



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة وهران 02 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس و الأطفونيا

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

المرونة التنظيمية و علاقتها بالتغيير التنظيمي

" دراسة ميدانية بمؤسسة Rayanox "

وهران - بطيوة -

تحت إشراف الأستاذة :

قدور بن عباد هوارية

من إعداد الطالبة :

بن عشور وفاء

السنة الجامعية:

2023/2022

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه...سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك...فلك الحمد حتى

ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

وبعد شكر الله عز وجل فأنا اتقدم ببالغ الشكر والتقدير الى الأستاذة المشرفة قدور بن عباد هوارية و الأستاذة المساعدة عقباني ربيعة على مساعدتها و توجيهاتها طيلة فترة انجاز هذه المذكرة ولم يكن هذا العمل قادرا على التحقق بدونها، ولهن مني كل الاحترام و التقدير .
كما اتقدم بالشكر الى كافة عمال مؤسسة ريانوكس و خاصة عمال مصلحة ادارة الموارد البشرية على حسن استقبالهم و مساعداتهم.

بن عشور وفاء

الاهداء

أهدي عملي و ثمرة جهدي الى

والذي حفظه الله

أمي أطال الله عمرها

أخواتي و أصدقائي

الى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

ولكل من ساندني ووقف بجانبني و كان له دور في انجاز هذه المذكرة

أهدي اليكم عملي المتواضع.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية والتغيير التنظيمي لدى عمال شركة ريانوكس بولاية وهران (بطيوة)، ولتحقيق أهداف البحث، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (55) فرد، تم اختيارهم بطريقة العينة المقصودة، حيث شملت فقط موظفي الإدارة بدلا من كل الموظفين، و تمثلت أدوات الدراسة في: الملاحظة، المقابلة و الاستبيان المكون من (49) فقرة، في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، و معامل الارتباط. و توصلت النتائج إلى وجود فروق دالة احصائيا في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) وكذلك وجود فروق دالة احصائيا في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام)، وأخيرا وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المرونة التنظيمية و أبعادها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة ريانوكس.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، التغيير التنظيمي، الهيكل التنظيمي.

Summary:

This study focuses on identifying organizational flexibility and its relationship to organizational change among employees of Rayanox, a company in the state of Oran (Bethiouwa). To achieve the research objectives, the researcher followed the descriptive approach, and the sample was (55) individuals, selected through purposive sampling, including only administrative employees instead of all employees. The study tools consisted of observation, interviews, and a questionnaire consisting of (49) questions. In light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested using various statistical methods such as frequencies, percentages, mean, standard deviation, and correlation coefficient. The results revealed differences in the levels of organizational flexibility dimensions (numerical flexibility, functional flexibility, financial flexibility, structural flexibility, operational flexibility) as well as differences in the levels of organizational change dimensions (change in organizational structure, change in individuals, change in technology, change in tasks). Finally, a correlational relationship was found between organizational flexibility and its dimensions and organizational change in Ryanox company.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر و التقدير
ب	الاهداء
ج	ملخص الدراسة بالعربية
د	ملخص الدراسة بالانجليزية
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
1	الفصل الأول: مدخل الى الدراسة
2	المقدمة
4	اشكالية البحث
8	الدراسات السابقة الخاصة بالمرونة التنظيمية
8	الدراسات السابقة الخاصة بالتغيير التنظيمي
10	فرضيات البحث

10	دواعي اختيار البحث
11	أهمية البحث و أهدافه
11	التعاريف الاجرائية لمفاهيم البحث
14	الفصل الثاني: المرونة التنظيمية
15	تمهيد
16	مفهوم المرونة التنظيمية
20	أهمية المرونة التنظيمية
25	أبعاد المرونة التنظيمية
29	الفصل الثالث: التغيير التنظيمي
30	تمهيد
31	مفهوم التغيير التنظيمي
41	أسباب التغيير التنظيمي
44	أهداف التغيير التنظيمي
50	أنواع التغيير التنظيمي
52	مراحل التغيير التنظيمي
57	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

58	أولاً : الدراسة الاستطلاعية
58	تمهيد
59	أهداف الدراسة الاستطلاعية
59	مكان وزمان اجراء الدراسة الاستطلاعية
59	تعريف المؤسسة
60	أدوات الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها
67	مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
69	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
69	الخصائص السيكومترية للمرونة التنظيمية
75	الخصائص السيكومترية للتغيير التنظيمي
81	ثانياً: الدراسة الأساسية
81	تمهيد
82	عينة الدراسة الأساسية و خصائصها
84	الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية
84	تطبيق أدوات البحث وتفرغ درجاتها
86	الوسائل الاحصائية
91	الفصل الخامس: عرض النتائج و مناقشتها

92	تمهيد
92	عرض و مناقشة النتائج
95	خلاصة
97	التوصيات
98	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع الفقرات على أبعاد استبيان المرونة التنظيمية	65
2	أبعاد استبيان التغيير التنظيمي	66
3	سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة	66
4	متغير الجنس لدى العينة الاستطلاعية	67
5	متغير السن لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	67
6	متغير المستوى التعليمي لدى العينة الاستطلاعية	68
7	الأقدمية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية	68
8	متغير الحالة المدنية لدى العينة الاستطلاعية	69
9	الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس المرونة التنظيمية	70

	بفقراته	
73	الاتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس المرونة التنظيمية بأبعاده	10
74	مستويات ثبات مقياس المرونة التنظيمية	11
75	الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس التغيير التنظيمي بفقراته	12
79	الاتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس التغيير التنظيمي بأبعاده	13
79	مستويات ثبات مقياس المرونة التنظيمية	14
82	متغير الجنس لدى العينة الاساسية	15
82	متغير السن لدى عينة الدراسة الاساسية:	16
83	متغير الاقدمية لدى عينة الدراسة الاساسية	17
83	متغير المستوى التعليمي لدى العينة الاساسية	18
84	متغير الحالة المدنية لدى العينة الاساسية	19
85	السلم التصنيفي لتفسير الاستجابات	20
86	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستويات الاستجابة للمرونة التنظيمية وأبعاده	21
87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستويات الاستجابة للتغيير التنظيمي و ابعاده	22

89	الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المرونة التنظيمية والتغيير التنظيمي بمؤسسة ريانوكس	23
----	---	----

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	أبعاد المرونة التنظيمية	1
51	عملية التغيير المخطط	2
56	علاقة المرونة التنظيمية بالتغيير التنظيمي	3
قائمة الملاحق	منحنى بياني يمثل الانحراف و المتوسط الحسابي لأبعاد المرونة التنظيمية	4
قائمة الملاحق	منحنى بياني يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير التغيير التنظيمي	5

1- الفصل الأول:

مدخل إلى الدراسة

المقدمة:

المرونة التنظيمية تعتبر عاملا حاسما عندما يتعلق الأمر بالتغيير التنظيمي حيث تعكس المرونة القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، بحيث لكي تتمكن المنظمة من التنقل بنجاح في التغييرات في بيئة العمل، من المهم ان تكون قادرة على التكيف مع تلك التغييرات بسرعة وكفاءة، وهذا يتطلب مستوى معين من المرونة داخل المؤسسة، سواء من حيث هيكلها او عملياتها.

والمؤسسات التي تستطيع التكيف بسرعة والاستجابة بفعالية للتغيير يتوقع ان تكون اكثر نجاحا، ومنه فإن المرونة تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة إدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة إحدى السمات الضرورية في احداث تغيير تنظيمي بالمؤسسة ويعد نموذج المرونة التنظيمية من بين أهم الخيارات الإستراتيجية أمام المنظمات في الحفاظ على توازنها في بيئتها المضطربة، ومنه فقد اصبح التغيير التنظيمي موضوعا كبيرا و مميذا في نظرية المنظمة بل في تطويرها و تكيفها مع تغيير البيئة.

و في هذا السياق تطرقت هذه الدراسة الى موضوع مهم جدا وهو محاولة الكشف عن العلاقة ما بين المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة.

ضم البحث خمسة فصول تمثلت في :

الفصل الأول تمثل في تقديم البحث و احتوى على اشكالية البحث و الدراسات السابقة، فرضيات البحث، التعاريف الاجرائية، دواعي اختيار البحث، اهمية البحث وأهدافه.

الفصل الثاني و احتوى على كل ما يتعلق بالمتغير المستقل من تعاريف للمرونة التنظيمية، أهمية المرونة التنظيمية وأبعادها.

الفصل الثالث احتوى كل ما يتعلق بالمتغير التابع من تعاريف للتغيير التنظيمي، أسباب التغيير، اهداف التغيير التنظيمي، انواع التغيير التنظيمي و مراحلها.

الفصل الرابع تمثل في الاجراءات المنهجية للدراسة حيث تطرقت الى الدراسة الاستطلاعية والدراسة الاساسية.

الفصل الخامس شمل عرض النتائج و مناقشتها. و في الاخير الخلاصة والتوصيات.

1- إشكالية البحث:

لا يزال موضوع المرونة التنظيمية يثير اهتمام العديد من الدارسين لما له من أهمية للمنظمات وانعكاس على تحسين قدراتها التنافسية، فتمتعها بالمرونة من خلال البحث عن آليات تمكنها من التكيف مع بيئتها وإحداث التغيير الايجابي سيضمن لها الاستمرارية وتحقيق العديد من المزايا التنافسية، والرفع من قدرتها على مواءمة استراتيجياتها ونشاطاتها الإدارية وعملياتها التشغيلية مع مقومات النجاح في بيئتها. كما يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها.

وهذا ما أظهرته دراسة: (حمدي زكي، 2022) حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة - ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات- التفاعل والتآزر القدرات القيادية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له

من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة. (حمدي، 2022، ص 609)

كما دعت دراسة (عواد، 2009) إلى تحديد أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد المرونة الإستراتيجية في إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى المضامين الإدارية للمديرين والممارسين، مثل التشجيع على استخدام عناصر عدة من المرونة في تخطيط الأهداف الإستراتيجية ووضعها وإنجازها.

كما توصل (Kantu et al., 2012) في دراسته إلى اقتراح إطارا تكامليا للمرونة التنظيمية وتقديم مفهوم جديد لنتائج التطور التنظيمي، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى التركيز على زيادة درجة التحكم لدى المنظمات في التعامل مع الأحداث والمواقف المختلفة التي تواجهها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى تصنيف مصادر المرونة التنظيمية كمواقف ملموسة تساهم في زيادة القدرة الإستراتيجية للمنظمات، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة قوية بين المرونة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

كما وجد (Oluwasoye&Ugonna, 2015) في دراسته على مدى ملائمة التطبيق العملي لنموذج المرونة والمتانة التنظيمية في سياق المخاطر البيئية وإدارة المخاطر

والأزمات. وتوصلت هذه الدراسة الى ان المرونة التنظيمية تلعب دورا في التغلب على بعض المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمات، كما توصلت أيضا إلى أن هناك عدد من المؤشرات التنظيمية، والتي تلعب دورا بارزاً في التأثير على العملية الإدارية داخل المنظمة. أما دراسة (Umoh et al,2014) هدفت الى تحديد مدى تأثير التنمية الإدارية على المرونة التنظيمية في الصناعات التحويلية النيجيرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطوير الإدارة يرتبط بشكل كبير بالمرونة التنظيمية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن استخدام برامج التطوير والتنمية الإدارية يؤدي إلى توجيه جهود المنظمة بطريقة استراتيجية وفعالة مما يساهم في تحسين قدراتها وتحقيق أهدافها.

كما قام (الزبيدي والخزرجي، 2016) في دراسته إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في الاستجابة إلى متطلبات الاداء المتميز في قطاع البلديات في مدينة بغداد. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، ومن أهمها: أن المرونة التنظيمية تعتبر من الوسائل الفريدة القادرة على إجراء تطوير إداري دون الحاجة إلى إجراء تغييرات شاملة في هيكل المنظمات، كما توصلت أيضا إلى أن تأثير مكونات المرونة التنظيمية على الاداء العالي شكل ما نسبته (16%) في حدود التطبيق، ما يظهر عدم تطبيق الإدارة للمرونة التنظيمية بالصورة الصحيحة.

ودراسة (السلنتي وآخرون، 2018) التي هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الاداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت

أيضا إلى تحديد تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي كما توصلت النتائج أيضا إلى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيرًا على الاداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم يليها المرونة الاستراتيجية.

وفي دراسة بوشعالة رقيق هدفت إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل في تحقيق الاداء العالي كمتغير تابع، توصلت الدراسة إلى إستنتاجات أهمها وجود علاقة إرتباط بين المرونة التنظيمية والأداء العالي، فضلا عن تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية في الاداء العالي في المنظمة المبحوثة. (بوشعالة،2022،ص441)

وهدفنا دراسة بلخضر إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وأثر الفروق الفردية والوظيفية عليها، ولتحقيق هدفها تم تصميم استمارة وزعت على عينة من العاملين تضمنت بياناتهم الشخصية والوظيفية، ومجموعة من الفقرات حول المرونة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في كل من المرونة الإستراتيجية، المرونة الإدارية والمرونة التشغيلية. ومن أهم هذه النتائج توفر المرونة التنظيمية ومستوياتها بدرجة متوسطة، وتسجيل فروق نحو المرونة التنظيمية ترجع للمستوى التعليمي المتعلق بفئة الجامعيين، في مقابل عدم تسجيل فروق لباقي الخصائص الوظيفية والشخصية نحوها، لتختتم الدراسة بتقديم إقتراحات أهمها ضرورة ايجاد الآليات الكفيلة بالرفع من مرونة المؤسسة بمختلف أبعادها الإستراتيجية، الإدارية والتشغيلية.

و في نفس السياق دراسة (جرغون والديراوي، 2021) التي هدفت إلى التعرف على دور المرونة في تحقيق الإبداع الإداري، وأشارت أهم النتائج إلى توفر كلا من المرونة التنظيمية الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة التنظيمية باستثناء بعدي المرونة المالية والمرونة التشغيلية. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تعزيز القدرة على المبادرة بتغيير أو تعديل الاستراتيجيات الحالية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص المتاحة من قبل إدارة الشركة ، بإضافة إلى تشجيع العاملين على تبني المنهج الابداعي خلال تأدية مهامهم وتبني روح المبادرة الفردية.

(بلخضر، 2022، ص ص414-423)

اما دراسة (سماتي، 2017) الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، حيث هدفت إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين و الذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان. (سماتي، 2017، ص06)

وفي نفس الموضوع دراسة كانتر توصلت إلى أن أهم أسباب مقاومة التغيير هي:

- التغيير يأتي دون سابق إنذار و تخطيط.

- المعلمين ليست لديهم المعلومات الكافية حول التغيير و الغموض الذي يجوب حول التغيير .

-لا يعرفون ما هي النتائج التي سوف تنتج عن التغيير .

-الخوف من تأثير التغيير على حياتهم العائلية.

-الخوف من العبئ الزائد و تكثيف العمل.

-تطبيقهم للتغيير يوضح أنهم كانوا يعملون سابقا بطريقة خاطئة.

-عدم الرغبة في اكتساب مهارات جديدة يتطلبها الوضع الجديد.

(سماتي، 2017،ص32)

واخيرا دراسة (زيني، 1994)، هدفت الدراسة إلى العلاقة بين الاتصالات لتحقيق التغيير التنظيمي ونجاحه وتحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين الاتصالات وبين تحقيق التغيير التنظيمي من حيث الدور الايجابي الذي تقوم به الاتصالات في تحقيق التغيير عن طريق توفير معلومات كافية للعاملين.

(ضياف، 2005،ص25)

وعلى ضوء ما سبق قامت الباحثة بطرح مجموعة من التساؤلات تمثلت في :

- هل توجد فروق في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في مؤسسة ريانوكس ؟
- هل توجد فروق في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في مؤسسة ريانوكس ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية و أبعادها بالتغيير التنظيمي و أبعاده في مؤسسة ريانوكس؟

2- فرضيات البحث:

تم تحديد الفرضيات التالية كإجابة عن تساؤلات البحث السابقة:

- توجد فروق في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في مؤسسة ريانوكس.
- توجد فروق في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في مؤسسة ريانوكس.
- توجد علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية و أبعادها بالتغيير التنظيمي و أبعاده في مؤسسة ريانوكس.

3- دواعي اختيار البحث :

- للتعرف على مدى أهمية المرونة التنظيمية ووجودها في المؤسسة.

- للبحث في موضوع التغيير التنظيمي و مدى مساهمته في احداث تحولات اجابية
بالمؤسسة.

- معرفة كل الجوانب الخاصة بالمرونة و التغيير التنظيمي.

- التوصل الى نتائج و بلوغ اهداف تخدم المؤسسة من جهة و تساعد الباحثة من جهة
أخرى في جمع اكبر قدر من المعلومات حول الدراسة.

4- أهمية البحث و أهدافه:

تبرز الاهمية العلمية للدراسة من خلال موضوع المرونة التنظيمية بدراسة ابعادها المتمثلة
في: (المرونة العددية التغيير، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة
التشغيلية) وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بأبعاده : (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في
الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام)، كونها من المؤشرات المهمة التي تعزز
من الأداء التنظيمي للمنظمات، ما يعكس القدرة على التأقلم والرغبة في مسايرة التغيير
والمبادرة به، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات المرونة التنظيمية بالمؤسسة
محمل الدراسة في اجراء تغيير تنظيمي وتأثيره في فعالية المنظمة واستراتيجياتها وقراراتها.

5- التعاريف الاجرائية لمفاهيم البحث:

المرونة التنظيمية : هي درجة الانسجام والتنسيق في مختلف هياكل المؤسسة، ومدى
سلاسة تنفيذ الاعمال عن طريق أداء عالي وفعال لتحقيق الاهداف المنتظرة

يتم تعريف المرونة التنظيمية من خلال معيار BS 65000

على أنها: " قدرة المنظمة على استشراق واستعداد واستجابة المنظمة مع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار".

إنها تتجاوز إدارة المخاطر نحو رؤية أكثر شمولية لصحة الأعمال ونجاحها، المنظمة المرنة هي المنظمة التي لا تستمر فقط على المدى الطويل، و لكنها تزدهر أيضا وتبدي جاهزيتها للمستقبل.

- القدرة على الاستجابة للتغير في المنظمات مع مراعات التقلبات البيئية المحيطة، حيث انه مفهوم متعدد الابعاد يشمل المرونة التشغيلية و التكتيكية و الاستراتيجية.

(محمد حسين محمد، 2018، ص83)

تعريف : Fioretti

بأنها مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف والتغيرات البيئية المختلفة، و من

ثم حال التكيف معها. (فازغ، 2019، ص228)

ويوضح محمود علاء الدين بأن الهيكل التنظيمي الفعال الذي يتصف بالمرونة يحقق

إمكانية السيطرة على مشاكل التنظيم الرسمي التي تبرز ضمن نطاقه، ومعالجتها وتقديم

الحلول المسبقة لمواجهة الفجوات المحتملة. (محمود، 2011، ص327)

وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة

من فقرات الاستبيان الخاصة بالمرونة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

وقد وردت للتغيير التنظيمي تعريف عديدة نورد منها:

- 1- التغيير التنظيمي هو تغيير للوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييرا في البيئة الداخلية او الخارجية وفي حالات عديدة يسبب التغيير الخارجي تغييرا داخليا.
- 2- هو عمل ارادي تعاوني بين خبير في التغيير والمنظمة المعنية اذ يعملان سوية لحل المشكلة المطروحة او للتخطيط لعمل المنظمة وتحقيق حالة افضل عن طريق استخدام او تطبيق المعرفة المناسبة.
- 3- هو اي تعديل في البيئة التكنولوجية او الهيكل او العمليات الادارية او عمليات القرار يصمم لمساعدة انجاز الاهداف التنظيمية.
- 4- هو اجراءات تعديل منظمة ما بهدف زيادة فاعلية المنظمة. (اياذ محمود، 2008،

ص6)

الفصل الثاني: المرونة التنظيمية

1- مفهوم المرونة التنظيمية.

2- أهمية المرونة التنظيمية.

3- أبعاد المرونة التنظيمية.

تمهيد:

مع تطور المنظمات في وقتنا الحالي وتوسعها في مختلف المجالات وجبت على هذه الاخيرة الرفع من مستواها وتبني اهداف استراتيجية و خطط منظمة في سبيل تحقيق المرونة التنظيمية و المحافظة عليها، حيث أنها سيرورة تشمل كل المؤسسة تتوفر بها بنية تنظيمية تمكنها من تلبية مختلف الاحتياجات، وقدرتها على ضمان تحقيق اداء عالي وتحديد احتياجات موظفيها، وتكيفها ايضا مع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية المتلاحقة التي تمكنها من عرض منتجات اكثر تنوعا من المنافسين، والعمل على الحفاظ على جودتها مما يسمح للمؤسسة بالنمو والاستمرار من خلال استخدامها لأساليب مرنة من اجل تحقيق التكافؤ بين الاداء والانتاج.

اذن المنظمة المرنة تكون قادرة على التحكم في بيئتها التي تساعد على التجديد والتطوير وتحقيق السبق التنافسي وقابليتها على مواجهة الضغوطات ومختلف الأخطار السلبية وكيفية تعاملها معها.

وفي هذا الفصل تطرقت لمفهوم المرونة التنظيمية و تبيان أهميتها ومختلف مزاياها التي تعود على المنظمات بالنفع كما بينت مختلف أبعاد المرونة التنظيمية والتي وظفتها في دراستي الميدانية.

أولاً : مفهوم المرونة التنظيمية :

إن مصطلح المرونة تم استخدامه لأول مرة من قبل (Tredgold, 1818) لوصف بعض أنواع الخشب القادر على استيعاب الأحمال المفاجئة والثقيلة من دون كسر حيث تعرف المرونة التنظيمية أنها قدرة المنظمة على تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، كما تعرف على أنها الدرجة التي تكون فيها المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة، كما أنها تشير على أنها القدرة على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة، و تعمل على تسهيل الاستجابة السريعة للمنظمة للتغيرات البيئية والاقتصادية إضافة إلى تكوين قدرات الديناميكية للمنظمة بمعنى إنه تركز على التكيف مع سمات مثل معرفة الموظف والمهارات والسلوكيات لتغيير الظروف البيئية. (الزبيدي، 2016، ص55)

وهي مفهوم يركز على قدرة المنظمة على توقع التغيير الذي يمكن أن يواجهه المنظمة ويعرقل أداءها ومدى استعدادها لهذه المتغيرات بما يحقق بقاءها وازدهارها كما أنه يشرح كيف يمكن للمنظمات البقاء على قيد الحياة والازدهار وسط المتغيرات التي تواجه المنظمات وتعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة أو خاصية أو نتيجة أو عملية أو سلوك أو إستراتيجية أو نهج أو نوع الأداء أو مزيج من هذه العناصر.

ومنه فإن المرونة تحدد استمرارية العلاقات داخل النظام وهي مقياس قدرة الأنظمة على استيعاب المتغيرات التي تواجه المنظمة، وينظر الكثير من الكتاب للمرونة بأنها ظاهرة على المستوى التنظيمي تتمثل في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الأحداث الغير المرغوبة والأزمات أو الحد منها، أو إدارتها حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى مرحلة التعافي. وبالتالي المرونة التنظيمية هي القدرة على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة مقدما بفضل الوعي الإستراتيجي والنظم الإدارية التي تمكن المنظمة من التعامل مع التعديلات الداخلية والخارجية.

وتختلف المرونة التنظيمية عن القدرة على التكيف مع المتغيرات، فالمرونة هي قدرة المنظمة على استعادة الحالة الأصلية وتحقيق التوازن حتى تستطيع الاستمرار في البيئة المضطربة، وتساعد المرونة في تسهيل الإجراءات من خلال التخلص من العمليات الإدارية الزائدة في المنظمة والعمل على اختصار الوقت وتقليل زمن الانتظار وتقليل التكاليف والعمل على تحقيق التطوير والتحديث المستمر للمنظمة.

وتتمثل أبعاد المرونة التنظيمية في عدة أبعاد وهي المرونة الهيكلية المرونة المالية المرونة العددية، المرونة الوظيفية، والمرونة التشغيلية و تشير المرونة الهيكلية إلى مجموعة التغييرات التي تتم في التنظيم والتي تسمح للقيادة إضافة بعض الاختصاصات أو الاستغناء عن بعضها مما يؤدي إلى تعديل في المستويات التنظيمية، المرونة التشغيلية أو مرونة العمليات وهي درجة مرونة أنشطة المنظمة وسرعة استجابتها للتحول السريع و

المستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات المستمرة. وبالتالي تحتاج المنظمات إلى المرونة التنظيمية نتيجة للعمل في بيئة متغيرة تتصف بالتقلب والتعقيد وتحتاج إلى مواكبة التغيير حتى تستطيع أن تستمر. (عبد الرحيم، 2020)

وهي مفهوم متعدد الأبعاد ومن الصعوبة تحديده أو تعريفه كونه يطبق في مجالات عديدة في المنظمة، وتعرف المرونة عموماً بأنها تغيير أي شيء في الأوقات الصعبة.

حيث تعرف أيضاً بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها، وتصور إمكانيات أخرى بديلة لها، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة، أي أنها الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة كما تعني القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخطط في البداية لتحقيق أداء بشكل فعال في بيئة الأعمال التنافسية الدينامية.

أذن هي الدرجة التي تمتلك فيها المنظمة مجموعة من القدرات الإدارية المتنوعة، والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة. نستنتج من التعاريف السابقة بأن المرونة هي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على مواجهة المواقف الحرجة والاستجابة لها، وكذلك قدرتها تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، ومواكبة التطورات الحديثة. (أوقروتى، خلادي، 2021، ص 9)

وحسب (فلاح وبطرس،2013) تقوم المرونة التنظيمية على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تعديلات جذرية في الخريطة التنظيمية بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدرا من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن البعض منها، مما يؤدي إلى تعديل بالمستويات والسلطات، وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال وإنها تظهر نتيجة الاضطرابات البيئية لتصبح أحد صفات المنظمة المهمة لتجعلها أقل عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة، وقدرتها على مواجهة هكذا نوع من التغيير ويعرفها (Zhang,2005,p.163) بأنها مؤهل تنظيمي حرج يمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وتحقيق أداء فاعل داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية.

ويشير (Dyer& Ericken,2005,p.183) بقدرتها على التكيف اللانهائي سواء كان ذلك بوجود التغيير أم من عدمه وينظر (Cheng,Et.al,2008,p.1641) للمرونة بأنها بناء متعدد الأبعاد، ولها قدرات التوجه نحو التغيير البيئي والانخراط السريع بالتحول الجديد لأهداف مغايرة لسابقتها، لفرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة وتوفيرها.

(النعيمي،بطرس،2013، ص103).

ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية:

تفرض الظروف المعاصرة على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية مع البقاء والإشراف والمراقبة كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث التغيير بعيد عن الروتين كما أصبحت أهمية الاعتراف في سرعة الاستجابة للمشاكل من الأولويات حيث زادت شدة المنافسة في الآونة الأخيرة حيث أن تكلفة التأخير هي أكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان، كما أن المرونة التنظيمية لها تأثير إيجابي على جوانب عديدة في المؤسسة ومن أهمها:

- أ- الربحية.
- ب- جودة العمل و المنتج.
- ت- المهنية.
- ث- الإنتاجية والابتكار.
- ج- فرق العمل.
- ح- الجهد التكاملي.
- خ- بيئة عمل ملائمة.

وهناك ثلاثة أسباب تدفع المنظمات لتكون مرنة وهي :

أ- من الأهمية العليا أن تكون المنظمات قادرة على الاستجابة السريعة للعراقيل وتقليل الكلفة والإضرار.

ب- يمكن على العواقب أن تكون خطيرة على المنظمة إذا كانت قد غير قادرة على التعامل مع هذه الاضطرابات وتعرضها إلى خسارة مالية وبشرية والإضرار بسمعتها في السوق.

ج- تواجه المنظمات مخاطر أكثر وهذه المخاطر يمكن السيطرة عليها من خلال جعل المنظمة تعتمد على بعضها البعض فضلا عن ذلك أن الأنظمة لم يتم إعدادها جيدا لمواجهة الاضطرابات ومن هنا تكمن أهمية وجود مرونة تنظيمية.(الزبيدي،2016، ص 55-56)

وفي دراسة اخرى تكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية :

- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة و السريعة بكفاءة وفعالية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات
- تتكيف مع التغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة في التغيرات الطارئة.

- جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على مستوى المتوسط أو البعيد أعطال للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة.

- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بتجديد وتوجه دوما نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهاجا لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.

(اوقروتى، خلادى، 2020، ص9)

كما تزداد أهمية المرونة التنظيمية بازدياد مشاكل التنظيم وتعاقدتها وبكبر حجم المنظمة وضخامة عدد أفرادها وتنوع أنشطتها وتشعب علاقاتها، وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها بأقل الكلف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة، وما ينبع عن ذلك من رفاهية اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق إشباع الحاجات الإنسانية، وهذا ما يمكن تحقيقه باستخدام المرونة والتي أصبحت السمة المميزة لتلك المنظمات المتراكبة باعتبارها الوسيلة لتفعيل الاتصال بين الملاك وقيادتهم الإدارية، وإتمام الربط بين الملكية والإدارة لتتكامل بها الجهود الإنسانية المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع بإطار تحقيق تفاعل العلاقات وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة.

وفيما يلي بعض النقاط لإيضاح أهمية المرونة التنظيمية:

أولاً: تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى أوسع من البيئات المختلفة الأخرى، مما يحقق ذلك تصورا واضحا تصورا واضحا للمريحة منها.

ثانيا: تؤدي لتقليص الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال، وبلوغ درجة الكفاءة اللازمة بالأداء.

ثالثا: تسهم بتشخيص المشكلات، وتقديم الحلول الناجمة لها بأسرع وقت ممكن.

ويشير (Hill& Johes,2001,p.383) لأهمية المرونة بأنها:

رابعا: تنسق أنشطة الهيكل التنظيمي، وبما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بفاعلية أكثر ورفع

معدلات الميزة التنافسية.

خامسا: تحفيز العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة

للمستهلك وتلبية احتياجاته.

سادسا: توضح التركيب الداخلي للمنظمة (الخارطة التنظيمية)، لتعكس طبيعة العلاقة بين

الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.

سابعا: زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة.

ومن مزايا المرونة التنظيمية انها تتمثل في الأساليب والأشكال والعمليات التنظيمية،

والمهام والقواعد التي تتبعها المنظمة بإدارة مواردها المادية والبشرية، فضلا عن المتابعة

والإشراف وسلامة تنفيذ الأعمال، ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، من ذلك يحقق

اعتماد المرونة التنظيمية مجموعة مزايا، يمكن خصر جزء منها، وهي كالتالي:

1. التنسيق بين الوظائف: (**coordination between jobs**) تصمم المنظمة وظائفها

على وفق المهام الأساسية التي تحددها طبيعة أعمالها لمضمون العمل ومستواه ونطاقه، ثم

يجري تحليل الوظيفة لبيان نوعية الأنشطة وتنوع المهام بشكل مفصل يشمل ذلك كل جزئية.

2. السيطرة على المخاطر (**control risk**): تعالج المرونة التنظيمية احتمالية ظهور أو وجود المخاطر و تبعاتها وحجم تأثيرها على أداء المنظمة الناجم عن تأثير الأحداث من قضايا تشغيلية مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب ضعف بمؤهلات العاملين أو ارتفاع كلف حوادث العمل وغير ذلك، وترتبط هذه التأثيرات فيما بينها بقوة سلبية في المنظمة. ولغرض السيطرة على تلك المخاطر تظهر المرونة للقيادات الإدارية أربع خيارات تمكنهم من المعالجة، إما تحمل المخاطر أو تسكينها أو تجنبها أو نقلها، بالاعتماد في احتمالية ظهورها وثبات تأثيرها على المنظمة.

3. تقليل حجم الضياع للمورد البشري (**Reduce the size of the loss of humain resource**) تحقق المرونة التنظيمية خلق علاقات عمل كفوء بين العاملين أنفسهم، وزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم استغلال تقبلهم للتغيير بشكل ملائم من خلال توزيع بعدالة للوظائف على وفق التخصص والامتياز الاستحقاقات، بما يساعد على توزيع الثقة بين أفراد المنظمة.

4. دعم الأعمال وزيادة الفرص السوقية (**Business support and increase market opportunities**) تساعد المرونة على زيادة قدرات المنظمة لتلبية متطلبات العملية التشغيلية الحالية، والاستجابة الفاعلة لتلك العمليات مستقبلا.

5. السرعة والتنوع (Speed and diversity): يتأصل محور هذا الموضوع (المهارة skill) لتشير إلى القدرات بمهامهم الجديدة بشكل مبدع وهذا ما يحدث بالبيئات التي تتميز بالابتكارات التكنولوجية السريعة، ويشير هذا التنوع الفردي مدى امتلاك العاملين للقدرة على التعلم والمهارات المتنوعة، أما السرعة فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة من خلق تلك المهارات داخلها.

(النعيمي، بطرس، 2013، ص ص 302-304)

ثالثاً: أبعاد المرونة التنظيمية:

تشير أغلب الدراسات إلى أن للمرونة التنظيمية أبعاد وهي كما يلي :

1- المرونة التشغيلية Operational flexibility: توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة للتغيرات، والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة، وتشير إلى الأجهزة والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات.

2- المرونة التكتيكية (الهيكلية) Structural flexibility: تدعم المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات إتخاذ القرارات، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة.

3-المرونة الإستراتيجية **Strategic flexibility**: تهتم المرونة الإستراتيجية بالتخيل

والتصور المستقبلي ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري المطلوب في المؤسسة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة ووفقا للمعايير المتفق عليها، هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة ومشاركة الجميع في المساهمة في تقدمها. (اوقروتي،خلادي،2021،ص10)

ويرى (DeWeck & Banerjee) ، أنها قدرة الشركة في استجابتها لمتغيرات البيئة. ويؤكد (Das ,Elango) بانها اكتشاف فرص جديدة واستجابة التغيرات البيئية في وقتها وبطريقة مناسبة. أو قدرة الشركة في التكيف السريع لمواكبة التغيرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بل المبادرة في التغيرات البيئية خلال تغيير الاستراتيجي. ويرى البعض انها توفير الطاقة المطلوبة وامكانياتها في الاستجابة الفاعلة للظروف الذي تواجهها. وهي تكيف موارد الشركة مع التغيرات البيئية خلال عملية التصنيع وقدرة الشركة في المعاملة مع التغيرات البيئية وتحركات المنافسين والادراك لمتغيرات الخارجية الاساسية للالتزام بالموارد بشكل سريع (Coulter& Robbin,2012,p.236)

نقلا عن: (كوسرت، ولي،نوري،2019، ص 544)

4-المرونة الوظيفية **Functional flexibility**: تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، بأن

يكون التنظيم قادرا على تغيير بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذرها، وإستبدالها بأهداف ووظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز. وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه وأهدافه المرحلية، وتبني وظائف فؤاد أكثر انسجاما مع إمكانياته في الظروف المتغيرة، فهو محكوم عليه بالجمود والموت البطيء. على أن التحرر من الأهداف المرحلية أو بعض الوظائف، لا يعني تحررا من المبادئ والغايات العليا التي هي مبرر وجود التنظيم.

(النعيمة، بطرس، 2013، ص 303)

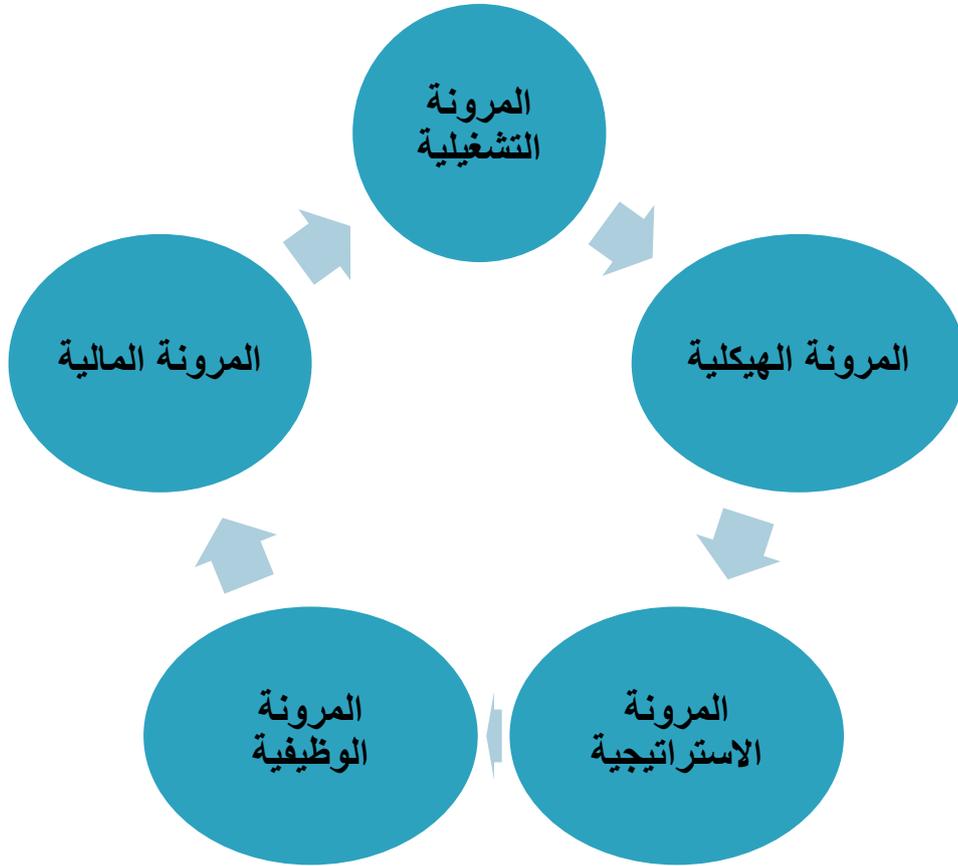
5-المرونة المالية **Financial flexibility**:

المرونة المالية هي واحدة من اهم الأولويات للمديرين التنفيذيين عند تشكيل قرارات هيكل لراس المال وتحفيز الرغبة الإدارية في الحفاف على هيكل المطلوبات المالية، وخاصة مطالبات الديون، بحيث عملية التفاوض تكون اسهل (Powers&Brown 2015, p.2) بينما عرفها اخرون بأنها قدرة الأعمال على إعادة الهيكلة والوصول إلى الموارد المالية بأقل تكلفة.

كما تعني قدرة المؤسسة على تعبئة مواردها المالية استجابة لحالات الطوارئ المتوقعة في المستقبل. وإعادة تنظيم هيكلها التمويلي بأي تكلفة منخفضة. وان المسؤولين التنفيذيين يرون المرونة المالية أحد اهم محددات وقرارات هيكل رأس المال. (Liu,2017,p:90)

(نقلا عن: فارس، 2019، ص 101)

الشكل رقم (1) يوضح أبعاد المرونة التنظيمية:



المصدر: من اعداد الباحثة

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2- أسباب التغيير التنظيمي.
- 3- أهداف التغيير التنظيمي.
- 4- أنواع التغيير التنظيمي
- 5- مراحل التغيير التنظيمي.

تمهيد :

أصبحت التطورات والتغيرات السريعة من صفة عصرنا الحالي وخاصة المنظمات التي تشهد تحولات جذرية جعلها تتبنى وتتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية، وأحداثها لتغيير اذا كان لم يتوافق مع سياستها ونظامها من خلال البحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية فالتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، فقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات المحيط واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير المستمرة ومنه إن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع هذا التغيير، لهذا فالمنظمة المرنة تكون قادرة على ممارسة التغيير التنظيمي مما يسمح لها بتغيير القواعد لصالحها.

وفي هذا الفصل شرحت مفهوم التغيير التنظيمي و أسبابه، ذاكرة مختلف أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات و مراحلها.

أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو أحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الأعمال للإلتماسه بجميع جوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها أو رسالتها، ومن هنا يمكن التطرق إلى أهم المفاهيم.

1- معنى التغيير و التنظيم حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قوله تعالى :

" ذلك بأن الله لم يك مغير نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الأنفال الآية 53)، قال ثعلب حتى يبدلوا ما أمرهم الله و يقال غير عليه الأمر بمعنى حوله، وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت، والمغير الذي يغير على أدواته ليخفف عنه ويريحه.

أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف التغيير في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعضاً منها:

يرى علي عبد الوهاب " أن التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة، وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان وازدياد أعداد الأفراد المتاحين للعمل ارتفاع نسبة المتعلمين منهم والمتقنين، وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الأعمال وتنوع طرقها وراقي أساليبها و ادواتها". و بناء على التعاريف السابقة يتضح أن التغيير عملية ديناميكية ينتج عنها إدخال تطوير

بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة وأكثر إيجابية، ويتطلب التغيير إتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية . أما بالنسبة لمعنى التنظيم لغة فهو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم ؛ والتنظيم اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.

يتضح معنى التغيير التنظيمي (organisational change) من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي :

يعرف التغيير التنظيمي على أنه التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة أخرى في المكان والزمان"

كما يعرف بأنه " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .للبقاء والاستمرار والتطور والتميز .(شقة، 2016، ص ص3-4)

يتناول التغيير التنظيمي العملية التي تتغير فيها إجراءات التشغيل والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والهيكل العام أو الاستراتيجيات لشركة أو منظمة، بالإضافة إلى نتائج تلك

التغييرات. عادة ما تكون التأثيرات الخارجية أو الداخلية سببًا أو نتيجة للتغيير التنظيمي. يجب على الأعمال الصغيرة أن تتغير من أجل المنافسة مع الشركات الكبيرة (Stouten et al, 2018) يجب أيضا أن تتعلم كيف تزدهر في مثل هذا البيئة، عندما يدخل منافس أصغر وأكثر ابتكارا السوق ، يجب على المنافسين الكبار التكيف بسرعة. ويجب على الشركة أن تبحث عن طرق لتحسين كفاءتها من أجل تجنب التأخر أو البقاء في المقدمة عن منافسيها. يجب أيضًا أن تهدف إلى تكون أكثر كفاءة من حيث التكلفة في عملياتها.

(Kumarasinghe,2022,p.49)

كما أن التغيير في المؤسسة عموما يحدث كاستجابة لتهديدات كبيرة أو فرص تنشأ من خارج المؤسسة. وفقاً ل : Pettigrew (Daft,1983) " التغييرات داخل المؤسسة تحدث بالاستجابة للأحداث التجارية والاقتصادية وعمليات الإدراك والاختيار والإجراءات الإدارية. يرون المديرون في هذا السياق حدوث أحداث تلمح بحاجة إلى التغيير".

في هذا السياق من المهم أن تراقب المؤسسة بشكل مستمر ما يحدث من حولها ؛ أي أنها تطور شعورا بالوعي الذي ينبع من إدراك الحاجة إلى تحريك التغييرات التي ستحافظ على تفوقها أو جعلها في مقدمة اللعبة. ومن الواضح أن التغيير يحتاج إلى أخذه بعين الاعتبار من قبل الإدارة على جميع المستويات من أجل بقاء المؤسسة، ولوحدها التفوق. يتعين أن نأخذ في الاعتبار أسباب التغيير وما يحتاج حقًا إلى التغيير.

(Ara&Gör&Alyaka,2003,p.32)

والتغيير التنظيمي " هو حركة المؤسسة من حالة إلى أخرى. قد يتخذ التغيير العديد من الأشكال المختلفة. قد ينطوي على تغيير في هيكل المؤسسة، واستراتيجية المؤسسة، ورؤيتها، ورسالتها، وسياساتها المؤسسية، وإجراءاتها، والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة أو المنتجة من المؤسسة، أو ثقافة المؤسسة. من حيث الجدول الزمني، يمكن أن يكون التغيير مخططاً له قبل سنوات أو يمكن أن يفرض على المؤسسة بسبب تغير في بيئة الأعمال. قد يكون التغيير التنظيمي ثورة كاملة في طريقة عمل المؤسسة أو قد يكون تغييراً تطورياً تدريجياً بوتيرة بطيئة. بغض النظر عما يكون التغيير وما هي الجداول الزمنية المرتبطة به، ينطوي أي تغيير على التخلي عن الطرق المتبعة سابقاً للعمل وضبط الأمور وفقاً للطرق الجديدة للعمل. في جوهره، ينطوي التغيير المؤسسي على إدارة فعالة للأشخاص، وبالتالي فإن دور القيادة المؤسسية وإدارة التغيير حيوي. "عندما يحدث التغيير، سيقوم القادة بتحفيز العاملين وتوجيه الفريق نحو مستقبل مختلف، من خلال تقديم مبادئهم الأساسية للاتجاه الجديد.

إدارة التغيير تشير إلى الإجراءات التي يقوم بها الشركة أو العمل لتغيير مكون رئيسي في منظومتها، مثل ثقافتها، والتقنيات أو البنية التحتية التي تستخدمها للعمل، أو العمليات الداخلية لديها، إدارة التغيير المنظمة والمنسقة بشكل مدروس يمكن وصفها بأنها محاولة من قبل المسؤولين عن إدارة التغيير التنظيمي للحفاظ على نظرة ثابتة ومستتيرة لأنشطة القوى التي لا يمكن التحكم فيها لتقييم فعاليتها وتأثير القوى التي يمكن التحكم فيها، وإقامة

استراتيجيات ملائمة وتوازنًا مرناً بين برامج العمل والصيانة. تتوفر معلومات ملائمة حول بعض القوى التي يمكن التحكم فيها. هذه القوى قابلة للتحكم بسهولة. أما بالنسبة للقوى التي لا يمكن التحكم فيها، فلا يتم فهمها بشكل كبير. هذه القوى ترتبط بسلطة قوية لإجراءات الإدارة وتقيّد نطاق عمل القوى التي يمكن التحكم فيها. يمكن توصيف التغيير المؤسسي على أنه تغيير في الحالة الحالية للمنظمة أو في مكوناتها ووظائفها المنفصلة للحفاظ على بيئة إنتاجية ومتغيرة في الحاضر والمستقبل.

إدارة التغيير هي آلية داخلية تعتمد على نقل الأفراد والمجتمعات والمؤسسات المعنية من حالتهم الحالية إلى مستقبل جديد. التغيير هو استراتيجية منظمة مصممة لمساعدة الموظفين على فهم التحول وقبول التغييرات في بيئة عملهم الحالية بسرعة. ووفقاً لكوتر "إدارة التغيير هي استخدام إطارات وموارد محددة لمراقبة أي محاولة لإصلاح المؤسسة."

ويعد التغيير التنظيمي التحول المؤسسي من دور إلى آخر. يُظهر توازنًا جديدًا بين مكونات مختلفة في الشركة بين هيكل الشركة والتكنولوجيا والرسالة وتصميم العمل وموظفي المؤسسة. وتشمل أي جوانب تعديل الشركة ما يلي:

- عندما يحدث التغيير في جانب ما من الكيان، يزعج الاستمرارية السابقة، مما يستدعي إنشاء توازن جديد يعتمد على درجة التغيير وتأثيره على المؤسسة.
- يمكن أن يؤثر جميع التغييرات على الشركة ككل؛ قد يتأثر بعض الأجزاء بشكل أكبر وبعضها بشكل أقل، وقد تؤثر بعض الأجزاء على الآخرين مباشرة وغير مباشرة.

• العملية المستمرة. أي تحسينات صغيرة يمكن أن تتبعها البرامج الحالية، بينما قد تتطلب التحولات الكبيرة جهودًا خاصة للتكيف.

1.2. الاستمرارية في التغيير المؤسسي :

الهدف المركزي لإدارة التغيير هو استدامة وتطوير المؤسسة. تقتصر الأهداف على أهداف مشتركة مثل تحسين الكفاءة وتعزيز التعاون والتنسيق المباشر لإرضاء العاملين. الهدف القادم للتغيير التنظيمي هو تشكيل وتعديل أنماط السلوك ووضع الأهداف وتصميم الأدوار والهيكلية المالية والحوافز والتحسينات التكنولوجية التي تؤثر على أنماط سلوك الموظفين. تنطوي إدارة التغيير على التخطيط والإعداد والهيكلية وعملية التنصيب الدقيقة. نظرًا للدورة النظامية، يتم تكوين العقلية والأسلوب والإجراءات وتصميم المهام والتصميم التشغيلي والتحسين عند الاقتضاء.

1.3. قوى / عوامل التغيير المؤسسي :

معظم المؤسسات مستقرة وتفضل الدرجة العالية من الكفاءة التي يمكن تحقيقها من خلال العمليات الروتينية والاستمرارية على التغيير. ومع ذلك، فإن المؤسسات، ردًا على العديد من العوامل، ليست ثابتة، بل هي متطورة باستمرار من الداخل والخارج. تحدٍ كبير يواجه القادة في التنبؤ بالدورة الانتقالية وتوجيهها لتحسين النتائج.

أ) عوامل التغيير الخارجية للمؤسسات: هي الأسباب الخارجية التي تحدث خارج الشركة لأن هذه العوامل لها تأثيرات هيكلية، وتهدد هيكل المؤسسة وقد تسهم في سوق المنتجات

وعملية إنتاج المنتجات والخدمات. تشمل العوامل الحديثة التقدم التكنولوجي، والتحول الاجتماعي، والتحول الاقتصادي، والحركات المتعددة الجنسيات، وما إلى ذلك. يعيد استشفاف التكنولوجيا الحالية أو تنفيذ تكنولوجيات جديدة مثل شبكات الاتصالات والحواسيب والروبوتات والأنشطة الإنتاجية المرنة والمكثفة إعادة صياغة السيطرة على المؤسسات التي تعتمد عليها.

(ب) عوامل التغيير الداخلية للمؤسسات: هي قوى التحول التي تحدث داخل الشركة وتتجلى في تشويه علامات تشير إلى ضرورة تعديلها، حيث تصبح هذه التغييرات تغييرات خارجية. ينشأ داخل المؤسسة رغبة عاجلة في التحسين. يمكن تمثيل مثل هذه القوى بقيم منخفضة، أو يمكن أن تظهر بوضوح علامات مثل سوء الكفاءة والصراع. نتيجة لقضايا الموارد البشرية والإجراءات/القرارات المؤسسية، غالبًا ما تظهر ضغوط داخلية للإصلاح. يشير الرغبة في اعتماد ذلك التي عادة ما تحدث داخل الشركة إلى أن هناك شيئًا يمكن أن يتكيف، مثل قابلية التعرف على علامات القوى الداخلية.

القوى الداخلية هي تغييرات في تطلعات العمال، تعقيد بيئة العمل، أزمة، زيادة الكفاءة، تحسينات في بيئة العمل الحالية، ضعف في النظام الحالي، وما إلى ذلك.

1.1.4 مستويات التغيير في المؤسسة :

يمكن أن يحدث التغيير على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

أ) التغيير على مستوى الفرد: يمكن ملاحظة التحول على مستوى الفرد في أنشطة مثل التحولات الوظيفية، أو الانتقال إلى مكان جديد، أو تغير في نضج الشخص مع مرور الوقت. يقال إن التحسينات نادراً ما تكون لها تأثيرات كبيرة على المؤسسة بشكل عام على مستوى الفرد. ومع ذلك، فإن ذلك لا ينطبق عندما يتأثر المؤسسة الأكبر بالتغييرات على مستوى الفرد. يجب على المدير الذي يرغب في إجراء تغييرات كبيرة على مستوى الفرد، مثل استبدال موظف، أن يقبل دائماً الانتقال اللازم.

ب) التغيير على مستوى الفريق: يؤثر التغييرات النظامية في الفريق بشكل كبير على مستوى الفريق. في معظم الأحيان، يتم تنفيذ أعمال الفريق في المؤسسات. يمكن أن تكون الفرق إدارية أو فرق عمل أو فرق موجهة لأغراض معينة. ستؤثر التغييرات التي تحدث على مستوى المجتمع على سير العمل، وتصميم المهام، والتنظيم الاجتماعي، والإنتاجية، وعمليات التوضع، وأنماط التواصل. عند إجراء التغييرات، يجب على المديرين أن يأخذوا في الاعتبار جميع الفئات كما ينبغي وبحرص شديد. تعمل المجتمعات غير الرسمية كحاجز كبير أمام الإصلاح بسبب قوتها. يمكن للمؤسسات الرسمية تحمل التغيير، كما يتجلى ذلك في مقاومة النقابات للإصلاحات التي يبدأها الإدارة. بسبب التأثير القوي الذي يمكن أن يكون للفرق على نجاح اعتماد التحسينات.

ج) التغيير على مستوى المؤسسة: في هذه المرحلة، تؤثر المبادرات الرئيسية للتغيير على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. عادة ما يتم اتخاذ القرارات الهامة بشأن هذه التغييرات

من قبل المديرين العليا ولا يتم فرضها بواسطة شخص واحد. وعادة ما تستغرق هذه التغييرات فترات طويلة وتتطلب إعدادًا شاملاً للتنفيذ. من الأمثلة على ذلك إعادة ترتيب هيكل وأدوار الشركة، أو تغيير نظام المكافآت في مكان العمل، أو تحسين كبير في الغرض و الرسالة للمؤسسة.

إدارة التغيير يجب أن تُنظر إلى منظورين: "أولئك الذين يبدأون التغيير" و "أولئك الذين يعملون أو يعيشون في التغيير". يُشار إلى هذين الجانبين في إدارة التغيير باسم "إدارة التغيير النظامي" و "إدارة التغيير البشري".

أ) إدارة التغيير التنظيمي: هي السيطرة على التغيير من وجهة نظر كبير المديرين أو فريق المشروع. هذا هو وجهة نظر "إدارة الشركة" من أعلى إلى أسفل تنظر إلى المؤسسة. يتم التركيز هنا على الاستراتيجيات الأوسع والكفاءات في إدارة التغيير التي يمكن أن تساعد الشركة في التعرف والمساعدة في تبني وتأييد التحول اللازم في السوق. يتم دراسة تقنيات إدارة التغيير وممارسات الانخراط والبرامج التعليمية. يشمل الأطراف المعنية مدراء فرق المشروع وموارد الموظفين والقادة الرئيسيين في الشركة الذين يدعمون التغيير. تتضمن إدارة التغيير المؤسسي الخبرات والمهارات لاعتماد نهج شامل في المؤسسة وأدوات لتنفيذ التغيير.

ب) إدارة تغيير الموظفين: تشمل إدارة التغيير من وجهة نظر الموظف. هم أولئك الذين يتعين عليهم قبول التغيير. يتم التركيز الأساسي هنا على الأدوات والاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز تحول الموظفين في عملية التغيير. يتضمن المتطلب الخاص إرشاد أو تثقيف الفرد لفهم مسؤولياته وطريقة اتخاذ القرارات. في عالمنا الحالي، يمكنك تزويد العاملين بأدوات مختلفة يمكنهم استخدامها للمرور بعملية التغيير.

(Srinivas, 2021, pp. 3-7)

يحدث التغيير التنظيمي عندما تحول المؤسسة هيكلها واستراتيجياتها وأساليبها وثقافتها وعناصر أخرى لإعادة تنظيم المؤسسة وإعادة ترتيبها. يشير إلى تغيير العلاقات الهيكلية ودور الأشخاص في المؤسسة. بكلمات بسيطة، يحدث التغيير التنظيمي عندما تقوم المؤسسة بالانتقال من وضعها الحالي.

ملاحظ التغيير:

1. ينجم عن قوى خارجية وداخلية.
2. تغيير في أي جزء من المؤسسة يؤثر على المؤسسة بأكملها. على سبيل المثال، أي تغيير في قسم الإنتاج سيؤثر على قسم المالية وقسم التسويق وقسم الموارد البشرية والأقسام الأخرى.
3. يؤثر على جميع الأجزاء في المؤسسة، ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية وبسرعات متفاوتة.
4. قد يؤثر على الأشخاص والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وعملية العمل وبيئة العمل وسياسات المؤسسة وعناصر أخرى في المؤسسة.
5. التغيير لا مفر منه.

6. إنه ظاهرة مستمرة، يجب على المؤسسة إدارتها.

(Agarwal&Davis,2020,p.1)

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي:

إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم وعلى المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر فهو ظاهرة تتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأسباب كما يلي:

أولاً: الحاجة الى التغيير التنظيمي:

تكمن الحاجة إلى التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، التي تمر إن ما حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء، المستهلكون، سادة عصر التوجه للعميل، احترام المستهلك و العمل على إرضاءه.

- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية .

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وإنفتاح الأسواق على بعضها، و انضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.

- التغيير المستمر في الرغبات و أذواق المستهلكين.

(شقة، 2016، ص4)

والتغيير هو خاصية مهمة في المؤسسة، يجب على المؤسسة أن تتكيف مع البيئة، وإلا فإنها ستتخلف ومن المهم أن تقوم المؤسسة بتقييم ديناميكيات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لتحسين أداء الموظفين، يجب على الموظفين أن يتغيروا من خلال اعتماد أساليب عمل محسنة في أسلوب عملهم، إنهم بحاجة إلى التدريب والتغيير في ممارسات العمل الأخرى. تتغير أيضا ظروف السوق بسرعة كبيرة حيث تتغير احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء بشكل متكرر. بالمثل، يجب أيضا على الإدارة أن تتبع القواعد الاجتماعية نظراً لانتشار التعليم في المجتمع. في المؤسسة، التكنولوجيا مهمة جدا اليوم وتتغير بسرعة كبيرة، لذا يجب على المؤسسة أن تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

نظراً للعولمة، لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل في عزلة. يجب أن تتغير وفقاً للعالم. هناك أيضا بعض التغييرات المطلوبة نتيجة لحالات الطوارئ. على سبيل المثال، نظراً لانتشار فيروس كورونا، يتطور طريقة التدريس عبر الإنترنت بدلاً من التدريس في الفصول

الدراسية. يتم أيضًا إجراء التغييرات من خلال تغيير الإدارة حيث يأتي المدير الجديد بأفكاره الخاصة وأسلوب عمله الخاص.

القوى التي تُحدِّث الحاجة للتغيير هي:

- التكنولوجيا.
- التغيير في الشخصيات الإدارية والعاملين.
- ظروف السوق.
- التغيير في الهيكل القائم حاليًا.
- التغيرات الاجتماعية.
- الأزمات وحالات الطوارئ.
- الفرص والتهديدات.
- لسد الفجوة في الأداء بين الأهداف والإنجازات.
- البيئة السياسية والاقتصادية والقانونية.
- العولمة

(Agarwal&Davis,2020,p.2)

ويمكن تصنيف الأسباب الرئيسية للتغيير التي تؤدي إلى بدء برامج التغيير على النحو

التالي (Wilson,1994 :164-184):

يمكن أن تكون أسباب التغيير الخارجية نتيجة للتغيرات في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، والتغيرات في سوق العمل، وتوقعات العملاء، وأنشطة المنافسين، وجودة ومعايير المنتجات، والتشريعات الحكومية أو القيم السياسية، فضلاً عن التغيرات في الاقتصاد. اعتماداً على الوضع الحالي والتطلعات، قد تتفاعل الشركات المختلفة مع هذه الحوافز الخارجية بطرق مختلفة.

سياق التغيير الداخلي يتعلق بفلسفة الإدارة والهيكل التنظيمي والثقافة ونظام التحكم بالسلطة.

(Ara&Gör&Alyaka,2003,p.32)

ثالثاً : أهداف التغيير التنظيمي :

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها ، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي :

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- ارتفاع مستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون
- وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودور أن العمل و الحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

- بناء من جو الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءات وفعالية الأداء و حسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد و الطاقة و رأس المال.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
 - بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الإبداع.
- (شقة، 2016، ص 5)

وحسب (معتز سيد، 2014) فإننا نقوم بالتغيير لسببين: إما لتحسين مستوى الفاعلية الموجودة بالفعل في المنظمة، وإما بغرض أن تتوافق المنظمة مع تغيرات خارجية. ومعنى هذا أن مستوى الفاعلية الحالي للمنظمة هو الذى يحدد طبيعة السياق الذى سنجرى التغيير فى إطاره. والقاعدة العامة هنا هي: كلما كان وضع المنظمة الحالي فعالا، كان العاملون بها أكثر استعدادا لتقبل وتنفيذ أى تغيير فيها بنجاح. لهذا يجب أن نهتم دائما بكل من الحاضر والمستقبل، أي بكل من الفاعلية والتغيري. (معتز سيد، 2016، ص 234)

ويرى (عليان، 2015) أنا من أهم أسباب ومبررات التغيير تتمثل في النقاط التالية:

1. تغيير أو تعديل أهداف المنظمة، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها وهيكلها التنظيمي وحجم القوة العاملة فيهما مما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.

2. التطور التكنولوجي إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال صغيرة تنظيمية في المجالين المادي والبشري.

3. تغيير الشكل العام للمنظمة، فقد يتطلب الأمر أحيانا اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أو أن تفتح لها فروع لتغطية مناطق جغرافية متعددة مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.

4. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وبطء العمل وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال صغيرة تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

5. تغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم، يعد هؤلاء محور اهتمام المنظمة وأساسا لخدماتها، وأن أي تغير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.

6. الفشل في بعض المجالات الوظيفية، إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدني واضح في الإنتاجية أو تراجع في نوعية المخرجات، أو في تكلفة العمليات وغيرها.

7. زيادة المنافسة بين المنظمات، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته.

8. تغيير إدارة المنظمة، وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها وتغيير في الهيكل التنظيمي وتحركات في مواقع العاملين وتغييرات في نمط الاتصال وغيرها.

9. تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة، مثل التغييرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية.

10. النزعة لتجديد الابتكار، سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات، وغيرها مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.

(عليان، 2015، ص ص 60-61)

ويرى (عامر، 1998) أنا تحديد أهداف التغيير بشكل واضح هو من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح عملية التغيير، ويمكن القول أن أهداف التغيير تتركز على ما يلي:

1- العمل على إيجاد نوع من التناسق والتوافق بين المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

2- العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.

3- العمل على تحقيق التغيير تدريجي في القيم المهنية والاتجاهات باستخدام استراتيجية التشكيك بما هو قائم والانتقال إلى ما هو مقصود.

ولقد ذكر محمود (2002) أن هناك أهدافا متعددة يمكن أن يحققها التغيير منها :

- 1- إشاعة أجواء الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية السائدة.
 - 2- فتح المجال أمام العاملين في مختلف مجالات العمل في المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح.
 - 3- توفير المعلومات أو البيانات والإحصاءات اللازمة والصحيحة لمتخذي القرار بصورة مستمرة وروح المنافسة لزيادة فعاليات الجماعات.
 - 4- زيادة عمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة والأبعاد الفاعلة في هذا الإطار.
- كما ترى بعض الدراسات بأن الهدف من التغيير أو التطوير التنظيمي يكمن في تحقيق الأهداف التالية :

- تسهيل عملية التغيير والتطوير المتعلقة بالأفراد والتكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية.
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم الفكرية وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.
- زيادة فاعلية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- المطابقة بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم والأفراد العاملين.

- تطوير وتحديث وتبسيط نظم العمل وأساليبه وتكييفها وتعديلها في ضوء التغييرات الوظيفية.

- إتاحة الفرصة لأفراد المنظمة لبذل أقصى طاقاتهم.

- بناء هياكل ونظم وأساليب جديدة تحقق زيادة في أداء الأفراد وكفاءاتهم، وتعمل على الترشيد والفاعلية في تحقيق الأهداف.

- العمل على تطوير نظام متكامل للحوافز وزيادة دافعية العاملين وتشجيع الأداء المتميز.

- مساعدة التنظيم تحفيزه على التغيير من خلال تشجيع المديرين على الإبداع و توفير المعرفة والمهارة اللازمة لإدارة التغيير المطلوب.

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتقوية علاقات التعاون والثروات بين أفراد المنظمة.

فالتغيير، بالرغم من أنه يأتي استجابة لرغبة المنظمة في النمو والبقاء، إلا أنه يسعى إلى

تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء كزيادة معدلات الإنتاج، ورفع مستوى

الاستجابة للعملاء، وتحسين الواقع التنافسي، ورفع مستوى المشاركة والاندماج، ورفع

معنويات العاملين، وتطوير مهارات واستراتيجيات جديدة كما تتطلب عملية التغيير فهم

البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحديد إستراتيجية الصغيرة التي تناسبها وتطوير

المهارات الفردية والإدارية المناسبة. (عليان، 2015، ص ص 78-84)

رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي:

- رد الفعل أو الاستباق: التغيير يمكن أن يكون رد فعل أو استباقي. عندما يتم إحداث تغيير بسبب ضغوط القوى الخارجية، يُطلق عليه اسم تغيير رد الفعل، أما التغيير الاستباقي، فتُبادر به إدارة المؤسسة بمفردها لزيادة فعالية المنظمة. على سبيل المثال، إذا أصبحت تكنولوجيا الإنتاج قديمة وقامت المؤسسة بالتحول إلى تكنولوجيا جديدة نتيجة لذلك، فإنه يُعتبر تغيير رد فعل، أما إذا قامت المؤسسة بإدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج بهدف تحسين الكفاءة، فإنه يُعتبر تغيير استباقي.

- التغيير الاستراتيجي أو تغيير في الأولويات، مثل التحول من المنتجات إلى الخدمات.

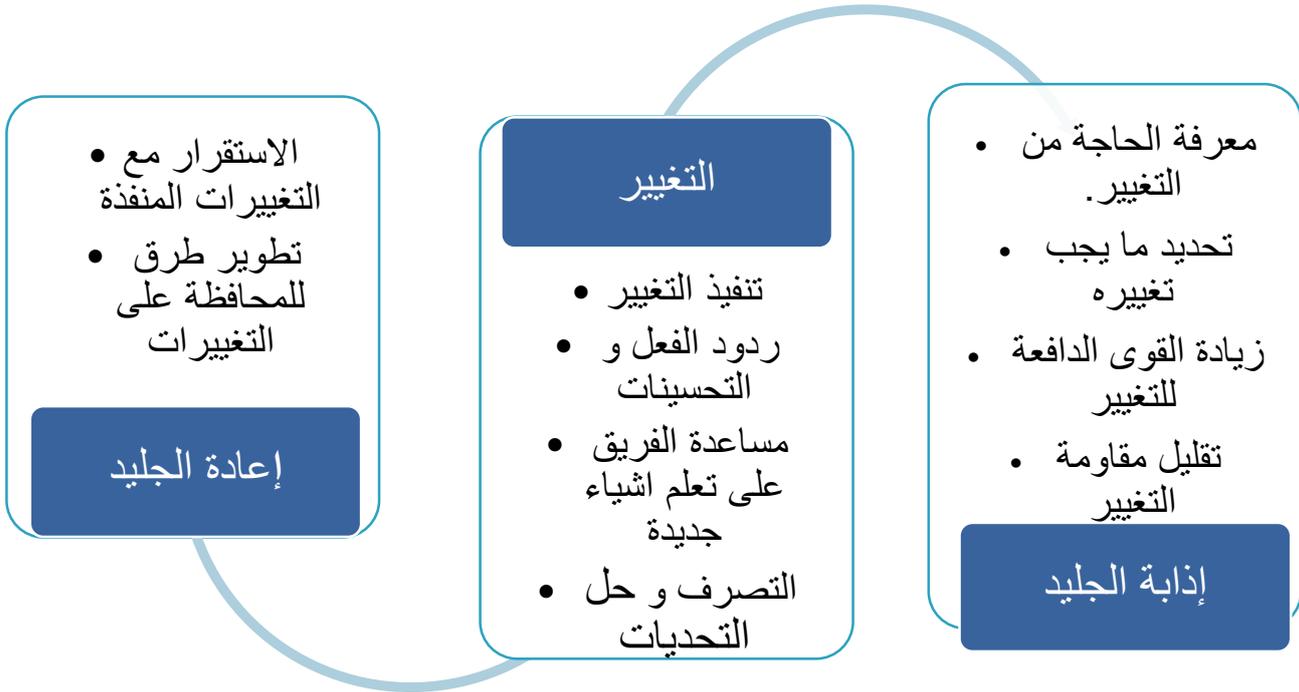
- التغيير الهيكلي: تغيير في الهيكل الكلي ونمط العلاقات بين المواقع المختلفة.

- التغيير الموجه نحو العمليات أو الأشخاص: إذا كان التغيير في العمليات، فإنه يُعتبر تغييراً موجهاً نحو العمليات، مثل إدخال طريقة جديدة للمحاسبة الرقمية بدلاً من طرق المحاسبة الورقية. إذا كان التغيير في التدريب والاتجاه والسلوك والخصائص الشخصية الأخرى للأشخاص، فإنه يُعتبر تغييراً موجهاً نحو الأشخاص.

عملية التغيير المخطط:

التغيير يمكن ان يخطط على النحو التالي:

الشكل رقم (2) يمثل عملية التغيير المخطط:



Reference: Kurt Lewin's Model of Change Management

(Srinivas, 2021,p.13)

حيث قدم لوين نموذج التغيير الذي يصف المراحل الضرورية لحدوث تغيير ناجح.

نموذج الثلاث خطوات للتغيير:

1- اذابة الجليد يتطلب اجتماع المواجهة أو عملية إعادة التعليم، والتي يمكن تحقيقها من خلال بناء الفريق.

2- التغيير يتطلب تطوير سلوكيات وقيم ومواقف جديدة.

3- إعادة تجميد المستوى الجديد يهدف إلى استقرار المنظمة في حالة توازن جديد لضمان سلامة الطرق الجديدة من الانحراف. ميزة هذا النموذج هي أنه يدرك ويأخذ في الاعتبار حقيقة هامة، وهي أن الأمور قد تعود إلى ما كانت عليه في حالة العديد من برامج التغيير، ما لم يتم تضمين استمرارية المستوى الجديد في الهدف.

2.2. مراحل عملية التغيير:

يجب على المديرين الذين يرغبون في إدخال التغيير أن يدركوا أن التغيير يحدث ببطء ويتحرك عبر سلسلة من المراحل. في المقام الأول، يجب أن يتم التعرف على حاجة التغيير. ثم يتعين تحديد مكان الشركة بالنسبة للمشكلة، وأين ترغب في أن تكون، وكيف ستصل إلى هناك. فيما يتعلق بكيفية إدارة عملية التغيير، يمكن توسيع نموذج الثلاث خطوات لوين ليشمل مجموعة متتالية من الأنشطة التالية:

(1) التعرف على حاجة التغيير

(2) تحديد المشاكل

(3) تحديد مكان الشركة بالنسبة للمشكلة

4) البحث عن بدائل

5) تحديد الأهداف

6) التحضير للتغيير

7) فتح المستوى (تخفيف المنظمة لتغيير)

8) التحرك (إدارة العملية التغييرية بشكل واعٍ)

9) الوصول (تحقيق الأهداف)

10) إعادة التجميد (تثبيت وتعزيز التغيير)

2.3. مراحل التغيير المخطط :

استنادًا إلى مراجعة لأكثر من 30 نموذجًا للتغيير المخطط، أظهر Bullock and

Batten أن أنشطة التغيير من هذا النوع تتدرج في أربع مراحل. وهي :

1- مرحلة الاستكشاف: الوعي بحاجة للتغيير؛ تقرير ما إذا كان سيتم إجراء تغييرات

محددة والتزام الموارد لتخطيط التغييرات؛ البحث عن مستشار أو منسق للمساعدة في

التخطيط وتنفيذ التغييرات؛ إقامة عقد مع المستشار يحدد مسؤوليات كل طرف.

2- مرحلة التخطيط: فهم مشكلة أو قلق المنظمة؛ جمع المعلومات لتشخيص المشكلة؛

تحديد أهداف التغيير وتصميم الإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف؛ الحصول على

موافقة صانعي القرار الرئيسيين و دعم التغييرات المقترحة.

3- مرحلة التنفيذ: تنفيذ التغييرات المستمدة من التخطيط، بما في ذلك ترتيبات لإدارة عملية التغيير، وتقييم أنشطة التنفيذ وتغذية النتائج لاتخاذ أي تعديلات ضرورية.

4- مرحلة الاندماج: توحيد وتثبيت التغييرات بحيث تصبح جزءًا من العمليات اليومية العادية؛ تعزيز السلوك الجديد من خلال نظام ردود الفعل والمكافآت وتقليل الاعتماد تدريجياً على المستشار.

2.4. العوامل الرئيسية للتغيير:

قبل الشروع في برنامج تغيير، يجب الحصول على نظرة عامة على الوضع. يقترح ويلسون أن يتم ذلك من خلال النظر في المعايير العامة التالية:

المدى: ما هو نطاق وحجم البرنامج؟ هل هو دراسة تجريبية في قسم أو قسم؟ ربما قد اخترت وحدة معينة، أو قد تشمل خططك تغيير المنظمة بأكملها.

الاستثمار: نادرًا ما يمكن أن يحدث التغيير بدون استثمار كبير. كيف سيتم تعريفها من الناحية المالية سيعتمد على المنظمة. هل المبلغ المراد إنفاقه هو ميزانية التغيير السنوية، أم أنه يشمل المال الإضافي؟

الجدول الزمني: كم من الوقت ستستغرق عملية التغيير بأكملها؟ هل سيتم تضمين الوقت المستغرق في البحث وتخطيط برنامج التغيير؟ كيف سيتم تحديد نهاية البرنامج عندما تعمل العملية لتحقيق الهدف أو عندما يحدث تغيير في الفلسفة والثقافة؟

التغييرات: يجب فهم طبيعة التغييرات التي تحدث. يمكن أن تتراوح هذه التغييرات من تغيير في طرق التشغيل الحالية إلى تغيير كامل في فلسفة المنظمة. ستكون النهج المطلوب والاستثمار المطلوب مختلفين لكل مستوى من مستويات التغيير.

دافع التغيير: يجب معرفة أسباب الشروع في برنامج التغيير، حيث أن هذه الأسباب ستحدد إلى حد ما اتجاهه ونمطه. هل التغيير يتعلق ببقاء المنظمة أو تطويرها، حيث يمكن أن تكون آثار الاستراتيجية المعتمدة مختلفة تمامًا؟

الاستراتيجية: ما هو طبيعة الاستراتيجية التي تقود عملية التغيير؟ هل هي، على سبيل المثال، ثورية في طبيعتها، تحدث على مدى فترة زمنية قصيرة جدًا مع وجود العديد من الخسائر؟ أم أن لديها فترة زمنية أطول بكثير وتنمو عضوياً مع الدعم الكامل والتعاون من موظفي المنظمة؟ ربما ليست إحدى هذين الخيارين ويتم تقديم التغيير تدريجياً أو بناءً على مشروع بمشروع.

(Ara&Gör&Alyaka,2003, pp. 33-34)

الشكل رقم(3) يوضح علاقة المرونة التنظيمية بالتغيير التنظيمي:

مدى استيعاب المنظمة المواقف و التغيرات البنية المختلفة

المنظمة المرنة تواكب التغيير و تتكيف معه

تقوم المرونة على مبدأ اساسه القيام ببعض التغيرات بالتنظيم

تتيح المرونة للشركات القدرة على التكيف بسرعة مع
الوضعيات الجديدة المتغيرة

المصدر: من اعداد الباحثة

الفصل الرابع :

الاجراءات المنهجية للدراسة

اولا : الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.
- 2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية.
- 3- تعريف المؤسسة .
- 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها.
- 5- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.
- 6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

ثانيا: الدراسة الاساسية

تمهيد

- 1- عينة الدراسة الأساسية و خصائصها
- 2- إجراء الدراسة الأساسية
- 2.1 - الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية
- 2.2 - تطبيق أدوات البحث وتفرغ درجاتها
- 3- الوسائل الاحصائية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تمهيد:

بعد ما إستعرضت في الجانب النظري أهم المفاهيم و الأبعاد التي لها علاقة بالمرونة التنظيمية والتغيير التنظيمي، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط الموضوع على مؤسسة ريانوكس الصناعية و التي تم فيها اجراء الدراسة الميدانية، بغية تحقيق الاهداف المرجوة استعانت المتربصة بمختلف الادوات كالمقابلة و الملاحظة و الاستبيان لجمع اكبر عدد من المعلومات حول موضوع الدراسة.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- جمع معلومات حول موضوع البحث.
- ملاحظة ظروف العمل وكيفية اداء العمال لمهامهم.
- التعرف على مختلف الجوانب التي لها علاقة بموضوع البحث.
- معرفة نواحي الضعف ونواحي القوة في مختلف جوانب الدراسة.
- احداث تعديل او تغييرات في ادوات الدراسة اذا تطلب ذلك.

2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

- حدود زمنية: تم اجراء الدراسة من: 21 فيفري الى 1 ماي 2023.
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة في شركة ريانوكس ببطوية.

3- تعريف المؤسسة الصناعية (Rayanox):

شركة ريانوكس **Rayanox** هي شركة صناعية خاصة ذات الشراكة المحدودة، حيث تتخصص في انتاج وتوزيع الغازات الطبية والصناعية والغذائية تأسست عام 2011 من قبل الدكتور امين تازي وبدأت العمل عام 2017، تقع في بطوية (أرزيو) يمكن تلخيص فلسفتها نحو إرضاء العملاء والخدمة بناء على الابتكار والتطوير المستمر لضمان الجودة، وتشمل رؤيتها في أن تكون رائدة في أنشطة السوق خدمة وإرضاء وبناء علاقة ثقة مع

شركائها وتقديم جودة الخدمة لشركاء الرعاية الصحية والمرضى وتقديم كل ما يلزم بكونها أقرب إليهم.

4- أدوات الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها:

4.1- الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة كأول خطوة للتعرف على السيورة العامة للمؤسسة، واعتمدت الباحثة على الملاحظة بالمشاركة في قسم الموارد البشرية، حيث تمت مراقبة والانتباه لممارسات افراد الجماعة وتسجيل البيانات الازمة، والتعرف على الأساليب التنظيمية للجماعة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، كما تم استخدام الملاحظة بدون مشاركة في وحدات الانتاج لرؤية وتحليل عملية الانتاج.

4.2- المقابلة:

تم اجراء عدة مقابلات كانت أولها مع مدير الموارد البشرية وتم التعرف على كيفية قيامهم بأعمالهم كعملية التوظيف والتكوين وتقييم الأداء.. ، كما تم اجراء مقابلة مع مدير الإنتاج تم التعرف فيها على الوحدات الانتاجية للشركة. حيث تم استخدام دليل المقابلة وكانت عبارة عن اسئلة مفتوحة متناولة حسب تخصص كل مصلحة.

4.2- دليل المقابلة :

- 1- ماهي طبيعة المؤسسة؟
- 2- ماهي اهداف المؤسسة؟
- 3- ماهي مصالحها ودوائرها ؟
- 4- ماهو عدد عمالها و الهرم التنظيمي؟
- 5- هل تقوم المؤسسة بالتوظيف؟ كيف يتم ذلك؟ كيف يتم مع وكالة التشغيل ؟
- 6- كيف يتم التكوين (خطة التكوين)؟
- 7- ماهي أهمية وأهداف التكوين في المؤسسة؟
- 8- ما هي انواعه؟
- 9- ما هي المشاكل التي تعترضكم في عملية التكوين؟
- 10- كيف تتم عملية التقييم الأداء؟
- 11- كيف يتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية؟
- 12- ما هي مهمة و هدف مصلحة الانتاج؟
- 13- ما هي وحدات مصلحة الانتاج؟

2.4- اجوبة المقابلة:

- 1- ريانوكس Rayanox هي شركة صناعية خاصة، ذات المسؤولية المحدودة، متخصصة في انتاج و توزيع الغازات الطبية و الصناعية و الغذائية.

2- تهدف المؤسسة الى الحلول في المرتبة الاولى في الجزائر في صناعة الغاز الصناعي و الغذائي و استهداف الدول الاجنبية.

3- مصالح المؤسسة : المصلحة العامة، مصلحة الادارة العامة، ادارة الموارد البشرية، المصلحة المالية و المحاسبة، مصلحة تكنولوجيا المعلومات، مصلحة الامن، الجودة و الصحة و السلامة و البيئة، مصلحة الانتاج، المصلحة التقنية، المصلحة التجارية.

4- عدد عمالها 161 عامل.

5- تقوم المؤسسة بالتوظيف، كل مصلحة تقوم بطرح احتياجاتها (المتطلبات) الكمية والنوعية أي عدد الأشخاص ونوعية التوظيف الى إدارة الموارد البشرية، وتأتي المتطلبات الى المصلحة العامة للتأكد من صحتهم من قبل المدير، ثم تقوم بعدها الادارة بالإعلان عن الوظائف من وكالات توظيف العمال حيث معظمهم يتم مع وكالة التشغيل LAPEM وبعد اعطائهم العروض تبعث لهم الوكالة استمارات المترشحين ويتم فحصها لرؤية ما إذا كانوا يتماشون مع مواصفات الوظيفة. بعد عملية الفحص يتم الاتصال بالمترشحين واستدعاءهم في مقابلة ثنائية من قبل المصلحة التي قامت بطرح الطلب وإدارة الموارد البشرية، ثم بعد قبول المترشح يطلب منه احضار ملف يحتوي على بياناته الشخصية والمهنية وامضاء عقد العمل لاستكمال عملية توظيفه في المؤسسة.

6- تتم عملية التكوين تقريبا بنفس سيرورة عملية التوظيف، تطرح احتياجات التكوين من قبل مسؤول المصلحة ويتم فحصها في إدارة الموارد البشرية أي إذا كانت الاحتياجات

تتماشى مع تلك المصلحة ثم بعد توافقها تأخذ الى المدير ليقرر من هي التكوينات التي تأخذ بعين الاعتبار وذلك على حسب الميزانية، بعد هذه المرحلة يتم مناقشة درجة أولوية التكوينات أي من هي التي تبدأ أولاً من قبل مسؤول الموارد البشرية مع المصلحة المعنية موظفوها بالتكوين ثم بعدما يتم التأكد منها من قبل المدير يتم تحضير مخطط التكوين والإمضاء عليه. بعد الانتهاء من هذه المرحلة يتم الاتصال بالمدارس التكوينية لتقترح عليهم عدد أيام التكوين والمكون المناسب ونوعية التكوين ثم الميزانية، ويتم التكوين عادة داخل الشركة ويكون تقييم التكوين تقييماً بارداً.

7- أهمية التكوين و أهدافه: في قانون العمل يعتبر حق وضرورة للعامل ويجب توفيره له. ويتمثل دوره في تطوير الكفاءات وعند تطويرها تزيد كمية انتاجه ويرتفع مستوى اداءه.

8- انواعه : تكوين داخلي و خارجي.

9-المشاكل التي تعترضهم في عملية التكوين: المشكل الموجود يكون اثناء فترة التكوين حيث يتم الاتصال بالعمال اثناء عملية تكوينهم في مواقف استعجالية تستدعي ذلك، او ان يكون المتكون غير مهتم بالتكوين المقدم له.

10- تقييم الأداء: يتم وضع اهداف للعامل والنظر إذا كان سيحققها باستخدام مؤشرات الأداء، وعند تحقيق العامل الاهداف المنتظرة منه يتم منحه امتيازات اما إذا لم يحقق العامل الأهداف المنتظرة منه يتم النظر فيها لكي يتم تكوينه فيها، وتصبح تلك النقائص احتياجات لأهداف التكوين.

11- توزيع الحوافز المادية: يتم توزيعها من قبل المدير للعمال المجتهدين الذين

يقومون بأعمال استثنائية او الذين يقومون بأعمال إضافية للعمل الذين يقومون به.

12- مهمة وحدة الانتاج هي انتاج الغاز وتصديره و يكمن هدفها في ضمان حسن سير

جميع الوحدات و الاجابة على احتياجات المصلحة التجارية.

13-تحتوي المصلحة على 5 وحدات انتاجية و هي : وحدة تفكيك الهواء، وحدة اكسيد

النتروز، وحدة انتاج ثاني اكسيد الكربون، وحدة انتاج الاستيلين، وحدة التكييف و التعبئة،

بالاضافة الى وحدة مراقبة الجودة ووحدة الصيانة.

3.4 الاستبيان :

1- استبيان المرونة التنظيمية :

الاستبيان من اعداد آية محمد اسعيد، (2020)، يحتوى على 25 فقرة موزعة على 05

وتكون الإجابة على فقراته وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالاتي : موافق بدرجة كبيرة

جدا، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة

جدا. وتم تعديلها حسب الدراسة الحالية وطبيعة المنظمة التي تم القيام فيها بالدراسة

الميدانية.

الجدول رقم(1) يبين توزيع الفقرات على أبعاد استبيان المرونة التنظيمية:

الأبعاد	عدد الفقرات	توزيع الفقرات
المرونة العددية	05	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 05
المرونة الوظيفية	05	من الفقرة رقم 06 إلى الفقرة رقم 10
المرونة المالية	05	من الفقرة رقم 11 إلى الفقرة رقم 15
المرونة الهيكلية	05	من الفقرة رقم 16 إلى الفقرة رقم 20
المرونة التشغيلية	05	من الفقرة رقم 21 إلى الفقرة رقم 25

2- استبيان التغيير التنظيمي :

لقد استخدمت الباحثة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم بناء هذه الأداة بالاعتماد على عدد من الأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة، حيث تم بناء أداة قياس التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي من خلال دراسة المحمداوي (2005)، ودراسة الشنطي (2006)، ودراسة الطيب (2008)، يبلغ عدد فقرات الاستبيان 24 فقرة وهي موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): يبين أبعاد استبيان التغيير التنظيمي:

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	رقم الفقرات
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	6	1، 2، 3، 4، 5، 6
2	التغيير في الأفراد	6	7، 8، 9، 10، 11، 12
3	التغيير في التكنولوجيا	6	13، 14، 15، 16، 17، 18
4	التغيير في المهام	6	19، 20، 21، 22، 23، 24

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس عبارات الاستبيان وكل

الفقرات ذات اتجاه إيجابي وهو كالتالي:

جدول رقم (3): يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

احتوت العينة على (35) فردا من منفذين ومتحكمين و اطارات من مختلف المصالح في المؤسسة والجدول التالية تبين خصائص و سمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي :

- الجنس:

الجدول رقم (4) يمثل متغير الجنس لدى العينة الاستطلاعية:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	%45,7
أنثى	19	%54,3
المجموع	31	%100

يبين الجدول رقم (4) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس حيث تجاوز الاناث عدد

الذكور بنسبة تمثلت في (54,3%)، بينما تمثلت نسبة الذكور في (45,7%).

- السن:

الجدول رقم (5) يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الاستطلاعية:

المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
30,9429	60,00	21,00	السن

من خلال الجدول رقم (5) يتضح لنا ان متوسط اعمار عينة الدراسة الاستطلاعية بلغ (30,94)، حيث تراوحت ما بين (21) كأصغر سن و (60) كأكبر سن.

-الاقدمية:

الجدول رقم (6) يمثل متغير الاقدمية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية:

المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
1,5429	4,00	1,00	الاقدمية

يتبين من خلال الجدول رقم (6) ان المتوسط الحسابي للأقدمية بلغ (1,54)

حيث تمثلت (1,0) كأصغر حد و (4,0) كأكبر حد.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (7) يمثل متغير المستوى التعليمي لدى العينة الاستطلاعية:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%85,7	30	جامعي
%14,3	5	ثانوي
%100	100,0	المجموع

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ المستوى

الجامعي نسبة (85,7%) بأكبر تكرار و الذي قدر ب 30 تكرار، و بلغت نسبة المستوى

الثانوي اصغر نسبة (14,3%).

- الحالة المدنية:

جدول رقم (8) يمثل متغير الحالة المدنية لدى العينة الاستطلاعية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المدنية
54,3%	19	اعزب
42,9%	15	متزوج
2,9%	01	ارمل
100,0%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (8) نجد أكبر مرتبة هي فئة العزاب والتي قدرت ب (54,3%)

بتكرار 19، و (42,9%) متزوجين بتكرار 15، وأخيرا تمثل نسبة (2,9%) الارامل.

- الخصائص السيكومترية للمقياس الأول:

1-4- تعريف مقياس المرونة التنظيمية:

قدرة المنظمة على استشراف واستعداد واستجابة المنظمة مع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار.

2-4- الاتساق الداخلي لمقياس المرونة التنظيمية:

قامت الباحثة بدراسة الخصائص السيكومترية لمقياس المرونة التنظيمية باستخدام الاتساق الداخلي من خلال الكشف عن العلاقة بين كل بعد وفقراته وبين الأبعاد والبعد الكلي للمقياس وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9) يبين الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس المرونة التنظيمية وفقراته:

مقياس المرونة التنظيمية حسب نموذج العوامل الخمسة الكبرى		
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد المرونة العددية وفقراته	
0.52**	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموظفين عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	1
0,57**	يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموظفين.	2
0,67**	تعد المؤسسة الموظفين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.	3
0,62**	تقوم المؤسسة بتوعية الموظفين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي.	4

0,38**	تنفذ المؤسسة حركة تنقلات لإكساب الموظفين مهارات جديدة في أقسام أخرى.	5
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعء المرونة الوظيفية بفقراته	
0.74**	تستطيع المؤسسة ان يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين.	6
0,78**	تتعدد مهارات الموظفين في المؤسسة والتي يمكنهم من القيام بوظائف مختلفة.	7
0,65**	يقوم الموظفين بالعمل بشكل مستمر من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.	8
0.70**	يمتاز الموظفين بالمؤسسة بالمرونة في التحول من وظيفة او مهية الى أخرى بوقت قصير.	9
0.68**	يمتاز الموظفين بالمؤسسة بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكثر تعقيداً.	10
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعء المرونة المالية بفقراته	
0.78**	تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	11
0.88**	يشعر الموظفين في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة.	12

0.55**	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	13
0.72**	تعمل المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة.	14
0.03**	تسعى المؤسسة الى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود المادي للعاملين.	15

الفقرة 15 حذفت لأنها غير دالة حيث قدرت قيمة ارتباطها ب 0.03**

قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده المرونة الهيكلية بفقراته	
0,74**	يتسم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة.	16
0,72**	تقوم المؤسسة بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.	17
0,82**	تتوفر لدى المؤسسة إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي كلما فرضت عليها التغيرات البيئية ذلك.	18
0,77**	تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.	19
0,40**	تقوم المؤسسة بالتخلي عن الدوائر والأقسام غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.	20
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده المرونة التشغيلية بفقراته	
0,73**	يتوفر لدى المؤسسة مصادر لتوفير الأيدي العاملة المؤقتة في حالة احتياج متطلبات العمل إلى قوى عاملة إضافية.	21
0,52**	تتصف واجبات ومهام الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في المؤسسة.	22

0,75**	يملك الموظفين في المؤسسة المرنة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في المؤسسة.	23
0,62**	تمكن خصائص العمل التنظيمية الموظفين من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة في المؤسسة.	24
0,67**	تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل.	25

دل الجدول رقم (9) على وجود ارتباطات ما بين المقياس الكلي للمرونة التنظيمية بكل فقراتها و تشير ** إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,01)، حيث تراوحت المرونة المالية **0,88 كأكبر قيمة، و **0,38 كأدنى قيمة في المرونة العددية، وهي كلها دالة ماعدا الفقرة 15.

الجدول (10) يبين الاتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس المرونة التنظيمية

بأبعاده:

البعد	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
بعد المرونة العددية	0,71	0,01
بعد المرونة الوظيفية	0,61	0,01
بعد المرونة المالية	0,81	0,01
بعد المرونة الهيكلية	0,60	0,01
بعد المرونة التشغيلية	0,73	0,01

دل الجدول رقم (10) على وجود ارتباطات ما بين المقياس الكلي للمرونة التنظيمية بكل أبعادها.

3-4- ثبات مقياس المرونة التنظيمية:

للكشف عن مستويات ثبات مقياس المرونة التنظيمية تم الاعتماد على الأساليب الاحصائية المتمثلة في طريقة ألفا كرونباخ وطريقة جوتمان.

الجدول رقم (11) يبين مستويات ثبات مقياس المرونة التنظيمية:

معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان	
0,77	0,87	مقياس المرونة التنظيمية

يبين الجدول رقم (11) أنّ معاملات الثبات حسب جوتمان وألفا كرونباخ هي على التوالي تساوي (0,87) و(0,77) وهي قيم تدل على ثبات مقياس المرونة التنظيمية المستخدم في الدراسة.

4-4- طريقة إعطاء الأوزان لمقياس سمات الشخصية:

لقد تم توزيع درجات الاجابة على مقياس المرونة التنظيمية على سلم ليكرت الخماسي ذو الاتجاه الموجب، حيث يحصل المجيب على 5 درجات عند الاجابة بموافق بشدة، و4 درجات عند الاجابة بموافق، و3 درجات عند الاجابة بمحايد، و2 درجة عند الاجابة بغير موافق و1 درجة عند الاجابة بغير موافق بشدة.

4- الخصائص السيكومترية للمقياس الثاني:

1- تعريف مقياس التغيير التنظيمي:

هو أي تعديل في البيئة التكنولوجية أو الهيكل أو العمليات الادارية أو عمليات القرار يصمم لمساعدة انجاز الاهداف التنظيمية.

4-2- الاتساق الداخلي لمقياس التغيير التنظيمي:

قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية لمقياس التغيير التنظيمي باستخدام الاتساق الداخلي

من خلال الكشف عن العلاقة بين كل بعد وفقراته وبين الأبعاد والبعد الكلي للمقياس

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12) يبين الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس التغيير

التنظيمي بفقراته:

مقياس التغيير التنظيمي حسب نموذج العوامل الخمسة الكبرى		
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي بفقراته	
0.61**	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.	1
0,82**	تغيير الهيكل التنظيمي يجعل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين	2

	واضحة بالمؤسسة.	
0,70**	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل.	3
0,85**	إن تغيير الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع طبيعة ومهام المؤسسة.	4
0,74**	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجعله يتميز بالمرونة.	5
0.52**	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعل الاختصاصات بين مصالح المؤسسة غير متداخلة.	6
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد التغيير في الافراد بفقراته	
0,56**	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على إعادة النظر في العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين.	7
0,59**	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على زيادة الحوار والنقاش الموضوعي والهادف مع العاملين وفي جميع المستويات.	8
0.66**	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على وضع سياسات أكثر موضوعية وواقعية.	9

0.85**	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل الانتقادات الموجهة للعاملين.	10
0.71**	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل مستوى العراقيل التي تواجهها المؤسسة لتحقيق أهدافها.	11
0.72**	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تنمية الصداقة والصرافة بين أفراد العاملين.	12
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعث التغيير في التكنولوجيا بفقراته	
0.88**	إن تغيير التكنولوجيا يعمل على سرعة إنجاز العمل.	1 3
0.76**	إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى أداء العاملين.	1 4
0.86**	إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	1 5
0.74**	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يساعد على تقليل الجهد.	1 6
0.53**	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وإخلاصهم في العمل.	1 7
0.75**	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة رغبة المؤسسة في	1

	إمكانية النمو والتطور بشكل سريع.	8
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده المرونة الهيكلية بفقراته	
0,59**	إن إجراء تغيير في المهام يعمل على زيادة مقدار الدعم والمساعدة للعامل من قبل مسئوله المباشر.	19
0,63**	التغيير في المهام يؤدي إلى تحسين نوعية حياة العامل.	20
0,83**	إن إجراء تغيير في المهام يضمن سهولة الاتصال بالمسؤولين في جميع الأوقات.	21
0,83**	إن إجراء تغيير في المهام يزيد من مقدار التقاهم بين إدارة المؤسسة والعاملين.	22
0,71**	تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى وضع معايير ومقاييس جديدة لقياس أداء العاملين.	23
0,68**	تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى استغلال الفرص والأفكار الجديدة.	24

دل الجدول رقم (12) على وجود ارتباطات ما بين المقياس الكلي للتغيير التنظيمي بكل فقراته، و ** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,01). حيث تراوحت **0,86 كأكبر قيمة في بعد التغيير في التكنولوجيا، و **0,52 كأدنى قيمة في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وهي كلها دالة.

الجدول (13) يبين الاتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس التغيير التنظيمي

بأبعاده:

البعد	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
بعد تغيير الهيكل التنظيمي	0,80	0,01
بعد التغيير في الافراد	0,85	0,01
بعد التغيير في التكنولوجيا	0,63	0,01
بعد التغيير في المهام	0,77	0,01

يدل الجدول رقم (13) على وجود ارتباطات ما بين المقياس الكلي للتغيير التنظيمي بكل أبعاده.

3- ثبات مقياس التغيير التنظيمي:

للكشف عن مستويات ثبات مقياس التغيير التنظيمي تم الاعتماد على الأساليب الاحصائية المتمثلة في طريقة ألفا كرونباخ وطريقة جوتمان.

جدول رقم (14) يبين مستويات ثبات مقياس المرونة التنظيمية:

معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان	مقياس التغيير التنظيمي
0.80	0,89	

يبين الجدول رقم (14) أنّ معاملات الثبات حسب جوتمان وألفا كرونباخ هي على التوالي تساوي، (0,89) و (0,80) وهي قيم تدل على ثبات مقياس المرونة التنظيمية المستخدم في الدراسة. اذا نستنتج من خلال نتائج الظاهرة أعلاه ان كل القيم مقبولة.

-4- طريقة إعطاء الأوزان لمقياس سمات الشخصية:

لقد تم توزيع درجات الاجابة على مقياس التغيير التنظيمي على سلم ليكرت الخماسي ذو

الاتجاه الموجب حيث يحصل المجيب على 5 درجات عند الاجابة بموافق بشدة و4

درجات عند الاجابة بموافق و3 درجات عند الاجابة بمحايد، 2 درجة عند الاجابة بغير

موافق و1 درجة عند الاجابة بغير موافق بشدة .

ثانيا : الدراسة الاساسية

تمهيد :

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية و تطبيق الاستبيان و التوصل لمجموعة من النتائج و الملاحظات والتأكد من صلاحيته، اتضح أنه جاهز للتطبيق في الدراسة الأساسية، حيث تم اعادة اعيد تطبيقه على عينة اكبر شملت 55 عامل بالمؤسسة محل الدراسة، والتي قامت بتحديد النتائج النهائية لهذا البحث .

1- عينة الدراسة الأساسية و خصائصها:

تكونت عينة الدراسة الاساسية من 55 فرد و هي كالتالي :

1-الجنس:

الجدول رقم (15) يمثل متغير الجنس لدى العينة الاساسية:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	52.7%
أنثى	26	47.3%
المجموع	55	100%

يبين الجدول رقم (15) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة

الذكور (52.7%) بينما تمثل نسبة الاناث (47.3%) و تعتبر اصغر نسبة.

2- السن:

الجدول رقم (16) يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الاساسية:

	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي
السن	21,00	60,00	30,9429

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا ان متوسط اعمار عينة الدراسة الاساسية بلغ

(30,94)، حيث تراوحت ما بين (21) كأصغر سن و (60) كأكبر سن.

3-الإقدمية:

الجدول رقم (17) يمثل متغير الإقدمية لدى عينة الدراسة الأساسية:

المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
1,6364	3,00	1,00	الإقدمية

من خلال الجدول رقم (17) ان المتوسط الحسابي للإقدمية بلغ (1,63) ، حيث

تمثل الحد الأدنى في (1,0) و الحد الأقصى في (3,0) كأكبر نسبة.

4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (18) يمثل متغير المستوى التعليمي لدى العينة الأساسية :

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%81.8	45	جامعي
%18.2	10	ثانوي
%100	55	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ المستوى

الجامعي نسبة(81.8%) بتكرار 45، تليها نسبة الثانوي حيث بلغت (18.2%) بتكرار

.10

5- الحالة المدنية:

جدول رقم (19) يمثل متغير الحالة المدنية لدى العينة الاساسية:

الفئة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
اعزب	29	52.7%
متزوج	25	45.5%
ارمل	1	1.8%
المجموع	55	100,0%

من خلال الجدول رقم (19) يتضح ان (52.7%) من افراد العينة عزابا، و (45.5%)

متزوجين، و تمثل نسبة (1.8%) الارامل.

2- إجراء الدراسة الأساسية:

2.1- الادوات المستخدمة في الدراسة الاساسية :

استخدم نفس استبيان الدراسة الاستطلاعية على عينة الدراسة الاساسية و المكون من 72
فقرة.

2.2- تطبيق أدوات البحث وتفرغ درجاتها :

عرض نتيجة الفرضية الأولى:

- توجد فروق في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة العددية، المرونة الوظيفية،

المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) المعتمدة من طرف مؤسسة ريانوكس.

لمعرفة مستويات كل من أبعاد المرونة التنظيمية، قامت الباحثة بتقسيم مستويات هذه الأبعاد إلى ثلاثة مستويات. وهي على النحو التالي:

الجدول (20): السلم التصنيفي لتفسير الاستجابات:

المستوى	درجة التقدير
1 - 2.33	منخفضة
2.34 - 3.67	متوسطة
3.68 - 5	مرتفعة

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بمايلي: قامت الباحثة باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة و القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي: $1.33 = 3 \div (5-1)$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2.33 = 1.33 + 1.00$$

$$3.66 = 1.33 + 2.33$$

$$5.00 = 1.33 + 3.66$$

ومن ثم تعد قيم المتوسطات الحسابية لمستويات أبعاد متغيرات الدراسة التي تتراوح ما بين:

$$[2.33 - 1.00] \text{ درجة منخفضة.}$$

[2.34 - 3.66] درجة متوسطة.

[3.67 - 5.00] درجة مرتفعة.

3- الوسائل الاحصائية :

الجدول رقم (21): يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

ومستويات استجابة المرونة التنظيمية وأبعادها:

أبعاد مقياس المرونة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1 بعد المرونة العددية	2,65	3,64	متوسط
2 بعد المرونة الوظيفية	2,70	3,50	متوسط
3 بعد المرونة المالية	3,13	4,11	متوسط
4 بعد المرونة الهيكلية	2,36	3,24	منخفض
5 بعد المرونة التشغيلية	2,10	2,69	منخفض
البعد الكلي للمقياس	2,48	11.26	متوسط

يبين الجدول رقم (21) تسجيل نتائج متوسطة لجميع أبعاد المرونة التنظيمية سوى بعد المرونة الهيكلية و المرونة التشغيلية، وجاءت المرونة المالية أولاً من حيث مستوى التوفر بمتوسط حسابي قيمته 3.13 تليها كل من المرونة الوظيفية والعددية في حين كان بعد المرونة الهيكلية 2.36 وهي استجابة منخفضة، وكان ايضا بعد المرونة التشغيلية استجابته منخفضة حيث قدر متوسطه الحسابي ب 2.10 وهي اصغر نتيجة؛

وتمثل المتغير الكلي (المرونة التنظيمية) بمتوسط حسابي قيمته 2.48 وكانت الاستجابة الكلية لهذا المتغير متوسطة.

إذا فقد تحققت الفرضية الأولى حيث توجد فروق دالة احصائية في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية : (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية).

إذا يمكننا القول حسب النتائج أن مؤسسة ريانوكس تمتعت بالمرونة التنظيمية بدرجة متوسطة.

عرض نتيجة الفرضية الثانية :

توجد فروق في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في مؤسسة ريانوكس.

الجدول رقم (22): يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

ومستويات الاستجابة للتغيير التنظيمي وأبعاده:

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	أبعاد مقياس التغيير التنظيمي	
منخفض	3,32	2,24	بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	1
متوسط	4,30	2,50	بعد التغيير في الأفراد	2
منخفض	3,62	1,75	بعد التغيير في التكنولوجيا	3
متوسط	4,52	2,39	بعد التغيير في المهام	4
منخفض	12,54	2,22	التغيير التنظيمي	البعد الكلي للمقياس

يلاحظ من خلال الجدول رقم (22) صحة الفرضية الثانية فيما يتعلق بمستويات الاستجابة للتغيير التنظيمي، حيث تبين من نتائج الدراسة تسجيل نتيجة متوسطة لبعث التغيير في الافراد ب 2.50 وكانت اكبر نتيجة مما يعني ان هذه الفئة اكثر استجابة لضرورة اجراء تغيير، يليه بعد ذلك التغيير في المهام بمتوسط حسابي قيمته 2.39 و احتلت ابعاد التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا وجود انخفاض حيث قدرت هذه الاخيرة بأصغر نتيجة قدرها 1,75 وتمثل المتغير الكلي لمقياس (التغيير التنظيمي) بمتوسط حسابي قيمته 2.22 باستجابة كلية منخفضة اذا توجد فروق دالة احصائيا في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في مؤسسة ريانوكس.

عرض النتائج الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية و ابعادها بالتغيير التنظيمي و ابعاده في مؤسسة ريانوكس.

جدول رقم (23) يبين الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المرونة التنظيمية

والتغيير التنظيمي بمؤسسة ريانوكس

ن=55

التغيير التنظيمي المرونة التنظيمية	بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	بعد التغيير في الأفراد	بعد التغيير في التكنولوجيا	بعد التغيير في المهام	البعد الكلي للتغيير التنظيمي
بعد المرونة العددية	0,38 **	0,39**	0,49**	0,52**	0,56**
بعد المرونة الوظيفية	0,23	0,16	*0,32	0,20	0,28
بعد المرونة المالية	**0,42	**0,48	**0,55	**0,49	**0,61
بعد المرونة الهيكلية	*0,26	*0,28	0,18	0,13	*0,27
بعد المرونة التشغيلية	**0,50	**0,50	0,25	*0,33	**0,50

**0,60	**0,45	**0,49	**0,48	**0,49	البعد الكلي للمرونة التنظيمية
--------	--------	--------	--------	--------	-------------------------------------

** مستوى الدلالة عند 0,01، * مستوى الدلالة عند 0,05

إذا توجد علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية وأبعادها بالتغيير التنظيمي وأبعاده في مؤسسة ريانوكس.

الفصل الخامس :

عرض و مناقشة النتائج

تمهيد:

بعدها تم استعراض الجانب الميداني واستخدام مختلف الادوات والاساليب الاحصائية سيتم عرض الجوانب المفسرة للفصل السابق بناء عليها، وذلك بالاستعانة بالنتائج المتحصلة من الفرضيات، ومقارنتها بالدراسات السابقة، و الملاحظات التي توصلت اليها الباحثة من خلال مراقبتها لمجتمع الدراسة.

1- عرض و مناقشة الفرضية الأولى:

في دراسة المرونة التنظيمية بنودها، دلت نتائج الفرضية الاولى على وجود فروق في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية)، وعليه توصلت نتائج الدراسة الحالية الى وجود مستوى متوسط من المرونة التنظيمية في مؤسسة ريانوكس، ومقارنة بالدراسات السابقة اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (بلخضر، 2022) في دراسة قامت بها بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب والتي توصلت الى توفر المرونة التنظيمية ومستوياتها بدرجة متوسطة، وتسجيل فروق نحو المرونة التنظيمية ترجع للمستوى التعليمي المتعلق بفئة الجامعيين، في مقابل عدم تسجيل فروق لباقي الخصائص الوظيفية والشخصية نحوها، لتختتم الدراسة بتقديم إقتراحات أهمها ضرورة ايجاد الآليات الكفيلة بالرفع من مرونة المؤسسة بمختلف أبعادها الإستراتيجية، الإدارية والتشغيلية، و أيضا في دراسة قام بها (حمدي زكي، 2019) توصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة

التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. اذا فقد تحققت الفرضية الاولى حيث توجد فروق دالة احصائيا في مستويات أبعاد المرونة التنظيمية .

2- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

توصلت الفرضية الثانية التي تذهب الى وجود فروق في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) الى وجود نسب منخفضة في ابعاد التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة حيث تقاربت نتائجها مع دراسة (شقة،2019) وأظهرت المؤسسة أن عينة العمال المبحوثة تعطي أهمية لبعد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي عن باقي الأبعاد الأخرى، وبالتالي ممارسة التغيير التنظيمي بالمؤسسة المدروسة متوسطة. وترى الباحثة ان سبب هذا الانخفاض راجع لعدم مواكبتهم للتغيير وتقبله أيضا وعدم اعطائه اولوية كبيرة والتي قد تعود عليهم بمرود ايجابي والذي من شأنه ان يساهم رفع مستوى اداءهم وخاصة الاقبال على تغيير التكنولوجيا الذي وجد بأقل نسبة. اذا توجد فروق دالة احصائيا في مستويات أبعاد التغيير التنظيمي

- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

في دراسة علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية و أبعادها بالتغيير التنظيمي وأبعاده في مؤسسة ريانوكس قارنتها بدراسة قام بها (بوشعالة رقيق و براق ،2022) والتي توصلت إلى إستنتاجات أهمها وجود علاقة إرتباط بين المرونة التنظيمية والأداء العالي، وهذا ما توصلت اليه نتائج الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية وأبعادها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة ريانوكس.

والنتيجة المستخلصة أن من خلال نتائج الدراسة الحالية أمكننا التعرف على مستويات المرونة التنظيمية بمؤسسة ريانوكس، ودرجة تبنيهم لها والتي اتسمت بالايجابية، ومنه استخلصنا اهم أبعاد التغيير التنظيمي، الذي وجدت بعض أبعاده بدرجة منخفضة مثل بعد التغيير في التكنولوجيا والذي دل على ان المؤسسة مقاومة لهذا التغيير.

الخلاصة والاستنتاجات :

إستهدفت هذه الدراسة بحث موضوع "المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي" في مؤسسة ريانوكس الصناعية، حيث جاءت هذه الدراسة في 5 فصول اجابة على إشكالية الدراسة، لقد تبين من خلال البحث في هذا جانبه النظري والتطبيقي أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية ومتطلبات التقدم والتطور أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، ومن أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم التي تساهم بشكل فعال في بناء أفعال الأفراد مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والرضى الوظيفي والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد، وكما تطرقنا إلى دراسة المرونة التنظيمية حيث عندما تكون المنظمة مرنة، فإنها تمتلك القدرة على استيعاب التغيير وتبنيه بشكل فعال. وتتضمن علاقتها أيضا القدرة على التكيف والتغيير السريع والاستجابة للظروف المتغيرة. فإذا كانت المنظمة غير مرنة وتفتقر إلى المرونة التنظيمية، فقد يكون من الصعب عليها التكيف مع التغييرات وقد تواجه صعوبات في التغيير والابتكار. حيث تعمل المرونة التنظيمية كقوة دافعة للتغيير التنظيمي، حيث تساعد المنظمة على تجاوز المقاومة والعقبات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير. توفر المرونة التنظيمية البنية والعمليات والثقافة التنظيمية المناسبة لدعم التغيير وضمان نجاحه.

بشكل عام، يمكن القول إن المرونة التنظيمية تدعم وتسهم في عملية التغيير التنظيمي من خلال توفير القدرة على التكيف والاستجابة، من خلال النتائج المتحصلة تمكنت من معرفة مستوى المرونة التنظيمية لدى العمال التي كانت بدرجة متوسطة و نظرتهم للتغيير التنظيمي و التي قدرت بمستوى منخفض.

التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة ريانوكس تمكنت من إلقاء نظرة تصورية حول العمال لتعبير عن رأيهم المرونة و في بعض التغييرات (في التغيير الهيكلي) و كانت هذه بعض الإقتراحات التي أخذت بعين الإعتبار:

- البحث في موضوع التغيير التنظيمي بما انني لاحظت نقص كبير في هذا المتغير خاصة التغيير في التكنولوجيا.
- اثر المرونة التنظيمية على الاداء التنظيمي.
- اثر القدرة التكنولوجية كمتغير بين المرونة التنظيمية و الاداء الوظيفي.
- من الضروري عند إجراء التغيير أن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الأفراد المعنيين بهذا التغيير.

قائمة المراجع:

- أياد محمود عبد الكريم الرحيم.(2008). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني،20(2) .
- اوقروتى فتيحة، خلادي مليكة.(2021). دورة الادارة الالكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية،رسالة الماستر،جامعة احمد دراية، أدرار.
- بوشعالة رقيق جمال،براق عيسى.(2022). أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالشلف، 13(01).
- بلخضر مسعودة.(2022). مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك).12(01).
- ربحي مصطفى عليان.(2015).ادارة التغيير، ط1،عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع.
- سماتي حاتم.(2017). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، شهادة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سلوى محمد حسين.(2018). اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي،كلية التجارة،جامعة دمياط،9(3).
- شقة مسعودة.(2016). التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية،رسالة ماستر،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- ضياف زين الدين.(2005).السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، شهادة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة.

عبد الرحيم محمد.(2020).المرونة التنظيمية، كلية المجتمع، قطر، استرجعت يوم (24 ماي 2023 على الساعة 8:50 بتوقيت غرينيتش) من: <http://dr-ama.com>

فلاح تايه النعيمي،لؤي لطيف بطرس.(2013). ادارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية، مجلة الادارة و الاقتصاد، 106، الجامعة المستنصرية.

كوسرت ابراهيم ولي، نوري عبد الله.(2019). دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 11(26).

محمد حمدي زكي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 660.

معتز سيد عبد الله.(2014). ادارة التغيير التنظيمي الاسس النظرية و المهارات و التطبيقات، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.

ناظم جواد الزيدي.(2016). دور المرونة التنظيمية و انعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي، بحث ميداني في اطار البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22(94)، جامعة بغداد.

يزيد شويعل،علي فارس.(2019). فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير وذهنية المدير في تسيير المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، 191 (4) .

المراجع الاجنبية :

Agarwal ,R.,keith,D.(2020). Organizational change. Retrieved Juin 5,2023 from:

<https://www.arsdcollege.ac.in/wp-content/uploads/2020/03/OB-Change.pdf>

Aras,Gör,Asil. (2003). Organizational change,10(1). Retrieved June 5,2023 from:

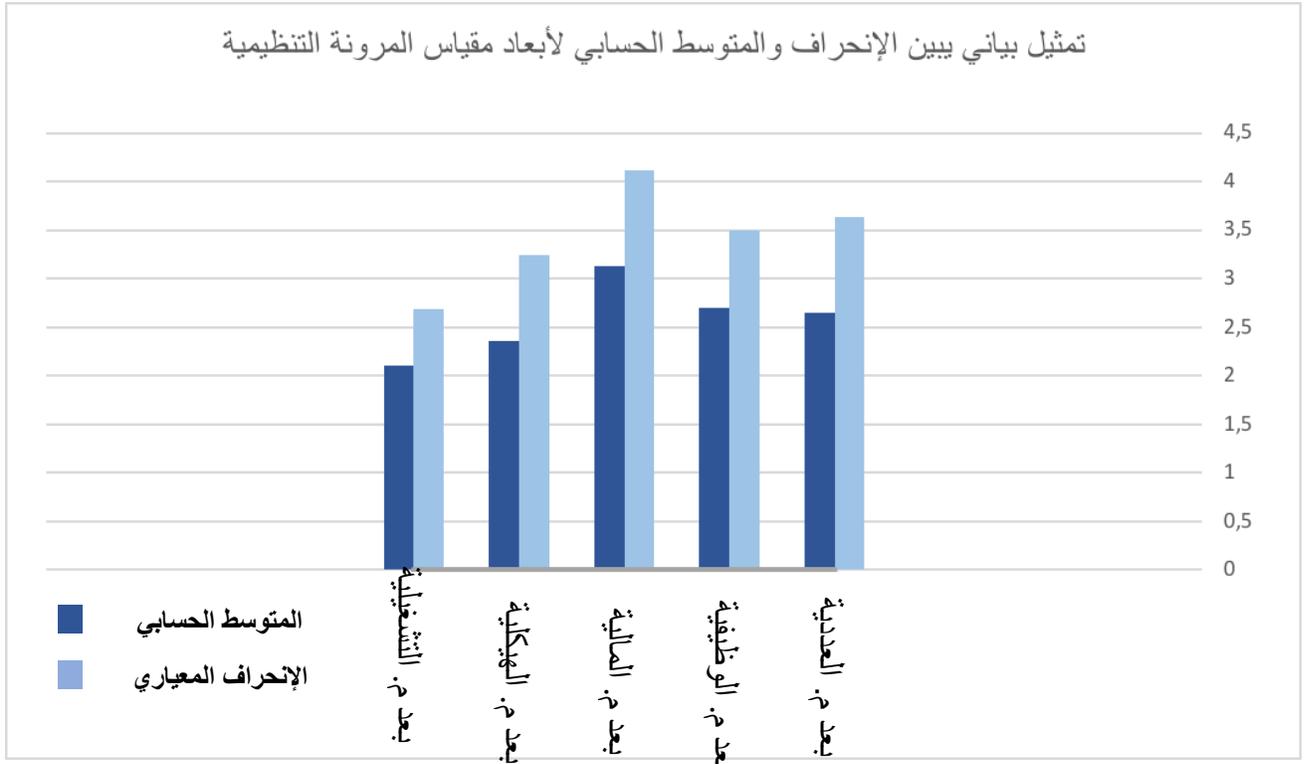
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145822>

kumarasinghe, N.I.,(2022,february04). Organizational change and change management. Retrieved June 05,2023 from:

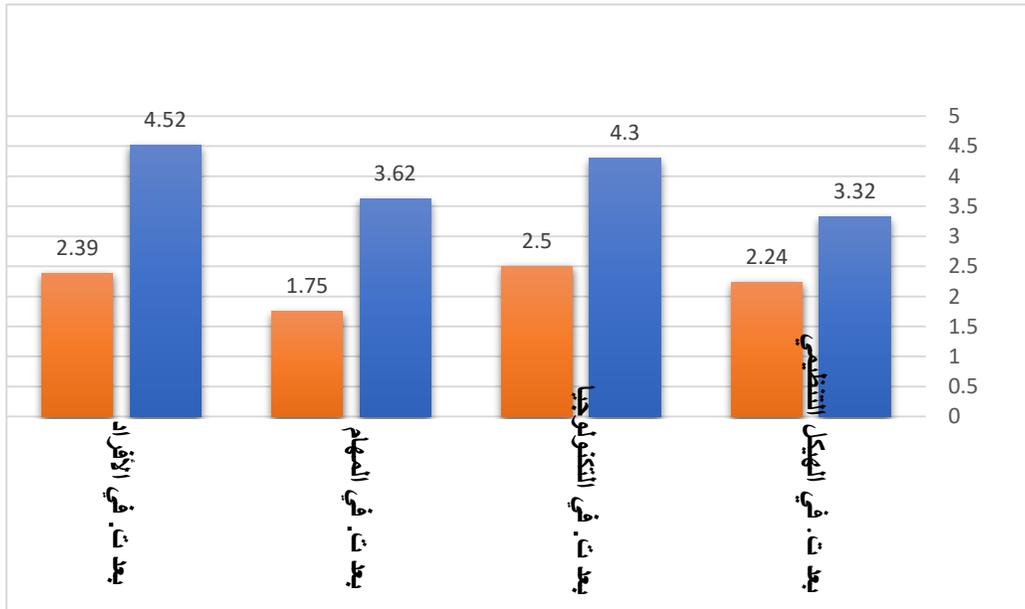
https://www.researchgate.net/publication/358356402_Organizational_Change_and_Change_Management

Srinivas, s.p.(2021). Organizational leadership and change management,New Delhi: paramount publishing home.

الملاحق



شكل رقم (4) يمثل الانحراف و المتوسط الحسابي لأبعاد المرونة التنظيمية.



شكل رقم (5) يمثل منحني بياني للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

لمتغير التغيير التنظيمي.

استبيان المرونة التنظيمية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
1	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموظفين عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية					
2	يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموظفين					
3	تعد المؤسسة الموظفين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.					
4	تقوم المؤسسة بتوعية الموظفين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي					
5	تنفذ المؤسسة حركة تنقلات لإكساب الموظفين مهارات جديدة في أقسام أخرى					
6	تستطيع المؤسسة ان يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين.					
7	تتعدد مهارات الموظفين في المؤسسة والتي يمكنهم من القيام بوظائف مختلفة.					
8	يقوم الموظفون بالعمل بشكل مستمر من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.					
9	يمتاز الموظفون بالمؤسسة بالمرونة في التحول من وظيفة او مهنة الى أخرى بوقت قصير.					
10	يمتاز الموظفون بالمؤسسة بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكثر تعقيداً.					
11	تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
12	يشعر الموظفون في المؤسسة بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة					

					يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات	13
					تعمل المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة.	14
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة	16
					تقوم المؤسسة بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية	17
					تتوفر لدى المؤسسة إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي كلما فرضت عليها التغيرات البيئية ذلك.	18
					تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.	19
					تقوم المؤسسة بالتخلي عن الدوائر والأقسام غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.	20
					يتوفر لدى المؤسسة مصادر لتوفير الأيدي العاملة المؤقتة في حالة احتياج متطلبات العمل إلى قوى عاملة إضافية	21
					تتصف واجبات ومهام الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في المؤسسة	22
					يمتلك الموظفون في المؤسسة المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في المؤسسة.	23
					تمكن خصائص العمل التنظيمية الموظفين من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة في المؤسسة.	24
					تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل.	25

استبيان التغيير التنظيمي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.					
2	تغيير الهيكل التنظيمي يجعل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة.					
3	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعله يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل.					
4	إن تغيير الهيكل التنظيمي يجعله يتوافق مع طبيعة ومهام المؤسسة.					
5	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجعله يتميز بالمرونة.					
6	إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي يجعل الاختصاصات بين مصالح المؤسسة غير متداخلة.					
7	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على إعادة النظر في العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين.					
8	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على زيادة الحوار والنقاش الموضوعي والهادف مع العاملين وفي جميع المستويات.					
9	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على وضع سياسات أكثر موضوعية وواقعية.					
10	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل الانتقادات الموجهة للعاملين.					
11	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تقليل مستوى العراقيل التي تواجهها المؤسسة لتحقيق أهدافها.					

					12	إن إجراء تغيير في الأفراد يعمل على تنمية الصداقة والصراحة بين أفراد العاملين.
					13	إن تغيير التكنولوجيا يعمل على سرعة إنجاز العمل.
					14	إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى أداء العاملين.
					15	إن تغيير التكنولوجيا يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
					16	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يساعد على تقليل الجهد.
					17	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وإخلاصهم في العمل.
					18	إن إجراء تغيير في التكنولوجيا يعمل على زيادة رغبة المؤسسة في إمكانية النمو والتطور بشكل سريع.
					19	إن إجراء تغيير في المهام يعمل على زيادة مقدار الدعم والمساعدة للعامل من قبل مسئوله المباشر.
					20	التغيير في المهام يؤدي إلى تحسين نوعية حياة العامل.
					21	إن إجراء تغيير في المهام يضمن سهولة الاتصال بالمسؤولين في جميع الأوقات.
					22	إن إجراء تغيير في المهام يزيد من مقدار التفاهم بين إدارة المؤسسة والعاملين.
					23	تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى وضع معايير ومقاييس جديدة لقياس أداء العاملين.
					24	تغيير المهام يدفع إدارة المؤسسة إلى استغلال الفرص والأفكار الجديدة.