

واقع التغيير التنظيمي بالإدارة الجزائرية "دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لبلدية زيغود يوسف"

The reality of organizational change in the Algerian administration "A field study in the local administration of municipality of Zyghoud Youcef."

د. بهولي رقية^{1*}

¹ جامعة قسنطينة 2 "عبد الحميد مهري"، rokia.bahouli@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2024/12/18

تاريخ القبول: 2024/01/13

تاريخ الاستلام: 2023/04/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التغييرات التنظيمية الحاصلة بالإدارة الجزائرية، فالتغيير التنظيمي هو عملية تتماشى والتطور التقني والتحول الثقافي الذي يشهده العالم، بالإضافة إلى الوقوف على مدى انعكاس ذلك على سلوك الموظف. ومن أجل تحقيق هذا الموضوع قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الإدارة المحلية لبلدية زيغود يوسف حيث اتبعنا المنهج الوصفي واختيار عينة عشوائية قوامها 35 مفردة طبقت عليهم أداة الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تقبل التغيير التنظيمي بالمؤسسة.
- عدم تقبل التغيير التكنولوجي والهيكلية بالمؤسسة.
- عدم إعطاء أهمية للدورات التدريبية التي تسهم في تنمية مهارات الموارد البشري،

كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي، الإدارة الجزائرية.

Abstract:

This study aims to identify the organizational changes takings taking place in the Algerian administration. In order to achieve this topic, we conducted a field study at the level of the local administration of the municipality of Zyghoud youcef, where we followed the descriptive approach and selected a random sample of 35 individuals to whom the questionnaire was applied. The study concluded the following results:

-Non-acceptance of organizational change in the institution.

* المؤلف المرسل: د. بهولي رقية

-Non-acceptance of technological and structural change in the institution.

- not giving importance to training courses that contribute to the development of human resource skills.

Keywords: Organizational, Algerian administration.

1. مقدمة:

يعد التغيير التنظيمي من المسائل التي فرضها الواقع السريع سواء في شقه التكنولوجي أو الثقافي حيث أصبح ضرورة ملحة فرضت نفسها على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار. وإن تبني المؤسسة لاستجابة إيجابية للتغيير من طرف مواردها البشرية؛ معناه أنها تحاول البحث عن نقطة توازن جديدة بين القوى التي تدفع للتغيير والقوى المحافظة على الوضع القائم، وإن نجاح عملية التغيير مرهون بنجاح الخطوة الأولى والمتمثلة في تدوير السلوكيات القديمة والإخلال بتوازنها. غير أنه عادة ما يقابل التغيير التنظيمي بالرفض أو المقاومة، بسبب تعارض الأهداف أو الخوف من مستقبل مكانة الموارد البشرية بالمؤسسة. من هنا جاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على مختلف الإشكالات التي يخلقها عملية التغيير وأثرها على مستوى السلوكيات الفردية من خلال أبعاد التغير التكنولوجي وبعد التغير الهيكلي ودوره في إعادة رسم علاقات السلطة والنفوذ بين الموظفين وأخيرا بعد تنمية مهارات العمال عن طريق الدورات التدريبية.

تأسيسا على ما سبق يمكننا وضع سؤال إشكالية الدراسة: ما واقع التغيير التنظيمي بالإدارة الجزائرية؟ ومنه الأسئلة الفرعية للدراسة كانت على النحو التالي:

- ما واقع التغيير التكنولوجي بالإدارة الجزائرية؟
- ما واقع التغيير في الهيكل التنظيمي بالإدارة الجزائرية؟
- ما واقع تنمية مهارات وأداء المورد البشري في الإدارة الجزائرية؟

الفرضيات

هناك توافق حول وجود تغيير تنظيمي بالإدارة الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

- هناك توافق حول وجود تغيير تكنولوجي بالإدارة الجزائرية.
- هناك توافق حول وجود تغيير في الهيكل التنظيمي بالإدارة الجزائرية.
- هناك توافق حول وجود تنمية مهارات وأداء المورد البشري بالإدارة الجزائرية.

2. تحديد المفاهيم :

لا تخلو أية دراسة من مفاهيم مكونة لها؛ لذلك وجب علينا تحديدها كما ينبغي وبالشكل المطلوب منهجيا ونظريا، حيث سوف نتطرق إلى وضع أهم التعريفات لمفهوم التغيير التنظيمي والإدارة.

1.2. التغيير التنظيمي :

● التغيير في المفهوم الإداري هو " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة." (دودين، 2014، ص 223) يعطي هذا التعريف دلالة تطويرية لمفهوم التغيير التنظيمي حيث اعتبره عملية متعمدة تتم من خلال إدخال تطوير مختلف الدرجات على العناصر الإدارية.

● عرف التغيير التنظيمي " على أنه مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل." (الزعبي والبطاينة، 2014، ص 118) لم يختلف هذا التعريف عن سابقه حيث اعتبر التغيير التنظيمي عملية تحول من مرحلة حالية إلى مرحلة أحسن منها.

● كما تم تعريف التغيير التنظيمي على أنه " هو عملية متعددة المراحل وغير خطية وليس مجرد حدث لمرة واحدة." (Peter et Kyle, 2021, P02)

● التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي: هو عملية إدارية تنظيمية مقصودة وهادفة الغرض منها هو الانتقال من وضع ومرحلة حالية تتميز بالسكون والتقدم إلى وضع ومرحلة أفضلها منها تتميز بالديناميكية والحدثة.

2.2. الإدارة

● عرفها (هنري فايول، 1916) " أن تدير يعني أن تتوقع وتخطط وتنظم وتأمّر وتندسق وتراقب." وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين مفهوم الإدارة بالمعنى الأكثر شمولاً **Management** ومفهوم الإدارة الضيق **Administration** كان هذان المفهومان في وقت ما يستخدمان بالمعنى نفسه، فقد استخدم فايول الكلمة الفرنسية **Administration** لتعني ما نفهمه الإدارة بالمعنى الواسع **Management** في بحثه الأساسي حول الموضوع. لكن في السنوات الأربعة الأخيرة فهم مصطلح

Management باعتباره أكثر اتساعا وشمولا من مصطلح **Administration** الذي أخذ يفهم باعتباره عملية أضيق في تطوير الإجراءات والمحافظة عليها. (كول، 2014، ص 24، 25)

التعريف الإجرائي للإدارة: هي عبارة عن تنظيم يقوم بالعمليات الإدارية على غرار التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. هدفها هو تقديم خدمة للفرد بالمجتمع.

3. الدراسات السابقة:

1.3. الدراسات المحلية:

دراسة شيماء مبارك بـ " دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح بسكرة". هدفت هذه الدراسة إلى محاولة شرح وتحليل وتفسير مجموعة من المسائل التي تتعلق بالموارد البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولعل أبرزها إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لإحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المناهج وعينة قوامها 100 عاملا طبقت عليهم أداة الاستبيان. فيما توصلت هذه الدراسة إلى أن التدريب المستمر يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي، التحفيز ضروري من أجل إحداث التغيير بالمؤسسة.

دراسة يونس سلام ورشيد خلفان بـ " مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية "SNVI". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق بالروبية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة بطريقة الطبقة قوامها 404 عاملا وعاملة طبقت عليهم أداة الاستبيان. ومن أبرز نتائج الدراسة سبب مقاومة التغيير التنظيمي هو عدم اقتناع عينة الدراسة بالتغييرات الحاصلة، عدم فهم العينة لعملية التغيير التنظيمي بالإضافة إلى خوفهم من فقدان مناصبهم.

2.3. الدراسات العربية:

دراسة وليد عيضة ورشاد محمد الساعد المعنونة بـ " الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية" سنة 2021. حيث سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) على التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة

(تغيير الإستراتيجية، تغيير الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي وتغيير الأنظمة) في البنوك التجارية اليمنية. واعتمدت هذه المقالة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمعها من مجموع عمال وعاملات 7 بنوك تجارية يمنية، في حين تم اختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية البسيطة قوامها 326 عاملا وعاملة طبقت عليهم أداة الاستبيان. في الأخير توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الصمت التنظيمي على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية.

3.3. الدراسة الأجنبية

Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ? Sabine

Reydet et Laurence Carsana. Recherches en Sciences de Gestion 2020/2 N 137

"الرفاه في العمل والتغيير التنظيمي: مزيج صعب." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الرفاهية في العمل حسب تصورها لدى الموظفين وتأثره بالتغيير التنظيمي في فترتين مختلفتين. لتحقيق هذا الهدف تم تطبيق أداة المقابلة مع موظفي البنك الاستثماري الفرنسي -الذي بدأ بعملية التغيير التنظيمي عام 2012 والذي تم الانتهاء من تنفيذ هذا التغيير خلال عام 2019- حيث تم تطبيق المنهج التجريبي على مجموعة ضابطة تمت مقابلتها وتطبيق عليهم الاستبيان قدر عددهم 44 موظف دون تغيير تنظيمي في حين تتكون المجموعة التجريبية الأولى من 38 موظف خضعوا للتغيير التنظيمي لمدة تقل عن عامين، ومجموعة تجريبية ثانية ضمت 32 موظفا خضعوا للتغيير التنظيمي لمدة أطول من عامين. توصلت هذه الدراسة التغيير التنظيمي الأطول يميل إلى تقليل الشعور بالرفاهية مقارنة بحالة دون التغيير، أن التغيير التنظيمي قد يعيق المؤسسة في التكيف مع التطورات، كما أظهرت النتائج أن الرفاهية لها دور وسيط بين التغيير التنظيمي والرضا عن المؤسسة. بالإضافة إلى أن تبادل المعلومات بين الأشخاص يعطي معنى للتغيير.

4. إجراءات المنهجية:

لكل بحث إجراءات وطريقة بحث خاصة به تتوافق مع طبيعة الموضوع، سوف نتناول في هذا العنصر المنهج المعتمد، كيفية اختيار العينة وأدوات جمع البيانات.

1.4. المنهج: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التي يتوافق مع طبيعة موضوعنا.

2.4. العينة: ونظرا لاستحالة الأخذ بكل أفراد مجتمع البحث لدى وجب عينا اختيار عينة تمثل هذا

المجتمع، أما فيما يخص طبيعتها فهي عينة عشوائية بسيطة لأنها تتماشى وطبيعة الموضوع دراستنا التي

تعالج واقع التغيير التنظيمي في الإدارة المحلية، ولحساب حجم العينة التمثيلية قمنا بتطبيق معادلة ستيفين ثامسون كالتالي:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[\left(N - 1 \times \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right) + P(1 - P) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

P: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0,05.

z : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,5.

ومنه

$$n = \frac{100 \times 0,5(1 - 0,5)}{\left[\left(100 - 1 \times \left(\frac{0,05^2}{1,96^2} \right) \right) + 0,5(1 - 0,5) \right]}$$

n=44,64 وبذلك يكون حجم العينة هو 45 مفردة.

3.4. أدوات جمع البيانات "الاستبيان": تم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبيان من أجل جمع معلومات أوفر حيث تم بناءه من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية التي تطرقت لموضوع التغيير التنظيمي، كما احتوى هذا الاستبيان على أربعة محاور هي كالتالي: المحور الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية "البيانات الوصفية لعينة الدراسة"، ثم المحور الثاني المتعلق بمؤشر التغيير التكنولوجي ثم يليه المحور الثالث الخاص بمؤشر الهيكل التنظيمي وفي الأخير المحور الرابع الخاص بمؤشر التنمية مهارات العاملين. وتجدر الإشارة إلى أنه تم توزيع 45 استبياناً تم استرجاع 40 وإلغاء 5 استبيانات لعدم استيفائها للشروط وبالتالي تم معالجة 35 استبيان.

4.4. المعالجة الإحصائية: بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فروضها وبعد جمع البيانات الأولية عن طريق استبيان الدراسة، استعنا ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معاملات الثبات ومعاملات الصدق، اختبار تحليل التباين، اختبار T-test. ولتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الثلاثي: غير موافق، محايد، موافق) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بأبعاد الدراسة.

الجدول رقم 01: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق	1 إلى 1.66
محايد	1.67 إلى 2.33
موافق	2.34 إلى 3

اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة:

من أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach) ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	معامل الثبات	معامل الصدق
X1	التغيير التكنولوجي	0.875	0.935
X2	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.899	0.948
X3	تنمية مهارات العاملين	0.716	0.846
	معامل الثبات العام	0.676	0.822

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

ونلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المقبولة، وقدر معدل الثبات العام بـ 67.6% وهي نسبة مرتفعة تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، كما قدر معامل الصدق بـ 82.2% وهي نسبة عالية أيضا، وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيق الهدف من الدراسة.

5. الجانب الميداني

1.5. مجالات الدراسة

تمحورت مجالات الدراسة حول ثلاث محاور هي :

1.1.5. المجال المكاني: لقد تم القيام بالدراسة الميدانية في الإدارة المحلية لبلدية زيغود يوسف

ولاية قسنطينة.

2.1.5. المجال الزمني: امتدت الدراسة الميدانية من 12/13/14 أكتوبر 2022 وقدرت هذه المدة

بثلاثة أيام.

3.1.5. المجال البشري: وقد ضم مجتمع البحث مجموعة من الأفراد تقدر ب 100 عاملا موزعين

على مختلف المصالح.

2.5. خصائص عينة الدراسة: من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابة

المبحوثين (البيانات الوصفية) للعينة المدروسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	10	28.6
	أنثى	25	71.4
العمر	أقل من 30 سنة	6	17.1
	31-40 سنة	25	71.4
	41-50 سنة	3	8.6
	أكثر من 50 سنة	1	2.9
	ثانوي	3	8.6
المستوى التعليمي	جامعي	31	88.6
	دراسات عليا	1	2.9

المهنة	كاتبة مديرية	4	11.4
	عون إدارة+ عون رئيسي	13	37.2
	متصرف+ متصرف رئيسي	14	40.0
	مهندس إعلام ألي	2	5.7
	مستشار اجتماعي	2	5.7
	1-9 سنوات	27	77.1
الأقدمية	10-19 سنوات	7	20.0
	20-30 سنة	1	2.9

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS 25

يمكن تفسير معطيات الجدول كما يلي:

- من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا بأن معظم المستجوبين كانوا إناثا إذ قدر عددهم بـ 25 وبنسبة 71.4%، في مقابل 17.1% كانوا ذكورا، وهو ما يؤكد على أن العنصر النسوي أصبح يشغل العديد من المناصب الإدارية وهذا نتيجة ارتفاع نسبة التحاق الإناث بالتعليم العالي، بالإضافة إلى أن العمل الإداري يعتبر أقل جهدا بالمقارنة مع مختلف الوظائف في القطاعات الأخرى، ضف لذلك نزوح الكثير من الرجال للعمل الحر باعتباره أكثر دخلا؛

- من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن الفئة العمرية الأكثر استحوادا على عينة الدراسة هي (40-31 سنة) بنسبة 71.4% أي 25 مفردة وهي نسبة كبيرة جدا تعبر على أن الإدارة محل الدراسة والتطبيق تتمتع بطاقات بشرية شابة وصغيرة في السن، وهي فئة تتصف بالقدرة على العمل والأداء، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 17.1% أي 06 مفردات وهي نسبة صغيرة جدا تعبر على أن التوظيف في الإدارة محل الدراسة والتطبيق ، أما باقي الفئات فلم تتجاوز نسبتهم 10% مجتمعة، وهي فئة الكهول التي تقترب من سن التقاعد لدى نجد هذه الفئة صغيرة جدا مقارنة بما قبلها، وهذا ما يؤكد على أنها مؤسسة شبابية قادرة على أداء العمل بشكل جيد وحيوي؛

- من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية والذين قدر عددهم بـ 31 فرد وبنسبة 88.6%، وهو معدل مرتفع يؤكد على أن المؤسسة وبحكم طبيعة

عملها و طبيعة المناصب التي تتطلب من المورد البشري أن يكون ذا مستوى تعليمي عال هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة أصبحت تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية؛ في حين نجد 3 مفردات ذات مستوى ثانوي وهي تشغل منصب كاتبة مديرة وهذا المنصب لا يتطلب مؤهل علمي جامعي، أما مستوى الدراسات العليا فنجد مفردة واحدة فقط. وبذلك يمكننا القول بأن المستوى التعليمي الذي تتمتع به عينة هذه الدراسة هو مناسب جدا ويتلاءم مع فكرة التغيير التنظيمي.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن عينة الدراسة موزعة على مختلف المصالح والمناصب حيث نجد في منصب كاتبة مديرة 4 مفردات بنسبة 11.4% في حين نجد في منصب عون إدارة وعون إدارة رئيسي 13 مفردة أي ما يعادل 37.2% وهي نسبة معتبرة وتعبّر عن مدى احتياج الإدارة المحلية لهذه المناصب التي تتلاءم مع طبيعة نشاط الإدارة، وبنفس عدد المفردات تقريبا أي 14 مفردة تشغل منصب متصرف ومتصرف رئيسي أي ما يعادل 40%، أما منصب مهندس في الإعلام الآلي ومستشار اجتماعي تضمنت مفردتين لكلاهما أي ما يعادل 5.7%.

- نجد أن أكثر من 77.1% من المبحوثين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنة و 20% خبرتهم بين 10 و 19 سنة، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة في تطور دائم من حيث استقطاب المورد البشري.

3. تحليل اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة: سنتناول عرض وتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك بتحليل الإجابات المتعددة للمبحوثين على محاور الاستبانة.

1.5 تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الأول المتعلق بالتغيير التكنولوجي: يمكن توضيح ذلك في

الجدول التالي:

الرقبة	الاتجاه	S	X BAR	الفقرة
4	غير موافق	0.82	1.54	1. هناك تغيير تكنولوجياي في المؤسسة
6	غير موافق	0.64	1.34	2. هناك استخدام حديث لأدوات العمل في المؤسسة
5	غير موافق	0.78	1.43	3. تحرص المؤسسة على تدريب المورد البشري على التكنولوجيا الحديثة
2	محايد	0.76	2.31	4. التكنولوجيا تساعد المورد البشري في تقليل جهده
2	محايد	0.76	2.31	5. التكنولوجيا تساعد المورد البشري في توفير وقته
1	موافق	0.70	2.48	6. التكنولوجيا تساعد المورد البشري في تحسين أدائه
-	محايد	0.62	1.90	التغيير التكنولوجي

الجدول رقم 04: الفقرات الخاصة ببعء التغيير التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 06 "التكنولوجيا تساعد المورد البشري في تحسين أدائه" تحتل المرتبة الأولى حيث حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 2.48 وبانحراف معياري 0.70 وباتجاه "موافق" وهذا ما يدل على أن أغلب المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة يتفقون على أن تبني المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين أداء المورد البشري، تلتها الفقرة 04 "التكنولوجيا تساعد المورد البشري في تقليل جهده" و05 "التكنولوجيا تساعد المورد البشري في توفير وقته" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.31 وبانحراف معياري 0.76 وباتجاه "محايد" والتي تؤكد على أن عينة الدراسة لها موقف محايد حول أهمية التكنولوجيا في المؤسسة سواء فيما يتعلق بتوفير الوقت وتقليل جهد المورد البشري رغم قلة استخدام التكنولوجيا في هذه المؤسسة، تلتها الفقرة 01 "هناك تغيير تكنولوجياي في المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.54 وانحراف معياري 0.82 باتجاه "غير موافق" على الرغم من أن الإدارة محل الدراسة والتطبيق أدخلت عليها تكنولوجيا جديدة وحديثة وهذا حسب ما تم ملاحظته أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية إلا أن بعض من مفردات العينة يرون بأن لا يوجد تغيير تكنولوجياي بالإدارة. أما في الرتبة الرابعة فنجد الفقرة رقم 03 "تحرص المؤسسة على تدريب المورد البشري على التكنولوجيا الحديثة" بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.43 وانحراف معياري 0.78 باتجاه

"غير موافق" وهذا ما يدل على أن مفردات العينة لم تتلقى تدريباً حول التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة، وأثناء حديثنا مع مفردات العينة فقد صرحوا بأن الإدارة لم تدربهم على البرمجيات المستحدثة والتطبيقات الالكترونية بل قاموا بتعلم بمفردهم وبطرقهم الخاصة، وفي الرتبة الخامسة والأخيرة نجد الفقرة 02 "هناك استخدام حديث لأدوات العمل في المؤسسة" بمتوسط حسابي 1.34 وانحراف معياري 0.64 وباتجاه "غير موافق" إن سبب اختيارنا لهذه الإدارة من أجل تطبيق دراستنا نابع من كونها تعمل بالطرق الحديثة وأوضحت إدارة الالكترونية تواكب التحولات والتغيرات، غير أن مفردات الدراسة تؤكد على أنه لا يوجد تغيير في أدوات العمل فعلى الرغم من أن الإدارة انتقلت من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الالكتروني إلا أن عينة الدراسة ترى بأنه لا يوجد انتقال فائق التطور مثل الدول المتقدمة.

من خلال ما سبق يمكن القول وحسب رأي المبحوثين هناك عدم توافق حول التغيير التكنولوجي وتبني التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة، رغم الأهمية التي تمكن المورد البشري من تحسين أداءه وتقليل جهده ووقته، على الرغم من تواجد تكنولوجيا في الإدارة محل التطبيق والدراسة غير أن العينة ترى بأنها لا تتناسب مع تطلعاتها واحتياجاتها.

2.3 تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي: يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الفقرات الخاصة ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الفقرة	Xbar	s	اتجاه	رتبة
1. هناك تغيير في الهيكل التنظيمي تماشياً مع التطورات الحاصلة	1.54	0.82	غير موافق	4
2. هناك رضا عن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	1.97	0.86	محايد	2
3. زيادة حدة المنافسة أجبر المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي	1.80	0.90	محايد	3
4. التغيير في الهيكل التنظيمي كان برغبة المؤسسة ومسيرها	2.11	0.83	محايد	1
5. التغيير في الهيكل التنظيمي أدى إلى زيادة المصالح	1.42	0.65	غير موافق	5
التغيير في الهيكل التنظيمي	1.77	0.62	محايد	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم 04 "التغيير في الهيكل التنظيمي كان برغبة المؤسسة ومسيرتها" تحتل المرتبة الأولى حيث حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 2.11 وانحراف معياري 0.83 باتجاه "محايد" إذ أن رأي المبحوثين بالمؤسسة كان محايدا ويمكن تفسير ذلك إلى عدم امتلاك الموظفين للمعلومة من يقف وراء عملية تغيير الهيكل التنظيمي، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 02 "هناك رضا عن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة" بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.97 وانحراف معياري 0.86 باتجاه "محايد" ويدل هذا على أن لا يوجد اهتمام ورأي حول طبيعة الهيكل التنظيمي فعلى الرغم من أجل عينة الدراسة تعمل في المجال الإداري وتعي جيدا ما معنى الهيكل التنظيمي إلا أنها لم تبدي الرضا أو عدمه. أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة 03 "زيادة حدة المنافسة أجبر المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 0.90 باتجاه "محايد" والتي كان فيها رأي المبحوثين محايدا فيما يخص حدة المنافسة التي أجبرت المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي، تلتها الفقرة 01 "هناك تغيير في الهيكل التنظيمي تماشيا مع التطورات الحاصلة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.54 وانحراف معياري 0.82 باتجاه "غير موافق" والتي لم يوافق فيها مفردات العينة على أنه يوجد تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا الأمر متناقض تماما مع الواقع فهذه الإدارة تم تغيير هيكلها التنظيمي وفقا للتغيرات التكنولوجية حيث تم استحداث مصلحة البيومتری الخاصة باستخراج الوثائق البيومترية على غرار "بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر" ويمكن إرجاع هذا التناقض إلى جهل مفردات الدراسة لمفهوم الهيكل التنظيمي وربما لطبيعة تخصصاتها الجامعية التي تختلف عن مجال العملي الوظيفي، وفي الأخير جاءت الفقرة 05 "التغيير في الهيكل التنظيمي أدى إلى زيادة المصالح" بمتوسط حسابي 1.42 وانحراف معياري 0.65 باتجاه "غير موافق" والتي كان أكد فيها المستجوبون على أن التغيير التنظيمي في المؤسسة والذي لم يحدث بناء على إجابات الفقرة 01 لم يؤدي إلى زيادة المصالح.

أي أنه يمكن القول وحسب رأي المبحوثين هناك عدم توافق حول التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة رغم أن هناك رغبة من المؤسسة وفي ظل المنافسة على تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

3.5 تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بتنمية مهارات العاملين: يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: الفقرات الخاصة ببعد تنمية مهارات العاملين

الفقرة	Xbar	S	الاتجاه	رتبة
1. هناك رضا من المورد البشري على تنمية مهاراته	2.2	0.9	محايد	1
2. تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات المورد البشري	1.54	0.82	غير موافق	3
3. هناك تقييم دائم ودوري لأداء المورد البشري	1.43	0.78	غير موافق	4
4. تنمية وتطوير مهارات المورد البشري يكون على مستوى كل الأقسام	1.37	0.64	غير موافق	5
5. تنمية مهارات المورد البشري أدى إلى تقليل الغيابات	1.60	0.81	غير موافق	2
6. تنمية مهارات المورد البشري أدى إلى زيادة الطلب على تغيير المصالح	1.37	0.64	غير موافق	5
تنمية مهارات العاملين	1.58	0.42	غير موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من نتائج الجدول نجد أن الفقرة رقم 01 "هناك رضا من المورد البشري على تنمية مهاراته" تحتل المرتبة الأولى حيث حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 2.2 وبانحراف معياري 0.90 وهذا ما يدل على أن أغلب المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة محايدون (بالطبع يكون محايدا لأنه لا تطرح مشكلة أمامه) فيما يتعلق برضا المورد البشري على تنمية مهاراته، تلتها باقي الفقرات المتعلقة بهذا البعد والتي كان فيها عدم

موافقة على هذه الفقرات حسب إجابات المبحوثين. ثم المرتبة الثانية للفقرة رقم 05 "تنمية مهارات المورد البشري أدى إلى تقليل الغيابات" بمتوسط حسابي 1.60 وانحراف معياري 0.81 باتجاه "غير موافق" وهذا ما يدل بأن تنمية المهارات الموارد البشرية لا تقلل الغيابات من جهة بالإضافة إلى كون الإدارة المحلية لا تعمل على تدريب وتنمية مهارات مواردها البشرية وهذا راجع إلى سياسة الإدارة. في حين المرتبة الثالثة للفقرة رقم 02 "تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات المورد البشري" بمتوسط حسابي 1.54 وانحراف معياري 0.82 باتجاه "غير موافق" إن الإدارات الخدماتية نادرا ما تخصص ميزانية بغية تدريب وتطوير مهارات المورد البشري؛ وهذا راجع إلى عدم امتلاكها الأموال الكافية لتغطية تكاليف الدورات التدريبية وهذا الوضع عادة ما يخلق نوع من الروتين والملل لدى الموارد البشرية فتصبح مجرد آلة تعمل بنفس النسق دون أن يحدث تغيير على مهاراتهم، أما المرتبة الرابعة كانت للفقرة رقم 03 "تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات المورد البشري" بمتوسط حسابي 1.43 وانحراف معياري 0.78 باتجاه "غير موافق" وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الإدارة المحلية فكلما سلف الذكر بأن الإدارات الخدماتية ليس لديها ميزانية مخصصة للتدريب، أما المرتبة الخامسة فعادت للفقرة رقم 04 "تنمية وتطوير مهارات المورد البشري يكون على مستوى كل الأقسام" وفقرة رقم 06 "تنمية مهارات المورد البشري أدى إلى زيادة الطلب على تغيير المصالح" بمتوسط حسابي 1.37 وانحراف معياري 0.64 باتجاه "غير موافق" لكلاهما حيث نجد تنمية وتطوير مهارات المورد البشري ليس لها قيمة في كافة المصالح حتى في المصالح التقنية كالإعلام الآلي.

أي أنه يمكن القول وحسب رأي المبحوثين هناك عدم توافق حول تنمية مهارات المورد البشري من قبل المؤسسة، وهو ما يؤكد على إجابات البعدين السابقين.

ثانيا-اختبار فرضيات الدراسة

ومنه وبعد تحليل فقرات كل بعد على حدى، يمكننا اختبار الفرضيات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 07 : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المحسوبة (sig)
التغيير التنظيمي	1.75	0.42	24.97	0.000
التغيير التكنولوجي	1.90	0.62	18.17	0.000

التغيير في الهيكل التنظيمي	1.77	0.54	19.39	0.000
تنمية مهارات العاملين	1.58	0.42	22.29	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

- جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "هناك توافق حول وجود تغيير تنظيمي في المؤسسة"
- ومن الناحية الإحصائية: من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (1.75)، وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي للموافقة، وقيمة (T) 24.97 عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فكل هذا يدل على الاتجاه العام للمستجوبين نحو عدم التوافق حول وجود تغيير تنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الرئيسية.
- جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "هناك توافق حول وجود تغيير تكنولوجي في المؤسسة"
- ومن الناحية الإحصائية: من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (1.90)، وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي للموافقة، وقيمة (T) 18.17 عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فكل هذا يدل على الاتجاه العام للمستجوبين نحو عدم التوافق حول وجود تغيير تكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "هناك توافق حول وجود تغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة"
- ومن الناحية الإحصائية: من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (1.77)، وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي للموافقة، وقيمة (T) 19.39 عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فكل هذا يدل على الاتجاه العام للمستجوبين نحو عدم التوافق حول وجود تغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "هناك توافق حول وجود تنمية لمهارات وأداء المورد البشري في المؤسسة"

- ومن الناحية الإحصائية: من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (1.58)، وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي للموافقة، وقيمة (T) 22.29 عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فكل هذا يدل على الاتجاه العام للمستجوبين نحو عدم التوافق حول وجود تنمية لمهارات وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة السابقة لـ: شيماء مبارك؛ حول أهمية التدريب في تفعيل عملية التغيير التنظيمي حيث وجدنا بأن التدريب لا يفعل بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق، كما اختلفت هذه الدراسة حول دور التغيير التكنولوجي في تحفيز الموارد البشرية نحو إحداث التغيير بالمؤسسة فالمؤسسة محل الدراسة لم تعتمد كثيرا على التحفيز من خلال أداة التكنولوجيا بل لم تشرح أهميته للموارد البشرية العاملة فيها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة السابقة لـ: يونس سلام ورشيد خلفان حول رفض عملية التغيير التنظيمي ومقاومته من طرف الموارد البشرية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة وليد عيضة ورشاد محمد الساعد حول صمت العينة اتجاه التغيير التنظيمي وهو ما يعرف بالرفض غير المباشر.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الأجنبية لـ: Sabine Reydet et Laurence Carsana في كون التغيير قد يعيق المؤسسة في التكيف مع التطورات في حالة ما إذا قبل بالرفض والمقاومة.

6. خاتمة:

في نهاية بحثنا الذي حاولنا فيه البحث عن واقع التغيير التنظيمي بالإدارة الجزائرية حيث وجدنا بأن المورد البشري العامل بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق لا يعي جيدا مدى أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة لهم؛ فهو عملية ضرورية من أجل تجديد دورة حياة المؤسسة، وضروري من أجل تحقيق الأهداف وتطوير المهارات وسلوكيات المورد البشري، لكن في كثير من الأحيان ما يصادف هذا التغيير مقاومة ورفض من المورد البشري الذي اعتاد على نمط عملي معين وأيضا خوفه من فقدان منصبه، وأحيانا ما يكون الرفض من أو الرفض فقط وهذا بسبب وجود بعض الذهنات المتعصبة والتي لا تتقبل أي عملية تغيير، ولكي ينجح التغيير التنظيمي في مؤسسة كانت خدماتية أو ربحية يجب أن يكون

لديها نموذج فعلي وقابل للتطبيق وتخطيط مبني من خلال استقراء الماضي – الأخذ بالتجارب السابقة- ودراسة الحاضر – شرح أهمية التغيير وفتح باب الحوار بين الإدارة والموارد البشرية- والتنبؤ بالمستقبل – إذا ما نجحت الخطوة الأولى والثانية فالخطوة الثالثة والأخيرة سوف تكلل بالنجاح سواء التنبؤ بقبول أو رفض التغيير-. وفي الأخير لا يمكن الاستغناء عن التغيير والإدارة الذكية هي التي من تحسن التعامل مع مواردها البشرية لإقناعهم به.

قائمة المراجع:

1. Kelly peter et Dyer Kyle,(2021), They don't actually join the dots : An exploration of organizational change in irishopiante community treatment services: journal of substance abuse treatment. www.elsevier.com
2. Sabine Reydet et Laurence Carsana , (2020), Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ?, Recherches en Sciences de Gestion ,N 137.
3. J.A. Cole, (2014), Management in theory and practice, translated by Hossam El Din Khaddour. 1st edition, Syria, Dar Al-Farqad for printing, publishing and distribution
4. . Dodin Ahmed Youssef, (2014), Total Quality Management, 1st Edition, Jordan, Academics for Publishing and Distribution.
5. Al-Zoubi and Al-Bataniyya, Muhammad Omar and Turki, (2014), Administrative Leadership, 1st Edition, Jordan, Dar Wael for Publishing and Distribution.
6. Salam and Khalfan, Younes and Rasheed, (2020), The level of resistance to organizational change among workers of the SNVI Bus and Truck Assembly and Manufacturing Corporation, Psychological and Educational Studies, Volume 13, Issue 4. www.asjp.com 03/09/2022 17: 00
7. Aida and Al-Saed, Walid and Rashad Muhammad, (2021), Regulatory Silence and its Impact on Regulatory Change in Yemeni Commercial Banks", Amman Arab University Journal of Research, Administrative Research Series, Volume Six, Issue One.

8. Mubarak, Shaima, (2015), The role of professional competencies in the organizational change of the industrial enterprise, management methods as a model in the National Salt Corporation of Biskra, Doctor of Science in Sociology Human Resources Development, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Kheidar Biskra, Algeria.

قائمة المراجع:

1. دودين، أحمد يوسف(2014). إدارة الجودة الشاملة. ط1. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
2. الزعبي والبطانية، محمد عمر وتركي(2014). القيادة الإدارية. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. ج.ا. كول(2014). الإدارة في النظرية والتطبيق. ترجمة حسام الدين خضور. ط1. سوريا: دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع.
4. عيضة والساعد، وليد ورشاد محمد(2021). الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية". مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، المجلد السادس، العدد الأول.
5. مبارك، شيماء (2015). دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح بسكرة. دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. سلام وخلفان، يونس ورشيد (2020). مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية "SNVI". المجلد 13 العدد 4. الجزائر: دراسات نفسية وتربوية. 00:17 03/09/2022 www.asjp.com
7. Kelly peter et Dyer Kyle(2021), (, They don't actually join the dots : An exploration of organizational change in irishopiote community treatment services: journal of substance abuse treatment. www.elsevier.com
8. Sabine Reydet et Laurence Carsana , (2020), Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ?, Recherches en Sciences de Gestion ,N 137.

