف الأزمات والتغيرات، رغبة في تحقيق القدر الكافي من الفعالية التنظيمية، والتي عن طريقها يمكن للمنظمة بلوغ الأهداف والنتائج المرجوة.

8-1- مفهوم التطوير التنظيمي:

يرى ريتشارد بيكهارد أن التطوير التنظيمي: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (حمور، 1987، ص10) وهو التعريف الذي يؤكد - كما في كثير من التعاريف - أن الفعالية التنظيمية تشكل الغاية النهائية لمجمل برامج ومشاريع التطوير التي تنتهجها المؤسسة، فالتوجه إلى إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي في عصر يتميز بالتطور وسرعة التجديد، تجد المنظمات نفسها أمام متغيرات وعناصر تفرض عليها إجراء التغيير والتطوير وذلك بهدف توفير مناخ تنظيمي يلائم البيئة المتطورة بل وفي كثير من الفرص، تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق سبق والتميز عن البقية مع توفير أكبر درجة من الفاعلية، فالتطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق التغير التنظيمي، وبالتالي هو تدخل مخطط مستمر يستند إلى العلوم السلوكية ويستهدف زيادة فاعلية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله، أو جزء منه ، إذا فالتطوير هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات سواء في الفرد أو الجماعة، متضمنا المعلومات والمهارات والخبرات، وطرق العمل والسلوك، بما يؤهل المنظمة للتجديد والحيوية ومواجهة التغيرات التي تواجهها (عبد الوهاب، 1991، ص6)، كذلك يعتبر عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم بشكل عام، وهنا يظهر الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب ومناهج التغيير

"وهو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم" (الطجم، 2000، ص103)

من خلال هذا الطرح يعرف ليبيت (Lippit) التطوير التنظيمي: " بأنه استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة لزيادة فعالية التنظيم. (سيزلاقي ووالاس، 1991، ص544).

وفي نفس السياق هو مجموع وسائل وتقنيات التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة الأفراد والجماعات، ومنه المنظمة لتكون أكثر كفاءة، كذلك يدخل في هذا المجال الإهتمام بثقافة المنظمة، والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين وكذلك قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، ويفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فاعلية المنظمة.

وهو ما عبر عنه كل من فرنش وبال (Bell et French) في تعريفهما للتطوير التنظيمي بأنه: "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل، وتشكيل الفرق واستخدام دور المستشار أو الخبير. (وندل وآخرون، 2000، ص62)

بالإعتماد على ما سبق من بعض التعاريف للمفهوم، يظهر جليا أن التطوير التنظيمي أصبح أحد أهم عوامل نجاح مختلف المنظمات وتقدمها، سواء كانت حكومية أو خاصة كونه أصبح مطلبا رئيسا في مختلف المجالات لكي تستطيع المنظمة مواكبة التغييرات السريعة و المتلاحقة، وهو مجموع الجهود المخططة والمدروسة، للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية والإجرائية والتقنية والقانونية والتنظيمية كافة بهدف تحسين بيئة العمل، وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية والاستفادة بأكبر ممكن من التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وهو بهذا الشكل عبارة عن تغيير منظمي مخطط، وهو عملية مستمرة طويلة الأجل وشاملة للمنظمة ككل يمكن المنظمة من زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية وتحسين قدرة المنظمة على التغيير والتجديد والتكيف مع مختلف التغييرات الخارجية وهو ما يؤدي خاصة إلى خلق المناخ التنظيمي الناجح

القائم على الثقة والتعاون والذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والإنتاجية (اللزوي، 1999، ص 17) وهي أهداف أولوية تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

8-2- أهداف التطوير التنظيمي:

يمثل التطوير التنظيمي توجهها ومنهجها تحافظ المنظمات من خلاله على خاصية التجديد والتحديث على الدوام وتغيير النظام القائم فيها من خلال برامج ومشاريع مميزة وفعالة، ومن خلال التطرق لمفهوم التطوير يمكننا أن نستنتج أهدافه والتي تمثل في حقيقة الأمر خاصة من الناحية التطويرية، مظاهر وسمات للمنظمات الفعالة، وذلك عند تحقيق هذه الأهداف وفي هذا الشأن يحمل مشروع تطوير المنظمة مجموعة أهداف تتعلق بالأفراد العاملين، وآخر يعبر عن أهداف تتعلق بالتنظيم مباشرة، وأهدافا تتعلق بقدرة التنظيم على التعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية، كما أن هناك مجموعة أخرى من الأهداف ترتبط بقدرة التنظيم بالجوانب السلوكية والإدارية التي تنطوي تحت بند تغيير ثقافة المؤسسة.

وهو على العموم من خلال الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، يعد أهم الإستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي سعياً إلى زيادة التنظيم، عن طريق زيادة قدرات الجماعات على حل المشكلات، فهو يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد المهارية والفكرية، وإلى تحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة، وزيادة فعاليتها، ثم يسهل المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة والأفراد العاملين، وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين كل عناصر التنظيم.

وفي هذا الشأن تختلف أهداف كل منظمة في تبنيها لمشروع التطوير، عن المنظمات الأخرى، تبعاً لاختلاف حجم وطبيعة نشاط المؤسسة، تبعاً كذلك لمختلف الظروف والعوامل المتعلقة بالتنظيم لكن يوجد أهداف عامة مشتركة لمشاريع التطوير التنظيمي تنطبق على أغلب المنظمات مع كل تلك الاختلافات، ويمكننا أن نوجز هاته الأهداف في نقاط أساسية هي:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وزيادة فعاليتها وتحسين مستوى عمل الفريق فيما بين أعضائه وفيما بين الفرق الأخرى.

- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- زيادة درجة إحساس العاملين بالأهداف التنظيمية، وتعويدهم على ممارسة الرقابة الذاتية كبديل للرقابة الرئاسية (العمرى، 1995، ص25)
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- زيادة درجة ديناميكية الفريق.
- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.
- تحقيق درجة عالية من التعاون، وتقليل المنافسة بين أفراد الوحدات التنظيمية كالرفع من مستويات الإنتاج.
- مساعدة مديري المنظمات على تبني أساليب الإدارة بالأهداف وزيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها (صلاح، 2001، ص346).
- كما يساعد التنظيمات على اختلاف أنواعها على التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
- المساهمة في زيادة دافعية الأفراد المساهمة في تحقيق أغراض التنظيم، بما يحقق نوعاً من التكامل بين هذه المصالح وحاجات الأفراد وأهدافهم.
- تنمية وعي أفضل للمنظمة ومواطن قوتها ونقاط ضعفها، وتنمية بيئة العمل التي تساعد على الإبداع والابتكار وتحقيق فرص للتنمية الذاتية والتطور الشخصي الذي يؤدي إلى السلوك القويم، وخفض السلوكيات الناتجة عن الخلل الوظيفي، وبناء الثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات.

هذا ويضيف كل من سيزلاجي و والاس (szilogy et wallace) هدفين آخرين هما:

- أ- استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والإتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهياكل المنظمة.
 - ب- الاستناد إلى فرضية أن مستوى الفاعلية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي ينتج تحقيق التكامل الأمثل (سيزلاجي ووالاس، 1991، ص544)
- إختصاراً لكل هذه العناصر، وبتعبير شامل يتلخص الهدف الأساسي لمشروع التطوير التنظيمي في الزيادة في فعالية التنظيمات من خلال إعادة تنظيمها.

وهكذا فإن الأهداف الرئيسية لإحداث التطوير التنظيمي متباينة في سعتها وطموحها فقد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الزوال، وتحديات المنافسة أو يتجاوز ذلك إلى النمو بمعدلات اعتيادية بدلا من الركود والجمود، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وبعث الفعالية للمنظمة على العموم.

8-3- خصائص التطوير ومجالاته:

تتكون للمنظمات من منظور التطوير التنظيمي من العنصر البشري، العنصر التكنولوجي والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية والأهداف. ومفهوم التطوير التنظيمي ينصب على التطوير والتغيير بمفهومه الشمولي وهو ما يفسر حالات الفشل في تحقيق نجاح بعض مشاريع التطوير بسبب الاعتماد على تغيير واحد من العناصر المذكورة بدون مراعاة طبيعة التكامل والشمولية التي تجمع مختلف العناصر.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التطوير التنظيمي بأنها: «التخطيط الكلي الذي يحاول أن يوجد بين مختلف الأنظمة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنموية من خلال فترة زمنية معينة» (غيث، دت، ص197)

وعليه فعملية التطوير التنظيمي تحاول أن تشمل العناصر الخاصة بالتنظيم وذلك من خلال:

■ مدخل التغيير للهياكل التنظيمية

■ مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية

■ مدخل التغيير للجوانب السلوكية

ينظر إلى مشروع التطوير بمفهومه الشامل على أنه نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وأنشطته ليتحقق الهدف الرئيس من مخرجات النظام، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية والارتقاء بمعدلات الأداء.

وعملية التطوير التنظيمية لا بد وأن تشمل العديد من الحالات المختلفة للتطوير منها (نبيل، 1988، ص111):

■ التطوير في الأهداف والسياسات

■ التطوير في هيكل العمالة

- التطوير في القوانين واللوائح
- التطوير في السياسات الإدارية
- التطوير في طرق وأساليب العمل

ولا يمكن لمشروع التطوير التنظيمي أن يكون كذلك إلا إذا كان يحمل بعض الخصائص التي تميزه عن كثير من المشاريع والعمليات التي تتبناها المنظمة يراد منها تحقيق الفعالية التنظيمية، ولكنها في حقيقة الأمر تفتقر إلى هذه المقومات التي تعطيها أكثر مصداقية ومشروعية.

فالتطوير التنظيمي يطغى عليه الطابع العملي الهادف إلى تغيير فعلي وهو برنامج مخطط وطويل الأجل يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير ويشمل عددا من العناصر والمتغيرات ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي نذكر منها على الخصوص (القحطاني، 1996، ص321، 320):

(1) الشمولية: وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.

(2) الإستمرارية: ذلك أن مشروع التطوير يتطلب الديمومة والاستمرارية ويهدف في نهاية الأمر إلى تحسين المناخ العام بشكل مستمر ودائم وتحقيق الفعالية التنظيمية.

(3) التدخل والتخطيط: فالتطوير يحدث نتيجة جهد مخطط دوري نابع من تشخيص دقيق لمشكلات التنظيم.

4- المشاركة تعني ضرورة مشاركة جميع عناصر المنظمة في إعداد وتنفيذ مشروع التطوير عبر كامل مراحلها

(5) الإعتماد على مفاهيم التجربة في التعليم: وهذا يعني أن المشاركين يتعلمون من تجاربهم ومن خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.

(6) الإهتمام بالقيم الإنسانية: تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية (الطجم، ص94)

4-8-4- مداخل التطوير التنظيمي:

تعتبر تنمية التنظيمات وتطويرها عملية شاملة مختلطة تستهدف تحسين قدرة هذه التنظيمات على تحقيق أهدافها (لعويسات، 2002، ص56)، وذلك من خلال الإعتماد على مشاريع التطوير التي تحمل في محاورها كل أشكال التغييرات التي تمس المنظمة وذلك وفق منهجية أو إستراتيجية مدققة تعتمد على أساليب وخطط ضرورية لدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجاحها. يمكن أن تلخص كما يلي:

8-4-1- بناء فريق العمل: يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فاعلية الجماعة عن طريق تحسين

علاقات العمل وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين وتوضيح الأهداف، يمثل بداية للتخلي عن الأسلوب الفردي في التدريب حيث العمل مع الجماعة وتنميتهم عن طريق تعريض الأعضاء لخبرات عملية ونظرية تمكنهم من التحدث معا بجرية: «ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل» (القريبوني، 2000، ص336)، وهو يعمل على تنميته وتغيير ثقافته، وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم بخبرات عملية ونظرية ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل.

8-4-2- بحوث العمل: يقوم هذا الأسلوب على الإستطلاع ومن ثم تحديد المشاكل العالقة

ومن ثم صياغة البدائل المناسبة فضلا عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية وقد تتم من خلال دراسات المنهج الاجتماعي الشامل وعن طريق دراسة حالة. فهو عبارة عن سلسلة متصلة من الأعمال والنشاطات التي تتضمن جمع المعلومات بصورة منظمة (الكبيسي، 1998، ص42).

8-4-3- الإثراء الوظيفي: يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة،

وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهارته، فهو محاولة إعطاء الموظفين الثقة في ممارسة العمل وجعله أكثر إستجابة للمتغيرات ويشتمل الإثراء الوظيفي على إعادة تصميم مهام الموظفين، ليكون لديهم مسؤوليات التخطيط والتصميم وتقييم نشاطات العمل، وهو ما يشكل للعامل إضافة إلى مهام إشرافه وغالبا ما تشكل هذه الإضافات دفعا قويا للعاملين لمزيد من تحمل المسؤوليات وهو ما يعطيهم دفعا ليكونوا أكثر إحتراما للتغيرات التي تصنع تحديات العمل (العديلي، 1995، ص561)

8-4-4-4- تدريب الحساسية: يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية وهي تقنية تهدف إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيراً داخل الجماعة ويتم ذلك من خلال جعل المتدرب مع بقية المتدربين يحاول إكتشاف الأخطاء وما تجري حولهم وهو يهدف إلى تنمية التبصر الذاتي لمهارة العلاقة الشخصية وأيضاً الوعي والإدراك لما يحدث للجماعة، ويعود تحقيق هذه الأهداف إلى وعي تام بالتغيير، والقدرة على التعاون مع أي تغييرات أخرى، «في نهاية برنامج التدريب يعرض كل عنصر الخبرات التي اكتسبها و كيف يستطيع الإستفادة منها في التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية» (علي عبد الوهاب، ص47)

8-4-4-5- الإستشارات الإجرائية: وهو أسلوب يركز خاصة على زيادة العمل الإداري الجماعي ويمثل مجموعة من الأنشطة التي يبذلها الخبير لمساعدة المنظمة على فهم ومواجهة الإجراءات والتغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة وهو يركز على خمسة أنشطة تنظيمية هي:

■ الإتصال

■ دور وعمل أعضاء الجماعة

■ كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات

■ تنمية معايير وقيم الجماعة

■ السلطة والقيادة

ويساعد الخبير في تحقيق الأنشطة عن طريق التدخل والتوجيه بحيث يكون هدفه أن تتعرف الجماعة على حقيقة الأعمال والإجراءات والممارسات التي تقوم بها.

8-4-4-6- الشبكة الإدارية: يتضمن هذا المدخل أنماطاً ونماذجاً ومجموعة من الإجراءات القياسية والأهداف المحددة ، وقد ابتكر هذا الأسلوب كل من بليك وموتون (Black et Mouton) على افتراض أن تصبح المنظمات والأفراد والجماعات: أكثر فاعلية من خلال مرورها بمراحل الشبكة المختلفة ويركز هذا النموذج على عاملين رئيسيين أحدهما يركز على العناية والإهتمام بالإنتاج والآخر يركز على الإهتمام بالجانب البشري أو العاملين ويتضمن هذا النموذج ست مراحل أساسية هي (الكيسي، 1998، ص41-44) :

- أ. الحلقة التدريبية للشبكة الإدارية، فيقوم فريق الإدارة العليا بحضور دورة الشبكة ثم يعودون إلى المنظمة لتدريب مديري المستوى الذي يليهم.
- ب. التركيز على تنمية روح الفريق وتحقيق التعاون بين جماعات العمل أثناء الأداء الفعلي في المنظمة
- ج. يركز فيها على الاهتمام بالتفاعل بين جماعات العمل وخاصة عند المستويات الهامة، التي تحقق الأهداف ويعمل البرنامج أيضا على إزالة الخلافات بين الأفراد.
- د. تطوير النموذج المثالي، يعمل مديرو المستوى الأعلى على تطوير نموذج مثالي لتحقيق الأهداف التنظيمية الفردية.

هـ. تتمثل هذه المرحلة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف في ظل الإطار الاستراتيجي الذي تم اختياره ويتضمن ذلك إعادة تنظيم الإجراءات والمواقف لتحقيق الهدف المرجو، وفيها يتم رصد ومراقبة النموذج المثالي وتركز هذه المرحلة على تقويم أسلوب التدخل. ومن اللازم اخذ قياسات رسمية أثناء وبعد كل مرحلة من مراحل البرنامج عن طريق شبكة خاصة بهذا الغرض (سيزلاجي و والاس، ص590)

8-4-7- الإدارة بالأهداف: ينسب هذا الأسلوب إلى صاحبه (بيتر دروكر) والذي طرح المصطلح مع بداية الخمسينات ثم طوره لاحقا، ويعد هذا المفهوم أحد أهم مداخل التطوير التنظيمي والإلتزام بأهدافه وهو يرمي إلى إحداث تغيير في سلوكيات المنظمات والعاملين فيها من رؤساء ومرؤوسين بحيث ترتبط وتوافق أهداف جميع العاملين ويتم إنجاز العمل وفق معايير يعرفها ويرتضيها الجميع.

ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على ضرورة المشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية ويؤدي تطبيقه في المنظمة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف ويرى أغلب الباحثين أن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير (حمور، 1987، ص37) (الحواري، 2000، ص218)

8-4-8- إدارة الجودة الشاملة: لا يقصد بهذا المفهوم مجرد برنامج للجودة خاص بالرقابة على جودة المنتجات بل هو أسلوب قابل للتطبيق في المنظمة بأكملها وقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة لأول مرة في القطاع الخاص في و.م.أ عن طريق العالم إدوارد دمينج، وهي عبارة عن منظومة فكرية جديدة ونموذج إرشادي ساهم بشكل واضح في تغيير الممارسات التنظيمية (السلي، 1998، ص158) وتتبنى المنظمات الآن إدارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة، حددها وأعددها مركز المنظمات الفاعلة التابع لجامعة جنوب كاليفورنيا عام **1992**، وهي (الناصر، 1994، ص21):

- ✓ تحسين الروح المعنوية
- ✓ حفز القوى العاملة للعمل كفريق
- ✓ محاولة إنجاز الأعمال الصحيحة من أول مرة
- ✓ تحسين المهارات في العمل
- ✓ إدارة التغيير وغرس الأخلاقيات
- ✓ تقوية المهارات الإدارية وتقليل التكاليف

هذا ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة عددا من العناصر التي يجب التقيد بها والإلتزام بها لتحقيق النجاح في تحقيق هذا الأسلوب هي:

- ✓ تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة
- ✓ وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة
- ✓ الإهتمام بالمستفيدين من الخدمة
- ✓ تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة
- ✓ مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات
- ✓ تشكيل فرق العمل وتحديد معايير قياس الجودة
- ✓ مكافأة العاملين

هذا ويمثل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عاملا أساسيا في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الفعالية المطلوبة، كما يعمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل وزيادة قدرة المنظمات على البقاء والإستمرار» (اللوزي، 1999، ص43)

يجب الإشارة إلى أنه يوجد أساليب كثيرة ومختلفة لإحداث التطوير التنظيمي تقدم حلولاً مختلفة على حسب طبيعة كل منظمة فضلنا التطرق إلى أبرزها استعمالاً وتبييناً. لإحداث التطوير التنظيمي لأهدافها المرسومة لها مسبقاً .

خلاصة

لقد صار التغيير ضرورة من ضرورات التطور و النجاح ، و قد شهد وقتنا الحالي مجموعة من التغييرات المتسارعة و المتلاحقة و هي لا تقتصر على البيئة الخارجية فحسب، و إنما تمس كثيرا من جوانب العمل التنظيمي الداخلية و هي على الأخص التغييرات التي تتعلق بالأفراد و أهدافهم الوظيفية و كذا التغييرات التي تمس الهياكل و الأنظمة و مستويات العملية التنظيمية و التي تسعى في الأخير إلى حماية المنظمة من الإنكماش و الركود و دفعه نحو التطور والنجاح النسبي الذي وضعنا أمام حقيقة مهمة حتمية و هي ضرورة التعرف على متطلبات مختلف البرامج التغيير التي تحاول المنظمة اعتمادها رغبة في الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الفعالية المطلوبة و هذا لن يتأتى حتما إلا من خلال التخطيط للعملية بشكل مناسب و ضرورة حشد موارد المؤسسة وإمكاناتها المختلفة لتجسيد كافة هذه المتطلبات ، و من جهة أخرى السعي نحو تحديد كل مظاهر الرفض و المقاومة التي تظهر سواء قبل أو أثناء تنفيذ المشروع

فعملية التغيير و التطوير تحتاج إلى بذل الكثير من الوقت و الجهد و المشاركة النوعية و الكمية لكل الأطراف المعنية كما أن نجاح التغيير يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاهات هذه الأطراف نحو المشروع فكلما كانت اتجاهاتهم إيجابية كلما كانت نسب النجاح مرتفعة و هو ما يفرض على القائمين على المشروع ضرورة توعيتهم و دفعهم نحو المساهمة في انجاز المشروع.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

- مفهوم الفعالية ومدخلها
- خصائص المنظمة الفعالة
- معايير قياس الفعالية
- العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم
- صعوبات القياس وعوائقه
- الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية
- مدخل قياس الفعالية
- العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاءة
- تحليل العلاقة بين المفهومين

تمهيد

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من أكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين والباحثين في مجال علوم التسيير و التنظيم والفكر الإداري، بحيث لا يزال النقاش دائرا حول السبل الكفيلة بدراسة الفعالية، بل وحتى حول المفهوم الدقيق للمصطلح، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة لأنه يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات، وتقييم مجمل عملياتها التنظيمية وسياساتها وبرامجها المطبقة، ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الإتفاق حول المقاييس والمعايير المناسبة لعملية تشخيص فعالية التنظيمات، وصار من الصعب إصدار الأحكام من قبل المسؤولين وأصحاب المؤسسات على منظماتهم بخصوص فعاليتها من عدمها، وهو ما يرجع أساسا إلى العجز الملحوظ في التوافق حول المفهوم المناسب للفعالية وطرق قياسها، وهو ما يفسر تواضع عدد الدراسات والأبحاث التي عنيت بالموضوع، لما يميز الموضوع من ضبابية وتعقيد، وإن وجدت فهي تتصف بالسطحية ذات النتائج العامة المطلقة في أحكامها كأن تصف المؤسسة أو البرنامج بالفعال من غير الخوض في التفاصيل وتفسيرها، مما لا يدع مجالاً لمناقشتها ومحاولة الإستفادة منها.

1-1-2- مجموع التعاريف النظامية: (أبو قحف، 1993، ص93، 93)

يرى كاتز وكان (Kahn و Katz) أن الفعالية التنظيمية تتمثل في مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم .

كما يعرفها كل من كاست وروسنبرغ (Kast et Rosenzweig): بأنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية ، و رضا الزبائن ، و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو .

أما ستيرز و ماهوني (Steers et Mahoney) فيعرفانها على أنها : الإنتاجية المرتفعة و المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع .
في حين أن يوشتمان و سيشور (Yuchtman et Seashore) فيعرفانها على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة .
تظهر لنا هذه التعاريف عنصر تفاعل المنظمة ، أو مكونات النظام في شكل تغذية عكسية ايجابية ، مبنية على المعادلة التالية : مدخلات ← معالجة ← مخرجات .

1-1-3- مجموع التعاريف الحديثة:

يعرفها كل من غودمان و بينينغ (Goodman et Penning) ، (عون الله، 1987، ص10) : بأنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة .

يعرفها ميلز (miles) ، (Desreumaux, 1992, p133) : على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها ، هذه الأطراف تضم : الأفراد و جماعات المصالح و الملاك ، زبائن موردين ، منافسين ...
أما بينينغ (pening) فيعرفها بحالة الإنسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة (النعيبي، 1986، ص15).

في حين يعرفها ألفار (Alvar) ، (الشماع، 2000، ص327): على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

وعرفها كل من "جورجوبوليس" و "تانيسوم" بأنها: "النطاق الذي يمكن التنظيم ، كنظام إجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها" (العايب، 2004، ص132)

كما يعرفها طرف شوقي: " بأنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجة المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره" (العايب، 2004، ص133)

وعرفها علي عبد الوهاب بأنها: "تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً" (عبد الوهاب ، 1980 ، ص 27)، هي كذلك القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة ، و تتأثر بمدى النجاح في اختيار واستخدام المدخلات دون إهدار أو إسراف ، أي القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفاً (النمر و حمزاوي 1986، ص4).

وفي نفس الإتجاه بينت دراسة قام بها رايس (Rice 1953)، أنه إذا كانت المنظمة من وجهة نظر الموظفين والعاملين بها لا تدار بكفاية، فإنه يصبح من الصعب جدا دفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي، وأنه مهما كانت مستويات الأجور وظروف العمل الأخرى، فإن مجموعة العمل تجد الرضا الوظيفي في المنظمات ذوات الكفاية ، ذلك أن سوء التنظيم والأداء السيء يذهب فرص الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض مستوى كفايتهم هم أنفسهم (مرشد 1988، ص204).

و هناك من ربط الفعالية بتحقيق الأهداف، و آخرون ربطوها بمنظور النظام المفتوح، الذي يقيم فعالية المنظمة على أساس قدرتها على تأمين مواردها الأساسية، و التكيف و التفاعل مع البيئة الخارجية و الداخلية و قدرتها على حفظ وحدتها و استمرارها و بقاءها (Goodman, penning 1977). وهناك من ربط الفعالية بقدرة المنظمة على إرضاء المستفيدين الاستراتيجيين أو أصحاب المصالح في المنظمة و من ربطها بقدرتها على إيجاد نظام اتصالات و سياسات و إجراءات إدارية واضحة ولسلة (Bozeman, 1985, p235).

كما يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال الأبعاد التالية:

- إدارة الأفراد في وحداتهم التنظيمية المختلفة .
- أداء الوحدات التنظيمية المختلفة في إطار السياسات العامة للمنظمة .

■ أداء المنظمة كوحدة واحدة في إطار البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و التقنية (التويجري 2003، ص).

من خلال هذه النقاط نجد أن مفهوم الفعالية يرتبط خصوصا بعدد من العناصر منها (الشواف، 1989، ص93،94):

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- قدرة المنظمة على الحصول على المداخلات الأساسية و الضرورية من بيئتها الخارجية، لتعزيز بقاءها و تأدية مهامها على أكمل وجه .
- قدرة المنظمة على إدراك و وعي تفاعل عملياتها و سلوكها، و تفاعل أنظمتها بعضها مع بعض ، و مسايرة و مواكبة المتناقضات و التعقيدات، و التعددية المتأصلة في طبيعتها
- قدرة المنظمة على تلبية حاجات المستفيدين الاستراتيجيين، و أصحاب المصالح و كسب رضاهم و تأييدهم.
- قدرة المنظمة على إرساء شرعية وجودها و ممارسة مهامها، و على كسب ثقة الجمهور في أهدافها و نشاطها.

ولعل الاتجاه الأكثر شيوعا في هذا الإطار هو الذي اهتم بأهداف المنظمة ، و ربط مباشرة تحقيق الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة وفقا لـ (Weese 1997) فالواضح أن معظم المنظمات قد يكون لها العديد من الأهداف التي تتعارض مع بعضها البعض، كما أن كثيرا من هذه الأهداف تحول مع مرور الوقت و خصوصا علي المدى القصير و عليه تكمن حقيقة الفعالية في قدرة المنظمة علي تحديد أهدافها بدقة و عقلانية .

أما الاتجاه الآخر فقد ركز أصحابه على الأداء التنظيمي والتكامل، ففاعلية التنظيم من وجهة نظرهم تكمن في سلاسة وكفاءة عمليات المنظمة الداخلية والتشغيل العام (weese 1994) وقد أشار أن مختلف العمليات الفعالة للمنظمة لن يؤدي بالضرورة إلى زيادة الفعالية التنظيمية إلا إذا كان يتضمن الأداء المطلوب والاتساق اللازم بين مختلف العمليات.

كما ظهر منهج آخر يربط الفعالية بتوفرها على موارد كافية، فهو يؤكد بأن المنظمة تكون فعالة في حال ما إذا تمكنت من الحصول على موارد كافية ضرورية وقيمة من بيئتها (Sourcie 1994) ويقوم

هذا الاتجاه على افتراض المنظمات التي لديها موارد كثيرة يمكن أن تحصل على نتائج مرضية وهو يجعل الاتجاه نحو دراسة المنظمة في سياق تفاعلها مع البيئة.

الأکید من خلال كل ما سبق هو أن مفهوم الفعالية يمثل ركيزة هامة في قياس أداء الشركات وعلى ذلك يمكن اختصارها أنها تعني القدرة علي المساهمة في مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لفئات المجتمع المختلفة دون الإضرار بمصلحة فئة لحساب أخرى. ومن خلال هذا التعريف العام يظهر أن مستوى الفعالية يتحدد وفق مساهمة المؤسسة في رفع مستوى الرفاهية، فالمنظمة يجب أن تضع أهدافا تتمثل فيما يلي:

■ زيادة مستوى الكفاءة الاقتصادية.

■ الزيادة في تحقيق العدالة الاجتماعية.

عموما شكل مفهوم الفعالية عبر مختلف مراحل دراسته نقطة إختلاف واضحة في تناوله وقد شكل على الدوام جوهر عملية تسيير المنظمات فهو السبيل الوحيد، أو الطريقة المثلى لتحقيق البقاء والتطور في ظل المنافسة التي تفرضها مختلف عناصر البيئة.

يعد مصطلح الفعالية من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال دراسة المنظمات والسلوك البشري فكان كل من (كومبري 1951- جيورجوبولوس وتانامبوم 1957) من أوائل الباحثين الذين تناولوا الموضوع فشكلت كتاباتهم عنه أولى محاولات رفع اللبس عن هذا العنصر المهم من المتغيرات التنظيمية. وفي هذا الإطار يرى كل من جودمان و بينينغ: (1977 Goodman et pening) أنه بالرغم من وجود اهتمام بالفعالية التنظيمية فإن الكتابات في هذا المجال لازالت في مراحلها البدائية. حيث لا توجد نظريات نهائية، ولا يوجد تفاهم بين العلماء في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية فعدد التعاريف يتحدد بعدد المؤلفين الذين اهتموا بهذا المفهوم(غيات، 2003، ص21) وقد أكد دفيد فرانسيس (David Francis) أن الفعالية في أي منظمة يمكن إبرازها في نقاط أساسية هي(القحطاني،1993،ص102):

- عدم تبديد الطاقة في أنشطة غير أساسية.
- وجود القوى العاملة ذات الخبرة العالية والإنجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية.
- رؤية الحاجة إلى أي تغيير محتمل.

- إتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرار السليم يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادات في المنظمة على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- تعلم المديرين على عمليات إتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق.

لكن ما يلاحظ على التعريف السابق أنه يحدد مفهوم الفعالية في عناصر تغطي عليها بالخصوص الصبغة الإدارية، في حين أن الفعالية تشتمل أيضا الجوانب الإنتاجية التقنية. فالفعالية تعني أساسا القدرة على تحقيق نتائج محددة من خلال أهداف مبينة سلفا وهو ما يعطي مجالاً للباحث لمعالجة الموضوع بأكثر حرية، فهناك من يعالجها من زاوية الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وهناك من يأخذها من جانب النظم، كذلك من الجانب الإنتاجي الكمي البحث ... وفي هذه النقطة بالذات يوضح الباحث أن النقطة الأساسية التي يركز عليها مدخل الأهداف هي النتائج، وبالتالي ما يهم في العملية التنظيمية أو المشروع عبر كامل مراحلها هو مستوى النتائج المحققة وليس طريقة تسيير هذه العمليات وطبيعتها، ولربما هي النقطة التي نفرق من خلالها بين مفهومي الفعالية التي تركز على النتائج، والكفاءة التي تعني فيما تعنيه طبيعة الأعمال وطريقة القيام بها فيمكن للعامل أن يكون كفؤاً لكن ليس بالضرورة تحقيقه للفاعلية المطلوبة في أداء أعماله.

عكس هذا الطرح هناك من يرى ويؤكد على أن الفعالية هي مجموع التصرفات والأعمال التي توصل إلى الحد الأعلى للمنفعة العامة للمنظمة من خلال الإستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة وذلك رغبة في تحقيق كامل أهدافها المنظمة، وهو ما يعني أن الفعالية في هاته الحالة لا تقتصر فقط على الوصول إلى الأهداف، وإنما تشمل كذلك كفاءة الأداء وعلاقة المنظمة وتأثيرها بالبيئة المحيطة بها.

لذلك كثير من المختصين يختصرون الأمر في اعتبار فعالية المنظمة معياراً لمدى نجاحها في تحقيقها لأهدافها .

وقد أوضح ريدن (Ridden) أن هناك ثلاثة أنواع للفعالية هي : الفعالية الإدارية، والفعالية الظاهرية والفعالية الشخصية، وتوجد الفعالية وتتحقق بدرجة ما من خلال محددات معينة تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق معاييرها وأهدافها، أي تحقيق الفعالية في المرحلة التي تمر بها، ومن هذه العوامل

والمحددات لفاعلية المنظمة والتي تعمل في إطارها كالأنظمة الإقتصادية والسياسة والرقابية والبيئية» (نشوان، 1992، ص 60)

إذا الفعالية التنظيمية وفق ما سبق هي: «مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقاً، بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة نقطة النهاية المراد الوصول إليها، في وقت محدد وبمواصفات معينة لذلك، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح» (توفيق، 1996، ص 25).

تحاول أغلب المنظمات من خلال تنظيم العمل الإجابة على نوعين من الحاجات (Charron, 2001, P390)

- لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل و التحفيز

- للحصول على الرضا : يجب على المؤسسة التركيز على العمل و إعادة صياغته.

وهو ما يؤدي إلى الفعالية التنظيمية ولو بشكل نسبي، من خلال تبني استراتيجية توسيع و إثراء الوظائف و التي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها.

في المقابل إن تحقيق وإيجاد عوامل عدم الرضا يعد أمراً سهلاً نسبياً و يمكن تحقيقها، في حين أنه من الصعب بما كان تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بطبيعة العمل ذاته، لذلك فإن هزرزبيرغ (Herzberg) ينظر للفعالية التنظيمية كونها أبعد مما تكون في زيادة مستوى الأداء بل هي تتطلب إثراء أو إغناء للوظائف (Lesnard, 1994, P238)، و التي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً ، مع هامش استقلالية و تحمل المسؤولية، ليس فقط على مستوى التنفيذ، و إنما أيضاً على مستوى التحضير و المراقبة.

1-2- مداخل دراسة الفعالية:

نتج عن كل هذه الصعوبات والتعقيدات في تحديد المفهوم الدقيق للفعالية، ضرورة علمية ملحة، ألا وهي أهمية تحديد النموذج الخاص بالفعالية التنظيمية، وذلك عند الشروع في دراستها. فطبيعة النموذج هي ما سيحدد مستوى النتائج المتوخاة من الدراسة، والنموذج هو ما يعطي المجال للباحث لتشكيل حدود الدراسة و غاياتها. هي مقاربات أو مداخل يمكن الإعتماد عليها حين الشروع في تحديد مفهوم للفعالية أو تشخيصها، كان من أهمها:

1-2-1-مدخل الأهداف:

إنطلاقاً من كون أن لكل منظمة أهدافاً نهائية تسعى لتحقيقها، وباعتبار وجود فرص حقيقية لإنجازها، فإن هناك إمكانية وقدرة على قياس مستويات هذا الإنجاز، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف سواء كانت إقتصادية خاصة بالمؤسسات الإنتاجية، أو أهداف نظامية تتعلق بمراقبة وضبط السلوك الإنساني، كالسجن مثلاً. وحتى الأهداف الإجتماعية التي تتعلق بالمؤسسات الخدمية والعلمية (عون الله، 1987، ص15، 14).

وعلى أسلمتعرّف الفعالية التنظيمية بأنها القدرة على بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة سلفاً على اختلافها فيمكن أن تكون شخصية خاصة بأعضاء المنظمة، كذلك أهداف عامة خاصة بمصالح المؤسسة عموماً، وهو ما يضع شيئاً من الخلط والتناقض. فكما يقول كل من: كاتز وكاهن (1966 Katz et Kahn) أن الأهداف المسطرة للتنظيم قد تكون مضللة، مثالية، مشوهة، منطقية أو منسية (غيات، 2003، ص23)، وهو ما يدعو إلى ضرورة التحديد الدقيق للأهداف، والحرص على أن تكون في خدمة كل الأطراف داخل المنظمة.

1-2-2-مدخل صيرورة الإنتاج: يهتم هذا النموذج بسير العمليات الداخلية للمنظمة والتي من

خلالها تحقق الغاية الأساسية لوجود المؤسسة (عمال، آلات، طبيعة النشاط، علاقات تنظيمية). يهتم كذلك بشكل أساسي بالمناخ التنظيمي للمؤسسة، وبرضا العمال عن ظروفهم، وعلاقاتهم داخل التنظيم وحسب هذه المقاربة فإن التنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العمال والإدارة، وارتفاع مستوى ثقة العمال واعتزازهم بتنظيمهم، واقتناعهم بهدف التنظيم والعمل على تجسيده، تتسم هذه التنظيمات أيضاً بسيولة الإتصالات وتشعب اتجاهاتها (غيات، 2003، ص24).

1-2-3-المدخل النظامي: هو مقارنة معاصر بدأ في التبلور في الربع الأخير من القرن الماضي،

يركز أساساً على مبدأ التفاعل والترابط بين مكونات وعناصر التنظيم التي تعمل في مجملها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (malarewicz, 2000, p19)، ومنه يفترض عند دراسة الفعالية التعامل مع هذه المكونات والعناصر ككل متكامل، ومحاوله تفسير العلاقة بين المؤسسة ومختلف مكوناتها، وتوضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة التي ينشط فيها.

وقد ركز هذه المقاربة على عناصر أساسية تعتبر مؤشر حقيقي على مستوى فعالية التنظيم، منها على الخصوص (عون الله، 1987، ص22) :

- القدرة التفاوضية للمؤسسة من خلال تأمين وتوفير مختلف احتياجاتها المادية أو البشرية، في ظل المنافسة التي تفرضها عليها مختلف عناصر البيئة التي تنشط من خلالها
- القدرة على الحفاظ على التوازن فيما يخص المعالجة الداخلية لمختلف عملياتها، وبالتالي محاولة الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف خلال مدة زمنية محددة مسبقاً، وفق موارد متاحة للمؤسسة.
- القبلية والسرعة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات الطارئة، وضرورة إضفاء نوع من المرونة في طبيعة تعاملاتها الداخلية والخارجية
- صحة المؤسسة التنظيمية، والتي يقصد بها مستوى الأداء العام والفردى، وكذا طبيعة العلاقات داخل التنظيم، بالإضافة إلى بعض المؤشرات التي تعكس الجو العام داخل المنظمة، مثل حوادث العمل والغيابات ودرجة دوران العمل...
- كذلك مجمل المؤشرات المعبرة عن المناخ التنظيمي والعلاقات الداخلية ومستويات الإتصال.
- مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة نسب الإنتاج مع حجم المدخلات والتكاليف.

1-2-4- مدخل الأنساق أو النسق: يعبر فيه عن مجمل العناصر التنظيمية، والعلاقات التنظيمية التي تشكل نسقا متكاملا يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث للآخر، ولكن في مرحلة تحديد عناصر هذا النسق، ظهر نوع من التداخل والتعقيد في تحديدها ومن ثم فهمها، وهو ما ألبس هذه المقاربة كثيرا من التعقيد وعدم الوضوح في طبيعتها، الشيء الذي أدى إلى إهماله في مراحل متقدمة.

1-2-5- مقرب المكونات الإستراتيجية: يعتمد أصحاب هذه المقاربة في دراستهم للفعالية على تحديد مختلف العناصر البيئية التي لها علاقة مباشرة مع التنظيم، والتي تتأثر به وتؤثر عليه، على غرار أصحاب رأس المال والزبائن والسلطة الحاكمة، ومنه يرى جيرزيو (Gerziou) ، أن فعالية التنظيم لا يرتبط دائما بمدى تحقيق الأهداف وإنما بمستوى مساهمة وتأثير مختلف الأطراف الإستراتيجية في تطور التنظيم وبنظام التحفيز المعتمد من قبلهم، ولكن هذا المدخل طرح في مضمونه بعض المفارقات من خلال عدم مطابقة الأهداف العامة للتنظيم لأهداف أعضائه الشخصية، كذلك نجد أن الملاك وأصحاب رؤوس الأموال يركزون على المخرجات (مستوى الإنتاج، الفوائد والأرباح المحققة..). مهملين

بذلك الجانب التنظيمي داخل المؤسسة، وهو ما يوضع نوع من التناقض والمفارقة على مستوى تحديد المفهوم الدقيق للمؤسسة، زيادة على أن هناك أطراف أخرى تحملها هذه المقاربة، في حين أنها وفي كثير من الأحيان - تحدد ولو بصورة غير مباشرة درجة فعالية المنظمات، كوسائل الإعلام مثلا. وهو ما عبر عليه كل من كامبل وبريكمان (1971 Campbell et Brickman) من أن: «هناك حدودا لقدرة التنظيم على إرضاء رغبات المشاركين، والأهداف الذاتية لهؤلاء المشاركين ترتفع مع زيادة قدرة النسق على تلبية هذه الرغبات، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف» (غيات، 2003، ص24).

1-2-6- مدخل استقطاب الموارد: تعتمد هذه المقاربة فكرة عناصر المدخلات التي تتمكن المؤسسة من تأمينها، ويؤكد أصحابه على أن الفعالية هي القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية (مسلم، 2002، ص171)، وقد كانت مساهمة كل من يوشتمان و سيشور (et Seashore Yuchtman)، واضحة في هذا المجال، حين أكدا على أن الفعالية التنظيمية هي الموقف المتفاوض عليه، كما يظهر من خلال قدرة التنظيم على استثمار محيطه (غيات، 2003، ص23)، زيادة على هذا قاما بتصنيف المعايير المستخدمة لقياس الفعالية إلى ثلاث أنواع:

- أ- معايير مثالية أقرب إلى المثال منها إلى الواقع، تعبر عن التعامل الأمثل مع مختلف عناصر البيئة.
- ب- معايير أقل مثالية من سابقتها، تتصف بالتكامل فيما بينها والتناوب، تتطلب عند الإستعانة بها كثيرا من التنسيق بين مستويات التنظيم، ترتبط خاصة بقياس المخرجات
- ج- معايير قاعدية كثيرة الإستعمال، تخص مجموع العمليات الداخلية والمتكررة لمختلف أجزاء المنظمة، تتصف بالدوام والتكرار غالبا، وفيه تعبر الفعالية التنظيمية عن قدرة المنظمة على استغلال جميع الفرص والإمكانات من خلال جذب واستقطاب أكبر قدر ممكن من العناصر البشرية والمادية، التي تشكل إضافات مهمة لمكتسبات المؤسسة، فإمكانية الظفر بهذه الموارد تضع التنظيم في مركز قوة من ناحية تحقيق أهدافه وإستراتيجياته المستقبلية .

1-2-7- مقرب مركب: وفي هذا الإطار يعرف تانانوم وجيرجيوبولوس (et GeorGeopoulos tannenbaum) الفعالية التنظيمية هي أنساق إجتماعية لها موارد وإمكانيات تقوم بتحقيق أهداف دون إضرار بوسائلها ومواردها ودون ضغط على أعضائها.

وهو المقرب الذي نحاول من خلاله الجمع بين مختلف العناصر السابقة والتي تشكل معايير أساسية يتبين من خلالها درجة فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه، من خلال توفير الظروف والإمكانات المطلوبة من قبل جميع عناصره وباستقطاب واستغلال أكبر قدر ممكن من العناصر والثروات المادية والبشرية المحيطة.

عموما يمكن تلخيص هذه المداخل أو المقاربات في نقاط أساسية شكلت محور اهتمامات أغلب الباحثين في الموضوع وذلك من الناحية الإجرائية.

1- تعني الفعالية قدرة المنظمة على استغلال الفرص والحصول على موارد نافعة وذات قيمة بأقل التكاليف، أي قدرة المنظمة على التفاوض مع البيئة للحصول على أكبر قدر من الامتيازات. وهو الطرح الذي يركز على المدخلات (عوامل الإنتاج) متجاهلا جانب الكفاءة في استغلال وتسيير هذه العوامل.

2- تعني الفعالية قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضائها وقياس هذا المفهوم فعالية المؤسسة من خلال مستوى رضا العاملين بها عن عملهم وعلاقتهم داخلها.

3- تعني الفعالية قدرة التنظيم على إشباع حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم.

4- تعتبر المؤسسة فعالة إذا ما تمكنت من زيادة نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات.

وهو المدخل الذي يركز على عنصر الكفاءة الإنتاجية متجاهلا العوامل الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم.

5- أما العنصر الأخير والذي شكل شبه إجماع من قبل الباحثين والمهتمين وذلك من خلال طريقة تناولهم للموضوع، هو اعتبار التنظيم فعالا في حال ما إذا تمكن من تحقيق أهدافه، وتكمن مصداقية هذا العنصر ومنطقيته في كونه يمكن أن يشمل جميع العناصر السابقة، فرضا العمال ومستوى الإنتاج وطبيعة المكونات الإستراتيجية والعلاقات التنظيمية يمكن أن تشكل في مجملها أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

جدول رقم(04): مقارنة بين أهم نماذج معايير الفعالية

أهم المقتربات	مفهومه	أهم السلبيات
مقاربة الأهداف	يركز في قياسه لفعالية التنظيمات على الأهداف المسطرة، وقدرة هذه التنظيمات على تحقيقه	- أن الأهداف المسطرة للتنظيم قد تكون مضللة، غير محددة بدقة. - عادة ماتكون الأهداف العامة للتنظيم مختلفة نسبيا عن أهداف أفراد الشخصية. - تحديد مضمون الأهداف وترتيب الأولويات يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية
مقاربة إستقطاب الموارد	تعني الفعالية من خلاله القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية	يركز فقط على المدخلات، ويهمل أغلب مراحل العملية الإنتاجية
مقاربة النسق	يركز على العناصر التنظيمية، والعلاقات التنظيمية التي تشكل نسقا متكاملًا يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث للآخر	- صعوبة في تحديد وحصر مختلف عناصر هذا النسق - التداخل والتعقيد الذي يميز العلاقة بين مختلف هذه العناصر
مقاربة المكونات الإستراتيجية	يركز هذا المقترح على المشاركين في رأس مال التنظيم والملاك، وكذا بعض الأطراف المؤثرة في فعالية التنظيم	-سعي المسيرين إلى محاولة إرضاء الملاك على حساب أفراد التنظيم. -إهمال كثير من الأطراف التي تؤثر بشكل واضح في تحديد فعالية التنظيم -عدم تطابق واختلاف في تحديد المفهوم الحقيقي للفعالية لدى بعض الأطراف

من تصميم الباحث

2- خصائص المنظمة الفعالة:

مثلما يوجد إختلاف وشبه تعارض في كثير من الأحيان في تحديد مفهوم الفعالية ومعايير قياسها، يوجد كذلك فيما يخص وصف خصائص المنظمات الفعالة. والأکید أن كل واحد يتصورها على حسب موقعه من المنظمة، فالعامل يرى فعالية التنظيم متمثلة في خصائص تقترب كثيرا من تطلعاته ومصالحه الشخصية في حين يراها المسيريون في صور أخرى ، وكذلك هو الحال لأصحاب رأس المال.

وعليه يمكن إجمال هذه الخصائص في جوانب رئيسية ثلاث هي(غيات،2003،ص28):

أ) تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم

ب) موارد بشرية كفأة.

ج) كمية الإنتاج ومستوى جودته

هذا ولا يمكننا أن نحصر مختلف خصائص التنظيمات الفعالة في العناصر السابقة، نظرا لتعدد الخصائص تبعا للدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع، في علاقة مع طبيعة كل دراسة والهدف منها، ولكن هذا لا يمنعنا من ذكر أبرز خصائص التنظيمات الفعالة في نقاط أساسية، وفق ظهورها في بعض الدراسات السابقة:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه.
- ضرورة التوفيق و الانسجام لجميع أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم، بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للتنظيم.
- ضرورة توفر الاتجاهات الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكد مفهوم الوضعية والالتزام.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الإكتشاف وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات. (بن نوار، 2000، ص221)
- السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة.
- تبسيط العملية التنظيمية وإحداث التكامل والانسجام بين مختلف الأقسام و الوحدات التنظيمية في سعيها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني، يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها. (عرفة، 2002، ص210، 211).
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى جميع أفراد التنظيم، مع محاولة التخلص من جميع أشكال مسببات الصراع، من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود رؤية واضحة لرسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، وأهدافها من لدن جميع أعضائها.
- التقويم الدوري لأداء المؤسسة وأداء أفرادها، والتعرف على جميع نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة.

وحسب دريكر (Drucker) فإن متطلبات التنظيم الفعال هي (scheild,1990,115) :

1. التدقيق في توضيح مختلف الأعمال والمسؤوليات.
2. إعتقاد عنصر التخصيص عند تكليف العمال بالأعمال المطالبون بإنجازها
3. العمل على ضمان الإستمرارية بالرغم من مخاطر التغيرات.
4. ضمان أقل قدر ممكن من التعقيد في التسلسل الهرمي التنظيمي.
5. مرونة الهيكل التنظيمي وبساطته.
6. إعتقاد شبكة إتصالات متطورة بسيطة بعيدة عن التعقيد .

هذا ويعتبر المدير أوالمسير نقطة وصل حاسمة في موضوع الفعالية، بفعل ما يفترض أن يتوفر عليه من تكوين معرفي وسلطة واسعة نسبيا، يعد من بين أبرز عمال المعرفة في العصر الحديث في منظمات الأعمال العصرية يملك السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة المتعلقة بإنتاج سلع جديدة وإيجاد أسواق جديدة (المنيف،2000،ص398)،فهو بذلك المسؤول الأول عن كثير من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، والتي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بتحقيق فعالية التنظيم وهو ما يستوجب توفره على بعض الشروط والخصائص التي من شأنها أن تضعه في مستوى التطلعات، وفي هذا الصدد يعرف دريكر (Drucker) المدير الفعال من خلال المهام التي يقوم بها (scheid,1990,111):

1. وضع الأهداف وتصنيفها على حسب الأولويات.
2. تحليل وتنظيم العمل في شكل هيكلية.
3. الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والتحفيز والإتصال .
4. إعتقاد معايير واضحة عند التقويم.
5. دعم مختلف برامج التكوين والتطوير لأفراد التنظيم.
6. التركيز على إحترام عامل الوقت كمتغير أساسي في تحديد فعالية و كفاءة نشاطات المؤسسة.

3- مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

لا يزال موضوع الفعالية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الإهتمام والبحث على خلاف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكن في السنوات الأخيرة بدأ نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفعالية نتيجة تزايد احتمالات تغير الأوضاع في أي لحظة، في شكل سياساتها وإستراتيجياتها المستقبلية والميكانيزمات التي تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فعالية.

يعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحوال إلى سببين أساسيين:

أولهما: هو عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفعالية التنظيمية، فكان كل باحث يراها من وجهة نظره الخاصة على حسب الدراسة التي يقصدها، فمنهم من يراها القدرة على تحقيق الأهداف ومنهم من يراها القدرة على استقطاب الموارد، وآخرون يرونها في القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة...

ثانيها: هو عدم الإجماع أو الإتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية، فلحد الآن يوجد إشكال كبير على مستوى قدرة المقاييس الموضوعية على قياس الفعالية التنظيمية، لكن هذا لا يمنعنا من الوقوف على بعض الدراسات والإهتمامات خاصة التي عنيت بالموضوع.

فكان من بين الأوائل الذين كتبوا في الموضوع كومبري (Compry) سنة 1954، كذلك جيورجوبولوس وتانامبوم (Geogopoulos et Tanenboum) سنة 1957.

ويعتبر جودمان و بينينغ (Goodman et Penning) سنة 1977 من بين الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية، وقبلها بقليل كامبال (Campbell) سنة 1974 أكد أنه لا يوجد شيء يمكن تحديده بفعالية، وهو عبارة عن وهم سيؤدي حتما إلى الإحباط (غيات، 2003، ص21).

ومن خلال الإطلاع على مختلف الإهتمامات نجد أن المفكرين والباحثين إنقسموا إلى مجموعات على حسب المفهوم والمقاربة الذي أعطوه للفعالية. وفي هذا الإطار عني برايس (Price 1968) و نادلر وتوشمان (1980 Nadler et Tushman) بمقاربة الأهداف الذي يرى الفعالية في كونها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، واهتم يوشتمان و سيشور (1967 Yuchtman et Seashare) بمقاربة استقطاب الموارد الذي يعرف الفعالية بكونها القدرة على جلب الموارد بالقدر الذي يكفي لإحتياجات المؤسسة المستقبلية، واهتم أيضا بعض الباحثين على غرار كامرون (1980Cameron)

وكانتر (kanter1980) بوضع بعض المعايير التي يمكن قياس درجة الفعالية من خلالها. وهو ما ذهب إليه كذلك ستيرز (1975 steers) الذي حصر المعايير المستعملة في 17 نموذجا لقياس الفعالية التنظيمية (غيات، 2003، ص22-27)

هذه بعض الدراسات التي عنيت بالموضوع، وليس كلها ولكن يبقى أن نشير إلى انه لايزال الأشكال قائما فيما يخص وضع معيار حقيقي لقياس الفعالية التنظيمية، وهذا لا يمنع من وجود بعض النماذج التي أدت إلى النتائج المتوقعة، ولكن من خلال توضيح أولا المفهوم الإجرائي للفعالية، ومن ثم الإستعمال السليم للمقياس.

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم و الإدارة و ذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، و لذلك و بناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية إن محاولة البحث في الفعالية التنظيمية، تدفعنا حتما إلى ضرورة توضيح المعايير الخاصة لقياس هذه الفعالية، فلا يعقل التكلم عن منظمات أو وحدات فعالة، من غير توضيح المقياس الذي من خلاله تم الحكم على فعالية هذه المنظمات، ما يدفعنا لذكر بعض النقاط التي لطالما شكلت عائقا أمام محاولات الباحثين لقياس الفعالية التنظيمية، منها على الخصوص:

(أ) الإختلاف في محاولة إيجاد تفسير لظاهرة الفعالية و تحديد حدودها ومتغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها معقدا.

(ب) مشكلة صدق المقاييس والنماذج المستعملة في القياس، على إختلاف الدراسات وعبر مرر الزمن.

(ت) عدم القدرة على تعميم المقاييس، أو محاولة إيجاد نموذج موحد، وذلك للإختلافات الظاهرة في أحجام المنظمات وطبيعة نشاطاتها.

(ث) صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية تحكمها اعتبارات شخصية ذاتية أكثر منها موضوعية وبالتالي تفتقد إلى عنصر المصدقية.

لكن وبالرغم من هذه العوائق، نجد أن هناك محاولات لرفع اللبس في هذا الجانب، من خلال الإعتماد على مداخل رئيسية يمكن للباحثين و الممارسين للعمل التنظيمي استخدامها من اجل التعرف على المؤثرات، و المؤشرات الخاصة بقياس الفعالية، ومن أهم هذه المداخل:

- مدخل الأهداف
- مدخل موارد الأنظمة
- مدخل العمليات

إن الحاجة لمقاييس الفعالية تبرز في كافة الأوقات، و في كافة المجتمعات، و مختلف أشكال المنظمات.. و هي تزداد بازدياد حجم المنظمة و المخاطرة و الاستثمارات الثابتة فيها، و أيضا كلما اتجه التنظيم نحو السمة الاجتماعية التي تجعله أكثر تعقيدا وكل ذلك يزيد من الحاجة لمقاييس مناسبة من اجل قياس فعالية المنظمة

و مراجعة دورها وفي هذا الشأن صنف أوربن (1988) مقاييس للفعالية التنظيمية في ست نماذج:

- . الحصول على الموارد البشرية
- . تطوير الموارد البشرية
- . موارد النظم
- . التطوير التنظيمي
- . تحقيق الحد الأمثل من الأهداف
- . و البنائي الوظيفي

لكن عموما في اغلب الدراسات، يعتمد الباحثون أساسا على ثلاث مداخل رئيسية للإستعانة بها من أجل قياس الفعالية التنظيمية هي:

أ- **مدخل الأهداف**: بدأ ظهوره عام 1938، عند اتفاق الباحثين على أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، و عليه فان مؤشر تحقيق الأهداف هو المؤشر الحقيقي للفعالية من وجهة النظر السابقة، حيث يعتبر البناء التنظيمي ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة، و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة للمنظمة، بحيث لا

يتم تحقيق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى و هو مدخل يقوم على افتراضيين هما:

- إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها
 - يمكن تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، و من ثم يمكن قياس مدى النجاح في تحقيقها .
- ب- مدخل النظم:** في نهاية الخمسينيات، و نتيجة لبعض السلبيات التي ظهرت في مدخل الأهداف من صعوبة في تحديد الأهداف ذاتها، و تعارضها، و درجة وضوحها، كما اتجه الاهتمام إلى مدخل النظم، في تفسير مفهوم الفعالية، على أنها:
- قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها و مواردها أو إجهادها لطاقتها، و ذلك من خلال تعظيم العائد على المنظمة.
- وهو التركيز على:

- قياس قدرة المنظمة على تحديد احتياجاتها من البيئة الخارجية (المدخلات) بصورة سليمة، مما يدخل القدرة التخطيطية للمنظمة ضمن عناصر قياس الفعالية.
- وكذا القدرة على المنافسة مع الآخرين للحصول على الموارد النادرة.
- قياس قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في الحدود المتاحة و بأقل تكلفة ممكنة
- قياس درجة تكيف التنظيم مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، المرونة الكافية للتجاوب مع مختلف التغيرات الطارئة.
- قياس القدرة المنظمة على تجديد نفسها و تحسين الأنظمة و الإجراءات و طرق العمل و وسائل الإنتاج، و ظروف العمل، و تطوير و تنمية الأفراد.
- قياس درجة الإنتاجية و الانجاز في المنظمة
- و لكن ما ظهر على هذا المدخل انه يتضمن كثير من السلبيات أبرزها:
- لا يركز مدخل النظم على هدف محدد، يجب أن تسعى المنظمات لتحقيق الفعالية الكلية و عليه فانه لا يركز على قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بشكل واضح و سليم، و مدى قدرتها على تحقيق هذه الأهداف.

• يركز مدخل النظم على معيار البقاء باعتباره مؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية علاوة على ما تحيط معيار البقاء أصلا ببعض الغموض و الصعوبات التي ترتبط بقياسه.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموافقة في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

(ج) مدخل النظرية الشرطية: حاول أصحاب هذا الاتجاه تأكيد فكرة أن التوافق بين النظام الإنتاجي و عناصر البناء التنظيمي يولد الفعالية .

و لقد ذهب كثير من الدراسات في هذا الاتجاه، على أن هناك علاقة سببية أو شرطية بين هذا التوافق باعتباره متغير مستقل و بين الفعالية باعتبارها متغير تابع. و لكن ما يحمل على هذا الاتجاه أنه:

- تختلف درجة التوافق بين متغيرات البناء التنظيمي، وبين عناصر بناء المنظمة من واحدة لأخرى فقد ثبت أن هناك علاقة طردية بين عدم استقرار البيئة التي يتم فيها ممارسة النشاط و بين نظام مركزية السلطة، في حين أنها تأخذ أشكالا عكسية في منظمات أخرى، وهو ما يتناقى مع المدخل الشرطي.

- يقوم هذا المدخل على حقيقة هامة و هي أن العلاقة بين متغيرات المجال التنظيمي وبين عناصر بناء المنظمة، تعتبر علاقة خطية، وفي اتجاه واحد فقط، وقد أثبتت الدراسات أنها غير خطية، وان يكون مسارا عكسيا نتيجة التأثير بين المتغيرين.

- إضافة إلى أن هذا المدخل اعتمد في تحديده لمتغيرات المجال التنظيمي لعنصر واحد فقط، ألا و هو البيئة.

كما كان لبعض المفكرين مساهمات قيمة في هذا المجال، على غرار كمبال (Campbell 1974) و ستيرز (Steers 1975) فقد كانت مساهماتهم الأبرز خلال النصف الثاني من القرن الماضي، ولازلت تعد أحد أهم المرجعيات المتبعة من قبل أغلب الباحثين، فيما يخص تشخيص فعالية التنظيمات. فقد توصل في هذا الشأن كامبل Campbell وآخرون في دراسة لهم حول مجمل ما كتب عن الفعالية إلى إيجاد ثلاثين معيار استخدمت لقياس الفعالية هي (عون الله، 1987، ص11):

مهارة تسيير المهام	التحفيز والدافعية	الفعالية العامة
تكلفة الإدارة	الروح المعنوية	الإنتاجية
الإستفادة من البيئة	الرقابة	حسن التصرف
إدارة المعلومات والاتصالات	الصراع والتجانس	الربحية
التقييم الخارجي	المرونة والتكيف	النوعية
الإستقرار	التخطيط ووضع الأهداف	حوادث العمل
قيمة العامل البشري	الإجتماع حول الأهداف	النمو
المساهمة وتقسيم النفوذ	داخلية أهداف التنظيم	معدل التغيب
تكوين العمال والتطوير	وحدة الدور والمعيار	دوران العمل
التركيز على الإنجاز	مهارة تسيير الأفراد	الرضا الوظيفي

كما قام ستيرز (Steers) بتحديد 17 نموذجاً لقياس الفعالية التنظيمية، وصنفها على حسب عدد مرات الإستعمال، على الشكل التالي:

جدول رقم (05): نماذج قياس الفعالية التنظيمية ل (Steers)

النسبة المئوية	عدد المرات	معيير التقييم
59%	10	المرونة والتكيف
35%	06	الإنتاجية
29%	05	الرضا المهني
18%	03	الربح
18%	03	الحصول على موارد نادرة ومثممة
12%	02	غياب الضغوط التنظيمية
12%	02	التحكم في المحيط الخارجي
12%	02	تطوير اليد العاملة
12%	02	النجاعة
12%	02	الإحتفاظ بالعمال
12%	02	النمو أو التوسع
12%	02	إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم
12%	02	إتصالات مفتوحة
12%	02	البقاء
06%	01	معايير أخرى

المصدر: غيات، 2003، ص26

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف. كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية. على العموم تلخص مجمل

محاولات تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية في ثلاث أساسية يمكن أن يعتمد عليها باحث في الموضوع و هي :

- أ- الإنتاجية و تحقيق الأهداف.
- ب- تدفق العمليات الداخلية.
- ج-البقاء و التكيف مع المتغيرات الخارجية(حمور،1987، ص،10)

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي (المصري،236،2002):

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

الأکید أن كل هذه المتغيرات ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، و عدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

5- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية (أبو قحف، 1993، ص: 94):

(1) إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :

أ- الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي و ذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها .

ب- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية و إنما نتيجة لوضعية احتكارية.

(2) إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. و هذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

(3) إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من

خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق.

هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية، و هذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الإتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، منها على الأخص (المرجع السابق، ص 134):

أ- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس.

ب- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

ج- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

د- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها و تفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.

هـ- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار و هذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

و- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، و هذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية و منه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) و التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

7- المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي. وحتى تتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

7-1- أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تتمثل هذه الأسباب خصوصا في العناصر التالية :

- أ- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و الحجم و خصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس و التقييم للفعالية.
- ب- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث ...).
- ت- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المتعمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة.
- ث- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام و المستويات التنظيمية التي تتبناها و عليه فإن قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية. و هذا ما نؤكد عليه في البحث الذي تم تناوله باعتماد
- ج- لوحدة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت و الذي يتم شرحه في فصل خاص به.
- ح- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة و التي لها مصالح معها و التي تؤثر فيها و تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك ...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف - التوازن بين المؤسسة و الأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية.

8- العلاقة بين مفهومي الفعالية و الكفاءة الاقتصادية :

من المفاهيم الغامضة والمعقدة في علم الإدارة، و مجال الدراسات التنظيمية، مفهوم الفعالية، و كثيرا ما يحصل الخلط في تحديد معنى المفهوم، فيطلق عليه أحيانا بالكفاءة، و لكن في كثير من الدراسات ثبت أن هناك ترابط شبه كلي بين الفعالية و الكفاءة، فمثلا نجد منظمة لديها الكفاءة في تبسيط العمل و تقليل التكاليف و التنفيذ بأقصر وقت ممكن، و لكن هل البديل الذي تم اختياره هو بديل فعال من

البدائل المستعرضة، وهذه الركيزة الأولى، أما الكفاءة فيمكن اشتقاقها من الفعالية و من هنا فالإدارة الفعالة ستؤدي إلى الكفاءة و العكس صحيح.

تعريف الكفاءة: **Efficiency** (أبو فحف، 1993، ص92): تعرف على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة ، و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات و عليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية و تقاس بالنسبة التالية :

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

كما تعرف أيضا " على أنها استعداد و طاقة المؤسسة في الإستغلال الافضل للموارد المتاحة لها و يمكن التعبير عنها بالإنتاجية " وكذلك ترتبط بتقسيم تحكم المؤسسة في العمليات من الناحية التقنية الإقتصادية " و كذلك يعتبرها **Etzioni** على أنها " عدد الوحدات المستعملة من موارد الإنتاج وحدة واحدة من كما تعرف أيضا " على أنها استعداد و طاقة المؤسسة في الإستغلال الافضل للموارد المتاحة لها و يمكن التعبير عنها بالإنتاجية " وكذلك ترتبط بتقسيم تحكم المؤسسة في العمليات من الناحية التقنية الإقتصادية " (cohen,2000,p132) و كذلك يعتبرها **Etzioni** على أنها " عدد الوحدات المستعملة من موارد الإنتاج وحدة واحدة من منتج معين " (kalka, p328)

كما أن كثيرا من الناس يعرف الفاعلية بأنها الإنتاج، بما يعني أن فعالية إنسان ما تقاس بمقياس واحد هو مدى إنتاج هذا الإنسان، و الصحيح انه ليست هذه هي الفعالية. فالفعالية الحقيقية تساوي الغاية و الوصول إلى الهدف، فأنت تستطيع أن تكون كفؤا في أي مجال، أن تنتج بأكبر قدر ممكن هي كفاءة على حساب أدوات الإنتاج. أما أن تراعي بأكبر قدر ممكن فهي كفاءة على حساب الإنتاج نفسه، و حين تراعي و تحافظ على أدوات الإنتاج و في نفس الوقت أن تنتج بافضل شكل فهذه هي الفعالية.

فالكفاءة – **EFFICIENCY** - هي أن تعمل الأشياء بالشكل الصحيح

أما الفعالية-**EFFECTIVENESS** - هي أن تعمل الأشياء الصحيحة.

كفاءة التنظيم هي تحقيق التنسيق السليم و الرقابة السليمة على مستويات الأداء، و يمكن الحكم على كفاءة التنظيم بمدى تطبيق مبادئ التنظيم المتعارف عليها، و عدم وجود عيوب تنظيمية بالجهة. و أن مبادئ التنظيم هي معايير عامة يجب مراعاة تطبيقها عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء لأول مرة أو عند إعادة تنظيمها، أو بمعنى آخر هي الأسس و الاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند إنشاء و تحديد التقسيمات النمطية المكونة للمنظمة أو عند إجراء التعديلات التنظيمية المختلفة للمنظمة و أهم هذه المبادئ هي:

- مبدأ التخصص.
- مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية للمنظمة.
- مبدأ وضوح الاختصاصات.
- مبدأ التكامل و التجانس.
- مبدأ نطاق الإشراف الملائم.
- مبدأ قصر السلطة.
- مبدأ المركزية الإدارية.
- مبدأ إحكام الرقابة.
- مبدأ وحدة الأمر و القيادة.
- مبدأ التنسيق
- مبدأ تبسيط الإجراءات .

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص مايلي :

- الكفاءة هي صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبيعتها (مادية، بشرية، مالية معلومات).
- تقسيم الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج و الإرباح.
- تعتبر الكفاءة في غالب الأحيان مرادف للإنتاجية و تظهر في شكل قياس داخلي لأداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق لكل الأهداف المسطرة لفترة تشغيل معطاة.

- حتى تكون دلالة في حساب نسبة الكفاءة يجب أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط (على أساس تاريخي) أو مقارنتها بكفاءة النظام (نسبة للمقارنة) حتى يمكن الوقوف على تقدم.

- من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن الكفاءة قد تتعارض مع الفعالية ، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب و يمكن أن تتحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة التكاليف.

8-1- تحليل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة و الفعالية ، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة و في غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية كذلك تشكل الفعالية و الكفاءة غالبا موضوع تقسيم متقارب (cohen,2000,p131) فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الإستهلاكات الوسطية ، و ذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية و البحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة و العكس صحيح ، و لتحليل أكبر عمق يمكن تقديم النموذج التالي، من خلاله نميز بين الكفاءة و الفعالية:
انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية و الكفاءة يرتبط بالمؤسسة و العنصر البشري و تفاعلها، يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

■ المؤسسة : يمكن إعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية

■ الأفراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية.

العلاقة بينهما: مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية ، لكن قد تكون المنظمة فعالة و لكن ليست كفاءة أي تحقق هدف، و لكن الخسارة ، و عدم الكفاءة للمنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها أي كلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معني قلت القدرة على البقاء.

9- فعالية التطوير التنظيمي:

تعني فعالية التطوير بشكل أساسي درجة تحقيق مختلف برامج التطوير التنظيمي لأهدافها المرسومة لها مسبقاً وبذلك تشير إلى المستوى الحقيقي الذي وصلت إليه جهود التطوير التنظيمي في تحقيق الغايات و الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً لبرامج التطوير هذه.

وقد زاد في الآونة الأخيرة عدد الدراسات والأبحاث المهمة بموضوع الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال تقييم مختلف برامج التطوير المختلفة ، إذ كان الدافع من ورائها التعرف على مدى الفائدة المحققة من جهود التطوير التنظيمي ومن برامجها، و التأكد من نجاعتها في صورة تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة ، إضافة إلى إكتشاف مواطن الضعف في عملية تخطيط البرامج وتنفيذها، في محاولة للقضاء عليها أو الحد من تأثيرها على سير العملية.

إن تحديد مستوى الفعالية التنظيمية يستدعي معرفة الأهداف التي يسعى القائمون على المشروع للوصول إليها، ليتم مقارنتها مع ما تم إنجازه منها على أرض الواقع.

على الرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الفعالية وتطوير المنظمات ، إلا أن هناك صعوبة وإختلافات في تحديد معايير موضوعية لقياس الفعالية التنظيمية، وإخضاعها لمعايير كمية وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة والمحددة لبرنامج التطوير وصعوبة التحكم فيها، بالإضافة إلى صعوبة في تحديد أهداف واهداف المنظمة وتوحيدها. إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض المحاولات الجادة لدراسة الموضوع والوقوف على حدوده بغض النظر عن الإختلافات التي تظهر في طريقة معالجة الموضوع .

إن فعالية برنامج التطوير التنظيمي تعتمد على جهود تنظيمية تم التخطيط لها مسبقاً ، تأخذ بعين الإعتبار العنصر الزمني المناسب للتطوير، ومن أجل ضمان أكبر قدر من الفعالية لبرامج التطوير يجب الإعتماد على الجهود التالية:

- أ- الإعتماد على منهج محدد لتعريف الأهداف الرئيسية والفرعية للتطوير، كتعريف وحدات التنظيم الأكثر تقبلاً للتغيير ، وتعريف الأفراد و المجموعات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية وإيجاد توازن بين هذه المجموعات وتعريف المشاكل الملحة للتنظيم ككل، مع تحديد الموارد المتاحة للتنظيم.
- ب- السعي إلى إيجاد قيادة إدارية حديثة تعتمد في ممارسة صلاحيتها وفعاليتها على التعاون في أداء الأعمال والمشاركة في إتخاذ القرارات والعقلانية في التصرفات السلوكية والتنظيمية، والعمل على التعرف

على إحتياجات العاملين بها وتطلعاتهم ومحاولة إشباعها من خلال الموازنة بين الأهداف الفردية والتنظيمية بأسلوب علمي مخطط. (اللوزي وآخرون، 1996، ص94)

ج- الإعتماد على معاون التغيير من خارج التنظيم، بهدف توفير الحيادية في النظرة والتقييم ويتمثل دوره في مساعدة الإدارة العليا على بلورة أهدافها وتحسينها، وتقييم عمل التنظيم والنظم الفرعية المتبعة، والوقوف على المشاكل والسلبيات داخل التنظيم.

د- تنمية المعارف والمعلومات الإدارية على المستويين التنظيمي والفردى من خلال تنمية عوامل البحث العلمي الجاد لتحليل الأوضاع والأساليب والإنجازات التنظيمية السائدة وتقييمها، وتحديد الهدف لإكتشاف الأنماط التنظيمية مع ظروف العمل وطبائع الأفراد، ثم توفير المعلومة اللازمة عن الأداء الإداري وظروفه ومعوقاته التنظيمية والبيئية. (المرجع السابق، ص95).

إن عملية تقييم الفعالية تستلزم بالضرورة تحليل برامج التطوير التنظيمي المختلفة إلى عناصرها وجوانبه الأساسية، والوقوف على دور جهود التطوير ومدى إسهامها في كل جانب من هذه الجوانب، فعملية التدريب مثلاً تتضمن عناصر أساسية، وجوانب مهمة، منها: إرتباط البرامج التدريبية، ودور هذه البرامج في تنمية قدرات الموظفين، وتحسين مهاراتهم في العمل والوسائل والتقنيات المستعملة في التدريب، وبعد ذلك يتم تقييم فعالية البرنامج من خلال التعرف على إسهام جهود التطوير في كل عنصر من هذه العناصر (نبيل، ص53)

خلاصة

إن التحدي الأبرز الذي يصادف أغلب الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية، هو حين الوصول إلى تسجيل النتائج وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة المعنية بالدراسة، فالطرق والمناهج تختلف والأهداف تختلف هي الأخرى، أما الأکید فهو ضرورة تحديد الخطوط العريضة المناسبة والمميزة بين المنظمة الفعالة وغير الفعالة على حسب الأهداف المعلنة ؛ والفعالية تتحدد نسبيًا من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة ، سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو التقني، ومن خلال السياسات العامة والمشاريع والبرامج المعتمدة، فالفعالية على العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل والمستمر والهادف، على جميع المستويات ومن خلال نظام نسقي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فالأکید أنه لا يمكننا الحديث عن الفعالية في ظل مستويات الإنتاج المرتفعة، في حين نسجل إنخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال جراء أوقات العمل غير المريحة و معدلات الأجور غير المناسبة لمقدار الجهود المبذولة، فالأمر يتعلق بنظام متكامل متناسق .

الفصل الرابع: المتغيرات التنظيمية

- أداء المنظمة وعلاقته بالفعالية
- مؤشرات الأداء وعلاقتها بالفعالية
- فوائد مؤشرات الأداء
- مفهوم التسيير بالأهداف
- الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية
- خصائص الأهداف
- الإدارة الإستراتيجية
- مفهومها ومراحلها
- المناخ التنظيمي
- مفهومه وأبعاده
- بيئة المنظمة

تمهيد

يعتبر الكثير من المفكرين و الباحثين المؤسسة كائنا حيا من انعكاس لبنائها التنظيمي فهي تمثل مجموعة العناصر و المتغيرات في مجال منظم تخضع في تفاعلها إلى منطق التأثير و التأثير، و لما كانت إحدى صفات الحياة هي التحول و التغيير كان لابد لهذه المنظمات أن تتغير و تتطور استجابة لظروف متغيرة تحكمها عناصر غير ثابتة هي الأخرى، وهو ما يفرض على هذه المنظمات أن تتصف بكثير من المرونة في مقابل هذه الظروف، فهي تخضع في دوراتها لنظام علاقات التكيف و الإندماج مع محيطها، في إطار سعيها لتحقيق أكبر قدر من الفعالية.

هي عناصر و متغيرات كثيرة تحدد طبيعة هذه العلاقة و توجهها، ما يحتم على أصحاب القرار في مؤسساتهم البحث عن تحليل علمي دقيق لأداء منظماتهم و البيئة التي تنشط من خلالها، نمط التسيير المعتمد وإمكانية تحسينه ، فالتركيز على فهم العناصر المختلفة التي تؤثر في العمليات الداخلية للمنظمة يحدد إلى حد ما إمكانيتها و قدرتها على التغيير و التطور في سبيل تحقيق أهدافها.

1- أداء المنظمات:

يعد الأداء العام للمنظمة المحصلة المتكاملة لنتاج أعمالها وتفاعلها مع البيئة ويضم كل من:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة .

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والثقافية..).

يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل قسم تحقق الكفاءة الفعالية، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

من التعاريف الأكثر استعمالاً للأداء هو كونه " البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج (الوسائل) انطلاقاً من وجود هدف محدد" (fernandez, 2000, P41)

كذلك هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم. (Opcit , P 41)

يعرف أيضاً على أنه " فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد". (Berrah,2002,P130)

ينظر إلى الأداء العام للمؤسسة من خلال ثلاث أوجه أساسية هي:

- الأداء من الزاوية الإقتصادية: وهو ما يعبر في مضمونه عن التوجه العام للمؤسسة في إطار تعزيز مكانتها الإقتصادية في السوق.
- الأداء من الزاوية التنظيمية: هو إنعكاس للصورة التنظيمية للمؤسسة من خلال القيادة الفعالة لمختلف عملياتها التسييرية، بهدف تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
- الأداء هو محصلة جمع مختلف العناصر و فعالية التفاعل بينها، فالأكيد أن الحديث عن فعالية التنظيم لن يكون إلا من خلال التركيز على فعالية الأداء الخارجي للمؤسسة كما هو الشأن بالنسبة لفعالية عملياتها الداخلية.

2- مؤشرات الأداء:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تقييم الأداء العام للمؤسسة، أو أداءات أفرادها إلا بوجود معايير ومؤشرات يمكن الحكم من خلالها على مستوى الأداء، يكون في الغالب متفق عليها مسبقاً، ويعرف مؤشر الأداء على أنه "بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الإستراتيجية الكلية"

(courtois,1995,P309)

هو كذلك: " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"

(fernandez,223,P85).

و يعرف أيضاً على أنه معطى كمي يقيس الفعالية أو الكفاءة لكل أو جزء من العمليات الخاصة بنظام معين بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة. و عليه فإن المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر و أقل تعقيد في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات. (courtois,1995,P309).

كما يعرف على أنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقدمات التالية (supizet, 2002, P85) :

- وضع الأهداف
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها
- ملاحظة اتجاه النتائج
- تقديم رؤية مستقبلية
- مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية.

يقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة، لقياس الأداء فيها من أجل الوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الإقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة، تنعكس بالضرورة على أدائها كان لا بد من الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي، الذي ينبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا وهو ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي.

إن كل ما يتم قياسه فعلا، يمكن تطويره، وبدون قياسات لن يكون هناك قرارات أو تنفيذات صحيحة، ولا يمكننا أن نتوقع نتيجة لهذا سوى تأخر المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها.

لا شك أن للتخطيط والعناية بالتفاصيل التنظيمية أهمية بالغة في بناء أنظمة قادرة على تنشيط المردودية من ناحية وعلى المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من ناحية أخرى وفيما يلي نتعرض لبعض العناصر والعوامل المتعلقة بمؤشرات الأداء من ناحية التصميم:

1- إن إستراتيجية المؤسسة هي ما يقود إلى تطويرها، وليس مؤشرات الأداء وعليه تقوم المنظمة منذ الإنطلاقة، بالتعريف بإستراتيجيتها وأهدافها المرحلية منها والرئيسية وبعد هذا يمكننا تحديد مؤشرات أداء عالية المستوى الخاصة بها.

2- تقوم مؤشرات الأداء بقياس المكونات الأساسية للنجاح التنظيمي في المؤسسة، وعلى كل مؤشر أن يكون منوطا بمراقبة أحد الأهداف كما يجب ربط مؤشرات الأداء دوما بالأهداف الإستراتيجية منها والمرحلية، لأنها أساسا مرتبطة بآليات العمل على الوصول إلى هذه الأهداف.

3- تبنى مؤشرات الأداء وعمليات القياس: يجب على النشاطات الأساسية على المستوى القيادي في المؤسسة أن تكون على صلة بالنشاطات الجارية على المستويات الدنيا، وكذا المستوى الفردي.

4- الرقابة والتقرير والمراجعة: هذه الوسائل تضمن شمولية عملية القياس وتضمن أن التطوير سيتم على كافة المستويات، كما أنها تعيد معايرة مؤشرات الأداء بشكل مستمر، ويجري التأكد من خلال ذلك فيما إذا كان العمل على الأهداف الإستراتيجية والمرحلية يسير بالإتجاه الصحيح.

2-1 علاقة مؤشرات الأداء بالفعالية التنظيمية:

تتميز مؤشرات الأداء ببعض الميزات والخصائص والتي تعطيها أكثر مصداقية من جهة، ومن جهة أخرى تعطيها علاقة قوية مع الفعالية التنظيمية، كعامل مساهم في تحقيق هذه الفعالية في مرحلة أولى، ومن ثم في عملية قياس هذه الفعالية في مرحلة ثانية، يمكننا أن نوجز هذه الخصائص فيما يلي (courtois,1995,P310):

- نعتبر عن مؤشر الأداء بالكم وليس بالقيمة، بمعنى ضرورة أن تكون مؤشرات الأداء ذات دلالة كمية، فهي وحدها بهذا الشكل التي تمكن من تحديد مدى تحقيق النتائج المطلوبة.
- يقيس مؤشر الأداء بدرجة خاصة الفعالية المرتبطة بكل نشاط على مستوى المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة هذا النشاط، وعن المستويات التنظيمية حين يتم إنجاز هـ.

- يقيس مؤشر الأداء فعالية الأداء العام أو الشخصي، في شكل أهداف وخطط واجبة التنفيذ، وهو ما يدعو إلى التعبئة والتحفيز لكل الموارد البشرية وإعدادها الإعداد الجيد الكفيل بتحقيق هذه الأهداف.

- نعبّر عن المؤشر من خلال خطة موحدة وإستراتيجية شاملة، وهو ما يتطلب مراجعة دورية لمدى توازن وتجانس مختلف المؤشرات المعمول بها لكل المستويات.

وهو ما يمكن أن نوضحه من خلال الجدول التالي، الذي يعبر عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الفعالية والأداء والكفاءة :

جدول (06): العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة

الأداء	الفعالية	الكفاءة	
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right	المفهوم
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كلي	المدى

المصدر: Berrah,2002, P131

من خلال الجدول السابق نستنتج أن متغير الفعالية يتعلق أساسا بالمتغيرات النوعية ولا يمكن تحقيقه إلا على المدى المتوسط أو الطويل، في حين أن الكفاءة هي ظرفية آنية، أي يمكن حصرها في زمن قصير، وكثيرا ما ترتبط بالمتغيرات الكمية، في حين أن الأداء يتجاوز هذه الحدود الزمنية الوصفية، ليشمل كلا المتغيرين (الفعالية والكفاءة) في نظام تفاعلي، يسعى من خلاله التنظيم إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، و بعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في مجالات التالية (Berrah, 2002,P133)

- شروط العمل: الشروط الفيزيائية و علاقات العمل.
 - تنظيم العمل: و يرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة و تقسيم المهام بين مختلف المصالح و الأقسام
 - الإتصال- التشاور: و الذي يعبر عن الإتصال العملي و الوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم و تبادل المعلومات .
 - تسيير الوقت: و تعني كيفية تقسيم وقت العمل الفردي و الجماعي بين مختلف الوظائف و المهام.
 - التكوين المندمج: و الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف و المهام التي يقوم بها الأفراد.
 - التطبيق الإستراتيجي: و التي تتمثل كل السبل و التقنيات التي يسمح بتحويل و ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في شكل " عملية حقيقة تسمح بتحقيقها.
- في حين أن الارتباط بين الأداء و الكفاءة فيكون من خلال النتائج المحصل عليها في فترة زمنية محددة، و تكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة و الفعالية، وهو بصورة أخرى تعريف للأداء على أنه " الفعالية الإقتصادية - الإجتماعية " (saval, 1989,P172)

2-2 فوائد مؤشرات الأداء:

- (1) **السرعة:** تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية، وتمتد المؤسسة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محددة.
- (2) **سهولة الإستخدام:** بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كما محدد من البيانات، فإن إتجاه ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.
- (3) **التركيز على الإجراءات الأساسية:** تؤكد مؤشرات الأداء على الإجراءات ذات الطابع الحيوي، والذي يشكل الأساس لها.
- (4) **أداء متعدد الأبعاد:** تغطي مؤشرات الأداء أبعادا متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقارنة عبر خطوط الإمداد والشركات المختلفة.
- (5) **سد الفراغات في الأداء:** مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة خط الإمداد على المنافس

6) السرية والقابلية للمقارنة: يعبر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية.

3- التسيير بالأهداف:

بدأ منذ النصف الثاني من القرن الماضي ظهور ملامح نظام جديد من التسيير ، أخذ في الإنتشار بشكل غير عادي ، من خلال إعماده في كثير من المنظمات في أغلب الدول الغربية على الخصوص.

هو " الإدارة بالأهداف " و الذي يعكس فلسفة جديدة فيما يخص تسيير المؤسسات الإقتصادية خاصة و يضفي عليها طابع يتميز بالفعالية تسمح بزيادة الإنتاج و تسهيل عملية تقييم الأداء و قياس النتائج المتحصل عليها وتنسيق جهود مختلف أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. والإدارة بواسطة الأهداف: هي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المديرين لأهداف المؤسسة. إذ يتوقع من المديرين أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة، ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها.

وفي هذا الصدد يستوقفنا تعريف دريكر (**Drucker**) للفعالية على أنها حين تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة أنك تعمل بطريقة صحيحة كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد و التوجيه و الإلتزام و ليست أوامر في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم و مراقبة أداءه كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي، وإنما أداء أفراده في النهاية ، و الأداء لا يعني دائما النجاح بل يعني في المتوسط يكون النجاح (النيف،2000،ص370)

وهو ما يعطينا الإنطباع الأولي عن عدم القابلية لمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية و إنما البحث عن "شكلية من المقاييس المعبرة " (بطرس،1995،ص500)

هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية من خلال بطء انتقال المعلومات و فقدان دقتها.

فهي عبارة عن وضع أهداف عامة بشكل جماعي على مستوى المنظمة ككل ، ثم وضع أهداف فرعية لكل واحدة، وأخيرا وضع أهداف فردية ومن ثم صياغة ذلك كخطة متكاملة وعادة ما تكون مسؤولية وضع مثل هذه الأهداف من إختصاص الإدارة العليا في المنظمة أو السلطة التشريعية.

هذا وتتضمن الإدارة بواسطة الأهداف سبع عناصر تعتبر أساسية في جميع إستراتيجية التسيير بالأهداف الناجحة (عقبلي، 1994، ص60) :

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
- الربط بين الأهداف عبر المسؤولين.
- قياس وضبط وتحقيق وإحراز الأهداف.
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تحديدها وتقويم أخطائها.
- إهتمامك إطار دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
- إهتمامك السلطة العليا بالعملية بشكل كبير.

عموما عند القيام بدراسة مختلف التنظيمات التي تعتمد نموذج التسيير بالأهداف، نجد أن للمنظمة أهدافا عامة يمكن تحديدها في أربع أنواع هي:

- **أهداف مالية:** تتلخص في مجموع الأرباح، العائد الإستثماري، والمبيعات ...
 - **أهداف بيئية:** (علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، المسؤولية الاجتماعية، النمو و التكيف...)
 - **أهداف خاصة بالعاملين** (رضا العمال، معدلات الغياب ، التوظيف، التكوين.....)
 - **البقاء والاستمرار** (الصمود في وجه التحديات العامة، والمنافسة والاستمرار بالسوق.....)
- يرى هاوسيك, أنه إذا لم تكن عند قادة المؤسسة، فكرة دقيقة عن الطريقة التي يفهم بها الطاقم التنفيذي أهدافهم التنظيمية، فإنه من المحتمل أن يكون هنالك موظفين لا يعرفون بوجود هذه الأهداف، فهو يصف نشر الهدف بأنه عملية تبني الهدف على مختلف مستويات المؤسسة.

3-1- تعريف الأهداف:

يعرف الهدف التنظيمي على أنه " حالة تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها و يعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه (مسلم، 2002، ص160).

كما يعرفها علي عبد الوهاب بأنها: " تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا " (عبد الوهاب ، 1980 ، ص 27)

كذلك هو: نقطة النهاية التي تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقيق لهدف البقاء " (حامد رمضان، 1994، ص134)

فالأهداف هي مجموع النتائج التي تعمل أي مؤسسة على تحقيقها من خلال وجودها وتنظيم عملياتها بغض النظر عن كون هذه الأهداف قد تكون عامة للمنظمة ككل، أو لكل قسم أو إدارة على حدى، إذ يقوم المسؤولون بتحديد أهداف إدارتهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة، والتي تعد بمثابة نقطة الوصول لجميع الأهداف الأخرى .

و بالرغم من أن الأهداف التي تحدد داخل التنظيم غالبا ما تتسم بالثبات النسبي إلا أنها معرضة خلال فترات معينة إلى التغيير سواء على مستوى الشكل أو حتى المضمون، فهي أحيانا تتطلب إعادة ضبط و صياغة بحكم التغير الذي يميز البيئة الخارجية أو الأوضاع التنظيمية الداخلية، و هو ما أشار إليه هال (Hall) توجد ثلاثة عوامل تؤدي إلى إحداث تغييرات في الأهداف التنظيمية تتمثل في (حامد رمضان، 1994، ص136):

1. الضغوط التي تمارسها البيئة الخارجية على المؤسسة " منافسة و مساومة من قبل أطراف التعامل الخارجية مما يؤدي إلى انحراف الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
2. الضغوط غير المباشرة الممارسة من قبل البيئة الخارجية مثل التطورات التكنولوجية و التغير في الظروف الإجتماعية و السياسية... إلى غير ذلك.
3. الضغوط الداخلية و التي تمارس من قبل الجماعات الداخلية (مساهمين، مسيرين، عمال) نتيجة التعارض في المصالح و الأهداف و الطموحات الشخصية.

3-2- أنواع الأهداف:

هناك ثلاثة أنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وهي كالتالي:

أ- أهداف استراتيجية:

هي موضوعات طويلة الأمد، ذات شكل وطبيعة دائمة ومستمرة، الأمر الذي يتغير هو المؤشرات المستخدمة، لتقدير فيما إذا كانت الأهداف قد أنجزت، وتقيس هذه المؤشرات الوضع الحالي كما تمكن مؤشرات الأهداف ذات المدى القصير والمتوسط والطويل من الانتشار، مثلا: كوجود هدف إستراتيجي في مؤسسة صناعة الزجاج (ALVER) بوهران وهو تطوير إدارة الموارد البشرية، فيتطرق لكل مستويات المنظمة الثلاث (الإستراتيجية أو الإدارية، والعملية والتشغيلية)، وهو إذن هدف إيجاد وتحقيق بنية تنظيمية تتوافق مع إحتياجات وأهداف المؤسسة.

إذا هي أهداف مستقبلية عريضة للمؤسسة ككل، باختلاف عن أهداف المصالح والفرع والإدارات فهي غايات عامة ونتائج نهائية تتعلق أساسا بتطوير المنظمة وبقائها مستقبلا. وعليه يجب أن تصاغ بشكل عام وشامل من خلال النتائج العامة المراد الوصول إليها، فتضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.

ب- أهداف تكتيكية:

تشارك في وضعها وصياغتها الإدارة العليا ومختلف المديرين على مستوى المنظمة، وهي تتميز بكونها تصاغ أصلا من الأهداف الإستراتيجية فهي ترجمة لها على مستوى المصالح والمستويات الوسطى للمنظمة، وهي متوسطة الأجل فلها نهاية محددة مسبقا، وعلى أساسها يحكم على مدى نجاحها. تتعلق بطبيعة نشاط كل مصلحة على حدى، بصورة مختصرة تمثل الإدارة الفعلية التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ج- أهداف تشغيلية:

مشتقة من الأهداف التكتيكية، موضوعة من قبل الإدارة الوسطى مع المصالح السفلى، فهي تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، تكون قصيرة الأجل وتعبر عن نتائج محددة مسبقا وقابلة للقياس.

فلكل وحدة وقسم داخل المؤسسة أهدافها التشغيلية الثابتة، والتي على أساسها تنظم النشاطات اليومية، هي أهداف محددة بدقة تجعلها قابلة للقياس، متجددة على مدى دوران العملية الإنتاجية، تمثل في جوهرها مجموع وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

3-3- خصائص الأهداف:

تتميز الأهداف بالخصائص التالية (Bouin,2000,p69) :

- أن يكون الهدف نوعي: يمكن للهدف أن يكون نوعي في صياغته، كتحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة خلال تنفيذ برنامج ما.
 - كما يمكنه أن يكون في صيغة كمية، كالرفع من عدد الزبائن، أو المتعاملين.
 - أن يعتمد البساطة في الصياغة، وذلك لاجتناب كل أنواع الخلط والتداخل عند القياس
 - بالإضافة إلى الدقة والمرونة في اعتماد الأهداف للرفع من فرص الإنجاز والتحقيق.
- هذا ويجب أن تتوفر كذلك على مجموعة من الخصائص الأخرى هي:

أ- مشروعية الأهداف:

ويقصد بذلك توافق وملائمة الأهداف الموضوعية لمجموع القيم والمثل والتقاليد المتعارف عليها في المجتمع، وكذلك مراعاة للقوانين واللوائح الحكومية، فالمؤسسة لا تستطيع العمل والتطور ضد ما تمليه عليها طبيعة وظروف البيئة التي تنشط فيها.

ب- التناسق والإنسجام:

كما يجب أن تكون هذه الأهداف متناسقة ومتوازية غير متعارضة، لأن التعاكس والتعارض يخلق مشاكل على مستوى التنفيذ، وبالتالي يؤثر على سير الخطة.

ج- القناعة بالأهداف: وهي نقطة مهمة لأن القناعة المتشكلة لدى عناصر التنظيم بمصداقية الأهداف، يعطيها أكثر مشروعية ودفعاً لتحقيقها، والقناعة أساساً تتولد من خلال الفهم الصحيح لهاته الأهداف.

د- درجة الوضوح:

تكون أهداف المؤسسة واضحة لدى المسؤولين وكذا المنفذين، لأن الوضوح يساعد على توحيد الجهود لتحقيقها، كما يساعد على التحكم في مسارها وهو ما يسمح بأكثر دقة في القياس والتقييم.

هـ- واقعية الأهداف:

ويقصد بالواقعية إمكانية تحقيق هذه الأهداف في الواقع العملي، أي أن يكون الوصول إلى تحقيق الهدف ممكناً، كما وجوب توفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف وهو ما يعبر عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة للرغبات ويعمل على إشباعها (العساف، 1989، ص95)

و- القابلية للقياس:

يجب أن تكون الأهداف على شكل وحدات قابلة للقياس، وأن لا تكون عامة غير دالة مادياً، وهذا حتى يتسنى للقائمين عليها التحقق من مدى تحقيق الأهداف و الغايات بالطريقة والفعالية المطلوبتين، كما تسمح القابلية للقياس للإدارة بالتحكم في سير مختلف العمليات و الأنشطة والبرامج، وفق الخطة الموضوعية، متجنبين أي انحراف عنها، قصد تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

3-4- لماذا الأهداف؟

للأهداف التي تضعها المنظمة وتسعى لتحقيقها أهمية بالغة ، يمكن تحديدها بإيجاز في (الهوري، 2000، ص95):

- تعد الأهداف قوة تنسيقية و تصحيحية، فهي تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي فعال من دون أهداف.
- كذلك الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد، وذلك خاصة عند الإنجاز، وإذا كانت لا تفعل ذلك فهي على الأقل تقلل الإختناقات التي يمكن أن يحدثوها إرادياً، وفي هذا الشأن تظهر أهمية تحديد الأهداف جماعياً (بمشاركة مختلف عناصر العملية).
- يظهر أثر التسيير بالأهداف جلياً في الرفع من مستويات الأداء لدى العاملين.
- علاوة على أنها تعد نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل البرامج والمشروعات.
- تحدد مراكز المسؤولية وتفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.

- وضع مؤشرات ومعايير ومقاييس الأداء المؤسسي .

4- التسيير بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية

هو نمط من التسيير يفرض مستوى معين من العلاقة بين أصحاب القرار داخل التنظيم وباقي أفرادها على إختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم فيما يخص عملية تحديد وصياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، و مع تقسيم وتحديد مستويات المسؤولية في طبيعة النتائج المتوقع تحقيقها، وكذا الإتفاق حول مؤشرات وأدوات القياس لمختلف العمليات الفعلية داخل التنظيم ومن ثم مقارنة مختلف الإنجازات المتفق عليها والأهداف المسطرة للوصول إلى تحديد درجة التوفيق في تحقيقها، والوقوف على مجموع السلبيات والنقائص، من أجل وضع الطريقة المناسبة لتصحيحها ، ولن يكون ذلك إلا بالإتفاق بين جميع أعضاء التنظيم لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل و تحديد السلبيات لتفاديها مستقبلا.

ومنه يمكننا الوقوف على مجموعة من النقاط تعتبر أساسية في سير العملية، هي خصوصا (عقيلي، 1994، ص61):

- أ- أن يكون لكل مستوى تنظيمي في كل منظمة أهداف، وإلا فلا معنى لنشاطها.
- ب- تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

تشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر التالية :

- **الأهداف:** هي مجموع النتائج التي من المفروض تحقيقها خلال فترة زمنية محددة مسبقا .
- **الخطط:** هي مجموعة الطرق والمسارات المؤدية إلا تحقيق هذه الأهداف .
- **الأداء:** هو الشكل الذي يتخذه نشاط كل فرد داخل المؤسسة في إطار سعيه لتحقيق الأهداف المسطرة.
- **معايير الأداء:** هي مجموع المؤشرات التي تسمح بتقييم مختلف الأداءات للأفراد أو للمنظمة بشكل عام .

- **مناخ العمل** : هي مختلف الظروف المادية أو المعنوية التي تنشط من خلاله المؤسسة والتي تؤثر إلى حد ما على أدائها.
- **نقاط التفتيش**: تتمثل في عمليات المراقبة الدورية لمستوى الإنجاز العام للتنظيم أو لأفراده والتي تسمح بالوقوف على مختلف النتائج المحققة والسلبيات المسجلة.
- **تقييم الإنجاز**: و هي العملية النهائية و التي يتم من خلالها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة .

هذا وللتيسير بالأهداف إنعكاسات إيجابية على التنظيم ، يمكن إعتبارها بدرجة كبيرة مؤشرات للفعالية التنظيمية: (عقيلي، 1994، ص80)

- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة و تنمية الروح التخطيطية لديهم.
- سهولة عملية الإشراف و التوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.
- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم انجاز الأعمال حاليا و مستقبلا.
- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.
- تساعد على الإلتفاء لدى العامل من خلال مستوى الرضا و الروح المعنوية لديه.
- تقليل درجة الروتين و الرقابة في الأعمال و إضفاء مرونة يتطلبها العمل.
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات و رسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

لكن هذا لا يمنعنا من تسجيل بعض السلبيات التي تحد من فعالية التسيير بالأهداف منها على الخصوص (النجار، 1995، ص220)

1. الصعوبة التي يجدها كثير من المسؤولين في تحديد الأهداف، خاصة فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعرقل سير المؤسسة.
2. المبالغة من بعض المشرفين في ضرورة التقيد بعامل الزمن عند إنجاز المهام، والتمسك ببعض التفاصيل التي من شأنها أن تعيق تحقيق الأهداف.
3. التركيز على المعايير الكمية أثناء إعداد الأهداف، بدون مراعاة للجانب النوعي، الذي يعد أحد أبعاد الفعالية الأساسية.

4. حالة اللاتوازن في المقاربة بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الشخصية، والتي تدفع في كثير من الأحيان إلى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

5- الإدارة الإستراتيجية:

إن مجارة و مواجهة التغيير و التكيف مع البيئة ، تمثل شروطا أساسية لتحقيق أهداف التسيير الإستراتيجي، بل وتمثل الضامن الوحيد لبقاء المنظمة وتطويرها، ومن ثم يظهر جليا مكانة الإدارة الإستراتيجية بوصفها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل، فصارت أغلب المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها، تسعى إلى إعتقاد نظام الإدارة بالإستراتيجيات أو الإدارة الإستراتيجية، وفي معناها المبسط، وضع صورة مقربة لمكانة المؤسسة في المستقبل، ومن خلالها توضع مختلف الخطط الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذه الصورة، بحيث تصف كذلك طرق وأساليب تحقيق المنظمة لأهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص الخارجية، وكذا الموارد والإمكانات المتاحة لهذا التنظيم، ومعلوم أن هذا الاتجاه (الإدارة الإستراتيجية) يبنى على مجموعة من الركائز، هي أساسية لنجاحه؛ أهمها:

- بعد النظر أو النظرة المستقبلية الموضوعية لدى المنظمة.
- تنسيق وتنظيم متكامل بين مختلف عناصر المنظمة.
- دراسة وتحليل متكامل دقيق لبيئة العمل الداخلية والخارجية على إعتبارها في تغير مستمر.
- إدارة التغيير مع مراقبة البيئة الخارجية، واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها، مع تجنب كافة أشكال المخاطرة.

- وجوب توفر المؤسسة على آليات رقابة محكمة تعتمد نظاما دقيقا للمعلومات.
- توفير علاقة متينة بين المنظمة وأكبر عدد من عناصر البيئة المحيطة.
- و ما يمكن الإشارة إليه، بل والتأكيد عليه هو أن هذا الاتجاه (الإدارة الإستراتيجية) هو في نهاية الأمر وجه آخر أو عامل من عوامل التسيير بالأهداف. فالإدارة الإستراتيجية ترمي إلى:

- التوحيد بين جميع الجهود و المصالح لتحقيق أهداف وغايات واحدة.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وكذا تساعد على تحديد وتقرير الفرص المستقبلية، كذلك توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل (أبو قحف، 1992 ص 25، 19).

- فتسطير الأهداف وتحديدتها لا يمكن أن يتم إلا من خلال وجود إستراتيجية حقيقية على مستوى الإدارة، وهو ما يمثل دفعا قويا لعملية الإنجاز.
- تعتبر الإستراتيجية الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها، وتنظم جهودها الرئيسية فهي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة لتحقيق أغراضها.

5-1- مفهوم الإستراتيجية :

عرفت الإستراتيجية من قبل دريكر (**Drucker**) على أنها " تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة " بينما يعتبرها شاندر (**Chandler**) " تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها " (النعمي، 1990، ص90) نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل و من خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها و ذلك في ظروف عدم التأكد و المخاطرة.

5-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

حسب علي السلمي: "هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المنظمة من أجلها " (السلمي، 1991، ص53) حسب علي عبد الله: " هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة و تفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفاءها من السوق ، و من ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية. " (عبد الله، 1998، ص32) و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات و الأهداف المراد تحقيقها.

وحسب أومايا: فإن جوهر الإستراتيجية يكمن في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة مستقبلا وهي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو موجات التغيير على كل المستويات وعلى طول الوقت، والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية، وهي تقوم فيما تقوم به تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة

بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات (الدوري، 1989، ص 3).

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية هي:

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا عند الانتهاء من المرحلة السابقة.
- تتوقف جودة كل مرحلة على جودة المرحلة التي سبقتها.
- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة و متكاملة، التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى.
- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات، يمكن بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها .

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل أو عناصر ، هي أساسا:

1- صياغة الإستراتيجية أو التصميم:

وفيها: الرؤية، الرسالة، الأهداف، الخطط، السياسات

2- مرحلة التطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية

البرامج أو المشروعات، الميزانيات، الإجراءات.

3- مرحلة التقييم والرقابة: تتضمن تحديد مجالات القياس، وضع معايير الأداء قياس الأداء، إجراءات التصحيح.

هذا ونسجل أن القرارات التي تتضمن تغييرا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، وزيادة حصتها في السوق، كقرارات إعادة التنظيم وإدخال بعض التكنولوجيات ، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، وهي تعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية.

6- المناخ التنظيمي:

لقد بدأ الإهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي منذ ظهوره بداية الستينات ، من قبل أغلب الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي ، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (اللوزي، 1994، ص 147).

رغم أن كثيرا من المواقف والدراسات أثبتت تباينا واضحا في تناول المفهوم، نتيجة أساسا لاختلاف تخصصات الباحثين ومذاهبهم الفكرية، فكان الاختلاف مثلا في كون مصطلح المناخ التنظيمي يخص البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية كذلك . من جهة أخرى كان الإجماع حول أهمية المفهوم وتأثيره كبعد من أبعاد المنظمة، على مختلف جوانبها التنظيمية، بل ويقف كأحد أهم عوامل نجاح أهداف المنظمة وخططها، لذلك تعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على أبعاده ومستوياته ضرورة حتمية من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال تحقيق أهداف العاملين فيها.

وقد أكد أغلب مفكري السلوك التنظيمي أن المناخ يساهم في نجاح المنظمة بشكل كبير وهم يعتقدون جازمين أن المنظمات التي تمتلك مناخا تنظيميا ضعيفا، لا أمل لها في تحقيق أهدافها التنظيمية وبالتالي الحديث عن فاعلية برامجها وخططها التنظيمية ضرب من المستحيل. وتستعمل كلمة المناخ مجازا للدلالة على كون التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيعتبر المناخ التنظيمي عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يدركها العاملون وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم (القروي، 1997، ص 78).

ونظرا لحدثة موضوع المناخ التنظيمي في الدراسة التنظيمية، فإنه لا يوجد اتفاق تام حول المفهوم الحقيقي للمناخ التنظيمي، وعليه تعددت المفاهيم التي تبناها الباحثون والمفكرون. فيرى كل من سترينغر ولتوين (Stringer et Litwin) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (العيسى، 1996، ص 14).

كما عرفه القريوتي بقوله: المناخ التنظيمي هو انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه مما يدفع الفرد إلى إختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي (القريوتي، 1997، ص 95).

وهو ما يوضح أن المناخ التنظيمي يعتبر إنعكاسا لخصائص تنظيمية وبيئية على قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة، فهو ليس بالشيء المادي بل يتم الإحساس والتأثر بطبيعته سواء كانت إيجابية أو سلبية وعندما نقول العوامل التنظيمية أو الخصائص فإننا نقصد أساسا مجموع الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك مجموعة الإتصالات والتفاعلات بين العاملين بها والرامية في مجملها إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة.

هذا ويضيف السلمي لتلك العوامل المتعلقة بالقيادة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل والخوافز والسياسات والإجراءات «وسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة من حيث الجودة والفعالية» (السلمي، 1991، ص 94).

يشير المناخ التنظيمي إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية. وبلغة أكثر تحديدا يعبر عن الخصائص التي تتصف بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يدركها العاملون، وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم (القريوتي، 1997، ص 78).

من خلال كل هذه التعاريف وأخرى لم نتطرق إليها يظهر جليا أن المناخ التنظيمي يتميز بعناصر أساسية هي: (حجلان، 1997، ص 23)

- أنه يعبر عن مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- يؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة.
- يعبر عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والخصائص المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

وكتعريف ملخص لمجموع ما سبق نقول بأن المناخ التنظيمي يعني العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية أو في صورة أخرى تعمل على تعطيل وجود هذه الظروف.

6-1- لماذا الإهتمام بدراسة المناخ التنظيمي؟

نجد كثيرا من الباحثين والأكاديميين في مختلف دراساتهم الخاصة بالمنظمات يتناولون عنصر المناخ التنظيمي، رغم إختلاف هذه الدراسات وتباين أهدافها، ذلك لما لهذا العنصر من أهمية كبيرة ولتأثيره على كثير من المتغيرات التنظيمية.

ويمكننا أن نجمل هذه الأهمية في نقاط اساسية هي (الصباغ وآخرون، 1982، ص 73):

أ- تشير أغلب الدراسات التي تناولت الموضوع إلى وجود علاقة واضحة بين فعالية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هاته العلاقة إيجابية أو سلبية، وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها كعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، مما يتيح لهم النمو والتطور والإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم الفكرية والتطبيقية فطبيعة المناخ التنظيمي تحدد بنسبة كبيرة حدود هذا الإستخدام .

ب- أهمية المناخ التنظيمي تتجلى من خلال التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وبالتالي فإن فاعلية المنظمة مرتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا.

ج- أهمية المناخ التنظيمي تظهر من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير التنظيمي من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي.

د- أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال علاقته بالتجديد وهو ما أوضحته دراسة إدوارد ماك ميرري (Edwards Mc-marrey) التي أجريت على 72 باحثا معمليا، يشتغلون في أربع منظمات كندية لتحديد العلاقة بين السلوك الإبتكاري للباحثين في علاقته بالمناخ السائد داخل المنظمة، والمتعلق بسهولة الإتصال داخل المنظمة، ودرجة تركيز السلطة ودرجة الرسمية في إجراءات العمل ثم سياسات المكافأة والترقية...

ه- كما أن للمناخ التنظيمي علاقة بمدى نجاح مشاريع التغيير التي تتبناها المنظمة، وهو ما ظهر خاصة من خلال نتائج الدراسة التي قام بها شيبيرد (Shepard)، فقد أظهرت نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمات المتجددة عن ذلك السائد في المنظمات المقاومة للتجديد والتغيير. فبينما يتميز المناخ التنظيمي في الأولى بالتشجيع على تحمل المخاطر وتأييد العمل الجماعي، وتأكيد التميز في الأداء والمكافأة عنه وحل الخلافات على أساس من المناقشة والصراحة، تميز النوع الثاني من المنظمات بعدم وجود هذه العوامل والخصائص أو وجودها بشكل نسبي.

و- أهمية المناخ التنظيمي تظهر كذلك من خلال التأثير على سلوك الفرد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على مردودهم داخل المنظمة ، ومن خلاله على مردود المؤسسة ككل. كل هذه الجوانب من الأهمية و التأثير على تطور المنظمة دفعت كثيرا من المسؤولين وأصحاب القرار إلى الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي للمؤسسة بكل أبعاده ومستوياته وذلك قبل الشروع في أي مشروع تغيير أو تجديد رغبة في تحقيق أكبر قدر من الفاعلية الممكنة.

6-2- أبعاد المناخ التنظيمي:

شكل موضوع تحديد أبعاد المناخ التنظيمي درجة من الصعوبات في تناوله وإختلافا في تقديره نظرا لحدائثة المفهوم، وكذا الإختلاف الموجود في المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي لكل مؤسسة، كذلك للإختلاف في المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد . لكن رغم هذه الصعوبة إلا أن هناك محاولات جادة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي أسفرت على وجود وظهور عدد من النماذج التي تحدد أنماطه المختلفة، يمكننا ان نتطرق إليها باختصار:

1- نموذج ليكرت (Likert - 1961) : حدد من خلال نموذجه المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي في:

- الإتصالات .
- القرارات.
- الحوافز.
- التكنولوجيا.

- الإهتمام بالعاملين(الكيسي،1998، ص 64).

2- نموذج كامبل وزملاءه (Campbel and al) (مخارمة،1996،ص139) : وقد حددوا في نموذجهم

هذا عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي:

- هيكل بناء المنظمة.
- المكافأة والعقاب.
- مركزية القرارات.
- الإنجاز.
- التدريب والتطوير.

- المخاطر والأمان.
- الصراحة والصدق.
- التمييز والتشجيع.
- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

3- نموذج غلايمر (Glimer): حدد أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي :

- الهيكل التنظيمي.
- درجة التعقيد.
- اتجاهات الأهداف.
- نمط القيادة.

4- نموذج لولر (lawler): قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعتين:

واحدة تتعلق بالهيكل التنظيمي و تحتوي على:

- درجة المركزية في إتخاذ القرارات .
 - درجة الرسمية في إجراءات العمل.
 - درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية المنظمة.
- وأخرى أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

- نمط القيادة.
- نظم المكافأة.
- نظم مواجهة الصراعات .
- حل التناقضات التنظيمية .

5- نموذج لتوين و سترينجر (Litwin & stringer):

قام كل من لتوين وسترينجر **Stringer** و **Litwin** بدراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة من قبل الأفراد العاملين فيها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من أجل التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوكيات ودوافع العاملين، ومدى ارتباطه بدرجة رضاهم الوظيفي، فتوصل الباحثان إلى نموذج لقياس المناخ التنظيمي تضمن تسعة أبعاد هي

(اللوزي، 1994، ص158-160):

- البيئة التنظيمية.
- المسؤولية.
- المكافأة.
- المخاطرة.
- الدفء.
- الدعم النفسي.
- المعايير.
- التعارض.
- الإلتناء.

هذا ونشير إلى أن كثيرا من المفكرين والباحثين إهتموا بجانب تحديد أبعاد المناخ التنظيمية فضلنا التطرق لما سبق منها، كونها تعد أكثر شيوعا وتداولاً وسط المهتمين بمجال الدراسات التنظيمية وهو ما لا ينفي قيمة وأهمية النماذج الأخرى التي تباينت أشكالها ونتائجها. وفق إختلاف المنظمات والبيئات التي تمت فيها الدراسات ، وهو ما يعزز من الطرح القائل بأهمية وتأثير المناخ التنظيمي. وعليه أصبح الإهتمام بالموضوع نظريا وتطبيقيا نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والإبتكار لمواجهة التطورات رغبة في تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

7- بيئة المنظمة:

تعرف بيئة المنظمة على أنها: مجموعة القوى المؤثرة على فعالية المنظمة والتي تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة من حصولها على الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (مجموعة القوى والظروف المحيطة بالمنظمة (capet.causse.1983.p55).

لا يمكن القيام بدراسة البيئة كوحدة ثابتة قائمة بذاتها، و لا يمكن من خلال دراسة البيئة تحديد كل ما يحيط بالمؤسسة، دائما يمكن البحث عن العناصر التي لها تأثير على المؤسسة و منه على هيكلتها .

و يمكن تعريف البيئة على أنها: " تلك الأحداث و المؤسسات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية, و الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة (مؤيد, 1999, ص110).

و تتمثل خصائص البيئة في العناصر التالية (الحناوي, 1995, ص106):

(أ) **التعدد**: تعني التعددية فيما تعنيه كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة، وهو ما يتطلب التعمق في تحديد هذه المتغيرات.

(ب) **التعقيد**: يعكس عنصر التعقيد صعوبة فهم هذه المتغيرات، لما تشكله من تأثيرات متداخلة، لا تعكس بالضرورة الصورة الحقيقية لهذه العناصر.

(ج) **الارتباط**: يعني الارتباط التشابك والتداخل بين مختلف عناصر البيئة، سواء في التكوين أو التأثير، وهو ما يدعو إلى ضرورة فهم مجمل العلاقات التي تربط بينها.

(د) **الاستمرارية**: تتميز عملية تأثير هذه المتغيرات على الهيكلة بالاستمرارية بحكم طبيعة الديناميكية للبيئة، وهذا ما يستلزم أن عملية تحليل البيئة عملية مستمرة، تطلب من الهيكلة أن تكون أكثر مرونة للتكيف مع هذه الخاصية.

صار من الضروري إذا الإهتمام بدراسة بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية نتيجة تأثيرها الكبير على المؤسسة من خلال جانبين أساسيين (الحناوي, 1995, ص108):

أ- **الفرص المتاحة**: والتي تتمثل خاصة في:

- الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة
 - التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة
 - العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وتنظيما
 - إمكانية إنشاء هيئات أو تكتلات إقتصادية على المستوى الجهوي أو الإقليمي.
- وهو ما يمثل الدفع الإيجابي للمؤسسة في حال مباشرتها لمشروع التغيير.

ب- **التحديات الخارجية**: تتمثل على الخصوص في:

- ظهور أزمات سياسية إقتصادية جديدة
- غياب التشريعات والنظم التي تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المؤسسة

- تقلص مصادر الدعم.
- توسع مجال المنافسة.
- ظهور تكتلات وجمعيات جديدة غير مساعدة على التكيف معها.

هذا وقسم أغلب المفكرين والباحثين بيئة المنظمة إلى نوعين رئيسين:

6-1- البيئة الخارجية:

للبيئة الخارجية تأثير بالغ الأهمية على وجود المؤسسة وتطورها، بحجم ما توفره لها من فرص أو تفرسه عليها من تهديدات، ويقصد بها الظروف المؤثرة على المنظمة من خارجها ولا يمكن التحكم بها ولا السيطرة عليها، كما تحتوي على مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها، يفيد تحليل هذه التغيرات في:

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
- تحديد الفرص التي يمكن إقتناصها.
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تجنبها أو علاجها.

كما يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها « تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة والتي قد لا تمس المنظمات الأخرى، بل قد تمس إلا المنظمة المعنية، والسمة الأساسية في هذا النوع من البيئة هو كون أثرها يأتي في المنظمة من الخارج، ومن الأمثلة على هذا النوع من البيئة (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...) وغيرها من المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة » (محمد عبد الوهاب، 1975، ص 24).

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمنظمة إلى نوعين رئيسين هما:

- (أ) بيئة عامة: وتتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة، وتشمل القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.
- (ب) بيئة مباشرة أو خاصة: وهي التي تؤثر مباشرة في نشاط أو عمل مؤسسة كالمنافسين الموردين المستهلكين والعملاء الدائمين أو المقرضين، إتحادات العمال، الحكومة، مجتمعات المصلحة

5-2- البيئة الداخلية:

هي تلك البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل وهي تمثل مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، « وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة، مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي، والهيكل التنظيمي للمنظمة ويدخل أيضا التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث أن هذه المتغيرات هي الطرق الأساسية التي على ضوءها تسير أعمال المنظمة» (محمد عبد الوهاب، 1975 ص 25).

وعلى المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة التعرف على مختلف هذه العوامل والمتغيرات وتحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلا، وكذا تحديد نقاط الضعف أو جوانب القصور حتى يمكن تجنبها والتغلب عليها.

كما يمكن تلخيص أهم مكونات البيئة الداخلية في:

- الموارد البشرية
- الهيكل التنظيمي
- النظم الإدارية والمعلوماتية
- الفلسفة والأنماط الإدارية
- أدوات وأساليب العمل

عموما تمثل بيئة المنظمة جانبا أساسيا ورئيسيا وفعالا في تحديد مدى قدرة المؤسسة على التطور والتكيف فعصرنا الحالي يمثل عصر التغيرات التي تفرضها مختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يحتم مسابقتها والتكيف معها، فالبيئة تمثل كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائها وأداء العاملين فيها وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، ونحو مجمل مشاريع التطوير والتي تهدف خاصة إلى تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال أهداف مسطرة مسبقا.

دراسة لورنس ولورش (Lawerence et Lorsch) :

قام الباحثان بدراسة كانت من بين أهم الإضافات في مجال الفكر الإداري، حاولا من خلالها ربط العلاقة بين طبيعة التنظيم والبيئة التي ينشط من خلالها، كعامل محدد للفعالية التنظيمية و قد شملت هذه الدراسة , ثلاث مؤسسات ذات نشاطات مختلفة , واحدة لإنتاج الأطعمة وأخرى لإنتاج مواد التغليف و التعبئة و الثالثة في مجال السلع الإلكترونية.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن توصلنا إلى كون الهياكل التنظيمية لا تكون بالضرورة فعالة، كما لا يمكن القول بوجود هياكل جيدة وأخرى غير ذلك. (Sheild,1990,p43)

وقد استنتجنا في نفس السياق أن أغلب المؤسسات تستخدم أنظمة إدارية تعكس إلى حد بعيد طبيعة البيئة التي تنشط من خلالها،ومن خلال هذا الإستنتاج قاما بتقسيم المؤسسة إلى ثلاث أنظمة رئيسية :

(أ) نظام فرعي تسويقي: يعني بكافة النشاطات التي لها علاقة بالتسويق داخل المؤسسة.
 (ب) نظام فرعي إنتاجي: يتكفل بمهمة الإنتاج، بكل ما تتطلبه العملية من بدايتها إلى غاية النهاية.
 (ج) نظام فرعي خاص بالبحوث و التطوير: وهو نظام فرعي يتولى جانب البحوث العملية، الخاصة بتحسين ظروف العمل وأساليبه ،طبيعة الإنتاج وطرقه وكل العمليات التي تساهم في تطوير التنظيم.

وقد توصلنا إلى كون النظام الفرعي للإنتاج يتعامل مع البيئة الفنية المشكلة من موردي الآلات و المواد الأولية . في حين يتعامل النظام الفرعي للبحوث مع المراكز العلمية التي تهتم بتطوير وسائل الإنتاج و أساليبه ، و ذلك في إجابتهما عن سؤال حول طبيعة الأشكال التنظيمية الضرورية لمقابلة مختلف بيئات المؤسسة .

كما أنهما تطرقا إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين خاصية عدم التأكد للبيئة الخارجية و الهيكلة الداخلية للمؤسسة و انطلاقا من فرضيتهما أن هيكلة كل نظام تتغير مع درجة عدم تأكيد بيئتها الخاصة بحيث : " كلما تكون درجة التأكد كبيرة لبيئتها الخاصة كلما تكون الهيكلة رسمية " (Scheild,1990, p44) .

وهو ما يعطي الإنطباع أن بيئة البحث والتطوير تتميز عن غيرها بالتغير المستمر، ومن ثم البيئة التسويقية فالإنتاجية. الأمر الذي دعاها إلى افتراض ضرورة أن تناسب الهيكلة التنظيمية كل نظام فرعي، على النحو التالي (فهبي، ص78):

1. هيكله ميكانيكية بحكم أن البيئة الفنية تتميز بالثبات والاستقرار، وتوفر عوامل التأكيد بشكل أكبر.
2. هيكله عضوية للنظام الفرعي الخاص بالبحث والتطوير لتعامله مع بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكيد.
3. هيكله مرنة إلى حد ما في البيئة التسويقية لتوفر عوامل التأكيد وعدم التأكيد في نفس الوقت.

نظرية ريشمان وفارمر (Farmer et Richman) :

كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كل من فارمر وريشمان Richman et Farmer تتمحور حول سؤال جوهري لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية والتقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية، أو لماذا هذا الاختلاف في الأنماط الإدارية بين الدول في العالم؟ وأمام هذه الإشكالية وضع الباحثان هذه الفرضية الأساسية والتي تعتبر أن الإدارة ودورها وأهميتها في التنمية الاقتصادية هي نقطة الارتكاز، وتعتبر العوامل البيئية العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية وتتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية (المنيف، 2000، ص309):

التعليم، المجتمع، السياسة القانون، الاقتصاد.

كما اعتبر الباحثان أن الفعالية التنظيمية للمؤسسة ترتبط نسبياً بالآثر الذي تحدثه متغيرات البيئة على متغيرات العملية الإدارية، أي أن البيئة الخارجية تؤثر على فعالية العملية الإدارية.

1. التعليم: و يتمثل في:

- مستوى معرفة القراءة والكتابة .
- توفر مراكز التكوين المهني المتخصص .
- التعليم العالي .
- البرامج التكوينية في مجال الإدارة والإصلاحات في مجال التعليم .

■ توافق المناهج التعليمية مع احتياجات العمل.

2. البيئة الاجتماعية:

- مكانة مدراء المؤسسات في المجتمع, كيف ينظر لهذه الوظيفة.
- التصور العام للسلطة و المرؤوسين .
- أشكال التعاون بين المؤسسات بمختلف مجالاتها .
- كيفية تتمين العمل.
- كيفية التوجه إلى استعمال الأساليب العلمية .
- كيفية رؤية الخطر و التغيير.

3. البيئة القانونية:

الأنظمة و القوانين المستخدمة، السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي، درجة مرونة الهياكل الادارية و الحكومية.

4. البيئة الاقتصادية:

الإطار العام للاقتصاد، السياسات النقدية و المالية، سياسات التوازنات الكلية و الميزانية الحكومية الاستقرار الاقتصادي، حجم السيولة و حجم السوق، توفر التجهيزات الأساسية. وبتحديد العناصر البيئية ينتقل الباحثان لدراسة أثرها على عناصر العملية الإدارية، و نختصرها في الجانب التنظيمي و الذي يبرز في النقاط التالية :

جدول (07): العوامل المؤثرة على الفعالية الإدارية

الإدارة	↓	عناصر العملية الإدارية	تؤثر على	العوائق الخارجية
الفعالية الإدارية	تؤثر على	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة وضع السياسات 	←	<ul style="list-style-type: none"> التعليم البيئة الإجتماعية البيئة الإقتصادية البيئة السياسية

محدد كفاءة المؤسسة
محدد كفاءة النظم الإدارية

المصدر: المنيف، ص 310



خلاصة

تنشط المنظمات ضمن نظام مفتوح تتأثر به، و تؤثر فيه ، هو مجموعة من العناصر تقاسمها نفس المجال، لذلك كان على هذه المنظمات بأن تسعى جاهدة لتطوير أنظمتها بصفة مستمرة حتى تستطيع مواكبة و مسايرة مختلف التغيرات التي تطرأ داخل هذه المنظومة و التي تحدث خاصة في البيئة المحيطة بها ، كما يمكن أن ينظر إلى هذه التغيرات بصورة إيجابية على أنها تتيح للمنظمة فرصا متجددة يمكن من خلالها تحقيق مختلف أهدافها التنظيمية في مقابل التحديات التي تضعها في مواجهتها كما لا يمكن التحدث عن التأثير في البيئة الخارجية أو على الأقل محاولة مجازاة الريتم الذي تفرضه إلا من خلال اعتماد المنظمة على تحديد مختلف العناصر و المتغيرات التي من شأنها التأثير على نشاطها. بدءا بالأداء العام للمنظمة و لأفرادها و كذا أهدافها المسطرة و التي من خلالها يمكن و لو بدرجة نسبية تحديد مستوى فعاليتها التنظيمية كذلك يجب دراسة دقيقة للبيئة التي تنشط فيها هذه المنظمة مع عدم إغفال عنصر المناخ التنظيمي السائد والذي يساهم بدرجة كبيرة في توازن عملياتها الداخلية .

لاشك أن العملية معقدة نسبيا و لكنها في المقابل تعطي للمنظمة أكبر قدر من لتأكد على مستوى حياتها التنظيمية و هي في النهاية محاولة لإحداث نوع من التوافق بين المتغيرات البيئة و التغيرات التنظيمية وصولا إلى مستويات عالية من الفعالية.

الفصل الخامس: مراحل تسيير المؤسسة الوطنية

- تعريف المؤسسة العمومية الإقتصادية
- مرحلة ما بعد الإستقلال (التسيير الذاتي)
- مرحلة التسيير الإشتراكي
- إصلاحات المؤسسة الجزائرية وإعادة هيكلتها
- مرحلة اقتصاد السوق
- استقلالية المؤسسة
- التطهير المالي للمؤسسات
- خصوصية المؤسسة العمومية الإقتصادية

تمهيد

تعتبر المؤسسة الوطنية الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني ، وتعد مؤشرا حقيقيا لمستوى النمو والتطور لدى المجتمعات ، وهي في حقيقة الأمر مرجعا مهما لتحليل مختلف تجارب القطاعات الاقتصادية .

لقد انعكست التطورات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم على سيرورة مراحل تطور المؤسسة الوطنية ، وهو ما ظهر جليا في التوجهات العامة للاقتصاد الوطني ، والتي أثرت بالضرورة على طرق تسيير المؤسسات الوطنية ، محاولة ان تدرك اكبر قدر من الاصلاحات في سبيل تحقيق أهدافها الخاصة والأهداف العامة للاقتصاد الوطني ، وقد حملت مراحل تغيير تسييرها في طياتها الكثير من السلبيات و الايجابيات ، التي سنحاول الوقوف عليها في هذا الفصل .

1- تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية:

يمكننا وضع تعريف ومفهوم للمؤسسة العمومية الاقتصادية بالاعتماد أساسا على القانون التوجيهي للمؤسسات والمؤرخ في **1988/01/12**، والذي استخدم المعيار الموضوعي كأحد المعايير لتحديد مفهوم للمؤسسة ، بحيث تشكل هذه الأخيرة في إطار العملية التنموية. الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رؤوس الأموال بحيث تعمل خدمة للتنمية الوطنية، وفقا للدور والمهام المنوطة بها، و ذلك احتراماً منها لمعايير الإنتاج والإنتاجية، عن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير (La loi 88/01/1988, Article N°1).

وهي: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة بها من إنتاج وتخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها (صخري، 2007، ص27) إضافة إلى المعيار الشكلي الذي يصور مفهوم المؤسسة على أنها تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري إلا في بعض الحالات الاستثنائية، عندما يتعلق الأمر ببعض المؤسسات الإستراتيجية، والتي تحكمها قواعد خاصة وتربطها علاقات معينة مع الدولة، حفاظاً منها على المنفعة العامة.

2- مرحلة ما بعد الاستقلال (التسيير الذاتي)

تميز وضع الجزائر غداة الاستقلال بكثير من المشاكل والعوائق على جميع الأصعدة، على غرار إنعدام قاعدة اقتصادية واضحة، نتيجة ظروف الحرب، وظهور إدارة تتجه إلى التعطيل المنظم، واقتصاد مختل تسوده الفوضى وبلاد محربة ومشاكل إجتماعية خطيرة جدا. فحقيقة الأمر أن الجزائر وبعد خروج الاستعمار، اصطدمت بغياب تام لسياسة اقتصادية فعلية من خلال ميثاق طرابلس **1962**، والدستور المتفق عليه في **1963/09/10**، والذي خول للحزب كل الصلاحيات في تحديد الأهداف وجعل الاشتراكية السبيل الوحيد لرسم إستراتيجية الدولة، فكان بذلك أهم العوامل التي ساهمت في تدخل الدولة اقتصاديا، ضف إلى ذلك ضعف الإمكانيات المالية، الناتجة عن عملية تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج، الأمر الذي لم يسمح بإقامة برنامج إقتصادي متناسق رغم المساعدات المقدمة من بعض الدول، وقد نص هذا الميثاق على أن التنمية الحقيقية للبلاد على المدى الطويل ، وثيقة الصلة بإقامة صناعات قاعدية ضرورية لتلبية

احتياجات زراعية عصرية، ولهذا الغرض توفر الجزائر إمكانات ضخمة للصناعات البترولية وصناعة الحديد والصلب

وفي هذا المجال يتعين على الدولة أن توفر الشروط اللازمة لإنشاء صناعة ثقيلة ، ويجب أن لا تساهم الحكومة في إقامة قاعدة صناعية لصالح البرجوازية المحلية على غرار ما حدث في عدة بلدان لاسيما عندما تستطيع أن تضع حدا لتنميتها باتخاذها إجراءات ملائمة (لعويسات،1986،ص19).

وفي هذا الإطار ظل مجال التصنيع في الجزائر محدودا للغاية، فقد كانت تمتلك الجزائر قبل الاستقلال **200.000** من وظائف العمل الصناعي لمجمل السكان والمقدر بـ : **11** مليون نسمة أي أن فرصة عمل واحدة لكل من **100** شخص ، بينما معدل فرص العمل في البلدان الأوروبية في نفس الفترة هو منصب عمل لكل **8** إلى **9** أشخاص (FLN,1992,p83)

أما فيما يتعلق بأشكال تدخل الدولة اقتصاديا فمعظمها كلاسيكية، ومتشابهة مع التي كانت معتمدة في الاقتصاد الرأسمالي (Bouyacoub,1987,p20,21)

ونظرا لحتمية فرض الإدارة السياسية من خلال إضفاء الطابع الإشتراكي. أنشأت الدولة عدة هيئات منها ما أخذ شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ومنها ما أخذ هيئة مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، وهو النموذج الأكثر شيوعا وتفضيلا لأنه يعتمد على سياسة اللامركزية الوظيفية التي تمكن من تسيير المرافق العمومية بكيفية ديناميكية ومرنة.

ومن أهم المؤسسات التي اتخذت مثل هذا التنظيم نجد على سبيل المثال الصندوق الوطني للتأمين (1963)، والديوان الوطني للملكية الصناعية (1963)، والشركة الوطنية للتبغ والكبريت، والمطبعة الوطنية، فيسير³ هذه الهيئات مجلس إدارة كما تخضع لمراقبة مالية وتقنية واقتصادية.

ولكن بفعل عدم مواكبة هذا التنظيم للإيديولوجية الإشتراكية ولفلسفة المشاركة العمالية في التسيير فقد فشل هذا النموذج وشجع ذلك على ظهور نظام الدولة عن طريق إنشاء شركة الدولة.

وكما سبق ذكره، فنتيجة الواقع الصعب الذي ورثته البلاد عن الاستعمار، والمتمثل في وجود قاعدة صناعية هشة، في شكل مؤسسات صغيرة مخربة تفتقد إلى العنصر البشري و غياب الأطارات الكفأة القادرة على تسيير هذه المؤسسات، وإدارة عجلة التنمية، أعطيت الفرصة للعمال وبصفة عشوائية ارتجالية في إدارة هذه المؤسسات، وتولي سلطة أخذ القرار بها، رغم محدودية الإمكانيات والقدرات إلى غاية صدور مرسوم 22 مارس 1963، والذي ينص على أن المؤسسات الشاغرة

تسييرا ذاتيا، ما يعني إضفاء الصبغة القانونية على العملية بإعطاء شكل تنظيمي لتسيير المؤسسات فكان بذلك التسيير الذاتي الذي اعتمده الدولة من خلال تجربة دامت حوالي تسع سنوات. في الحقيقة إن دور العامل في هذه المرحلة فيما يخص إدارة المؤسسات وتنظيمها كان شكليا، فقد كان للمدير النصيب الأكبر من الصلاحيات في تمثيل الدولة على رأس المؤسسة، وكان محولا بأن يتخذ أي قرار مهما كانت طبيعته.

وقد تميزت هذه المرحلة بتأميم العديد من المؤسسات التي كانت في يد الفرنسيين وهو ما سمح للدولة بامتلاك عدد كبير من وحدات الإنتاج في ظرف قياسي. و كان أول تأميم شمل المؤسسة الجزائرية هو «بيع واستيراد وتصدير التبغ والكبريت». وكذلك معامل ومؤسسات هذا الفرع. (Bayacoub,1987,p111).

لكن كان هناك دائما مشكل غياب الإطار الكفاءة القادرة على تسيير وتنظيم مثل هذه المؤسسات العملاقة فقد كان عدد الأجانب النشطين في تلك الفترة يقدر بـ 300 ألف منهم 15 ألف من الإطارات العليا، و100 ألف من المتوسطة، و35 ألف عامل مختص. ونتيجة لبداية مغادرتهم البلاد، ظهر مشكل تعويضهم في مناصبهم من قبل الجزائريين الذين كانوا في تلك الفترة يفتقرون إلى الكفاءة المناسبة والتكوين المهني والفني، وحتى إلى الثقافة التنظيمية، فكانوا بذلك غير قادرين على تعويضهم تعويضا كاملا، فنتج عن كل ذلك انخفاض نسبة الإنتاج في الميدان الصناعي وزاد تفاقم مشاكل الصحة والتعليم (Clarc,1975,p69)

أما بخصوص طريقة تنظيم هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا، فكان المرسوم المؤرخ في 1963/03/22 والذي ينص على أن الهيئات المكونة لهذه المنشآت تتمثل أساسا في جهاز الجمعية العامة للعمال، ومجلس العمال بالإضافة إلى لجنة التسيير والمدير الذي يمثل الدولة داخل المؤسسة (Michelle, 1974, p299)، وقد جاء أسلوب التنظيم المنبثق عن قرارات مارس 1963 لتكريس مبدأ التسيير الذاتي وضمان تحقيق المشاركة العمالية في التسيير بواسطة مجالس العمال.

أما فيما يخص تنظيم المؤسسة الجزائرية في تلك الفترة فنستطيع القول أن مهمة تسييرها أوكلت لأربع هيئات أساسية هي:

أ- **جمعية العمال**: والتي كانت تضم كل العمال المنتمين للتنظيم على اختلاف مراكزهم،

تتكفل أساسا باتخاذ القرارات، والاهتمام بقواعد التنظيم زيادة على مناقشة تحديد الأجور.

- ب- مجلس العمال:** يتمثل دوره في تبني القانون الداخلي للمؤسسة مع مراقبة لجنة التسيير .
- ج- لجنة التسيير:** تتكون من ثلاثة أعضاء من مجمل إحدى عشر عضو، وهي مكلفة بتحضير المخططات التنموية والبرامج السنوية، كما تقوم بتحضير نظام تسيير العمال .
- د- المدير:** وهو ممثل الدولة على مستوى المؤسسة، يقف على التحقق ومتابعة شرعية العمليات الاقتصادية والمالية التي تقوم بها المؤسسة.
- ومما يمكن أن نخلص إليه من هذه المرحلة هو أن نمط التسيير هذا شكل حتمية لتسيير الأملاك الشاغرة، وإقامة قاعدة اقتصادية حقيقية تركز أساساً على الكفاءة، تمارس فيها السلطة الحقيقية كما أن هذه المرحلة ساهمت وبشكل كبير في المحافظة على الأملاك العمومية وعلى أداة الإنتاج ومساهمتها في تمويل خزانة الدولة.
- لكن في المقابل تميزت بالتمهيش الحقيقي للمشاركة العمالية، خاصة في جانب التسيير بالإضافة إلى النقص الفادح للإطارات واليد العاملة الماهرة القادرة على تسيير هذه المؤسسات، ناهيك عن غياب الثقافة التنظيمية لأغلب العمال، نتيجة المستوى التعليمي المتدني لأغلبهم، وهو ما سمح بظهور خلافات وصراعات كثيرة خاصة بين مجلس العمال ولجنة التسيير، وبين هاتين الأخيرتين والمدير، بالإضافة إلى المشاكل التنظيمية والتي ظهرت نتيجة للعوامل سابقة الذكر، متمثلة خاصة في:

. سوء توزيع السلطة والمناصب

. سوء التنظيم والتنسيق

. إحتكار سلطة و إتخاذ القرار من طرف الإدارة

. غياب إستراتيجية حقيقية في التوظيف والتكوين

. خلل في توزيع المداخل بين العمال

وأمام كل هذه المشاكل والتحديات اضطرت السلطات العليا إلى التدخل المباشر من خلال الهيمنة على كل الأنشطة الاقتصادية خاصة الكبرى منها، ومنه الذهاب مباشرة إلى تبني النظام الاشتراكي في تسيير مؤسسات الدولة.

3- مرحلة التسيير الإشتراكي :

عمل أصحاب القرار الاقتصادي مع نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد، ووضع ميكانيزمات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير السوفياتي.

وقد رافق القيام بتأميم البنوك والمناجم والمحروقات، تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التوزيع، التسويق،.... تحت المراقبة المباشرة للدولة وأجهزتها المختلفة بما فيها الأمنية، فأصبح العمال موظفين تابعين لها، مما أثر بشكل كبير وواضح على هذه المؤسسات الكبرى، التي كانت من أهم نتائج إتباع نموذج التنمية في إطار عولمة النظام الإشتراكي.

كما تميزت هذه الفترة بالتصنيع كما هيمن المعطى الإيديولوجي والأهداف الإجتماعية على الحياة الإقتصادية، لكن قطار النمو لم يتوقف، فمع بداية سنة 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة، فالتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الإشتراكي للمؤسسات والقائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وصار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، وهو ما كان يسمح للعمال والمسيرين بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة.

جاءت مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات والتي تعتمد على أساس النظام الإشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وأن يكون العمال طرفا مهما في تسيير ومراقبة هذه الشركات وبالتالي أصبح العامل في صفة (المسير، المنتج).

وهو ما عبر عنه صراحة نص ميثاق 1976 «إن التسيير الإشتراكي للمؤسسة إطار ملائم لتعبئة العمال لخدمة التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية» (الميثاق الوطني، 1976، ص 89)

إن أهم ما ميز هذه المرحلة هو العجز المالي الذي طالما عانت منه جل المؤسسات الوطنية وفي هذا الشأن كانت الدولة ملزمة على تغطيته مادامت تتبنى هذا النمط من الإنتاج، وعادة ما كان يصطدم التطور الإقتصادي بندرة الموارد المالية التي تحد من إنتاج المواد البسيطة كمواد البناء.

وهو ما يوضح لنا أن تطور الإنتاج يكون مرتبطا بالجهد المبذول من طرف جماعة مهما تكن مرفقة بتزايد إنتاجية العامل، إذ أن معدل إستعمال القدرات الموضوعة في الصناعة وفي الإسكان كان دوما يبين الشك في تساوي التسيير الإشتراكي للمؤسسة والتزايد في الإنتاج. أي أن تسيير المؤسسات لم يكن يهم نمط التسيير السليم من أجل زيادة الأرباح، فنتائج تطبيق هذا الأسلوب تظهر أنها ليست مشجعة لأن القرارات كانت ولا زالت في يد الجهات الوصية.

إلا أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج غير المرضية كالحجم الكبير للشركات، تجسيد منطق التسيير المركزي، وقد توصلت عملية التشخيص والحوصلة التي قامت بها وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية للفترة (1967-1980) إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات، مما جعلها صعبة التسيير بالإضافة إلى قيامها بوظائف سياسية وإجتماعية.

4- إصلاحات المؤسسة الجزائرية وإعادة هيكلتها:

لقد اتسمت هذه المرحلة خاصة بظهور سلطة سياسية جديدة، يمكن الجزم أنها تختلف في كثير من التوجهات والإيديولوجيات عن سابقتها، ظهرت في وقت كان فيه من الضروري الشروع في إجراء تغييرات جذرية، وإصلاحات عميقة على مستوى إقتصاد الدولة، بهدف التخلص من المشاكل والصعوبات التي ساهمت في عرقلة نمو إقتصادنا كان أبرزها بداية إنخفاض في أسعار البترول، الأمر الذي إستدعى خلق توازن في إستثمار مداخل الدولة، وهو ما ظهر فعليا من خلال إعداد مخططين (الخماسي الأول 80-84 - والخماسي الثاني 85-89).

إن المحاور الكبرى للمخطط الخماسي الأول ترسم سبل السياسة الإقتصادية والإجتماعية التي تكفل تنظيم إستخدام المناهج والوسائل والبرامج في المدى المتوسط والبعيد للتنمية الإشتراكية في إطار توجيهات الميثاق الوطني بهدف (التقرير العام للمخطط الخماسي الأول، 1984، ص05) :

- تغطية كافة الإحتياجات في أفق 1990 بفضل التنمية المستمرة.
- توسيع وتنوع الإنتاج الوطني وتكيفه مع تطور الإحتياجات العامة، وهذا لإقامة وتنمية نشاطات إقتصادية متكاملة.

- بناء سوق وطنية داخلية نشطة وقادرة على تعزيز الإستغلال الإقتصادي بصورة دائمة بهدف القضاء على التوترات الناشئة عن المرحلة السابقة.
- التقليل من القيود الإقتصادية التي تعرقل حيوية التطور الإقتصادي، ومنه لا يمكن للإستقلال الإقتصادي أن يتقوى إلا بشرط التحكم في التجهيزات المستوردة بأسعار مرتفعة بالنسبة للإقتصاد وجعلها ملائمة لتطوير الطلب الداخلي وتنويعه.

كانت المؤسسة العمومية عشية هذه الإصلاحات تتميز بالتوسع والتعقيد على مستوى التسيير وكانت تعتبر قبل ذلك فضاءا إجتماعيا، أكثر منه إقتصادي، زيادة على أنها أرهقت خزينة الدولة جراء دعمها لها، وتغطيتها للخسائر المسجلة على مستوى الإنتاج، فكانت بذلك تعيش نوعا من التوازن غير المستقر، وتذبذبا للنشاطات الإقتصادية، فكان سببا رئيسيا في إختلال النظام، بالإضافة إلى مجمل العراقيل والتناقضات القانونية التي وقفت حجر عثرة أمام سيرورة أغلب المؤسسات الوطنية (تركي، 1987، ص، 368).

وقد تضمن مبدأ إعادة الهيكلة عن طريق المخطط الخماسي **1984/80** إن إعادة الهيكلة للمؤسسات الإقتصادية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاط المؤسسة لتمرکز كل الوظائف في جهة واحدة ، حيث نجد **1165** وحدة أساسية تجمع ضمن **19** مؤسسة وطنية فقط (عدون، 1998، ص62)، وهو راجع بالدرجة الأولى إلى كبر حجم المؤسسات ، وقد كان يهدف أصحاب القرار في تلك الفترة من خلال إعادة هيكلة المؤسسات إلى (مهلول، 1993، ص 46):

- تحسين شروط سير الإقتصاد.
- تدعيم فعالية المؤسسات و توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة على كامل التراب الوطني.

وفي هذا الشأن تمت إعادة الهيكلة في جانبين أساسيين (لعلوي و آخرون، 1994، ص 19):
 أ- إعادة الهيكلة العضوية: كان ينظر بعض المسؤولين إلى المؤسسات التي يديرونها أنها كبيرة الحجم وهو ما يصعب من عملية تسييرها، الشيء الذي يفرض عليهم إعادة هيكلتها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، وهو ما أطلق عليه بإعادة الهيكلة العضوية.

ب- إعادة الهيكلة المالية: و تعني مجموع الإجراءات التي تتخذها الدولة و المؤسسة في الحين و على كل المستويات و ليس فقط على المستوى المالي و كذلك الأعمال المتخذة بصفة دائمة من المؤسسة لتجسيد استقلاليتها المالية و تجنب اللجوء لإعانة الدولة بهدف تصحيح العيوب الظاهرة في المرحلة السابقة.

4-1 أسباب إعادة الهيكلة:

ساهمت بعض الظروف، وكثير من الأسباب في توجه الدولة إلى إعادة هيكلة مؤسساتها الإقتصادية، نذكر منها على الخصوص:

أ- تكامل المؤسسة الوطنية وتركيزها: (Brahimi,1991,p403)

كانت المؤسسة الجزائرية قبل هذه المرحلة تسجل خسائر مستمرة نتيجة تنوع نشاطاتها وتشتتها ومن خلال وظائفها اليومية سيطرت عليها التبعية الشبه مطلقة للإدارة الوصية، فكانت من خلال ذلك تتكفل غالبا بالشؤون والجوانب الإجتماعية أكثر من الإقتصادية وهو ما حد من صلاحيتها فيما يخص إختيار إستراتيجيتها التسييرية أو التنظيمية أو حتى التسويقية.

فكانت طبيعة إستراتيجية التنمية والتصنيع في الجزائر هي المحددة لحجم المؤسسات وطريقة تسييرها في مختلف المراحل.

نتيجة لذلك تميزت بالتوسع الكبير والتعقيد الإداري، فكانت تتكلف في غالب الأحيان بجميع مراحل الإنتاج أو بالأحرى تقوم بتصنيع جميع عناصر المنتج. وهو ما أدى إلى تركيزها فتجد المؤسسة الواحدة تضم عدد هائل من الوحدات وهو ما تسبب في نقص فعالية تسييرها وتنظيمها وضعف استغلالها لكامل طاقتها؛ ضف إلى ذلك لجوئها في كثير من الأحيان إلى المساعدات الأجنبية سواء كانت مادية أو حتى استشارية، وهو ما دل فعلا على ضعف المراقبة المالية والتنظيمية بفعل إنعدام المتابعة الحقيقية لنشاطات المؤسسة.

ب - ضعف نظام التوجيه الإقتصادي:

نقصد بذلك مجمل آليات المتابعة والمراقبة التي تتعرض لها المؤسسة، فكانت في اغلبها ضعيفة ثقيلة، تكبل نشاطات المؤسسة، أكثر من تنظيمها أو تطويرها، فكانت المؤسسة تتعرض لكثير من الضغوطات مختلفة المصادر، ساهمت في تعكير وإفساد العلاقة التي تربطها بالإدارة المركزية، بفعل الدور التسلطي والإحتكاري الممارس من قبل الدولة بصفتها عوناً إقتصادياً مالكا لرأس المال ولوسائل الإنتاج، فكانت إدارة المؤسسة غير قادرة على إتخاذ أي قرار مهما كان حجمه دون الرجوع إلى الإدارة المركزية، وهو ما ساهم في إبطاء الكثير من العمليات التسييرية، حتى أن وظيفة تسيير الموارد البشرية كانت من صلاحيات الإدارة المركزية وبشكل مفروض مما أثر سلباً في عملية المكافآت والتحفيزات وتحديد سلم الأجور، كما أن الجانب التسويقي والتوزيعي تعرض لنفس الضغوط، مما تسبب - في أبسط الحالات - في تكديس المخزون وبالتالي تضاعف تكاليف التخزين (Brahimi,1991,p411)

وهو ما أكد فعلاً أن المؤسسة العمومية لن تكون فعالة ما لم تتحرر من جميع الضغوطات الخارجية على اختلاف مصادرها.

ج - اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى النشاطات الاجتماعية:

كان نتيجة سوء الفهم لدى العمال أو المسؤولين سواء لمبادئ وأهداف التسيير الإشتراكي للمؤسسات، فصارت بذلك المؤسسة العمومية مجالاً لتلبية جميع مطالب واحتياجات عمالها، بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حتى مستوى مداخلها فكانت تتكفل بالجانب الصحي والتعليمي وحتى الاستهلاكي للعمال. مما شكل أعباء إضافية على ميزانيتها وهو ما كان يضعها على الدوام في عجز مالي، يتطلب تدخل الدولة لتغطيته.

زيادة على أن كتلة الأجور كانت تتناقض تناقضاً صارخاً مع أداءات العمال الذين لم يكن يهمهم في ذلك الوقت سوى تلبية حاجياتهم وهو ما أدى إلى غياب فعالية حقيقية في التسيير والتنظيم.

إلى جانب هذه الأسباب البارزة. والتي أدت إلى إعادة هيكلة المؤسسات، كانت هناك عوامل أخرى ساهمت بشكل أو بآخر في هذا الوضع كضعف الهياكل الداخلية للمؤسسات العمومية وضعف إستعدادات العمال فيها وقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم كاملة، بالإضافة إلى عدم التخصص في تحديد نشاطات المؤسسة.

واختصارا لذلك يمكن القول أن المؤسسة العمومية لم تكن قادرة على تسيير شؤونها الداخلية بكل حرية نظرا لتدخل مختلف قنوات المراقبة الخارجية. سواء من طرف الإدارة الاقتصادية المأطرة أو من طرف أجهزة الدولة.

2-4- مبادئ إعادة الهيكلة وأهدافها:

أمام كل هذه الظروف كان لزاما على الدولة التدخل لإجراء الإصلاحات المناسبة، قصد التخفيف من حدة الأزمة التي عاشتها البلاد، وذلك من خلال جعل المؤسسة الوطنية أداة فعالة في خلق الثروة وإحداث التوازن المطلوب في مداخل البلاد (من غير المحروقات).

وذلك من خلال إعطاء المؤسسة الصلاحيات المطلقة في تحديد سياستها التنظيمية والإنتاجية والتسويقية مع ضبط العلاقات التي تربط سلطة المؤسسة بمختلف أجهزة الدولة الرقابية، مع القضاء على كافة العراقيل البيروقراطية الناتجة عن مراقبة الدولة للعملية الاقتصادية مع تحديد السلطة الوصية على بعض الأنشطة، من أجل إبعاد التداخل الموجود في الصلاحيات مع ترك إمكانية إتخاذ القرارات داخليا في كل ما يتعلق بالأشغال والتسيير اليومي لنشاطات المؤسسة.

والأهم في كل هذا هو إشراك إدارة المؤسسة وعمالها في إعداد المشاريع والخطط الاستثمارية مما يعطيهم حافزا قويا لتحمل مسؤولياتهم على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما لن يتم إلا من خلال التركيز على مبادئ أولية يمكن أن تمثل الانطلاقة في تجسيد مشروع الإصلاح.

منها على الخصوص:

- مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة
- مبدأ إستقلالية النواة القاعدية
- مبدأ محلية مقرات المؤسسة

3-4- الإجراءات القانونية لإعادة الهيكلة:

كانت الانطلاقة الفعلية للإصلاحات من خلال المرسوم المتعلق بإعادة الهيكلة في 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي للتنمية (80-84) (عدون، 1998، ص62)، وبعده إثر تنصيب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة بتاريخ 15 نوفمبر 1980 والتي كانت تتكون من بعض الوزراء الذين يرون أن لطبيعة المؤسسة علاقة بنشاطات وزاراتهم، فيما كانت هذه اللجنة مكلفة بدراسة الشروط العامة لتطبيق توجيهات

الحكومة فيما يخص إعادة الهيكلة والتخطيط، والتنسيق والرقابة، بالإضافة إلى لجان وزارية كانت مكلفة بتحليل المسائل العامة بتنظيم الهياكل الخاصة بقطاعها، فالمؤسسة الوطنية وفقا لهذه الإصلاحات تصبح مسؤولة عن نشاطها الإقتصادي في إطار القوانين والتعليمات الموضوعية وهذا يمكن من تحديد مسؤولية كل عنصر (جهة) كما يعيد للإدارة ولتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية به كامل مسؤولياتهم بدون أخطار ويمكن إجمال أهم الخصائص الأساسية لهذه الإصلاحات في (تركي، 1987، ص، 368):

- المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شخص معنوي تجاري
- الدولة مالك أسهم رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية لكن لا تديرها، فهي تنشأ هياكل متخصصة بحيث تخول لها حقوق ملكيتها للأسهم (صناديق المساهمة).
- يمكن تمييز وظيفة الرقابة الإستراتيجية على المدى المتوسط، والتي يضطلع بها مجلس الإدارة ووظيفة مراقبة العمليات (المديرية العامة).

وهي نقاط ساهمت بشكل واضح خاصة في إبراز الطاقات البشرية وتجنيد الكفاءات المؤهلة في مجال التسيير والإدارة، وكذا إعطائها الفرصة في تطوير قدرات المؤسسة الاقتصادية من خلال إستقلالية التسيير، وهو عمل يكمل سياسة إعادة الهيكلة المقررة في إطار المخطط الخماسي الأول (1984-1980).

وعليه أصبحت المؤسسة العمومية في إطار إعادة الهيكلة ذات كيان قانوني جديد نتيجة إبعادها عن التسيير الإداري التقليدي وإخضاعها لنظام الشركات التجارية الذي يقتضي الاعتراف لها باستقلالية ذاتية واسعة وتجسدت استقلالية هاته المؤسسة عن تدخل الإدارة في تسييرها، خاصة من خلال القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي (القانون 02/88 المؤرخ في 12/01/1988 الخاص بإصلاح منظومة التخطيط بالجزائر).

فالمادة رقم 05 حددت الشخصية المعنوية (المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، يتكون رأسمالها من رأسمال الدولة أو الجماعات المحلية تحت شكل أسهم أو حصص). وكان التجسيد الفعلي لاستقلالية المؤسسة في فصلها عن الدولة من خلال إبراز معيار الاستقلالية المالية حيث تتمثل هذه الأخيرة في تمتع المؤسسة بذمة مالية تشتمل على ممتلكات وأموار نقدية أو ميزانية خاصة منفصلة عن الذمة المالية للدولة وعن الخزينة العمومية.

لكن بالرغم من كل هذه التدابير المتخذة، في مجال إعادة الهيكلة بقي الحال على ما هو عليه، سواء على المستوى التنظيمي من خلال تدخل السلطة المركزية للمؤسسة في إدارة الوحدات التابعة لها، وبالتالي العودة إلى مركزية اتخاذ القرار، ومنه ضياع استقلالية المؤسسة في التخطيط أو اتخاذ قرارات خاصة بتنظيمها، بالإضافة إلى سوء متابعة العمال والموظفين لعملية إعادة الهيكلة التي لم تخضع للشفافية والمشاركة الكاملة مما أنتج صراعا متواصلا بين العمال والإدارة، وحتى بين إدارة الوحدات والمديرية العامة كما بقي مستوى الإنتاج يشكو من نقص المردودية إلا في حالات نادرة، علاوة على مشاكل التأطير والتوظيف والتكوين؛ وكلها عوامل وظروف ساهمت بقسط وافر في الفشل النسبي للمشروع إعادة الهيكلة وعجل للانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل تطور مؤسساتنا الاقتصادية.

5- مرحلة إقتصاد السوق: (درواسي، 2006، ص 366-367)

الانتقال إلى إقتصاد السوق يمثل توجه سياسي ذو أبعاد إقتصادية وإجتماعية ترمي من خلاله الدولة إلى إضفاء ملامح الإقتصاد العالمي في توجهاتها الكبرى، وعندما نتكلم على إقتصاد السوق فإننا نعود مباشرة إلى نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، نتيجة إنهيار المعسكر الشيوعي، وبداية ظهور ملامح الإقتصاد العالمي، خاصة في بلدان أوروبا الشرقية بولندا **1989**، الجمر و بلغاريا **1990**، ألبانيا **1991**.

أما في الجزائر فإن نية الدخول إلى اقتصاد السوق كانت ظاهرة بوضوح كبير في بيان السياسة العامة للحكومة (وزارة الاقتصاد و المالية) في **21** أوت **1990**، و تتمثل خصوصية الانتقال إلى اقتصاد السوق في نقطتين أساسيتين هما:

- الانفصال عن نظام اقتصادي أثبت فشله و عدم فاعليته ليس في الجزائر فقط بل في دول العالم.
- تحقيق هذا الانفصال في محيط سياسي متعدد أي ناتج عن انتخابات ديمقراطية متعددة و هكذا عملية الانتقال تتطلب دقة و فعالية الخيارات الإقتصادية بالإضافة إلى إمكانياتها السياسية ووعي و تفهم و تأقلم المواطنين مع النظام الجديد بالرغم من جميع الجهود المبذولة وبرامج الإصلاح التي إعتمدتها الدولة لتحسين وضع إقتصادنا الوطني من خلال جعل المؤسسة الإقتصادية العمومية أكثر فعالية في دعم وتيرة النمو، إلا أن الوضع بقي على ما هو عليه، إن لم نقل أنه ازداد سوءا نتيجة ظهور مشاكل عدة أبرزها إستمرار تراجع أسعار البترول الذي يمثل أكبر دخل للدولة وارتفاع

مؤشرات البطالة، فستطيع القول أن بعد كل تلك المحاولات فشلت الدولة في الحصول على بنية إقتصادية تنافسية نتيجة الإخفاق في إعتقاد إقتصاد متنوع يتماشى ومتطلبات العولمة الإقتصادية وهذا بعد عجز الأجهزة الإنتاجية عن تحقيق النمو وخلق فرص العمل.

أما على مستوى تسيير مؤسساتنا الإقتصادية، فقد ظلت تعيش نفس الظروف والمشاكل، على غرار النقص الفادح في المواد الأولية وقطع الغيار مما عرقل وأوقف عجلة الإنتاج في الكثير من الأحيان، زيادة على ذلك أثبت تطبيق النصوص ميدانيا، بأنه لا يكفي الإعتقاد على إعطاء المؤسسات إمكانية تسيير شؤونها الداخلية وفق قواعد القانون التجاري، بدون إعتقاد سياسة ليبرالية (مشكل رأس المال)، مما يعني أنه لا يمكن إصلاح هياكل المؤسسات دون إحداث تغيير جذري فيما يتعلق بمضمون إقتصاد مؤسسة فتجد أن مؤسساتنا تشتغل بالثلث أو أقل من طاقتها الحقيقية حتى سنة 1995 بصفتها مؤسسات عمومية (مقدم، 1992، ص 37).

كما بقي جانب التوظيف والتعيين يعتمد أساسا على العلاقات الشخصية أكثر من إعتداده على معايير الكفاءة والخبرة والتأهيل، إضافة إلى عائق أساسي لطالما صاحب أي برنامج إصلاح وهو عدم تقبل الأشخاص العاملين لأي مشروع تغيير حتى مع علمهم أنه في صالح تطور مؤسساتهم وهو ما يعكس عدم تهيئة مسبقة للسلوكات المطلوبة لكل مرحلة، وضرورة تغيير الذهنيات المقاومة لكل ما هو بناء، وهكذا بقيت الكثير من الممارسات القديمة التي أثبتت فشلها في تسيير وتنظيم مؤسساتنا الإقتصادية.

ومع كل هذه المشاكل ، كانت الحاجات الإجتماعية في تزايد مستمر قابلها عجز واضح للدولة على تسويتها وتلبيتها. وهو ربما ما عجل بأعلى السلطات إلى اتخاذ إجراءات تخص تحرير إقتصادنا الوطني.

إن الهدف الأساسي من وراء برامج الإصلاح التي تبنتها الدولة خاصة مع بداية التسعينات هو التجاوب الفعلي مع ما كان يعرف باقتصاد السوق ؛ هذا التوجه الجديد كان نتيجة حتمية لكثير من الظروف والأسباب الداخلية والخارجية، والتي فرضت على الدولة التدخل لإعادة بناء قواعد جديدة للإقتصاد الوطني من خلال:

- تكيف جميع الوسائل القانونية مع متطلبات اقتصاد السوق (قانون التجارة نظام الجمارك، قانون المنافسة...).

- تكيف نظام الإستثمارات مع ما يتماشى والأنظمة العالمية المعمول بها.
- محاولة السعي نحو الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية ومختلف المنظمات والإتحادات الإقليمية والدولية لخلق مناخ إقتصادي مواتي.
- التوجه لخلق صبغة وطبيعة واضحة للمؤسسات الجزائرية من خلال خوصصتها أو إستقلاليتها أو حتى التصفية والغلق، كان الهدف الأساسي من وراء كل هذا هو تحرير المؤسسة الوطنية من كافة القيود والعقبات التي كانت تعرقل سيرها، لتصبح قادرة على التكيف مع قانون السوق الحرة أو إقتصاد السوق.

6- استقلالية المؤسسة:

تعرف إستقلالية المؤسسة على أنها: إعطاء المؤسسة مزيدا من الحرية و المبادرة في إطار العمل للتجسيد الفعلي للامركزية (Brahimi, 1991, P42)

بما أن المؤسسة العمومية كانت تعاني دوما من عجز مالي لتحقيقها لخسائر السنة تلوى الأخرى كانت خزينة الدولة تستعمل نسبة كبيرة من تكديس الإيرادات لتغطية العجز، أما النسبة الباقية فستعمل لاستيراد المواد الاستهلاكية الأساسية (بن دعيبة، 1999، ص 359)، وهو ما يمكننا القول أنه حتى عندما شهدت الجزائر بجموحة مالية مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، جراء الارتفاع المذهل لأسعار المحروقات، لم تسعى السلطات العليا في البلاد إلى محاولة توسيع القاعدة الإقتصادية بإنشاء مشاريع جديدة و التجديد في إستثمارات المشاريع القائمة لخلق مناصب جديدة تمتص اليد العاملة المتوفرة.

لقد ولد التدخل المستمر للدولة و السلطات سواء مباشرة أو عن طريق صناديق المساهمة أو عن طريق غير مباشرة بالإعانات المالية، في شؤون تسيير المؤسسات العمومية، روح الإتكال و عدم المحاولة في تحسين التسيير و مرد ودية المؤسسات العامة من طرف الهيئة المسؤولة عن إدارتها و لقد تأزم وضع المؤسسات من عدة جوانب منها الإرتباط بالدولة و مشكل البيروقراطية عند الحاجة إلى استيراد أجهزة أو مواد أولية، كذلك بالنسبة لتحديد الأسعار لمنتجاتها، و خاصة السياسية الإقتصادية، الإجتماعية، التي فرضت عليها فيما يتعلق بتسيير العمالة و نسبة التشغيل لديها.

1-6 مضمون الإستقلالية وأسسها:

يرتكز هذا التحرير للمؤسسة الوطنية أو إستقلاليةها على نقاط أساسية مهمة تعبر عن جوهر العملية هي على الخصوص:

- تتحمل المؤسسة أعمالها وتسييرها كاملة مدنيا وجزائيا
- إستقلالية المؤسسة لا تعني عدم التنسيق والإنسجام بين مخططها والمخطط الوطني بل لا ينبغي أن يخرج مخططها عن أهداف المخطط الوطني.
- يزول التضامن بين الميزانيات والمجموعات المحلية حيث تستقل كل مؤسسة برأسمالها منفردة ولا يمكن للسلطة العامة التدخل في مجال تسيير المؤسسة العمومية الإقتصادية وليس لها أي إختصاص لتعيين الأجهزة بها .
- وفي هذا الصدد تعتمد المؤسسات بشكل كلي على الكفاءات العلمية المختصة وذوي الخبرة المهنية، مادامت المسؤولية المدنية والجزائية قائمة.
- تعتمد المؤسسة العمومية الإقتصادية على هيكلتها لرأسمالها مع ضرورة مساهمة العمال في تسييرها، عكس ما كانت عليه سابقا.
- تركز إستقلالية المؤسسة العمومية على أساس إضفاء الشخصية المعنوية على المؤسسات، وهذا يعني تحويل المؤسسة القادرة على إكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات، وهذا ما يدعم الإستقلالية من حيث:

أ. وجود ذمة مالية مستقلة.

ب. التمتع بأهلية قانونية كاملة، أي التصرف بكيفية مستقلة غير أن هذه الأهلية غير مطلقة مقيدة بحدود يعينها عقد إنشائها ويقررها القانون.

ت. وسعيا لتدعيم الإستقلالية لجأ المشرع إلى الحد من التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية

للمؤسسة العمومية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها

ث. تنتهي صلاحيات هيكل الدولة في التدخل في شؤون المؤسسة عند حد مساهمتها ولا

يمكنها أن تتدخل في تسييرها، وفي هذا الشأن تتمتع المؤسسة الإقتصادية العمومية

بالأهلية الإقتصادية الكاملة فتشترط وتلتزم وتعاقد بصورة مستقلة عن طريق أجهزتها

المؤهلة لهذا الغرض بمقتضى قانونها الأساسي طبقا لقواعد تجارة والأحكام التجارية المعمول

بها في مجال الإلزامات المدنية والتجارية وفي هذا الشأن يصبح التسيير المالي المحاسبي للمؤسسة العمومية موافقا للشكل التجاري.

6-2- التطهير المالي للمؤسسات:

التطهير المالي للمؤسسات هو عملية القضاء على كل أشكال العجز المالي وعلى مديونية المؤسسة العمومية اتجاه البنوك التجارية والخزينة العمومية ليصبح لها هيكل مالي متوازن. وعليه فالتطهير المالي يعتبر مقياسا خارجيا يرافق المقاييس الداخلية لمخطط تأهيل المؤسسات العمومية التي تعاني من صعوبات مالية، وهو تقنية تعتمد الدولة لإعادة التوازن المالي لميزانيات المؤسسات بغرض إعانتها والنهوض بها، من أجل تحقيق أهداف أساسية على مستوى الإقتصاد الكلي والجزئي، من خلال الإسراع في تطبيق الإصلاحات الإقتصادية ميدانيا والحفاظ على القطاع العمومي الذي عجز عن التحكم في وسائل الإنتاج، وكذا توفير الشروط اللازمة لاستقلالية المؤسسات العمومية، وتكييفها مع ظروف وشروط التسيير اللامركزي وهكذا تهيئتها للتأقلم مع ميكانيزمات إقتصاد السوق، وتتم هذه العملية عن طريق إجراء تشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة وذلك من أجل التوصل إلى معرفة قدراتها ونقاط ضعفها، ومعرفة محيطها الخارجي بإعتبارها جزء من الكل، فهي تعيش في محيط تتأثر وتتأثر فيه.

فاستقلالية المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع من نسب الإنتاج وتحسين مستويات التسيير ومحاولة التخلص من كل أشكال الوصاية للدولة على المؤسسات، ونتيجة للظروف التي مرت بها أغلب مؤسساتنا الوطنية، وللوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، كان لا بد المرور على مرحلة التطهير المالي لهذه المؤسسات التي تعاني عجزا على مستوى هياكلها التنظيمية والمالية، والذي أثر كثيرا على فعاليتها وكفاءتها، و نظام تسييرها لهذا كانت سياسة التطهير المالي الحل الوحيد من أجل تسوية المشاكل المالية الناتجة عن المديونية الكبيرة لهذه المؤسسات اتجاه الخزينة العمومية و البنوك التجارية.

وفي هذا الشأن تم تطهير الهيكل المالي كليا لـ **23** مؤسسة في نهاية **1996** كما تم وضع برنامج من أجل تحسين الوضعية المالية للمؤسسات العمومية الكبرى و غلق تلك التي لا يمكن انعاشها بفعل المرسوم الرئاسي رقم **95/22** والمتعلق بخصوصية بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية ، بدأ في تنفيذ هذه العملية في أفريل **1996** ، حيث مست **200** مؤسسة عمومية محلية صغيرة التي

يعمل معظمها في قطاع الخدمات ، في نهاية عام 1996 تسارعت عملية حل الشركات و خصوصتها بعد انشاء 5 شركات جهوية قابضة . حيث تم خصصت أو حل أكثر من 800 مؤسسة محلية و هذا في شهر أفريل 1998 . كما اعتمد برنامج ثاني للخصوصية في نهاية 1997 يركز على المؤسسات العامة الكبرى يهدف إلى بيع 250 مؤسسة منها خلال الفترة 1999/1998 .

وتهدف سياسة التطهير المالي إلى تحقيق هدفين رئيسين هما: (مرسوم تنفيذي رقم 75،1991/91) .

- تصحيح و تفادي كل العيوب الناجمة عن نظام التسيير السابق الذي أثبت فشله.
- تجميع المديونية بهدف التقليل من ثقلها على الحياة اليومية للمؤسسة مع محاولة معالجة الديون الطويلة عن طريق سياسية الكشوفات المصرفية لان تطهير وضعية المؤسسات و البنوك تخلق بينها جو من التعاون في شكل جيد.

وكأغلب البرامج التي تبنتها السلطات العليا للبلاد، كانت هناك إنعكاسات سلبية سواء على مستوى الإقتصاد الكلي للدولة، أو حتى على مستوى الجبهة الشعبية، لعل من أبرزها تصفية كثير من المؤسسات على المستوى الوطني، والإرتفاع المذهل لنسب تسريح العمال وإحالتهم على البطالة المبكرة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (08): تطور تسريح العمال خلال فترة (1997/1994)

المجموع	1997	1996	1995	1994	السنوات
985	503	162	300	20	عدد المؤسسات التي تم حلها
519881	162175	100498	236300	20908	عدد العمال المسرحين

المصدر: روابح و همال، 2000.

7- خصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية:

لقد أدركت السلطات العليا في البلاد أنه وبالرغم من كل البرامج التي اعتمدها سواء توافقت مع السياسة العليا للدولة أو لم تتوافق، إلا أنها لم تعطي أي نتائج تذكر على مستوى تحسين الهياكل التنظيمية والمالية لأغلب المؤسسات العامة، والرفع من درجة فعاليتها، فما كان إلا أن تتوجه إلى خصصة كثير من هذه المؤسسات، ولو بصورة تدريجية وفق بعض المعايير، والخصصة في معناها هي تحويل ملكية المؤسسات العامة جزئياً أو كلياً إلى القطاع الخاص رغبة في تقليص دور الدولة في النشاط الإقتصادي .

وتم فعلاً الشروع في تحويل تلك الإرادة السياسية إلى خطوات عملية وذلك من خلال برنامج إصلاحي شامل إرتكز خاصة على:

أ. إعطاء حرية أكبر للقطاع الخاص للتعايش مع مؤسسات القطاع العام، ويظهر هذا جلياً من خلال قانون الإستثمار الجديد الذي يفتح جميع المجالات للقطاع الخاص، واهتمام الدولة بالمؤسسات العمومية في مجال الصناعات الكبرى الإستراتيجية والتي لا يمكن خصصتها لحسابيتها.

ب. التحرير التدريجي للأسعار، أسعار الصرف وعمليات التجارة الخارجية.

ت. التفكير في خصصة المؤسسات العمومية باعتبار أن القطاع الخاص يعمل بكفاءة عالية مما يساهم في توفير واستغلال الموارد وتحسين هذه المؤسسات، وبالتالي رفع معدل النمو الإقتصادي وهو جوهر هذه الإصلاحات الإقتصادية لما لقي من أراء معارضة ومؤيدة.

أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة فقد أدى إلى تفكيك النسيج الانتاجي و حل عدد كبير من المؤسسات و خصصة البعض منها، وهنا نذكر بنقطة مهمة و هي أن بعض المؤسسات تم حلها رغم أن وضعها المالي و الاقتصادي غير متدهور بشكل كبير ، حيث أن الدراسات التي تمت من أجل ذلك لم تكن دقيقة فتم حل أو خصصة عدة مؤسسات من أجل حلها أو خصصتها فقط و ليس بسبب وضعها، كما أن الكثير من المؤسسات العمومية التي مازالت تنشط و المؤسسات الخاصة ما زالت بعيدة عن المعايير الدولية (التكنولوجيا المستخدمة ، الاسعار ، الجودة) .

وحسب المشرع الجزائري فالخصوصية هي « كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير وشروطه وممارساته».

ولابد أصلا أن يكون من وراء خصوصية أي مؤسسة محاولة لإصلاحها أو تطويرها وعلى المالك الجديد للمؤسسة الإلتزام بمواصلة نشاطها لمدة خمس سنوات على الأقل إنطلاقا من تاريخ خصوصيتها طبقا للمادة الرابعة من الأمر 95/22.

كما يشترط وفق المادة السادسة من نفس الأمر أن تُقَمِّم عناصر الأصول، وذلك بأخذ القيمة الحقيقية بعين الإعتبار لكي يتسنى للمستثمرين معرفتها.

وقد أستثنت قطاعات عديدة من عملية الخصوصية كالمحروقات، البنوك، المناجم...، وفي هذا الشأن وضعت معايير على أساسها تظهر وضعية المؤسسة وتصنيفها من خلال خاصة:

- معيار الأهمية بـ قياس حجم العمالة والإستثمارات وقيمة النتائج.

- معيار القابلية للبقاء على أساس ما تحققه المؤسسة من أرباح فعلية.

من خلال هذين المعيارين وزعت المؤسسات الوطنية على أربع مجموعات:

(أ) مؤسسات إستراتيجية قابلة للبقاء تبقى في يد الدولة.

(ب) مؤسسات إستراتيجية مهددة بالزوال، تبقى في يد الدولة مع محاولة إصلاحها خلال فترة معينة.

(ج) مؤسسات غير إستراتيجية قابلة للبقاء تخضع للخصوصية.

(د) مؤسسات غير إستراتيجية غير قابلة للبقاء، تصفى (التصفية).

يقصد بكلمة إستراتيجية المؤسسات التي تعتبر أساسية للأمن الوطني، والتزويد بالأموال الوطنية والخدمات الرئيسية المطلوبة من طرف الجمهور الواسع، والمؤسسات التي لا يتجسد فيها هذا التعريف تعتبر غير إستراتيجية، وفي حقيقة الأمر هذا المفهوم لم يعد يعمل به إنطلاقا من سنة 1998، حيث أصبحنا نلمس خصوصية قطاع البنوك (بنك الخليفة، البركة...)، وربما القرض الشعبي الجزائري وكذا قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية (ORASCOM) الوطنية للإتصالات.

يمكن الجزم أن هذه المرحلة من تسيير مؤسساتنا الإقتصادية تميزت بأكثر نشاط وديناميكية على مستوى إتخاذ الإجراءات المناسبة، والتغيير في الإستراتيجيات بفعل إختلاف الوضعية الفعلية لكل مؤسسة على حدى .

يمكن إجمال أبرز التقنيات المتبعة في خوصصة الملكية العامة في:

- أ) العرض العام للأسهم (جزئيا أو كليا)
- ب) العرض الخاص للأسهم
- ج) بيع أصول المؤسسة
- د) إصدار أسهم جديدة (الإستثمار الخاص الجديد)
- هـ) بيع الأصول للمسيرين والمستخدمين.
- و) المساهمة الشاملة أو التوزيع المجاني للأسهم المؤسسات.

كما لجأت الدولة إلى خوصصة التسيير، من خلال الإبقاء على الملكية المطلقة لرأسمال المؤسسة لصالح الدولة، في مقابل منح جانب التسيير للقطاع الخاص ويتم ذلك عن طريق تأجير المؤسسة مقابل مبلغ ثابت تحصل عليه الدولة وهو ما يسمى بعقد الإيجار (le contrat de laising)، وقد يتم عن طريق تولى القطاع الخاص إدارة المؤسسة على أن يتقاسم الربح الصافي مع الدولة وهو ما يسمى بعقد الإدارة (le contrat de management)، وفيه يلتزم المتعاقد بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة.

إجمالا يمكن القول أن الدولة كانت مرغمة على التخلي على كثير من مؤسساتنا الوطنية بطريقة أو بأخرى لصالح جهات خاصة رغبة في تحقيق كثير من الأهداف أهمها:

أ- التقليل من دور الدولة في توجيه الإقتصاد وتدعيم المنافسة في السوق الوطنية وتشجيع المبادرة الخاصة، من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة تكون مهمتها المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني وإمتصاص اليد العاملة المعطلة والمسرحة نتيجة الإصلاحات الجديدة... ولكنها كانت تقصد من خلال هذه الإصلاحات المؤسسة الإقتصادية العمومية، وذلك بهدف التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية وخلق فرص إنضباط وجدية في استغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء.

ب- كذلك تحسين مردودية هذه المؤسسات والتخفيف من عبء المديونية العمومية وكذا تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع وتحسين مختلف عوامل الإنتاج وخاصة العامل البشري كما تهدف إلى عدم الإحتكار في مختلف المجالات وتجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي وذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء الإجمالي للمؤسسة.

خلاصة

مرت المؤسسة الوطنية بعدة مراحل منذ الاستقلال نتيجة تحول الاقتصاد الوطني من شكل إلى آخر ، فمن التسيير الذاتي إلى الاشتراكي إلى إعادة الهيكلة ، فمرحلة اقتصاد السوق إلى الخصوصية ، والحقيقة أن حتى ذلك التحول الاقتصادي ، كان نتيجة أوضاع سياسية واقتصادية خارج حدودنا ، فرضتا علينا التكيف معها، عن طريق إصلاحات جذرية في طرق تسيير مؤسستنا ، بالإضافة إلى النتائج السلبية التي تراكمت ، جراء طبيعة التسيير التي تخلفها كل مراحلها ، و ماهي في حقيقة الأمر إلا نتائج عوامل بشرية محضه ، ظهرت بشكل واضح في الضعف الكبير في مستويات التكيف مع العوامل الخارجية ، وبالتالي عدم القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة ، فكان دائما الاقتصاد الوطني يتحمل عبء هذه الأشكال والمستويات من التسيير ، عن طريق إعادة الهيكلة أو الإصلاح ، أو كما سمي سنوات التسعينات بالتطهير المالي

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للبحث

- الدراسة الإستطلاعية
- تقديم المؤسسة
- سياسة وأهداف المؤسسة (من خلال مشروع التغيير)
- منهج الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

1- الدراسة الإستطلاعية

يُعد هذا الفصل مدخلاً للدراسة الميدانية و ذلك من خلال اختبار أدوات البحث من حيث الصدق و الثبات، وكذلك من خلال وصف مجتمع الدراسة، و يحتوي هذا الفصل على كل من الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية.

1-1- حدود الدراسة :

أ- المجال المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى الشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) والمتواجدة على مستوى منطقة السانية (وهران).

ب- المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الموسم الدراسي في النصف الأول من سنة 2009 و لكن يجب الإشارة إلى أنه كانت لنا عدة زيارات ميدانية للمؤسسة من قبل و ذلك على فترات متقطعة، و هو ما ساعدنا في الأساس على تكوين فكرة واضحة عن حدود الدراسة الموضوعية.

ج- المجال الموضوعي: ركزنا من خلال موضوعنا هذا على محاولة فهم و تفسير العلاقة الموجودة بين مختلف مشاريع التغيير التي تتبناها المؤسسة الوطنية و مستوى الفعالية التنظيمية المحققة جراء هذه التغييرات، و ذلك من خلال تركيزنا على ثلاث عناصر أساسية في تشخيص هذه العلاقة هي:

- أ- طبيعة أهداف المؤسسة من خلال مشروع التغيير.
- ب- مجموع القدرات و الإمكانيات التي توفرها المؤسسة و التي تتطلبها مختلف مشاريع التغيير.
- ت- طبيعة الإجراءات و الخطوات و البرامج المتبعة في تنفيذ هذه المشاريع.

2- تقديم المؤسسة:

شركة إنتاج الزجاج (ALVER) هي شركة تابعة لمجموعة (ENAVA). و التي تمثل الرائد في صناعة الزجاج في الجزائر ، مع 60 ألف طن سنويا، تغطي الشركة (ALVER) معظم سوق الزجاج، و

ذلك بفضل استثمارات ضخمة حصلت عليها الشركة خاصة فيما يخص تجهيزها بالآلات ساهمت بشكل واضح في تحسين عملية مراقبة جودة كل المنتجات، كذلك في تحديد وعزل مختلف عوامل وأسباب ضعف الإنتاج كما وكيفا، كما كان لخطوة تجديد الأفران الخاصة بالإنتاج سنة 2005 انعكاسا واضحا على مستوى تطور كل جوانب التنظيم و الإنتاج للشركة، و التي أصبحت تشتغل - نتيجة لذلك - على مدار الـ 24 ساعة.

وضعت أول لبنة لبناء الشركة، و التي كانت تسمى آنذاك بـ "زجاج شمال افريقيا" (VAN) في 08 نوفمبر 1942 من طرف مجموعة سانت غوبان (SAINT GOBAIN)، و بعد الأحداث التي شهدتها العالم، خصوصا مرحلة الحرب العالمية الثانية تضاعف الطلب العالمي على الزجاج و هو ما دفع القائمين على المشروع في تلك الفترة إلى رفع وتيرة إنشاء المركب، و الذي تم انجازه فعليا سنة 1947، و ذلك بعد استقبال ثلاث آلات "Lynch" من طرف "Verrerie métrolitains" الفرنسية.

أول فرن ثم بدأ الإشتغال به في 19 جانفي 1947، و بعد عشرين يوما بالضبط، تم صناعة أول قارورة زجاجية، فيما كانت الإنطلاقة الرسمية للإنتاج في 19 أبريل 1947؛ هذا و لم تتوقف الشركة عن مختلف أشكال التحسين و التطوير لهماكلها التنظيمية، و وسائلها الإنتاجية قصد الاستجابة لعوامل تطور السوق المحلية و الخارجية، فانتقل إنتاجها للزجاج من 5344 طن سنة 1963 إلى 15588 طن سنة 1971م، مع تسجيل أعلى مستوى من الإنتاج حقق سنة 1966 بـ 16005 طن.

تعرضت الشركة بعد التأميم سنة 1962 إلى عدة مراحل من التنظيم الصناعي إلى غاية فيفري 1997 تاريخ تأسيس الشركة الحالية (ALVER)؛ فأول ما كان مباشرة بعد الاستقلال - و تجاوبا مع المرحلة التي كانت تعيشها البلاد - هو خلق لجنة التسيير سنة 1963.

و بموجب قرار رقم "316-66" في أكتوبر 1966، تم تأسيس الشركة الوطنية لصناعة الزجاج

"SNIV"؛ و التي تم بعد ذلك تبنيها من طرف الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC" على إثر مشروع تنظيم القطاع الصناعي، بموجب مرسوم رقم "7545" في 25 فيفري 1973 و

قبل ذلك في ماي 1970، نسجل تدخل الشركة البلجيكية (ABR) من أجل إنجاز فرنين بطاقة إنتاج 24000 طن في السنة.

و بعده كذلك تدخل الشركة الألمانية (VEBA GLASS) سنة 1976م، من خلال تهيئة أحد أفران المؤسسة، و تطوير مختلف آلات و هياكل الشركة. و قد شمل هذا التدخل مجموعة من الجوانب، أهمها:

- إنجاز فرنين.
 - وضع و تجهيز مجموعة آلات للإنتاج.
 - مضاعفة تجهيزات ورشة التصميم.
 - إنجاز مخبر يستجيب لآخر التطورات التقنية و التكنولوجية.
 - توسعة ورشة التدخل و تجهيزها بمختلف الوسائل الضرورية.
 - توسعة ورشة إعداد الزجاج.
- و لم تتوقف عمليات التحسين و التطوير عند هذا الحد، فقامت الشركة السوفياتية " Tecno Export" بإنجاز ورشة لإنتاج الزجاج المسطح.

- توضيح المسؤوليات و السلطات في جانب نظام التسيير للسلامة و الصحة و البيئة (HSE).

- إنشاء خلية الإتصال.

- إنشاء لجان مساعدة لتقويم المخاطر، و الآثار البيئية.

و مع نهاية الفصل الأول من سنة 2007، قامت الشركة بعملية مراقبة لمجمل الخطوات المتخذة في إطار مشروع التطوير، خلصت إلى النتائج التالية:

1. النتائج الإيجابية:

سجلت أثناء عملية المراقبة، تواجد و تعاون مختلف الأفراد المقابلين بشكل شامل مع تسجيل إرادة لهم في التطوير على مختلف المستويات.

تم بشكل كامل و وافي توثيق نظام التسيير للسلامة و الصحة و البيئة **HSE** و كذا مراجعته ونشره.

تواجد مصالح و لجان مساعدة من أجل تتبع نظام التسيير للسلامة و الصحة و البيئة **HSE**.

2. النتائج السلبية (Non conformité):

سمحت عملية المراقبة بتسجيل **17** نقطة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. وثائق مهمة لم تكتمل .
 - أ. الهيكل التنظيمي.
 - ب. مخطط التنظيم الداخلي.
2. عمليات التحسيس و الشرح، لم تمس في كثير من الأحيان، بعض الفئات و الأفراد في المؤسسة.
3. لم تمس كذلك عملية الشرح و الإعلام بشكل واضح مختلف الجهات التي لها علاقة بالشركة (كالزبائن و المتعاملين ...).
4. كذلك عمليات مهمة لم تكتمل بعد مثل:
 - عملية توضيح و تعريف التأثير و التأثير على البيئة.
 - تحديد المخاطر و تحليلها.
 - التعريف بالحالات الطارئة.
 - لم يتم بعد توضيح الأهداف و الغايات لنظام السلامة و الصحة و البيئة (**HSE**).
 - كثير من اللجان التي أنشأت لم تشتغل بعد.
5. توقف فيما يخص جانب توزيع الوثائق:

غياب وثائق: **ISO 14001**، و نظم إدارة الصحة الوظيفية والسلامة **OHSAS 18001** على مستوى مكاتب بعض الإطارات.

- غياب وثائق خاصة بنظام الجودة، الصحة، السلامة، البيئة (QHSE) على مستوى بعض الفاعلين المعنيين (**Concernés**).

6. درجة تطبيق بعض وثائق نظام التسيير تبقى غير مرضية.

7. كثير من مراحل المشروع لم تشرح في كثير من المصالح و الأقسام هذه النقاط السلبية عدم المطابقة (**Non conformité**)، أدت إلى وضع مخطط تحسين (**Amélioration**) يتضمن جميع الخطوات التصحيحية و الوقائية.

و بعد ذلك، قامت المنظمة المانحة للشهادة، بمراقبة في 27 و 30 أكتوبر 2007، خلصت إلى وجود:

- 06 نقاط للتحسين غير مطابقة، تعترض الحصول على الشهادة.

- 17 نقطة غير مطابقة ضئيلة لا تعترض الحصول على الشهادة.

3- سياسة وأهداف المؤسسة (من خلال مشروع التغيير) :

بعد هيكلة شركة (**ENAVA**)، و ظهور الشركة الجزائرية للزجاج (**ALVER**) اعتمدت هذه الأخيرة مجموعة من المشاريع، تجلت في شكل سياسة و إستراتيجية واضحة محددة، تعتمد مجموعة من الخطوات تساهم في تحقيق أكثر فاعلية للمنظمة، كتبنيها في بادئ الأمر نمط التسيير بالأهداف، و الذي يتضمن وضع مجموعة الأهداف الواضحة القابلة للتحقيق و المرنة، من طرف الإدارة بمشاركة ممثلي العمال، هذه الأهداف خاصة بالأفراد، بالمصالح و الأقسام و بالمؤسسة بشكل عام، ليتم بعد ذلك قياس مدى تحقيقها، على فترات معروفة و محددة سلفا.

بالإضافة إلى التسيير بالأهداف، سعت الشركة جاهدة، لمحاولة الحصول على شهادات مطابقة فكان لها أن تحصلت على شهادة (**ISO 9001-2000**) الخاصة بالتسيير بالتنوع سنة 2004 .

و هي في صدد الحصول على شهادة (ISO 14001) الخاصة بالبيئة، و كذا شهادة (QHSE) 18001 الخاصة بالسلامة و الصحة و البيئة. الحصول على هذه المطابقات كان يفرض على الشركة مراجعة كافة سياساتها التنظيمية و التشغيلية و أهدافها العامة و الخاصة بالأفراد، في محاولة للإستجابة لكافة متطلبات الحصول على هذه الشهادة في إطار سياسة معينة تجب الإنخراط فيها، و هي تتضمن مجموعة من التعهدات ك:

1. إحترام المتطلبات القانونية و التنظيمية، و مختلف المتطلبات المنصوص عليها.
 2. ضمان للعمال أحسن الظروف الخاصة بمحيط العمل.
 3. تطوير خطوات احترازية لتسيير الأخطار و الحوادث و العوارض للصحة في العمل و المحيط.
 4. استعمال موارد المؤسسة في اتجاه تطوير وسائل الإنتاج و راحة العمال.
 5. السهر على تطوير متواصل للقدرات و حماية المحيط.
- كل تلك المشاريع ينبغي أن تكون محل شرح و إعلام داخل المؤسسة لجميع العمال و يتم وضعها في شكل إلتزامات على مستوى جميع المصالح و الأقسام.
- تم كذلك عملية الشرح و الإعلام لعناصر أخرى خارج المؤسسة و لكنها في علاقة معها كالزبائن و المتعاملين و مختلف السلطات المحلية.
- تصادف أن تزامنت فترة إجراءنا لمجموع الزيارات الميدانية و من ثم مرحلة التبرص مع مراحل الإعداد و التنظيم للحصول على شهادة (QHSE) الخاصة بالسلامة و الصحة و البيئة ، و كان لنا فرصة الاطلاع عن قرب على مجمل الخطوات التنظيمية و التشغيلية المصاحبة لهذه المرحلة و التي شكلت في جوهرها نقاط و برامج التغيير، مست كثيرا من جوانب المنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمية، و هو ما شكل في نهايته مجموعة من التحديات في صورة أهداف عامة للمؤسسة، تسعى من خلالها إلى تحقيق الفعالية المطلوبة لمجمل مشاريعها.

و عليه قامت الإدارة العامة بوضع مجموعة الأهداف لمختلف المصالح و الأقسام، و تمت مراجعة هذه الأهداف من طرف مجلس الإدارة المنعقد يومي 24 و 25 سبتمبر 2010. هي في الحقيقة

أهداف مسطرة لسنة 2011، يتم تقييم مدى تحقيقها بانتظام، و باستخدام خطوات جديدة لتحليل المعطيات.

3-1- تطور التنظيم:

في إطار السياسة الجديدة للمؤسسة في الإطار الخاص بالسلامة و الصحة و البيئة (QHSE) شهدت المنظمة كثير من التغيرات، المصاحبة لهذه السياسة منها على الخصوص:

- أ) تعيين مسؤول (QHSE) من أجل الاستجابة للمتطلبات .
- ب) تعيين لجنة بيئية (من أجل التكفل بالمتطلبات القانونية).

3-2- التنظيم:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 03 مستويات:

- أ- المقر: و يضم الرئيس المدير العلم (PDG)، المدير العام المساعد (DGA)، و ممثلي العمال و مكتب الأمر العام (BOG).
- ب- المصالح المركزية التشغيلية: و تضم الموارد البشرية و الإدارة و الأمن و الحماية.
- ج- المصالح المركزية العملياتية: الإنتاج، الدعم و الصيانة، التجارة، النوعية.

4- منهجية الدراسة الأساسية :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و حدود الموضوع الذي نتناوله، و قصد بلوغ الأهداف المسطرة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب دراسة الحالة، و الذي من خلاله يقوم الباحث بجمع أكبر قدر من البيانات عن المؤسسة و تحليلها ليقدم وصفا واضحا للظاهرة محل الدراسة و تفسيرها للوصول إلى استنتاجات من خلال تحليل مختلف العلاقات بين متغيرات البحث، و ذلك بالإعتماد أساسا على اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو موضوعها.

4-1- مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة المذكورة و الذي يبلغ **571** عاملا، بين إداري و تنفيذي، تم توزيع الاستبيانات على **135** عاملا اختيروا بطريقة عشوائية طبقية لمراعاة طبيعة الموضوع والتي تستدعي التعرف على اتجاهات العاملين بغض النظر عن مختلف المتغيرات الشخصية الخاصة بهم.

أعيد من مجمل الإستيانات **122** إستيئانا، تتضمن اثنتان غير صالحتان للتحليل الإحصائي و بالتالي أصبح مجموع عينة الدراسة **120** فردا.

4-2- أداة الدراسة:

تم الاعتماد في صياغة أداة الدراسة على بعض الدراسات و الأبحاث السابقة التي اهتمت بموضوع الفعالية كدراسة كامبل (**1974 Campbell**)، و التي سلطت الضوء على أهم المعايير المستخدمة من قبل الباحثين في عملية تشخيص الفعالية، مع مراعاة عامل ربطها بمختلف متغيرات الدراسة ، ما يعني أن تصميم الأداة يتم بالإعتماد على بعض هذه المعايير في حدود الدراسة الموضوعية.

و قد تضمن الاستبيان في شكله النهائي أربع محاور أساسية تمحورت حول:

- أ- موقف العاملين و آرائهم حول أهداف المؤسسة و أهدافهم الخاصة.
- ب- إتجاهات العاملين نحو الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في سبيل إنجاز مختلف مشاريع التغيير.
- ج- إتجاهات العاملين نحو مختلف الإجراءات و السياسات المعتمدة من قبل المؤسسة في إطار عملية تنفيذ المشروع.
- د- اتجاهات العمال نحو مختلف النتائج المحققة، وانعكاسات المشروع على التنظيم.

4-2-1- مقياس ليكرت:

يستخدم للإشارة إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالشئ موضوع الإتجاهات، ويسمى هذا المقياس أحيانا باسم المقياس التجميعي، وذلك نظرا للعمليات الحسابية التي يستخدمها ويتدرج مقياس ليكرت إلى خمس عبارات أو خيارات، حيث تنحصر الإجابة المستخدمة في الأسئلة المصممة على هيئة مصفوفة على النحو التالي :

- 1- موافق بشدة: تعني درجة الموافقة المطلقة للعبارة وتطبيقها بشكل تام في المؤسسة.
- 2- موافق : تعني درجة موافقة أقل من موافق بشدة.
- 3- غير متأكد : لا يوجد رأي واضح أو هناك تردد في الإجابة عن العبارة .
- 4- غير موافق : تعني درجة عدم الموافقة على العبارة .
- 5- غير موافق بشدة : تعني الرفض المطلق للعبارة .

ويتم التعبير عن هذه الإستجابات الخمس بتقييم من واحد إلى خمسة أو العكس ، ويعد هذا المقياس من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الإتجاهات ، وذلك لسهولة إستخدامه وتطبيقه وعليه سيستخدم الباحث هذا المقياس في قياس إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

4-2-2- صدق أداة الدراسة :

من أجل التأكد من الصدق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال عينة إستطلاعية تم إختيارها عشوائيا تتكون من 43 فرد بنسبة 30% نقوم بحساب معامل الارتباط - بيرسون - وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. كما يوضح الجدول (07) لعبارات محور إتجاهات العاملين نحو أهداف مشروع التغيير

والجدول رقم (08) لعبارات محور إتجاهات العاملين نحو الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في سبيل انجاز مختلف مشاريع التغيير، والجدول رقم (09) لعبارات محور إتجاهات العاملين نحو مختلف الإجراءات و السياسات المعتمدة من قبل المؤسسة في إطار عملية تنفيذ المشروع ، والجدول رقم (10) لعبارات محور اتجاهات العمال نحو مختلف معايير قياس الفعالية التنظيمية .

جدول رقم (09): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الإرتباط	رقم العبارة
**0.922	01
**0.934	02
**0.982	03
**0.945	04
**0.983	05
**0.977	06
**0.938	07
**0.909	08
**0.800	09
**0.938	10
**0.977	11
**0.983	12
**0.931	13
**0.981	14

يلاحظ ** أنها دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول التي تعبر عن إتجاهات العاملين نحو أهداف المؤسسة و أهدافهم الخاصة والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة ، وهي تتراوح بين (0.800 و 0.983) وهو ما يعكس التجانس الداخلي بين العبارات .

جدول رقم (10): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.963	15
**0.952	16
**0.931	17
**0.963	18
**0.808	19
**0.952	20
**0.949	21
**0.745	22
**0.962	23
**0.946	24
**0.949	25
**0.869	26
**0.931	27
**0.949	28

يلاحظ ** أنها دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني التي تعبر عن إتجاهات العاملين نحو الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في سبيل انجاز مختلف مشاريع التغيير والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة ، وهي تتراوح بين (0.745 و 0.963) وهو ما يعكس التجانس الداخلي بين العبارات.

جدول رقم (11): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.847	29
**0.909	30
**0.969	31
**0.885	32
**0.907	33
**0.817	34
**0.969	35
**0.817	36
**0.919	37
**0.919	38
**0.958	39
**0.891	40
**0.914	41
**0.917	42
**0.919	43

يلاحظ ** أنها دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني التي تعبر عن إتجاهات العاملين نحو مختلف الإجراءات و السياسات المعتمدة من قبل المؤسسة في إطار عملية تنفيذ المشروع والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة ، وهي تتراوح بين (0.817 و 0.969) وهو ما يعكس التجانس الداخلي بين العبارات .

جدول رقم (12): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.951	44
**0.921	45
**0.915	46
**0.969	47
**0.946	48
**0.921	49
**0.915	50
**0.914	51
**0.881	52
**0.739	53
**0.912	54
**0.914	55
**0.951	56
**0.881	57
**0.914	58

**0.969	59
**0.981	60
**0.981	61
**0.981	62

يلاحظ ** أنها دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني التي تعبر عن إتجاهات العاملين نحو مختلف الإجراءات و السياسات المعتمدة من قبل المؤسسة في إطار عملية تنفيذ المشروع والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة ، وهي تتراوح بين (0.739 و 0.981) وهو ما يعكس التجانس الداخلي بين العبارات .

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان

sig	معامل الارتباط	محاور الإستبيان
0.000	**0.978	المحور الأول
0.000	**0.995	المحور الثاني
0.000	**0.992	المحور الثالث
0.000	**0.994	المحور الرابع

يلاحظ ** أنها دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن جميع محاور الإستبيان مرتبطة إرتباطا ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للإستبيان، وهو ما يظهر من خلال إستعراض معامل الارتباط لفقرات الإستبيان المحصور بين 0.978 و 0.995 ، وهو ما يعكس قوة معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان.

4-2-3- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات التأكد من أن إجابات أفراد العينة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم ، وفي هذا الصدد هناك عدة طرق لقياس الثبات ، منها اعتماد طريقة الاتساق الداخلي أو التجانس الداخلي، وتعتمد هذه الفكرة على مدى إرتباط البنود أو العبارات مع بعضها البعض، و كذا إرتباط كل فقرة أو محور مع الاستبيان ككل، و هو ما يسمى عادة معامل ألفا كرونباخ، ولأجل ذلك نقوم باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (α)، على العينة الإستطلاعية المحددة مسبقا عند قياس صدق الإستمارة.

كما يعني ثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا ، إذا تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص ، ولأجل ذلك نقوم باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (α) على العينة الإستطلاعية المحددة مسبقا في قياس الصدق.

جدول رقم (14): معاملات الثبات لمحاور الإستبيان

محاور الإستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	14	0.990
المحور الثاني	14	0.986
المحور الثالث	14	0.984
المحور الرابع	20	0.989
معامل الثبات العام	62	0.996

يتضح من الجدول رقم (14) أن معامل الثبات العام للإستبيان عال جدا ، حيث بلغ (0.99) وهو ما يدل على أن الإستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

يوضح الجدول معاملات الثبات لمحاور الإستبيانة الأربع ، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.99) وهي قيمة عالية، وهذا يؤكد ثبات هذا المحور، وإمكانية الإعتماد على نتائجه والإستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (0.98)، وهي قيمة عالية جدا مما يؤكد ثبات هذا المحور أيضا.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

فضل الباحث استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة و لمعالجة البيانات التي تضمنتها إحصائيا، و ذلك رجا للوقت وسعيا لتحقيق أكبر قدر ممكن من الدقة في وصف الظاهرة و تفسيرها، و قد تضمنت المعالجة الإحصائية النقاط التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: و ذلك لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات الوظيفية و تحديد استجابات أفرادة نحو محاور الدراسة.

2. الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للمحور التابعة له.

3. الإنحراف المعياري: لتحديد درجة التشتت لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاورها.

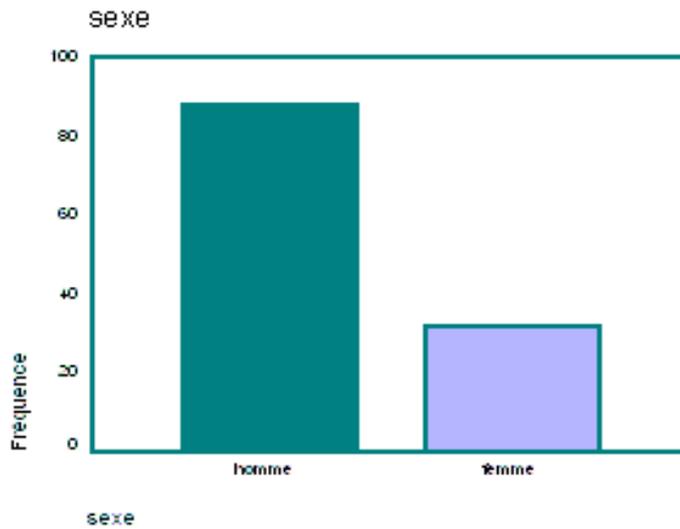
4. كما استخدم معامل الارتباط - بيرسون- و ذلك للوقوف على الصدق بين كل عبارة و بين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و هو ما يقصد به الصدق البنائي.

5. معامل الفاكرونباخ: لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة، و معامل ثبات كل محور من محاورها.

9- توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

(: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 15 جدول رقم)

النسبة (%)	التكرار	الجنس
73.3	88	ذكور
26.7	32	إناث

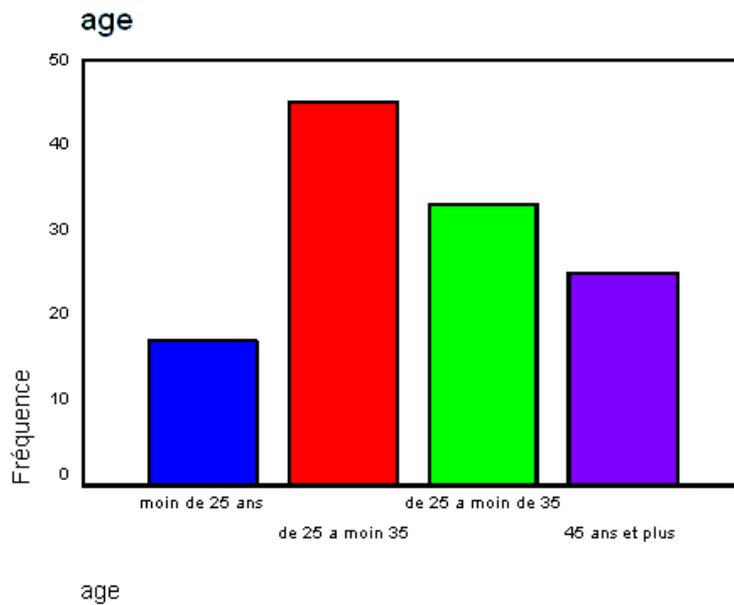


شكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الذكور لعينة الدراسة هو 88 ، أي نسبة 73.3% من مجموع أفراد العينة، أما الإناث فهو 32 بنسبة 26.7% وهذا التباين يعود ربما لطبيعة النشاط داخل المؤسسة، و هو ماسيظهر لاحقا في طبيعة النشاط ، و الذي يغلب عليه المنفذون، و هو اختصاص لا يستهوي كثيرا الإناث.

: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 17 جدول رقم

النسبة (%)	التكرار	السن
14.2	17	أقل من 25
37.5	45	25 إلى أقل من 35
27.5	33	35 إلى أقل من 45
20.8	25	45 فأكثر

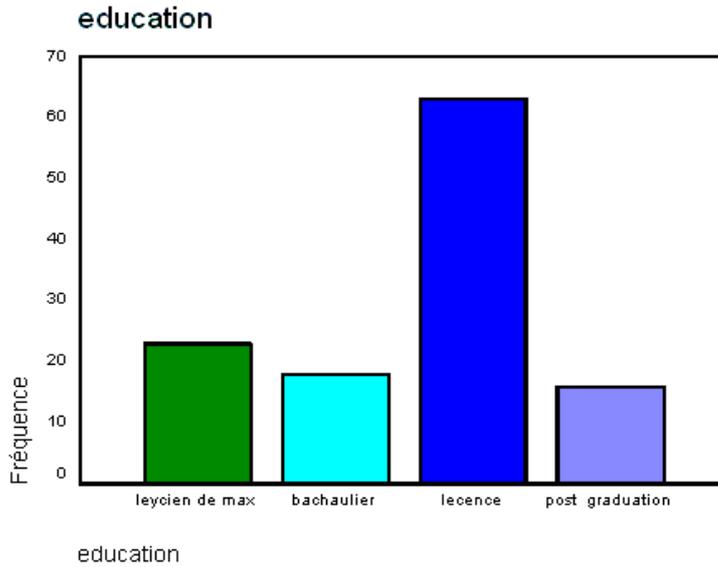


شكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يلاحظ من الجدول السابق أن الفئة التي تضم أكبر عدد من أفراد العينة ، هي فئة من (25 إلى أقل من 35) بـ 45 فرد ثم فئة (35 إلى أقل من 45) بـ 33 فرد، و بعدها فئة الأشخاص البالغين 45 سنة فأكثر ، و في الأخير الأفراد البالغين أقل من 25 سنة، و هو ما يعكس نوع من التوازن في تمثيل مختلف شرائح الأعمار على مجتمع الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 19 جدول رقم

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
19.2	23	ثانوي على الأكثر
15.0	18	بكالوريا
52.5	63	جامعي
13.3	16	دراسات عليا

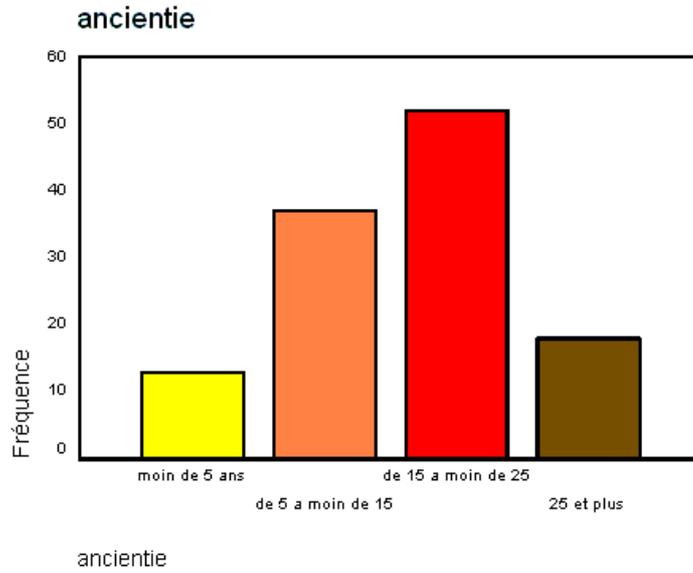


شكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

يظهر لنا من خلال الجدول رقم 01 : أن عدد أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي بلغ 63 فرد و هي نسبة عالية تعكس مستوى الأفراد العلمي، الذي سيؤثر حتما على نتائج الدراسة. ليأتي من بعدهم الأفراد الحاصلين على ثانوي فأقل برقم 23 ، و هم غي الغالب يشكلون العمال المقتردين داخل ورشات العمل، فدوي مستوى باكالوريا بـ 18 شخص و في الأخير أصحاب الدراسات العليا بـ 16 فرد، و هو رقم مهم مقارنة بكثير من مؤسساتنا الوطنية.

: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية 21 جدول رقم

النسبة (%)	التكرار	الأقدمية
10.8	13	أقل من 5 سنوات
30.8	37	من 5 إلى أقل من 15
43.3	52	من 15 إلى أقل من 25
15.0	18	25 فأكثر

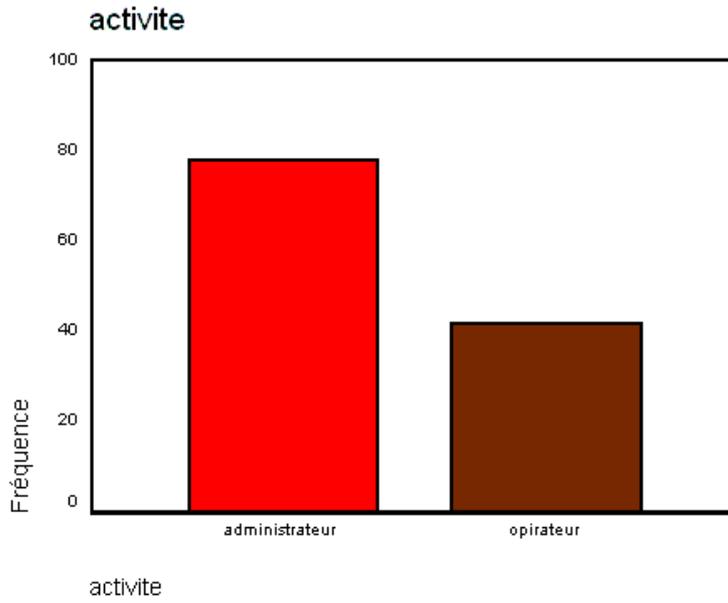


شكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

يمثل الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة ما بين 15 و 25 سنة أكبر نسبة من أفراد العينة بعدد 52 ونسبة غير بعيدة في ثان مرتبة ذوي الأقدمية ما بين 5 إلى 15 سنة و هما الشريحتان الثمان غالبا ما تؤثر على نتائج الدراسة بقدر حجمها داخل العينة و من ثم ذوي الأقدمية من 25 نسبة بـ 18 ، و أخيرا 13 فردا يعملون في المؤسسة من 5 سنوات.

: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النشاط 23 جدول رقم

النسبة (%)	التكرار	طبيعة النشاط
65	78	إداري
35	42	منفذ



شكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النشاط

يلاحظ من الجدول التقارب الكبير بين فئتي الإداريين و المنفذين، و هو توازن يعطي ربما لاحقا لنتائج الدراسة أكثر مصداقية.

الفصل السابع: عرض وتحليل النتائج

- عرض النتائج
- دراسة النتائج وتحليلها
- التوصيات

1- عرض النتائج وتحليلها:

يتم من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء بشكل مفصل على نتائج الدراسة التي أجريت على عمال المؤسسة الوطنية للزجاج **alver** ، ثم تحليلها على ضوء النتائج المتحصل عليها بعد الإنتهاء من الدراسة. عن طريق إستبيان مكون من جزئين: الأول يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

أما الجزء الثاني من الإستبيان فيشمل أربع محاور، الأول عن موقف العاملين وإتجاهاتهم نحو أهداف مشروع التغيير الذي تتبناه المؤسسة.

أما الثاني فهو عن إتجاهات العمال نحو الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في سبيل إنجاز مختلف المشاريع.

أما الثالث فهو عن إتجاهات العمال نحو مختلف الإجراءات والخطوات المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء عملية تنفيذ المشروع.

أما الرابع فهو عن إتجاهات العمال نحو مختلف معايير قياس الفعالية التنظيمية. ويتم استعراض البيانات والنتائج للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وللإجابة على هذه التساؤلات من خلال محاور الإستبيان.

1-1- عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

لاختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات والتكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل بعد من الأبعاد، كما يوضح الجدول التالي:

أ- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير ، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

جدول رقم (25): المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط

للبعد الأول من الإستبيان

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات الأفراد					عبارات البعد الأول اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير	01	
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
1.079	3,83	03	10	33	32	42	ت	لك ثقة كافية في القائمين على مشروع التغيير في قدرتهم و موضوعيتهم.	01
		2.5	8.3	27.3	26.4	34.7	%		
1.358	3,57	12	19	18	31	40	ت	رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة واضحة لكل العاملين فيها	02
		9.9	15.7	14.9	25.6	33.1	%		
1.238	3,75	7	19	11	43	40	ت	تم توضيح الإجراءات المتخذة، وكذا المستجدات فيما يخص المهام و النشاطات و الواجبات المطلوبة	03
		5.8	15.7	9.1	35.5	33.1	%		
1.318	3,61	11	19	13	40	37	ت	أهداف مختلف المصالح و الأقسام بالمؤسسة موضحة لكل العاملين بها	04
		9.1	15.7	10.7	33.1	30.6	%		
1.300	3,70	8	22	10	38	42	ت	تم تطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين و أسلوب العمل بإشراك المعنيين من مختلف المستويات	05
		6.6	18.2	8.3	31.7	34.7	%		
1.107	4,05	7	8	4	54	47	ت	تم وضع و تحديد مختلف الأهداف بمشاركة أغلب العاملين بالمؤسسة	06
		5.8	6.6	3.3	44.6	38.8	%		

1.002	4,11	3	8	12	47	50	ت	الأهداف المسطرة معقولة قابلة للتحقيق و التنفيذ	07
		2.5	6.6	9.9	38.8	41.3	%		
1.211	3,81	7	17	8	48	40	ت	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار متطلبات العاملين فيها، عند تنفيذها لمختلف سياساتها وأهدافها	08
		5.8	14.0	6.6	39.7	33.1	%		
1.200	3,77	6	16	19	38	41	ت	هناك تقارب و تكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة، والأهداف الشخصية لأفرادها	09
		5.0	13.2	15.7	31.4	33.9	%		
1.098	3,93	4	11	19	41	45	ت	مشروع التغيير يأخذ بعين الاعتبار أهدافك الخاصة	10
		3.3	9.1	15.7	33.9	37.2	%		
1.175	3,93	7	12	9	47	45	ت	أسهمت الجهات المختصة بالتطوير التنظيمي بتوضيح خططها وآليات عملها للعاملين	11
		5.8	9.9	7.4	38.8	37.2	%		
1.162	3,96	5	15	8	44	48	ت	يشارك العاملون بصورة فعالة في تنفيذ و تحقيق أهداف التغيير	12
		4.1	12.4	6.6	36.4	39.7	%		
1.176	3,94	7	12	8	47	46	ت	يوجد تشجيع دائم للعاملين لتقديم أفكارهم و التعبير عن مقترحاتهم اتجاه مشروع التغيير	13
		5.8	9.9	6.6	38.8	38.0	%		
1.196	3,93	9	9	9	48	45	ت	كانت المؤسسة بحاجة إلى مشاريع تطوير	14
		7.4	7.4	7.4	39.7	37.2	%		

- في العبارة الأولى يتبين أن 61.10% من أفراد عينة الدراسة لهم ثقة كافية في القائمين على مشروع التغيير، في قدرتهم وموضوعيتهم، بينما نجد أن 10.80% منهم غير موافقين على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3,83** في حين أن إنحرافها المعياري كان **1.079**
- العبارة الثانية يظهر أن 58.70% من عينة الدراسة يرون أن رؤية و رسالة و أهداف المؤسسة واضحة لكل العاملين فيها، في حين أن 25.60% يرون غير ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3,57** والإنحراف المعياري **1.358**
- العبارة الثالثة يظهر أن 68.60% من العينة يرون أنه تم توضيح الإجراءات المتخذة، وكذا المستجدات فيما يخص المهام و النشاطات و الواجبات المطلوبة، في حين أن 21.50% يعتقدون غير ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3,75** والإنحراف المعياري **1.238**
- العبارة الرابعة تبين أن 63,70% من أفراد العينة يعتقدون أن أهداف مختلف المصالح و الأقسام بالمؤسسة موضحة لكل العاملين بها، في حين أن 24.80% لا يوافقون على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3,61** وانحراف معياري **1.318**
- العبارة الخامسة تظهر أن 66.40% من عينة الدراسة يرون أنه تم تطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين و أسلوب العمل بإشراك المعنيين من مختلف المستويات، في حين أن 24.80% يعتقدون غير ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3,70**، والإنحراف المعياري **1.30**
- العبارة السادسة تبين أن 83.4% من أفراد العينة يرون أنه تم وضع و تحديد مختلف الأهداف بمشاركة أغلب العاملين بالمؤسسة، و 12.4% يعتقدون غير ذلك ، أما المتوسط الحسابي للعبارة فبلغ **4.11** وإنحرافها المعياري **1.107**
- العبارة السابعة تبين أن 80.10% من أفراد العينة يرون أن الأهداف المسطرة معقولة قابلة للتحقيق و التنفيذ و 9.10% يعتقدون غير ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي **4.11** والإنحراف المعياري **1.002**
- العبارة الثامنة تبين أن 72.8% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العاملين فيها، عند تنفيذها لمختلف سياساتها وأهدافها في حين أن 19.8% يرون غير ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.81** والإنحراف المعياري **1.211**

- العبارة التاسعة تبين أن 65.3% من أفراد العينة يرون أن هناك تقارب و تكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة، والأهداف الشخصية لأفرادها، في حين 18.2% يعتقدون غير ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.77 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.20
- العبارة العاشرة تبين أن 71.10% من أفراد العينة يرون مشروع التغيير يأخذ بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة في حين أن 12.40% لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.93 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.098
- العبارة الحادية عشر تظهر أن 66% من أفراد العينة يرون أن الجهات المختصة بالتطوير التنظيمي قامت بتوضيح خططها وآليات عملها للعاملين، في حين أن 15.70% لا يوافقون على ذلك ، وقد بلغ المتوسط المتوسط للعبارة 3.93 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.175
- العبارة الثانية عشر تظهر أن 76.10% من أفراد العينة يرون أن العاملين يشاركون بصورة فعالة في تنفيذ و تحقيق أهداف التغيير في حين أن 16.5% لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.96 ، والانحراف المعياري 1.162
- العبارة الثالثة عشر تظهر أن 76.8% من أفراد العينة يرون أنه يوجد تشجيع دائم للعاملين لتقديم أفكارهم و التعبير عن مقترحاتهم اتجاه مشروع التغيير في حين أن 15.7% لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.94 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.176
- العبارة الرابعة عشر تظهر أن 76.9% يوافقون أن المؤسسة كانت بحاجة إلى مشاريع تطوير في حين 14.8% لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.93 أما الانحراف المعياري فبلغ 1.196

ب - الفرضية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة ، وقدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة.

جدول رقم (26): المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط

للبعد الثاني من الاستبيان

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات الأفراد					عبارات البعد الثاني الإمكانات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في سبيل انجاز مختلف مشاريع التغيير	15
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.102	3,75	5	11	28	41	35	ت	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ مختلف مشاريع التغيير
		4.1	9.1	23.1	33.9	28.9	%	
1.160	3,84	5	18	7	51	39	ت	لدى العاملين بالمؤسسة إدراك كاف لمحتوى مشروع التطوير
		4.1	14.9	5.8	42.1	32.2	%	
1.014	3,93	3	10	18	51	38	ت	توفر المؤسسة حوافر معنوية و مادية مشجعة على المشاركة في التطوير
		2.5	8.3	14.9	42.1	31.4	%	
1.027	3,89	4	7	25	46	38	ت	تتوفر المؤسسة على الموارد المالية و الإمكانات الكافية لتحقيق أهدافها المسطرة
		3.3	5.8	20.7	38.0	31.4	%	
1.119	3,74	4	16	22	43	35	ت	التنظيم الحالي قادر على إستيعاب متطلبات وآليات التطوير التنظيمي
		3.3	13.2	18.2	35.5	28.9	%	
1.233	3,71	8	19	8	50	35	ت	مختلف الأساليب و السياسات المتبعة مناسبة لتحقيق النتائج المرجوة
		6.6	15.7	6.6	41.3	28.9	%	
1.241	3,65	7	22	12	44	35	ت	هناك تناسق و ملائمة بين الإجراءات و السياسات المعتمدة وبيئة المنظمة
		5.8	18.2	9.9	36.4	28.9	%	
1.113	3,77	3	19	16	47	35	ت	تحسن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل واضح مع انخفاض صراعات العمل
		2.5	15.7	13.2	38.8	28.9	%	
1.002	3,89	3	9	22	50	36	ت	تتوفر المؤسسة على معدات وآلات حديثة تساهم في رفع مستويات الأداء
		2.5	7.4	18.2	41.3	29.8	%	
1.045	3,87	3	11	23	45	38	ت	تتوفر المؤسسة على أجهزة اتصال فعال لتبادل المعلومات
		2.5	9.1	19.0	37.2	31.4	%	

1.099	3,79	4	14	21	45	36	ت	أسهمت الجهات المختصة بالتطوير التنظيمي بتوضيح خططها وآليات عملها للعاملين	25
		3.3	11.6	17.4	37.2	29.8	%		
0.953	4,09	/	15	4	56	45	ت	تعتمد المؤسسة في مختلف مراحل الإنتاج على تكنولوجيا متطورة	26
		/	12.4	3.3	46.3	37.2	%		
1.040	3,94	5	6	20	49	40	ت	تمتلك المؤسسة محيطا فيزيقيا ملائما لطبيعة نشاطها	27
		4.1	5.0	16.5	40.5	33.1	%		
1.060	3,89	3	12	20	45	40	ت	تمتلك المؤسسة إجراءات وقاية وسلامة مناسبة لطبيعة النشاط	28
		2.5	9.9	16.5	37.2	33.1	%		

- في العبارة الخامسة عشر يتبين أن 62.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ مختلف مشاريع التغيير ، بينما نجد أن 13.2% منهم غير موافقين على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.75 في حين أن إنحرافها المعياري كان 1.102

- في العبارة السادسة عشر يتبين أن 74.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن لدى العاملين بالمؤسسة إدراك كاف لمحتوى مشروع التطوير ، بينما نجد أن 19% منهم غير موافقين على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.84 في حين أن إنحرافها المعياري كان 1.160

- في العبارة السابعة عشر يتبين أن 73.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تتوفر على حوافز معنوية و مادية مشجعة على المشاركة في التطوير ، بينما نجد أن 10.8% منهم غير موافقين على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.93 في حين أن إنحرافها المعياري كان 1.014

- في العبارة الثامنة عشر يتبين أن 69.40% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تتوفر على الموارد المالية و الإمكانيات الكافية لتحقيق أهدافها المسطرة ، بينما نجد أن 9.10% منهم غير موافقين على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.89 في حين أن إنحرافها المعياري كان 1.027

- في العبارة التاسعة عشر يتبين أن 64.40% من أفراد عينة الدراسة يرون أن التنظيم الحالي قادر على إستيعاب متطلبات وآليات التطوير التنظيمي ، بينما نجد أن 16.50% منهم غير موافقين على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.74 في حين أن إنحرافها المعياري كان 1.119
- العبارة العشرون تظهر أن 70.20% من أفراد العينة يرون في مختلف الأساليب و السياسات المتبعة أنها كانت مناسبة لتحقيق النتائج المرجوة بينما لا يوافق على ذلك 22.30% ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.71 بينما بلغ الإنحراف المعياري 1.233
- العبارة الواحدة والعشرون تظهر أن 65.30% من أفراد العينة يرون أن هناك تناسق و ملائمة بين الإجراءات و السياسات المعتمدة وبيئة المنظمة ، بينما نجد أن 24% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.65 و إنحرافها المعياري 1.241
- العبارة الثانية والعشرون تظهر أن 67.70% من أفراد العينة يرون أن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين تتحسن بشكل واضح مع انخفاض صراعات العمل ، بينما نجد أن 18.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.77 و إنحرافها المعياري 1.113
- العبارة الثالثة والعشرون تظهر أن 71.10% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتوفر على معدات وآلات حديثة تسهم في رفع مستويات الأداء ، بينما نجد أن 9.90% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.89 و إنحرافها المعياري 1.002
- العبارة الرابعة والعشرون تظهر أن 68.60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتوفر على أجهزة اتصال فعال لتبادل المعلومات ، بينما نجد أن 11.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.87 و إنحرافها المعياري 1.045
- العبارة الخامسة والعشرون تظهر أن 67% من أفراد العينة يرون أن الجهات المختصة بالتطوير التنظيمي أسهمت بتوضيح خططها وآليات عملها للعاملين ، بينما نجد أن 14.90% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.79 و إنحرافها المعياري 1.099
- العبارة السادسة والعشرون تظهر أن 83.50% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد في مختلف مراحل الإنتاج على تكنولوجيا متطورة ، بينما نجد أن 12.40% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.09 و إنحرافها المعياري 0.953

- العبارة السابعة والعشرون تظهر أن 73.60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما لطبيعة نشاطها بينما نجد أن 9.10% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.94 وانحرافها المعياري 1.040
- العبارة الثامنة والعشرون تظهر أن 70.30% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما لطبيعة نشاطها بينما نجد أن 12.40% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.89 وانحرافها المعياري 1.060

ت - الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاز مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

جدول رقم (27): المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط

للبعد الثالث من الإستبيان

الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات الأفراد					عبارات البعد الثالث		رقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	ت	%	
1.063	3,81	4	13	18	52	33	ت	أصبح المسؤولون و المشرفون أكثر قربا من العاملين	29
		3.3	10.7	14.9	43.0	27.3	%		
0.987	4,02	1	14	9	54	42	ت	تتم عملية التقييم للأداءات بشكل موضوعي وعادل	30
		0.8	11.6	7.4	44.6	34.7	%		
1.092	3,87	5	14	8	58	35	ت	تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على قدر مردودهم المبذول	31
		4.1	11.6	6.6	47.9	28.9	%		
0.850	4,09	1	5	17	56	41	ت	تقوم إدارة المؤسسة بإعداد فترات تريض	32

		0.8	4.1	14.0	46.3	33.9	%	وتكوين لأغلب العمال تماشيا مع متطلبات الفترة الراهنة	
0.966	3,88	1	17	7	66	29	ت	إجراءات العمل الحالية أسهل من الإجراءات القديمة	33
		0.8	14.0	5.8	54.5	24.0	%		
1.096	3,59	6	16	22	53	23	ت	تتم عملية اتخاذ القرار بصورة لامركزية داخل المؤسسة	34
		5.0	13.2	18.2	43.8	19.0	%		
1.223	3,47	12	18	12	58	20	ت	تتصف نظم ولوائح العمل بالمؤسسة بالمرونة و التطور	35
		9.9	14.9	9.9	47.9	16.5	%		
1.088	3,71	5	14	21	51	29	ت	قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مفتوحة بالاتجاهين	36
		4.1	11.6	17.4	42.1	24.0	%		
1.188	3,52	10	18	13	58	21	ت	تم إلغاء الازدواجية و التكرار في المهام و الأنشطة بين مختلف أقسام المؤسسة	37
		8.3	14.9	10.7	47.9	17.4	%		
0.974	3,90	/	20	3	66	31	ت	أصبح هناك اجتماعات دورية بين المسؤولين و العاملين لتبادل مختلف الأفكار و المقترحات	38
		0.8	16.5	2.5	54.5	25.6	%		
1.213	3,59	7	24	8	53	28	ت	وجود سهولة في انسياب الاتصالات بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم	39
		5.8	19.8	6.6	43.8	23.1	%		
1.037	3,68	3	17	20	55	25	ت	تتوفر المؤسسة على تنظيم لا مركزي فيما يخص توزيع المسؤوليات و الصلاحيات	40
		2.5	14.0	16.5	45.5	20.7	%		
1.002	3,69	3	13	27	52	25	ت	هناك تكيف ملحوظ للتنظيم مع المتغيرات البيئية المتسارعة	41
		2.5	10.7	22.3	43.0	20.7	%		
1.117	3,61	6	17	20	52	25	ت	تم إعادة توزيع المهام وفق المؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها كل عامل	42
		5.0	14.0	16.5	43.0	20.7	%		
1.021	3,84	1	21	4	64	30	ت	هناك لقاءات دورية منتظمة مع إدارة المؤسسة	43
		0.8	17.4	3.3	52.9	24.8	%		

- العبارة التاسعة والعشرون تظهر أن 70.30% من أفراد العينة يرون أن المسؤولين و المشرفون أصبحوا أكثر قربا من العاملين بينما نجد أن 14% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.81 وانحرافها المعياري 1.063
- العبارة الثلاثون تظهر أن 79.30% من أفراد العينة يرون أن عملية التقويم للأداءات تتم بشكل موضوعي وعادل بينما نجد أن 12.40% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.02 وانحرافها المعياري 0.987
- العبارة الواحدة والثلاثون تظهر أن 76.80% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص على مكافأة العاملين على قدر مردودهم المبذول بينما نجد أن 15.70% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.87 وانحرافها المعياري 1.092
- العبارة الثانية والثلاثون تظهر أن 80.20% من أفراد العينة يرون أن إدارة المؤسسة تقوم بإعداد فترات تربص وتكوين لأغلب العمال تماشيا مع متطلبات الفترة الراهنة بينما نجد أن 4.90% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.09 وانحرافها المعياري 0.850
- العبارة الثالثة والثلاثون تظهر أن 78.50% من أفراد العينة يرون أن إجراءات العمل الحالية أسهل من الإجراءات القديمة بينما نجد أن 14.80% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.88 وانحرافها المعياري 0.966
- العبارة الرابعة والثلاثون تظهر أن 62.80% من أفراد العينة يرون أن عملية اتخاذ القرار تتم بصورة لامركزية داخل المؤسسة بينما نجد أن 18.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.59 وانحرافها المعياري 1.096
- العبارة الخامسة والثلاثون تظهر أن 64.40% من أفراد العينة يرون أن نظم ولوائح العمل بالمؤسسة تتصف بالمرونة و التطور بينما نجد أن 24.80% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.47 وانحرافها المعياري 1.223

- العبارة السادسة والثلاثون تظهر أن 66.10% من أفراد العينة يرون أن قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مفتوحة بالاتجاهين بينما نجد أن 15.70% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.71 وانحرافها المعياري 1.088
- العبارة السابعة والثلاثون تظهر أن 65.30% من أفراد العينة يرون أنه تم إلغاء الازدواجية و التكرار في المهام و الأنشطة بين مختلف أقسام المؤسسة بينما نجد أن 23.10% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.52 وانحرافها المعياري 1.188
- العبارة الثامنة والثلاثون تظهر أن 80.10% من أفراد العينة يرون أنه أصبح هناك اجتماعات دورية بين المسؤولين و العاملين لتبادل مختلف الأفكار و المقترحات بينما نجد أن 17.30% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.90 وانحرافها المعياري 0.974
- العبارة التاسعة والثلاثون تظهر أن 66.90% من أفراد العينة يوافقون على وجود سهولة في انسياب الاتصالات بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم بينما نجد أن 25.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.59 وانحرافها المعياري 1.213
- العبارة الأربعون تظهر أن 66.20% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتوفر على تنظيم لا مركزي فيما يخص توزيع المسؤوليات و الصلاحيات بينما نجد أن 16.50% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.68 وانحرافها المعياري 1.037
- العبارة الواحدة والأربعون تظهر أن 63.70% من أفراد العينة يرون أن هناك تكيف ملحوظ للتنظيم مع المتغيرات البيئية المتسارعة بينما نجد أن 13.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.69 وانحرافها المعياري 1.002
- العبارة الثانية والأربعون تظهر أن 63.70% من أفراد العينة يرون أنه تم إعادة توزيع المهام وفق المؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها كل عامل بينما نجد أن 19% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.61 وانحرافها المعياري 1.117
- العبارة الثالثة والأربعون تظهر أن 77.70% من أفراد العينة يرون أنه هناك لقاءات دورية منتظمة مع إدارة المؤسسة بينما نجد أن 18.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.84 وانحرافها المعياري 1.021

البعد الرابع من الإستبيان:

جدول رقم (28): المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط

للمحور الرابع من الإستبيان

الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات الأفراد					عبارات المحور الرابع		رقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	أوجهات العمال نحو مختلف معايير قياس الفعالية التنظيمية		
1.007	3,71	3	13	26	52	26	ت	زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل	44
		2.5	10.7	21.5	43.0	21.5	%		
1.187	3,54	7	23	13	52	25	ت	هناك ارتفاع في المستوى الفني للأفراد	45
		5.8	19.0	10.7	43.0	20.7	%		
1.103	3,71	6	14	17	55	28	ت	تقلصت معدلات غياب العمال	46
		5.0	11.6	14.0	45.5	23.1	%	ارتفعت درجة التزام العمال بأوقات الدوام الرسمي	
1.208	3,55	10	18	12	56	24	ت	ارتفعت قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة	47
		8.3	14.9	9.9	46.3	19.8	%		
0.947	3,83	1	11	26	51	31	ت	زادت قدرة العاملين في أداء أعمالهم	48
		0.8	9.1	21.5	42.1	25.6	%	بدقة وسرعة وأكثر فاعلية	
1.145	3,68	5	20	13	52	30	ت	إرتفعت رغبة العمال في انجاز الواجبات و المهام مقارنة مع ما سبق	49
		4.1	16.5	10.7	43.0	24.8	%		
1.111	3,66	6	16	17	55	26	ت	زادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية	50
		5.0	13.2	14.0	45.5	21.5	%		
1.029	3,82	1	22	4	64	29	ت	مستويات الإنتاج و جودته في ارتفاع ملحوظ	51
		0.8	18.2	3.3	52.9	24.0	%		

1.123	3,63	4	24	10	57	25	ت	انخفضت درجة الإحساس بالمال و الروتين أثناء أداء الأعمال	52
		3.3	19.8	8.3	47.1	20.7	%		
1.122	3,55	7	17	21	53	22	ت	أصبحت المؤسسة تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما ومساعدات على العمل	53
		5.8	14.0	17.4	43.8	18.2	%		
1.247	3,41	14	17	14	56	19	ت	أصبحت البيئة التنظيمية مشجعة ومحفزة للعاملين بالمؤسسة	54
		11.6	14.0	11.6	46.3	15.7	%		
1.029	3,82	1	22	4	64	29	ت	تزايد استعداد العاملين للمشاركة في عملية التطوير	55
		0.8	18.2	3.3	52.9	24.0	%		
1.046	3,63	5	13	27	52	23	ت	ارتفعت الروح المعنوية للعمال بشكل واضح	56
		4.1	10.7	22.3	43.0	19.0	%		
1.133	3,60	7	17	17	55	24	ت	يتم انجاز الأعمال بأقل تكلفة وبأكبر جودة وإتقان	57
		5.8	14.0	14.0	45.5	19.8	%		
1.032	3,67	4	13	27	51	25	ت	أنت راض عن محيط العمل عموما	58
		3.3	10.7	22.3	42.1	10.8	%		
1.075	3,57	6	14	28	50	22	ت	عملك يحقق حاجاتك المختلفة، ولا رغبة لك في تغييره	59
		5.0	11.6	23.3	41.3	18.2	%		
1.159	3,53	5	27	10	55	23	ت	صار هناك تقارب وتكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية لأفرادها	60
		4.1	22.3	8.3	45.5	19.0	%		
1.055	3,75	1	25	4	63	27	ت	صارت قنوات الإتصال أكثر انفتاحا في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي	61
		0.8	20.7	3.3	52.1	22.3	%		
1.285	3,28	15	24	10	54	17	ت	تعتقد أن المؤسسة أصبحت تتمتع بأكثر قدر من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	62
		12.4	19.8	8.3	44.6	14.0	%		
1.268	3,30	14	24	11	54	17	ت	- صارت اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين تتسم بكثير من المرونة	63
		11.6	19.8	9.1	44.6	14.0	%		
1.279	3,29	15	23	11	54	17	ت	أصبحت إدارة المؤسسة تنظم فترات تريض وتكوين لأغلب العمال	64
		12.4	19.0	9.1	44.6	14.0	%		
1.075	3,57	6	14	28	50	22	ت	عملك يحقق حاجاتك المختلفة، ولا	65
		5.0	11.6	23.1	41.3	18.2	%		

- العبارة الرابعة والأربعون تظهر أن 64.50% من أفراد العينة يوافقون على أنه زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل بينما نجد أن 13.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.71 وإنحرافها المعياري 1.007
- العبارة الخامسة والأربعون تظهر أن 63.70% من أفراد العينة يوافقون على أن هناك ارتفاع في المستوى الفني للأفراد بينما نجد أن 24.80% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.54 وإنحرافها المعياري 1.187
- العبارة السادسة والأربعون تظهر أن 68.60% من أفراد العينة يوافقون على أنه تقلصت معدلات غياب العمال بينما نجد أن 16.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.71 وإنحرافها المعياري 1.103
- العبارة السابعة والأربعون تظهر أن 66.10% من أفراد العينة يوافقون على أنه ارتفعت قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة بينما نجد أن 23.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.55 وإنحرافها المعياري 1.208
- العبارة الثامنة والأربعون تظهر أن 67.70% من أفراد العينة يوافقون على أنه زادت قدرة العاملين في أداء أعمالهم بدقة وسرعة وأكثر فاعلية بينما نجد أن 9.90% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.83 وإنحرافها المعياري 1.947
- العبارة التاسعة والأربعون تظهر أن 67.80% من أفراد العينة يوافقون على أنه إرتفعت رغبة العمال في انجاز الواجبات و المهام مقارنة مع ما سبق بينما نجد أن 20.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.68 وإنحرافها المعياري 1.145
- العبارة الخمسون تظهر أن 67% من أفراد العينة يوافقون على أنه ارتفعت درجة التزام العمال بأوقات الدوام الرسمي بينما نجد أن 18,20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.66 وإنحرافها المعياري 1.111

- العبارة الواحدة والخمسون تظهر أن 76.90% من أفراد العينة يوافقون على أنه زادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية بينما نجد أن 19% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.82 وإخلافها المعياري 1.029
- العبارة الثانية والخمسون تظهر أن 67.80% من أفراد العينة يوافقون على أن مستويات الإنتاج و جودته في ارتفاع ملحوظ بينما نجد أن 23.10% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.63 وإخلافها المعياري 1.123
- العبارة الثالثة والخمسون تظهر أن 62% من أفراد العينة يوافقون على أنه انخفضت درجة الإحساس بالملل و الروتين أثناء أداء الأعمال بينما نجد أن 19.80% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.55 وإخلافها المعياري 1.122
- العبارة الرابعة والخمسون تظهر أن 62% من أفراد العينة يوافقون على أنه ارتفعت درجة الالتزام و الانضباط الوظيفي لدى العمال بينما نجد أن 25.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.41 وإخلافها المعياري 1.247
- العبارة الخامسة والخمسون تظهر أن 76.90% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة أصبحت تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما ومساعد على العمل بينما نجد أن 19% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.82 وإخلافها المعياري 1.029
- العبارة السادسة والخمسون تظهر أن 62% من أفراد العينة يوافقون على أن حالة التنظيم حاليا أحسن مما كان عليه من قبل بينما نجد أن 14.80% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.63 وإخلافها المعياري 1.046
- العبارة السابعة والخمسون تظهر أن 65.30% من أفراد العينة يوافقون على أن البيئة التنظيمية أصبحت مشجعة ومحفزة للعاملين بالمؤسسة بينما نجد أن 19.80% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.60 وإخلافها المعياري 1.133
- العبارة الثامنة والخمسون تظهر أن 62.90% من أفراد العينة يوافقون على أنه تزايد استعداد العاملين للمشاركة في عملية التطوير بينما نجد أن 14% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.67 وإخلافها المعياري 1.032

- العبارة التاسعة والخمسون تظهر أن 59.50% من أفراد العينة يوافقون على أنه ارتفعت الروح المعنوية للعمال بشكل واضح بينما نجد أن 16.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.57 وانحرافها المعياري 1.075
- العبارة الستين تظهر أن 64.50% من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم إنجاز الأعمال بأقل تكلفة وبأكبر جودة وإتقان بينما نجد أن 26.40% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.53 وانحرافها المعياري 1.59
- العبارة الواحدة و الستين تظهر أن 74.40% من أفراد العينة راضون عن محيط العمل عموماً بينما نجد أن 21.50% غير راضين، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.75 وانحرافها المعياري 1.055
- العبارة الثانية و الستين تظهر أن 58.60% من أفراد العينة يوافقون على أنه عملهم يحقق حاجياتهم المختلفة، ولا رغبة لهم في تغييره بينما نجد أن 32.20% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.28 وانحرافها المعياري 1.285
- العبارة الثالثة و الستين تظهر أن 58.60% من أفراد العينة يوافقون على أن الوائح والأنظمة صارت تتسم بأكثر مرونة بينما نجد أن 31.40% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.30 وانحرافها المعياري 1.268
- العبارة الرابعة و الستين تظهر أن 58.60% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة صارت تنظم فترات تريض وتكوين لعمالها بينما نجد أن 31.40% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.29 وانحرافها المعياري 1.279
- العبارة الخامسة و الستين تظهر أن 59.50% من أفراد العينة يوافقون على أن عملهم يحقق حاجياتهم المختلفة، ولا رغبة لهم في تغييره بينما نجد أن 16.60% يعارضون ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.57 وانحرافها المعياري 1.075

2- مناقشة النتائج:

التحقق من الفرضيات:

تتمثل فرضيات الدراسة في 03 فرضيات هي :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة ، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاز مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

ولاختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقات والتكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل بعد من الأبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (29) : يوضح مختلف العلاقات الإرتباطية لاختبار الفرضيات

اتجاهات العمال نحو مختلف معايير قياس الفعالية التنظيمية				الأبعاد	الرقم
معامل الإرتباط	الإنحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات		

0,985	1,157	3,84	14	اتجاهات أفراد التنظيم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة	01
0,995	1,113	3,83	14	إتجاهات العمال نحو الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في سبيل انجاز مختلف مشاريع التغيير	02
0,993	1,182	3,75	15	إتجاهات العمال نحو مختلف الإجراءات و الخطوات المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء عملية تنفيذ المشروع	03

الفرضية الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

من خلال المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة ، بلغت قيمته (3,84) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (3.57) ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة ، ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ومعامل الارتباط (0,991) وأن قيمة sig أقل من (0.01) ، مما يدل على إثبات الفرضية الموجودة ، بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتجاهات أفراد التنظيم وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة.

من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة ، تغيب القابلية للتغيير لدى الأفراد كلما كانوا مغيبون عن تفاصيل مشروع التغيير وأهدافه، وهو ما اتضح بشكل خاص لدى إجاباتهم عن السؤال العاشر والثامن والسابع ، فكانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.81 ; 4.11 ; 4.11) حين أكدوا مشروع التغيير يأخذ بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة كما تأخذ المؤسسة بعين

الاعتبار متطلبات العاملين فيها. عند تنفيذها لمختلف سياساتها وأهدافها كما كان الاعتقاد السائد في إجاباتهم عن السؤال السابع أن الأهداف المسطرة من طرف القائمين على مشروع التغيير قابلة للتحقيق والتنفيذ وهو أمر مهم للغاية في مجمل العملية ، فالاعتقاد بقابلية تحقيق الأهداف يعطي دفعا قويا لتنفيذ المشروع والمضي فيه.

تجاوزت المتوسطات الحسابية لإجابات المحور الأول 3.57 ، وهو ما يعبر بشكل صريح عن اتجاهاتهم الايجابية فيما يخص مواقفهم وأرائهم حول أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة ، وقدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة.

من خلال المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة ، بلغت قيمته (3,83) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (3.65) ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة ، ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، ومعامل الارتباط (0,995) ، وأن قيمة sig أقل من (0.01)، مما يدل على إثبات الفرضية الموجودة ، بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة وقدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة.

كانت إجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور الثاني ايجابية الى حد كبير فقد تجاوزت متوسطاتها الحسابية 2.63، وقد احتل السؤال رقم 26 المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات 3.38 بحيث أكد الأفراد أن المؤسسة تعتمد في مختلف مراحل الإنتاج على تكنولوجيا متطورة كما هو الحال بالنسبة للأسئلة رقم (23- 18-15-24-27-17-22-25)، فكل متوسطاتها الحسابية تجاوزت 3.77 وكلها أسئلة كانت ايجاباتها تؤكد على توفر المؤسسة على معدات وآلات حديثة تسهم في رفع مستويات الأداء ، كما أنها تمتلك موارد مالية وإمكانات

مادية وموارد بشرية كافية لتحقيق مجمل أهدافها المسطرة ، كما أنها تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما لطبيعة نشاطها وأجهزة اتصال فعال في تبادل المعلومات كما أنها تتوفر على تصميمي ملائما للآلات والأجهزة و أماكن العمل .

وبالنظر الى مختلف الإجابات ، نستخلص إن كل ما تضمنه هذا المحور من عناصر كان له ارتباط قوي مع نسبة تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال الأهداف المطلوب تنفيذها.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاح مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.

من خلال المتوسط الحسابي للمجال ككل لدى عينة الدراسة ، بلغت قيمته (3,75) ، وكما تم عرض المتوسط الحسابي لكل بند من بنود المجموعة ، فقد كانت جميعها أكبر من (3.47) ، وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة ، ويتبين من التحليل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ومعامل الارتباط (0,993) ، وأن قيمة sig أقل من (0.01) ، مما يدل على إثبات الفرضية الموجودة ، بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في إطار إنجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الموجودة.

كما في المحور الثاني ، توصلنا إلى نتائج مطابقة له في المحور الثالث المتضمن أسئلة عن مختلف الإجراءات والخطوات المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء عملية تنفيذ المشروع.

ف نجد أن السؤال رقم 32 احتل الرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لمجموع إجاباته بـ 4.09 بوصف إجراءات العمل الحالية أسهل من التي كان ممول بها فيما سبق ، وهو تغيير مؤثر يسهل كثيرا في عملية الاندماج والانخراط في منظومة المشروع.

كما هو الحال بالنسبة للأسئلة رقم (30-34-36-42-40-41-32-38-43) تجاوزت المتوسطات الحسابية لإجاباتها 3.52

فمن خلال الإجابة عن السؤالين 38-43 أكد أفراد العينة أن هناك اجتماعات منتظمة ودورية سواء بين العمال وإدارة المؤسسة أو بين العمال أنفسهم، وهو ما يؤثر غالبا في عملية الاتصال ، في مرحلة إذابة الجليد أو التهيئ للتغيير كما أن هذه الاجتماعات واللقاءات تعطي حافز أكبر لأغلب العمال لأجل المشاركة والانخراط في مشروع التغيير.

كما في باقي الأسئلة المذكورة سلفا، والتي تدور حول لامركزية القرار وإعادة توزيع المهام وفق مؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها كل عامل ، والتي تناسب ظروف المرحلة، وهو ما سمح بالتكيف المتسارع مع تتطلبه هذه المرحلة من إعدادات بشرية وتنظيمية وهو ما أدى بالضرورة الى تغيير مقصود في نظم ولوائح العمل فصارت تتصف بالمرونة والتطور ، وفتحت بشكل كبير وملحوظ قنوات الاتصال بين لرؤساء والمرؤوسين ، كما تم إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام والنشطة في مختلف أقسام المؤسسة.

وهي في مجملها عناصر مساهمة بشكل كبير في تحقيق مختلف الأهداف المرجوة من تنفيذ مشروع التغيير ، وبالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة.

التوصيات

بعد الإلمام بأغلب جوانب الموضوع النظرية ، و اعتماد كافة مراحل البحث المنهجية من دراسة العينة و متغيرات البحث ، وكذا التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات تهدف إلى الرفع من مستوى الإهتمام بموضوعي الفعالية والتغيير التنظيمي، هي على الخصوص:

- يعد موضوع التغيير التنظيمي من أهم المواضيع المؤثرة على العمل التنظيمي داخل المؤسسة سواء كفكرة أو تطبيق و هو بطبيعته غير واضح الأبعاد ، غير متقبل عند كثير من الأشخاص نتيجة طبيعة الفرد التي تميل إلى الإستقرار و الثبات و عليه يحتاج التغيير التنظيمي إلى التهيئة و الإعداد عند الشروع فيه .

- يجب أن يكون للعاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير من خلال توضيح الرسالة و أهداف المؤسسة و توحيد أهداف الأفراد الشخصية و أهداف التنظيم و تبسيط مجمل العمليات التنظيمية و كذا تطوير اللوائح و الأنظمة التي تحكم شؤون العاملين و ذلك بإشراكهم في العملية.

- مشاركة العمال على اختلاف مستوياتهم في إعداد مشروع التغيير.

- يجب أن تكون أهداف التنظيم معقولة واضحة و قابلة للإنجاز.

- ضرورة توفر المؤسسة على عناصر مساعدة بشكل كبير لتحقيق أهدافها منها على الخصوص :

موارد بشرية مؤهلة.

موارد مالية كافية لتحقيق أهدافها.

محيط فيزيقي ملائم لطبيعة نشاطها.

أجهزة اتصال فعال.

التوصيات

- أساليب و هياكل عمل مناسبة لطبيعة كل مرحلة من مراحل التغيير.
- المتابعة و الإشراف لدرجة تقدم عمليات التطوير و كذا التغيير الحاصل في أداءات العمال و المؤسسة بشكل عام.
 - ضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات التنظيم من أجل تنسيق و تطبيق مشروع التغيير.
 - الحرص على خلق مناخ تنظيمي مناسب بتحديد عناصر المقاومة لدى أفراد التنظيم و كذا تعزيز كل عوامل النجاح لديه.
 - محاولة إنتاج وخلق إحساس لدى جميع أفراد التنظيم بوجود حاجة ملحة للتغيير.
 - السعي إلى صياغة رؤية مشتركة والتعريف بها وتوضيحها لدى الجميع.
 - التركيز على وضع وتحديد أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق.
 - إرساء ثقافة جديدة مواكبة للظروف الناتجة عن مرحلة الشروع في التغيير.

الخاتمة

لم تتوقف التنظيمات والمؤسسات عن التغيير ، سواء بصفة مقصودة معتمدة أو صفة مفروضة استجابة لمجمل التحولات والتغيرات الطارئة على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية ، هي تسعى في غالب الأحيان إلى تنمية وتطوير وتحسين أداء الأفراد والجماعات والإدارة في المنظمة ككل ، لغاية تحقيق أهدافها على اختلافها.

وعلى اعتبار أن التغيير يشمل كثير من الجوانب الإنسانية والثقافية والمادية فإنه يتطلب -وعلى تعدد أشكاله وصوره ومهما اختلفت مستوياته ودرجاته- الكثير من العوامل لانجاحه ، فهو عمل مخطط لغاية معينة على اعتبار انه يقصد بالدرجة الأولى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي في حد ذاتها تتخذ صوراً متعددة ، فيقصد بها أحيانا مستويات الإنتاج المحققة وأحيانا أخرى نسب بلوغ الأهداف المسطرة ، وأحيانا أخرى درجة تناسق عناصر العملية الانتاجية.

وهو ما يجعل منه عملية معقدة ، تتطلب تخطيطاً علمياً وتوفير أكبر قدر ممكن من عوامل نجاحها ، وهو ما وقفت عليه بعض الأبحاث والدراسات ، فالسعي إلى توحيد رؤية المؤسسة وأهدافها لدى جميع أفرادها ، وكذا تبني سياسات واستراتيجيات مناسبة لطبيعة مشروع التغيير كذلك توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ المشروع ، كلها عوامل مرتبطة بشكل كبير بنسب ومستويات تحقيق الفعالية التنظيمية وهو ما سعى الباحث إلى ملامسته في دراسته هاته.

قائمة المراجع

❖ المصادر والمراجع المعتمدة:

- أبو النيل محمود ،السيد (1985). علم النفس الصناعي. بيروت: دار النهضة.
- أبوقحف، عبد السلام (1993). اقتصاديات الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- أبو قحف،عبد السلام ، 1992، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- أورين، كرستوفر. (1988). نحو تصنيف لمقاييس الفعالية التنظيمية. الإدارة العامة.
- بدر ،حامد رمضان.(1994). إدارة المنظمات اتجاه شرطي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- بدر ،حامد رمضان.(1995). السلوك التنظيمي. ط6. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- بلقاسم، محمد و بهلول ،حسن.(1993). الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب.
- بن حبيب، توفيق.(2001). إقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن نوار، صالح و بن دعيدة،ع. التجربة في الاصلاحيات الاقتصادية. (1999) بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- بيتر ،دروكر.الإدارة للمستقبل.ترجمة صليب بطرس. (1995) . مصر: دار الدولية للنشر و التوزيع.
- ثامر ، محمد محارمه .(1996). المناخ التنظيمي في الفكر الإداري. مجلة الإدارة ، العدد/ 65. المجلد / 18.
- تركي ، مصطفى أحمد. (1987). بحوث في السلوك التنظيمي. ط 1. الكويت: دار القلم.
- توفيق ،عبد الرحمن.(1996). استراتيجيات الاستثمار البشري. القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- التويجري ،محمد ابراهيم.(2003). معايير الكفاءة و تحسين الأداء في القطاع العام. المنظمة العربية للتنمية الإدارية العامة.
- حريم ،حسين. (1997). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حمداوي ،وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قلمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة.
- حنفي،عبد الغفار.(2002). السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- حمور،ميرغنى عبد العال. (1070). التطوير التنظيمي والخصوصية العربية .عمان:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد الصالح ،الحناوي و محمد فريد، الصحن. (1995). مقدمة في إدارة الأعمال والمال. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.
- الدراكة، مأمون و طارق، الشلبي. (2002) . الجودة في المنظمات الحديثة. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الدوري، حسين. (1989). الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دافيد، ويلسون. (1995). استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير. ترجمة: تحية عمارة. ط 1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- راوية، حسن. (1999). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- رونالد-ي- ريجيو، ترجمة فارس حلمي. (بدون سنة). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط1.
- زهران، عبد السلام. (1984) . علم النفس الإجتماعي. القاهرة: دار الكتب.
- سعد ،بن عامر. (1994). استراتيجيات التغيير. مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- السلمي، علي. (1991). دور التنظيم في التنمية الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي.

- السلمي، علي. (1983). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (1975). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات.
- سيزلاجي، أندرو دي و مارك جي، والاس. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة، جعفر أبو القاسم أحمد. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الشماع، خليل محمد حسين. (2000). نظرية المنظمة. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- شندي، محمد رضا. (1996). الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار النشر بيمكو.
- شوقي، طريف. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.
- صالح، بيومي. (1994). حوافز الإنتاج في الصناعة. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- صالح محمد العساف. (1989). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للنشر.
- صلاح، محمد عبد الباقي. (2001). قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصباغ، زهير وآخرون. (1982). المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد وأثره على اتجاه العاملين عمان، الأردن: معهد الإدارة العاملة.
- الطجم، عبدا لله. (2000). السلوك التنظيمي. ط3. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، عبد الواسع. (1991). علم إدارة الأفراد. تهامة: الكتاب المغربي السعودي.
- عدون، ناصر دادي. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دارالمحمدية العامة.
- العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي؛ منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة .
- عرفة، أحمد و شلبي، سمية. (2002). فعالية التنظيم و توجيه السلوك الإنساني. الإسكندرية: مؤسسة شهاب الجامعية.
- عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي و آخرون.(1994). وظائف المنظمات الأعمال. عمان الأردن: دار زهران.
- علي، شريف.(2000). الإدارة المعاصرة. القاهرة: الدار الجامعية.
- علي. عسكر. الدافعية في مجال العمل. الكويت: منشورات ذات سلاسل.
- علي، محمد عبد الوهاب. (1975). المقدمة في الإدارة، منهج تحليلي. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- غيات، بو فلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- غيات، بوفلجة. (2003). فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير). ط1. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- فيليب، أتكسون. (1996). التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ترجمة:عبد الفتاح السيد النعماني. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.
- فرانش، وندل ، بيل، سيسل (2000). تطوير المنظمات تدخلا علم السلوك لتحسين المنظمة. (ترجمة وحيد الهندي). الرياض: معهد الإدارة.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (1993). التطوير الإداري: المفهوم ، والمداخل ، والأساليب . ندوة في وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، سالم.(1996). التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القذافي، رمضان محمد.(1997). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج. ط 1 . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: مكتبة دار الشروق.

- الكبيسي، عامر. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. ط1. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر. (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الفكر التنظيمي. الدوحة: مطابع دار الشروق.
- لعويسات، جمال الدين. (1986). التنمية الصناعية في الجزائر على ضوء دراسة قطاع الحديد و الصلب (1968 - 1978). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- لعويسات، جمال الدين. (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- لعلاوي، علاوي و آخرون. (1994). استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية. جامعة الجزائر.
- اللوزي، موسى. (1994). الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المستشفيات الاردنية، مجلد1، عدد 06 مجلة دراسات. عمان: الجامعة الأردنية.
- اللوزي، موسى. (2000). التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات. ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- محمد، علي محمد. (2003). علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مسلم، علي عبد الهادي. (2002). تحليل و تصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المصري، سعيد محمد. (2002). التنظيم والإدارة؛ مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع.
- مقدم، عبد الحفيظ. (1992). المديرون دراسة تنمية إجتماعية في المؤسسات الإقتصادية. جامعة الجزائر.
- المليجي، عبد المنعم. (1973). النمو النفسي. بيروت: دار النهضة العربية.
- مؤيد، سعيد سالم. (1999). نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

- المنيف، ابراهيم. (1983). الإدارة: المفاهيم الأسس والمهام. الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر.
- المنيف، ابراهيم. (2000). تطور الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار أفق الإبداع للنشر و الإعلام.
- النجار، محمد عدنان. (1995). إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق.
- هني، أحمد. (1993). اقتصاد الجزائر المستقلة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الهواري، سيد. (1993). الإدارة، الأصول و الأسس العلمية للقرن الواحد والعشرون. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- فلاح، تايه النعيمي. (1990). الحجم، الإستراتيجية والتركيب التنظيمي. الإدارة العامة. عدد 66.
- فهمي جلال، أحمد. (1985). نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي. القاهرة: مركز الإقتصاد الإسلامي.
- حلواني و ابتسام، عبد الرحمن. (1990). التغيير ودوره في التطوير الإداري، العدد 67 مجلة معهد الإدارة العامة.
- سمير، أسعد مرشد. (1988). مفهوم الكفاية و الفعالية في نظر الإدارة العامة، م 1. مجلة جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد و الإدارة.
- فلاح، تايه النعيمي. (1986). اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، عدد 63. الرياض: مجلة الإدارة العامة.
- فيليب، أتكسون. (1996). التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة. ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.
- درة، عبد الباري. (1981). الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة. الإدارة العامة. العدد 29.

- خالد عبد الرحمن، الهيتي وطارق شريف، يونس. (1987). العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشآت العامة للمطاحن العراقية ومطاحن أمريكية. مجلد 11. عدد 04. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة.
- زكي، أحمد بدوي و مصطفى، محمد كمال. (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- حزب جبهة التحرير الوطني. (1992). النصوص الأساسية للحزب "أفريل 1964". عدد 76. مطبعة عيسات إيدير.
- حلواني، إبتسام عبد الرحمان. (1990). التغيير ودوره في التطوير. مجلة الإدارة العامة.
- عون الله، صلاح الدين. (1987). مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية. العدد 54 الرياض: مجلة الإدارة العامة.
- العايب، رابح. (2004). مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية. جامعة قسنطينة.
- روابح، عبد الباقي و علي، همال. أثر إعادة الهيكلة على سوق العمل في الجزائر. الملتقى الدولي حول برامج التصحيح الهيكلي و المسألة الاجتماعية. جامعة قسنطينة يومي 30.29 ماي 2000 للفترة 97.91.

❖ الكتب باللغة الفرنسية:

- Barbichon, g. (1962). Adaptation et formation de la main d'ouvre des régions rurales au travail industriel. Paris : édition C.C.R.P.T. publication de l'O.C.D.D.E.
- Benedicte ,Gautier et Jean-Louis,Muller.(1988) . La qualité totale: guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens. Paris : Entreprise moderne d'édition.
- Brahimi, Abd el Hamid. (1991). l'économie Algérienne. Alger : OPU.

- Bouinx, Simon. (2000). les nouveaux visages du contrôle de gestion. Paris : Dunod.
- Berrah, L. (2002). l'indicateur de performance. Paris : éd cepadues.
- Bouyacoub, Ahmed. (1987). la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, V, 1. Alger : OPU.
- Capet, M et Cause, G. (1983). diagnostic, organisation, Planification d'entreprise. éd economica.
- Charron, J. (2001). organisation et gestion de l'entreprise. Paris : éd Dunod.
- COHEN, E. (2000). dictionnaire de gestion. Paris : éd la découverte.
- Courtois, A et autres. (1995) gestion de production. Paris : éd organisation.
- Daniel, Druet et Maurice, Pillet. (1998). Qualité en production. Paris : éditions d'organisations.
- DENISE, Clarc. (1975). Economie de l'Algérie. L'imprimerie centrale de Annaba.
- Fernandez, A. (2000). les nouveaux visages de décideurs. 2ed. éd organisation.
- Frederic, Lucas et Luc, Boyer Noi Eouilbey. (1993). Au cœur du changement. Paris : Dunod.
- Georgopoulos, B. S. & Tannenbaum, A. S. (1957). " A study of Organizational Effectiveness", American Sociological Review.
- Georges, Archier et Olivier, Elissalt et Alain, Setton. (1989). mobiliser pour réussir, 3^{ème} type, mode d'emploi, édition du seuil.

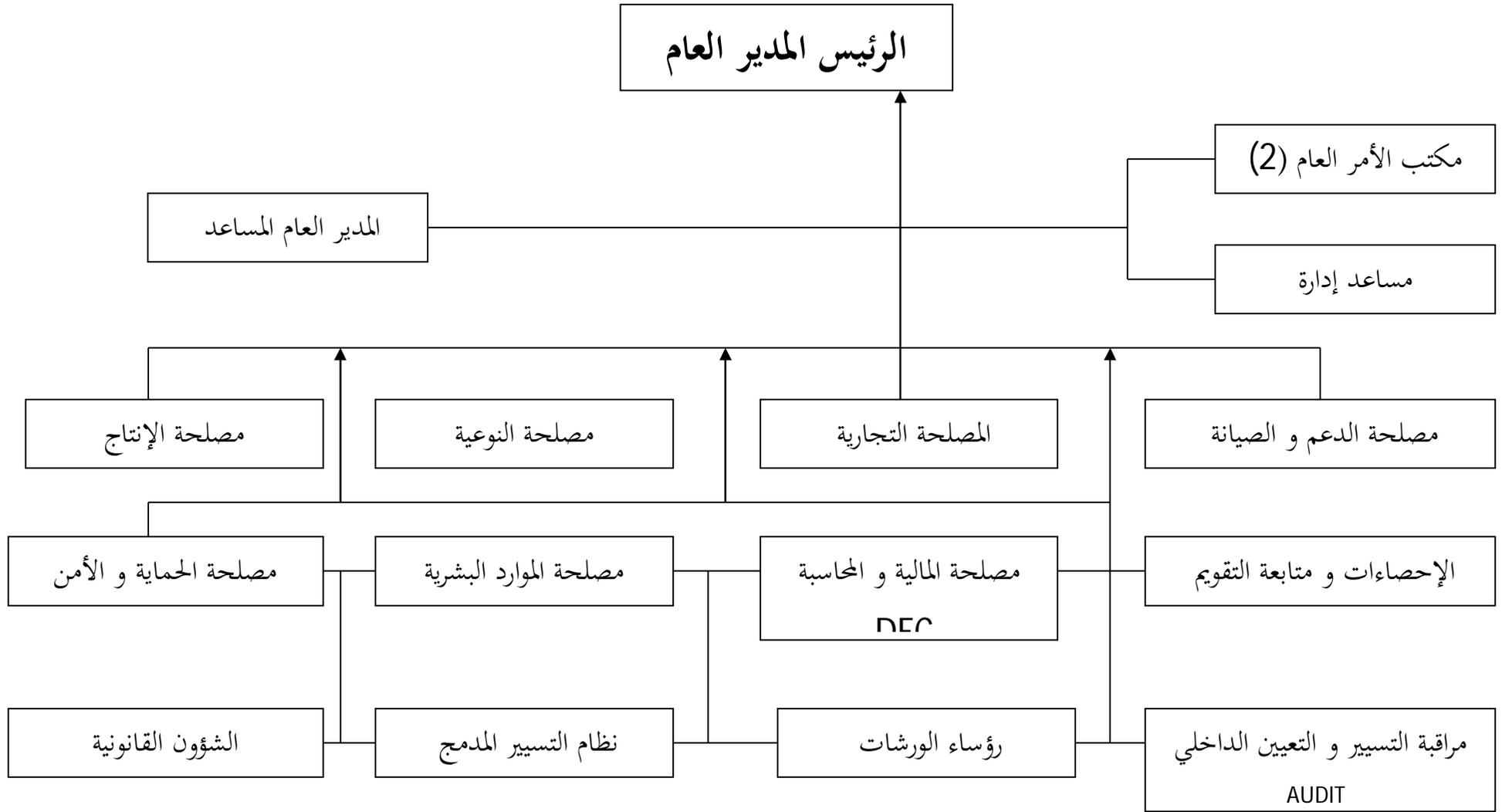
- Gestion et Entreprise, publication trimestrielle de L'INPED, Boumerdes, Numéro spécial: qualité, N° 13-14, Octobre 2000-Janvier 2001.
- Guy, Laudoyer.(1998). la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité. Paris : éditions d'organisations.
- Jean, Brilman.(2000). les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3^{ème} tirage. Paris : édition d'organisations
- Jean Brunet,Le compte et Dominique, Fauconnier.(1997). Oser la qualité en ressources humaines. Paris : éditions d'organisations.
- Jean Michel, Monin.(2001). la certification qualité dans les services, outil de performances et d'orientation client. AFNOR.
- KALIKA, M. (1988). structures d'entreprises, paris : éd, economica.
- Kotter, John .(2002). The Heart of change: Real life stories of how people change. Harvard Business school Press.
- MALAREWICZ, JA. (2000). Systémique et entreprise. Paris : éd, village mondial.
- Marcel et Tayeb, Hafsi.(2000). le management d'aujourd'hui, une perspective nord-américaine. France : éditions Economica.
- MAILLE, Michelle.(1974). Reflexion sur une contribution théorique socialiste Algérienne, V 02 RASJEP.
- Steers , R. M.(1975). "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness",Administrative Science Quarterly,20, 4, 549.
- Robert, Heller.(1999). gérer le changement. Italie : Mango pratique.
- SAVALL, H. et ZARDET, V.(1989). maîtriser les coûts et les performances caches. Paris: 2^oédition, economica.
- Scheild,j,c.(1999). les grands auteurs en organisation. Dunod.

- SUPIZET, J. (2002). le management de la performance durable. Paris: éd, organization.
- Penning , J. M. (1975). "The Reievance of the structural contingency model for organizational Effectiveness".Administrative science Quarterly.
- Vincent, Laboucheix.(1990). traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement des années 90. Paris : Dunod.

❖ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

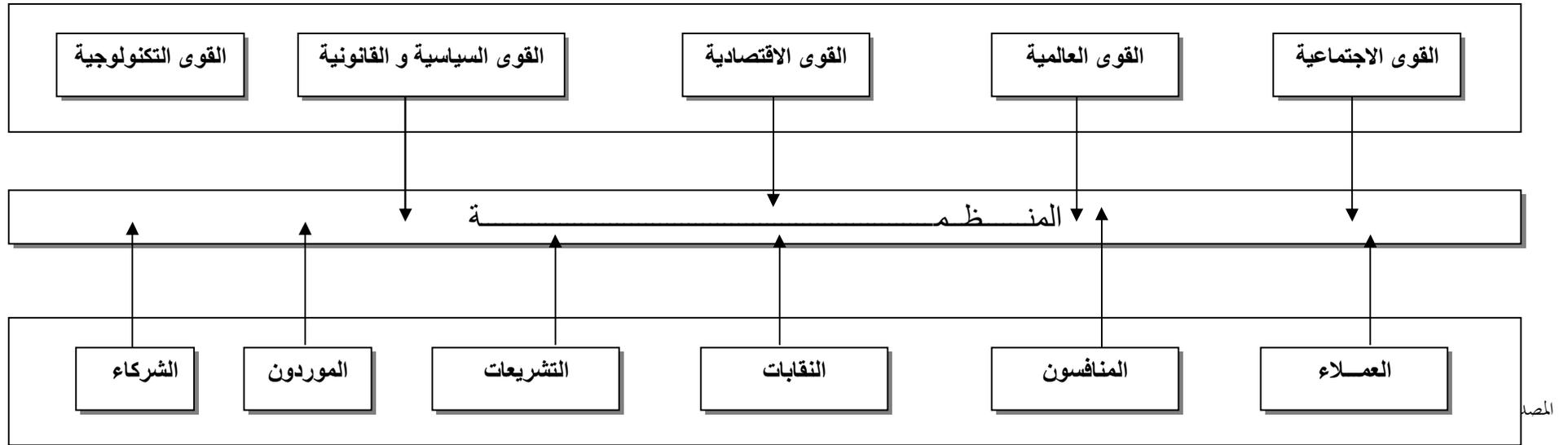
- درواسي، مسعود.(2006). السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي ، دالة الجزائر 1990 - 2004 أطروحة دكتوراه. العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر .
- المناصير، فلاح. (1994). إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الأردنية.
- عبود، زرقين. (1996). صناعة الحديد و الصلب في إستراتيجية التنمية الصناعية بالجزائر.مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
- حجلان، نور سالم محمد. (1997). أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين :دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز. كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة.

الملاحق



ملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الزجاج (ALVER)

المنظمة كنظام مفتوح



ملحق رقم 03 : مخطط توضيحي للمنظمة كنظام مفتوح.