

التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية Organizational Change and the satisfaction in Algerian Business Organizations

سمية قاسم

جامعة البليدة 02

البريد الإلكتروني: dr.gacem.soumia@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/08/16

تاريخ الاستلام: 2021/07/08

ملخص :

إن التغيير التنظيمي يُعد ميزة المؤسسات في عصر العولمة ، لذا تسعى الدولة الجزائرية إلى النهوض بمستواها التنموي من خلال اعتماد التغيير التنظيمي المناسب و الرضا الوظيفي لمواردها البشرية و ذلك بهدف تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطن من خلال رفع مستوى أداء المستخدمين وتحسن نوعية الإنتاج و الخدمات.
إن التغيير التنظيمي المناسب و المُخطط في إدارة الموارد البشرية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للمستخدمين، مما يدفع إلى خفض مستوى الخلل الوظيفي و تجاوز جل المعوقات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التغيير، الرضا، التسيير، التنظيم، الموارد البشرية.

The abstract:

Organizational change is an advantage of business organizations in the era of globalization; The Algerian state seeks to improve its level of development by adopting the appropriate organizational change and human resources satisfaction. It also aims to improve and enhance productivity and improve the quality of services provided to citizens by raising the level of performance of users and improving product quality in business organizations.

The appropriate organizational change in the management of human resources organizations affects the level of satisfaction, which would reduce the level of dysfunction and overcome most of the obstacles faced by Algerian business organizations.

Key words: change, satisfaction, management, human, resource.

مقدمة :

يُعتبر المورد البشري ، أحد المقومات الأساسية في عملية التحديث والتغيير التنظيمي الإيجابي، فالتطورات الناتجة عن ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي مع تسارع وتيرة العوامل المتغيرة؛ و ما رافق ذلك من زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتغير في القيم والمبادئ قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة تمثل تحديات بالنسبة للمؤسسات المصرة على المثابرة و النجاح، لذلك وجب على كل المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تواكب هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفر يد عاملة و مورد بشري يتمتع بمستوى مناسب من الرضا الوظيفي في ممارسة الأعمال المكلف بها حتى يستجيب لهذه التغييرات المستمرة ضمن مخطط تنظيمي مناسب .

يُقدر الباحثون عوامل التغيير التنظيمي في فعالية الموارد البشرية على أنها عوامل نفيسة بالغة الأهمية وذلك لأهمية الموارد البشرية ، بالنسبة للمؤسسات حيث ترتبط أهميتها بما يشكله من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع و التوافق معه لتفادي الإقصاء، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من بلوغ أهداف وطرق وأساليب جديدة للعمل تؤكد على أن الموارد البشرية التي تملكها المؤسسات تواجه تحديا كبيرا في هذا العصر، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال وقبول التحدي نحو التغيير المُخطط في الاتجاه الأفضل والصالح العام .

كما يمكن إجمال أهم الإيجابيات للتغيير التنظيمي الإيجابي في مجال الموارد البشرية ،في النقاط التالية:

1. القدرة على الاستجابة السريعة و الآنية، لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر ، حيث يكون لديه الاستعدادات لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيم، و هذا ما يوفره التغيير التنظيمي المناسب في التوقيت المناسب في عصر العولمة.
2. إن توافر الرضا الوظيفي للموارد البشرية يساعد على التكيف الإيجابي مع مُختلف التغيرات التنظيمية المرافقة للتطورات المدروسة و التي تهدف إلى تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم و مورده البشري و يحقق أهداف المؤسسة.
3. يساهم التغيير التنظيمي الإيجابي في كبح مستوى مُقامة عملية التغيير من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية .

4. يساهم التغيير التنظيمي المُخطط و الفعال في حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة¹.

إن تأثير التغيير التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي مساعد في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات التي أوجدت كثيرا من التحديات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق حديثة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المورد البشري لرفع مستوى الرضا الوظيفي و الفعالية التنظيمية لديه لحسن تسيير التغيير التنظيمي و التقليل من مقاومته .

تتلخص إشكالية الدراسة في الكشف والتعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي المُخطط و مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ودورها المحوري والرئيسي بتشجيع الفعالية التنظيمية بأعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجاتها في المجتمع بشكل عام، وذلك لتعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام المؤسسات بمهامها و فرض وجودها و مكانتها في دنيا الأعمال و التي تتميز بشراسة أملاها علينا عصر العولمة .

ويمكن بلورة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى تأثير التغيير التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية " و يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم صفات و مميزات التغيير التنظيمي المُخطط، المتبع في المؤسسات ؟
- ما جوانب الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الجزائرية ؟
- ما واقع تطبيق أهم عناصر الرضا الوظيفي والمتمثلة في: ظروف العمل، نظام الجور والحوافز، لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية ؟

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثة المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات مع استخدام بعض تقنيات المنهج الكمي من خلال جمع المعلومات من الميدان وتحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم بتحديد واقع التغيير التنظيمي

وعلاقته بالرضا الوظيفي للموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة "ديوان الترقية و التسيير العقاري" التي تُعد مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العمومي للدولة الجزائرية ، تحت وصاية وزارة السكن و العمران و المدينة .

أولاً: التغيير التنظيمي المُخطط:

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في مجال التنظيم ما يلي: «التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي و بالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين أكثر أو برفع و تنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية أيضاً يشمل للهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم و زيادة وحدات تنظيمية جديدة»².

إن التغيير التنظيمي المُخطط، يُقصد به ذلك الأسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الإدارة و لا يترك الأوضاع، للتغيير التلقائي في أن يأخذ مجراه. بمعنى آخر إن التغيير التنظيمي المُخطط هو ذلك التدخل المقصود و المستمر من الإدارة ، بغرض تصحيح مسار المؤسسة، و توجيهها بمن فيها نحو الأهداف و الغايات المرجوة بتغيير مجموعة القيم و الأفكار و العادات و قدرات الأفراد، و أساليب تعاملهم و علاقاتهم و أهدافهم و تشكيلهم و العوامل التنظيمية لتناسب مع متغيرات المحيط، و تصبوا إلى تحقيق الأهداف الجديدة للمؤسسة.

1 أهم مراحل التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي المُخطط لا يمكن أن يحدث دفعة واحدة فهي عملية هامة وحاسمة في حياة المنظمة و حساسة للغاية فقد يتوقف مستقبل المنظمة و إستمراريتها على نتائج عملية التغيير، لذا يجب أن تراعي كل الجوانب التي من شأنها أن تؤثر في عملية التغيير و أن يتم ذلك وفق ترتيب منطقي وفيما يلي أهم مراحل التغيير التنظيمي المُخطط التي يجب أن يُراعيها المُكلفين بالإشراف على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

- المرحلة الأولى : مرحلة الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للمُشرفين على عملية التغيير التنظيمي

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه، في البداية تبدو الأمور غير واضحة و مبهمه، لذا يبدأ المُشرفين على عملية التغيير التنظيمي في محاولة

التأكد من قدراتهم و مهاراتهم الشخصية على تحمل مسؤولية إدارة التغيير، سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المؤسسة ككل. و أول شخص يمسه ذلك هو المدير المُسير باعتباره قائد عملية التغيير و المسؤول الأول عن هذه العملية ، لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداده ذهنيا ونفسيا ، وتكوين فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه القيام بالخطوات الموالية³:

1. تكوين الرؤية المستقبلية واضحة التي تصبح محور التغيير.
2. تحديد الهدف من التغيير و هذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول "جون كوتر" في هذا الصدد « إن من أكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف غير واضحة مثل الفرق التي يتم تحريكها أو عدد الأفكار التي تم إيجادها⁴ ».
3. تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير.
4. تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المرغوب.
5. التفكير العميق في الذي يريد الوصول إليه ، و هل لديه القدرة و المهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي سيعمل معه.
6. يجب معرفة أعضاء الفريق الذي سيعمل معه وتوقع الجماعة أو العناصر التي ستقاوم عملية التغيير.

● المرحلة الثانية : مرحلة الإعداد لعملية التغيير التنظيمي المُخطط

تتضمن مرحلة الإعداد لعملية التغيير التنظيمي المُخطط ، الخطوات المنهجية التالية:

1. تحليل و تشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.
2. إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة.
3. حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.
4. تحديد الأولويات بدقة.
5. تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.
6. انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
7. دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم.
8. الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم، يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات.

• المرحلة الثالثة : مرحلة تطبيق عملية التغيير التنظيمي المخطط :

- تتضمن مرحلة تطبيق عملية التغيير التنظيمي المخطط ، الخطوات المنهجية التالية:
1. توكل الأعمال و المهام إلى الأفراد المناسبين.
 2. التنسيق بين المهام والأنشطة بفاعلية.
 3. تحديد الوقت المناسب لانجاز المهام وتقدم سير العمل.
 4. محاولة احتواء المشكلات بوعي وانفتاح.
 5. الاعتماد على سياسة إعلام و اتصال يطلع الأفراد من خلالها على كل ما يجري بالمنظمة.
 6. الإصرار على النجاح والتقدم وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح.
 7. بناء روح التعاون والعمل الجماعي.
 8. أخذ الوقت الكافي لإحداث التغيير.
 9. الاعتماد على لا مركزية السلطة عن طريق تفويضها للأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وروح المسؤولية.

ثانيا: الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة في العلوم الإجتماعية ، جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل.

فالتعريف اللغوي لـ"الرضا" في اللغة العربية هو ضد "السخط"، وارتضاه: رآه أهلا، ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه⁵.

أما التعريف الاصطلاحي لرضا الوظيفي، فقد أورده:العديد من الباحثين منهم مايلي: يعرف أمبل(Hamble) الرضا :« بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه»⁶.

من خلال هذا التعريف الذي قدمه" أمبل "يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

- يعرفه الباحث ستون (Stone) الرضا الوظيفي بأنه: « الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها⁷».
- اما الباحث لول (Louler) يعرف الرضا الوظيفي بمايلي: «إن حصول الفرد على المزيد مما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل⁸».
- وهناك من الباحثين من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون⁹.
- ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها.
- فهو يشتمل على حالة الانتماء للمنظمة و إشباع الحاجات و كذا ردة الفعل الايجابية لتحقيق الأهداف و ارتباطه بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية ، فالرضا الوظيفي هو حكم و إدراك شخصي اتجاه متغيرات محددة لنظام الحوافز المادية و المعنوية السائد في المؤسسة وكذا لظروف عمل معينة.

1 أهمية الرضا الوظيفي للمستخدمين المشكلين للمورد البشري بالمؤسسة:

- يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل الموارد البشرية للمؤسسة والمجتمع على حد سواء، فارتفاع مستوى شعور المستخدمين المشكلين للمورد البشري بالمؤسسة بالرضا الوظيفي له تأثير على مستوى فاعليتهم بالمؤسسة يمكن إجماله في النقاط التالية:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية المهنية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر المستخدم بان جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن وغير ذلك ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي و غير ذلك، مشبعة بشكل كاف ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للمستخدمين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- كما أن ارتفاع مستوى شعور المستخدمين المشكلين للمورد البشري بالمؤسسة بالرضا الوظيفي له تأثير على مستوى المجتمع ككل، إذ يكن إجماله لا حصره، في النقاط التالية ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية و الازدهار الاقتصادي للمجتمع.
 - ارتفاع معدلات التنمية الإجتماعية.
 - تحقيق مستوى منافسة يرقى إلى مستوى التنافسية الدولية الازدهار و الرقي المجتمعي.

2 أشكال الرضا الوظيفي:

تتعدد الدراسات في العلوم الاجتماعية حول أهم أشكال الرضا الوظيفي للموارد البشرية من المستخدمين في المؤسسات، غير أن أهم الباحثين في هذا المجال اتفقوا على أنه لا يتعدى الرضا الوظيفي الشكليين التاليين: الرضا العام و الرضا الجزئي؛ و فيما يلي نوجز في التطرق إليهما:

• الرضا الوظيفي العام:

ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة، و لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل - المورد البشري بصفة عامة - أكثر من غيرها و لا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة¹⁰.

• الرضا الوظيفي الجزئي:

ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدا وتشمل تلك الجوانب، النظام الداخلي للمؤسسة -الرسمي و غير الرسمي، نظام الأجور، الحوافز، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، و ظروف العمل بصفة أشمل، و كذا أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، و تنفيذ معرفة هذه الجوانب في التعرف

على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي للموارد البشرية و بهذا تعكس مستوى فعاليتهم بالمؤسسة.

ثالثا: الجانب الميداني للدراسة

تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث العلمي بدواوين الترقية والتسيير العقاري، التي تم إنشائها و توزيعها على تراب الجمهورية الجزائرية، بموجب المرسوم الوزاري التنفيذي رقم 76/143 المؤرخ في: 29 شوال 1396 الموافق لـ: 23 أكتوبر 1976 بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية¹¹؛ إلى غاية 1991 ثم تغيرت طبيعته القانونية لتحمل الصفة التجارية وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 27 شوال 1411 الموافق لـ: 12 ماي 1991¹²، إذ مس التغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كيفية تنظيمها وعملها لتصبح ذات صفة تجارية تشرف عليها وزارة السكن وتتمتع هذه الدواوين بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير ، كما تخضع لقواعد القانون التجاري ويمكنها أن تمارس نشاطاتها على مستوى التراب الوطني للجمهورية الجزائرية. ويقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بمقره بالعاصمة الجزائرية، بعدة مهام¹³، نوجزها فيما يلي:

1 مهام مؤسسة "ديوان الترقية و التسيير العقاري" و مواردها المالية:

• **مهام الديوان:** في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة، تتولى دواوين الترقية و التسيير العقاري بترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن، لاسيما بالنسبة للفئات الأكثر حرمانا ، إضافة إلى العمليات التي تندرج في إطار التسيير العقاري و يكون نطاق تدخل الديوان علي نصف قطر 50 كلم مع الأحياء في التسيير و الانجاز، وتكلف أيضا علي سبيل التبعية بما يلي:

- ترقية البناء.
- الترقية العقارية و قيام الدواوين بتوكيل مكاتب دراسات المقاولين لانجاز مشاريع موجهة مباشرة للبيع.
- التحكم في المشاريع .
- الإنابة إلي أي متعامل في الإشراف علي المشاريع المسندة إليه.
- تأجير المساكن و المحلات ذات الاستعمال المهني و التجاري و الشقق و المحلات الكائنة بهذه العمارات .

- تنظيم العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسيورها و تنسق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلتحق بها، حسب شروط خاصة.
- تسوية حقوق ملكية الأراضي قبل انطلاق في انجاز المشاريع.
- **الموارد المالية للديوان:** بناء على الطابع العمومي و التجاري و التمويل الذاتي للديوان، يمكن أن يحصل موارده المالية¹⁴، مما يلي:
 - **الإيجار:** يعتبر الإيجار المورد الرئيسي للديوان و يقصد به: مجموع الإيرادات التي يتحصل عليها الديوان مقابل إيجار السكنات و المحلات غير أن 30% من الإيرادات تخصص للسكنات.
 - **البيع:** هو ثاني مورد مالي للديوان ناتج عن بيع السكنات و المحلات التجارية، هذه الإيرادات ترفع من رقم أعمال الديوان في فترة معينة غير أنها لا تخص تكاليف الإنشاء و لإتمام و الصيانة الخاصة بهذه المحلات و السكنات العقارية.
 - **الترقية العقارية:** يتصرف الديوان كتاجر تمويل عدة مقاولين خواص و عموميين لإنجاز مشاريع ترقية موجهة مباشرة للبيع و التي هي حصة للديوان.
 - **التحكم في المشاريع:** يقوم الديوان بمتابعة المشاريع لصالح الهيئات التي توكل كل هذه المشاريع (البلدية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط) التي من خلالها يستفيد بمعدل 2% من فواتير الإنتاج.
 - **أداء الخدمات:** تملك المؤسسة وحدة متخصصة في تقديم و أداء الخدمات المتمثلة عادة في صيانة المباني الإصلاحات الصغيرة سواء في مجال ممتلكاتها أو مع المتعاملين من خارج الديوان.
- **الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري:** لا شك أن سر قوة أي منظمة يكمن في مدى حسن اختيارها للميدان التنظيمي الذي يوافق نشاطها و يحقق أهدافها و لذلك حرص ديوان الترقية و التسيير العقاري بالعاصمة على تنظيم نشاطه و توزيع مهامه وفق مخطط يشمل علي مجموعة من المديريات و الدوائر التي أوكلت لها مهامها وأهدافها و تعمل علي تحقيقها دون إهمال جانب التنسيق فيما بينها، حيث أخذت بعين الاعتبار في اقتراح الهيكل التنظيمي المعتمد شرطين هما¹⁵ :
 - الاستمرارية في الملفات المكفولة من طرف ديوان الترقية و التسيير العقاري خاصة في مهمة التحكم في الأعمال.

- التطهير من الانحرافات الملاحظة في عمل ديوان الترقية و التسيير العقاري بحركة التعديل و تقديم الطرق و الإجراءات و حتى المشاركة في تحسين تسيير العمليات المقترحة من قبل الديوان .

كما يشكل هذين الشرطين حجر الأساس في هذا الصرح الذي يجب أن يكون مدعم بحركات مؤثرة في المجالات الحساسة للديوان كالموارد البشرية، التغطية، النوعية في التشييد، نظافة و صيانة الأحياء، و غير ذلك من المهام.

2 المجال الزمني للدراسة:

في المرحلة الأولى كانت أول زيارة لهذه المنظمة المتمثلة في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتاريخ 2020/09/18 ، أين تم اخذ الموافقة من طرف مصلحة الموارد البشرية للديوان بمباشرة الدراسة الميدانية ، أين تبعتها عدة زيارات من اجل الملاحظة و الاطلاع علي السجلات و وثائق الخاصة بالمؤسسة و العمال و حصر عينة البحث بعد ذلك. في المرحلة الثانية تمت من خلالها جمع البيانات اللازمة و المتعلقة بالدراسة، أين قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين، واسترجاعها بتاريخ 2020/10/22.

3 المجال البشري عينة الدراسة (عينة البحث): يقدر عدد العمال الدائمين في الديوان بـ 759 عامل إلى غاية 2020 /12/31 و يمثلون المجتمع العام للمؤسسة، حيث قسمتهم الاتفاقية الجماعية إلى ثلاثة مجموعات اجتماعية و مهنية على النحو التالي:

- المجموعة الأولى الإطارات و عددهم 290 إطار
- المجموعة الثانية أعوان التحكم و عددهم 60 عون
- المجموعة الثالثة أعوان التنفيذ و عددهم 409 عون

أما فيما يخص عينة الدراسة من المبحوثين و نوع العينة في المجتمع المدروس ، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية التطبيقية الموجهة لفئة الإداريين بمختلف مستوياتهم ، من إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ، الذين استفادوا من التكوين في المناصب بهدف مشاركتهم في حركة التغيير التنظيمي المخطط بالديوان الوطني لترقية و التسيير العقاري، و المقدر عددهم بـ 32 مستخدم ، و نظرا لصغر عدد العينة مقارنة بالمجتمع الأصلي، اعتمدنا على المسح الشامل للعينة ، وتم توزيع الاستمارة عليهم.

وتعرف العينة القصدية أو المقصودة " بأنها العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة .

4 أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

- **الملاحظة:** تعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، فمن خلال جولتنا الاستطلاعية استعنا بالملاحظة عند قيامنا بمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بديوان الترقية و التسيير العقاري للجزائر العاصمة ، والتأكد من أسئلة الاستمارة و قياس درجة صدقها و ثباتها و مراجعتها من قبل محكمين قبل توزيعها ، حتى يجاب عليها بمصادقية من طرف المبحوثين.

- **المقابلة :** اعتمادنا على المقابلات الشخصية مع بعض المبحوثين حول الموضوع من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم في المناصب الجديدة في التعاملات المختلفة التي يفرضها المنصب الجديد الذي يتوافق مع مخطط التغيير التنظيمي المعتمد من طرف إدارة المؤسسة؛ تمت هذه المقابلات بطريقة فردية و أحيانا في شكل حلقات جماعية مع عدد من الموظفين المعنيين بمخطط التغيير التنظيمي .

- **الاستمارة:** تعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية، ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد"¹⁶ إذ تعد مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب ، للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث كما تخدم هدف البحث أيضا، و لقد قسمت أسئلة الاستمارة إلي أربعة محاور:

المحور الأول: كانت أسئلة عامة تتمحور حول بيانات المبحوثين من مؤهلات العلمية و خبرة المهنية، وهي تهدف لتحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

المحور الثاني: تتلخص في أسئلة مخصصة لأهم مميزات و خصائص مخطط التغيير التنظيمي المعتمد من طرف إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري، و رأي المبحوثين حوله.

المحور الثالث: على أسئلة مخصصة تتمحور حول مستوى الرضا الوظيفي من جوانب متعددة ، تهدف لمعرفة علاقتها بتحقيق أهداف التغيير التنظيمي بصفة عامة.

• **السجلات والوثائق** : تعتبر السجلات و الوثائق الإدارية الرسمية من أدوات جمع المعلومات و البيانات، التي اعتمدنا عليها بمنظمة الأعمال قيد الدراسة و التي تتمثل في ديوان الترقية و التسيير العقاري و التعريف به وبمهامه، و كذا مصلحة الموارد البشرية في تسيير مكتب التكوين و السجلات الخاصة بقوائم المُستخدمين المتكويين ضمن مُخطط التغيير التنظيمي المُعتمد من طرف إدارة المؤسسة لغرض حصر العينة، لسنة 2020-2021، كما استعنا أيضا بقوانين الاتفاقية الجماعية التي تسيّر النظام الداخلي للديوان و خاصة المتعلقة منها بالموارد البشري للمنظمة.

5 ثبات الاستمارة (أداة الدراسة) :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة الموزعة على عينة من المستخدمين في منظمة "الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري الجزائري" قدرت بـ 32 مُستخدم مبحوث و هي عينة قصديه ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة (الإستمارة) و يتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.798 و 0.985 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور 0.904، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي توصلنا إليها بتطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

جدول (1)

معاملات ثبات الاستمارة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عدد الاستجابات	المحور
0.985	3	32	جانب: أهم خصائص و مميزات مُخطط التغيير التنظيمي
0.823	6	32	جانب: الرضا الوظيفي
0.798	3	32	ظروف العمل
0.848	3	32	نظام الأجور و الحوافز
0.904	9	32	جميع المحاور

أساليب التحليل الإحصائي :

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) وفق الأساليب التالية:

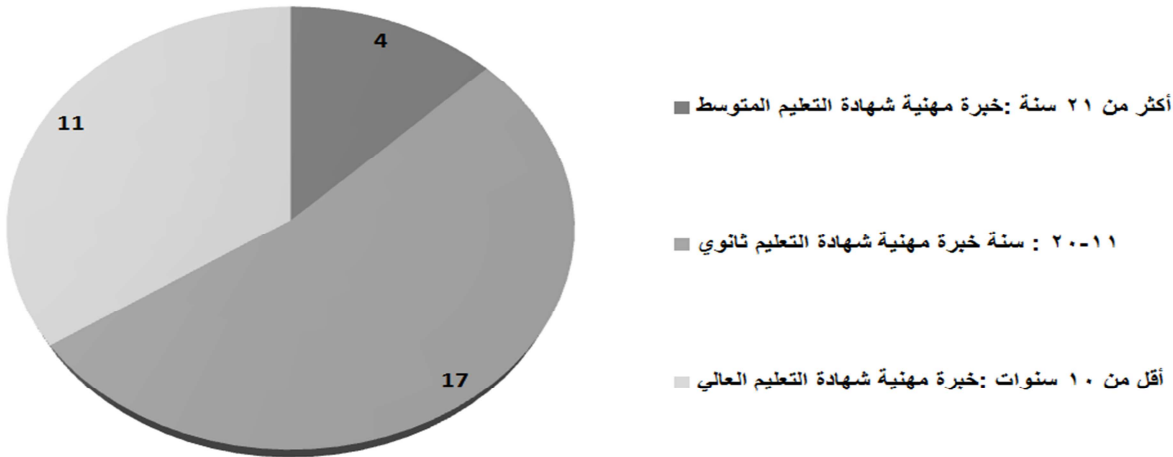
1. التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
2. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
3. اختبار (One- Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الخاصة بمخطط التغيير التنظيمي وجوانب الإبداع الإداري ودرجات تطبيق عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية للتطبيق، وكذلك اختبار (LSD) لمعرفة المتغيرات التي كانت الفروقات لصالحها.

6 عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

• تقديم عينة الدراسة:

شكل (1)

دائرة نسبية لتوزيع أعضاء عينة الدراسة من المستخدمين في مؤسسة "الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري الجزائري"



يتبين لنا باستقراء الشكل التوضيحي أعلاه أن أفراد العينة من المبحوثين يمتلكون مؤهلات علمية بالإضافة إلى خبرة مهنية معتبرة، تسهل لهم تولي المناصب و ينتج عنها من مهام و مسؤوليات جديدة حسب ما يمليه مخطط التغيير التنظيمي المطبق في المؤسسة العمومية محل الدراسة "الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري الجزائري"، كما يؤهلهم لحسن تقدير مستويات الرضا الوظيفي على مستوى مؤسساتهم

مع القدرتهم على التكيف السريع للتعامل مع مستجدات المنصب الجديد على مستوى فروع المؤسسة.

• أهم خصائص و مميزات مُخطط التغيير التنظيمي المُعتمد في مؤسسة

"الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري الجزائري" :

جدول (2)

أهم خصائص و مميزات مُخطط التغيير التنظيمي المُعتمد في المؤسسة

العبارة	الإجابات						متوسط حسابي	الاحرف المعياري	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	مختص			
يتميز التغيير التنظيمي المُخطط، برؤية مُستقبلية واضحة	6	19	5	2	0	32	8	4.242640687	1
	19%	59%	16%	6%	0%	100%			
يُقدم التغيير التنظيمي المُخطط، فُرص مُتعددة للبدائل المُمكنة	13	10	6	3	0	32	6.5	9.192388155	2
	41%	31%	19%	9%	0%	100%			
تتبنى المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في الاتصال و التواصل	10	8	7	6	1	32	5.5	6.363961031	3
	33	27	22	17	1	100%			

من خلال استقراء المعطيات و المعلومات المبينة في الجدول رقم (2)، و الخاص بأهم خصائص التغيير التنظيمي المُخطط المُعتمد في مؤسسة "الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري الجزائري"، يتبين لنا أن التغيير التنظيمي المُخطط للمؤسسة يملك رؤية مُستقبلية واضحة كما يُقدم فرص مُتعددة للبدائل المُتاحة للمُستخدمين لإنجاز مهامهم بنجاح، بالإضافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في الاتصال و التواصل التي تحترم معايير الدقة و التكمال و السرعة بتقليص زمن معالجة المعلومة، مما يعكس مستوى استجابتها لمتطلبات المُستخدمين في انجاز مهامهم و هذا من شأنه، تحفيزهم للإبداع الإداري.

• أهم عناصر الرضا الوظيفي:

- ظروف العمل

الجدول رقم (3)

توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعنصر "ظروف العمل" في برنامج التغيير التنظيمي المُخطط

العبرة	الإجابات						متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لا أعلم			
التهيئة المادية للمكاتب مناسبة	5	16	6	3	2	32	7.5	2.1213203	2
	16%	50%	19%	9%	6%	100%			
نظام الاتصال الداخلي مناسب	4	16	6	4	2	32	3	1.4142136	3
	13%	50%	19%	13%	6%	100%			
فريق العمل متكامل	9	8	5	6	4	32	6.5	3.5355339	1
	33	27	22	17	1	100%			

يؤكد أغلبية المبحوثين على ملائمة عنصر "ظروف العمل" لمتطلبات التغيير التنظيمي، وهذا بنسبة كبيرة بحيث يؤكدون على فعالية نظام الاتصال المؤسسي، و كذا حسن سير عمليات الإشراف والتنسيق، وتناسق جهود فريق العمل في إنجاز المهام الموكلة،

وهذا ما يعكس البيئة العامة و ملائمة للعمل ، و هذا ما يسمح به التغيير التنظيمي المُخطط المطبق حديثا في المؤسسة، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مستخدميها.

- نظام الأجور و الحوافز

الجدول رقم (4)

توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعنصر "نظام الأجور و الحوافز" في برنامج التغيير التنظيمي المُخطط

العبارة	الإجابات						متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لا أعلم			
يجب إعادة النظر في نظام الأجور المعمول به في المؤسسة	7	16	3	4	2	32	7.5	3.5355339	2
	22%	50%	9%	13%	6%	100%			
الحوافز المادية مناسبة	6	18	5	3	0	32	3	4.2426407	3
	19%	56%	16%	9%	0%	100%			
الحوافز المعنوية مناسبة	10	16	4	2	0	32	5	7.0710678	1
	33	27	22	17	1	100%			

يتبين لنا من خلال تحليل المُعطيات الواردة في الجدول رقم 4 ، أعلاه أن أغلب المبحوثين يتفقون على أن مخطط التغيير التنظيمي للمؤسسة من شأنه إعادة النظر في نظام الأجور و الحوافز المادية و المعنوية، و يأملون تحسينها و الرفع منها، مما يشيد بطموح مهني و بجودة الحياة المهنية التي يصبوا إلى تحقيقها برنامج التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مستخدميها من الإطارات أعضاء العينة.

7 النتائج العامة للدراسة:

يمكن إجمال أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في هذه الدراسة الخاصة بالتغيير التنظيمي المخطط و الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في الخلاصة التالية:

إن مواكبة عصر العولمة، و العمل على التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة يستوجب تبني برامج للتغيير التنظيمي المخطط بالدقة و بالمرونة اللازمة، مما يؤثر بنسبة إيجابية جد عالية في نسبة الرضا الوظيفي لدى المورد البشري للمؤسسة من خلال تكوينه فالمورد البشري المناسب و الأخذ بالحكمة الشهيرة "الشخص المناسب في المنصب المناسب وفي التوقيت المناسب" مما يساهم في استجابة المؤسسة التي تكون سريعة وأنية، لمتغيرات البيئة المحيطة، على المستوى الخارجي و المتمثلة في تحديث المعطيات والمعلومات وتحسين طرق التعامل مع المورد البشري على مستويات بيئية مختلفة من البيئة الداخلية من خلال العمل الدائم و المستمر على تحسين ظروف العمل مع مرافقة نظام الأجور و الحوافز إلى تحقيق العدالة التنظيمية و العمل على رفع جودة الحياة المهنية للمستخدمين من شأنه رفع مستوى الرضا الوظيفي و تخفيض مستويات مقاومة التغيير ؛ و هذا ما يوفره برنامج التغيير التنظيمي المطبق حديثا في المؤسسة ، هذا من ناحية واسعة و من ناحية أخرى أكثر دقة و تحديدا والمتمثلة في مستوى البيئة الداخلية للمنظمة التي يجب أن تعمل على توفير أجواء محفزة للرضا الوظيفي ؛ مما يرفع مستوى الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة و تكون لديها الاستعدادات اللازمة لمواجهة مختلف التحديات بالمواظبة على البرامج التكوينية في المجال، بشكل يؤثر إيجابا على سير العمليات و المهام الإدارية للتنظيم، و هذا ما يضمنه التغيير التنظيمي الحديث للمؤسسة.

خاتمة

يستوجب على المؤسسات مواكبة تغييرات العصر لتتمكن من العيش و التعايش فيه،و ذلك من خلال الحرص على تبني أحسن و أجود برامج التغيير التنظيمي المُخطط، التي تتناسب و تحديات العصر و التي يجب أن تحترم عنصرَي: الحداثة و المرونة كما يجب أن تولي اهتمام أكبر مستوى رضا الموارد البشرية على كافة المستويات كما يجب أن تضم هذه البرامج على دورات تكوينية منتظمة و بشكل دوري ، تهدف إلى تمكين المستخدمين من الاندماج المهني بتقبل التغيير التنظيمي و العمل على إنجاحه و التقليل من مقاومته من خلال توضيح الرؤى الإيجابية و المُستقبلية التي تهدف برامج التغيير التنظيمي المُخطط إلى بلوغها، بالإضافة إلى توفير جو مُحفز على رفع مستويات الرضا الوظيفي من خلال احتواء برامج التغيير التنظيمي على مساحة من الحرية و ما يرافقها من اقتراحات في تعدد البدائل تسمح للمستخدمين برفع مستوى فعاليتهم التنظيمية لتقديم منتج أو خدمة أو أسلوب إداري مستحدث يعود بالنفع على المُستخدم و مؤسسته بشكل خاص و على مجتمعه بشكل عام .

قائمة المراجع:

- 1- سعود بن محمد النمر ،الإبداع الإداري ، مجلة المدير العربي، 1992 ص: 29.
- 2- أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، ط 1، القاهرة، دار المعرفة، 1981، ص138.
- 3- طارق السويدان ، منهجية التغيير في المنظمات ،دار الحزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت ،2001، ص 42-43
- 4 - نفس المرجع ، ص 44
- 5- ابن منظور، لسان العرب، ط4 ، دار صادر، بيروت، المجلد5، 2005، ص168.
- 6- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2 ، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998 ص122 .
- 7- محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، طبعة الثانية ، بدون بلد ص 195.
- 8-أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص53 .
- 9- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ، ص35.
- 10- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ص:221.
- 11 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية ،وزارة السكان و العمران والمدينة، مرسوم وزاري (143 / 76)، المؤرخ قي (23 ماي 1976). مشروع ديوان الترقية والتسيير العقاري. نشأة ديوان ديوان الترقية و التسيير العقاري . الجزائر.
- 12 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية ،وزارة السكان و العمران والمدينة ،مرسوم وزاري رقم (91 / 147)، المؤرخ في(12 ماي 1991). ديوان الترقية والتسيير العقاري. تعديل القانون الأساسي لديوان الترقية و التسيير العقاري . الجزائر،
13 http://www.mhuv.gov.dz .
- 14 نفس المرجع.

15 Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme. (2018). *Office de Promotion et de Gestion Immobilière*. Consulté le 9/ 9/ 2021, sur Actualités de l'Office:
http://www.opgi.dz/opgi_darbeida/personnel.asp

16 محمد أبو ناصر عبيدات، *منهجية البحث العلمي*. ، دار وائل للنشر، عمان، 2007،
ص 32 .