



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية

دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة

إشراف الدكتورة:

- مديحة بخوش

إعداد الطالبين:

- مراد بواشرية

- هدى قوجيلي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
توفيق حناشي	أستاذ مساعد قسم -أ-	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر قسم -أ-	مشرفا ومقررا
يوسف عبايدية	أستاذ مساعد قسم -أ-	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

ربي لك الشكر ولك الحمد ولك الثناء الحسن كما يليق بجلال وجمك وعظيم سلطانك
لتوفيقك لنا في إتمام هذا العمل

إن العروفة لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.
إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم
في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط العروفة لينظمها في سطور تمر في
الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا
دربنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه الرسالة
جزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة: "بخوش مديحة" التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل وكانت لنا السند والعون
والأخت والموجهة في كل خطوات إعداد هذه الرسالة،

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم بقبول
مناقشة المذكرة وإثراء مضمونها،

إلى كل موظفي المديرية الجمهورية للجمارك بتبسة، وعلى رأسهم المدير الجهوي

السيد "منزر حمزة" وهذا على تعاونه معنا لإتمام الجانب التطبيقي في هذه المذكرة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا

العمل وتأدية هذه الأمانة الجليلة.



الفهرس العام

-	شكر و عرفان
III- II	الفهرس
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ- ط	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
08	المطلب الثاني: مبررات التغيير التنظيمي ومبادئه
12	المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي وأنواعه
16	المبحث الثاني: تطبيق التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال
16	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته
22	المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
26	المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه
30	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي	
32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية
33	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
37	المطلب الثاني: الأداء والكفاءة وعلاقتهم التبادلية مع الفعالية التنظيمية
41	المطلب الثالث: قياس الفعالية التنظيمية
48	المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

48	المطلب الأول: المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية
51	المطلب الثاني: المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية
57	المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية
60	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة وعلاقته بفعاليتها التنظيمية	
62	مقدمة الفصل
63	المبحث الأول: مجالات التغيير على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ونتائجه.
63	المطلب الأول: تقديم المديرية الجهوية للجمارك بتبسة
65	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ومجالاته
71	المطلب الثالث : نتائج التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة
80	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها
80	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
82	المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
93	خاتمة الفصل
95	الخاتمة
100	قائمة المراجع
106	الملاحق



فہرست الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصادر مقاومة التغيير	24
02	عناصر (Galbin) العشر لإنجاح عملية التغيير	28
03	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء	40
04	أطراف العناصر الإستراتيجية	53
05	التغير في مبلغ الحقوق و الرسوم المحصلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنتي 2015 و 2016	72
06	نشاط تسيير الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي 2015 و 2016	73
07	التغير في القضايا المسجلة من طرف الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي 2015 و 2016	74
08	التغير في عدد المنازعات المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	75
09	التغير في إحصائيات تحصيل الغرامات على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	76
10	التغير في إحصائيات التحصيل عن طريق البيوع بالمزاد العلني والتنازلات الودية المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	77
11	التغير في التحصيل من خلال التسويات عن طريق المصالحات المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	78
12	تداول الاستبيان	80
13	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	82
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات العامة للدراسة	82

85	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف للتغيير التنظيمي	15
87	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف للفعالية التنظيمية	16
90	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	17
91	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة	18
92	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	19



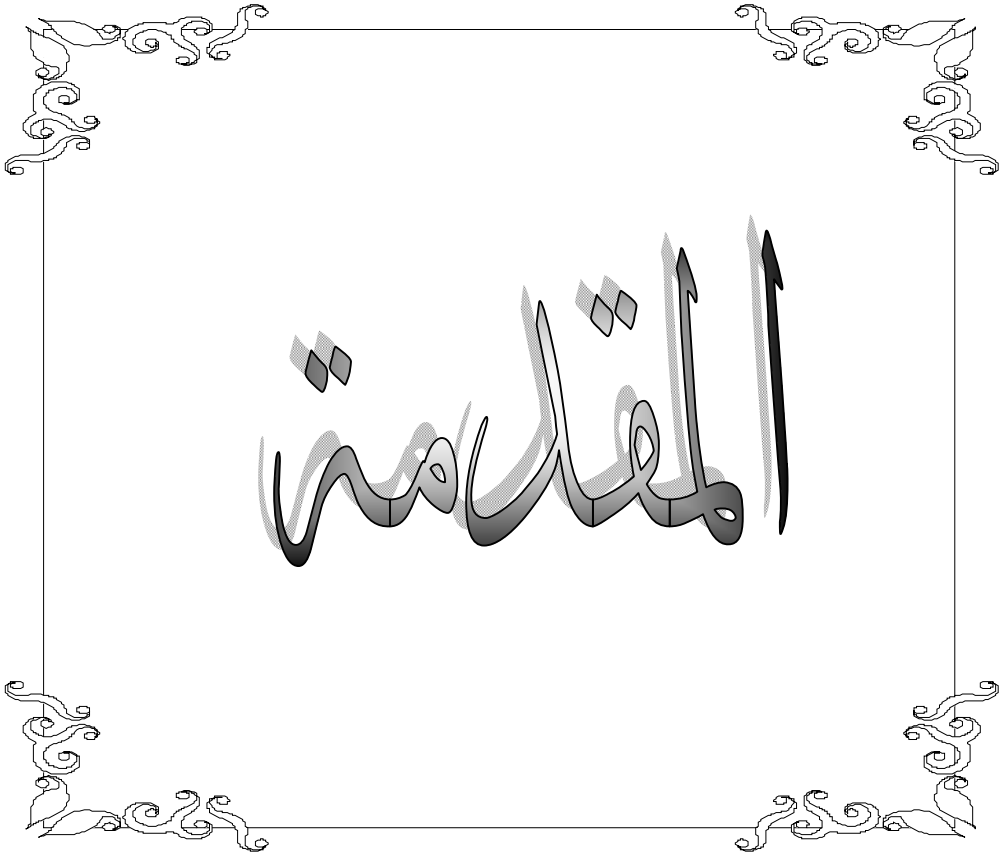
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	عناصر منظومة التغيير	01
21	سداسي التغيير	02
38	العلاقة بين استخدام الموارد و تحقيق الأهداف	03
39	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة	04
48	المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية	05
55	نموذج القيم المتنافسة	06
57	العلاقة بين التغييرات البيئية والتغييرات التنظيمية والفعالية التنظيمية	07
58	فعالية المنظمة وتأثير العلاقات الهيكلية والتكنولوجية والإنسانية	08
72	التغير في مبلغ الحقوق و الرسوم المحصلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنتي 2015 و 2016	09
74	نشاط تسيير الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي 2015 و 2016	10
75	التغير في القضايا المسجلة من طرف الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنتي 2015 و 2016	11
76	التغير في إحصائيات تحصيل الغرامات على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	12
77	التغير في إحصائيات التحصيل عن طريق البيوع بالمزاد العلني والتنازلات الودية المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	13
78	التغير في التحصيل من خلال التسويات عن طريق المصالحات المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	14
81	نموذج الدراسة	15



قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
106	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة	01
107	حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة في مجال ترقية الاتصال الخارجي لسنتي 2015 و 2016	02
108	التغير في عدد المستخدمين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	03
109	التغير في عدد تنقلات المستخدمين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	04
110	التغير في عدد المستخدمين المكونين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015	05
111	دوائر بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة للدراسة	06
112	الاستبيان	07
116	قائمة الأساتذة محكمي الإستبيان	08
117	نتائج مخرجات SPSS	09
128	اتفاقية التربص	10



المقدمة

تتعامل المنظمات بشتى أنواعها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والتعقد وعدم التأكد خاصة مع ما يشهده العالم في الآونة الأخيرة من توجهات غير مسبوقة نحو التغيير على مستوى جميع الأصعدة السياسية منها، والاقتصادية، والاجتماعية...، وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهتها؛ فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي دون الحاجة إلى التدخل، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كمطلب حيوي ومفتاح من مفاتيح المستقبل، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح.

وفي ظل هذه المعطيات أصبحت عملية التغيير التنظيمي من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة كأحد المداخل الأساسية لتطوير المنظمة وتعزيز علاقة التفاعل بينها وبيئتها للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات وتمكينها من بلوغ أهدافها، والواقع أن تحقيق التغيير ليس غاية في حد ذاته، وإنما غايته هي ضمان النجاح والبقاء والاستمرار، لذا حاول الأكاديميون العمل على وضع المعايير الكفيلة بقياس وتقييم نجاحها. فتعددت المؤشرات وآليات القياس وبرزت الفعالية التنظيمية كأحد أهم المتطلبات المعاصرة التي تحاول الإدارة الرشيدة تحقيقها على جميع الأصعدة.

ومن خلال ما تقدم، تتضح معالم الإشكالية محل البحث والتي يمكن بلورتها من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على فعالية منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في المديرية الجهوية للجمارك بنبتة؟

ولتبسيط الإشكالية ومعالجتها بشكل مفصل يمكن اعتماد الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وما أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال؟
- فيما تتمثل دواعي اهتمام المنظمات بالتغيير التنظيمي؟ وما هي المعوقات التي قد تقف في وجه هذا المسعى؟
- فيما تتجلى مجالات إحداث التغيير على مستوى المنظمة؟ وما هي أهم الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك؟
- ما هو مفهوم الفعالية التنظيمية؟ وفيما تتمثل أهم المداخل في دراستها؟ وما علاقتها بالكفاءة والأداء؟

- ما هي مجالات التغيير التي مست المديرية الجهوية للجمارك بتبسة؟ وما هي حصيلة هذه التغييرات؟

- إلى أي مدى يساهم التغيير التنظيمي في زيادة الفعالية التنظيمية؟ وما واقع ذلك في المديرية الجهوية للجمارك بتبسة؟

أولاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية، الذي أصبح من أهم التوجهات الحديثة في الإدارة التي تتبع في معظم المنظمات، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من:

- يعد موضوع الدراسة من مواضيع الساعة، حيث يأتي تزامنا مع ما تعرفه الساحة الوطنية والدولية من نداءات لتغيير الأوضاع الراهنة في شتى المجالات خصوصا الاقتصادية منها.

- أهمية التغيير وإدارته وضرورة عدم إهمال مقاومة التغيير والتعامل معها بشكل ملائم يساعد على عملية التغيير وتحقيق أهدافه.

- أهمية الفعالية التنظيمية التي تعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة، ومن خلالها يتم تقرير مصير المنظمة.

- اختبار مجموعة من النتائج التي تبين أثر المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة خصوصا مع شح الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يضم أهم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص مفهومي التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

- إثراء هذا المجال، حيث يلاحظ قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.

- إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق فعالية المنظمة.

- استعراض حالة يتم فيها إبراز واقع تطبيق التغيير التنظيمي في المديرية الجهوية للجمارك ببنسة وأثرها على تحقيق فعاليتها.
- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك ببنسة.
- الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء المنظمات.
- تقديم توصيات واقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، والذي يعتبر أساس نجاح واستمرار المنظمات في عالم اليوم.

ثالثا: فرضيات الدراسة

- للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثمة الحكم على مدى صحتها.
- 1- الفرضية الرئيسية:** تأتي الفرضية الرئيسية كالتالي: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-1- الفرضية الفرعية الأولى (ف1):** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة على الفعالية التنظيمية.
- 1-2- الفرضية الفرعية الثانية (ف2):** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية.
- 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3):** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية.
- 1-4- الفرضية الفرعية الرابعة (ف4):** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في المهام على الفعالية التنظيمية.
- 1-5- الفرضية الفرعية الخامسة (ف5):** لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على الفعالية التنظيمية.

رابعا: منهجية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة ومحاولة الإجابة على اشكالياتها واختبار فرضياتها، سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، ويهدف إلى جمع كل المعلومات المتوفرة عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها،

ومنهج دراسة الحالة الذي تناول حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أدوات التحليل الإحصائي التالية:

1-1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة.

1-2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الاختلاف، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

1-3- اختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

1-4- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

1-5- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

1-6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

خامسا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تمت الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الانترنت المعتمدة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الوثائق المقدمة و المتمثلة على وجه الخصوص في حصائل النشاطات الدورية التي تصدرها المنظمة محل الدراسة وكذا القوانين والتنظيمات السارية المفعول التي تحدد مهام وتنظيمها، بالإضافة إلى موقعها الالكتروني، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

سادسا: مصطلحات الدراسة

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة ما يلي:

- 1- **التغيير التنظيمي:** عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹.
- 2- **الفعالية التنظيمية:** تقييم لأداء المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها مع خلق توازن بين متغيراتها الداخلية والخارجية عن طريق التكيف والتعامل مع العوامل الظرفية والأطراف الإستراتيجية بغية تحقيق أهدافها، بحيث يكون هذا التقييم أساساً لغرض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي².
- 3- **التغيير في الثقافة:** التغيير في القيم المشتركة والمعتقدات السائدة في المنظمة³.
- 4- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** التغيير عن طريق إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أو إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى... الخ⁴.
- 5- **التغيير في التكنولوجيا:** التغيير بإدخال أجهزة جديدة، عن طريق تغيير المكين ومعدات الإنتاج، وكذا استخدام الحواسيب بشكل موسع⁵.
- 6- **التغيير في المهام:** ويكون من خلال إحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة⁶.
- 7- **التغيير في الأفراد:** ويكون بزيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتكوين...⁷.

سابعاً: حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- 1- **المجال الموضوعي:** حيث ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أثر التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا،

¹ - ناصر جرادات، أحمد معاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، ط1، الأردن، 2013، ص: 32.

² - بوهلال فاطمة، التوافق بين الخبر الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2015-2016، ص: 149.

³ - ناصر جرادات، أحمد معاني، أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار زهران، الأردن، 2009، ص: 361.

⁵ - ناصر جرادات، أحمد معاني، أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

⁶ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

⁷ - المرجع نفسه، ص: 361.

التغيير في المهام، التغيير في الأفراد) في الفعالية التنظيمية بمختلف جوانبها (تحقيق الأهداف، جودة الخدمات، الرضا الوظيفي، التكيف مع بيئة العمل).

2- **المجال المكاني:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية و المتمثل في المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

3- **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017/2016.

4- **المجال البشري:** والذي اقتصر في هذه الدراسة على إطارات المديرية الجهوية للجمارك بتبسة
5- **والذين يشغلون مناصب مسؤولية.**

ثامنا: الدراسات السابقة

يعد موضوع التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية مجالا مغريا ومحفزا للباحثين بسبب سرعة التغيير الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية وضرورة تكيف المنظمات باختلاف أنواعها معه، ألا أنه قد لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، حيث تم إحصاء دراسة واحدة فقط، لكن هناك دراسات تناولت كل متغير على حدى قد تمت الاستعانة بها في هذه الدراسة سيتم استعراضها فيما يلي:

1- **دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (2013)¹:** جاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، وهدفت إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، أما العينة فتكونت من (280) مدير من أصل (360) مدير ونائب مدير من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده المختلفة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من

¹ - يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.

فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في ضوء التغيرات الخارجية والداخلية.

2- دراسة سواقده جهاد فؤاد ذياب (2011)¹: جاءت هذه الدراسة بعنوان " التغيير والتطوير التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمة "، وقد اقتصر على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير والتطوير التنظيمي في فاعلية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث تكون مجتمع الدراسة الميدانية من المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه الشركات البالغ عددها (84) شركة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود تأثير للتغيير والتطوير التنظيمي في فاعلية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بمؤشراتها تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي.

3- دراسة منى بن عامر (2012)²: جاءت هذه الدراسة بعنوان " أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة"، حيث كانت الدراسة الميدانية على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن إدارة التغيير تعتبر من ابرز المداخل الإدارية التي تضمن بقاء ونمو المنظمة، كما أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية من خلال إدارتها للتغيير قائم على عنصر المعرفة، وقد تم تقديم توصيات من بينها: تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتغيير، وزيادة التركيز على نشاط البحث والتطوير، وكذا منح أهمية أكبر للعنصر البشري باعتباره المغير وموضوع التغيير.

4- دراسة صالح بن سليمان الفائز (2008)³: جاءت هذه الدراسة بعنوان " الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، وقد تناولت هذه الدراسة دور القيادات العليا في قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى العديد من النتائج أهمها: أن أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير تتمثل في الخوف على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي وضعف الاتصال، كما توصل الباحث

¹ سواقده جهاد فؤاد ذياب، التغيير والتطوير التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمة- دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2011.

² منى بن عامر، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

³ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

أيضا إلى أن التدرج في إدخال التغيير وتكثيف التدريب وتبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع والتمكين، وإدارة المعرفة واختيار الوقت المناسب، من أهم الاستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير.

5- دراسة **عوني فتحي خليل عبيد (2009)¹**: جاءت هذه الدراسة بعنوان "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي بغزة- فلسطين، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير وأداء العاملين، وكما خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها: ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي موافقا لمتطلبات العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري.

6- دراسة **نسيمة الصيد (2008)²**: جاءت هذه الدراسة بعنوان "الترقية والفعالية التنظيمية"، حيث هدفت إلى التعرف على دور الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمركب مطاحن الحروش بسكيدة كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية وزيادة الرضا الوظيفي للعمال.

7- **أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**: يمكن ذكر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- البحث في أثر التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة في الفعالية التنظيمية بجوانبها المختلفة.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى وجود علاقة تأثير قوية للتغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية.

8- **أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**: يمكن حصرها فيما يلي:

- عملت الدراسات السابقة في جانبها التطبيقي على العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر أطراف مختلفة تؤثر في المنظمة وتتأثر بها، بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة تلك العلاقة من وجهة نظر الإطار العامل بالمتظمة محل الدراسة.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي بفلسطين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2009.

² نسيمة الصيد، **الترقية والفعالية التنظيمية- مطاحن الحروش نموذجا**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

- إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم الاعتماد كذلك على دراسة تحليلية مبنية على حصيلة نشاط المنظمة محل الدراسة.

- مكان الدراسة: حيث تمت الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

- نموذج الدراسة: حيث تم تقسيم كل من المتغير المستقل والتابع إلى محاور فرعية تختلفت بين هذه الدراسة وبقية الدراسات.

تاسعا: هيكل الدراسة

سعيًا لمعالجة الموضوع بشكل منهجي، استهلّت الدراسة بمقدمة عامة تليها ثلاثة فصول تضم

كل منها عدم مباحث ومطالب، وذلك كالآتي:

1- الفصل الأول: سيتطرق هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، والذي سيقسم بدوره إلى مبحثين، سيتناول المبحث الأول أساسيات حول التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها تحديد مفهوم التغيير التنظيمي ومبررات اللجوء إلى التغيير ومبادئه، وكذا مجالاته وأنواعه، في حين سيتناول المبحث الثاني تطبيق التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها التطرق إلى مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته، بالإضافة إلى مقاومة التغيير، فضلا عن التطرق إلى معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.

2- الفصل الثاني: سيتناول هذا الفصل المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية والذي سيقسم إلى مبحثين، حيث سيتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها التعريف بالفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء والكفاءة، وكذا مؤشرات قياسها، وسيضم المبحث الثاني ثلاثة مطالب ستتناول مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

3- الفصل الثالث: سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصلين السابقين، وسوف يتضمن مبحثين، حيث سيعرض المبحث الأول من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها تقديم عام للمنظمة محل الدراسة، مع توضيح مجالات التغيير التي تمت فيها، وكذا قياس فعاليتها من خلال تحليل إحصائيات تمثل حصيلة نشاطاتها، أما المبحث الثاني سيتناول مختلف الإجراءات المتبعة في الدراسة الإحصائية، فضلا عن تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وستختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى

تقديم مقترحات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

مقدمة الفصل

من منطلق كون "الثابت الوحيد هو التغيير" وهذا راجع إلى طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة وما يميزها من عدم ثبات واستقرار ظروف عدم الثبات الملازمة لها، أصبح التغيير ضرورة وحتمية ينبغي لأي منظمة أن تستجيب له بغية ضمان بقائها واستمراريتها، على اعتبار أنها نظام مفتوح تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط فيها، وهذا من أجل ضمان التلاؤم والتأقلم مع مجريات الأحداث المحيطة بها.

فالتغيير المتزايد والمستمر الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية، يفرض على المنظمات أن تكون على قدر من الجاهزية والاستعداد والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المفاجئ، لذلك وجب عليها انتهاز المرونة في تخطيطها، وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها. وسيتم في هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى بعض الأساسيات النظرية حول التغيير التنظيمي وتطبيقه في منظمات الأعمال من خلال:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي.
- ❖ المبحث الثاني: تطبيق التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.

المبحث الأول: أساسيات حول التغيير التنظيمي

ستظل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها، والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير، الذي يعد الأساس في بقائها ونموها، ومنها جاء اهتمام الباحثين في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بالتغيير وآليات إحداثه بشكل ناجح، وفيما يلي سيتم التطرق لهذا المصطلح من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول:** ماهية التغيير التنظيمي.
- ❖ **المطلب الثاني:** مبررات التغيير التنظيمي ومبادئه.
- ❖ **المطلب الثالث:** أبعاد التغيير التنظيمي وأنواعه.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد موضوع التغيير التنظيمي أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والدارسين والكتاب والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، خاصة في الآونة الأخيرة، و فيما يلي تعريف بهذا المصطلح من خلال:

أولاً: قراءة تاريخية حول التغيير التنظيمي

إن التحولات البيئية قادت للتعديل وفقاً لمعيار الزمن في التفكير حول طرق قيادة التغيير فقد تطورت طرق التسيير في المجال الاجتماعي والاقتصادي على الشكل التالي¹:

1- التغيير نموذج تنظيمي للنمو (1950 لأواسط 1960): عرفت التغيير بالنمو التنظيمي باعتباره مرادفاً لتعظيم الأرباح بناء على دوافع داخلية تستهدف النمو القائم على تعزيز التطبيقات التنظيمية والتحسين المستمر لشروط العمل بحيث اتجهت النظريات خلال هذه الفترة نحو الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الذي يتغير في التنظيم؟

- ما الذي يجب تغييره حتى يتحقق النجاح؟

2- التغيير كاستجابة للبيئة (1970 إلى أواسط 1980): بالنظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية فضغوط التغيير لم تعد داخلية واتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق وتزايد

¹ - Michel Barabel, Olivier Meier, **manager: les meilleurs pratiques de management**, Dunod, France, 2003, pp: 387-391.

المنافسة، فهنا التغيير يكون مفروضا من الظروف البيئية ويحمل بعدا سلبيا (الأزمات مثلا) فقد اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو البحث عن طرق الاستجابة للعوامل البيئية.

3- التغيير عملية ديناميكية مستمرة (بداية 1990): وهنا أصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة وحتمية لا مفر منها، يمارس بشكل مستمر في المنظمة مما يجبرها على تطوير الأنظمة التسييرية بشكل مستمر لتبقى في إطار العولمة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتزايد المنافسة، بحيث حدد (Carton) ثلاث تفسيرات للتغيير الحالي المختلف عن سابقه من خلال معرفة ضغوط الزمن والضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة وقوة العولمة.

4- التغيير كقدرة للتجديد (أواسط 1990): أين تتجه المنظمة للتغيير بناء على قدرتها: نقاط القوة الداخلية والتي تسمح بتشجيع أو تثبيط التغيير، هذا التغيير المستقبلي والذي يؤدي للاهتمام بشكل خاص بدور المدير في إنجاح العملية.

من خلال ما سبق، يتبين أن مفهوم التغيير قد عرف عدة تطورات عبر الزمن، فكل فترة زمنية اتسمت بنظرة مختلفة للتغيير عن سابقتها، بما يتماشى والمتغيرات البيئية المميزة لها.

ثانيا: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد أورد المهتمون العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، يمكن التطرق إلى بعضها فيما يلي:

فقد عرف بأنه: "الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية"¹.

كما يقصد به: "عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"².

وعرف بكونه: "إحداث تعديلا في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

¹- ناصر جرادات، أحمد معاني، أحمد عريقات، مرجع سابق، ص: 31.

²- المرجع نفسه، ص: 32.

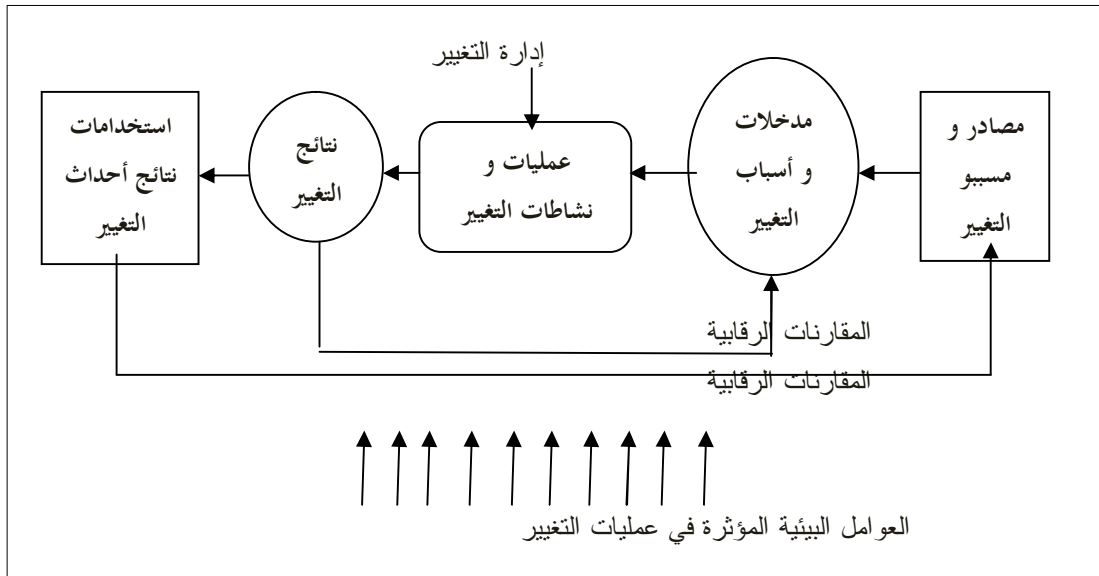
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر خلافاً لغيره من التنظيمات"¹.

ويشار إليه بأنه: " عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها"².

كما يعني: " استيرراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الحديثة، ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة التنظيمية"³.

ويوضح الشكل التالي تعريف التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة:

الشكل رقم (01): عناصر منظومة التغيير



المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 54.

من خلال الشكل السابق، يتبين أن عملية التغيير على مستوى المنظمة هي حلقة مترابطة، حيث تأتي كاستجابة لضغوطات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، والتي على أساسها يتم وضع أهداف المنظمة، تصاغ في شكل استيرراتيجية، وتجسد على أرض الواقع من خلال القيام ببعض

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013، ص: 341.

² - فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة علمية دورية تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص: 53.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص: 129.

الأنشطة التي قد تمس جزء أو كل جوانب المنظمة، ليتم فيما بعد تقييم نتائج عملية التغيير والتي على أساسها يتم وضع الخطط المستقبلية.

وعليه يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام وتمكينها من اتخاذ قرارات سليمة وزيادة فعاليتها في حل المشكلات التي تواجهها داخلياً وخارجياً، من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العنصر البشري.

ويتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص تشمل ما يلي¹:

- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** يتعين أن يكون التغيير التنظيمي فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- **المشاركة:** يحتاج التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح:** حتى ينجح التغيير التنظيمي في يجب أن يتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري أو بصفة خاصة في التغيير التنظيمي، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2007، ص ص: 22-24.

- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم و إلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن التغيير التنظيمي لا يتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنه أيضاً يتوافق ويتكيف معها.

مما سبق، يتضح أن التغيير التنظيمي يتصف بعدة خصائص لا يقوم إلا بتوافرها، يتعين الإلمام بها، والإحاطة بجوانبها المختلفة، ولعل من أهمها الإستهدافية، والتي مفادها أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة وليست عشوائية، والتوافقية والتي تعني أن عملية التغيير يجب أن تتناسب مع الظروف البيئية وكذا المشاركة، فمن أجل ضمان أن تكون عملية التغيير فعالة يجب أن يشارك فيها كل الأطراف التي تتأثر بها وتؤثر فيها.

وتبرز أهمية التغيير التنظيمي من خلال ما يلي¹:

- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.
- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة و تدريجية، وأهمها تدريب و تأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة.
- تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضاً.
- وبالتالي فأهمية التغيير تبرز في كونه هو سبيل المنظمة للاستمرار والبقاء ، والمنظمة التي تفشل في إحداث التغيير بشكل ناجح مصيرها الفشل حتماً، وهناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها من أجل إنجاز عملية التغيير، فتحقيق درجة من الثبات والاستمرارية والتوازن من أهم الضروريات اللازمة لضمان الحياة للمنظمة.

وللتغيير التنظيمي مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي²:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

¹- يوسف صالح الحمد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18.

²- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية ، ط1، الأردن، 2012، ص: 15.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم حفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجه.

مما سبق ذكره، يتبين أن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية، وإنما تمثل عملية هادفة ومدروسة ومخططة، كما أن فعالية التغيير التنظيمي تتوقف بدرجة أساسية على تحديد الأهداف المرجوة منه بدقة ووضوح.

المطلب الثاني: مبررات التغيير التنظيمي ومبادئه

سيتم التطرق فيما يلي إلى الأسباب المؤدية إلى حدوث التغيير التنظيمي، وكذا المبادئ التي تحكم عملية التغيير.

أولاً- مبررات التغيير

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ بل هي نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير وشدته وهناك مبررات للتغيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير والتي تكون إما لأسباب داخلية ضمن الهيكل التنظيمي، وإما لمواجهة الظروف الخارجية المحيطة، وتتمثل هذه المبررات بالآتي¹:

- **تغيير أهداف المنظمة:** والتي تضم إما أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة، وهذا ما يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2007، ص ص: 358-361.

- **تغيير القوانين:** وهو تغيير التعليمات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة أن تغير في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.
- **تغيير الشكل العام للمنظمة:** وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة منها: اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.
- **تغير الأذواق:** لا بد من أن تدرس المنظمة أسواقها جيدا عند طرح أي منتج جديد أو خدمة جديدة حتى تضمن أن يلبي ذوق المستهلك، ويشبع رغباته وحاجاته، ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في السوق، وعلى هذا الأساس فإن على المنظمة أن تدخل التغييرات اللازمة لتضمن وجودها التنافسي في السوق.
- **التطور التكنولوجي:** إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.
- **انخفاض الروح المعنوية:** تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية، مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.
- **وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار:** ويتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية اتخاذ القرار كبطنها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو عدم قدرتهم للدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
- **النقص في التجديد والابتكار:** إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة، وبالتالي فإن المنظمة المبتكرة هي القادرة على صنع التغيير.
- **ضعف الاتصالات:** قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة والتي ذكرت سابقا.
- **الفشل في المجالات الوظيفية:** إن وجود فشل في أي المجالات الوظيفية الرئيسية يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه حتى تضمن استمراريتها، وحتى لا تخسر أسواقها وعملائها.

وهناك من يرى أن أسباب التغيير تعود إلى ما يلي¹:

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد ، ط1، الأردن، 2006، ص ص: 98-100.

- الأسباب الاجتماعية والسياسية: إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والإفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

- الأسباب الاقتصادية: قيام المديرين بإعداد الخطط الرئيسية، والخطط البديلة استعداداً لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية، والتي غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها.

- الأسباب التكنولوجية أو التقنية: إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزءاً من إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر. في حين يرى البعض الآخر أن الأسباب التي تؤدي إلى إجراء عملية التغيير تقع ضمن سببين رئيسيين وهما¹:

- الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية: وتشمل: العولمة، والتغييرات السريعة في أسعار المواد، والأوضاع الاقتصادية، والتغييرات البيئية، وإصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، والتنافس الحاد بين المنظمات، وازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة، وحدثت أزمات خارجية طارئة.

- الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية: وتشمل: تغير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، وإدخال أجهزة ومعدات جديدة، وندرة القوى العاملة، وإدخال نظم معالجة معلومات متطورة، والدمج مع منظمات أخرى، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، وتدني معنويات العاملين، وحدثت أزمة داخلية وطارئة، وتدني الأرباح.

وبالتالي يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير إلى وجود تغيرات أو مشاكل بداخلها أو محيطها بها، فمن العوامل الداخلية نجد تغير أهداف المنظمة، وكذا انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، بالإضافة إلى النقص في التجديد والابتكار، ومن العوامل الخارجية نجد تغيير القوانين والتطور التكنولوجي وكذا تغير أذواق المستهلكين.

¹- حريم حسن، إدارة المنظمات، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003، ص ص: 282-283.

ثانياً: مبادئ التغيير التنظيمي

هذه المبادئ لا تمثل قواعد ثابتة فهي قد تصح في بعض الحالات ولا تصح في حالات أخرى على حسب الموقف والظروف والتوقيت الزمني وغيرها من العوامل التي تجعل تطبيق التغيير يختلف من موقف إلى آخر ومنها مايلي¹:

- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار، ومن ثمة فإن إدارة التغيير تكون محكومة من حيث يسر وسهولة حركة التغيير بنوعية موضوع التغيير نفسه من حيث كونه مادياً أو معنوياً.
- دخول الابتكارات إلى المنظمة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا.
- وجود منحنى تعلم تنظيمي لمعظم التغييرات: فتعلم ممارسة الطرق والأساليب الجديدة إلى جانب التعامل مع صور التقنية الحديثة يمر بمراحل تدريجية محكومة باستعداد المتدرب وقدرات المدرب وعنصر الوقت وتكاليف التعلم.
- يكون قبول التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها، ومن ثم تعتبر إستراتيجية تجزئة مشروعات التغيير أفضل من حيث الفعالية في التطبيق في ظل حد أدنى من المشكلات الفنية والإنسانية.
- يعتبر المدير البيروقراطي معوقاً لمجهودات التغيير.
- كلما توفر الأخصائيون وذوا المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة كلما زادت صور التغيير.
- ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبرى والمعقدة التركيب وترتفع معها بصورة طردية المقاومة الإنسانية.
- يقبل الأفراد التغييرات بصورة أسرع كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل تطبيقها فالإقناع مدخل يتوافق مع أحدث وأفضل المداخل الإدارية والسلوكية.
- وعليه، فهناك العديد من المبادئ الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التغيير، فهي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بفعالية، لكنها وكما أشرنا سابقاً فهي ليست قواعد ثابتة، بل يراعى في اعتمادها، مميزات عملية التغيير الخاصة بكل منظمة، وهذا من حيث نمط التغيير في حد ذاته والعوامل المسببة له دون إغفال عنصر الزمن.

¹ - علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم، السعودية، 1999، ص: 27.

المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي وأنواعه

قد تمس عملية التغيير جزء أو كل جوانب المنظمة، وذلك يرتبط بطبيعة الدوافع المحدثة له، كما تتعدد أصناف التغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

أولاً: أبعاد التغيير التنظيمي

يتطلب إحداث التغيير في المنظمة إجراء عدة تغييرات في مجالاتها التنظيمية المختلفة، وهذه المجالات هي: التغيير الثقافي، والتغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير المهام، وتغيير المستخدمين، و سيتم توضيح ذلك فيما يلي:

1- **التغيير في الثقافة:** وهو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة إلى التكيف مع عمليات التغيير الداخلية والخارجية، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وعليه فإن التغيير في الثقافة يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة¹.

2- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويكون هذا النوع من التغيير من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغائها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قيم داخل المنظمة².

ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الوحدات الضرورية للوظيفة التنظيمية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في الهيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية، إذ أن أهم عناصر وظيفة التنظيم هي³:

¹ - سورية بوظيفة، القيادة التحولية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعات من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص: 72.

² - جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد، ط1، الأردن، 2000، ص: 460.

³ - عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 338.

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
- تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من المورد البشري.
- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات.
- تحقيق التكامل بين مجموعات النشاطات وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة.

3- التغيير في التكنولوجيا: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة و اقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف و تحسين الجودة والالتزام بأفضل مواعيد التسليم، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات، منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضا التجارة الالكترونية¹.

إن هذه التغييرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حاليا، وهذا يتطلب من المنظمات تحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض تحقيق ما يلي²:

- الاستفادة القصوى من فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميزة النسبية.
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالميا لتكون متوطنة محليا أو من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.
- المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

¹ - زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مجلة علمية دورية تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد3، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص: 83.

² - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء ، الأردن، 2002، ص ص: 186-187.

4- التغيير في المهام: ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغاؤها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال¹.

5- التغيير في الأفراد (المستخدمين): يعتبر الأفراد العنصر الحيوي الهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكياتهم وشخصياتهم، ومن ثمة العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، كما أن فعالية وكفاءة التغيير المستهدفة تقترب مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فعالية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل، ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق الأهداف ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كما أو نوعياً، ويمكن أن نميز بين مجالين من تغيير المستخدمين كما يلي:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء².

وعليه، فإن عملية التغيير يمكن أن تمس الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو الجانب التكنولوجي، أو العنصر البشري، أو الثقافة السائدة فيها، وقد يكون التغيير في أكثر من جانب من جوانب المنظمة وهذا مقترب بطبيعة العوامل المسببة له.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

تصنف أنواع التغيير بالاعتماد على المعيار المستخدم في التغيير كما يلي³:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالألات أو الأجهزة، فإنه يعد تغيير جزئي

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

² - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

³ - يوسف صالح الحمد الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص: 44-45.

أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغيير شامل، ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحا ورسوخا من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

4- التغيير المخطط والتغيير غير المخطط: فالتغيير المخطط يعرف بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، ويتطلب تضافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة ورصد جميع التغييرات المحيطة في المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، فالتغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط رد فعل واستجابة لحل عارض يعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية، وتعمل على إحداث تغيير في المنظمة لتحقيق النجاح والنمو والتوسع، أما التغيير غير المخطط (العارض) فهو الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة.

ومنه فالتغيير يمكن أن يأخذ عدة أشكال، فقد يكون شامل أو جزئي وهذا حسب درجة شمول التغيير، وقد يكون مادي أو معنوي وهذا حسب موضوع التغيير، وقد يكون سريع أو تدريجي وهذا حسب مدة إحداث التغيير، وقد يكون مخطط أو غير مخطط وهذا حسب دواعي التغيير.

وبالتالي، فالتغيير التنظيمي يشير إلى انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع أفضل منه، وقد اختلفت النظرة إلى هذا المفهوم عبر الزمن من طرف المهتمين، وهناك عدة عوامل تتسبب في إحداثه منها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، وقد تسببه عوامل من البيئة الخارجية التي تنشط فيها المنظمة، كما تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها، وتتخذ عدة أشكال وهذا حسب المعيار الذي يستند إليه، ويمكن أن تمس عملية التغيير جزء أو كل جوانب المنظمة وهذا حسب الهدف أو الأهداف المتوخاة من هذه العملية.

بعد التطرق إلى المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالتغيير، سيتم في المبحث الموالي تبيان مظاهر تطبيق التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.

المبحث الثاني: تطبيق التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال

إن التغيير ليس عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً مكثفة لإدارته من جهة ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد، ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك من جهة أخرى، ومن أجل ضمان نجاح عملية التغيير ينبغي على القائمين عليها مراعاة بعض الشروط، وسيتم من خلال هذا المبحث التفصيل أكثر في هذه الجوانب من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول:** مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته.
- ❖ **المطلب الثاني:** مقاومة التغيير التنظيمي.
- ❖ **المطلب الثالث:** معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته

تتباين الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات من أجل تحقيق عملية التغيير حسب طبيعة الدوافع المحدثة لها، كما يتعلق نجاحها بانتهاج جملة من المراحل المتتابعة والمتراصة فيما بينها والتي تختلف من باحث إلى آخر باختلاف منظور كل واحد منهم.

أولاً: مراحل التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير تتم وفق منهاج معين ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام، ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير كما يلي:

1- نموذج (Kurt Leven): يرى العالم (Kurt Leven) أن عملية التغيير المخطط تمر بمراحل ثلاث تشمل ما يلي¹:

1-1- مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم: حيث أطلق عليها مرحلة الإذابة حيث يتم فيها الإعداد والتهيئة للتغيير، فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً وتصبح المشكلة في تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير، وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل، ما لم يكن هناك اعتبار

¹ - فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار صفاء، مصر، 1998، ص ص: 80-81.

ومراجعة للأهداف والاتجاهات والسلوك القديم، وأن يكون هناك قبول ايجابي واستعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

1-2- مرحلة إحداث التغيير: ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التغيير حيث يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المنظمة بعملية التغيير، وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي)، وذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة ويعتقد (Kurt Leven) أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها، والسبب الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.

1-3- مرحلة تثبيت التغيير (مرحلة التجميد): وتمثل المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى خبراء التغيير إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) وخلق الظروف المناسبة لذلك، ويمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير، كما استخلص (Lyon) خطوات أي عملية تغيير في تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة، ثم استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي مع جمع المعلومات بواسطة الخبير، من بعدها إجراء التشخيص لها، وتعريف المنظمة بنتائج التشخيص وإجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير، ثم وضع خطة عمل لتطبيقه، وإحداث التغيير كما اتفق عليه، وفي الأخير تقويم نتائج التغيير¹.

2- نموذج (Westly & Waston & Lippit): قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Leven Kurt) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم تتمثل في إثبات الحاجة للتغيير مع الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير، والعمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل، ثم تثبيت التغيير، وأخيراً إنهاء العلاقة التعاقدية².

والمتمعن في هذين النموذجين يجد أهمية بناء العلاقة التعاقدية بين المعنيين بعملية التغيير والاستشاريين لضمان عملية التشخيص السليم، ومن ثم إحداث التغيير المبني على هذه العملية من أجل ضمان فعالية التغيير ونجاحه.

¹ - فواد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80-81.

² - عبد المنعم سعيد، مراحل عملية التطوير التنظيمي، مادة تدريبية، وحدة التطوير الإداري، السعودية، 2000، ص: 3.

وهناك اتجاه آخر يرى أن مسيرو منظمة الأعمال يقومون بإحداث التغيير بإتباع الخطوات

التالية¹:

1- الاتفاق على ضرورة التغيير: يتم في هذه المرحلة التوصل إلى مايلي:

- الإحساس بوجود أمر غير مريح في المنظمة.

- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة.

- تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد ومن سيكون المسؤول على التغيير.

- الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير وتحديد مشاركة الأفراد.

- تحديد النتائج المتوقعة ووضع جدول زمني للتغيير.

2- تشخيص المشكلات: يشمل تشخيص المشكلات كل عناصر المنظمة التالية:

- البيئة الخارجية: يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها من العوامل.

- المدخلات: يتم تحليل كافة المعلومات عن موارد المنظمة، والعاملين، والآلات، وغيرها من العناصر المؤثرة على العمل ومشكلاته.

- عمليات التحويل: وتشتمل عمليات التحويل على تحليل العلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين الأقسام، ونظم الإنتاج، والتقنيات المستخدمة وإجراءات العمل، وكل ما يمكن أن يحول المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات: يتم تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تتجم عن مخرجات المنظمة وكيف تعمل على خلق مشكلات جديدة.

3- التخطيط للتغيير: يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، في شكل خطوات تنفيذية، من خلال وضع ذلك في شكل خطط وجدول زمنية، إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تحقق التغيير المطلوب.

4- تنفيذ التغيير: عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المنظمة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 87-89.

التغيير، إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً العمال المنفذين.

5- تقييم التغيير: لكي تتجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام معايير داخلية تتعلق بأساس برنامج التغيير، أو معايير خارجية تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير، أو معايير متعلقة برد فعل المشاركين، حيث يتم قياس مايشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير الذي خضعوا له وتأثروا به.

فعملية التغيير التنظيمي هي عملية ممنهجة وليست عشوائية، حيث تمر عبر مراحل مترابطة ومتسلسلة، بدءاً من الاتفاق حول ضرورة التغيير، ثم يتم تشخيص المشكلات والتي تمس كل عناصر المنظمة، يليها التخطيط، ليشرع بعد ذلك في تنفيذ الخطة التي تم وضعها، وصولاً إلى تقييم عملية التغيير وذلك من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المخطط لها.

ثانياً: استراتيجيات التغيير التنظيمي

إن حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط له وفقاً لإستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ وأبرز هذه الإستراتيجيات:

- 1- **إستراتيجية البراعة القيادية:** وتستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقاً لتوقعاته¹.
- 2- **إستراتيجية القوة والصد:** وتقوم على استخدام السلطة والأساليب الترغيبية لإحداث التغيير بحيث يقوم المدير المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية، وتعمل إستراتيجية القوة والصد وفقاً لطريقتين ألا وهما:

- الاستخدام المباشر للقوة باستخدام السلطة أو استخدام النفوذ مع بعض التحفيزات أو التهديدات.

- استخدام التلاعب السياسي غير المباشر عن طريق التفاوض والسيطرة على الموارد.

إلا أن فعالية هذه الإستراتيجية يمكن حصرها في شقين:

- سرعة التنفيذ من قبل الأفراد نتيجة الأساليب الترغيبية والترهيبية.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 338.

² - حسن إبراهيم البلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص: 26.

- فشل الإستراتيجية في المدى الطويل ونتائجها تبقى ظرفية ومؤقتة.

3- إستراتيجية الإقناع: تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمنظمة والأفراد، ومن مزايا هذه الإستراتيجية اقتناع الأفراد بالتغيير والالتزام بتنفيذه والعمل على نجاحه إضافة إلى الثقة والمصداقية في قيادة التغيير¹.

4- إستراتيجية التشارك في القوة: وتقوم على مشاركة العاملين للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمنظمة من موارد وإمكانات والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية، فهذه الإستراتيجية تحتاج لفترة زمنية من أجل المناقشة والتعاون ولكنها تبقى نافعة لما تحققه من التزام قوي من قبل الأفراد بالإضافة إلى تنقيفهم نتاجا للمشاركة والتمكين والإشراف².

مما سبق التطرق إليه، يتبين أن هناك تعدد في الاستراتيجيات التي تعتمدها منظمات الأعمال من أجل القيام بعملية التغيير، وهذا يعود إلى أن كل منظمة لها خصائصها التي تميزها عن باقي المنظمات، وكذا طبيعة القوى الدافعة للتغيير.

وتتكون عملية التغيير من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها "الميمات الست"، وهذه العناصر هي³:

- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

- المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

- المحايد: وهو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.

¹- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

²- حمود خضير كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص: 259.

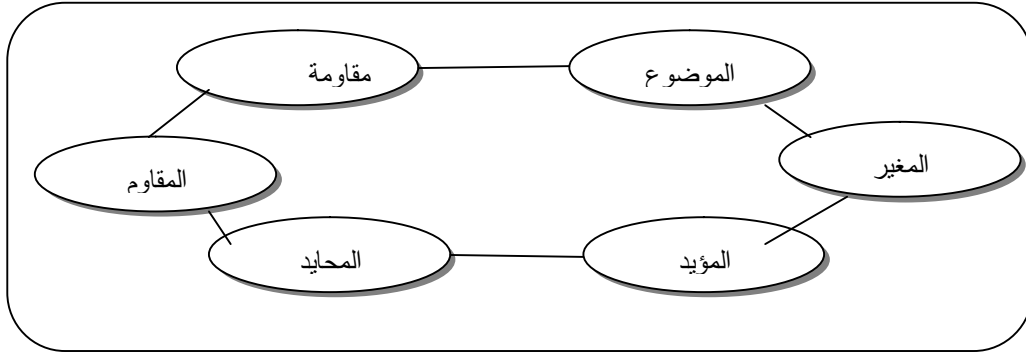
³- على الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو القضاء عليها.

ويمكن تمثيل ما سبق شرحه بالشكل السداسي التالي:

الشكل رقم (02): سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد ، ط1، الأردن، 2006، ص ص: 98-100.

يتضح من خلال هذا الشكل الأطراف الست للتغيير، فالمغير يحدث التحول المرغوب فيه وفق موضوع محدد، وينتج عن ذلك قوى مؤيدة وأخرى محايدة، وبعضها مقاومة للتغيير تستدعي التدخل لمجابهتها.

ولإحداث التغيير يمكن استخدام أحد الأسلوبين¹:

- **الأسلوب التقليدي (الدفاعي):** ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي في طبيعته، ويتخذ شكل رد الفعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

- **الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ):** ويتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثمة يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته،

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، ط1، الأردن، 2011، ص ص: 58-59.

وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها الاستفادة من التغيير حين يحدث بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر.

إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها، ومن أهمها توفير نظام جديد لجمع البيانات الداخلية الخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنظمة، وتوفير نظام جيد لتحليل مؤشرات المنظمة، ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير، وتوفير نظام جيد لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

من الاحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير ما يسمى بمقاومة التغيير، حيث تمثل المقاومة واحدة من أهم الحقائق الأساسية لأي عملية تغيير، وكلما كان التغيير أكثر جذرية، كلما كانت المقاومة المحتملة أكثر قوة وأهمية، لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعدا مهما لأي عملية تغيير، وهذه المقاومة قد تمنع المنظمة من القيام بأي تغيير، لذلك لا بد من فهم أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات إحداث التغييرات المرغوبة¹.

أولاً: تعريف مقاومة التغيير وأسبابها

1 - تعريف مقاومة التغيير: مقاومة التغيير هي محاولة الأفراد التصدي لعملية التغيير، وذلك خوفا من نتائج التغيير التي سوف تحدث نتيجة عملية التغيير².

كما يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم³.

2- أسباب مقاومة التغيير: غالبا ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها⁴:

- **الخوف من المجهول:** يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي، الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم وهذا مصدر من مصادر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، دون ذكر دار النشر، ط1، الأردن، 2010، ص: 267.

² - فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة، ط2، الأردن، 2012، ص: 46.

³ - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

⁴ - عبد الله بن عبد الغني الطلجم، التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات، دار الحافظ، ط5، السعودية، 2009، ص ص:

يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير.

- الإدراك: يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً بينما يفسره البعض سلبياً، ولا شك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير.

- العادات: يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً، يميل الفرد لمقاومة التغيير لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

- استمرارية الامتيازات القائمة: إن وجود مصالح وامتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير لاعتقاده أنه يضر بمصالحه المادية والمعنوية، وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

ثانياً: مصادر مقاومة التغيير

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية تشمل الجانب المنطقي أو العقلاني والعاطفي والاجتماعي والسياسي¹.

وتبنى مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر، بدلاً من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوة عندما تتبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير ويوضح الجدول التالي مصادر مقاومة التغيير:

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطلجم، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

جدول رقم (01): مصادر مقاومة التغيير

<ul style="list-style-type: none"> ● التكاليف المرتفعة للتغيير ● طول المدة الزمنية ● ما قد ينتج من بطالة ● فقدان بعض التخصصات 	العقلاني
<ul style="list-style-type: none"> ● الخوف من المجهول ● الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم ● انعدام الثقة في القائمين على التغيير ● عدم الرغبة في التغيير 	العاطفي
<ul style="list-style-type: none"> ● الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة ● الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة ● الولاء و التضامن الاجتماعي ● عدم التوافق مع القيم الاجتماعية 	الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> ● الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات ● استمرارية القوة ● الإبقاء على التحالفات القائمة ● الحفاظ على المصالح المكتسبة 	السياسي

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطلجم، التطوير التنظيمي - المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات، دار الحافظ ، ط5، السعودية، 2009، ص ص: 13-14.

ثالثاً: كيفية التغلب على مقاومة التغيير

ينظر عادة إلى " مقاومة التغيير " كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن تحقيق التغيير، لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن الموائمة بين ظروف الموقف وخطة التغيير والأشخاص المعنيين بالتغيير.

ومتى ما تم معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسبابها، فإنه يمكن وضع خطة للتعامل مع تلك المقاومة، ولقد حدد كل من (Schlesinger & Kotter) مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير¹:

- **التثقيف والاتصالات:** يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات واستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير.

¹ - John kotter.L.Schelsinger, Choosing Strategies for change, Harvard Business Review, Vol.57, July- August 2008, USA, pp: 5-6.

- **المشاركة والتضامن:** يتم الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير، لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.

- **الدعم والتسهيلات:** يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير، عن طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للانتقادات، وتوفير التدريب للتغلب على الضغوط.

- **التفاوض والاتفاق:** عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع العقبات.

- **المناوراة والاختيار:** استخدام محاولات مستترة ومقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه ويحظى بالدعم المطلوب.

- **الإكراه العلني والضمني:** استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن الطريق التهديد لمعارضيه التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

كما يمكن إضافة مدخل رئيسي آخر للتعامل مع مقاومة التغيير يتمثل في اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير، حيث يتم ذلك بناء على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة والتوافق بينها وبين المنظمة والعاملين بها.

إن المقاومة التي قد يتعرض لها مشروع التغيير في أي منظمة قد تؤدي إلى فشله، أو إلى تصحيح مساره وتعديل إجراءاته، ويرتبط نجاح التغيير التنظيمي ارتباطاً واضحاً بمدى توفر قيادة ناجحة على مستوى المنظمة قادرة على الحد من هذه المقاومة، وإقناع المعارضين لها بالانخراط في مشروع التغيير.

وتعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لأحداث التغيير الإيجابي وتحقيق الفعالية بحيث يوضع ما هو مطلوب من تغييرات وتعمل الإدارة على تنفيذها، هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية¹.

و يتسم قائد التغيير بالخصائص التالية²:

- المبادرة لشخصية التي تمكنه من تخطي الحواجز والحدود التقليدية .
- امتلاك الرفاهية الذاتية نحو التغيير، والقدرة على نقل هذه الدافعية للآخرين.

¹ - عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات، الإبعاد، التصميم**، دار النجاح، ب ط، الجزائر، 2009، ص: 75.

² - فرحان حسن بريخ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 72.

- الاهتمام بالآخرين والمساعدة على توفير البيئة الملائمة التي يمكنهم من التغيير والتكيف معه.
- الحد من الظهور المبالغ فيه بما يوصي دائما بأنه الشخص الأول في عملية التغيير.
- امتلاك روح اللطف والمرونة التي تضي على مواقف التغيير نوعا من القبول والمرونة.
- القدرة على قراءة وفهم المواقف التي يحاول تغييرها مع التمتع بالقدرة على التعليم المستمر.
- النجاح في بناء فرق العمل الفاعلة و امتلاك همّة الجراءة.

وبالتالي فمن أهم ما يواجه التغيير مقاومة الأفراد له، و ذلك لعدة أسباب منها الخوف من المجهول، وكذا اختلاف الأفراد في إدراكهم للأمور، وتتعدد مصادر مقاومة التغيير، حيث تشمل الجانب المنطقي أو العقلاني، والعاطفي، والاجتماعي، والسياسي، ومن أساليب التغلب على مقاومة التغيير نجد التنقيف والاتصال، والمشاركة والتضامن، والإكراه العلني والضماني، وكذا الدعم والتسهيلات، وهذه الأخيرة تتطلب وجود قيادة ناجحة قادرة على الحد من عملية التغيير.

المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب، فلا بد كذلك من وجود عدة أسباب وراء فشل كل عملية تغيير، أو وجود عدد من الأسباب تحول دون نجاح التغيير، وفيما يلي سرد لبعض منها:

أولاً: معوقات التغيير التنظيمي

إن العوائق المعتادة والمألوفة التي تواجه العملية التغييرية تشمل بالدرجة الأولى المدة الزمنية لأن ضغوط النتائج في المدى القصير والزمن غير الكافي لإحداث العملية يتزامن ويظهران خطراً واحداً يرافق التغيير¹:

- **تزامن التغييرات:** كل تغيير ينتج عنه زيادة أعباء العمل والقلق حول إيجاد الحلول للتأقلم مما يجعل الأفراد أمام عدة تغييرات متزامنة تقتضي التسيير بطريقة مستمرة ومتلازمة.
- **التغييرات المتضاعفة والمتناقضة في بعض الأحيان:** إن المنظمة تعيش عددا متزايدا من المشاريع الإبداعية المستمرة استجابة للضغوط البيئية مما يجعلها في وضعية تهديد نتيجة لتضاعف التغييرات داخل المؤسسة من تبعثر القوى وضعفها نتيجة لتناقض استجابة الأفراد غير القادرين على تقديم اقتراحات جديدة بشكل سريع.

¹ - Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, Edition d'organisations, quatrième édition, France, 2003. P: 427.

- التغييرات السريعة والمتكررة: تجد المنظمة نفسها أمام تغييرات كثيرة ناتجة عن التطور في التكنولوجيا الإعلام والاتصال مما يدفعها للتعديل في هيكلها وطرق عملها والذي يطرح التساؤل حول عمل الأفراد، فهي تواجه صعوبة مسايرة التغيير إما بالحاجة للوقت أو عدم القدرة على تنفيذه.
- التطور نحو التغييرات التوسعية: إن التغييرات تتجه لتكون جذرية وعميقة، فعمق التغيير يتحدد بالتعديلات المطبقة وبالتالي إدراك الأفراد، عمل المنظمة والأدوار المتقلدة" و في مثال ذلك عمليات التكامل والاكنتساب.
- التغيير معقد: يشمل التغيير ثلاث مجالات مختلفة ولكن مترابطة: الأفراد، والجماعات، والتنظيم، فالأول يستدعي معرفة الجهود الواجب بذلها للتحكم في الطرق الجديدة باعتبار تهديد فقدان الميزات، أما الثاني فيأخذ في الاعتبار ردود الأفعال البيئية لمعرفة ما إذا كان التغيير مقبولا وتوجيه السلوك نحو الاستجابة، أما الثالث فيتعلق بتطور المنظمة وأنظمتها، هذه الأبعاد الثلاثة تضفي التعقيد على العملية ما يوضح المعدل المخفض لنجاح تسيير التغيير.

كما أن عملية التغيير تواجه العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية، وهناك عدة أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها¹:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.
- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين.
- سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب للتغيير.
- خوف العاملين أو الإدارات من التغيير أو من المجهول.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات أو المسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية بعد إجراء عملية التغيير وخلالها.

ثانيا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

إن نجاح العملية التغييرية يتوقف على مجموعة من العوامل²:

- تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
- دعم الإدارة العليا لجهود التغيير.

¹- ناصر جرادات، أحمد معاني، أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

² - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، ط1، مصر، 2008، ص: 41.

- تكوين فرق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتغيير.
- إشراك العاملين في التغيير منذ التنبؤ به حتى إحداثه.
- اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.
- وجود نظام معلومات يسمح بالتقصي وتوفير المعلومات التي تمكن من تشخيص وضعية المؤسسة ونتائج التغيير لتقدير فعالية الخطط الموظفة.
- وحسب (Galbin) على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار لعشرة عناصر أساسية من أجل إنجاز عملية التغيير، موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): عناصر (Galbin) العشر لإنجاح عملية التغيير

اللوائح والسياسات	الغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة وادخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزاميا، وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق
الأهداف ومعاييرها	قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، ووجد أهدافا مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
العادات والتقاليد	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثل: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.
التدريب	الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طور التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.
الاحتفالات والمناسبات	استحدثت مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.
السلوكيات الإدارية	طور أهدافا وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة. وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة للعمل. تحديد المكافآت العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقياتهم ومكافأاتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.
المكافآت والتقدير	تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة.
الاتصال	إتباع أساليب اتصال جديدة تأكيدا للالتزام بالتغيير.
الجو المادي	قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، واعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدم مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعض.
هيكل المنظمة	قم بإنشاء هيكل المنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقا خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، ووجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.

المصدر: طارق محمد السويديان ، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن الحزم، ط1، لبنان، 2001، ص ص: 64-65.

من خلال الجدول السابق، يتضح أن هناك عوامل يجب مراعاتها من طرف المنظمة حتى تضمن نجاح عملية التغيير، خاصة ما تعلق منها بإزالة كل العقبات أمام عملية التغيير سواء كانت في شكل قوانين أو عادات أو سلوكيات، وكذا تحديث الهيكل التنظيمي بما يتماشى ومتطلبات التغيير فضلا عن خلق مناخ عمل محفز للموظفين يساعد على تقبل التغيير، من خلال تكثيف قنوات الاتصال داخل المنظمة وكذا تحسين نظم المكافآت وترقية التدريب.

مما سبق التطرق إليه، فإن عملية التغيير هي عملية ممنهجة ومخططة، ويرتبط نجاحها داخل المنظمة بإتباع جملة من المراحل المتتابعة والمترابطة فيما بينها، بدءا بالاتفاق على ضرورة التغيير وصولا إلى تقييم التغيير كمرحلة أخيرة، كما يعتمد في إحداث التغيير على مستوى المنظمة على عدة استراتيجيات منها استيراثية البراعة القيادية وكذا استيراثية القوة والصد، ويستخدم في ذلك أسلوبان هما الأسلوب الدفاعي وأسلوب التنبؤ، إلا أن عملية التغيير داخل المنظمة قد تصطدم بمقاومة الأفراد العاملين بها، ويعود ذلك لعدة أسباب لعل من أهمها الخوف من المجهول، وكذا اختلاف الأفراد في إدراكهم للأمور، ويمكن التصدي لهذه المقاومة من خلال توفر قيادة ناجحة قادرة على إقناع المعارضين لها، كما تقف وراء فشل عملية التغيير عدة أسباب ما هو مرتبط بعنصر الزمن، وفي المقابل نجد أن هناك عوامل تساعد على نجاح عملية التغيير منها تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير واختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.

خاتمة الفصل

أصبح التغيير التنظيمي حتمية بالنسبة للمنظمات التي تنشط في ظل أوضاع بيئية معقدة ومستمرة التغير، فلا يمكن لها رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة محكمة ومدروسة بدقة والتي تتمثل في سلسلة من الأنشطة التي تسمح للمنظمة بالانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه ويتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص أهمها الفاعلية والإستهدافية والمشاركة، لذلك يجب على المنظمات أن تراعي الكيفية التي يجب من خلالها إدارة هذا التغيير بنجاح، وانتهاج الأساليب والنماذج التي تسمح بالقيام بالتغيير بطريقة ايجابية نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، ولكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأفراد التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد ايجابي وإدارة المعوقات والمشاكل، وأبرزها مقاومة التغيير، والتي من الممكن أن تؤدي إلى إفشال برامج التغيير إذا لم يتم احتواؤها في الوقت المناسب، كما يجب على المسيرين ابتكار أساليب فعالة في التعامل مع مقاومة التغيير من خلال المشاركة والاتصال والتعليم والتبليغ وغيرها.

فالتغيير التنظيمي له آثار على منظمات الأعمال وعلى فعاليتها في أداء وظائفها، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالتغير التنظيمي

مقدمة الفصل

إن المجتمعات المعاصرة هي مجتمعات المنظمات، وفعالية المنظمات تعني رقي المجتمع وازدهاره، وتعد أهم الأبعاد الهامة في معظم بحوث التنظيم، وتنشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمنظمة، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المنظمة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المنظمات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة، في حين أن العاملين بالمنظمة يهتمون بدراسة الفعالية في منظماتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها، وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على مفهوم الفعالية التنظيمية وأهم مداخلها، وكذا مؤشرات قياسها، وسيتم عرض هذه العناصر من خلال:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية.
- ❖ المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الفعالية التنظيمية

تشكل الفعالية نقطة أساسية في نظرية المنظمة، فلا يمكن الحديث عن منظمة متطورة ومستمرة دون التحديد الدقيق لدرجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، والفعالية التنظيمية تمثل أساس استمرار وبقاء المنظمة، وهي إحدى المؤشرات الأساسية التي يستخدمها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها للحكم على قدرة المنظمة في أداء مهامها، وسيتم فيما يلي توضيح هذا المصطلح من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول:** مفهوم الفعالية التنظيمية.
- ❖ **المطلب الثاني:** الأداء والكفاءة وعلاقتها التبادلية مع الفعالية.
- ❖ **المطلب الثالث:** قياس الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

قد اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم الفعالية التنظيمية بشكل دقيق كونها مفهوما واضحا يتضمن العديد من الاعتبارات على مستوى المنظمة والبيئة، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين، وكذا أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية.

أولاً- تعريف الفعالية التنظيمية

يعتبر (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط¹.

ولقد سار على دربه الكثيرون، حيث عرفها (Cambell) بأنها: "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تتحقق فيها أهدافها"².

وعرفها كل من (Daft & Etzioni & Price & Eleni & Gobson) بأنها "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها"³.

¹ - نور الدين بشير تاويرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009، ص: 320.

² - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، ط1، الأردن، 2004، ص: 195.

³ - وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري، ط1، الأردن، 2001، ص:

ولقد أشار (Alvar) إلى أنها "قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها"¹.

ويرى (kahn & katz): " أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد أو الأدوات، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، وتشير الفعالية أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة"².

وحسب (Nath& Narayanane) تشير الفعالية إلى: "إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية"³.

وقد عرفها (Miles) بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، والمؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة"⁴.

ويلاحظ أن هناك اختلافا بين الباحثين حول تحديد مفهوم موحد للفعالية التنظيمية.

وفي الأخير يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها تقييم لأداء المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها مع خلق توازن بين متغيراتها الداخلية والخارجية عن طريق التكيف والتعامل مع العوامل الظرفية والأطراف الإستراتيجية بغية تحقيق أهدافها، بحيث يكون هذا التقييم أساسا لغرض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي"⁵.

وهناك جملة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الفعالية التنظيمية لعل من أهمها مايلي⁶:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة العمالة.

¹- كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

²- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1994، ص: 92.

³- موسى توفيق واخرون، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، الأردن، 1995، ص: 535.

⁴- Desreunaux A. introduction à la gestion des entreprises, éd. Armand Colin, France, 1992, p :193.

⁵- بوهلال فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

⁶- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 236.

- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - وحدة السلطة الأمرة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط وتقریط.
 - المركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية هي طبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المنظمة.
- كل هذه المتغيرات ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

وفي الأخير يمكن القول أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف وتجعلها تقوم بدورها على الوجه الكامل.

ثانيا: أهمية وخصائص للفعالية التنظيمية

- 1- أهمية الفعالية التنظيمية: في ظل التغيرات الهائلة المعاصرة يتبين أنه ليس هناك تنظيما أو نمطا تنظيميا مثاليا يتناسب مع كافة الظروف كما أن العالم أصبح قرية عالمية مفتوحة الحدود لا حواجز فيها وأصبح التنافس على أشده بين المنظمات في دول العالم كافة، وتزايدت التوقعات من التنظيمات الإدارية سواء من العاملين فيها أو المتعاملين معها أو المنتفعين بخدماتها، وأن ذلك يحتم على المنظمات دراسة الفعالية التنظيمية بشكل موسع، لما لهذا الموضوع كذلك من أهمية كبيرة في تقرير المصير المنظمة من حيث وجودها واستمرارها وتطورها والحكم على نجاحها¹.
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة².

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، الأردن، 2008، ص: 408.

² - فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999، ص: 399.

- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة في جميع مجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة¹.
 - كما أن قياس الفعالية التنظيمية تفيد في تشخيص المشكلات وحلها وذلك من خلال الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف والخلل في المنظمة، ومن ثمة العمل على علاج الاختلالات.
 - يعتبر قياس الفعالية التنظيمية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات العامة وكذا التخطيط على مستوى المنظمة.
- 2- خصائص الفعالية التنظيمية:** من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية مايلي²:
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
 - الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ.
 - التنوع: حيث تستفيد منها جهات متنوعة ومختلفة منها المجتمع والأفراد والمساهمين... الخ.
 - التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
 - النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.
 - الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.
- وعليه، فالفعالية التنظيمية نكتسي أهمية بالغة في حياة منظمات الأعمال، فقياس الفعالية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة، كما أنها تمكن من تشخيص المشكلات ومن ثمة العمل على تدارك الاختلالات، وتتسم الفعالية التنظيمية بعدة خصائص لعل من أهمها الاستمرارية والشمولية والنسبية.
- ومما سبق التطرق إليه، فإن الفعالية التنظيمية تعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة، والذي على أساسه يتم اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الفعالية التنظيمية من بينها درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة، وكذا القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة وغيرها، وللفعالية التنظيمية أهمية بالغة في تقرير مصير المنظمة، حيث تمكن من معالجة الاختلالات التي يتم اكتشافها من خلال عملية التشخيص، وهناك عدة خصائص تميز الفعالية التنظيمية من بينها الاستمرارية والنسبية.

¹- فريد النجار، المرجع نفسه، ص: 400.

²- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص: 230.

المطلب الثاني: الأداء والكفاءة وعلاقتهم التبادلية مع الفعالية التنظيمية

لكي تستمر المنظمة يجب أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وأن تستخدم الموارد بشكل فعال لخدمة المستهلكين، ويعد مفهوم خلق القيمة المضافة مهم جدا في إطار معادلة استمرار المنظمة، كما أن قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداء متميزا وإنتاجية عالية، فأداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بمؤشرين هما الفعالية والكفاءة وهناك عدة مصطلحات وثيقة الصلة بالفعالية، ودرج الباحثون على دراستهم معا، وفيما يلي تفصيل في

أولا- علاقة الكفاءة بالفعالية التنظيمية

يمكن تعريف الكفاءة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، فهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة، وتركز الكفاءة على المدخلات وتقاس بالعلاقة التالية¹:

$$\text{كفاءة المنظمة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

ومفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف إلى نسبة المخرجات للمدخلات².

وفي غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة بأنها متغير من متغيرات دالة الفعالية، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار للفعالية يمكن أن يكون من خلال تخصيص الاستهلاكات عن طريق الضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال الأسعار كمعيار للكفاءة³.

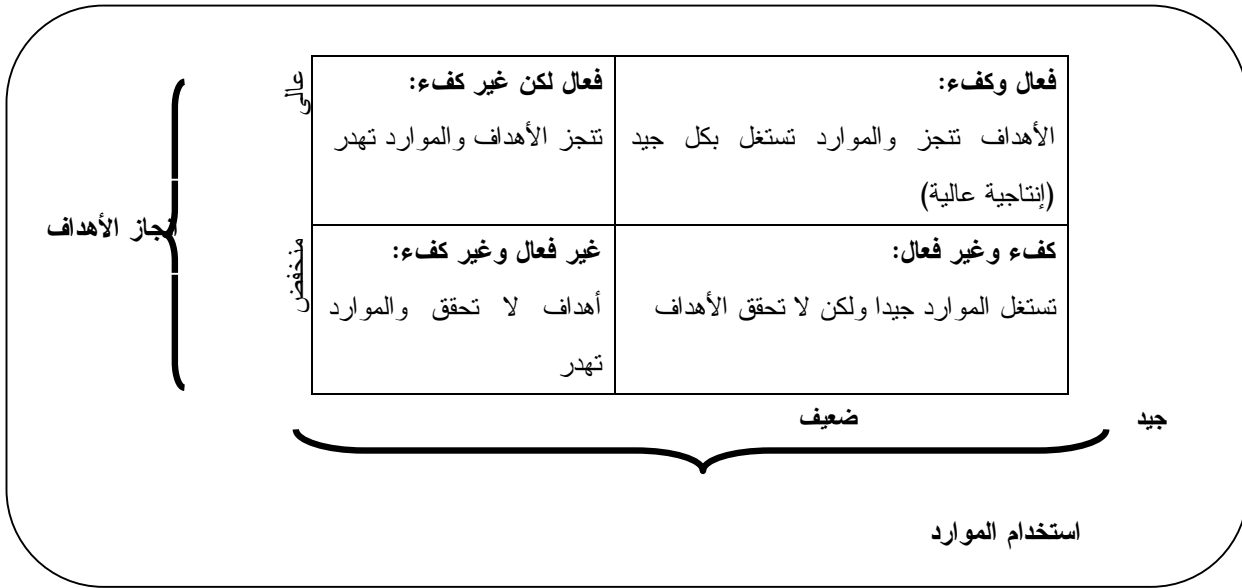
ويمكن توضيح العلاقة بين هذين المفهومين من خلال الشكل التالي:

¹ - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص: 169.

² - بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 197.

³ - Cohen E, dictionnaire de gestion, édition la découverte, France, 2000, p:132.

الشكل رقم(03): العلاقة بين استخدام الموارد و تحقيق الأهداف



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص:33.

فمن خلال هذا الشكل يتبين أن المنظمة يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفاءة، حيث أن استخدام الموارد دون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (الفعالية)، لكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة، وقد يحصل العكس في بعض المنظمات بمعنى رغم الاستخدام الجيد لموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب، إن الحالة المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد.

ولكن تبقى الكفاءة والفعالية مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة، فإذا أرادت المنظمة البقاء يجب عليها أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين الكفاءة والفعالية، وإن الاختلاف بينهما يتمثل في الفترة الزمنية المحددة لكل منهما، فالكفاءة تعتبر أنها تخفيض تكلفة تقديم الخدمات، أما الفعالية فتعتبر مؤشر على نجاح المنظمة في المدى البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها.

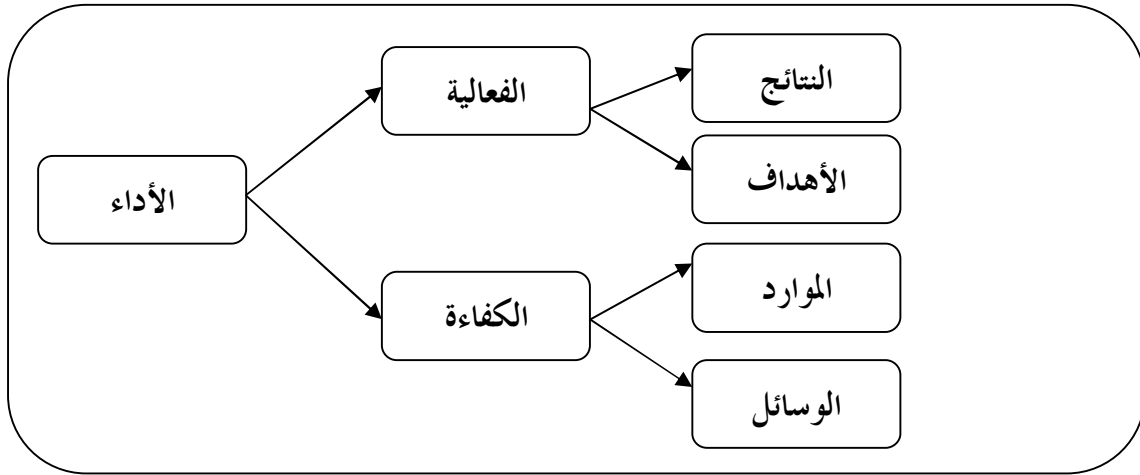
ثانياً - علاقة الأداء بالفعالية التنظيمية

يعرف الأداء على أنه: "دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه ويعكس الأداء أيضاً نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها"¹.

الأداء يشير إلى: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"².

ويعتبر الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



المصدر: الهاشمي بجاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونالغاز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص: 7.

فالأداء سلوك تنتهجه المنظمة بالاعتماد على فعالية عملياتها وكفاءة مواردها ليتم تقييمه فيما بعد، فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة والجدول التالي يوضح العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

¹ - طاهر محسن الغالبي، صبحي وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1، الأردن، 2007، ص: 477.

² - وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

الجدول رقم(03): العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف وتوفير الموارد اللازمة	الاختصار في انجاز العمليات والاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير المحددة كما كيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونالغاز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص: 8.

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية والأداء هو نظام متكامل مدخلاته تمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها.

وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية¹:

- **شروط العمل:** الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل.
- **تنظيم العمل:** ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المنظمة وتقييم المهام بين مختلف المصالح والأقسام.
- **الاتصال والتنسيق والتشاور:** والذي يعبر عن التفاعل العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.
- **تسيير الوقت:** ويعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.
- **التكوين المندمج:** والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف والمهام التي يقوم بها الأفراد.
- **التطبيق الاستراتيجي:** والتي تشمل كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

¹ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 201.

مما سبق التطرق إليه، يتبين أن أداء المنظمة يمكن أن يقاس من خلال مؤشرين هما الفعالية والكفاءة، وهناك اختلاف بين هذين المفهومين، فالأول يرتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الثاني يرتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، كما أن هناك علاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، فالأداء هو نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المععلن عنها.

المطلب الثالث: قياس الفعالية التنظيمية

تعد الفعالية التنظيمية من المؤشرات المهمة لقياس الأداء الكلي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل فيها، إلا أن تقييم الفعالية مازال يشكل تحدي للمنظمات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها، فقد تم إتاحة العديد من المؤشرات لقياسها، ويعود ذلك إلى اختلاف المداخل التي تناولتها، كما أن هناك تأثير مباشر لإدارة التغيير على فعالية المنظمة، وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية وكذا المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية القياس وكذا الشروط الواجب توافرها.

أولاً- شروط قياس الفعالية التنظيمية ومعوقاته

ينبغي توفر بعض الشروط من أجل تطوير إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية، كما تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية عدة مشاكل.

1- شروط قياس الفعالية التنظيمية: توصل الباحثون إلى عدد من الشروط الواجب توافرها لتطوير

إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية، وتتمثل أهم هذه الشروط في¹:

- أن يركز الإطار على مستوى واحد من مستويات التحليل.
- أن يدمج الإطار عدد من المداخل المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية بحيث يقدم نظرة أكثر شمولاً.
- أن يساهم ذلك الإطار في حل مشكلة تعدد المعايير من خلال التركيز على مجموعة محددة من المعايير وتعريفها تعريفاً دقيقاً.
- أن يؤكد الإطار على أهمية الاختبار التجريبي للمتغيرات والعلاقات فيما بينها.
- أن يؤكد الإطار على الطبيعة الديناميكية للمنظمات ومن ثمة إمكانية تغير المعايير والمؤشرات بمرور الوقت واختلاف وتغير القيود الداخلية والخارجية.

¹ محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مداخل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية في منظمات الإدارة العامة، مجلة البحوث الإدارية، دار المنظومة، مصر، 2016، ص ص: 144-145.

- أن يقدم الإطار أداة تحليلية يمكن تطبيقها واستخدامها في حالات محددة مع تسهيل عملية المقارنة وتعميم النتائج عبر الدراسات.

وعليه، فإن عملية قياس الفعالية التنظيمية تستدعي توفر جملة من الشروط لعل من أهمها، التركيز على مستوى واحد من التحليل وعلى مجموعة محددة من المعايير وتعريفها تعريفاً دقيقاً.

2- معوقات قياس الفعالية التنظيمية: إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية¹:

- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كميّار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

- الخلل من أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق.

- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر هو الآخر أسلوباً كاملاً لقياس فعالية المنظمات ومرد هذا إلى أنه من الممكن رفع القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي يتواجه عملية القياس في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية.

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه عملية الترويج تختلف من شخص لآخر أو منظمة أخرى.

¹ - عبد السلام أبو كحف، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

ويبقى المشكل المطروح بالفعل، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل منظمة واقع خاص بها، وما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى¹.

ومنه، فعملية قياس الفعالية التنظيمية تواجه العديد من المعوقات والتي قد تحول دون إيجاد فلسفة شاملة لقياس الفعالية، منها غياب تفسير موحد لظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية، وكذا صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة في تقييم فعالية المنظمات.

ثانيا: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

نظرا لتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وتعدد الأطراف أصحاب المصالح المتعامل معها، وتباين العوامل البيئية التي تعمل في إطارها، فإنه يصعب قياس الفعالية بشكل دقيق استنادا إلى مؤشر واحد فقط، وتتيح مداخل قياس وتقييم الفعالية التنظيمية عدد كبير من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، وقد صنف هذه المؤشرات عدة تصنيفات؛

حيث قام (Cambell) عام 1977م، بمراجعة أدبيات الفعالية التنظيمية وعمل على تصنيف المؤشرات والمعايير المختلفة المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية في تلك الأدبيات وضمها في قائمة تتطوي على عدد كبير من المؤشرات ومن أهمها: الكفاءة، والجودة، والنمو، ومعدل الدوران، والعمالة، والغياب، والتحفيز، والضبط والسيطرة، والمرونة والتكيف، والاتصالات، والإنتاجية، والربحية، والرضا الوظيفي، والأخلاقيات، ودرجة التماسك، والتخطيط، وتحديد الأهداف، وتركيز الأهداف على الداخل، والإستعداد والجاهزية، والاستقرار، والقدرة على الحصول على الموارد البيئية، وتقدير المورد البشري، والتدريب والتطوير، والإنجاز، والمشاركة.

ويلاحظ على القائمة التي قدمها (Cambell) أنها تتطوي على قدر كبير من التداخل والتكرار، فهناك عناصر تكررت أكثر من مرة وكان من الممكن دمجها في معيار واحد فقط، كذلك فإن استخدام معايير الكفاءة والإنتاجية كمؤشرات للفعالية التنظيمية، يدل على استمرار الخلط بين المفاهيم الثلاثة².

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

² محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

ويعد التصنيف الوظيفي الذي قدمه كل من (Rohrbouh & Quin) عام 1983م، من أهم التصنيفات المقدمة لمعايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية، ووفقاً لهذا التصنيف تم التمييز بين أربعة أنواع من المؤشرات وهي كما يلي¹:

1- مؤشرات الفعالية التنظيمية المرتبطة بوظائف الموارد البشرية: وتشمل: رضا العاملين، والاستقرار، والقدرة على المبادرة، وإنتاجية العاملين والتماسك، والولاء، والانفتاح، وروح العمل الجماعي، والعدالة.

2- مؤشرات الفعالية التنظيمية المرتبطة بالوظائف التكاملية: ومن أبرزها: وضوح السلطة والمسؤولية، والانسجام بين العمليات الداخلية، والكفاءة في معالجة البيانات، والتوازن الداخلي، ووحدة القيادة والاتجاه، والكفاءة من خلال وفورات الحجم.

3- مؤشرات الفعالية التنظيمية المرتبطة بوظيفة التكيف: ومن أبرزها: مراقبة البيئة، ودرجة توافر المنظمة مع البيئة التي تعمل في إطارها، والنمو التنظيمي، والمرونة، والتوجه للعملاء.

4- مؤشرات الفعالية التنظيمية المرتبطة بوظائف تحقيق الأهداف: ومن أبرزها، تطوير أهداف عقلانية، وتعظيم الإنتاج، والتفوق الفني، والتخصص، وتقاسم العمل، والعائد على الاستثمار، وخفض التكاليف، والربحية، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التنافسية، والبقاء.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا التصنيف الوظيفي، أنه لا يأخذ في اعتباره السمات الأساسية للثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المحددات الأساسية للفعالية التنظيمية، كما أهمل هذا التصنيف عدد من المؤشرات الأساسية للفعالية التنظيمية، مثل: المرونة والابتكار.

وهناك من يصنف مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية إلى المجموعات الست التالية²:

1- المؤشرات المالية: وتضم: متوسط العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار.

2- المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية: وتضم: دوران العمالة، وعدد ساعات التدريب لكل فرد، وإنتاجية العاملين، ومدى قدرة المنظمة على تقليل الضرر، وللإشارة فقد عرف الضرر من طرف كيلي (Keeley) باعتباره عرقلة أو تعطيل مصالح الشخص الأساسية.

3- المؤشرات البيئية: وتضم عدد من المؤشرات التي تعكس مدى إدراك المنظمة لمسؤولياتها البيئية مثل: حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قد تنتج عن أعمال المنظمة.

¹ محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 137.

² المرجع نفسه، ص: 138-140.

- 4- مؤشرات السوق والمستهلك: ومنها: عدد العملاء، ورضا العملاء، وسرعة الرد عليهم.
- 5- المؤشرات المرتبطة بالعمليات الداخلية: مثل: جودة الإنتاج، والوقت اللازم لتطوير المنتج، ونسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة، ومتوسط فترة التخزين والمستوى التكنولوجي.
- 6- مؤشرات ترتبط بقدرة المنظمة على التعلم والنمو: مثل: حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، وميزانية التدريب وحجم الاستثمارات الموجهة لتطوير المنتجات.

واتجه بعض الباحثين إلى تقديم مؤشرات لقياس فعالية البرامج الحكومية، فقدم (Barnow) مجموعة من المقاييس المستخدمة في قياس فعالية البرامج الحكومية ومنها مقياس الآثار الإجمالية، حيث يأخذ في اعتباره الآثار الإجمالية المترتبة على القيام بنشاط معين، ولا يتوقف عند مجرد قياس المخرجات الفعلية ومن ثمة يناسب هذا المقياس قياس الفعالية في المنظمات العامة.

ويستخدم كذلك مقياس المخرجات الصافية لقياس فعالية البرامج الحكومية، ويركز هذا المقياس على قياس القيمة المضافة للبرنامج¹.

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الفعالية التنظيمية، فقد اتجه عدد كبير من باحثي التنظيم ومنهم (Steers) إلى التأكيد على مجموعة من العوامل الواجب أخذها بالاعتبار عند تحديد تلك المؤشرات ومن أهمها ما يلي²:

- يفترض أن تصمم مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية لكل حالة على حدة، حيث تتوقف تلك المؤشرات على نوع وطبيعة المنظمة محل الدراسة بالإضافة إلى الغرض من الدراسة.
- الاتفاق مع رسالة المنظمة وأهدافها وأن تشمل هذه المؤشرات جميع أنشطة المنظمة.
- إتاحة إمكانية التمييز بين المستويات المختلفة للفعالية.
- عكس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- السماح بمقارنة فعالية المنظمة بغيرها من المنظمات.
- توفير معلومات دقيقة عن فعالية المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل، وتزود المنظمة بالتغذية الاسترجاعية وتسمح بتقييم النتائج لتقييم مدى تحقق الأهداف وقياس العمليات لتقييم المهام والوظائف.
- وفي ضوء الاعتبارات السابقة يكن تصنيف مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وفقاً لمعيارين أساسيين وهما: المجالات التي تركز عليها مؤشرات القياس وطبيعة المؤشرات المستخدمة في القياس،

¹ - محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

² - المرجع نفسه، ص: 142-143.

ووفقا للمعيار الأول يمكن تصنيف المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية إلى نوعين وهما: مؤشرات تركز على البيئة الداخلية للمنظمة وأخرى تهتم بالبيئة الخارجية.

بينما تصنف المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية وفقا للمعيار الثاني إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، ودمج هذين المعيارين يمكن تصنيف مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية إلى أربع مجموعات أساسية كما يلي:

1- المؤشرات الكمية التي تركز على البيئة الداخلية للمنظمة: مثل: أعداد العاملين الذين يتم تدريبهم والميزانية السنوية لتدريب العاملين، ومعدل دوران العمالة، وإنتاجية العاملين، ونسبة المخرجات إلى المدخلات.

2- المؤشرات النوعية التي تركز على البيئة الداخلية للمنظمة: ومنها وضوح الأهداف للعاملين بالمنظمة، ووضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل، والرضا الوظيفي، وحدة التوترات والصراع التنظيمي.

3- المؤشرات الكمية التي تركز على البيئة الخارجية للمنظمة: ومن أبرزها: أعداد المستفيدين من الأنشطة والخدمات التي تقدمها للمنظمة، وحجم الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة، ونصيب المنظمة في السوق.

4- المؤشرات النوعية التي تركز على البيئة الخارجية للمنظمة: ومن أهمها: رضا أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات المنظمة، واهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

وعليه، فإن المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس فعالية المنظمة كثيرة ومتعددة، ذلك على اعتبار أن لكل منظمة واقع خاص بها وما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى، وقد صنفت هذه المؤشرات إلى عدة تصنيفات، من أهمها التصنيف الذي قدمه (Cambell) عام 1977، وكذا التصنيف الوظيفي الذي قدمه كل من (Rohrboubh & Quin) عام 1983م، وهناك من صنفها إلى ست مجموعات رئيسية هي: المؤشرات المالية، والمؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية، والمؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والمستهلك، والمؤشرات المرتبطة بالعمليات الداخلية، ومؤشرات ترتبط بقدرة المنظمة على التعلم والنمو، وهناك من اعتمد في تصنيفها على معيارين هما: المجالات التي تركز عليها مؤشرات القياس وطبيعة المؤشرات المستخدمة في القياس.

من خلال ما سبق التطرق إليه، يتبين أن الفعالية التنظيمية تعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الفعالية التنظيمية من بينها درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة، و للفعالية التنظيمية أهمية بالغة في تقرير مصير المنظمة، كما أن هناك عدة خصائص تميز الفعالية التنظيمية من بينها الاستمرارية، والشمولية، وهناك علاقة قوية بين الفعالية والأداء والكفاءة ، فالأداء هو نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها. كما أن المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس فعالية المنظمة كثيرة ومتعددة، و ذلك على اعتبار أن لكل منظمة واقع خاص بها.

المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع للفعالية، أدى إلى ظهور عدة مداخل لدراستها، والتي يمكن تصنيفها في مجموعتين: المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، كما أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على فعالية المنظمة، وسيتم من خلال هذا المبحث التفصيل أكثر في هذه الجوانب من خلال ما يلي:

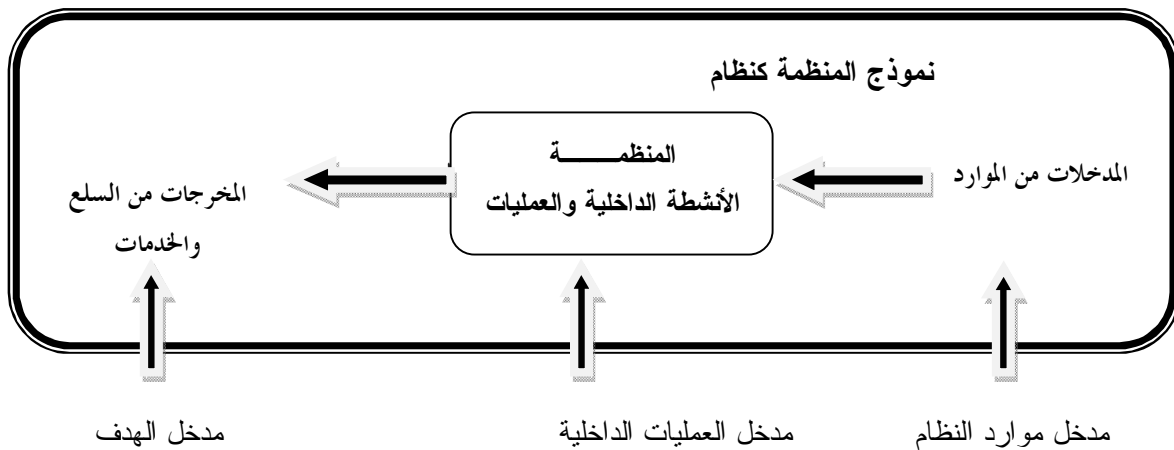
- ❖ **المطلب الأول:** المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية.
- ❖ **المطلب الثاني:** المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية.
- ❖ **المطلب الثالث:** علاقة التغيير التنظيمي بالفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

ركزت المداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمات على أجزاء مختلفة من المنظمة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى مخرجات، ثم تسعى إلى تصريف هذه المخرجات في البيئة الخارجية، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد والقيام بالعمليات التحويلية وتحقيق أهداف المخرجات¹.

ويمكن إيجاز هذه المداخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05): المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية



المصدر: طه طارق، **التنظيم: النظرية- الهياكل- التصميمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص: 116.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

1- **مدخل الهدف**¹: وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل باعتبارها التحقيق الكامل أو الجزئي لأهداف المنظمة، ومن أهم أنصار هذا المدخل (Matt & Man & Perrow & Lathem & Bluedom & Etzoni)، ويركز أنصار هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على المخرجات والنتائج النهائية للمنظمة.

وينظر مدخل الهدف إلى المنظمات باعتبارها نظم عقلانية تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أو تسعى لحل عدد من المشاكل، وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا المدخل استنادا إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى مدى قدرتها على حل المشكلات التي تواجهها. وينطلق مدخل الهدف من مجموعة من الافتراضات الأساسية ومن أهمها:

- يفترض مدخل الهدف أن كل المنظمات تواجه تقريبا نفس المشكلات، وأن هذه المشكلات ذات طبيعة مستمرة ودائمة أكثر منها مؤقتة (مشكلة الإنتاج أو المخرجات، القدرة على الحفاظ على البقاء والاستمرارية).

- يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة تحقيقها والتي تنبثق من المشكلات المذكورة آنفا (تحقيق مستويات مرتفعة من المخرجات، استجابة ملائمة للتغيرات الداخلية والخارجية).
- ترتبط مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل بأهداف المنظمة، ومن أهمها (المرونة التنظيمية، كمية وجودة المخرجات المحققة، حدة الصراعات الداخلية، مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمة).

- يتم تحديد الأهداف التنظيمية مسبقا وتنقسم الأهداف التنظيمية إلى قسمين أساسيين، يعبر القسم الأول عن الغرض الأساسي للمنظمة، أما القسم الآخر فينطوي على مجموعة من الأهداف الفرعية أو التشغيلية.

- الأهداف التنظيمية واضحة ومحددة وقابلة للقياس وتعبّر عن النتائج المطلوب تحقيقها.
- تعد الأهداف التنظيمية جزء من الهيكل والتصميم والثقافة التنظيمية للمنظمة.
وعلى الرغم من القبول الواسع لمدخل الهدف في تقييم الفعالية التنظيمية إلا أن هناك عدد من القيود والتساؤلات حول موضوعية وكفاية مدخل الهدف كمقياس للفعالية التنظيمية، ومن أهمها ما يلي:
- قد يفتقر مدخل الهدف إلى الحياد نظرا لأن الأهداف في حد ذاتها قد تكون مشبعة بقيم الأطراف المهيمنة على عملية صنع القرار داخل المنظمة.

¹ - محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114-117.

- الخلط بين الأهداف والقيود التنظيمية: حيث تختلف الأهداف عن القيود التنظيمية والتي تظهر في شكل سياسات وتوجيهات عامة وقواعد تحكم السلوك التنظيمي، وتعد القيود التنظيمية شرطا أساسيا لتحقيق الفعالية التنظيمية.

- مشكلات القياس المرتبطة بالهدف: مثل التحديد غير الدقيق للأهداف والأهداف المتضاربة وتحديد أهداف يصعب قياسها كميا، والقياس غير الواقعي للأهداف.

- يتجاهل هذا المدخل إمكانية أن تتعدى المنظمة الأهداف المحددة سلفا وتتجاوزها.

2- مدخل موارد النظام: يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمة، إذ يفترض أن تكون المنظمة فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاجه من موارد ومن أهم هذه المؤشرات¹:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المنظمات إلا أنه تعرضه عدة انتقادات منها:

- عدم الفصل بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.

- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد بدرجة قد تؤدي لتأثيرات سلبية على المخرجات.

- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية.

3- مدخل العمليات الداخلية²: تتحدد فعالية المنظمة وفقا لمدخل العمليات الداخلية استنادا إلى مدى الانسجام والتوافق بين عملياتها ووظائفها الداخلية ومدى كفاءة تلك العمليات، ويشير (Steers) أن مدخل العمليات يزود المديرين بإطار لتقييم العمليات الأساسية التي تتم داخل المنظمة والتي قد يكون لها تأثير على تحديد مدى فعالية المنظمة.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

² - محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 122-124.

وينطلق مدخل العمليات من افتراضات تتمثل في: إمكانية تحديد حدود النظام، ووجود علاقة واضحة بين الموارد التي تتم الحصول عليها ومخرجات المنظمة، كما أن الموارد التي تحتاجها المنظمة متاحة ويمكن الاستفادة منها، كذلك يتشابه مدخل العمليات مع مدخل الهدف في تركيزه على ضرورة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، إلا أن إدراج مدخل العمليات لمفهوم الهدف من ناحية وتركيزه على السلوك البشري من ناحية أخرى، أضاف مزايا لمدخل العمليات مقارنة بمدخل الهدف. ويضع مدخل العمليات الداخلية مجموعة من المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية ومن أهمها: معدلات دوران العمالة، ومعدلات الغياب والقدرة على حل المشكلات، وجودة المهارات الإدارية، ورضا العاملين، وكمية التدريب التي يتحصل عليها العاملون، والقدرة على التعامل مع مشاكل التشغيل.

أما فيما يتعلق بالانتقادات الموجهة لمدخل العمليات، فتتمثل في التركيز الزائد على كفاءة العمليات الداخلية، مما قد يصرف انتباه المنظمة فعليا عن إدراك التغيرات البيئية طويلة الأمد عن قياس الفعالية التنظيمية، وذلك على الرغم من تأكيد المدخل نظريا على ضرورة أخذ التغيرات البيئية بعين الاعتبار عن قياس الفعالية التنظيمية.

ومنه فالمداخل التقليدية تهتم بالعمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة، وتضم كل من مدخل الهدف الذي يقيس الفعالية بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذا مدخل موارد النظام والذي يقيس الفعالية بمدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد من البيئة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى مدخل العمليات الداخلية الذي يعتمد في تعريفه للفعالية على مدى الانسجام بين العمليات والوظائف داخل المنظمة.

المطلب الثاني: المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية

نتيجة لأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية التنظيمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها، ولذلك فقد سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات ومن أهم هذه المداخل ما يلي¹:

¹ - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

1- مدخل النظم¹: يرجع ظهور مدخل النظم وازدهاره إلى الفترة التي تعقب الحرب العالمية الثانية، حيث تأثر كثيرا بالنظرية العامة للنظم، والتي وضع أسسها العالم النمساوي (Von Bertalanffy) مؤكدا أن كل النظم الحية هي نظم تفاعل مع البيئة التي تعمل في إطارها، و ينظر كل من (Sea Shore & Bekhard & Kahn & Katz) إلى الفعالية التنظيمية كبناء يمكن فهمه بشكل أفضل في إطار النظر إلى المنظمة كنظام متكامل يحوي أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض، كما تتفاعل مع النظام الأكبر والأشمل الذي يمثل بيئتها، وتتشأ بينهما علاقات تأثير متبادل.

ويعتمد مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية على عدد من الافتراضات ومن أهمها:

- تعتمد فعالية المنظمات على التحديد الدقيق لحدود النظام (المدخلات والعمليات والمخرجات).
- تعمل المنظمة على تحويل المستخدمات إلى مخرجات ذات قيمة.
- تسعى المنظمة الفعالة إلى تعظيم مخرجاتها بالمقارنة بالمواد المستخدمة.
- يتمثل المعيار الأساسي لقياس الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل النظم في قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة من البيئة التي تعمل في إطارها.
- الإدارة التنظيمية يمكنها السيطرة على البيئة.
- التركيز على أداء النظم الفرعية داخل المنظمة.

وعلى الرغم من تميز مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية فقد تعرض لعدة انتقادات منها:

- بالرغم من اهتمام مدخل النظم في قياسه للفعالية التنظيمية بأداء النظم الفرعية داخل المنظمة، إلا أنه يتجاهل بعض النظم الفرعية الأساسية التي تتعامل معها المنظمة مثل: أصحاب المصالح والمستفيدين من مخرجات المنظمة.

- يفترض مدخل النظم أن الإدارة التنظيمية يمكنها السيطرة على البيئة، ومن ثمة يستبعد العوامل والقوى الخارجية التي قد يكون لها تأثير على الفعالية وتقع خارج نطاق سيطرة المنظمة.
- يعد هذا المدخل أكثر ملائمة لقياس الكفاءة نظرا لتركيزه الشديد على علاقة المدخلات والمخرجات، وكيفية تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات المستخدمة.

2- مدخل الدوائر الإستراتيجية²: ويطلق عليه أحيانا المدخل البيئي، فقد وضع (Miles) تعريفا للفعالية التنظيمية من المنظور البيئي باعتبارها قدرة المنظمة على إرضاء والوفاء بتوقعات الدوائر

¹ محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 119-122.

² محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 124-127.

الإستراتيجية باعتبارها مجموعة الأطراف التي تؤثر في أداء المنظمة وتتأثر به، ويمكن تلخيص هذه الأطراف في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أطراف العناصر الإستراتيجية

الأطراف	المعايير
الملاك	العائد المالي
الموظفون	الرضا عن العمل، الأجور، المزايا
العملاء	جودة السلعة أو الخدمة، السعر المناسب
الموردون	القدرة على التسديد
الدائنون	القدرة على دفع الديون
المجتمع	المسؤولية الاجتماعية
الحكومة	الالتزام بالقوانين

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2008، ص: 122.

ومن أهم افتراضات هذا المدخل:

- الهدف الأساسي للمنظمة هو الحفاظ على بقائها واستمرارها.
- إمكانية تحديد عملاء المنظمة بشكل واضح ومحدد.
- ينظر مدخل الدوائر الإستراتيجية إلى المنظور من منظور سياسي يقوم على تنافس المصالح من أجل الحصول على الموارد والسيطرة عليها، ومن ثمة تعد المنظمة فعالة إذا تمكنت من المساومة لإرضاء والوفاء بالمطالب المختلفة لعملائها.
- ومن أهم المؤشرات التي يركز عليها هذا المدخل مايلي: درجة رضا العملاء، وعدد الشكاوي التي تتلقاها المنظمة من عملائها، وقدرة العاملين على التعامل مع عملاء المنظمة، وكمية المعلومات المقدمة لمتلقي الخدمة.

وقد حدد (Zammuto) أربعة منظورات أساسية منبثقة من هذا المدخل وهي:

- **منظور النسبية:** ويفترض هذا المنظور أنه من غير المناسب تبني تفضيلات مجموعة من العملاء باعتبارها الوحيدة الصحيحة.
- **منظور القوة:** ووفقا لهذا المنظور تسعى المنظمة لإرضاء العملاء الذين قد يمثلون تهديدا لبقاء المنظمة.

- منظور العدالة الاجتماعية: ويحدد هذا المنظور عملاء المنظمة باعتبارهم الأشخاص الأقل حظاً من حيث الحصول على المزايا الاجتماعية، ومن ثمة تتحدد فعالية المنظمة وفقاً لهذا المنظور استناداً إلى مدى قدرة المنظمة على الاستجابة لمطالب هؤلاء العملاء.

- المنظور التطوري: ويعترف هذا المنظور بالدوائر المختلفة من عملاء المنظمة كما قدمتهم المنظورات الثلاث السابقة، إلا أنه وفقاً لهذا المنظور فإن تفضيلات العملاء وحدها لا تكفي لقياس الفعالية التنظيمية خاصة في ظل تجاهل المنظورات الثلاثة السابقة للقيود المفروضة على المنظمة والتي قد تلعب دوراً في تحديد مدى قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات عملائها ومن ثم يحاول المنظور التطوري أخذ تلك القيود بعين الاعتبار عند قياس الفعالية التنظيمية. ولقد تعرض هذا المدخل للعديد من الانتقادات ومن أهمها:

- تعد المنظمة فعالة على الرغم من عدم امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.
- صعوبة الفصل والتمييز بين الدوائر الإستراتيجية من عملاء المنظمة في إطار البيئة الأكبر للمنظمة.
- صعوبة القياس الدقيق للفعالية التنظيمية في ظل تعدد الدوائر الإستراتيجية التي تهتم بها المنظمة من ناحية، وفي ظل التغيير المستمر لتفضيلات ومطالب هذه الدوائر من ناحية أخرى.

3- مدخل القيم المتنافسة¹: في إطار محاولة الباحثين لتصنيف المداخل المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حاول كل من (Rohrbouh & Quin) تقديم مدخل يمثل إطاراً تكاملياً لقياس الفعالية التنظيمية، وعرف هذا المدخل بمدخل القيم المتنافسة ويعتمد هذا المدخل على افتراضيين أساسيين:

- أن هناك العديد من المعايير المتضاربة والمرتبطة بتقييم الفعالية التنظيمية.
- اختلاف تفضيلات عملاء المنظمة باختلاف القيم والمصالح التي يمثلونها، وقد أطلق على هذا المدخل هذا الاسم للإشارة إلى وجود نوع من القطبية والتعارض بين القيم التنظيمية، وقد تم الإشارة إلى ثلاثة مجموعات من القيم المتنافسة:

- المرونة في مواجهة التحكم والسيطرة، بمعنى هل ترغب المنظمة في تحقيق المرونة، أم تسعى إلى مزيد من التحكم والسيطرة.

- التركيز على الداخل في مقابل التركيز على الخارج.

- التركيز على الغايات في مقابل التركيز على الوسائل.

¹ - محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 131-132.

وفي عام 1988 أكد كل من (Rohrboubh & Quin)، أن اثنين فقط من مجموعات القيم المتنافسة كافية لوصف الفعالية التنظيمية، وهما: المرونة في مواجهة التحكم والسيطرة، والتركيز على الداخل في مقابل التركيز على الخارج، ووفقا لهذين المجموعتين من القيم المتنافسة، تمكنا من تصنيف مداخل قياس الفعالية التنظيمية إلى أربعة مداخل أساسية كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (06): نموذج القيم المتنافسة

مرونة	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج النظام المفتوح
	- تدريب - مشاركة	- التكيف - الابتكار
	- تنسيق	- المرونة - النمو
	نموذج العمليات الداخلية	نموذج الهدف العقلاني
	- التخطيط، - الاستمرار	- الإنتاجية - التركيز على المهام
	- السيطرة	- الكفاءة - تحقيق الهدف
سيطرة و تحكم	داخلي	خارجي

المصدر: محمد دعاء رضا رياض وآخرون، مداخل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية في منظمات الإدارة العامة، مجلة البحوث الإدارية، دار المنظومة، مصر، 2016، ص: 131.

ويفيد هذا التصنيف في تحديد المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية بالنسبة لكل نوع من المنظمات، حيث يوضح الشكل على المحور الرئيسي التفضيلات المتفاوتة للمنظمة من المرونة إلى السيطرة، وعلى المحور الأفقي يوضح الشكل التفاوتات التنظيمية من منظمة تركز على الداخل إلى منظمة تركز على الخارج، كما يتضح على كل محور من هذين المحورين مدى اقتراب المنظمة أو ابتعادها من المداخل المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية وفقا لتصنيف (Rohrboubh & Quin) وهي:

3-1- مدخل العلاقات الإنسانية: ويفيد هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية في المنظمات التي ينصب تركيزها على الداخل وتتسم بالمرونة وتهتم بتطوير مهارات العاملين بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحرص هذه المنظمة على تحقيق رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية، ووفقا لهذا المدخل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات مثل: التأكيد على أهمية وقيمة المورد البشري، والتدريب والتطوير وكذا الجودة.

3-2- مدخل النظم المفتوحة: ويعد هذا المدخل ملائما لقياس الفعالية التنظيمية في المنظمات المرنة ذات التركيز والتوجه الخارجي، وهي تلك المنظمات التي تعترف بتأثير المتغيرات البيئية، وتسعى للحفاظ على المرونة عن طريق الاستجابة لمثل هذه المتغيرات، ومن ثمة تحرص هذه المنظمة على

الحصول على الموارد التي تمكنها من زيادة معدلات نموها، ومن المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل: المرونة والاستعداد، والقدرة على الحصول على الموارد والدعم الخارجي، والقدرة على النمو.

3-3- مدخل العمليات الداخلية: يمكن استخدام هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية في المنظمات ذات التركيز الداخلي والتوجه نحو السيطرة والتي تسعى إلى الاستقرار ولديها القدرة على التنبؤ بعملياتها الداخلية، ومن المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل: إدارة المعلومات والاتصالات والتحكم والسيطرة.

3-4- مدخل الهدف العقلاني: ويناسب هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية في المنظمات ذات التركيز الخارجي والتوجه نحو السيطرة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي والتحديد الدقيق للأهداف، ومن المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل: القدرة على التخطيط، وتحديد الأهداف الإنتاجية.

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية للمنظمة على ثلاث اعتبارات أساسية هي¹:

- **تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة:** فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

- **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربحية مثلا يعتبر من أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال وذلك لوجود مقاييس مستقرة ومتعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة وبالتالي الحكم على مدى فعاليتها.

- **الظروف البيئية:** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فتصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

يتضح مما سبق، أن المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية هي أكثر شمولاً مقارنة بالمداخل التقليدية، وتضم مدخل النظم الذي يعتبر المنظمة كنظام متكامل وهي في تفاعل دائم مع البيئة

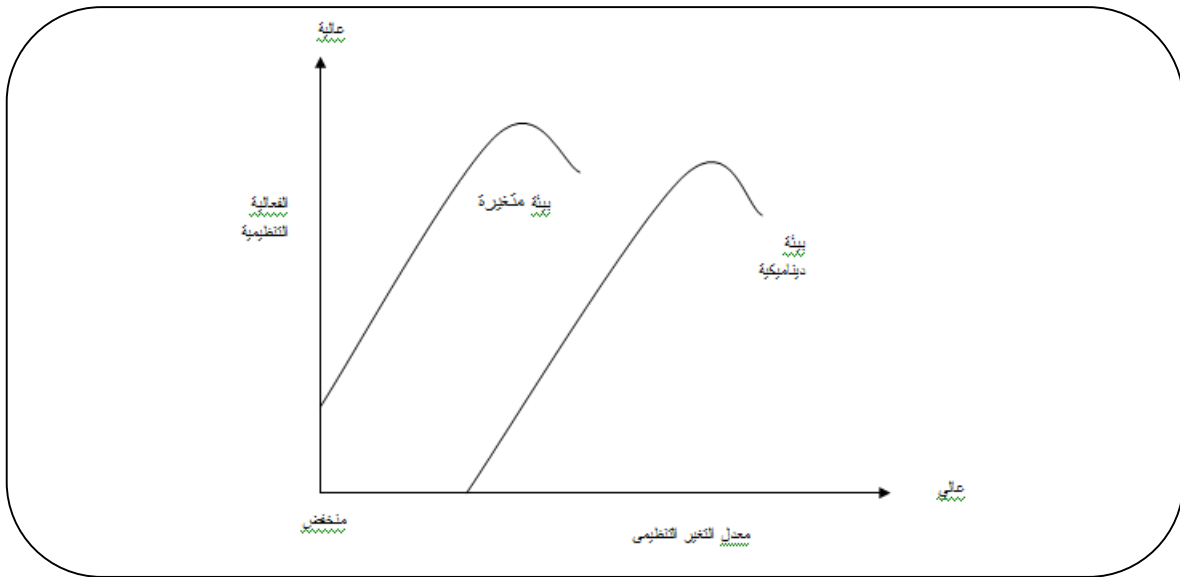
¹ - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 181-182.

التي تنشط فيها، ومدخل الدوائر الاستراتيجية الذي يقيس للفعالية بمدى قدرة المنظمة على إرضاء الأطراف التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وكذا مدخل القيم المتنافسة الذي يعتبر بمثابة نموذج متكامل لقياس الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية

إن إحداث التغييرات بصفة مطلقة لا يعد ظاهرة صحية بالنسبة للمؤسسات، فقد تقوم بتغييرات تفوق الحد أو تقل عنه مما يؤثر على فعاليتها، وحسب الشكل أدناه فإن مقدار التغيير الذي تمارسه المؤسسات يختلف باختلاف درجة ديناميكية البيئة التي تعمل فيها، حيث أن المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية تمارس تغييرات لضمان فعاليتها ويكون ذلك أكبر من تلك التي تعمل في بيئة أكثر استقراراً¹.

الشكل رقم (07): العلاقة بين التغييرات البيئية والتغييرات التنظيمية والفعالية التنظيمية



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي للمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 349.

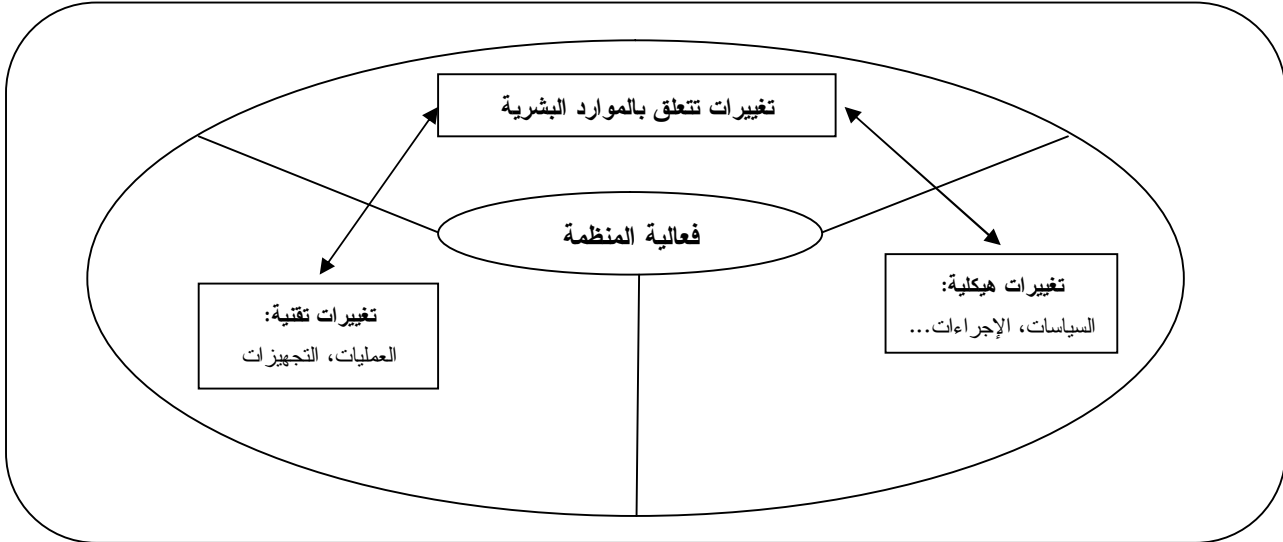
وعليه فالمقدار المناسب أو الصحي من التغييرات الواجب إحداثها في المنظمات مرهون بدرجة ديناميكية البيئة التي تعمل فيها من جهة وكذا تأثيرها على فعالية المنظمات². كما أن التغييرات التي تحدثها المنظمة سواء كانت هيكلية أو تكنولوجية أو على مستوى الموارد البشرية يمكن أن تكون مترابطة ومتزامنة، وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم المنظمة وتهدف

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 349.

² المرجع نفسه، ص: 350.

من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع التغييرات السابقة أكثر قبولا لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فعالية المنظمة، بمعنى أنه إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعد من هذه الأبعاد فإنه عليها أن تدرس وتؤشر أيضا انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (08): فعالية المنظمة وتأثير العلاقات الهيكلية والتكنولوجية والإنسانية



المصدر: طاهر محسن الغالبي، صبحي وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1، الأردن، 2007، ص: 430.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن زيادة فعالية المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الانسجام والتلاؤم بين مختلف التغييرات التي تحدثها المنظمة.

ومن الناحية النظرية، فإن دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية تم تناولها مؤخراً من قبل عدد من الباحثين والدارسين في مختلف أنحاء العالم، والملاحظ أن هناك شحاً في دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين تحديداً، ويمكن إرجاع السبب للغموض الذي يكتنف مصطلح الفعالية التنظيمية والاختلاف حول تحديد آليات قياسها بدقة ووضوح في منظمات الأعمال، وفي عموم الدراسات السابقة وبعد إجراء مسح لها، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين النجاح في إدارة التغيير التنظيمي وإحداثه وبين الفعالية التنظيمية، فقد توصل الباحث: يوسف صالح الحمد العنزري، في دراسته المعنونة بأثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بإبعاده (التغيير في الثقافة، والتغيير في

الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها¹:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وطيدة بين الفعالية التنظيمية والتغيير التنظيمي، لكن يجب أن تكون عملية التغيير مخططة وممنهجة من أجل ضمان زيادة فعالية، فعلى المنظمة مراعاة عدة جوانب عند إحداثها لعملية التغيير، خصوصا فيما يتعلق بزمن ومجال التغيير، كما يجب تحقيق انسجام بين أبعاد التغيير المختلفة التي تحدثها المنظمة، وقد توصلت الدراسات السابقة في هذا الإطار إلى وجود أثر للتغيير التنظيمي على فعالية المنظمة.

إن تعدد المداخل في دراسة الفعالية التنظيمية أدى إلى الاختلاف في تحديد مفهومها ومؤشراتها قياسها من باحث إلى آخر، وقد صنفت هذه المداخل إلى مداخل تقليدية ومعاصرة، ولم يتم الاتفاق بعد على نموذج موحد يصلح تطبيقه على كافة المنظمات، فكل منظمة لها وضعها الخاص بها، كما تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

¹- يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-86.

خاتمة الفصل

تعد الفعالية التنظيمية أحد الأبعاد الهامة في معظم بحوث التنظيم، حيث تعكس الأداء العام لمنظمات الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، وقد تعددت المداخل التي تناولت هذا المفهوم، ولكل مدخل مزاياه وعيوبه، وتصنف هذه الأخيرة إلى مداخل تقليدية وأخرى معاصرة والتي ظهرت نتيجة القصور الذي شهد بالنسبة للمداخل التقليدية، ولعل من أنسب المداخل المعاصرة والذي يمكن تطبيقه على غالبية المنظمات، هو مدخل القيم المتنافسة، وقد نتج عن ذلك تعدد في المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية والتي صنفنا إلى عدة مجموعات، حيث تجدر الإشارة أنه ليس وجوباً أن تعتمد كل المؤشرات لقياس فعالية منظمة ما، بل يرتبط ذلك بطبيعة كل منظمة وخصائصها وكذا الهدف من عملية القياس، هذه الأخيرة تستوجب توفر شروط معينة، كما تصطدم بعدة صعوبات، ولعملية قياس الفعالية التنظيمية أهمية بالغة حيث تمكن من تشخيص المشكلات ومن ثمة العمل على معالجة الاختلالات، كما أن هناك علاقة وطيدة بين الفعالية التنظيمية والتغيير التنظيمي، خاصة من حيث زمن التغيير ومجال التغيير.

الفصل الثالث:

التغير التنظيمي في المديريات الجهوية

للجمارك بنسبة وعلاقته بالفعالية التنظيمية

مقدمة الفصل

تعزينا لما ورد في الجانب النظري من الدراسة، وبالنظر للتغيرات الهائلة التي شهدتها ويشهدها قطاع الجمارك كطرف فعال في الاقتصاد الوطني، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، باعتبارها أحد المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك من أجل اختبار أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية، وهذا من خلال اعتماد دراسة وصفية لعلاقة التغيير التنظيمي بالفعالية التنظيمية بناء على إحصائيات المنظمة محل الدراسة، وكذا دراسة احصائية مبنية على استبيان لمعرفة طبيعة الأثر ودرجته الذي أحدثه التغيير بمجالاته في فعالية المنظمة محل الدراسة.

سيتم التعرف في هذا الفصل على المديرية الجهوية للجمارك بتبسة وكذا جهودها التغييرية وأثرها على فعاليتها التنظيمية، وذلك من خلال:

- ❖ المبحث الأول: مجالات التغيير على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ونتائجها.
- ❖ المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: مجالات التغيير على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ونتائجه

تم اعتماد تنظيم المديرية الجهوية للجمارك كمصالح خارجية للمديرية العامة للجمارك، على أساس اختصاص إقليمي تسهل من قيامها بمهامها وبسط سيطرتها في مجال الرقابة على كل الإقليم الوطني، ومن ضمنها المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، سيتم التعريف بهذه المنظمة من خلال ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول:** تقديم المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

- ❖ **المطلب الثاني:** التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ومجالاته.

- ❖ **المطلب الثالث:** نتائج التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

المطلب الأول: تقديم المديرية الجهوية للجمارك بتبسة

سيتم التعريف بالمديرية الجهوية للجمارك بتبسة من خلال التطرق إلى نشأتها واختصاصها الإقليمي ومهامها، كما سيتم التطرق إلى مختلف مصالحها من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف المديرية الجهوية للجمارك بتبسة¹

تعتبر المديرية الجهوية للجمارك بتبسة إحدى المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للجمارك، تم إنشائها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-76 المؤرخ في 16 مارس 1991، المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك، وهي هيئة عمومية ذات طابع إداري تؤدي خدمة عمومية، حيث تهدف بالأساس إلى تحقيق حماية وتشجيع نمو الاقتصاد الوطني.

وتقع المديرية الجهوية للجمارك بتبسة مقر ولاية تبسة، ويشمل مجالها الإقليمي ولايات: تبسة، وأم البواقي وخنشلة، وتغطي 297 كلم من الحدود مع الجمهورية التونسية، في مساحة تقدر بـ 29803 كلم مربع.

وتضم المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ثلاثة مفتشيات أقسام هي: مفتشية أقسام الجمارك بتبسة، ومفتشية أقسام الجمارك بئر العاتر، ومفتشية أقسام الجمارك أم البواقي.

وتتضلع المديرية الجهوية للجمارك بتبسة بعدة مهام، تناولها المشرع الجزائري في نص المادة 03 من القانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 جوان 1979 المتضمن قانون الجمارك المعدل والمتمم، يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

¹ - تم إعداده بناء على معلومات محصلة من المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

- **المهمة الجبائية:** تضمن إدارة الجمارك مهمة جبائية كونها تساهم إلى حد كبير في تحصيل إيرادات الدولة من خلال تحصيل الحقوق والرسوم والضرائب المستحقة عند استيراد وتصدير البضائع من جهة والعمل على مكافحة الغش والتهرب الجبائيين من جهة أخرى.
- **المهمة الاقتصادية:** حيث تلعب الجمارك دورا اقتصاديا بالمساهمة في حماية الاقتصاد الوطني ودعم القدرة التنافسية للشركات وتعزيز تطورها، ولاسيما تلك الموجهة للتصدير، وعلى أساس القواعد المحددة للتجارة الدولية، تراقب الجمارك التدفقات التجارية وذلك بالتوفيق بين هدفي السيولة والأمن.
- **المهمة الأمنية:** تضمن إدارة الجمارك مهمة أمنية من خلال مكافحة الغش والآفات الكبرى العابرة للحدود (التعبئة ضد آفة التقليد والتهرب وتبييض الأموال وعموما الجريمة المنظمة العابرة للحدود)، وحماية البيئة والتراث الوطني.
- **مهمة المساعدة على اتخاذ القرار:** حيث تمارس الجمارك مهمة المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد وتحليل إحصائيات التجارة الخارجية وإنجاز مختلف الدراسات التي تهتم بالتجارة الخارجية، بالمعنى الواسع للمصطلح.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة

تم تكريس الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المؤرخ في 8 ديسمبر 2011 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها، ويضم ما يلي¹:

- 1- المدير الجهوي للجمارك:** يعين من طرف السلطات العليا و من ضمن مهامه مايلي :
 - السهر على تنفيذ الإجراءات الجمركية المعدة وإستراتيجية مكافحة الغش والتهرب وبحث الاستعلام الجمركي وجمعه واستغلاله.
 - تمثيل المديرية العامة للجمارك على مستوى المديرية الجهوية أمام السلطات المدنية والعسكرية.
 - ممارسة السلطة السلمية على مجموع المستخدمين التابعين للمديرية الجهوية.
 - تسيير الإعتمادات والنفقات بكل أشكالها الموضوعة تحت تصرفه باعتباره الأمر بالصرف الثانوي.
 - السهر على بناء علاقات جيدة مع كل السلطات وسائل الإعلام.

¹ - للتعرف على اختصاص كل مصلحة، انظر المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المؤرخ في 8 ديسمبر 2011 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها.

- إعداد وتوطيد إحصائيات وحصائل نشاطات مجمل المصالح وإرسالها عند الاقتضاء إلى الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك.

2- المديرية الفرعية: وتتمثل في:

2-1- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل: تضم ثلاث مكاتب هي: مكتب تسيير المستخدمين والتكوين، ومكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب الوسائل الإمدادية.

2-2- المديرية الفرعية للتقنيات الجمركية: تضم المكاتب التالية: مكتب التنظيم والجبابة، ومكتب عناصر القيمة ومتابعة القباضات ومكتب الأنظمة الجمركية.

2-3- المديرية الفرعية للمنازعات الجمركية والتحصيل: تضم المكاتب التالية: مكتب المنازعات الجمركية و المصالحات، مكتب المتابعات القضائية ومكتب التحصيل.

2-4- المديرية الفرعية للحراسة الجمركية: تضم المكاتب التالية: مكتب متابعة تنفيذ النشاط العملياتي، مكتب البرمجة وتنسيق الفرق ومكتب الوقاية و الأمن.

2-5- المديرية الفرعية للإعلام الآلي والاتصال: تضم المكاتب التالية: مكتب الإعلام الآلي، ومكتب الإحصائيات ومكتب الاتصال.

3- مفتشيات أقسام الجمارك: تضم المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ثلاثة مفتشيات أقسام هي: مفتشية أقسام الجمارك تبسة، ومفتشية أقسام الجمارك بئر العاتر ومفتشية أقسام الجمارك أم البواقي، وكل مفتشية أقسام تضم المكاتب التالية: مكتب التقنيات الجمركية والجبابة، مكتب المنازعات والتحصيل، مكتب إدارة الوسائل.

إضافة إلى المديرية الفرعية ومفتشيات الأقسام، نظم المشرع الجزائري المديرية الجهوية للجمارك في نص المادة 4 من المرسوم التنفيذي سالف الذكر إلى: مكاتب الجمارك، مفتشيات رئيسية، قباضات الجمارك، مصالح الحراسة الجمركية، فرق الجمارك ومراكز الجمارك¹.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ومجالاته

سيتم التطرق إلى أسباب وأهداف عملية التغيير التي أحدثتها إدارة الجمارك، كما سيتم التطرق

إلى مراحل عملية التغيير ومجالاتها من خلال ما يلي:

أولاً: أسباب وأهداف التغيير في المديرية الجهوية للجمارك بتبسة

1- أسباب التغيير في المديرية الجهوية للجمارك بتبسة²: تتطلب الطبيعة المتغيرة لمهام إدارة الجمارك تكيف جهودها باستمرار، من خلال تنفيذ برامج الإصلاح التي يملأها المحيط الاقتصادي

¹ - الملحق رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة

² - تم إعداده بناء على معلومات محصلة من المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

والتي تؤول إلى تحسين الفعالية الداخلية والفعالية الخارجية، كما أن الظرف الاقتصادي الحالي المتميز أساسا بانخفاض موارد الميزانية الناتج عن تهاوي أسعار النفط منذ سنة 2014، قاد السلطات العمومية إلى إجراء تعديلات في نهجها وذلك باستهداف ترشيد الإنفاق العام وتنويع الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الاستثمار بجميع أشكاله.

وإضافة للأسباب العامة المذكورة أعلاه، هناك أسباب خاصة دفعت المديرية الجهوية للجمارك بتبسة لإحداث التغيير منها، عدم الاستقرار الذي تشهده دول الجوار والذي يفرض التكيف المستمر مع متطلبات الوضع الأمني لمواجهة كل أشكال الجريمة العابرة للحدود، وكذا تزايد أنشطة التهريب وتيارات الغش الجديدة والتي تستعمل فيها حيل وطرق ووسائل حديثة، وقلة مشاريع الاستثمار في المنطقة لا سيما تلك التي توجه منتجاتها نحو التصدير.

2- أهداف التغيير في المديرية الجهوية للجمارك بتبسة¹: في إطار تنفيذ عملية التغيير تبنت المديرية الجهوية للجمارك بتبسة الأهداف المتعلقة برفع القيود والعقبات المعيقة للشركات ومرافقة الاستثمار المنتج من خلال التسهيلات الجمركية والمساهمة الكبيرة في تحسين مناخ الأعمال، وتحسين نوعية تأدية المرفق العام الجمركي والصرامة وترشيد الإنفاق، والوقاية من الجريمة الجبائية والمالية والتنبؤ بجميع أشكال المخاطر؛ وتكييف وسائل وأدوات الرقابة للحفاظ على التوازن بين وظيفة الرقابة وتدابير تسهيل الإجراءات وتبسيطها، وتثمين الموارد البشرية وترقية الكفاءة المهنية بالاعتماد على نظام تقييم النجاعة.

ثانيا: مراحل ومجالات التغيير بالمديرية الجهوية للجمارك بتبسة

1- مراحل التغيير بالمديرية الجهوية للجمارك بتبسة: تطلبت عملية التغيير على مستوى المديرية العامة للجمارك الجزائرية، وضع إستراتيجية العصرية التي تضمنت عدة محاور والتي شاركت فيها المديرية الجهوية للجمارك بتبسة على غرار كل المصالح، حيث أوكل الإعداد لها في نهج تشاركي إلى 06 أفواج عمل موضوعاتية، نصبها المدير العام للجمارك الجزائرية بتاريخ 21 جوان 2015، وقد مرت عملية التغيير بما يلي²:

1-1- تشخيص الوضع الحالي وتحديد مجالات التحسين: تم إعداد مخطط أولي حول الأهداف المراد تحقيقها في شكل ورقة طريق، أرسلت إلى جميع المستويات الإدارية للإثراء وتقديم مقترحات، أفكار وتوصيات بمشاركة جميع المستخدمين، من خلالها تم معاينة الإختلالات والصعوبات الرئيسية التي حالت دون تطور إدارة الجمارك واقتراح مجموعة من التوصيات والتوجيهات البناءة في سبيل تعزيز

¹- تم إعداده بناء على معلومات محصلة من المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

²- المديرية العامة للجمارك الجزائرية، المخطط الإستراتيجي للجمارك الجزائرية 2016-2019، جانفي 2016، ص ص: 3-15.

أداء النشاط الجمركي تم من خلالها تم تحديد مجالات التحسين المتمثلة في: تنظيم المصالح، وتسيير الموارد البشرية، ونظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والإجراءات الجمركية والرقابة الجمركية والاتصال في الجمارك.

1-2- خطة العمل: تم بنائها على أساس نتائج التحليل الشامل الذي قامت به أفواج العمل الموضوعاتية والتوصيات الناتجة عن الخبرات الدولية و قد تضمنت التوجيهات الإستراتيجية التالية: الاتصال وترقية علاقات الجمارك، وتكييف تنظيم المصالح، وتوطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية، تطوير قدرات الرقابة الجمركية وتثمين التسهيلات الجمركية وتبسيط الإجراءات وتشخيصها، وعصرنة تسيير الموارد البشرية، المهنية والتكوين وتوطيد الرقابة الداخلية الوقائية، وكذا إعادة هيكلة نظام المعلومات واللجوء لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وترشيد استعمال الوسائل اللوجستية.

1-3- تنفيذ التغيير: في سبيل تنفيذ خطة العمل قامت المديرية العامة للجمارك ومختلف مصالحها التابعة لها بتنظيم لقاءات، ندوات وأيام دراسية لشرح أهمية و مجالات عملية التغيير وفتح المجال للاستفسارات والانتقادات، كما قامت بتوزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير.

1-4- تقييم التغيير: لضمان نجاح خطة العمل المبرمجة لتنفيذ التغيير في المديرية تم إخضاعها لمتابعة وتقييم دوري من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المخطط لها، حيث تم عقد لقاء لإطارات الجمارك على مستوى المديرية العامة للجمارك في شهر فيفري من سنة 2017، تم فيه عرض تقييمي لتنفيذ المخطط الاستراتيجي الخماسي 2016-2017، بعد مرور سنة من تنفيذه، وقد تلت هذا اللقاء الوطني عدة لقاءات جهوية على مستوى كافة المديريات الجهوية التابعة للمديرية العامة للجمارك.

وعليه يتضح أن التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة يمر بالمراحل التي يمر بها التغيير على الصعيد النظري، من تشخيص للوضع، ثم التخطيط والتنفيذ فالتقييم في مرحلة لاحقة.

2- مجالات التغيير بالمديرية الجهوية للجمارك بتبسة: باعتبار المديرية الجهوية للجمارك بتبسة مصلحة خارجية للمديرية العامة للجمارك، فهي تقوم بتنفيذ استراتيجيات التغيير المتبناة على المستوى المركزي، وقد شمل المخطط الاستراتيجي 2016-2019 الذي تبنته المديرية العامة للجمارك الجزائرية عدة مجالات تتمثل فيما يلي¹:

1-2- التغيير في الثقافة: ويشمل ما يلي:

¹ - المديرية العامة للجمارك الجزائرية، المخطط الاستراتيجي للجمارك الجزائرية 2016-2019، مرجع سبق ذكره، ص: 17-29.

2-1-1-1- في مجال الإتصال الخارجي: تبنت إدارة الجمارك ثقافة جديدة تتمثل في مرافقة المؤسسة الاقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية، مع اعتماد نظام المتعامل الاقتصادي المعتمد، كما واصلت نهجها من خلال الاهتمام بالاتصال الداخلي والخارجي، وكذا ترقية العلاقة مع مختلف الأطراف، حيث تم تسطير الأهداف الإستراتيجية التالية: تحسين صورة المؤسسة الجمركية، وتعزيز قنوات الاتصال مع المتعاملين الاقتصاديين، وتطوير العلاقات الجوارية مع هذه الأطراف من خلال التوجيه والتسهيلات. وعلى المستوى الجهوي، وتنفيذا للمخطط الاستراتيجي الذي سطرته المديرية العامة للجمارك، فقد قامت المديرية الجهوية للجمارك بتبسة بعدة نشاطات في هذا الإطار، كما يوضحه الجدول المتضمن في الملحق رقم (02)¹، حيث تبنت المديرية الجهوية للجمارك بتبسة استراتيجيات جديدة في إطار تحسين الخدمة العمومية وتعزيز الاتصال مع المتعاملين الاقتصاديين من خلال التنقل إلى محلاتهم من أجل الاستماع إلى انشغالاتهم وإفادتهم بكل المستجدات في ما يخص المادة الجمركية، ففي السابق كان المتعاملون هم الذين ينتقلون إلى مكاتب الجمارك من أجل الاستفسار أو طرح انشغالاتهم، ولقد لقيت هذه المبادرات استحسان الجميع، معتبرينها قفزة نوعية في مجال تحسين الاتصال من طرف إدارة الجمارك، بالإضافة إلى تكثيف نشاطاتها الإنسانية مثل حملات التبرع بالدم وزيارة دور الأيتام والعجزة، وكذا المشاركة في حملات التشجير، وكل هذه النشاطات تترج في إطار تحسين العمل الجوارى.

2-1-2- التغيير في ثقافة الإتصال الداخلي: في سبيل تغيير الثقافة الداخلية للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة وفقا لخطة العمل المسطرة من طرف المديرية العامة للجمارك، وفي هذا الإطار تم خلال سنة 2016 العمل على التكفل بالاستماع أكثر لانشغالات المستخدمين، وتبسيط النصوص التنظيمية ورفع إشكالات التطبيق من خلال تكثيف المحاضرات المهنية المرئية، كما تم تنظيم محاضرات حول تقنيات الاستقبال وكيفية التحكم في القلق في الوسط المهني.

2-2- التغيير في الهيكل التنظيمي: تجدر الإشارة في هذا الإطار أن تعديل الهيكل التنظيمي هو من اختصاص الإدارة المركزية، إلا أن المصالح الخارجية يمكنها المشاركة في ذلك من خلال تقديم اقتراحات، حيث تناول المخطط الإستراتيجي هذا الجانب، وقد أنشئت أفواج عمل من أجل إعداد مشاريع في ما يخص إعادة تنظيم الإدارة الجمركية على المستوى المركزي وكذا المحلي، شارك فيها كل مستخدمى إدارة الجمارك بما فيهم العون البسيط، ولقد انبثق عن أعمال هاته الأفواج مشاريع قوانين تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك، ووفق الأهداف التي سطرته المديرية العامة للجمارك بخصوص تكثيف تنظيم المصالح فقد تم إلى حد الآن تحقيق مايلي:

¹ - الملحق رقم: (02) يتضمن حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك بتبسة في مجال الإتصال الخارجي لسنتي 2015 و2016.

- اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العامة للجمارك بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 17-90 المؤرخ في 20 فيفري 2017 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك و صلاحياتها.
- صدور المرسوم التنفيذي رقم 17-91 المؤرخ في 20 فيفري 2017 المتضمن تنظيم المفتشية العامة لمصالح الجمارك وسيرها.
- صدور المرسوم التنفيذي رقم 17-92 المؤرخ في 20 فيفري 2017 المتضمن إحداث المركز الوطني للإشارة ونظام المعلومات للجمارك و تنظيمه.
- صدور المرسوم التنفيذي رقم: 17-93 المؤرخ في : 20 فيفري 2017 يتضمن حل المدرسة الوطنية للجمارك.

ونظرا لكون المديرية الجهوية للجمارك تبسة مصلحة خارجية تابعة للمديرية العامة للجمارك، وهيكلها التنظيمي يحدد من خلال نصوص تنظيمية مركزية، وبعد تشخيص عدم فعالية الهيكل التنظيمي الحالي للمديريات الجهوية الذي تناوله المخطط الإستراتيجي كما تمت الإشارة إليه آنفا، تم برمجة استكمال تكييف تنظيم المصالح المركزية من خلال إحداث تغيير في الهيكل تنظيمي للمصالح الخارجية للجمارك من ضمنها المديريات الجهوية.

ولقد سجلت المديرية الجهوية للجمارك بتبسة مشاركة قوية في هذا المجال، حيث كان لها الفضل في إلغاء مكتب الجمارك بالمريج وإحداث مكتب آخر بالعوينات، نظرا لعدم توفر هذا المكتب على كافة المتطلبات لاحتواء عمليات التجارة الخارجية، حيث تم إلغاؤه بموجب القرار رقم: 89/م ع ج/أخ/م د 400 المؤرخ في 17/05/2015، المتضمن إلغاء مكتب الجمارك بالمريج وإحداث مكتب الجمارك بالعوينات، الصادر عن المديرية العامة للجمارك باقتراح من المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

2-3- التغيير في المهام: في ظل التغييرات البيئية الخارجية والداخلية السريعة، أصبح لزاما على إدارة الجمارك التغيير في أدائها لمهامها بما يضمن لها التكيف، حيث تم تحديد أهداف تتمثل في: توطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية، حيث صدر مؤخرا قانون الجمارك الجديد رقم 17-04 المؤرخ في 16 فيفري 2017 يعدل ويتم القانون رقم: 79-07 المؤرخ في 21 جوان 1979، متضمنا 138 مادة قانونية، بالإضافة تامين التسهيلات الجمركية وتبسيط الإجراءات وتشخيصها، وتطوير قدرات الرقابة الجمركية، وترشيد استعمال الوسائل اللوجستية، وكذا تحسين الرقابة الوقائية الداخلية.

2-4- التغيير في التكنولوجيا: تضمنت خطة العمل لتنفيذ المخطط الإستراتيجي 2016-2019 محور التغيير في التكنولوجيا تحت عنوان: "إعادة هيكلة نظام المعلومات واللجوء لتكنولوجيات الإعلام

والاتصال" من حيث نظام المعلومات، والشبكات، والموارد البشرية، والوسائل المادية والمالية، وتنظيم المصالح وكذا الجانب الأمني.

وبالنسبة للتغييرات في هذا المجال التي أحدثتها المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، فقد قامت بوضع بوابة داخلية تحتوي على عدة مداخل، وإنشاء أنظمة جديدة لتسيير تحت الشبكات بعد أتمتة تسيير المنازعات، وتثبيت عدة تطبيقات للتسيير تتمثل في: المسافرين المشبوهين، ورخص التنقل والدفع بالتقسيط، والميزانية، والمخازن... الخ.

2-5- التغيير في الأفراد: وتشمل ما يلي:

- **التغيير في عدد المستخدمين:** حيث تم تسجيل زيادة في العدد الكلي لمستخدمي المديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 بلغت 3,40%، كما تم تسجيل زيادة نوعية من حيث عدد الإطارات حيث زاد عددهم بنسبة 38,09% مشكلين زيادة في نسبة التأطير من العدد الإجمالي للمستخدمين بـ 8,67% خلال سنة 2016¹.

- **التنقلات داخل المديرية الجهوية:** حيث تم إحداث تنقلات للمستخدمين داخل مفتشيات الأقسام وفيما بين مفتشيات الأقسام التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنة 2016 بنسبة زيادة تقدر بـ 10,20% مقارنة بسنة 2015، وتأتي هذه التنقلات في إطار تكريس مبدأ التناوب².

وفي إطار تكييف المؤهل العلمي مع الوظيفة، وعملا بأحكام المخطط الاستراتيجي 2016-2019 في شقه القاضي بضرورة تكييف المناصب المشغولة مع المؤهل العلمي و الشهادات الجامعية المكتسبة، قامت المديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنة 2016 في هذا الإطار بتقليل 15 عون حاصلين على شهادات في العلوم القانونية والإدارية إلى المصالح المكلفة بالمتابعة القضائية.

- **إعادة بعث النشاطات الرياضية:** حيث تم خلال سنة 2016 تنظيم دورتين رياضيتين في كرة القدم بالإضافة إلى وضع برنامج أسبوعي للقاءات الرياضية و المشاركة في المنافسات الرماية بالأسلحة النارية.

- **تحسين شروط الحياة:** حيث تم خلال سنة 2016 تحسين الهياكل الإقامية من خلال ترميم فندق الجمارك بمقر مفتشية الأقسام للجمارك تبسة القديم وترميم ثكنة الجمارك ببيكارية، وكذا إنشاء مرقد للعزاب بأم علي وبعث مشروع انجاز ثكنة الجمارك ببولحاف الدير.

6- التكوين: حيث قامت المديرية الجهوية للجمارك بتبسة ببرمجة العديد من الدورات التكوينية لفائدة مستخدميها، كما تم اعتماد التنوع في مواضيع الدورات التكوينية من خلال إدراج كافة المستجدات

¹ - الملحق رقم (03) يتضمن جدول يبين التغيير في عدد المستخدمين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

² - الملحق رقم (04) يتضمن جدول يبين التغيير في عدد تنقلات المستخدمين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

التي تخص المادة الجمركية، وذلك بهدف تحقيق تكفل أحسن بمهام الجمارك (المهنية)، من خلال تطوير القدرات المعرفية والعملية لمستخدميها¹.

ومن خلال ما تقدم عرضه، فتنفيذ التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة محل الدراسة شملن كل الجوانب من ثقافة، إلى أفراد، إلى مهام، إلى تكنولوجيا، من خلال جملة من الإجراءات التي قامت بها المديرية تكريسا للتغيير.

المطلب الثالث : نتائج التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة

في إطار تنفيذ المديرية الجهوية للجمارك تبسة لخطة العمل التي جاء بها المخطط الاستراتيجي 2016-2019، واعتمادا على حصيلة نشاطها لسنة 2016 في مختلف المجالات (الاتصال، والتقنيات الجمركية، وتسيير الفرق الجمركية، المنازعات الجمركية والتحصيل، والوسائل البشرية، والتكنولوجيا)، سيتم دراسة وتحليل النتائج المحققة لسنة 2016 (سنة بعد وضع المخطط حيز التنفيذ) ومقارنتها بالنتائج المحققة خلال سنة 2015 (سنة قبل وضع المخطط حيز التنفيذ)، وذلك لتقييم أثر التغيير في فعالية المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

أولاً: نتائج التغيير تبعا لمجالاته

أدت التغييرات التي أحدثتها المديرية الجهوية للجمارك بتبسة من الناحية العملية إلى تحسين عدة جوانب على مستواها تمثلت فيما يلي:

- 1- التغيير في ثقافة الإتصال الخارجي حسن من صورة المؤسسة وعزز قنوات الإتصال مع المتعاملين معها.
- 2- التغيير في ثقافة الإتصال الداخلي أدى إلى غرس روح التعاون بين الأفراد مما عزز من النتائج المحصلة.
- 3- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي مازال حديثا، ولكن هناك تسهيلات كثيرة في أداء المهام ورفع حصيلة النشاط.
- 4- التغيير على مستوى التكنولوجيا ساهم في ربح الوقت وتفعيل الرقابة الجمركية وتحسين نوعية أداء الخدمة العمومية وكسب رضا المرتفقين.
- 5- التغيير على مستوى الأفراد إنعكس على القدرات المعرفية والمهنية للموظفين مما حسن من نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

¹ - الملحق رقم (05) يتضمن جدول يبين التغيير في عدد المستخدمين المكونين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

ثانيا: نتائج التغيير على حصيلة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة

حيث شملت على وجه الخصوص ما يلي: التقنيات الجمركية، وتسيير الفرق، والمنازعات والتحصيل.

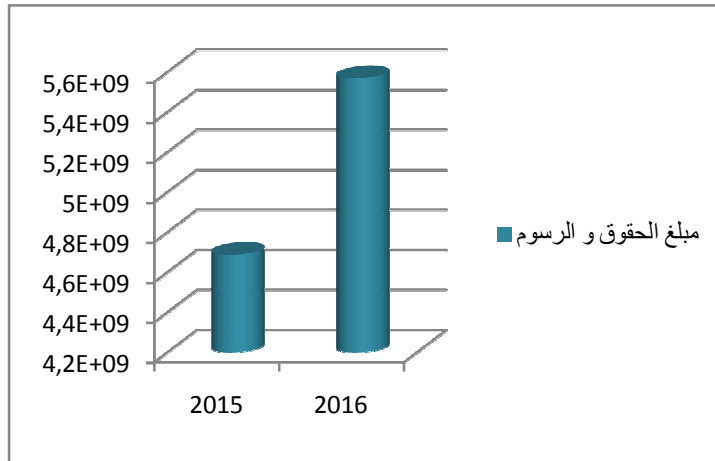
1- التقنيات الجمركية: في إطار قيامها بمهامها بتحصيل الحقوق والرسوم على عمليات التجارة الخارجية، فقد تم تسجيل ما يلي:

جدول رقم (05): التغيير في مبلغ الحقوق و الرسوم المحصلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنتي 2015 و 2016.

السنة	مبلغ الحقوق و الرسوم
2015	4.687.777.727,00 DA
2016	5.568.676.303,00 DA
الفرق	+19%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيلتي نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016. ويمكن تمثيل هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): التغيير في مبلغ الحقوق و الرسوم المحصلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة خلال سنتي 2015 و 2016.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات الجدول السابق.

يظهر من خلال الجدول السابق، أن سنة 2016 قد شهدت تسجيل زيادة معتبرة في تحصيل الحقوق والرسوم بلغت نسبتها 19% مقارنة بسنة 2015، وذلك يدل على تحقيق الهدف المتعلق بتحسين تحصيل الحقوق والرسوم من جهة وزيادة فعالية الرقابة الجمركية على العمليات التجارية من جهة أخرى.

2- تسيير الفرق الجمركية: في سبيل أدائها لمهام مكافحة التهريب والجرائم الجمركية الأخرى من خلال الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة، تم تسجيل مايلي:

جدول رقم (06): نشاط تسيير الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي

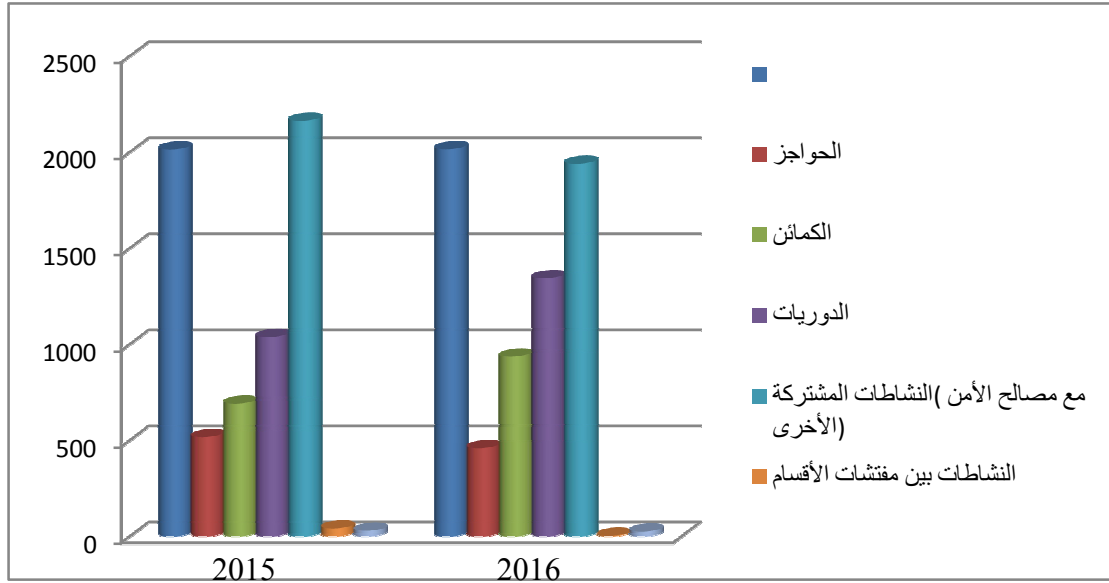
2015 و2016.

الفرق	2016	2015	التعيين
-21%	460	517	الحواجز
+ 35%	936	691	الكمائن
+ 30%	1344	1038	الدوريات
- 10%	1940	2163	النشاطات المشتركة (مع مصالح الأمن الأخرى)
-90%	04	42	النشاطات بين مفتشات الأقسام
-13%	25	29	النشاطات بين المديريات الجهوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيستي نشاط المديرية الجهوية للجمارك بتبسة خلال سنتي 2015 و2016.

ويمكن تمثيل هذا الجدول من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (10): نشاط تسيير الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي 2015 و2016.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات الجدول السابق.

يظهر من الجدول السابق، أن المديرية الجهوية للجمارك بتبسة وخلال سنة 2016، قد غيرت من سياستها المعتمدة في مكافحة التهريب مقارنة بسنة 2015، وذلك بإنقاص عدد الحواجز وزيادة عدد الكمانن والدوريات والذان بينيان على عنصر المباغثة، كما خفضت من عدد النشاطات المشتركة مع مصالح الأمن الأخرى بانتهاجها العمل الميداني المستقل، الشيء الذي أدى إلى زيادة فعالية الفرق الجمركية بارتفاع عدد القضايا المسجلة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

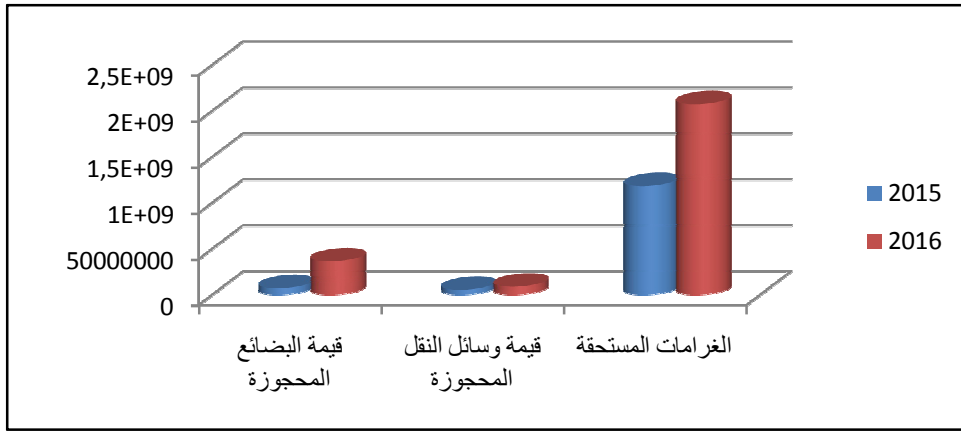
جدول رقم (07): التغيير في القضايا المسجلة من طرف الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي 2015 و2016.

السنة	قيمة البضائع المحجوزة	قيمة وسائل النقل المحجوزة	الغرامات المستحقة
2015	71.216.392,00	54.301.000,00	1.182.447.497,00
2016	363.216.769,00	88.252.000,00	2.071.904.246,00
الفرق	+410%	+63%	+75%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيلتي نشاط المديرية الجهوية للجمارك بتبسة خلال سنتي 2015 و2016.

ويمكن تمثيل هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): التغيير في القضايا المسجلة من طرف الفرق الجمركية التابعة للمديرية الجهوية للجمارك تبسة بين سنتي 2015 و 2016.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على معلومات الجدول السابق.

يظهر من خلال الجدول السابق أن هناك زيادة في عدد القضايا المسجلة خلال سنة 2016 بنسبة 52 % مقارنة بسنة 2015، وكذا ارتفاع قيمة البضائع المحجوزة و وسائل النقل المحجوزة بنسبة 410% و 63% على التوالي، كما زادت قيمة الغرامات المستحقة لهذه القضايا بنسبة 75% وعدد الموقوفين بنسبة 14 % وهو ما يؤكد فعالية التغيير المحدث في مجال تسيير الفرق الجمركية من طرف المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

3- المنازعات الجمركية والتحصيل:

3-1- المنازعات: ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (08): التغيير في عدد المنازعات المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

التعيين	2015	2016	نسبة الفرق
مخالفات المكتب	477	287	-39,83%
مخالفات الصرف	9	16	77,78%
مخالفات التهريب (أمر 05-06)	2299	2850	23,97%
المجموع	2785	3153	13,21%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيلتي نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016. يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن العدد الكلي لقضايا المنازعات المسجلة خلال سنة 2016 زاد بنسبة 13,21% عن السنة التي سبقتها، وهذه النتائج تعكس زيادة فعالية المديرية الجهوية للجمارك

تبسة في أداء مهامها المتعلقة بالرقابة، الفحص ومكافحة التهريب بمعية المصالح الأخرى المكلفة بقمع الجريمة الجمركية.

3-2- التحصيل: في إطار تنفيذها لتوجيهات المديرية العامة للجمارك المتبناة في المخطط الاستراتيجي في شقه المتعلق بترشيد و تنويع الخزينة (النفقات العمومية والتحصيل) كانت حصيلة التحصيل لسنة 2016 جد إيجابية مقارنة بسنة 2015، من خلال مكونات التحصيل المرتبط بالمنازعات و المتمثلة في: الغرامات، البيوع بالمزاد العلني والتنازلات الودية ، المصالحات.

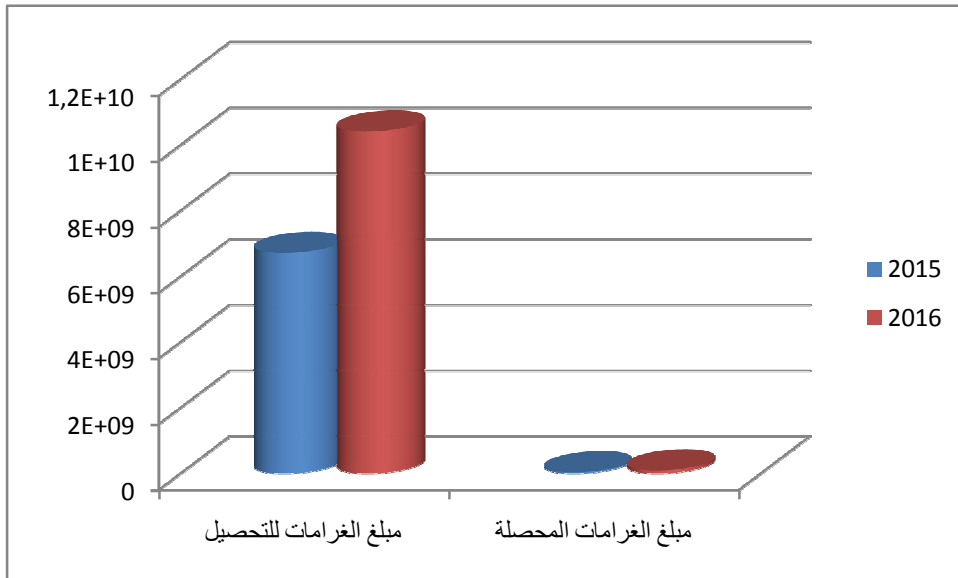
3-2-1- الغرامات: حيث يمثل الجدول التالي مبالغ الغرامات المحصلة خلال سنتي 2015 و 2016: جدول رقم (09): التغيير في إحصائيات تحصيل الغرامات على مستوى المديرية الجهوية للجمارك 2015. تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة

السنة	مبلغ الغرامات للتحصيل	مبلغ الغرامات المحصلة	معدل التحصيل
2015	6.715.242.630,56	40.641.038,50	0,60%
2016	10.413.721.200,82	94.664.902,82	0.90%
نسبة الفرق	+55,08%	+132,93%	%0.30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيلتي نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016.

ويمكن تمثيل البيانات المدونة في هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): التغيير في إحصائيات تحصيل الغرامات على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات الجدول السابق.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنه خلال سنة 2016، أنه تم تسجيل ارتفاع في مبالغ الغرامات للتحصيل بنسبة 55,08%، والمحصلة بنسبة 132,93%، وهو ما يعكس فعالية المديرية الجهوية

للجمارك تبسة في مجال المتابعة القضائية للمخالفين و فعاليتها في تحصيل الغرامات الموقعة على مختلف المخالفين.

3-2-2- البيوع بالمزاد العلني والتنازلات الودية:

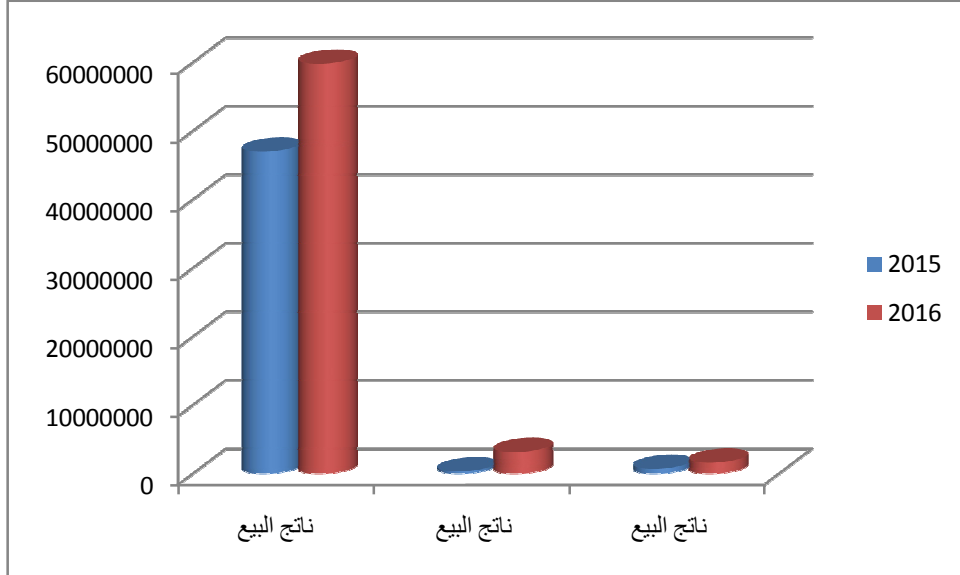
جدول رقم (10): التغيير في إحصائيات التحصيل عن طريق البيوع بالمزاد العلني والتنازلات الودية المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

	البيوع بالمزاد العلني العمومي		البيوع بالمزاد العلني المحصور		التنازلات الودية	
	عدد العمليات	نتاج البيع	عدد العمليات	نتاج البيع	عدد العمليات	نتاج البيع
2015	06	469.852.075,00	16	3.283.745,00	29	6.864.699,00
2016	08	598.242.750,00	16	31.414.791,00	41	15.896.890,95
الفرق	+33,34%	+27,32%	00%	+856,68%	+41,38%	+131,58%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016.

ويمكن تمثيل البيانات المدونة في هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): التغيير في إحصائيات التحصيل عن طريق البيوع بالمزاد العلني والتنازلات الودية المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات الجدول السابق.

يتضح من الجدول ارتفاع عدد عمليات البيع بمختلف صيغها، فهذه النتائج الإيجابية تترجم التغيير المحدث من طرف المديرية الجهوية للجمارك بتبسة خلال سنة 2016 في سبيل تحقيق الهدف

المتعلق بزيادة التحصيل عن طريق التصرف في البضائع المحجوزة وهذا ما يؤكد زيادة فعاليتها في مجال التحصيل لصالح الخزينة العمومية عن طريق التصرف في البضائع.

3-2-3 التسويات عن طريق المصالحة:

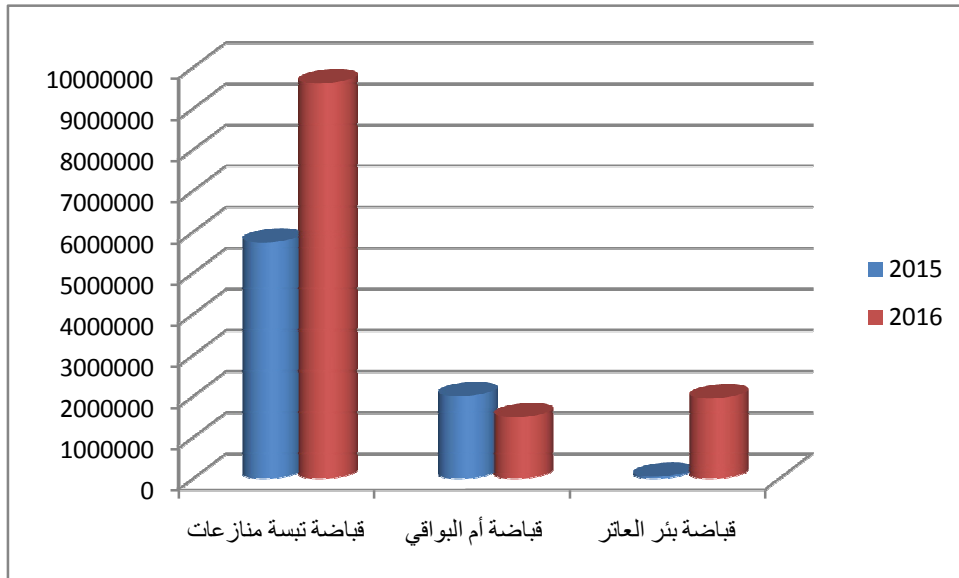
جدول رقم (11): التغيير في التحصيل من خلال التسويات عن طريق المصالحات المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

المجموع	المبالغ المحصلة في إطار المصالحات			المجموع	عدد المصالحات			
	قباضة بئر العاتر	قباضة أم البواقي	قباضة تبسة منازعات		قباضة بئر العاتر	قباضة أم البواقي	قباضة تبسة منازعات	
7.789.311, 34	45.000,00	2.003.949 34	5.740.362, 00	23	10	02	11	2015
13.054.41 8.50	1.950.000 .00	1.493.400 .00	9.611.018, 50	27	08	04	15	2016
+67,60%	+4233%	-25,48%	+67,43%	+17,40 %	- 20%	+100 %	+36,36 %	الفرق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016.

ويمكن تمثيل البيانات المدونة في هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): التغيير في التحصيل من خلال التسويات عن طريق المصالحات المسجلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات الجدول السابق.

يظهر من الجدول السابق أن هناك نتائج إيجابية من حيث العدد والمبالغ المحصلة عن طرق المصالحة بين قباضات الجمارك الثلاث المعنية بالمصالحات والتابعة للمديرية الجهوية للجمارك

تبسة سنة 2016، وهو ما يؤكد زيادة الفعالية في مجال التحصيل لصالح الخزينة العمومية عن طريق المصالحات.

بعد التطرق إلى التغييرات المحدثة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك و أثرها على فعاليتها التنظيمية ، يظهر أن المديرية الجهوية للجمارك بتبسة قامت بإحداث تغييرات في كل المجالات تماشياً مع مختلف أهداف و توجيهات المديرية العامة للجمارك التي تضمنها المخطط الإستراتيجي للجمارك الجزائرية 2016-2019 ما انعكس بالإيجاب على الحصيلة الإجمالية لنشاطها سنة 2016 وأكد وجود أثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

خدمة لأهداف الدراسة وتعزيزا لنتائجها النظرية، فقد تم الإستعانة بالدراسة الإحصائية لاختبار أثر التغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية بالمديرية الجهوية للجمارك بتبسة عن طريق الإستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال:

❖ **المطلب الأول:** اجراءات الدراسة.

❖ **المطلب الثاني:** تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة.

❖ **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإجراءات التالية:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

نظرا للتغيرات والإصلاحات الهامة التي شهدتها ويشهدها قطاع الجمارك، والمترجمة من خلال إعداد مخططات استيراثجية للعصرنة كان آخرها المخطط الاستراتيجي الخماسي 2016-2019، فقد وقع الإختيار على المديرية الجهوية للجمارك بتبسة كمجتمع للدراسة باعتبارها من المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك، والتي يبلغ عدد الإطارات العاملين بها الذين يشغلون مناصب مسؤولية (83) موظفا إطارا ليشكلوا مجتمع الدراسة وعينة لذلك، ومنه يمكن القول أنه تم اجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استمارات بما يوافق حجم عينة الدراسة، تم استرجاع (78) استمارة، وبعد فرزها تبين أن اثنين (02) منها غير صالحة للتحليل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	83	الموزعة
6.03	05	التي لم يتم استرجاعها
2.4	02	المستبعدة
91.57	76	الصالحة للتحليل

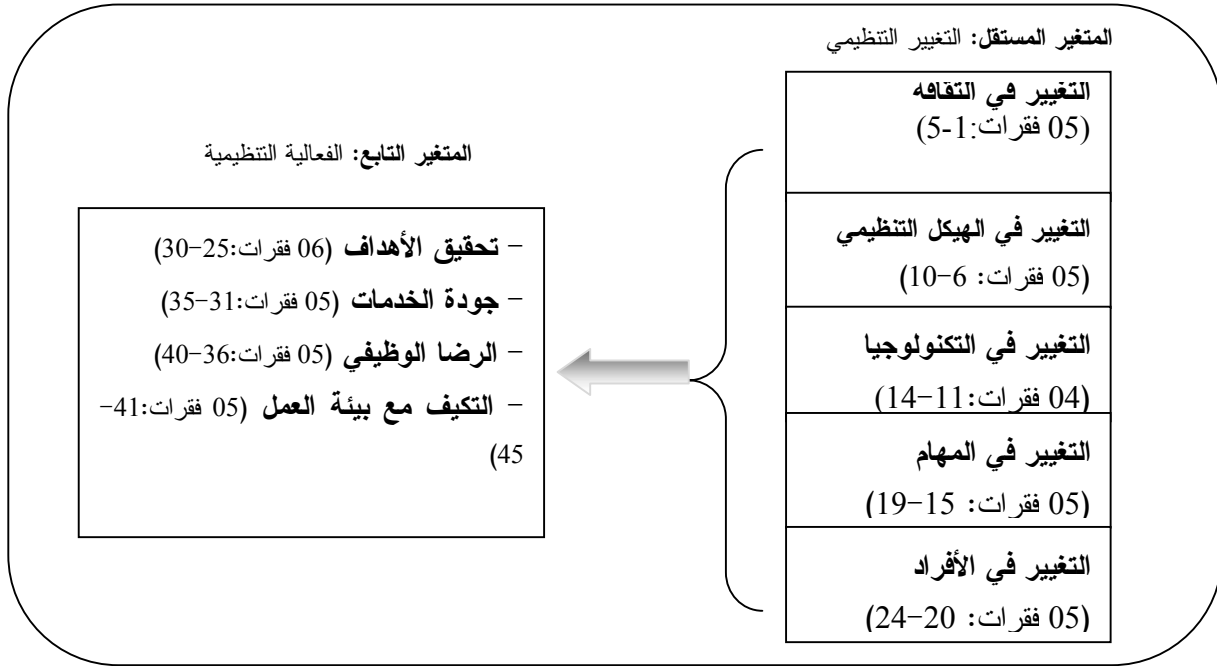
المصدر: من إعداد الطالبين.

يلاحظ من الجدول السابق، أنه تم توزيع (83) استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم اعتماد (76) استبيان فقط أي بنسبة 91.57%، وهي نسبة مقبولة.

ثانيا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لحل إشكالية البحث المطروحة، تم الإعتماد على الاستبيان¹ لغرض جمع البيانات، وقد اشتمل على جزأين أساسيين متعلقين بمتغيري الدراسة ومتغيراتها الفرعية، كما هو موضح في نموذج الدراسة المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

1-6- صدق أداة الدراسة: يقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين² بغية التحقق من صدقها والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.

1-7- ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع فقرات ومحاور الاستبيان على عينة اختبارية مكونة من (40) مفردة، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

¹ - الملحق رقم (07) يوضح أداة الدراسة.

² - الملحق رقم (08) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للأداة.

الجدول رقم (13): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم الفقرة	اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (%)
24-01	المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)	95
45-25	المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)	89
45-01	معامل الثبات الكلي للاستبيان	95.5

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 95.5%، وهذا مؤشر جيد جدا لثبات أداة القياس ومناسبة لأغراض التحليل.

2- المعالجة الإحصائية: تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (statistical package for the social sciences)، وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها آنفا في المقدمة العامة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التحليل الإحصائي للجزئين الأول والثاني من الاستبيان.

أولا: تحليل البيانات العامة للدراسة

يتميز موظفو المديرية الجهوية للجمارك بتبسة بمجموعة من الخصائص من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للدراسة.

البيانات	التوزيع	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	70	92.1
	أنثى	06	7.9
السن	من 20 إلى 40 سنة	38	50
	من 41 إلى 55 سنة	33	43.5
	56 سنة فأكثر	5	6.5

35.5	27	بكالوريا	المؤهل التعليمي
43.5	33	ليسانس	
15.8	12	ماستر	
2.6	2	مهندس دولة	
2.6	2	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
26.3	20	رئيس مركز/فرقة	الوظيفة الحالية
17.1	13	قابض/رئيس مفتيشية رئيسية	
47.1	36	رئيس مكتب	
2.6	2	رئيس مفتيشية أقسام	
5.3	4	مدير فرعي	
1.3	1	مدير	
15.8	12	5 سنوات فأقل	الخبرة
19.7	15	من 6 إلى 10 سنوات	
18.4	14	من 11 إلى 15 سنة	
46.1	35	16 سنة فأكثر	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق والملحق رقم (06) الممثل لهذه البيانات ما يلي:

1- متغير الجنس: أن جنس الذكور هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة وذلك بنسبة (92.1%)، فيما لم يمثل جنس الإناث إلا (7.9%) من مجموع أفراد العينة، وهي نسبة منخفضة جدا، وهذا راجع إلى أن أغلبية الوظائف المتضمنة في عينة الدراسة تتعلق أكثر بالعمل الميداني، والتي يتعذر على العنصر النسوي القيام بها.

2- متغير العمر: أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة الشابة وذلك بنسبة (50%)، أي الأفراد الذين لم تصل أعمارهم الأربعين عاما، تليها نسبة (43.5%) من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 55 عاما، في حين لا تتجاوز فئة الذين تتجاوز أعمارهم 56 سنة إلا (6.5%)، وهذا دليل على أن المديرية الجهوية للجمارك بتبسة وإدارة الجمارك عامة (على اعتبار أن هناك وظائف على

المستوى المحلي تعود سلطة التعيين فيها إلى المدير العام للجمارك)، تفتح المجال أمام الفئة الشابة في تقلد المناصب، وكذا بالنسبة للذين يتمتعون بدرجة عالية من النضج.

3- متغير المؤهل التعليمي: أن ما نسبته (43.5%) من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس، يليهم حاملو شهادة البكالوريا بنسبة (35.5%)، ليمثل حاملو شهادة الماستر ومهندس دولة والماجستير أقل النسب والتي بلغت (15.8%) و(2.6%) و(2.6%) على التوالي، مما يدل على اعتماد المديرية الجهوية للجمارك بتبسة على كفاءات ذات مستوى تعليم عالي في تقلد مناصب المسؤولية، وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.

4- متغير الوظيفة الحالية: أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مكتب حيث بلغت (47.1%)، وللاشارة فإن هذه الوظيفة تندرج ضمن الهيكل التنظيمي لكل من المديرية الجهوية للجمارك وكذا مفتشيات أقسام الجمارك التابعة لاختصاصها الاقليمي، كما سبقت الإشارة إليه في المبحث الأول من هذا الفصل، تليها وظيفة رئيس مركز أو رئيس فرقة بنسبة (26.3%)، فيما شغلت الوظائف الأخرى و المتمثلة في: قابض أو رئيس مفتشية رئيسية، ورئيس مفتشية أقسام، ومدير فرعي ومدير، نسب منخفضة، والتي بلغت (17.1%) و(2.6%) و(5.3%) و(1.3%) على التوالي، وللاشارة فإن هذه الوظائف تشمل كافة المصالح المشكلة للهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية الجهوية للجمارك بتبسة وكذا مفتشيات أقسام الجمارك التابعة لاختصاصها الاقليمي، والمنصوص عليها بموجب القوانين والتنظيمات السارية المفعول.

5- متغير الخبرة: أن النسبة المرتفعة تشكل أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرة تساوي أو تفوق (16) سنة، حيث بلغت (46.1%)، فيما تقاربت سنوات الخبرة الأخرى المعتمدة في أداة الدراسة من حيث النسبة، ويتعلق الأمر بالفترات: (5) سنوات فأقل، ومن (6 إلى 10) سنوات، ومن (11 إلى 15) سنة، حيث بلغت (15.8%) و(19.7%) و(18.4%) على التوالي، وبالتالي فأغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عالية، مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها، كما تساهم في تحسين الأداء.

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الذكور، وكذا من فئة الشباب ومما يتمتعون بالنضج، كما أن الإطار على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة والذين يشغلون وظائف سامية يمتلكون مؤهلات علمية عالية، كما يتمتعون بخبرة في العمل مما يساهم في تحسين الأداء.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت اجابات افراد عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة وفق الترميز التالي: (1- غير موافق بشدة، 2- غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق بشدة).

1- تحليل المحور الأول: حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة التغيير التنظيمي، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل اليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف، وهذا من خلال الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف للتغيير التنظيمي

عدد المحاور	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	التغيير في الثقافة	3.74	0.499	0.133	1
02	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.95	0.588	0.148	2
03	التغيير في التكنولوجيا	3.84	0.809	0.210	4
04	التغيير في المهام	3.59	0.595	0.150	3
05	التغيير في الأفراد	3.52	0.792	0.225	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي	3.72	0.489		

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق و الملحق رقم (09) المتضمن تفصيل لهذا الجدول بجميع الفقرات لكل محور فرعي، أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة التغيير قد بلغ (3.72) أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي كما بلغ الانحراف المعياري (0.489) مما يدل على عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور.

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.05) بترتيب 01 عند الفقرة رقم (08) أين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.908) ومعامل الاختلاف (0.224)، حيث أن ما نسبته (32.9%) من أفراد

¹ - الملحق رقم (09) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن إدارة الجمارك تقوم بإحداث تغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي لتحسين الأداء، وما نسبته (50%) من هؤلاء يوافقون ذلك، وهي نسب مرتفعة مما يدل على أن إدارة الجمارك تقوم بتغيير فعال في هيكلها التنظيمي ولعل خير دليل على ذلك التعديلات الأخيرة التي أحدثتها إدارة الجمارك في هيكلها التنظيمي على المستويين المركزي والمحلي تماشياً و التوجهات الجديدة التي اعتمدها في المخطط الاستراتيجي 2016-2019، كما يتبين من خلال تحليل اجابات هؤلاء أن إدارة الجمارك تولي اهتمام كبير لإستخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها لمرتفقيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.99) بترتيب 02 عند الفقرة رقم (14) المقابلة لهذه العبارة كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.089) ومعامل الاختلاف (0.272)، حيث قامت إدارة الجمارك بإحداث عدة مواقع تسمح لمرتفقيها سواء كانوا متعاملين اقتصاديين أو مواطنين عاديين، من اتمام اجراءات الجمركة أو تقديم استفساراتهم أو طرح انشغالاتهم عن بعد دون إلزامية التنقل إلى مقرات مكاتب الجمارك، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيم (3.97) و (3.97) و (3.96) و (3.95) و بترتيب 3-4-5-6 عند الفقرات رقم (3-6-7-22-3)، مما يدل على أن إدارة الجمارك تحرص عند تطوير ثقافتها على تحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المرتفقين وكذا ثقافة المجتمع، كما تهتم بتكوين مستخدميها باستمرار، وكذا تقييم هيكلها التنظيمي وتطويره وفقاً لمتطلبات العمل

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.92) عند الفقرات رقم (2-10-20) بترتيب 7-8-9، مما يدل أن إدارة الجمارك تقوم بتحديد احتياجاتها من العنصر البشري باستمرار، كما تلجأ الى تعديل خطوط الاتصال بين وحداتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتراعي عند تغييرها لثقافتها أهدافها العامة. في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.00) عند الفقرة (23) والتي تعتبر الأقل بترتيب 24، كما بلغ الانحراف المعياري (1.120) ومعامل الاختلاف (0.373)، حيث يرى مانسبته (26.3%) من أفراد عينة الدراسة أن إدارة الجمارك لا تقوم بالتنوع في نظام التحفيزات المادية والمعنوية، وهذا بالنظر إلى طبيعة المهام المحفوفة بالمخاطر التي يمارسونها خصوصاً المتعلقة منها بالعمل الميداني، في حين كان موقف ما نسبته (35.5%) من هؤلاء الحياد، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.29) عند الفقرة (19) والتي تعتبر هي الأخرى منخفضة بترتيب 23، كما بلغ الانحراف المعياري (1.105) ومعامل الاختلاف (0.335)، حيث يرى مانسبته (23.7%) من أفراد عينة الدراسة أن ليس هناك عدل في توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها المستخدمون على مستوى إدارة الجمارك، في حين كان موقف ما نسبته (26.3%) من هؤلاء الحياد.

ويتضح من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمحور الأول للدراسة المتمثل في التغيير التنظيمي، أن اهتمام إدارة الجمارك ينصب بالدرجة الأولى على جانب الثقافة ويليه في ذلك الهيكل التنظيمي، فيما احتل التغيير في الأفراد المرتبة الأخيرة، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، فليس هناك اهتمام بالتغيير في الأفراد على مستوى إدارة الجمارك.

وعلى العموم هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة على أنه هناك تغيير على مستوى إدارة الجمارك وفي كل المجالات لكن بمراتب مختلفة، والنتائج المذكورة في الجدول تدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة مع الدرجات موافق وموافق بشدة في الغالب، ومع وجود فروق بسيطة تشير إليها تلك الانحرافات.

2- تحليل المحور الثاني: تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الفعالية التنظيمية، ويمكن توضيح نتائجها بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف من خلال الجدول التالي¹:
الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للفعالية التنظيمية

عدد المحاور	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	تحقيق الأهداف	3.70	0.702	0.189	1
02	جودة الخدمات	3.61	0.725	0.200	2
03	الرضا الوظيفي	3.28	0.927	0.282	4
04	التكيف مع بيئة العمل	3.88	0.816	0.210	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية		3.74	0.488		

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الفعالية التنظيمية قد بلغ (3.74) أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي كما بلغ الانحراف المعياري (0.488) مما يدل على عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور.

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.05) بترتيب 01 عند الفقرة رقم (43) أين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.924) ومعامل الاختلاف (0.216)، حيث أن ما نسبته (51.3%) من أفراد

¹ - الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن إدارة الجمارك تتكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، وما نسبته (35.5%) من هؤلاء يوافقون ذلك، وهي نسب مرتفعة مما يدل على أن إدارة الجمارك تقوم بالتغيير في مختلف المجالات بهدف التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، فالاصلاحات الجوهرية التي أقرتها إدارة الجمارك ضمن مخططها الاستراتيجي جاءت استجابة للتغيرات التي مست الاقتصاد الوطني بصفة هامة وتماشيا مع توجيهات الحكومة الداعية الى تشجيع عمليات الاستيراد خارج مجال المحروقات من خلال تقديم تسهيلات اكثر للمتعاملين الاقتصاديين ومرافقتهم، وذلك بهدف ضمان تنويع الاقتصاد، مثلما تؤكد نتائج تحليل الفقرة رقم (44) التي احتلت الترتيب (02)، أين بلغ متوسطها الحسابي (3.99%) وانحرافها المعياري (1.000)، حيث أن ما نسبته (34.2%) يوافقون على ذلك بشدة، ويوافقهم في ذلك ما نسبته (42.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة من أفراد عينة الدراسة يرون بأن إدارة الجمارك تتكيف مع متطلبات الوضع الاقتصادي باستمرار كما يتبين من خلال تحليل إجابات هؤلاء أن التغييرات التي أحدثتها إدارة الجمارك قد أدت إلى تحسين خدماتها بما يتلاءم وتطلعات مرتفقيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.83) بترتيب (03) عند الفقرة رقم (32) المقابلة لهذه العبارة كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.855) ومعامل الاختلاف (0.223)، فالتغييرات التي تم إحداثها في سبيل رقمنة ادارة الجمارك قد ساهمت وبشكل كبير في تسهيل وتسريع الاجراءات الجمركية وكذا ضمان الرد السريع على مختلف انشغالات و استفسارات المرتفقين بما يتلاءم وتطلعاتهم ، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.80) وبترتيب (4-5-6) عند الفقرات رقم (28-30-42)، مما يدل على أن التغييرات التي أحدثتها إدارة الجمارك في مختلف المجالات قد أثبتت أن المشاركة هي القاعدة الأساسية التي تعتمدها إدارة الجمارك في بلورة أهدافها الجديدة، كما أن هذه التغييرات تبين سعي إدارة الجمارك الدائم لتحقيق الأهداف المخطط لها، كذلك فإن إدارة الجمارك ومن خلال هذه التغييرات قد أثبتت تكيفها مع احتياجات مرتفقيها المتجددة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.75-3.70-3.67) على التوالي، عند الفقرات رقم (26-29-41) بترتيب (7-8-9)، مما يدل على أن التغييرات التي أحدثتها إدارة الجمارك قد برهنت أنها قادرة على وضع أهداف قابلة للتحقيق بالإضافة إلى التكيف مع الظروف الطارئة، واعتمادها على ضمان الترابط بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم المؤشرات المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.08) عند الفقرة (37) والتي تعتبر الأقل بترتيب (21)، كما بلغ الانحراف المعياري (1.107) ومعامل الاختلاف (0.395)، حيث أن مانسبته (15.8%) من أفراد عينة الدراسة غير مكثفين بالإمكانيات الإجتماعية التي أفرتها ادارة الجمارك لفائدة مستخدميها ضمن جملة التغييرات التي قامت بها، في حين كان موقف ما نسبته (23.7%) من هؤلاء الحياد، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.16) عند الفقرة (38) والتي تعتبر هي الأخرى منخفضة بترتيب (20)، كما بلغ الانحراف المعياري (1.030) ومعامل الاختلاف (0.325)، حيث يرى مانسبته (18.4%) من أفراد عينة الدراسة أن إدارة الجمارك لا تتعامل مع مستخدميها بعدالة وشفافية، في حين كان موقف ما نسبته (38.2%) من هؤلاء الحياد، وللاشارة فإن العبارات السالفة الذكر تستخدم للتعبير عن الرضا الوظيفي والذي يعتبر من أهم مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

ويتضح من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمحور الثاني للدراسة المتمثل الفعالية التنظيمية، أن التغييرات التي أحدثتها ادارة الجمارك كان لها الأثر الواسع بالدرجة الأولى على مؤشر تحقيق الأهداف يليه مؤشر التكيف مع بيئة العمل، في حين لم تحظ التغييرات التي أحدثتها إدارة الجمارك في مجال الأفراد رضا مستخدميها، حيث كانت معظم الإجابات فيما يخص هذا المؤشر موافقة للدرجة غير موافق ومحايد حسب سلم ليكرت.

وعلى العموم، هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود فعالية تنظيمية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة لكن بمراتب مختلفة، والنتائج المذكورة في الجدول أعلاه وكذا الملحق رقم (09) تدل على توافق اجابات أفراد عينة الدراسة مع الدرجات موافق وموافق بشدة في الغالب، ومع وجود فروق بسيطة تشير إليها تلك الانحرافات.

من خلال ما ورد سابقا يتبين أن المديرية الجهوية للجمارك بتبسة في طور إحداث تغيير تنظيمي الذي أحدث فعالية تنظيمية على مستواها حسب نتائج التحليل.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال ما يلي اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على خمس فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. أولاً- إختبار التوزيع الطبيعي: حيث تم إعتداد معامل الإختبار كـمـجـروف-سـمـرنـوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار أو بعبارة أخرى التحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وقد كانت نتائج الإختبارات كما يوضحها الجدول التالي¹:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة الإختبار Z	مستوى الدلالة (sig)	محاو الاستبيان
التغيير التنظيمي	0.965	0.310	المحور الأول
الفعالية التنظيمية	0.965	0.310	المحور الثاني
	0.988	0.283	الاستبيان ككل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن بذلك استخدام الإختبارات المعلمية. ثانياً- إختبار الفرضيات الفرعية: لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية) تم الإعتداد على نتائج الإنحدار الخطي المتعدد (Multiplied Liner Regression) كما تم الإعتداد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، وكذا معامل التحديد (R^2) والذي يستخدم لمعرفة نسبة التغيير في المتغير التابع نتيجة للتغيير في المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة. ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية الخمسة من خلال الجدول التالي²:

¹ - الملحق رقم (09) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

² - الملحق رقم (09) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

الجدول رقم (18): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة (t)	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (sig)
التغيير في الثقافة	الفعالية التنظيمية	1.9538	98.115	(70.5)	0.000
التغيير في الهيكل التنظيمي		2.0918			0.000
التغيير في التكنولوجيا		1.9738			0.000
التغيير في المهام		1.8408			0.000
التغيير في الأفراد		2.3608			0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام، والتغيير في الأفراد) تفسر ما نسبته 0.9025 من التباين الحاصل في الفعالية التنظيمية، ولاختبار العلاقة بين المتغيرين في حال الإنحدار المتعدد يتم الإعتماد على قيمة (F) تساوي 98.115 ودرجة حرية (70.5)، وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 لذلك ترفض فرضيات العدم لتحل محلها الفرضيات البديلة التالية:

- الفرضية البديلة الأولى " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة على الفعالية التنظيمية".
- الفرضية البديلة الثانية" توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية".
- الفرضية البديلة الثالثة" توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية".
- الفرضية البديلة الرابعة" توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في المهام على الفعالية التنظيمية".

- الفرضية البديلة الخامسة" توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على الفعالية التنظيمية".

ويلاحظ أن كل المتغيرات الفرعية المرتبطة بالتغيير التنظيمي لها أثر ايجابي في الفعالية التنظيمية وفق الترتيب التالي: التغيير في الأفراد بالدرجة الأولى، يليه التغيير في الهيكل التنظيمي ثم التغيير في التكنولوجيا ثم التغيير في الثقافة، وأخيرا التغيير في المهام.

ثالثا- إختبار الفرضية الرئيسية: برفض الفرضيات الفرعية الخمسة ترفض الفرضية الرئيسية، ولتدعيم النتائج سيتم إختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الفعالية التنظيمية"، ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (19): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإندثار (α)	معامل الإندثار (β)	معامل الإرتباط (R) (pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (sig)
التغيير التنظيمي	الفعالية التنظيمية	0.830	0.980	0.928	0.861	21.369	456.618	(74.1)	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

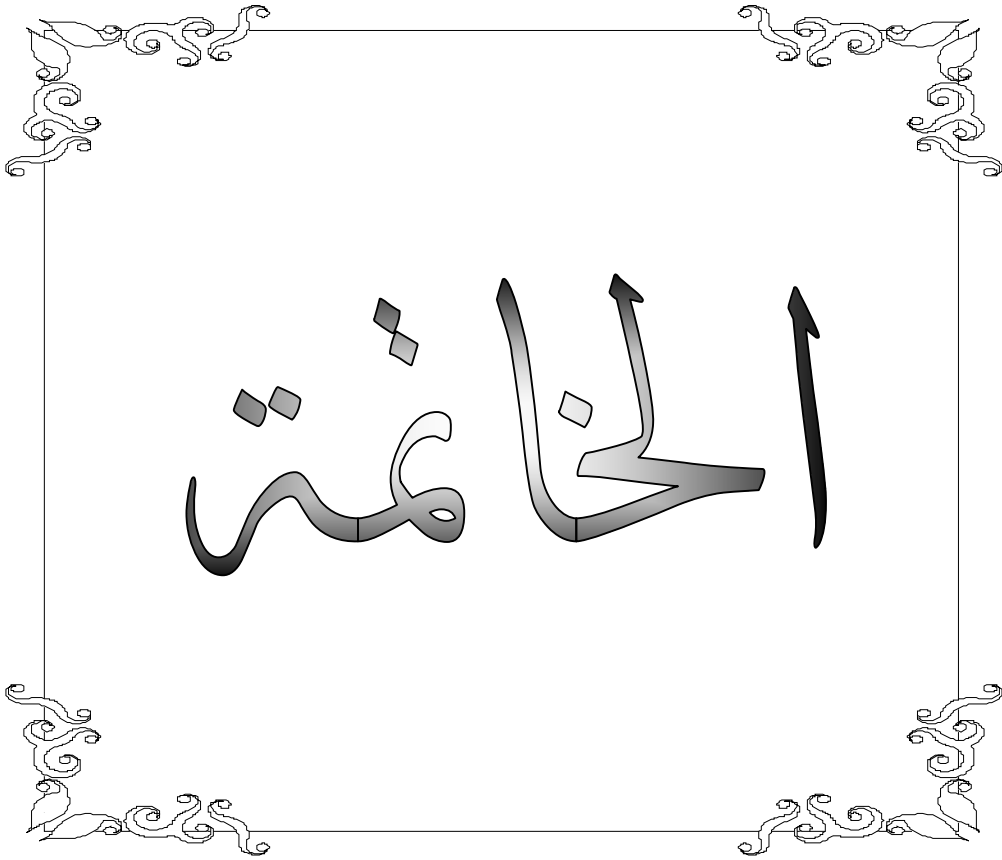
أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 0.861 من التباين الحاصل في الفعالية التنظيمية، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الإعتماد على قيمة (F) والتي تساوي 456.618 والذي أظهر بأن نموذج الإندثار المتعدد بشكل عام ذو دلالة احصائية بدرجات حرية (74.1) وهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، لذلك ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية " توجد علاقة أثر للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية ".

بالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود أثر للتغيير التنظيمي على فعالية المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.

¹ - الملحق رقم (09) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

خاتمة الفصل

تعتبر المديرية الجهوية للجمارك بتبسة من المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك، التي تمثل قطاع فعال في إطار حلقة التجارة الخارجية، ومواكبة للسياسة العامة للحكومة الداعية إلى ضرورة تكريس كافة التسهيلات اللازمة للمتعاملين من أجل تنويع الإقتصاد الوطني خصوصا مع التغيرات الهائلة التي تشهدها الساحة الوطنية والدولية، فقد عمدت إدارة الجمارك إلى إحداث ثورة من التغيرات في جهازها لمواكبة هذه التغيرات، وقد شملت هذه التغيرات كافة المجالات (الثقافة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والمهام والعنصر البشري)، كان آخرها المخطط الاستراتيجي الخماسي 2016-2019، ولقد كان لتطبيق هذا المخطط من طرف المديرية الجهوية للجمارك بتبسة الأثر الكبير في تعزيز فعاليتها، وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية التي تمت في هذه المنظمة، فمن خلال تحليل الاحصائيات المتعلقة بحصيلة نشاطات المنظمة وكذا نتائج الإستبيان المعتمد في الدراسة الاحصائية، تم التوصل إلى وجود أثر بالغ للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.



الخاتمة

إن العصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية، والاقتصادية، والفكرية، والتكنولوجية، لذلك وجب على كل المنظمة العمل على اكتشاف هذه التغيرات، ومحاولة التعامل معها وكذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التغيير التنظيمي، الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لجميع المنظمات، هذه الأخيرة توصلت إلى حقيقة مفادها أن التغيير لم يعد ترفاً إدارياً أو مشروعاً مؤجلاً، بل أصبح خطوة حتمية عليها الإقدام إذا أرادت الاستمرار والنمو، فهو السبيل الوحيد الذي يكفل نقلها من الوضع الحالي إلى وضع منشود أفضل في المستقبل، إلا أن نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبط بمدى التخطيط الجيد والإعداد له من طرف المنظمة، وذلك من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من ذلك، والتي من أهمها زيادة فعالية المنظمة، حيث تعتبر متغير أساسي في منظمات الأعمال، كونها تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، وبذلك ضمان استمرارها ونموها.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار المديرية الجهوية للجمارك بنبسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفي ما يأتي عرض لمختلف النتائج، والتوصيات، والمقترحات.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

1- نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- إن التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إذا أرادت البقاء والاستمرار.

- يمثل التغيير التنظيمي السبيل الوحيد القادر على نقل المنظمة الوضع الحالي إلى وضع منشود أفضل في المستقبل ويمكن أن تمس عملية التغيير التنظيمي جزء أو كل جوانب المنظمة وهذا حسب الهدف أو الأهداف المرجوة من عملية التغيير.

- يرتبط نجاح عملية التغيير التنظيمي بمدى التخطيط الجيد لها، وكذا بإتباع المراحل المعتمدة في ذلك.
- يعتمد إحداث التغيير على مستوى المنظمة على عدة استراتيجيات، منها: استراتيجية البراعة القيادية، واستراتيجية القوة والصد، واستراتيجية المشاركة.
- هناك عدة نماذج للتغيير التنظيمي، منها: نموذج (Kurt Leven)، ونموذج (& Waston & Lippit Westly).
- هناك عدة عوامل تساعد على نجاح عملية التغيير في المنظمة، منها: تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير، واختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.
- تعد مقاومة التغيير من أهم المعوقات التي قد تحول دون نجاح المنظمة في إدارتها للتغيير، وهي نابعة من اختلاف إدراك الأفراد لأهمية التغيير.
- هناك تباين وتعدد في اتجاهات الباحثين حول مفهوم الفعالية التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية دراسة والتحكم في كل أبعادها.
- توجد علاقة وثيقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة، فهما مؤشران لظاهرة واحدة وهي نجاح المنظمة.
- تختلف المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية باختلاف طبيعة المنظمة، كما أنه لا توجد معايير موحدة تصلح لجميع المنظمات، ولعل من أهمها: تحقيق الأهداف، وجودة الخدمات، والرضا الوظيفي، والتكيف مع بيئة العمل.
- نظرياً، هناك علاقة بين التغيير التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2- نتائج الجانب التطبيقي

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:
- تم رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، لتحل محلها الفرضيات البديلة، أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية.
- من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والوظيفة الحالية، والخبرة، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وأن المنظمة محل الدراسة تعتمد أكثر على الفئة الشابة والكفاءات ذات المستوى التعليمي العالي في تقلد مناصب المسؤولية.

- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر التغيير التنظيمي مرتفعة، وقد تراوحت بين (3.00) و(4.05)، أي ما يقابل درجتي موافق وموافق بشدة حسب سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى توافر التغيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.
 - كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الفعالية التنظيمية مرتفعة، وقد تراوحت بين (3.08) و (4.26)، أي ما يقابل درجتي موافق وموافق بشدة حسب سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى توافر الفعالية التنظيمية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بتبسة.
 - وجود مستوى رضا وظيفي ضعيف لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ربما راجع إلى تدني مستوى الأجر أو لظروف العمل.
 - أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام، والتغيير في الأفراد) في تعزيز فعالية المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي في هذه الدراسة تفسر ما نسبته (0.9025) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).
 - يركز اهتمام المديرية الجهوية للجمارك بتبسة في إحداث التغيير التنظيمي على جانب الثقافة ويليه في ذلك جانب الهيكل التنظيمي، فيما لم ينل جانب العنصر البشري الاهتمام الكبير.
 - أن التغيير في الأفراد هو المتغير الفرعي للتغيير التنظيمي الذي أثر بالدرجة الأولى في الفعالية التنظيمية، يليه التغيير في الهيكل التنظيمي ثم التغيير في التكنولوجيا ثم التغيير في الثقافة، وأخيرا التغيير في المهام.
 - هناك قفزة نوعية في حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، رغم أنه لم يمض سوى سنة واحدة على التغييرات التي أحدثتها.
 - من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بخصيلة نشاطات المنظمة وكذا نتائج الاستبيان المعتمد في الدراسة الإحصائية، تم التوصل إلى وجود أثر بالغ للتغيير التنظيمي في فعالية المنظمة محل الدراسة.
- ثانيا: التوصيات**

- في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة البحث في أسباب ضعف الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

- منح أهمية أكثر للعنصر البشري باعتباره المغير وموضوع التغيير في نفس الوقت.
- ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط الفرد بأهداف المنظمة، وزيادة عزمهم على تحقيقها.
- مضاعفة الجهود فيما يتعلق بالاتصال الخارجي، والذي يسمح بتقريب الإدارة أكثر من المواطن وتحسين نوعية أداء الخدمة.
- يجب إحداث تحسينات أكثر فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة على مستوى إدارة الجمارك، حتى تتلاءم وتطلعات مرتفقيها، على اعتبار أن العالم اليوم يشهد تطورات هائلة في هذا المجال.
- ضرورة القيام بتقييم دوري لأداء المنظمة على كافة المستويات، من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: المقترحات

- بحكم تشعب موضوع الدراسة الحالية واتساعه، يمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون امتداداً لهذه الدراسة، وهي كالآتي:
- أثر التنوع الثقافي للأفراد في المنظمة على فعالية التغيير التنظيمي.
 - التغيير الثقافي وأثره على فعالية المنظمة.
 - أثر التغيير في الأفراد على فعالية المنظمة.
 - أثر التغيير في المهام على فاعلية الأفراد.
 - أثر التغيير التنظيمي في تعزيز الشراكة جمارك- مؤسسات.
- ويبقى المجال مفتوحاً أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بأثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية لأنه هو السبيل الوحيد لاستمرار ونمو المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- ناصر جرادات، أحمد معاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، ط1، الأردن، 2013.
- 2- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار زهران، الأردن، 2009.
- 3- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013.
- 4- فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 5- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار وائل، ط2، الأردن، 2005.
- 6- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2007.
- 7- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، ط1، الأردن، 2012.
- 8- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2007.
- 9- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.
- 10- حريم حسن، إدارة المنظمات، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003.
- 11- علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم، السعودية، 1999.
- 12- جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد، ط1، الأردن، 2000.
- 13- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 14- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء، الأردن، 2002.
- 15- فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار صفاء، مصر، 1998.
- 16- عبد المنعم سعيد، مراحل عملية التطوير التنظيمي، مادة تدريبية، وحدة التطوير الإداري، السعودية، 2000.
- 17- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.

- 18- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 19- حسن إبراهيم البلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
- 20- حمود خضير كاظم ، منظمة المعرفة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010.
- 21- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.
- 22- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، ط1، الأردن، 2011.
- 23- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، دون ذكر دار النشر، ط1، الأردن، 2010.
- 24- فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة، ط2، الأردن، 2012.
- 25- عبد الله بن عبد الغني الطلجم، التطوير التنظيمي- المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات، دار الحافظ ، ط5، السعودية، 2009.
- 26- عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح ، الجزائر، 2009.
- 27- طارق محمد السويدان ، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن الحزم، ط1، لبنان، 2001،
- 28- نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009.
- 29- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، ط1، الأردن، 2004.
- 30- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2001.
- 31- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1994.
- 32- موسى توفيق و آخرون، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، الأردن، 1995.
- 33- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.

- 34- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، الأردن، 2008.
- 35- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999.
- 36- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- 37- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 38- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002.
- 39- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 40- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة- مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 41- طاهر محسن الغالبي، صبحي وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1، الأردن، 2007،
- 42- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 43- طه طارق، التنظيم: النظرية- الهياكل- التصميمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 44- راوية حسن، السلوك التنظيمي للمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 45- طاهر محسن الغالبي، صبحي وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، ط1، الأردن، 2007.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Michel Barabel, Olivier Meier, manager: les meilleurs pratiques de management, Dunod, France, 2003.
- 2-John Kotter, L.Schelsinger, Choosing Strategies for change, Harvard Business Review, Vol.57, USA, July- August 2008.
- 3-Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, édition d'organisations, France, quatrième édition, 2003.
- 4- Desreunaux A. introduction à la gestion des entreprises, édition. Armand Colin, France, 1992.
- 5- Cohen E, dictionnaire de gestion, édition la découverte, France, 2000.

ثالثاً: المذكرات والرسائل الجامعية

1- الدكتوراه

- 2- بوهلال فاطمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2015-2016.
- 3- صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 4- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعات من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 5- بوهلال فاطمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2015-2016.

2- الماجستير

- 1- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.
- 2- سواقده جهاد فؤاد ذياب، التغيير والتطوير التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمة - دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2011.
- 3- منى بن عامر، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

- 4- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي بفلسطين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2009.
- 5- نسيمة الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية- مطاحن الحروش نموذجا، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 6- الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونالغاز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.

رابعاً: المجالات

- 1- فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة علمية دورية تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد3، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
- 2- زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"، مجلة علمية دورية تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد3، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
- 3- محمد دعاء رضا رياض و آخرون، مداخل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية في منظمات الإدارة العامة، مجلة البحوث الإدارية، دار المنظومة، مصر، 2016.

خامساً: النصوص القانونية والتنظيمية

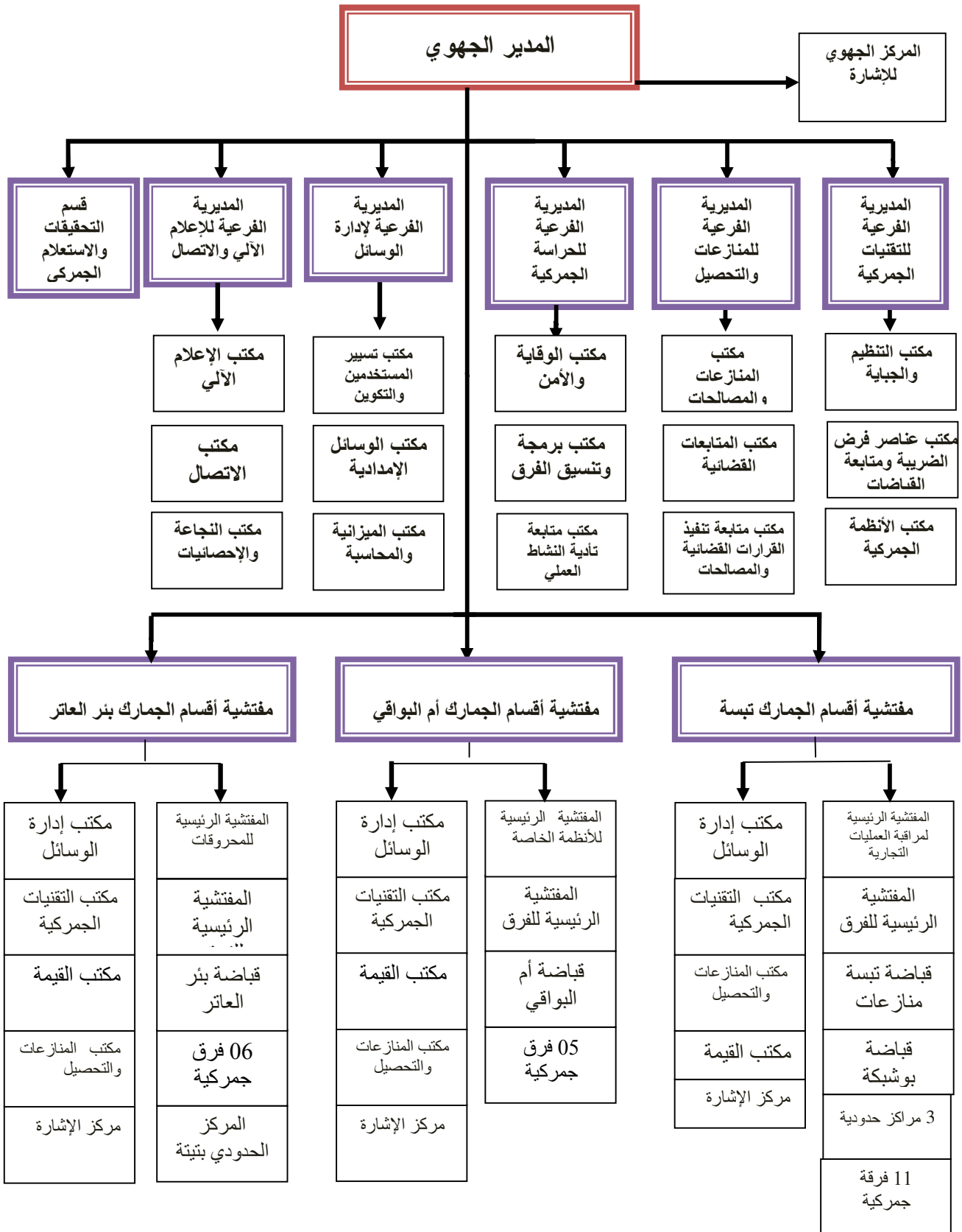
- 1- المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المؤرخ في 8 ديسمبر 2011 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها.

سادساً: التقارير

- 1- حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2015.
- 2- حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2015.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك تبسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

الملحق رقم (02): حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة في مجال ترقية الاتصال الخارجي
لسنتي 2015 و 2016.

2016	2015	النشاط	الأهداف و الرسائل المفتاحية
06 تنقلات إلى مواقع إنتاج المتعاملين الاقتصاديين (تقريب، إعلام واستشارة)	/	● التنقلات إلى مواقع إنتاج المتعاملين الاقتصاديين	1- تحسين صورة إدارة الجمارك ونوعية الخدمة والتقرب
تنظيم زيارة لأطفال مركز الطفولة المسعفة تبسة الى مصالح المديرية الجهوية، تنظيم حملة تبرع بالدم وتنظيم يومين للتشجير.	زيارة مركز الطفولة المسعفة تبسة، تنظيم حملة تبرع بالدم، وتنظيم يوم للتشجير.	● توسيع النشاطات الإنسانية للمديرية الجهوية من خلال:	
طبع كتيبات المعلومات الخاصة (دليل المسافرين، مكافحة التقليد...الخ)	الطبع الأول للنشرة السداسية للمديرية الجهوية، التنسيق والطبع لكتيبات المعلومات الخاصة (دليل المسافرين، مكافحة التقليد)	● وضع خط إشراري من خلال:	
● تنظيم أبواب مفتوحة بمناسبة اليوم العالمي للجمارك (26 جانفي)			
● وضع مخطط عمل لإنجاح موسم الاصطياف من خلال: تخفيض زمن المعالجة، إعلانات والافتتاحات الشهرية			
تحديد مدة 3 أيام للرد على التظلمات المتعلقة بالقضايا العادية و مدة 7 أيام لتلك المتعلقة بالمعقدة	التكفل بمتابعة تظلمات مرتفقي الإدارة و الرد عليها في أقرب وقت	● التكفل بتظلمات مرتفقي الإدارة	
المشاركة في عدة ورشات حول مراقبة الحدود وتأمينها، الإستثمار، التصدير خارج قطاع المحروقات...الخ	ورشة حول رفع البيروقراطية عن فعل الإستثمار منظمة من طرف فرع الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار بتبسة	المشاركة الفعالة في مختلف التظاهرات الجهوية	2- تقوية الحضور والمشاركة في مختلف التظاهرات
مكافحة التهريب ودور الجمارك في ميدان مكافحة التهريب والتقليد لفائدة طلبة الثانويات	التشاور مع " المنظمة الوطنية للمجتمع المدني " حول مكافحة التهريب	● تنظيم أيام تحسيسية حول: ● تنظيم لقاء مع المجتمع المدني	3- إقحام المجتمع المدني في مجال الوقاية ومكافحة التهريب
09 لقاءات بمواضيع مختلفة بتوجيه 43 إرسالية لمختلف المتعاملين كذا تأسيس قاعدة معطيات متعلقة بالمؤسسات الناشطة داخل إقليم اختصاص المديرية الجهوية للجمارك تبسة.	07 لقاءات بمواضيع مختلفة	تنظيم لقاءات و أيام دراسية مع المتعاملين الاقتصاديين في الإطار الشراكة "جمارك - مؤسسات"	4- تحسيس المتعاملين الاقتصاديين حول التسهيلات الجمركية الممنوحة
تنظيم لقاءات، حلقات دراسية، أيام دراسية وخرجات ميدانية مشتركة، ضمان تبادل المعلومات والاستعلامات والتنسيق والتعاون في مكافحة التهريب.			5- ترقية التكامل بين المصالح.
إذاعة 12 روبرتاج تلفزيوني والمشاركة في عدة مداخلات على مستوى الإذاعة المحلية.	إذاعة 08 روبرتاج تلفزيوني و المشاركة في تدخلات على مستوى الإذاعة المحلية	● روبرتاجات و تدخلات في القنوات التلفزيونية والإذاعة المحلية	6- الإعلام حول نشاطات المديرية العامة
مقال 227	مقال 219	- الصحافة المكتوبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على حصيلتي نشاط المديرية الجهوية للجمارك بتبسة لسنتي 2015 و 2016، وكذا دورية أخبار الجمارك للمديرية العامة للجمارك الجزائرية عدد 01 / 2017.

**الملحق رقم (03): جدول يبين التغير في عدد المستخدمين التابعين للمديرية الجهوية للجمارك
تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.**

الفرق	2016	2015	
+3,40%	1003	970	العدد الكلي للمستخدمين
+2,04%	799	783	عدد الذكور
+9,09%	204	187	عدد الإناث
+38,09%	87	63	عدد الإطارات
+2,18%	8,67%	%4.9	نسبة التأطير

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حصيلتي نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016.

الملحق رقم (04): جدول يبين التغير في عدد تنقلات المستخدمين التابعين للمديرية
الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

المجموع			ما بين مفتشيات الأقسام			داخل مفتشيات الأقسام				
الفرق	2016	2015	الفرق	2016	2015	الفرق	2016	2015	السنة	
+20%	06	05	/	01	01	+20%	05	04	عدد التنقلات	
+3,68%	720	598	+0,31%	180	137	%17,14	540	461	عدد المستخدمين الذين مستهم التنقلات	
+10,20%	%71,85	61,65%	معدل التنقلات الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016

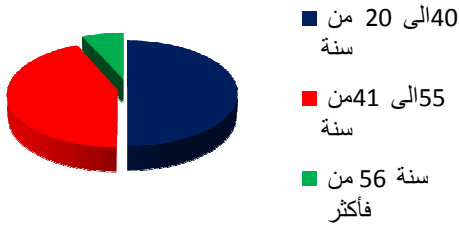
الملحق رقم (05): جدول يبين التغير في عدد المستخدمين المكونين التابعين للمديرية
الجهوية للجمارك تبسة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

عدد الأعران المكونين			عدد المواضيع			
الفرق	2016	2015	الفرق	2016	2015	
%89,65	165	87	%71,43	12	07	تكوين مسطر من طرف المديرية العامة
-48.81%	194	379	%27,27	26	22	التكوين المسطر من طرف المديرية الجهوية
-100%	/	04	-100%	/	01	تكوين في الإعلام الآلي
/	20	20	/	01	01	تكوين شبه عسكري
	68	88	/	/	/	التربصات التطبيقية
%22,66-	447	578	%30	39	30	المجموع

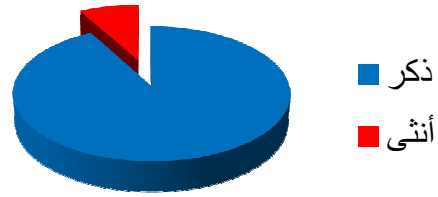
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حصيلة نشاط المديرية الجهوية للجمارك تبسة لسنتي 2015 و 2016.

الملحق رقم (06): دوائر بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة للدراسة

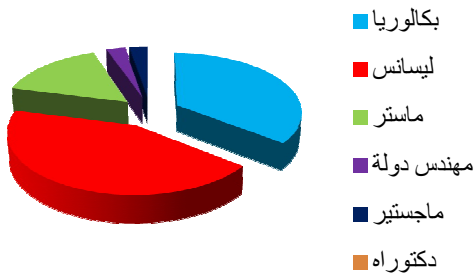
السن



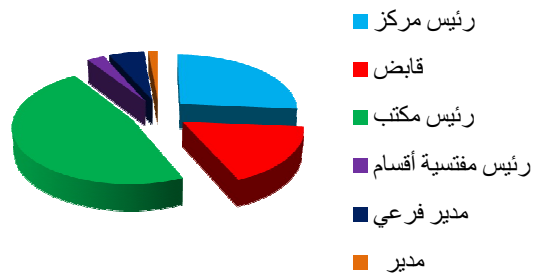
الجنس



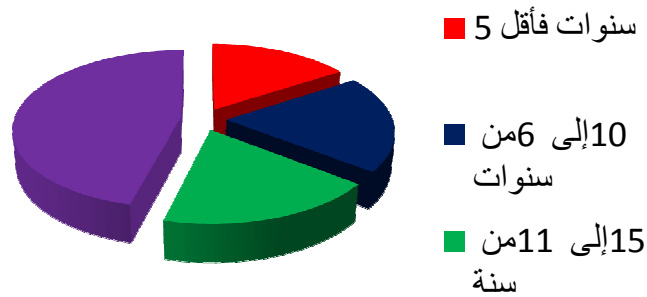
المؤهل التعليمي



الوظيفة الحالية



سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (14).

الملحق رقم (07): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات
نموذج استبيان لقياس "أثر التغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية"
دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للجمارك بتبسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على فعالية إدارة الجمارك، وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسات، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، نرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم، علما بأن البيانات التي ستدولون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي وهذه الدراسة فقط.

الباحثان: إشراف الدكتور: بواشيرية مـراد
بخوش مديحة
قوجيلي هدى

أولاً: البيانات الوصفية.

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر: 20-40 سنة 41-55 سنة 6 سنة فأكثر

(3) المؤهل التعليمي: بكالوريا ليسانس تر مهنة دولة ماجستير
دكتوراه

					تعمل إدارة الجمارك على مواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في عملياتها.	12
					تعمل إدارة الجمارك على تغيير البرامج المستخدمة في التسيير تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة.	13
					تعمل إدارة الجمارك على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للمرتفقين.	14
التغيير في المهام						
					تقوم إدارة الجمارك بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى مستخدميها.	15
					تحدث إدارة الجمارك تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة.	16
					تعمل إدارة الجمارك على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل.	17
					تسعى إدارة الجمارك إلى تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات.	18
					تقوم إدارة الجمارك بإعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها المستخدمون.	19
التغيير في الأفراد						
					تقوم إدارة الجمارك بتحديد احتياجاتها من العنصر البشري باستمرار.	20
					تعمل إدارة الجمارك على تكييف شروط التوظيف تماشياً مع التغيرات البيئية.	21
					تحرص إدارة الجمارك على تكوين مستخدميها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات العمل.	22
					تسعى إدارة الجمارك إلى التنويع في نظام التحفيز المادية والمعنوية باستمرار.	23
					تقوم إدارة الجمارك بتعديل إجراءات نظامها التأديبي بما يتماشى وبيئة العمل.	24
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية						
تحقيق الأهداف						
					تقوم إدارة الجمارك بتحديد أهدافها انطلاقاً من نتائج بحوث ميدانية توضح الحاجات الحقيقية للمرتفقين.	25
					تعمل إدارة الجمارك على وضع أهداف قابلة للتحقيق.	26

					الأهداف التي تتبناها إدارة الجمارك تحظى بقبول مستخدميها.	27
					تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	28
					تعتمد إدارة الجمارك الترابط بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية.	29
					تسعى إدارة الجمارك إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.	30
جودة الخدمات						
					تقوم إدارة الجمارك باستطلاع آراء مرتفقيها حول جودة خدماتها.	31
					تقوم إدارة الجمارك بتحسين خدماتها بما يتلاءم وتطلعات مرتفقيها.	32
					تقوم إدارة الجمارك بتطوير خدماتها تماشيا مع التغيرات البيئية.	33
					تسعى إدارة الجمارك إلى تقديم خدمات لمرتفقيها ذات جودة عالية.	34
					تحقق إدارة الجمارك متطلبات ومواصفات الجودة في خدماتها.	35
الرضا الوظيفي						
					تقوم إدارة الجمارك بالتحسين المستمر لظروف العمل.	36
					تهتم إدارة الجمارك بمنح امتيازات اجتماعية لمستخدميها.	37
					تتعامل إدارة الجمارك مع مستخدميها بعدالة وشفافية.	38
					تطبق إدارة الجمارك اللوائح والقوانين بشكل يؤثر إيجابا في الروح المعنوية للمستخدمين.	39
					تهتم إدارة الجمارك بالتكفل بانشغالات المستخدمين.	40
التكيف مع بيئة العمل						
					تمتلك إدارة الجمارك القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.	41
					تتكيف إدارة الجمارك مع احتياجات المرتفقين المتجددة.	42
					تتكيف إدارة الجمارك مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	43
					تتكيف إدارة الجمارك مع متطلبات الوضع الاقتصادي باستمرار.	44
					تهتم إدارة الجمارك بالحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع.	45

انتهى الاستبيان شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (08): قائمة الأساتذة محكمي الإستبيان

الدرجة	اسم الأستاذ(ة)
أستاذ محاضر قسم-أ-	جنينة عمر
أستاذ محاضر قسم-أ-	زرزور ابراهيم
أستاذ محاضر قسم-أ-	بخوش مديحة
أستاذ محاضر قسم-أ-	بوعلاق نوال
أستاذ مساعد قسم-أ-	بوحنياك هدى
أستاذ مساعد قسم-أ-	براج صباح

الملحق رقم (09): نتائج مخرجات SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	76	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	76	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	45

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	21

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	16

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
محور_العبارات	76	3,68	,063	,547
N valide (listwise)	76			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
المحور_الأول_إدارة_التغيير	76	3,72	,056	,489
N valide (listwise)	76			

Statistiques descriptive

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الحور_الثاني_الفعالية_التنظيمية_	76	3,72	,056	,489
N valide (listwise)	76			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
mm1	76	3,74	,057	,499
mm2	76	3,95	,067	,588
mm3	76	3,84	,093	,809
mm4	76	3,59	,068	,595
mm5	76	3,52	,091	,792
ss1	76	3,70	,081	,702
ss2	76	3,61	,083	,725
ss3	76	3,28	,106	,927
ss4	76	3,88	,094	,816
N valide (listwise)	76			

الفترة	تسلسل	المحور الأول: التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1_ التغيير في الثقافة					
23	0.280	0.915	3.26	تسعى إدارة الجمارك إلى التغيير بالقيم والمعتقدات.	
7	0.175	0.688	3.92	يتم تغيير ثقافة إدارة الجمارك وفقاً لأهدافها العامة.	
3	0.153	0.610	3.97	تطور إدارة الجمارك من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المرتفقين وكذا ثقافة المجتمع.	
12	0.189	0.725	3.82	تسعى إدارة الجمارك من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة التنظيمية لدى المستخدمين.	
15	0.252	0.943	3.74	تسعى إدارة الجمارك دوماً لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	
		0.499	3.74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في الثقافة	
3- التغيير في الهيكل التنظيمي					
5	0.227	0.901	3.96	تقوم إدارة الجمارك بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار.	
6	0.224	0.885	3.95	تعمل إدارة الجمارك على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.	
1	0.224	0.908	4.05	تقوم إدارة الجمارك بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	
10	0.217	0.843	3.87	تلجأ إدارة الجمارك في بعض الأحيان إلى دمج الوحدات الإدارية مع بعضها البعض.	
8	0.207	0.813	3.92	تقوم إدارة الجمارك بتعديل خطوط الاتصال بين وحداتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	
		0.588	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في الهيكل التنظيمي	
4- التغيير في التكنولوجيا					
11	0.269	1.042	3.86	تسعى إدارة الجمارك إلى تحديث الأجهزة التكنولوجية المستخدمة لتواكب التغييرات.	
14	0.272	1.015	3.72	تعمل إدارة الجمارك على مواكبة تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في عملياتها.	
16	0.225	0.853	3.79	تعمل إدارة الجمارك على تغيير البرامج المستخدمة في التسيير تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة.	
2	0.272	1.089	3.99	تعمل إدارة الجمارك على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للمرتفقين.	

		0.809	3.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في التكنولوجيا
5- التغيير في المهام				
17	0.170	0.645	3.78	تقوم إدارة الجمارك بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى مستخدميها.
19	0.210	0.763	3.63	تحديث إدارة الجمارك تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة.
20	0.246	0.894	3.62	تعمل إدارة الجمارك على إحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل.
18	0.244	0.890	3.64	تسعى إدارة الجمارك إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام حسب المستجدات.
22	0.335	1.105	3.29	تقوم إدارة الجمارك بإعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها المستخدمون.
		0.595	3.59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في المهام
6- التغيير في الأفراد				
9	0.262	1.030	3.92	تقوم إدارة الجمارك بتحديد احتياجاتها من العنصر البشري باستمرار.
20	0.308	1.047	3.39	تعمل إدارة الجمارك على تكييف شروط التوظيف تماشياً مع التغييرات البيئية.
4	0.246	0.979	3.97	تحرص إدارة الجمارك على تكوين مستخدميها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات العمل.
24	0.373	1.120	3.00	تسعى إدارة الجمارك إلى التنويع في نظام التحفيز المادية والمعنوية باستمرار.
21	0.307	1.025	3.33	تقوم إدارة الجمارك بتعديل إجراءات نظامها التأديبي بما ينماشى و بيئة العمل.
		0.792	3.52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في الأفراد
		0.489	3.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: الفعالية التنظيمية	تسلسل الفقرات
1_ تحقيق الأهداف					
11	0.254	0.923	3.62	تقوم إدارة الجمارك بتحديد أهدافها انطلاقاً من نتائج بحوث ميدانية توضح الحاجات الحقيقية للمرتفقين.	25
7	0.242	0.911	3.75	تعمل إدارة الجمارك على وضع أهداف قابلة للتحقيق.	26
14	0.250	0.886	3.54	الأهداف التي تتبناها إدارة الجمارك تحظى بقبول مستخدميها.	27
4	0.223	0.849	3.80	تعتبر المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	28
9	0.257	0.944	3.67	تعتمد إدارة الجمارك الترابط بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية.	29
5	0.243	0.924	3.80	تسعى إدارة الجمارك إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.	30
		0.702	3.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحقيق الأهداف	
2- جودة الخدمات					
13	0.242	0.868	3.58	تقوم إدارة الجمارك باستطلاع آراء مرتفقيها حول جودة خدماتها.	31
3	0.223	0.855	3.83	تقوم إدارة الجمارك بتحسين خدماتها بما يتلاءم وتطلعات مرتفقيها.	32
12	0.262	0.952	3.62	تقوم إدارة الجمارك بتطوير خدماتها تماشياً مع التغيرات البيئية.	33
18	0.285	0.960	3.36	تسعى إدارة الجمارك إلى تقديم خدمات لمرتفقيها ذات جودة عالية.	34
15	0.271	0.919	3.39	تحقق إدارة الجمارك متطلبات ومواصفات الجودة في خدماتها.	35
		0.725	3.61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الخدمات	
3- الرضا الوظيفي					
16	0.331	1.120	3.38	تقوم إدارة الجمارك بالتحسين المستمر لظروف العمل.	36

21	0.359	1.107	3.08	تهتم إدارة الجمارك بمنح امتيازات اجتماعية لمستخدميها.	37
20	0.325	1.030	3.16	تتعامل إدارة الجمارك مع مستخدميها بعدالة وشفافية.	38
17	0.310	1.046	3.37	تطبق إدارة الجمارك اللوائح القوانين بشكل يؤثر إيجاباً في الروح المعنوية للمستخدمين.	39
10	0.279	1.018	3.64	تهتم إدارة الجمارك بالتكفل بانشغالات المستخدمين.	40
		0.927	3.28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي	
4- التكيف مع بيئة العمل					
8	0.267	0.989	3.70	تمتلك إدارة الجمارك القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.	41
6	0.261	0.994	3.80	تتكيف إدارة الجمارك مع احتياجات المرتفقين المتجددة.	42
1	0.216	0.924	4.26	تتكيف إدارة الجمارك مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	43
2	0.250	1.000	3.99	تتكيف إدارة الجمارك مع متطلبات الوضع الاقتصادي باستمرار.	44
6	0.243	0.925	3.80	تهتم إدارة الجمارك بالحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع.	45
		0.816	3.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكيف مع بيئة العمل	
		0.488	3.74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية	

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		محور_العبارات
	N	76
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,68
	Ecart-type	,547
Différences les plus extrêmes	Absolue	,113
	Positive	,063
	Négative	-,113
	Z de Kolmogorov-Smirnov	,988
	Signification asymptotique (bilatérale)	,283

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المحور_الأول_إذا رة_التغيير
	N	76
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,72
	Ecart-type	,489
Différences les plus extrêmes	Absolue	,111
	Positive	,067
	Négative	-,111
	Z de Kolmogorov-Smirnov	,965
	Signification asymptotique (bilatérale)	,310

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الحور_الثاني_الفعالية_ال تنظيمية
	N	76
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,72
	Ecart-type	,489
Différences les plus extrêmes	Absolue	,111
	Positive	,067
	Négative	-,111
	Z de Kolmogorov-Smirnov	,965
	Signification asymptotique (bilatérale)	,310

Corrélations

		المحور_الأول_إدارة_ال تغيير	الحور_الثاني_الفعالية_ال تنظيمية
المحور_الأول_التغيير	Corrélacion de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	76	76
الحور_الثاني_الفعالية_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	76	76

Corrélations

	mm1	mm2	mm 3	mm4	mm5	ss1	s s 2	ss3	ss4
Corrélacion de Pearson mm1 Sig. (bilatérale)	1	,457* *	,412**	,158	,217	,346* *	,153	,293* *	,280* *
		,000	,000	,173	,060	,002	,187	,010	,014
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de Pearson mm2 Sig. (bilatérale)	,457**	1	,564**	,329**	,370* *	,514* *	,470* *	,564* *	,403* *
	,000		,000	,004	,001	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
Corrélacion de Pearson mm3	,412**	,564* *	1	,559**	,604* *	,606* *	,581* *	,596* *	,556* *

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,158	,329*	,559**	1	,709*	,501*	,475*	,530*
mm4	Sig. (bilatérale)	,173	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,217	,370*	,604**	,709**	1	,684*	,618*	,581*
mm5	Sig. (bilatérale)	,060	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,346**	,514*	,606**	,501**	,684*	1	,706*	,629*
ss1	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,153	,470*	,581**	,475**	,618*	,706*	1	,713*
ss2	Sig. (bilatérale)	,187	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,293*	,564*	,596**	,530**	,581*	,629*	,713*	1
ss3	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,280*	,403*	,556**	,410**	,552*	,699*	,697*	,616*
ss4	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,280*	,403*	,556**	,410**	,552*	,699*	,697*	,616*

Sig. (bilatérale)	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mm5, mm1, mm2, mm4, mm3	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.95	.09025	1.000	.000

a. Predictors: (Constant), mm5, mm1, mm2, mm4, mm3

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17.966	5	3.593	98.115	0.000
Residual	.000	70	.000		
Total	17.966	75			

a. Predictors: (Constant), mm5, mm1, mm2, mm4, mm3

b. Dependent Variable: الحور_الثاني_الفعالية_التنظيمية_

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.520	.000		.000	
mm1	.208	.000	.213	1.9538	.000
mm2	.208	.000	.250	2.0918	.000
mm3	.167	.000	.275	1.9738	.000
mm4	.208	.000	.253	1.8408	.000
mm5	.208	.000	.337	2.3608	.000

a. Dependent Variable: a_الحور_الثاني_الفعالية_التنظيمية_

الملحق رقم (10): اتفاقية الترخيص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة.
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
التملك رقم: عت.ت.ج.ع.ت 2016/2017

اتفاقية الترخيص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تخطي علاقات دابعة العمى تبسة معلة من طرف رفس كس علوم التسيير:

مع مؤسسة.....**المديرية العامة للبحوث التطبيقية**..... تبسة

مقرها في :.....**الجزيرة المتصلة بسببا**..... تبسة

معلة من طرف.....**المديرية العامة للبحوث التطبيقية**..... تبسة

الرتبة.....**مديرية البحوث التطبيقية**..... تبسة

هذه الاتفاقية اى تنظيم ترخيص تطبيق الطبية الآتية أسمائهم:

01-.....**عشور جليلي صمداني**.....

02-.....**سيو اليكسيس**..... تبسة

03-.....

وتلك طبقا للمسوم رقم: 88-90 المؤرخ في 03-ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الثانية:

يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المطعة في القسم والمطابقة لترياج والمخططات التطبيقية في تخصصين الطبية المعنيين: تخصص:.....**الجراحة**.....**المسوح**..... تبسة

المادة الثالثة:

الترخيص التاطفي يتجوي في مهلة:.....**ثلاثة اشهر**.....

الفترة من.....**2017/05/01**..... الى.....**2017/08/01**.....

المادة الرابعة:

برنامج الترخيص معقد من طرف القسم مراقب عند تلبية من طرف جامعة تبسة او المؤسسة المعنية

المادة الخامسة

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمهمة تنفيذ الترخيص التاطفي هولا بالأشخاص مكلتون أيضا بالحصول على الترخيص الضرورية للتطبيق لأعمال البرنامج وكل غياب الترخيص ينفذي أن يكون على استمارة الآتية من طرف الكلية

المادة السادسة:

خلال الترخيص التاطفي والمدد بخلاف يوما تبع الترخيص مجموع الموظفين في واجهته المحددة في النظام الداخلي وعلى حسب على المؤسسة أن توضح الطلبة عند وصولهم لأماكن ترخيص مجموع التاطير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الفن والتطبيق وتبين لهم الأخاء المعقدة

المادة السابعة:

في حاد الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لهم الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد اعان القسم رسالة مسجلة وموينة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التاطير لحصبة الترخيص ضد مجموع مخطرات حوادث العمل وشهر بالخصوص على تنفيذ كل تاطير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل لضمان تنفيذ الترخيص

المادة التاسعة:

في حالة حاد ما على الترخيص بمكان الترخيص يجب على المؤسسة أن تتبأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقارير مفصلا مباشرة على القسم

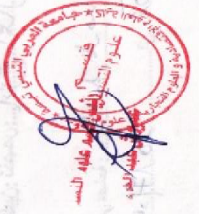
المادة العاشرة:

تتعهد المؤسسة الكتاف بالطبية في حدر إمكانية وحسب مهمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الجوب ولا بأن الطبية يتكفلون بأنفسهم من ناحية التكال المسكون المنظم

ممثل المؤسسة



حدر تبسة 04 أفريل 2017
رئيس القسم



المدير البروي للبحوث التطبيقية
ج. مكنون

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية مع دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده والفعالية التنظيمية في المنظمة محل الدراسة. كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، الفعالية التنظيمية.

Résumé

Cette étude vise à faire connaître l'impact du changement organisationnel sur l'efficacité organisationnelle avec une étude de cas de la Direction Régionale des Douanes de Tébessa. Et pour mener à bien cette étude, il s'est appuyé sur l'étude descriptive analytique de l'organisme objet de l'étude, ainsi que le questionnaire comme un outil principal pour la collecte des données qui ont été analysées en basant sur le logiciel d'analyse statistique (SPSS). L'étude en question a abouti à des conclusions dont il s'agit principalement de l'existence d'une relation à signification statistique entre le changement organisationnel et l'efficacité organisationnelle. L'étude a également présenté à la lumière des résultats obtenus une série de recommandations et des propositions concernant l'objet.

Mots clés: le changement organisationnel, la résistance du changement, l'efficacité organisationnelle.