

مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة الشركة
الجزائرية للمياه ADE_ وحدة بسكرة_

أ.بركان دليلة

جامعة بسكرة - الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على التغيير التنظيمي وعلى المقومات الأساسية التي تساعد على نجاحه، والمؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على هذا النجاح. وفي هذا الإطار تم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية هي الشركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة- لكونها قامت بعمليات تغيير على مستوى هيكلها و أساليب عملها كنتيجة حتمية للتطورات الحاصلة على مستوى قطاع الموارد المائية.

و من خلال الدراسة الميدانية و عن طريق القيام بمجموعة من المقابلات مع عينة من إطارات الشركة محل الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتبر موقف ذاتي و يختلف من شخص لآخر، كذلك يقاس نجاح التغيير التنظيمي بمؤشرات كمية و نوعية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي الناجح، مؤشرات التغيير التنظيمي الناجح.

Résumé

Le but de cette recherche est d'étudier le changement organisationnel et les elements essentiels qui contribuent a sa reussite et aussi les indicateurs permettant d'estimer ce succes. Dans ce contexte, on a choisi la societe ade, l'algerienne des eaux a biskra, qui a effectue des changements au niveau de ses structures et ses methodes de travail en tant qu'une consequence inevitable de l'evolution qu'a connu le secteur des ressources d'eaux. A travers cette l'etude, et en faisant une serie d'entretiens avec un echantillon des cadres de l'entreprise, nous avons conclu que la reussite du processus du changement organisationnel est relative a la maniere de pensee de l'individu, et varie d'une personne a l'autre. Ce succes peut etre mesure a travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Mots clés : changement organisationnel, changement organisationnel réussi, les indicateurs d un changement organisationnel réussi .

مقدمة

تعد التطورات المتلاحقة و التغيرات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل المنظمات تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، ويعد التغيير من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمنظمات، هذه الأخيرة وفي محاولاتها لإحداث التغيير فإنها تتبع طرق متنوعة، كتغيير أعمالها، ثقافتها، هيكلها، وسير أعمالها بشكل جزئي أو كلي تناسباً مع تطورات المحيط الذي تنشط فيه، والذي يفرض عليها التكيف مع مستجداته، بما يمكنها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها وتجنب المخاطر التي يحملها.

تلجأ المنظمات عادة إلى التغيير في ظل حدوث أو توقع حدوث تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال المحيطة، أو نتيجة لرغبة هذه الأخيرة في تحسين قدرتها التنافسية أو رفع حصتها السوقية، أو عند بروز مشكلات داخلية تعيق تحقيق أهدافها... وعادة ما تواجه المنظمة التغيرات الحاصلة بلحول جزئية وعلاجات سطحية، غير أن هذا لم يعد مجدي في ظل التطورات السريعة والمتواصلة التي يشهدها المحيط، حيث وجدت المنظمة نفسها أمام تحديات كبيرة قد تؤدي إلى إنهاء وجودها، مما دفعها إلى ضرورة إعادة النظر في هيكلها وعملياتها وإجراء تغييرات جذرية شاملة وإستراتيجية على بنائها التنظيمي.

إن المنظمات القادرة على الصمود والبقاء، هي تلك المنظمات القادرة على التكيف السريع مع الأحداث من ناحية، وإحداث التغيير المطلوب وإنجاحه من ناحية أخرى، لأن التكيف وحده لا يكفي بل يجب توقع الأحداث ثم المبادرة بإجراء التغييرات اللازمة وإدارتها بهدف السيطرة على اتجاهاتها ومساراتها، وبذلك فإن القدرة على التكيف وتحقيق المبادرة هو الذي يخلق النتائج المرغوبة ويتيح فرص أكبر للنجاح.

و إذا كانت عملية التغيير التنظيمي التي تحدثها المنظمات هي من أهم المتطلبات التي تضمن التكيف مع المحيط الذي تعمل به المنظمة، فإنه و مما لا شك فيه أن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى قدرة المنظمات على إقناع الأفراد به و حثهم للمشاركة فيه و إذا كانت عملية إحداث التغيير ضرورة فإن نجاحه ليس مؤكداً ما لم تتوفر جملة من المقومات و المتطلبات .

و المؤسسة الجزائرية كباقي مؤسسات العالم تشهد تحولات كبيرة في ظل التحرير الاقتصادي و الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة الذي اجبرها على إدخال العديد من الإصلاحات والتغييرات بهدف التأقلم والتكيف مع متطلبات المحيط وتحقيق النمو والاستمرارية وزيادة قدرتها التنافسية. غير أن تبني عمليات التغيير التنظيمي يتوقف على ضرورة توفر جملة من المقومات والدعائم الأساسية، التي تساعد على تحقيق النجاح، والتي يمكن على ضوءها تحديد مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تساعد على قياس مدى نجاح عمليات التغيير التنظيمي. مما سبق تتمحور مشكلة هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها الإجابة على التساؤل التالي: ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح التغيير؟

فرضيات الدراسة:

في إطار الإجابة على مشكلة البحث التي تنطلق منها هذه الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: الحكم على نجاح التغيير التنظيمي هو موقف ذاتي

- الفرضية الثانية: نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات نوعية

- الفرضية الثالثة: نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات كمية

إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وإبراز أهم المقومات المساعدة على نجاحها، ومن ثم تحديد المؤشرات التي تساعد على قياس درجة نجاح عمليات التغيير سواء كانت مؤشرات كمية أو نوعية.

تماشياً مع طبيعة الموضوع وبهدف الوقوف على الظاهرة المدروسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الاستقصائي، حيث نقوم من خلاله بجمع البيانات، المعلومات والحقائق حول التغيير، مقوماته والمؤشرات الدالة على نجاحه، وعرضها في شكل نموذج يحوي مجموعة من الفرضيات المستخلصة من القراءات السابقة ونحاول من خلالها الإجابة على مشكلة الدراسة، إضافة إلى تقنية دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة لإحدى المؤسسات وقد وقع اختيارنا على الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، و في هذا الإطار قمنا بإجراء مقابلة مع عينة تتكون من 33 مستجوباً بين إطارات و أعوان تحكم بالمؤسسة محل الدراسة.

و في إطار المشكلة المطروحة والفرضيات المعتمدة سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، الأول جانب نظري نستعرض فيه الخلفية النظرية للموضوع من خلال مناقشة بعض المفاهيم

التي نراها ضرورية حول التغيير التنظيمي الناجح، ثم نعرض أهم مقومات التغيير التنظيمي الناجح ومؤشرات قياسه.

أما الجانب الثاني فهو تطبيقي فيتمثل في الدراسة الميدانية التي سنحاول فيها إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي انتهجت أسلوب التغيير محاولين في ذلك معرفة الأسباب التي أدت إلى القيام بعملية التغيير، وكذا تحديد المؤشرات المساعدة أو الدالة على قياس نجاح هذه العملية.

1- مفاهيم عامة حول التغيير و التغيير التنظيمي الناجح:

المنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، تفرض عليها التفاعل والاستجابة لمتطلبات المحيط الذي تعمل فيه و إغتنام الفرص التي يتيحها.

التغيير بمفهومه البسيط هو الانتقال من حال إلى حال، ويقابله مصطلح تجديد، تحديث، تحسين أو تحويل. وقد عرفه روزابث موسى كائنر بأنه "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل". و بذلك فإن التغيير يشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية بهدف الوصول إلى الحالة المنشودة في المستقبل.(مصطفى عشوي، 1992)

يعرف التغيير التنظيمي في عالم منظمات الأعمال بأنه: "جهد موجه هادف و واع يسعى إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحقيق التكيف البيئي، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على تجديد العمليات وزيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في إدارة التغيير، حيث يعمل على إقناع أعضاء المنظمة ودفعهم لتبني أفكار، قيم ومعارف جديدة". بمعنى أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة هدفها تحسين فعالية المنظمة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تتعرض لها، وتعتمد هذه العملية على مجهود تعاوني بين الإداريين والمستشارين والخبراء.

عملية التغيير في المنظمة لا تحدث بصفة عفوية أو تلقائية وإنما هناك قوى دافعة تعطي إشارات واضحة لإدارتها بضرورة إحداث التغيير وقد تفرضه عليها، يمكن أن تكون هذه الدوافع عبارة عن قوى خارجية كتغير الأوضاع الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الانفجار المعرفي، التقدم التكنولوجي، اشتداد حدة المنافسة، تغير القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية، التغيير في ظروف السوق وحاجات وأذواق المستهلكين، ضغوطات حركات حماية

البيئة، حدوث الأزمات(محسن عبد الكريم،2012)...وقد تكون هذه الدوافع عبارة عن قوى داخلية كحيازة المنظمة على موارد إضافية، التطور التقني والأتمتة، إعادة هيكلة المنظمة، النمط السلوكي للعاملين مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل دوران العمل، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ ورفع مستوى الأداء وكذا تغيير أهداف المنظمة(معيزي قويدر،2011).

ويتطلب تفعيل عمليات التغيير ضرورة التحديد الدقيق لطبيعة التغييرات التي ستجربها المنظمة وطبيعة الكيانات والعلاقات التي يمكن أن تنشأ عنها، وهذه الأخيرة يمكن أن توجه نحو مدى واسع من عناصر المنظمة، بحيث يمكن أن تشمل أي مستوى من مستويات المنظمة أو أي مجال من مجالاتها الأساسية المتمثلة في:(مخلوف عبد السلام،2011)

- التغيير الاستراتيجي:

ويشمل هذا المجال إستراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. ويمكن القول أيضا أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضا تغيير الأهداف المسطرة. ومثال عن هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

- التغيير التكنولوجي:

هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت (التجارة الالكترونية) .

- تغيير الهيكل التنظيمي:

يتم التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي بإعادة تحديد علاقات السلطة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وتغيير درجة المركزية ونطاق الإشراف، أو إعادة تقسيم الوحدات الإدارية بإحداث إدارات جديدة أو دمج الإدارات الموجودة..(زيد منير

عبوي، 2007، ص.40) ويمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل، العلاقات بين الأفراد، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، (Jean BRILMAN, 2003, p, 423) ويمكن أن يمس خطوط الاتصال وتدفق العمل (James A. Fastoner and other , 1995, p417)

- التغيير الثقافي:

يتم ذلك بخلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع التغييرات الحاصلة، وهذا يتطلب قيام المنظمة بتغيير قيم واتجاهات و سلوكيات الأفراد، وذلك بإدخال تغييرات على مواقفهم وقيمهم وتشجيع روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي لديهم، فالمنظمة تمثل أولاً وقبل كل شيء نماذج إنسانية، وعليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولاً مع تغيير الأفراد وذلك لأن على الأفراد أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين وقادرين على تنفيذها.

ان أي تغيير على مستوى أي مجال من المجالات السابقة ينتج عنه بالضرورة تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن بينها علاقات تفاعلية، لأن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، يتشكل هذا النظام من كيانات مترابطة بعلاقات وظيفية متفاعلة لتخدم أهداف وغايات المنظمة المتمثلة فيما يلي: (giordanoyonne 1998p.p. 20-35.)

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وزيادة ولاء العاملين؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المالية والمادية؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعلم والإبداع؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة؛
- تحسين صورة المنظمة لدى المحيط الخارجي.
- تحقيق الملاءمة بين أوضاع التنظيم وأساليب تعامل الإدارة مع التغييرات، بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره، وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.
- بالإضافة إلى: (شنييني عبد الرحيم، احمد علماوي، لخضر اوصيف، 2011)

*الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

*يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

*لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكल المنظمة.

*يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

*تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

و في عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال تعتمد على خصائص ومزايا المنظمات المتعلمة بوصفها الأداة الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له ومسايرته من خلال امتلاك المنظمات لهذه الخصائص التي ساهمت في توقع التغيير والاستجابة له تحقيقا للبقاء والاستمرار. لذلك فإن نجاح التغيير يتطلب ضرورة فهم طبيعته وتحديد نوعه و مجاله، نظرا لوجود اختلاف بين إجراءات وخطوات التغيير حسب نوع هذا الأخير جذريا ، أو تدريجيا، مخططا، أم عفويا، شاملا أو جزئيا....

وان نجاح عمليات التغيير تتوقف على كيفية التعامل مع أحداث التغيير وعلى الأساليب التي يمكن أن تتبناها الإدارة في هذا المجال، والتغيير الناجح لا يأتي من فراغ، بل نتيجة تظافر لجهود الإدارة العليا والمنفذين وعوامل أخرى وقد أسهم الكثير من الباحثين في تعريف التغيير الناجح ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعرف يوسف قبلان التغيير الناجح بأنه: "وضعية أو حالة المنظمة الجديدة بعد إتباع التغيير بأسلوب مخطط ومدار ومنظم". كما يعرفه بأنه: "ذلك التغيير الذي يصل إلى الإصلاح في جميع جوانب ومجالات المنظمة حيث الأداء الجيد للعمال وتحقيق نتائج أفضل وخلق جهد تعاوني مركز".

ويعرف أيضا بأنه "الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بعد إجراء تغيير على جانب أو مجال من مجالاتها سواء الجانب الثقافي، التنظيمي أو الاستراتيجي أو غيرها، لأن التغيير لا يقتصر فقط على الأجهزة ووسائل النقل أو تقنية المعلومات، ولكنه يشمل أيضا تغيير الأساليب والتطوير النوعي واستحداث أنظمة جديدة في المجالات المختلفة".

نستخلص من التعاريف السابقة أن التغيير الناجح هو نتيجة لجهد مخطط يسعى إلى تحقيق هدف محدد ويركز بشكل كبير على العنصر البشري لأن التغيير لا يقتصر فقط على الجوانب المادية، بل يشمل أيضا تغيير في معارف وقيم الأفراد. نجاح هذا الجهد يجعل المنظمة في وضع أفضل من وضعها السابق بحيث تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها وتحقيق نتائج أفضل، وبالتالي الوصول إلى مستوى أداء أكثر تميزا.

يتطلب نجاح عملية التغيير ضرورة حماية ما تم إنجازه والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عنه حيث يتم خلال المرحلة الأخيرة تثبيت التغيير بتبني القيم الجديدة التي قامت المؤسسة بإحداث التغيير اتجاهها وذلك بالتدرج من مستوى يقبل القيمة الجديدة إلى مستوى يفضلها. (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص258)

2- مقومات التغيير التنظيمي الناجح ومؤشراته:

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة غير أن نجاح هذا الأخير يتوقف على ضرورة توفر جملة من المقومات أو العوامل تتمثل فيما يلي (معيزي قويدر، 2011)

- * وضوح أسباب و دوافع التغيير: أي أن أسباب ودوافع إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة و مفهومة، للأفراد العاملين و تقدم لهم على أنها ضرورية و جوهريّة .
- * تبيان وتوضيح مزايا و ايجابيات التغيير للأفراد العاملين .
- * معرفة و تشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي .
- * التدريب والتحفيز: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد، بالإضافة إلى تبني نظام تحفيز فعال.
- * توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ لتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه
- * الاتصال: تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتجب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد. والاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات.

* قدرة العناصر التنظيمية من عمليات، أفراد ونظم على تعريف الموقف الحالي للمنظمة ووضع استراتيجية مناسبة ورؤية واضحة.

* استمرارية جهود التغيير باستمرار التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

* اختيار الوقت المناسب، والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، توقيت البدء في تنفيذها، الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت النتائج المحققة وغيرها...

* إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

* على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد. (رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي، 2011)

بالإضافة إلى ما سبق هناك عوامل أخرى منها : (محمد بن يوسف نمران، 2006،)

يجب أن تكون لغة التغيير سهلة ومفهومة لدى العمال، والعمل على تزويدهم بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدعم بيدا المساعدة لتخطي الصعوبات والتكيف مع الأوضاع الجديدة. كذلك الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة في إحداث التغيير، فضلا عن كون التغيير منسجما مع قيم وأفكار المشاركين به والمجتمع ككل. ان نجاح التغيير يتوقف على تقبله من طرف الأفراد والجماعات وعلى تجاوبهم و تعاونهم وتفهمهم له، وإشراكهم في حل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم .

إن هدف المنظمات التي تبنت عمليات التغيير هو الانتقال من حال إلى حال أفضل منه، ويمكن للمنظمة الاسترشاد في ذلك بمجموعة من المؤشرات أو العلامات الدالة على نجاح عملية التغيير التنظيمي وهي:

- الأداء الجيد: هو نتاج عملية تغيير ناجحة حيث يظهر الأداء بأعلى جودة وأكثر سرعة وأقل تكلفة. حيث يمكن أن نستشف دلالة التغيير الناجح من خلال نتائج الأداء الجيد للأفراد التي تنعكس على تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

-التوافق بين الأفراد (أهدافهم،دوافعهم، قدراتهم وأعمالهم) من ناحية وبين الإدارة (مهام، أدوار وظائف، أهداف وتكنولوجيا وإجراءات) من ناحية أخرى، وهذا ما ينبغي أن يتم من خلال تغيير ثقافة الفرد بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته بل ومجتمعه، بما لا يمس من قيمه ومبادئه، بل يجعل تلك المبادئ طريقا للنجاح والتميز.

- تحقيق نمط القيادة الذي يركز على المشاركة و التمكين والاحتواء .
- فعالية نظام الاتصال بوجود شبكة مفتوحة لتدفق المعلومات تساعد على انسيابية المعلومة واستمراريتها في المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة .
- قيام النظام الجديد على أساس استراتيجي وقدرته على متابعة واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، او ما يسمى باليقظة الاستراتيجية .

- تنوع الحوافز من أجور و ترقية، ووجود دافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المنظمة.
-المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات.

وقد أشار مصطفى محمود أبو بكر في كتابه إلى أنه هناك مؤشرات أساسية دالة على نجاح التغيير التنظيمي، حيث جاء أن هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق فعالية التغيير والتي تستخدم للتأكد من نجاح هذه العملية وهي: (مصطفى محمود ابو بكر، 2003، ص.384)

✓ استجابة الأفراد لبرنامج التغيير ومن مؤشرات ذلك:

- مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير؛

- مدى الاستعداد للمشاركة في التغيير؛

- درجة الالتزام بنتائج التغيير.

✓ الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والوظيفة ومن مؤشرات ذلك:

- مستوى الرضا الوظيفي؛

- مستوى الصراع أو التعاون بين الجماعات والأفراد؛

- مستوى الولاء للمنظمة.

✓ طبيعة السلوك الوظيفي ومن مؤشرات ذلك :

- معدل الغياب؛

- معدلات الحوادث؛

- مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات ؛

- معدلات دوران العمل؛

- مدى الانتظام في أداء العمل.

✓ الأداء والإنتاجية والجودة وهنا يمكن الاستعانة بمؤشر الأداء والإنتاجية والجودة للدلالة على فعالية ونجاح التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة، أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل.

تعتبر هذه أهم المؤشرات الدالة على نجاح المنظمة في عملية التغيير التي تقوم بها ، بالإضافة إلى سمات أخرى و التي في مجموعها تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الايجابي الذي يحقق طموح المنظمة في البقاء و يضعها في قائمة المنظمات المنافسة.

3_ دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة- :

للقوف أكثر على حقيقة أو معرفة مؤشرات التغيير التنظيمي الناجح تم القيام بدراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، حيث تأسست هذه الأخيرة بمرسوم رئاسي رقم 256_2006 ل 26 أوت سنة 2006 باسم الشركة الجزائرية للمياه A. D. E تحت وصاية وزارة الموارد المائية، و هي ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالاستقلالية المالية، أما بالنسبة للإعانات التي تتلقاها الشركة من الدولة فهي عبارة عن إعانات مادية فقط تتمثل في حافلات أو آلات تستعملها الشركة للقيام بأعمالها .

تتكون الشركة من مديرية عامة تقع في مقر الولاية ،و لتسهيل مهام هذه الأخيرة ينفرع عنها 4 مراكز وهي مركز مدينة بسكرة، ومركز سيدي عقبة، مركز اولاد جلال، ومركز طولقة و كذا 4 وكالات على مستوى الولاية، كل المراكز و الوكالات تعمل و تنسق جهودها معا و توجه حصيلة نشاطها إلى مقر المديرية العامة.

3-1- منهجية الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة اتبعنا الأسلوب الاستقصائي في جمع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات ،حيث تعد المقابلة من أهم أدوات البحث المستخدمة لجمع المعلومات من طرف الباحث رغم ما تتطلبه من وقت و جهد، و بعد إجراء مقابلات أولية مع إطارات الشركة اتضح ان هؤلاء و أعوان التحكم هم من يقومون بالإشراف على عملية التغيير و كذا

تقييم مدى نجاح هذه العملية و بالتالي هم اعلم بالمؤشرات التي تدل و تقيس نجاح التغيير التنظيمي، لهذا السبب تم استثناء أعوان التنفيذ و استبعادهم من الدراسة، و بالتالي فقد عمدنا في بحثنا إلى إجراء مقابلات مع عينة عشوائية بنسبة 15 % من عمال الشركة متمثلين في إطارات و أعوان تحكم و المقدر عددهم بـ 222 عاملا من مجموع 400 عامل أي حوالي 33 عامل، من بين إطارات العينة هناك رؤساء الدوائر كدائرة الموارد البشرية، دائرة الاستغلال و الصيانة، دائرة المالية و المحاسبة، دائرة الإنتاج و الموازنة. دائرة التجارة. تمكنا من خلال المقابلات من ملاحظة سلوكيات الأفراد و ردود أفعالهم حول الأسئلة مما استوجب أحيانا إعادة صياغتها او استبدالها و هذا ليتم فهمها و الإجابة عنها .

موضوع مؤشرات التغيير التنظيمي الناجح نبحت فيه عن آراء شخصية أو فردية إذن فالأنسب هو المقابلة الفردية نصف الموجهة لأن المقابلة الموجهة عبارة عن استمارة ، بذلك فان أول مقابلة لنا كانت مع رئيس دائرة الموارد البشرية ، ثم توالى المقابلات تبعا مع رؤساء الدوائر و المصالح و الإطارات الأخرى. و قد تم إجراء المقابلات في مكاتب المعنيين منفردين ، أو في مكاتب زملائهم و قد استمرت مدة المقابلة بين 25 و 35 دقيقة .

2-3- خصائص العينة:

يقدر عدد إطارات الشركة 94 إطارا و 128 عون تحكم، أخذنا عينة عشوائية تقدر نسبتها بـ 15% و بالتالي فان عدد أفراد العينة هو 33 مستجوبا أجرينا مقابلات مع أفراد العينة على مستوى تراب الولاية بدءا بالمديرية العامة، و عددهم 13 مستجوبا منهم 7 أعوان تحكم، و 20 مستجوبا موزعين على مستوى 4 وحدات على مستوى الولاية، و مركز دائرة سيدي عقبة. و فيما يلي جدول نبين فيه خصائص العينة.

جدول : خصائص العينة

الجنس	السن	الاقدمية	المستوى التعليمي		
	اقل من 5	0	اقل من 5 سنوات	7	0
ذكر	35_25	18	من 5_10	12	3
أنثى	45_36	8	من 11_15	10	10
	55_46	7	أكثر من 16 سنة	4	20
		33		33	33

مصدر: من إعداد الباحثة

بقراءة الجدول يتضح أن العينة المختارة مكونة من حوالي نسبة 60% ذكور و 40% إناث، كما يلاحظ أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي حيث تقدر نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بـ 54% من العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة فتقدر نسبتهم بـ 24% ، و نسبة 60% من العينة من خريجي الجامعة و هذا دليل على إعطاء أهمية لهذه الشريحة و فتح سوق العمل أمام فئة خريجي الجامعة. أما نسبة 33% يملكون مستوى الثالثة ثانوي و نسبة حوالي 7% مستوى متوسط و هؤلاء منهم إطار و عوني تحكم حيث لهم اقدمية تفوق 16 سنة ، نلاحظ أن من يملكون اقدمية تفوق 5 سنوات تقدر نسبتهم بـ 88% حيث نسبة منها مضى على وجودهم بالشركة من 11 إلى 16 سنة هذا الذي يعكس التعايش المؤسساتي بين العمال و امتداد جسور العلاقات المهنية و الإنسانية، لا يفوقهم في ذلك إلا من هم أكثر منهم خبرة و المقدر عددهم في العينة بـ نسبة 12% هذه الفئة تعتبر الشركة بمثابة البيت الثاني مما يعكس طريقة التعامل مع الآخرين و مواجهة التغيرات بحكمة.

3-3- تحليل نتائج أسئلة المقابلة و الإجابة على الفرضيات:

طرحنا بعض الأسئلة لمحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة و الفرضيات، و السؤال الأول يتمحور حول معرفة مجال التغيير التنظيمي الذي اتبعته المؤسسة للقيام بعملية التغيير وقد اجاب 15 مستجوبا من مجموع العينة أن مجال التغيير هو التغيير الاستراتيجي باعتبار أن الشركة تعمل على وضع أهداف و مخططات من اجل تحسين نوعية المنتج باستمرار و كذا تغطية تراب الولاية بالماء الصالح للشرب و هذا على المدى الطويل، و 16 فردا من أفراد العينة أجابوا أن التغيير المتبع هو تغيير هيكلية تم فيه دمج أقسام مع بعضها و خلق أقسام جديدة نتيجة فصل قسم المحاسبة عن المالية، و تغيير في محتوى الوظائف، تغيير مناصب عمل و تنقل الأفراد عبر المناصب، كذلك خلق وحدات فرعية أو مراكز جديدة، أما مستجوبين اثنين فقد أجابا أن المؤسسة قامت بمجموعة من التغيرات فبالإضافة إلى التغيير الاستراتيجي و التغيير الهيكلية، كذلك فقد قامت المؤسسة بمحاولة تغيير قيم و معتقدات الأفراد و سلوكياتهم للتماشى مع هذه التغيرات أي ما يسمى بالتغيير الثقافي .

كذلك طرحنا سؤالا حول الموافقة على عملية التغيير و هل أن أسبابه معروفة ، فكانت الإجابات متفاوتة فقد أجاب 4 افراد من أفراد العينة و هم الذين تفوق مدة خبرتهم أكثر من 16

سنة بأنهم غير موافقين على عملية التغيير، وصرحوا أنهم يجهلون أسباب هذه العملية وكذا لم تكن هناك حاجة لهذا التغيير، وهذا ربما يعود إلى تخوفهم من هذه العملية، أو أنها تهدد مصالحهم الخاصة.

أما 6 أفراد من مجموع 33 مستجوباً فأجابوا أنهم غير موافقين نوعاً ما عن التغييرات الحاصلة رغم علمهم بالأسباب، و الباقي من العينة أي 23 فرداً أكدوا أنهم موافقون و يدعمون و محفزين جداً لهذا التغيير، و هم على علم بأسباب عملية التغيير و هي عديدة فقد كانت المؤسسة تسير من طرف الولاية، و بسبب مشاكل سوء التسيير التي كانت تعاني منها، و كذا صعوبة الاتصال بالأشخاص و حثهم على دفع مستحقاتهم، نقص الكفاءات و المهارات اللازمة لتسيير المؤسسة، أدى هذا الأمر للقيام بعملية تغيير تنظيمي، وأصبحت تابعة لوزارة الموارد المائية و تتمتع بالاستقلالية المالية، و تسير نفسها انطلاقاً من حصيلة الضرائب المفروضة على الأشخاص، و تتلقى مساعدات مادية و عينية من طرف الدولة و تعتمد على حصيلتها من الديون في التسيير، و كذا فتح وكالات لسهولة الاتصال بالأفراد و الإجابة عن انشغالاتهم و وضع أهداف و مخططات هدفها تغطية كافة تراب الولاية بالماء الصالح للشرب.

من خلال إجابات العينة اتضح أن من هم غير موافقين على التغيير يرون انه لم يأت في الوقت المناسب، و لم تهيأ له جميع الظروف الملائمة، و الذين هم راضين عن التغيير صرحوا ان جميع الظروف كانت ملائمة و مساعدة للقيام بهذه العملية و أنها جاءت في الوقت المناسب.

أما عن النتائج المترتبة عن هذا التغيير التنظيمي فقد اختلفت إجابات العينة فمنها 15 فرداً من المستجوبين تراها في زيادة في الأجور، أو ترقية في منصب عمل، و 13 مستجوباً يرون أن النتائج تظهر في تحسين أداء المؤسسة، و 5 أشخاص من أفراد العينة ترى أن نتائج التغيير التنظيمي تمثلت في تحصيل ديون المؤسسة و زيادة في مداخيلها، و بالتالي و مما سبق فان الفرضية القائلة أن الحكم على نجاح التغيير التنظيمي هو موقف ذاتي هي فرضية صحيحة باعتبار أن كل فرد يرى أن نجاح التغيير التنظيمي بما يخدم مصلحته، أو من وجهة نظره الخاصة.

أردنا الاستفسار عن آراء العينة حول الوسيلة المستخدمة في إيصال المعلومات و البيانات الخاصة بعملية التغيير فكان هناك 23 فردا ممن إجاباتهم متفقة حول أن الوسيلة المستخدمة هي اجتماعات متكررة لإعلام الأفراد بالحاجة للقيام بتغيير تنظيمي وأهدافه، أهميته بالنسبة للشركة، و المجالات التي يمسه هذا التغيير و هذا تدريجيا حتى يمكن استيعاب هذه العملية، أما 10 أفراد فأجابوا أن الأداة المستخدمة هي المراسلات و الإعلانات .

عن سؤالنا حول ما إذا كانت عملية تبادل المعلومات و البيانات تغيرت بعد عملية التغيير التنظيمي فقد كانت الفئات التي وافقت و شجعت هذه العملية ترى أن هناك تحسن في مستوى الاتصال على مستوى الشركة و ليست هناك صعوبات في عملية الاتصال على جميع المستويات، و سهولة إيصال المعلومات و التواصل و التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين ، كذلك فان 4مستجوبين غير الموافقين على عملية التغيير هم كذلك غير راضين عن وضعهم بعد التغيير، أما 5أفراد من العينة المستجوبة فقد صرحوا أنهم راضين جدا عن وضعهم بعد عملية التغيير التنظيمي، هذا السؤال قادنا إلى معرفة الامتيازات التي تم الحصول عليها جراء عملية التغيير التنظيمي فكانت عبارة عن دورات تدريبية في الجزائر العاصمة و ولاية قسنطينة و امتيازات معنوية كرحلات عمرة و غيرها.

طرحنا سؤالا يخص تقييم الأداء السلوكي للأفراد للمرؤوسين فصرح 25فردا أن هناك تحسن في أداء الأفراد وتحسن في سلوكهم، حيث قل معدل غيابهم و أصبحوا يحسون أكثر بولائهم و انتمائهم للشركة و التزامهم بعملية التغيير كما أن جو المؤسسة أصبح يشجع على العمل أكثر، و انضباط أكثر من طرف الأفراد في أداء العمل و القيام بالأعمال و المهام المطلوبة على أحسن وجه، و فسروه بنجاح عملية التغيير، من هنا يتضح أن نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات نوعية.

طرحنا سؤالا حول مدى تحسن نوعية المنتج بعد عملية التغيير و المقصود بذلك الماء الصالح للشرب، فكانت حوالي 8مستجوبين منهم 3عون تحكم من مجموع 33 مستجوبا أجابوا أن نوعية المنتج تحسنت بشكل كبير و ملحوظ، و 20مستجوبا أجابوا أن هناك تحسن نوعي لكن ليس كافيا و على الشركة العمل أكثر لتحسين نوعية منتجها، و 5اطارات أجابوا أن المنتج لم يشهد أي تحسن بعد عملية التغيير .

كذلك طرحنا سؤالاً حول ما إذا تم تغطية المناطق المبرمجة على مستوى الولاية بالماء الصالح للشرب و هل فعلا وصلت الشركة إلى تحقيق أهدافها في هذا المجال، 21 مستجوباً أجابوا أن نسبة تغطية المناطق متوسطة، في حين 7 إدارات منهم صرحوا أن نسبة التغطية جيدة و أن الشركة تمكنت من تحقيق الأهداف التي سطرته بشكل كبير، أما 5 إدارات فأجابوا أن نسبة التغطية تعتبر ضعيفة.

سؤالنا الأخير تمحور حول مدى تحسن المركز المالي للشركة بعد عملية التغيير أجاب 20 طاراً أن هناك تحسن كبير في المركز المالي للشركة مما يفسر زيادة في مداخيل و ربحية الشركة و هذا من خلال تحصيل مستحقات الشركة على الأفراد، و 13 صرحوا انه لم يلاحظ تحسن في المركز المالي للشركة. ما لاحظناه هو انه يمكن التعبير عن نجاح التغيير بمؤشرات كمية تتمثل في تحسن المركز المالي للشركة و كذا تحسن نوعية المنتج مما يفسر صحة الفرضية الثالثة بالنسبة للشركة .

خاتمة:

تؤكد أدبيات إدارة الأعمال ان النجاح التنظيمي للمؤسسات يرجع الى قدرتها على إحداث و تأييد التغيير، و يعتبر نجاح التغيير التنظيمي مفتاحاً أساسياً لنجاح المنظمات وسبباً في تميزها ، فهو يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية، ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع ونبذ الجمود، ويتطلب التعامل مع التغيير وضع دراسة معمقة، و وضع استراتيجية فعالة ورؤية واضحة للتغيير، و جعل الأفراد يتعايشون معه بإيجابية. أي ان نجاح عملية التغيير في المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية وكلاء التغيير وتعاملهم مع الأفراد و تحفيزهم للالتزام بهذه العملية ، والاستفادة حتى من اشكال مقاومتهم للتغيير، بشكل يساعد على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها. ولهذا النجاح مؤشرات تتمثل منها مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير، مدى الاستعداد للمشاركة في التغيير، مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الولاء للمنظمة معدل الغياب، معدلات دوران العمل، مدى الانتظام في أداء العمل، مؤشر الأداء والإنتاجية والجودة للدلالة على نجاح التغيير التنظيمي. و بناء على الدراسة التي أجريت فقد تم استخلاص مجموعة من النتائج تتمثل في:

- اختلفت آراء العينة حول مجال التغيير الذي اتبعته المؤسسة لكن الملاحظ انها اتبعت مجموعة من التغيرات فقد قامت بتغيير هيكلها التنظيمي عن طريق خلق وظائف

- جديدة، و فروع جديدة، و توجب عليها من اجل ذلك تغيير سلوكيات أفرادها للالتزام و قبول هذا التغيير، مستخدمة في ذلك برامج و آليات جديدة، و هذا من اجل تحقيق أهداف طويلة المدى منها تغطية كافة المنطقة بالماء الصالح للشرب.
- من مقومات نجاح التغيير التنظيمي إشراك الأفراد في هذه العملية، الأمر الذي يبذل مخاوفهم و يؤكد انتمائهم و أهميتهم، و دورهم في المشاركة و اتخاذ القرارات في المؤسسة.
 - هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى القيام بعملية التغيير في المؤسسة، وهذه العملية تعتبر ناجحة إلى حد ما بناء على النتائج المستخلصة، و على رأي أغلبية العينة حيث أن هناك مظاهر تؤكد نجاح هذه العملية كتحسن عملية الاتصال، و تحسن الأداء السلوكي.
 - دائما ما تظهر فئة تقاوم التغييرات الحاصلة و هذا ما استخلص من خلال الدراسة حيث أن فئة قليلة و التي خبرتها تفوق 16 سنة في المؤسسة لم ترض بهذا التغيير و عارضته خوفا من هذه العملية، ربما لان الأمر يستدعي الاستعانة بكفاءات شابة و إشارات مسيرة لقيادة هذه العملية و بالتالي تؤدي بفئة الموظفين القدامى إلى فقدان مناصبهم، أو تشكل تهديدا لمصالحهم.
 - إن أغلبية أفراد العينة من خريجي الجامعة ، مما يعني أن هذه المؤسسة تفضل استيعاب الكفاءات من العاملين، والذين لا يكلفونها كثيرا في عمليات التدريب.

المراجع:

- مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2005، ص384
- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمديرين ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006
- محسن عبد الكريم،ادارة و استراتيجية التغيير مجلة العلوم الإنسانية، العدد7،2006
- www.suronline.com consulté le 12.04/2013
- معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير ، لملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

-مخلوفي عبد السلام، التغيير في منظمات الأعمال، ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000

-زيد منير عيوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007،

-شنيبي عبد الرحيم، احمد علماري، لخضر أوصيف، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011
- رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

-Jean BRILMAN, **Les meilleures pratiques de management**, Les éditions d'organisation, Paris- France, 4^{ème} édition, 2003,.

- James A.Fastoner, and other, **Management**, Prentice Hall international editions, New Jersey-USA, 6 editions, 1995.

-Giordano Yonne: **Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, -