

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل  
بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من مقاومة  
التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار - الطارف-

إشراف الأستاذة:

د/ العمري وفاء

إعداد الطالبة:

راشدي عبلة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر أ	الدكتورة بوخاري أم هاني
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	الدكتورة العمري وفاء
ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	الدكتورة بوعالية شهرزاد

السنة الجامعية: 2020/2019.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا

فيه والصلاة والسلام على خير المرسلين

بن عبد الله وآله وصحبه ومن ولاه إلى يوم الدين.

لا بد لنا ونحن خطواتنا الأخيرة في الحياة الدراسية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها  
في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في  
بناء جيل الغد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا:

أقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة..

إلى أساتذتنا الأفاضل

وأخص بالشكر والتقدير الأستاذة المشرفة:

الدكتورة "العمري وفاء" والتي أقول لها بشرك قول الرسول صلى الله عليه وسلم **إن**

الحوت في البحر ... والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير

أشكرها على كل توجيهاتها ونصائحها القيمة طيلة إنجاز العمل كما أتمنى لها

مستقبل زاهر في ميدان البحث العلمي.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: { قُلْ إِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَهُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ }

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك....

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... زلا تطيب الآخرة إلا بعفوك..

ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

" لم يبقى الآخرين وما يقدمونه لي فإن والدي قد فعل كل شيء "

إلى من حصد الأشواك عند دربي يمهّد لي طريق العلم إلى أعز ما في الوجود إلى من واجه كل

مصاعب الحياة ليحسن تربيّتي وتعليمي وكان دافعاً قويا في إتمام هذه المذكرة فاستحققت أن

أناديه أبي "لخضر" أقول له

أحبك أحبك أحبك

إذا رزقت بفرحة فابدأ بها مع أمك

إلى أمي الحبيبة وزوجة أبي اللتان أعطياي الكثير والكثير ولم أقدم لهما إلا القليل القليل فبارك

الله في عمرهما وعملهما وجعلهما حسن أهل الجنان.

إلى من شاطروني حياتي وألهموني العزة وحلاوة المنى وهم سندي إخوتي الأعراب كل واحد

باسمه

ولا أنسى أصدقائي الأوفياء.

إلى كل من دلني على خير أو نصيحة أعانني أو دعاء تذكرني وإلى كل من يعرفني.

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى 05 فصول، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني الدراسة النظرية للتخطيط الإستراتيجية، أما الفصل الثالث تضمن الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي والفصل الرابع الدراسة النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي والفصل الخامس تمحور حول الدراسة الميدانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع الموضوع حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوجار -الطارف- والبالغ عددهم 19 وتم تصميم استبيان مكون من 29 سؤال موزعة على ثلاث محاور رئيسية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

\*برنامج التخطيط الاستراتيجي يساهم في بناء الثقة الإدارية مع الموظفين بالمؤسسة

العمومية للصحة الجوارية ببوجار -الطارف

\*برنامج التخطيط الاستراتيجي يساهم في إيجاد مدخل إداري يعزز عملية التغيير

التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوجار -الطارف

✓+ومنه استنتجنا أن التخطيط الاستراتيجي له دور في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوجار -الطارف، وهو ما تؤكدته نتائج ومنغيرات

دراستنا.

### Résumé :

L'étude vise à découvrir le rôle que joue la planification stratégique dans la réduction de la résistance au changement organisationnel, et nous avons divisé ce travail en 05 chapitres, où le premier chapitre comprenait le cadre conceptuel de l'étude, le deuxième chapitre incluait l'étude théorique de la planification stratégique et le troisième chapitre comprenait l'étude théorique du changement organisationnel. Le quatrième chapitre s'est concentré sur l'étude théorique de la résistance au changement organisationnel et le cinquième chapitre s'est concentré sur l'étude de terrain. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive car elle est compatible avec le sujet, la population étudiée étant composée de 19 employés de l'Autorité Publique de Santé de Quartier à Bouhajar - Al-Tarif - numérotés 19. Un questionnaire a été conçu composé de 29 questions réparties sur trois axes principaux.

Les résultats de l'étude ont montré ce qui suit: \* Le programme de planification stratégique contribue à renforcer la confiance administrative avec le personnel de l'Autorité publique de santé de quartier à Bouhajar - Al-Tarf \* Le programme de planification stratégique contribue à créer une approche administrative qui améliore le processus de changement organisationnel au sein de l'Autorité publique de santé de quartier à Bouhajar - Al-Tarf + De là, nous avons conclu que la planification stratégique a un rôle dans la réduction de la résistance au changement organisationnel

au sein de l'Autorité publique de santé de quartier à Bouhajar-Al-Tarf, ce qui est confirmé par les résultats et les variables de notre étude.

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ

المقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 05 1 +الإشكالية.
- 06 2 أسباب اختيار الموضوع.
- 07 3 أهمية الدراسة.
- 07 4 -أهداف الدراسة.
- 08 5 تحديد مفاهيم الدراسة.
- 14 6 الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني: الدراسة النظرية للتخطيط الاستراتيجي

- 36 تمهيد.
- 37 • أولاً: التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.
- 37 1 خصائص التخطيط الاستراتيجي
- 38 2 بدايات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي

38	3 أهمية التخطيط الاستراتيجي.
39	4 اتجاهات التخطيط الاستراتيجي.
39	• ثانيا: أساسيات التخطيط الاستراتيجي:
40	1 مستويات التخطيط الاستراتيجي.
40	2 مراحل التخطيط الاستراتيجي.
40	3 محددات التخطيط الاستراتيجي.
41	4 أساليب التخطيط الاستراتيجي.
42	5 العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.
43	6 مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي.
45	• خلاصة

### الفصل الثالث: الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي

47	تمهيد
48	• أولا: التعريف بالتغيير التنظيمي.
48	1 خصائص التغيير التنظيمي.
48	2 بدايات التغيير التنظيمي.
49	3 نظريات التغيير التنظيمي.
53	4 أهمية التغيير التنظيمي.
54	5 أهداف التغيير التنظيمي.
55	6 أنواع التغيير التنظيمي.
56	7 أسباب التغيير التنظيمي.

- 58 • ثانيا: أساسيات التغيير التنظيمي.
- 58 1 مجالات التغيير التنظيمي.
- 58 2 مراحل التغيير التنظيمي.
- 59 3 إستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 60 4 عوامل التغيير التنظيمي.
- 62 خلاصة.

#### الفصل الرابع: الدراسة النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي.

- 64 تمهيد
- 65 • أولا: التعريف بمقاومة التغيير التنظيمي.
- 65 1 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
- 66 2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.
- 67 3 أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي.
- 67 4 مصادر مقاومة التغيير التنظيمي.
- 68 • ثانيا: أساسيات مقاومة التغيير التنظيمي.
- 68 1 أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.
- 69 2 أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.
- 69 3 سلبيات ومزايا مقاومة التغيير التنظيمي.
- 71 • خلاصة

#### الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

- 73 تمهيد

74	1 - مجالات الدراسة
79	2 - المنهج المستخدم
80	3 - أدوات جمع البيانات
82	4 - عينة الدراسة
84	5 - أساليب المعالجة البيانية
93	6 - عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
104	7 - نتائج الدراسة.
106	8 - النتيجة العامة
106	9 - التوصيات
109	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع عمال المؤسسة العمومية بالصحة الجوارية ببلدية بوحجار - الطارف- حسب الفئات السوسيو مهنة.	78
02	يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس.	84
03	يوضح توزيع عينة البحث حسب السن.	85
04	يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية.	85
05	يوضح توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.	86
06	يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة.	86
07	يوضح توزيع عينة البحث حسب الوظيفة.	87
08	يوضح الافتخار بالانضمام إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.	88
09	يوضح قيام المؤسسة بتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء الأمثل.	89
10	يوضح مساعدة الهيكل التنظيمي على وضوح المعالم الوظيفية لجميع الموظفين بين مختلف المصالح.	90
11	يوضح ترك المؤسسة فرصة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسؤول المباشر في حال كان الأمر مستعجل.	91
12	يوضح أن المؤسسة تعمل على توفير كل الوسائل الطبية التي تحتاجها في العمل.	91
13	يوضح القوانين السائدة في المؤسسة تعمل على تحقيق المساواة بين الموظفين.	92
14	يوضح الالتزام بأوامر المسؤول المباشر	93

93	يوضح التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح لمعالجة الحالات المرضية.	15
94	يوضح قيام المؤسسة بتعديل القوانين بما يتناسب مع ظروف الموظفين والتزاماتهم.	16
95	يوضح تطور المؤسسة مرهون بعمليات التغيير.	17
95	يوضح الأجر المتقاضى يتطابق مع الجهد المبذول.	18
96	يوضح تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية تعزز الجهد المبذول.	19
96	يوضح عمل المؤسسة بفترات التناوب اليومي.	20
97	مشاركة الموظف في البرامج التطويرية في المؤسسة.	21
98	يوضح معارضة الموظف للقوانين الجديدة التي لا تخدمه في المؤسسة.	22
98	يوضح تعاون الموظف مع زملائه في العمل.	23
99	يوضح تفضيل الموظف العمل الروتيني البحت في معاينة المرضى.	24
100	يوضح مشاركة الموظف للإدارة في وضع الخطط الإستشفائية بما يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة.	25
100	يوضح مشاركة الموظف للزملاء في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة الاستشفائية بصورة جماعية.	26
101	يوضح تفاعل الموظف مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة لتأدية المهام.	27
101	يوضح تشجيع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار عمل جديدة.	28
102	يوضح سعي الموظف إلى مضاعفة جهده لمساعدة المرضى.	29
103	يوضح احترام الموظف عامل الوقت عند تنفيذ مهام الوظيفة.	30

المقدمة

مقدمة:

يعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي لاقت انتشارا في السنوات الأخيرة، فهو تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى، وقد تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومر بمراحل متعددة في التعريف حيث عرف أنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل، كما يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغييرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها و هي في قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي.

فمنذ أن أسس الإنسان أول مؤسسة ، شهدت تغييرات مستمرة ولم تبقى ساكنة، ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المؤسسات تعيش تغييرات مستمرة يستوجب عليها التغيير استجابة للتغيرات البيئية، وهذه التغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية و تقنية في تغير مستمر، ونتيجة للتفاعل بين المؤسسة وبيئتها فإن المؤسسة لن تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار، كما أن المؤسسة تشهد تغييرات بسبب عوامل داخلية وتتفاوت درجة التغيير من مؤسسة لأخرى، يتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى، ولكنها تعيش حالة التغيير وقد يكون هذا التغيير تلقائيا وصدفة وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط.

وبما أن مسألة التغيير أصبحت محورية في أغلب الأبحاث والدراسات فقد تنامت مؤخرًا دراسات الباحثين التي تركز على دور الموظفين، وعلى الرغم من كل ذلك يواجه التغيير عوائق في تنفيذه، إذ قد لا يرغب البعض بالمساهمة في إحداث التغييرات على الرغم من تأثيرهم بها ومعايشتهم لغة العصر الحالي وهذا قد يحدث عندما يتوقع المعارضون بأن التكاليف المتوقعة من هذا التغيير هي أكبر من الفوائد المرجوة منه أو قد تكون المقاومة لأسباب شخصية أو لأهداف فردية.

ومن هذا المنطلق سنحاول الكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ولقد قمنا بمعالجة هذا الموضوع بتقسيمه إلى خمس فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** يندرج تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة وتناولنا فيه جملة من العناصر تتمثل في تحديد الإشكالية بتوضيح السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وأهمية وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، ثم تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع ثم عرض بعض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يمثل الدراسة النظرية للتخطيط الإستراتيجي تناولنا فيه جزئين، الجزء الأول بعنوان ماهية التخطيط الإستراتيجي حيث تطرقنا فيه إلى:

**الفصل الثاني:** يمثل الدراسة النظرية للتخطيط الإستراتيجي تناولنا فيه جزئين، الجزء الأول بعنوان ماهية التخطيط الإستراتيجي حيث تطرقنا فيه إلى خصائص التخطيط الإستراتيجي وبدائيات الاهتمام به وأهميته وافترضاياته، أما الجزء الثاني بعنوان أساسيات التخطيط الإستراتيجي تطرقنا فيه إلى مستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحل ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وأخيرًا مزايا وعيوب التخطيط الإستراتيجي.

**الفصل الثالث:** يمثل الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي تناولنا فيه جزأين، الجزء الأول بعنوان ماهية التغيير التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى خصائص التغيير التنظيمي وبدايات الاهتمام به ونظرياته كذلك أهميته وأهدافه وأنواعه وأسبابه، أما الجزء الثاني بعنوان أساسيات حول التغيير التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى مجالات التغيير التنظيمي ومراحله وإستراتيجياته وعوامل نجاحه ومناهجه.

**الفصل الرابع:** يمثل الدراسة النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي تنازلنا فيه جزأين، الجزء الأول بعنوان ماهية مقاومة التغيير التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، أشكاله، أبعاده، مصادره، أما الجزء الثاني بعنوان أساسيات مقاومة التغيير التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى أساليب مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التغلب على هذه المقاومة وأخيرا سلبياته ومزاياه.

**الفصل الخامس:** يتضمن الإجراءات المنهجية في الدراسة وتمثلت الدراسة الميدانية، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية أيضا نتائج والتوصيات لنصل في الخير إلى خاتمة الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

## 1 +الإشكالية:

تتعاطم المشكلات التي تواجه المؤسسات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عملها، وفي ذلك أصبح التخطيط الإستراتيجي يأخذ مهذا مهما في رصد مستقبل المؤسسات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الإنتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيعا لنطاقه وأبعاده، لذا فإن التخطيط الإستراتيجي أصبح أحد أهم العناصر الهامة للإدارة الإستراتيجية.

إن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي هو الطريق السليم والفعال لمعرفة الإمكانيات والطاقات

المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتى تتمكن هذه المؤسسات من الحفاظ على معدلات أداء عالية، ونظرا لطبيعة عمل الموظفين فإن حسن أدائهم وكفاءتهم وفعاليتهم من خلال تأدية عملهم يعكس مدى ما يتوفر لهذه المؤسسة من قيادات واعية تؤدي أنشطتها بكفاءة.

يعد التخطيط الإستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا، وهو عنصر أساسي من عناصر إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل بالتخطيط الإستراتيجي لسلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطر.

وفي ظل ظاهرة التغيير الكبير و المتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المؤسسة ، ويعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المؤسسات ويعتبر كذلك مؤشر من مؤشرات صحة التنظيم وذلك لأن مثل هذه الظاهرة نجدها في النظم المفتوحة، ومادامت المؤسسة نظام

مفتوح فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية وكذلك نتيجة لتغير النظم الداخلية الأخرى.

إذ تسعى المؤسسات لمواكبة أحدث التغييرات بهدف تقديم أفضل الخدمات وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة، و لكن لن يتحقق ذلك إلا من خلال وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلا من عرقلة مسيرته وذلك التغيير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفشاله خصوصا عندما يفرض عليهم فرضا دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم حوله، ولذلك كان لابد من تشجيع إيجاد حلول للمشاركة في هذه المؤسسات بهدف حماية جهود التغيير القائمة فيها و هذا ما سوف نتطرق اليه في موضوع دراستنا هذه.ولذلك نطرح السؤال المركزي التالي:

• هل التخطيط الإستراتيجي دور في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؟

وتحتة ندرج التساؤلين الفرعيين التاليين وهما:

- هل يساهم برنامج التخطيط الإستراتيجي في بناء الثقة الإدارية مع الموظفين بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-؟

- هل يساهم برنامج التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد مدخل إداري يعزز عملية التغيير التنظيمي

بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-؟

## 2 أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالمؤسسة .

- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان التخطيط الإستراتيجي بحكم التخصص .
- حداثة الموضوع خاصة مع التحديات التي تبرز كل مرة في هذا العالم الذي ميزه التغيير المتسارع.
- نقص البحوث في الجانب الاجتماعي وعلاقته بالجانب الاقتصادي للمؤسسة خاصة الجانب الإداري باعتباره جوهر عملية التغيير .
- كما يرجع اختيارنا لهذا الموضوع معرفة درجة تدخل العمال في وضع الخطط الإستراتيجية .
- العناية بالصحة النفسية للعامل أثناء الإقبال على التغيير التنظيمي .
- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية .

### 3 أهمية الموضوع :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي هي بصدد دراسته .
- التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .
- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .
- ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة والدراسات الأخرى حول موضوع التخطيط الإستراتيجي بشكل عام .

### 4 أهداف الدراسة

- الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق هدفين أساسيين هما هدف علمي وهدف عملي:
- التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي .
  - التعرف على مدى مشاركة القيادات في المؤسسة في وضع الخطط الاستراتيجية .
  - التعرف على مدى وجود قيادات قادرة على إحداث التغيير المنشود .

- التعرف على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض التخطيط الاستراتيجي والحد من مقاومة التغيير التنظيمي .

- التعرف على بعض الإسهامات المقدمة من قبل الباحثين .

## 5 تحديد المفاهيم

تعد المفاهيم العلمية بمثابة المفاهيم الرئيسية والركيزة الأساسية هي بحث علمي ولذلك ارتأى نا التطرق إلى هذه المفاهيم وتحليل متغيراتها ومؤشراتها قبل الخوض في جزئيات البحث .

### • التخطيط :

- لغة : هو إثبات لفكرة بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة عليه <sup>1</sup>.

- اصطلاحاً : يعرفه زريقات بأنه : أولى وظائف الإدارة وهو مجموعة من العمليات تتضمن تحديد

الأهداف وترتيبها ضمن أولويات وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف

في ضوء الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وذلك ضمن فترة زمنية محددة <sup>2</sup>.

ويعرفه مطاوع حسن بأنه : عمل افتراضات عما سيكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين

الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر والواجب استخدامها مادية أو بشرية لتحقيق الأهداف وكيفية

استخدام هذه العناصر وخطة سيرها والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال <sup>3</sup>.

### • الإستراتيجية

- لغة : فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها من قيادة الجيوش <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمر أحمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ط1، عمان، 2008، ص 100.

<sup>2</sup> - زريقات محمد نايف : التدريب على إعداد الخطط التربوية، دار جرير للنشر والتوزيع د.ط، عمان، 2006، ص 68.

<sup>3</sup> - مطاوع إبراهيم عصمت وأميرة أحمد: الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط5 السعودية، 1996، ص 137.

<sup>4</sup> - أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 ص 40.

- اصطلاحاً :

- يعرفها الباحثان **THOMAS** و **HELEN** بأنها: " وسيلة تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة " <sup>1</sup>.
- يعرفها **HIGGINS** بأنها : عملية إدارية تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة هذه المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها <sup>2</sup>.
- عرفها **شاندلر** بأنها : تحديد المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات <sup>3</sup>.
- أما **أنسوف** فقد عرفها بأنها: عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة من البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد <sup>4</sup>.
- وكذلك تعرف بأنها : النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسة والإجراءات ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - إياد عبد الفتاح النصور : إدارة التسويق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2015، ص106.

<sup>2</sup> - إياد عبد النصور : الاستراتيجيات التسويقية مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2011، ص105.

<sup>3</sup> - شاكِر تركي أمين : خصائص الإدارة الإستراتيجية المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد 9 فصول ص 03.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، ص 03.

<sup>5</sup> - عزيزة بن سمية : إقتصاد المؤسسة الجزء 02، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2017، ص109.

• التخطيط الاستراتيجي

- اصطلاحاً :

يعرفه القطابين بأنه : عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة .<sup>1</sup>

ويرى العرن أنه : العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة ، وعملية تطوير

الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل .<sup>2</sup>

وعرفه الفرا بأنه : خطة طويلة الأجل ( 3-5 سنوات ) يحدد فيها رسالة المنظمة والغايات والأهداف

التي تسعى إلى تحقيقها ، والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية ،

والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة .<sup>3</sup>

و يعرفه السكارنة : تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد

القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة .<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:** هو العمليات و القرارات و التصرفات التي تتضمن

وضع و تغيير و تصميم و من ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد و التي تؤدي الى بلوغ أهدافها الأساسية دون

مقاومة ما .

<sup>1</sup> - أحمد عطا الله : التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار الجدلاوي ، دط، الأردن ، 1996 ، ص 92 .

<sup>2</sup> - العرن رعد : صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون ، دار الرضا للنشر ، ط1، سوريا ، 2002 ، ص 299 .

<sup>3</sup> - ألفرا ماجد : التخطيط الاستراتيجي ، دورة تكوينية ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2005 ، ص 5 .

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة : التخطيط الاستراتيجي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، 2010 ، ص 127 .

• الدور

- لغة : هو عودة الشيء على ما كان عليه الموقف الذي يظهر فيه الممثل على الرك ح جمعه

الأدوار كدور الشيء ، جعله على شكل دائرة (الاسم) ، مصدر دار : الدور مهمة ، ووظيفة قام

بدور لعب دورا ، شارك بذهيب كبير .<sup>1</sup>

- اصطلاحا: هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريقا ويتم

تعريف الدور في عملية ويمكن لشخص أو فريقا أن يكون له عدة أدوار على سبيل المثال دور

مدير التهيئة ، ومدير التغيير ، يمكن أن يقوم بهما شخص واحد .<sup>2</sup>

يعرفه " ميد" بأنه يمكن أن يوصف من خلال العادة اتجاه الآخرين وهو عبارة عن طباع الأشخاص

ويمكن ملاحظته من خلال البنية العميقة للشخصية التي يفرضها .<sup>3</sup>

• التغيير

- لغة : اسم مشتق من الفعل " غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله .<sup>4</sup>

- اصطلاحا :

لقد عرفه السلمى بأنه : عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من

عناصر العمل التنظيمي أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة

أهدافها .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي ابن هادية وآخرون : قاموس المدرسي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط7 ، الجزائر ، 1991، ص107.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص107.

<sup>3</sup> - فريديك معتوق ، معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديمية بيروت ، دط، ص416.

<sup>4</sup> - مجد الدين الفيروز آبادي : القاموس المحيط ، دار الحديث ، مصر ، 2008 ، ص 12.

<sup>5</sup> - السلمى علي : الإدارة المعاصرة ، مكتبة الغرب ، دط، مصر ، 2000، ص 120.

ويعرفه أيضا فرنس وبيل بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة المناخ التنظيمي ، وتعطي تأكيدا خاص للعمل الجماعي الشامل<sup>1</sup>.

• التنظيم :

- لغة : مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف ، وضع شيء إلى آخر ، ونظم اللؤلؤ، ينظمه نظما ، ونظاما أي جمعه فانتظم.<sup>2</sup>

- اصطلاحا :

يعرفه محمد علي محمد: بأنه وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.<sup>3</sup>

ويعرفه المهدي الطاهر غنية : بأنه الوظيفة الثانية بعد وظيفة التخطيط بالنسبة للمدير ، والتي يقوم

بها بالتنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية ، وتتمثل في العمل والأفراد والأنظمة وذلك من أجل تأدية الأعمال في المنظمة على أحسن وجه.<sup>4</sup>

ويعرف والتر التنظيم بأنه : تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة

وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - شتاة عائشة ، التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2006-2007 ، ص30.

<sup>2</sup> - الفيروز أبادي ومجد الدين يعقوب : القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، ط2، لبنان ، 1987، ص346.

<sup>3</sup> - محمد علي محمد : علم إجتمع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، د.ط ، الإسكندرية ، 1986، ص31.

<sup>4</sup> - المهدي طاهر غنية : مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس الوظائف الجامعية المفتوحة ، د.ط، طرابلس ، 2003، ص143.

<sup>5</sup> - فتحي أحمد ذياب : إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2015، ص 140-141.

• التغيير التنظيمي

- اصطلاحا

عرفه أندرو مارك بأنه : عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير على الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.<sup>1</sup>

ويعرفه فرنس وبيل على أنه : جهد طويل المدى يدار ويدعم منى قبل الادارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التجسييس المستمر لقدرتها من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>2</sup>

كذلك عرفه جونس بأنه : عبارة عن تحرك المنظمة من الوضع إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية.<sup>3</sup>

ويعرفه عبد الباري درة : على أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إداريا وذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، د.ط ، عمان ، 2005 ، ص 343.

<sup>2</sup> - شتاة عائشة : مرجع سابق ، ص 343.

<sup>3</sup> - سماتي حاتم : واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين ، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017 ، 2018 ص 40.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، ص 41.

• مقاومة التغيير التنظيمي

- اصطلاحا

يعرفها ص. العمري و ط. الغالي بأنها : تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي لمقاومة التغيير التنظيمي:** هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير

وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها أثناء غياب إستراتيجية واضحة.

**6 الدراسات السابقة :**

تعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضع ما فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل ويمكن أن تساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث وتساعد في ضبط الإشكالية ، كما أنها تعطي معنى لنتائج البحث من خلال مقارنة ما توصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة ، وهذه الأخيرة تعرف بأنها الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ومن ثم القيام بدراستها بشكل جيد ثم تحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها ومنها الدراسات المتشابهة والمطابقة.<sup>2</sup>

إلا أننا تطرقنا في دراستنا هذه إلى الدراسات المتشابهة نظرا لعدم توفر الدراسات المطابقة والدراسات السابقة التي تناولناها التي لها علاقة بموضوع بحثنا هي كالتالي:

<sup>1</sup> - صالح مهدي وآخرون : الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة 4، الأردن، 2014، ص431.

<sup>2</sup> - سعد إسماعيل الصيني: قواعد أساسية في البحث العلمي ، مؤسسة الرسالة، 2010، ص 155.

❖ دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:

• أولاً: الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

دراسة نزيه حسن حسين يونس، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية، قسم أصول التربية في كلية التربية الجامعية الإسلامية، فلسطين، 2017.

والمعنونة بـ "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوية في محافظات غزة<sup>1</sup>."

○ انطلق الباحث من سؤال جوهري مفاده:

كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة؟

○ وتفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- ما درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات

غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر

المشرفين التربويين؟

- ما التصور المقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة

من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

○ وتبعاً لطبيعة الموضوع فقد طبق الباحث:

- المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي.

- الأداة المتبعة: الإستبانة.

<sup>1</sup> - نزيه حسن حسين يونس: "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوية في محافظات غزة"، دراسة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية في كلية التربية الجامعية الإسلامية، فلسطين، 2017.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، والبالغ عددهم 151 مشرف ومشرفة.
- خلاص الباحث إلى النتائج التالية:
- درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي متوسطة بوزن نسبي (63.72%).
- معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي وهي معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تتعلق بطبيعة الإشراف التربوي.
- غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، صعوبة تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي تواجه الإشراف التربوي، ميزانية الإشراف التربوي غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، أهداف الإشراف التربوي غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، أهداف الإشراف التربوي لا تراعي حاجات البيئة الخارجية.
- ويتمثل التصور المقترح في النقاط التالية:
- ضرورة تبني الإدارة التعليمية العليا لهذا الموضوع، وأن تعمل على تقديم التسميات وتذليل العقبات، وتكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية ومكافأة المجيدين ومحاسبة المقصرين.
- إعداد دورات للمشرفين التربويين عن التخطيط الاستراتيجي تتضمن أهدافه وفوائده ومتطلبات تطبيقه وخطواته.
- عقد لقاءات مستمرة لفريق التخطيط مع المشرفين التربويين.

• الدراسة الثانية:

دراسة علاء خالد عودة: قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017. والمعونة ب معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس<sup>1</sup>.

○ وقد انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي:

ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد؟

○ والذي تفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى

الدلالة الاحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد

تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة؟

○ المنهج المستخدم: المنهج الوصفي المسحي.

○ الأداة المتبعة: الاستبانة.

○ العينة: العينة العنقودية العشوائية.

○ حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تتمثل المعوقات في نقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - علاء خالد عودة عودة: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، :

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

- قلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية.
- ضعف البيئة التعليمية في الجامعات الحكومية.
- أعداد القبول المتزايد للطلبة في الجامعات الحكومية.
- وكانت الإجابة على السؤال الثاني كالتالي:
- **متغير الجنس** : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الجنس في أغلب المجالات باستثناء مجال المعوقات البشرية لصالح فئة الإناث والمعوقات المادية لصالح فئة الذكور.
- **متغير التخصص** : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الكلية باستثناء مجالي المعوقات البشرية لصالح فئة الكليات الإنسانية والمعوقات المادية لصالح فئة الكليات العلمية.
- **متغير الرتبة الأكاديمية** : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية ماعدا مجال المعوقات البشرية.
- **متغير عدد سنوات الخبرة** : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة ككل عند مستوى دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، أما في مجال (المعوقات البشرية، الإدارية، المالية) فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a >$ .

• الدراسة الثالثة:

دراسة أحمد السعيد: دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان، دون سنة. والمعونة ب التخطيط الاستراتيجي وعلاقة فعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان<sup>1</sup>".

○ ومن هذا المنطلق تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات؟

○ ومنه تفرعت الأسئلة الجزئية التالية:

- ما خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركة تقنية المعلومات؟

- ما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركة تقنية المعلومات؟

- ما هي متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى هذه الشركة من أجل رفع فعالية الأداء

المؤسسي بها؟

○ وتبعاً لطبيعة الموضوع فقد طبق الباحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي، المنهج الاستقرائي.

- الأداة المتبعة: الاستبانة.

- العينة: المسح الشامل.

○ وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> - أحمد السعيد: التخطيط الاستراتيجي وعلاقة فعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، : دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان، دون سنة.

- أن أكثر الخصائص هي توفر وجود رقابة على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطة الإستراتيجية والتفصيلية والموضوعية.
  - إن أكبر معوقات التخطيط تتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرار.
  - عدم توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي للشركة.
- أما فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي فتتمثل في إنشاء قواعد مع معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرار.

• ثانيا: الدراسات الجزائرية:

• الدراسة الأولى:

دراسة أسامة حسيني، مشروع مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

والمعنونة بـ دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -حاسي مسعود"<sup>1</sup>

○ حيث انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي:

- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود؟

○ والذي تفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ وما طبيعته؟

<sup>1</sup> - أسامة حسيني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -حاسي مسعود"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

- ما مدى مشاركة الفئة العمالية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط الإستراتيجية؟
- ما هي أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؟
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، دراسة حالة.
- الأداة المتبعة: الاستبانة المغلقة.
- مجتمع الدراسة: تألف من العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة، وتم استخدام برنامج تحليل ومعالجة البيانات Spss.
- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكانت كالآتي:
- تبين أن أكثر الخصائص توفرا في التخطيط الاستراتيجي هي: الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط الإستراتيجية لأداء المؤسسة.
- تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها.
- تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها.
- فيما يتعلق بعبارات محور مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية تبين أن إدارة المؤسسة تشجع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات لإعداد الخطط التنفيذية.
- أما فيما يخص معوقات التخطيط الاستراتيجي، تبين أن أكبر المعوقات يتشكل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات والمتطلبات أثناء إعداد الخطط.

• الدراسة الثانية:

دراسة أحلام صدار وريم زدايرية: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ل.م.د. تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.

والمعنونة بـ دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة -دراسة حالة الجزائر<sup>1</sup>

○ حيث انطلقا من السؤال المركزي التالي:

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية مستدامة والنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر.

○ والذي تفرعت عنه التساؤلات الآتية:

- هل يتماشى هذا التخطيط مع التطورات السريعة في قطاع السياحة؟

- ما هي الخصائص الواجب توفرها لبناء تنمية سياحية مستدامة؟

- إلى أي مدى يمكن القول أن الجزائر ضمن تخطيط استراتيجي فعال؟

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة.

- الأداة المتبعة: الاستبانة.

○ حيث توصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:

- يتطلب التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخطوات والمراحل حيث تكون كل خطوة فيها خاضعة

للتعديل في أي مرحلة من مراحل النشاط التالي، لذلك يتوجب على الجزائر الاهتمام بالتخطيط

الاستراتيجي وإتباع سياسة صارمة لتنفيذ خططها.

<sup>1</sup> - أحلام صدار وريم زدايرية: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة -دراسة حالة الجزائر - مذكرة مقدمة لاستكمال

متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ل.م.د. تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة،

2015-2016.

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطور القطاع السياحي وذلك لتبني الجزائر سياسة الصناعا ت المصنعة والتي تتطلب أموال كثيرة لجلب التجهيزات والمعدات وكان ينظر للقطاع السياحي بأنه قطاع ثانوي.

- غياب ثقافة سياحية لدى المواطنين الجزائريين وذلك راجع للظروف الصعبة من جهة غياب أساليب ترويجية من جهة أخرى.

#### ❖ دراسات تتعلق بالتغيير التنظيمي:

• دراسات جزائرية:

• الدراسة الأولى:

تم إعداد هذه الدراسة من طرف كريمة كرمي كمذكرة لنيل شهادة الماجستير شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.

والمعنونة بـ التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز "دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة"<sup>1</sup>.

○ حيث انطلقت الباحثة في دراستها من السؤال المركزي التالي:

- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز؟

○ وتمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟

<sup>1</sup> - كريمة كرمي: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز "دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة"، مذكرة انيل شهادة الماجستير شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.

- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية؟
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي، منهج قياس الاتجاهات.
- الأداة المستخدمة: الملاحظة المنظمة، المقابلة، الاستمارة.
- العينة: العينة العشوائية البسيطة.
- وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- ✓ أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا لها سلطة التغيير (منفردة) داخل مؤسسة سونلغاز، أي أنها لا تشرك باقي المستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي ولا تفوض السلطة لمستويات أدنى. وأن المؤسسة تقوم بنفسها بالتغيير التنظيمي دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي ولا يتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.
- العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين هي:
- ✓ الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة بما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي).
- ✓ تدريب الموظفين.
- ✓ التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الجانبين الأقدمية والمستوى التعليمي (الكفاءات المهنية).
- ✓ أهمية الاستفادة من ذوي الخبرة (الأقدمية) لتعليم حديثي التوظيف.
- ✓ التوظيف لأنه في الواقع يوجد نقص في عدد العمال وضغط في العمل والمهام على فرد واحد، كما أن التقسيمات الجديدة التي صاحبت التغيير التنظيمي خلقت مناصب هامة غير شاغرة كمنصب رئيس مصلحة أخرى، مما جعل فرد واحد يؤدي مهام وأعمال كثيرة.

✓ لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، مناصب العمل).

• الدراسة الثانية:

دراسة علاوي عبد الفتاح: أطروحة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012-2013.

بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة سونلغاز -وحدة الأغواط-"<sup>1</sup>.

- حيث صاغ الباحث إشكاليته في السؤال المركزي التالي:
- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟
- وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- ما مدى تأثير التغيير في التكنولوجيا المستخدمة سواء المرتبطة بالإنتاج أو الاتصالات على أداء الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى يمكن لأبعاد التغيير الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية أن تؤثر على الأداء؟
- ما أثر اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي على السلوكيات والتصرفات المرتبطة بالأداء؟

○ المنهج المستخدم: المنهج الوصفي، دراسة حالة.

○ الأداة المتبعة: الاستمارة.

○ العينة: العينة العشوائية.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة سونلغاز -وحدة الأغواط-" ، أطروحة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012-2013.

- توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- للتغيير التكنولوجي دور إيجابي، إذ لا يمكن إنكار دور التكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الأداء الاقتصادي في التكاليف.
- كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليص ضياع الجهود والوقت والمعلومات.
- إن تغيير البرامج التدريبية وفق ما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم من ثم تمكنهم في الأداء الفردي والجماعي.
- إن إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين، فالمدير يجب أن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب.
- إن تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطته الرسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه.
- يتأثر أداء الموارد البشرية بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي على أدائهم، فالفرد الذي تتوافق قدراته وميوله وحماسه مع أساليب العمل الجديدة يتحسن مستوى أداءه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل الجديدة ينخفض مستوى أداءه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه.

❖ دراسات تتعلق بمقاومة التغيير التنظيمي:

• دراسات جزائرية:

• الدراسة الأولى:

تمت هذه الدراسة من طرف قادة منيرة: كمدكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص حكاما المنظمات شعبية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة.

2015-2016.

والمعنونة ب: أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة نفعال GPL سعيدة"<sup>1</sup>.

○ وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:

- ما هو أثر التغيير التنظيمي على مواقف العمال، مقاومته أو تأييده؟

○ والذي تفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هي الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي؟

- ما المقصود بمقاومة التغيير التنظيمي؟ وما هي أسبابها؟

- فيما يتمثل معنى التأييد للتغيير التنظيمي، وما هي أهم دوافعه؟.

○ المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي، دراسة حالة.

○ الأداة المتبعة: الاستبانة.

○ العينة: المسح الشامل.

○ توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> - طرف قادة منيرة: أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة نفعال GPL سعيدة"، كمدكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص حكاما المنظمات شعبية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة. 2015-2016.

- أسباب الاهتمام بالتغيير التنظيمي هي أنه الوقت الملائم للتغيير، يتم التحفيز ماديا ومعنويا من أجل إحداث التغيير بكفاءة، التغيير ضرورة حتمية لمواكبة النظام الحاصل.
- أهم أسباب مقاومة الموظفين التغيير التنظيمي في مؤسسة نפטال هي: فرض التغيير بالقوة، أيضا الخوف من فقدان المكافآت، تجاهل الجوانب الإنسانية، الوقت غير ملائم للتغيير، وأيضا حسب العمال عندما تريد الإدارة إحداث التغيير لا تراعي ظروف العامل، وكأنه آلة، وأيضا أن تسود الشفافية والمصادقية بدل اللعب تحت الطاولة وكواليس المحاباة والمصالح الشخصية.
- أسباب تأييد أغلبية العمال لهذا التغيير: هي في اعتقادهم وسيلة تتماشى مع ما يصبون لتحقيقه وترقى لمستوى تطلعاتهم ويعتبرونه بمثابة فرصة لهم لإثبات ذاتهم، وتعزيز مكانتهم الاجتماعية وزيادة خبراتهم في مجال العمل من خلال إشراكهم في الرأي والأخذ به وحصولهم على كافة المعلومات التي يحتاجونها.

• الدراسة الثانية:

- تمت هذه الدراسة من طرف سماتي حاتم كأطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- والمعونة ب: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة<sup>1</sup>.
- وقد انطلقت فكرة الدراسة من سؤال جوهرى مفاده:
- ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي ابن خلدون تيارت و محمد خيضر بسكرة؟
- والذي تفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

<sup>1</sup> - سماتي حاتم: مرجع سابق.

- ما هي العوامل التي أدت بالأستاذ الجامعي إلى مقاومة تغيير نظام التعليم العالي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة بين الأساتذة الجامعيين الإداريين وغير الإداريين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي يعزى إلى تغير الكلية التي يعملون بها؟
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.
- الأداة المتبعة: الاستبيان.
- العينة: العينة العشوائية.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد: وهي تخوف الأساتذة من فقدان مكانتهم الاجتماعية عند تغيير نظام التعليم العالي، أحد أهم الأسباب التي عجلت بمقاومة الأساتذة لهذا النظام.
- 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.
- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة (أستاذ مساعد -أ-، أستاذ محاضر -ب-، أستاذ محاضر -أ-، وأستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة، الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

• **التعليق على الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:**

- **مستوى أوجه الاختلاف :** تجمع الدراسة الحالية بين متغيري التخطيط افراتراتيجي والتغيير التنظيمي بخلاف الدراسات السابقة التي تتناول كل منهما على حدا مع ربطه بمتغيرات أخرى فمثلا تم ربط التخطيط الإستراتيجي بفاعلية الأداء، التنمية السياحية تطوير الإشراف التربوي.
- **من حيث ميدان وبيئة العمل :** تمت دراستنا الراهنة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوجار -الطارف- أما دراسة نزيه حسن حسين يونس بفرسطين تمت في ميدان مختلف ولدى عينة من المشرفين التربويين، وأيضا دراسة إسلام مدار وريم بن دايرية تمت في القطاع السياحي بالجزائر في حين كانت دراسة أسامة حسين بالمؤسسة العمومية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود أما دراسة علاء خالد عودت تمت في الجامعات الحكومية في بغداد في حين كانت دراسة أحمد السعيدي في شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان.
- **من حيث السؤال المحوري والفرضيات والأسئلة الفرعية:** اختلفت دراستنا مع الدراسات في صياغة السؤال المركزي من حيث الدور، في حين اهتمت الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين المتغيرين كدراسة أحمد السعيدي، في حين اهتمت دراسة أخرى بتوظيف التخطيط افراتراتيجي كدراسة نزيه حسن حسين يونس وباحث آخر اهتم بدراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي كدراسة علاء خالد عودت عودت.
- **من حيث أسلوب العينة :** طبقنا في دراستنا العينة الطبقية في حين طبق الباحثين في دراستهم طريقة العينة النقدية كدراسة علاء خالد عودت عودت والمسح الشامل في دراسة أحمد السعيدي.

- من حيث المنهج: طبقنا في دراستنا المنهج الوصفي في حين طبق الباحثين في دراستهم المنهج الاستقرائي كدراسة أحمد السعيدى والمنهج الوصفي المسحي في دراسة خالد علاء عودت عودت والمنهج الوصفي التخطيطي في دراسة نزيه حسن يونس وأسامة حسين وأحلام مدار وريم زدايرية.
- واختلفت دراستنا من حيث استخدام الأساليب الإحصائية مع دراسات بعض الباحثين حيث اعتمدنا على الطريقة العادية في حين اعتمد الباحث أسامة ببرنامج تحليل ومعالجة البيانات Spss.
- أوجه التشابه: اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في الاهتمام بمتغيرات الدراسة سواء نظريا أو منهجيا، حيث تواريخ الدراسات السابقة بتقاربها أو تباعدها وارتباطها بمتغيرات أخرى مخالفة للدراسة على قابلية الموضوع المدروس.
- من حيث الأدوات البحثية: اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث استخدام أداة الاستمارة كدراسة نزيه حسن حسين وأسامة حسين وأحلام مدار وريم زدايرية وعلاء خالد عودت عودت وأحمد السعيدى.

- **التعليق على الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:**
  - **مستوى أوجه الاختلاف :** تجمع الدراسة الحالية بين متغيري التخطيط الإستراتيجي والتغيير التنظيمي بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت كل منهما على حدا مع ربطه بمتغيرات أخرى، مثلا تم ربط التغيير التنظيمي بمتغيرات الولاء التنظيمي، الموارد البشرية.
  - **من حيث الميدان وبيئة العمل :** تمت دراستنا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار الطارف- أما دراسة كرمي كريمة 2010 عنابة تمت بمؤسسة الكهرباء والغاز وأيضا دراسة علاوي عبد الفتاح 2013 الأغواط تمت في شركة سونلغاز.
  - **من حيث أسلوب العينة :** طبقنا في دراستنا الراهنة العينة الطبقية في حين طبق الباحثين في دراستهم طريقة العينة العشوائية كدراسة علاوي عبد الفتاح، والعينة العشوائية في دراسة كرمي كريمة.
  - **من حيث المنهج :** طبقنا في دراستنا الحالية المنهج الوصفي في حين طبق الباحثين في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة كدراسة علاوي عبد الفتاح ومنهج قياس الاتجاهات في دراسة كرمي كريمة.
  - **من حيث الأدوات البحثية :** اختلفت دراستنا مع الدراسات الأخرى من حيث استخدام أدوات جمع البيانات، حيث اعتمدنا على الاستمارة، في حين اعتمد بعض الباحثين على الملاحظة المنظمة والمقابلة كدراسة كرمي كريمة.
  - **أوجه التشابه :** تلتقي الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في الاهتمام بمتغيرات الدراسة سواء نظريا أو منهجيا، حيث بينت تواريخ الدراسات السابقة تقاربها أو تباعدها وارتباطها بمتغيرات أخرى مخالفة للدراسة على قابلية الموضوع المدروس.

- من حيث الأدوات البحثية : اتفقت دراستنا مع دراسة علاوي عبد الفتاح من حيث استخدام أداة الاستمارة.
- واتفقت مع دراسة علاوي عبد الفتاح وكرمي كريمة في الاعتماد على الطريقة اليدوية العادية.
- التعليق على الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي:
- مستوى أوجه الاختلاف : تجمع الدراسة الحالية بين متغيري التخطيط الإستراتيجي ومقاومة التغيير التنظيمي بخلاف الدراسات السابقة التي تتناول مل كنهما على حدا مع ربطه بمتغيرات أخرى.
- من حيث المبدان وبيئة العمل : تمت دراستنا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار الطارف- أما دراسة قادة منيرة 2016 بسعيدة وأيضا دراسة حاتم سماتي 2018 بسكرة.
- من حيث أسلوب العينة : طبقنا في دراستنا العينة التطبيقية في حين طبق الباحثين في دراستهم أسلوب المسح الشامل كدراسة قادة منيرة والعينة العشوائية في دراسة حاتم سماتي.
- من حيث المنهج: طبقنا في دراستنا الحالية المنهج الوصفي في حين طبق الباحثين في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة كدراسة قادة منيرة.
- أوجه التشابه: تلتقي الدراسة الراهنة مع الدراسات في الاهتمام بمتغيرات الدراسة سواء نظريا أو منهجيا حيث بينت تواريخ الدراسات السابقة بنقارها أو تباعدها وارتباطها بمتغيرات أخرى مخالفة الدراسة على قابلية الموضوع المدروس.
- من حيث المنهج: اتفقت دراستنا مع دراسة سماتي حاتم من حيث استخدام المنهج الوصفي.
- اتفقت دراستنا مع دراسة سماتي حاتم وقادة منيرة من حيث الاعتماد على الطريقة اليدوية العادية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
- الإطلاع على التجارب الحديثة في تعزيز التخطيط الإستراتيجي ومجال التغيير التنظيمي.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهج الدراسة.
- نتائج الدراسات السابقة ستدعم النتائج التي يمكن أن نتوصل إليها في هذه الدراسة.
- تقدم للباحث مصادر متنوعة وعديدة للبيانات أو جهود بحثية قيمة لم يسبق للباحث التعرف عليها.
- تسهم في تنمية المطارات البحثية بصفة عامة .
- تزويد الباحث بأفكار ومقارنات بحثية.
- قاعدة انطلاقة لأي دراسة علمية سواء كانت نظرية أو تطبيقية وهي مختلف التخصصات.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- البدء مما انتهت إليه الدراسات السابقة.
- تمديد المحاور الرئيسية للدراسة.

# الفصل الثاني:

الدراسة النظرية للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات والتنظيمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، ونظرا لطبيعة عمل المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها فإن حسن أداءها وكفاءتها لا يأتي من فراغ بل يأتي عن طريق تخطيط متنوع يمر عبر مراحل متعددة من خلال عمل برامج تمكن عمل هذه المنظمات من مواجهة ظروف المستقبل، ولأكثر تفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل الذي يعتبر تمهيداً لصلب الموضوع، والذي يشتمل على قسمين: أولهما يتناول التعريف بالتخطيط الاستراتيجي من حيث الخصائص والنشأة والأهمية والاتجاهات بالإضافة افتراضات التخطيط الاستراتيجي، في حين تم تخصيص القسم الثاني إلى أساسيات التخطيط الاستراتيجي، حيث عرضنا فيه مستويات ومراحل ومحددات وأساليب التخطيط الاستراتيجي، كذلك العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي وأخيرا المزايا والعيوب.

أولاً: التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.

### 1 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص كثيرة وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة، تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر وردود أفعال.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات منقطعة.
- أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعيا وليس عملية مساومات سياسية.
- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة
- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعالا وليست تأجيلا أو تمهلا.

وهي كذلك:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منال هلال المزاهرة: إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 177.

<sup>2</sup> - علاء خالد عودة عودة: مرجع سابق، ص ص 32-33.

- الإلتزام: يعد الإلتزام صفة أساسية من صفات التخطيط إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلتزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.
- الاستمرارية: وهي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة.
- الدقة: وتعني إتقان العمل على مستوى عال من الجودة.
- التوافق والتكامل: بمعنى أن يكون التخطيط متكاملًا بين جوانبه متنسقًا في أجزاءه المختلفة، ومتوافقًا مع بيئته.
- الشمولية: وتعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو المشكلة.

## 2 بدايات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن 20 في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الأخرى. ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي بشكل كبير في وقتنا الحاضر، وكان ظهور التخطيط الاستراتيجي في الميدان العسكري أولاً ثم المجال الاقتصادي ثانياً، أما دخوله في النظم التعليمية فقد جاء متأخراً، حيث تعود بدايات تطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينات وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نزيه حسن حسين يونس: مرجع سابق، ص 72.

### 3 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة ويمكن

حصر هذه الأهمية فيما يلي: <sup>1</sup>

- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في التنظيم.
  - سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.
  - التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة والإدارة في التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
  - تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل تنظيمي شامل ومتطور، وفعال لإدارة عناصر التنمية المستدامة.
  - وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- و كذا: <sup>2</sup>
- القدرة على إحداث التغيير.
  - يعزز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
  - يحسن أداء المنظمة، لكونه يساعد في تحسين الأداء من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- بالإضافة إلى: <sup>3</sup>
- استخدام الطريقة العقلانية فهو يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل.

<sup>1</sup> - محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ذ.ط، الأردن، 2006، ص 203.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 131.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي: التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 243.

4 - افتراضات التخطيط الاستراتيجي:

يرى بعض الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي يبنى على افتراضات عديدة حيث يتم فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أبرز هذه الافتراضات ما يلي<sup>1</sup>:

- إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.
- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال الفترة من 3-5 سنوات قادمة.
- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة.
- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المماثلة في النشاط.
- مراجعة مهام وأعمال المنظمة، وفقا لأبعاد الجودة الشاملة.
- مراجعة استخدام التكنولوجيا في رفع إنتاجية المنظمة.

<sup>1</sup> - أحمد السعيد: مرجع سابق، ص 29.

ثانيا: أساسيات التخطيط الاستراتيجي :

### 1 مستويات التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي عدة مستويات في المؤسسة وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- **مستوى المنظمة** : أي بيان مسار المنظمة ككل وفيه تحاول المنظمة الإجابة على السؤال التالي، ما النشاط الذي ينبغي أن ندخل فيه؟
- **مستوى نشاط الأعمال** : إن إستراتيجية مستوى نشاط الأعمال هو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة.
- **المستوى الوظيفي** : وبالمثل فإن الإستراتيجية الوظيفية يتم إعدادها داخل كل مجال وظيفي في المنظمة مثل وظائف التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية والبحث والتطوير.

### 2 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي بين الباحثين والمفكرين، فمنهم من يرى أن التخطيط

الاستراتيجي يمر بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية، وهي<sup>2</sup>:

أ - **مرحلة إعداد**: وتعني تحديد الغاية أو رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو

وجودها، ووضع الأهداف وتحديد البدائل واختيار الخطة ووضع إستراتيجية لمتابعة

تنفيذ وتنظيم الخطة.

<sup>1</sup> - منال هلال المزاهرة: مرجع سابق، ص 177.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 178.

ب **مرحلة التحليل**: أي تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنتها ببعضها البعض وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعيته ومرورتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤات ومدى دقتها.

ج **مرحلة الخيارات والأولوية الإستراتيجية**: يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الإستراتيجية أي المرسومة لمدى طويل ولفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على المدى القصير والمتوسط لاختيار الأفضل بين ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية.

د **مرحلة الخطط البديلة**: عادة يتم وضع بدائل ويتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربما أعلى الوفورات أو مخاطر أقل، ولكي يكون التخطيط سليماً وواقعياً وقابلاً للتنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط يتم المقارنة بينها وبين الواقع في ضوء التنبؤات العلمية يتم اختيار أفضلها.

### 3 محددات التخطيط الاستراتيجي:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص التخطيط الاستراتيجي إلى وجود عدة محددات وهي كالاتي<sup>1</sup>:

أ - اختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة، ويرجع ذلك لاعتماد التخطيط على المستقبل والمستقبل ليس مضموناً.

<sup>1</sup> - محمد عيد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، د.ط، مصر، 2007-2008، ص ص 62-63.

ب المقاومة الداخلية بسبب خوف مجلس الإدارة والعاملين من تأثير التخطيط على مواقعهم القيادية ووظائفهم.

ج ارتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل بحوث ودراسة.

د -لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية.

هـ محدودية البدائل، حيث أن وجود خطط محددة في العمل تحد من روع المبادرة تخوفا من مخالفة الخطط.

#### 4 أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي:

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال عدة أساليب ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي<sup>1</sup>:

- الأسلوب الأول: البدء من أعلى لأسفل:

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة المنظمة وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي.

ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد أين تذهب المنظمة وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

<sup>1</sup> - أحمد السعيد: مرجع سابق، ص 34.

### • الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى:

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط، وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا.

ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة إعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أي محددات تفرضها.

### • الأسلوب الثالث: الجمع بين الأسلوبين:

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمنظمة وإدارتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن وضع إستراتيجية للمنظمة.

### • الأسلوب الرابع: العمل كفريق:

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية، وفي المنظمات التكنولوجية الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتاً لمناقشة الإستراتيجيات ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة.

### 5 العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي:

هناك عوامل عديدة مؤثرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب الأمر الأخذ بعين

الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها ما يلي<sup>1</sup>:

- **السياسة العامة:** وهي تنشأ على شكل المنظمة ونظام الإدارة فيها، فالخطة الإستراتيجية توجه عادة نحو الالتزام بالنظام الأساسي للمنظمة والمحافظة عليها وأن تكون محققة للسياسة العامة في جميع اتجاهاتها.
- **عوامل اجتماعية:** إن منظمات تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من المجتمع لذلك يجب أن تراعي الخطة الأخذ بعين الاعتبار العادات والقيم السائدة في المجتمع بالتفصيل.
- **الوضع الجغرافي:** ويجب أخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصاً أن تخصص تكنولوجيا المعلومات يختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من جبلية أو أرض سهلة متوسطة أو صحراء وكذلك الكثافة السكانية من منطقة إلى أخرى.
- **عوامل اقتصادية:** الخطة يجب أن تضع في نصب عينها الإمكانيات المادية المتاحة والتي وافقت عليها في ميزانيتها.

<sup>1</sup> - أحمد السعيد: مرجع سابق، ص ص 42-43.

6 مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي:

أ- مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه بأنه تطورا نوعيا لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي<sup>1</sup>:
- عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة تطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى اكتساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية لأنماط أخرى من التخطيط.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فعاليته وكفاءته.
- ربط التخطيط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا).
- دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - عبد الواحد علي: التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 61.

ب عيوب التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من العيوب التي تواجه مداخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف

المنظمة، ومن أهم العيوب على سبيل المثال ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات وذلك للعديد من الأسباب منها صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.
- ضعف ميزانية وموارد المنظمة.
- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً، و بالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.

و كذا:<sup>2</sup>

- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
- تجاهل ثقافة المنظمة.
- الافتقار للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها والتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة منها.
- عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة.
- صعوبة الحصول على المخططين ذوي الكفاءة العالية.
- عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير للأداء.

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس : الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، البازورا لعملية النشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 32.

<sup>2</sup> - علي عباس: إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2016، ص 212.

# الفصل الثالث:

الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي

تمهيد:

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، حيث تخلق ضغوطات كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حيث يكتب لها البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، لذا فإن عملية التغيير ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، وليس المقصود بالتغيير تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل الذي يهدف إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى جزأين: جزء أول تطرقنا فيه إلى التعريف بالتغيير التنظيمي من حيث النشأة والنظريات المفسرة وأهمية وأهداف التغيير التنظيمي وأنواعه وأسبابه. وجزء ثاني يتمحور حول أساسيات التغيير التنظيمي، تناولنا فيه مجالات ومراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومناهجه.

❖ أولاً: التعريف بالتغيير التنظيمي:

1 خصائص التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بطريقة عشوائية أو ارتجالية بل يتم بطريقة ممنهجة بهدف تحقيق الغايات المرجوة تكون مقبولة من طرف قوى التغيير.
- الواقعية: بحيث يجب أن يكون هناك تناسق بين احتياجات وتطلعات قوى التغيير من جهة وعملية التغيير من جهة أخرى.
- التغيير التنظيمي مرتبط بمفهوم النظم المفتوحة : وذلك أن المنظمة وبحكم وجودها داخل مناخ خارجي سريع التغير، فإن ذلك يفرض عليها مسايرة هذه التغيرات (التناقض القوي، سن قوانين وتشريعات جديدة، ارتفاع الدخل الفردي) لذلك فالتغيير الخارجي ينعكس مباشرة على المنظمة ويفرض عليها القيام بعملية التغيير.

<sup>1</sup> - سماقي حاتم: مرجع سابق، ص 42.

- التغيير التنظيمي مسؤولية مشتركة: لا يمكن ربط التغيير التنظيمي بالإدارة العليا في المنظمة فقط بل إنه يمس كل المستويات الإدارية، لكن المسؤولية تتدرج وفق تدرج هرم السلطة بحيث تتحمل الإدارة العليا الجزء الأكبر.

## 2 بدايات الاهتمام بالتغيير التنظيمي:

لأن التغيير حقيقة اجتماعية وإنسانية فإنه لا يمكن إغفالها أو تجاهلها عند دراسة وتحليل قضايا المجتمع، لذلك فقد شكلت فكرة التغيير إطارا عاما محدد المعالم والمراحل وبتحليل قضية التغيير من قبل علماء الاجتماع توصلوا إلى أنه مر بمرحلتين هما<sup>1</sup>:

### أ - المرحلة الأولى: امتدت من فترة الحضارات الأولى حتى نهاية القرن 18

اتسمت البدايات بسيادة الثبات النسبي وفي كل مجالات الحياة: الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية لسيطرة الإقطاع والتفكير الغيبي عند أغلب سكان العالم، وكان التغيير في هذه الفترة يتنافى مع فلسفة الحياة وطبيعة القيم السائدة، لذلك لم يحدث التغيير إلا مع ظهور السفستائيين -تيار متمرد- الذين انتقدوا الأوضاع والنظم القائمة ودعوا إلى ضرورة استبدالها بنظم مبنية على العقل والمنطق ودافعوا على مبادئ الحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية.

تليه تحولات في كل المجالات مع نهاية العصر اليوناني وبداية العصر الروماني و لتساع رقعة الإمبراطورية الرومانية، تمكن المفكرون من التعرف على صور التباين بين المجتمعات في كل المجالات.

<sup>1</sup> - نور الدين تاوريت ونسيمة بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9 مارس 2014، ص 107.

وظل الفكر الإنساني يتأرجح بين التيارات المحافظة والتحررية، مع تتابع الحركات التاريخية ظهرت التيارات الليبرالية والراديكالية حتى نهاية القرن 19، مع دعم انتشار أفكار التغيير لإعادة البناء بفضل أعمال فلاسفة التاريخ وآثار (هيجل، إنجلز، وماركس).

### ب المرحلة الثانية:

امتازت في البداية بنضج الفكر العلمي وظهور الأنساق المعرفية المحايدة المتماشية مع منطق العلم وهو ما عكسته دراسات كونت عن الديناميكا والأستاتيكا وفيبر عن تطور الرأسمالية، ودوركايم عن تقسيم العمل.

و رغم محاولة هذه الأعمال تقديم حلول لمشكلات اجتماعية إلا أنها لم تصل إلى ما كانت تصبو إليه لافتقادها الرؤية المستقبلية لكيفية تغيير الواقع الاجتماعي.

أما ثاني فترة فامتازت بالواقعية لاستجابتها لمتطلبات الواقع المتغير باستخدام قضايا العلم لحل المشكلات الإنسانية كما توضحه أعمال كارل مانهيم التي درس فيها التغيير أهم التيارات التي فسرتة وفقا لإيديولوجياته محددًا أبعاده وعوامله والوقوف على نتائجه.

وامتازت آخر فترة بمعالجة موضوع التغيير من أجل التنمية الشاملة على التخطيط العلمي لأن دراسة الواقع واستيعاب قضاياها تساهم في التغيير نحو الأفضل وهو ما تعكسه أطروحات المفكرين.

### 3 نظريات التغيير التنظيمي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت التغيير التنظيمي ومن بينها ما يلي:

أ - الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل).

وأول روادها "تايلور" الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي:

- الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزء المادي.

- التخصص يمكن من رفع الإنتاج.

- العمال وأرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وعي فعالية المنظمة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل وكيفي أداء العمل بطريقة فعالة.

• ويرى تايلور أنه يمكن تجاوز المشاكل وتفاذي الصراع من خلال العقلانية

والموضوعية في العمل والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة

الإنتاج، وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال) وبالتالي فلا داعي للصراع.

وقد وضع تايلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الأعمال

بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية<sup>1</sup>.

ب - نظريات التكوين الإداري:

<sup>1</sup> - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دون دار نشر، د.ط، الجزائر، ص ص 68-69.

اهتم فايول بتنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي التي تبادر وتختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات ، فالنجاح الإداري يتوقف على الظروف السليمة التي يتبعها الأفراد في أداء لأعمالهم وليس مؤهلات العمال.

وقد صنف هنري فايول الأعمال التي تؤدي في أي تنظيم إلى:

- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- الأنشطة التجارية (التبادل، الشراء، البيع).
- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).
- الأنشطة المتعلقة بالأمن.
- الأنشطة الحسابية.
- الأنشطة الإدارية ( كالتخطيط، التنسيق والتنظيم، والمراقبة).

• البناء:

تدرس هذه النظريات البناء التنظيمي من الجانب الرسمي، فالبناء التنظيمي رأسيا يحدد على أساس مبدأ تفويض السلطة من قمة المستويات الرئاسية إلى أدناها في التنظيم، أما أفقيا فيتمثل في مجموعة وظائف مختلفة متكاملة فيما بينها تعمل داخل وحدات معينة من أجل تحقيق بعض الأهداف.

• العملية:

اهتمت نظرية التكوين الإداري بتحليل الإدارة كعملية، وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف والأنشطة الإدارية كالتخطيط والتنسيق والمراقبة بالإضافة إلى الطرق الفنية والإجرائية التي تستخدم في الأعمال الإدارية<sup>1</sup>.

### ج- حركة العلاقات الإنسانية:

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم، حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل.

وقد توصل ألتون مايو إلى النتائج التالية:

- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل.
- التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل.
- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي.
- يوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليس أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.

ويرى ليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالاتي:

<sup>1</sup> - كرمي كريمة: مرجع سابق، ص 37.

- التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط الضبط الاجتماعي، فله تأثير على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات، وهذا ما وضع الموقف التنظيمي.
- العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك.
- تظهر العلاقات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع الغير.
- تنجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لتفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولاءها للتنظيم ككل.

فقد اهتمت مدرسة ألتون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرت خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع<sup>1</sup>.

#### د- نظرية اتخاذ القرارات:

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد.

والوظيفة الأساسية للتنظيم هي اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد.

ويقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد وتوضع أبعاد الطرق اللازمة للإنجاز، كمثل القواعد الرسمية، وسائل الاتصال

<sup>1</sup> - كرمي كريمة: مرجع سابق، ص 37.

ونقل المعلومات، وجود برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها من قراراته، والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات، النوع الأول: وهي مقدمات واقعية وهي تعني الوسائل، أما النوع الثاني: فهي مقدمات قيمية، وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف، حيث أن القرار الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات.

ويعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى 03 أنواع:

- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد بصفة آلية أداء الفرد.
- يوجد مجموعة من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد وتتمثل في الدوافع والقيم والولاء.
- يتوقف بناء السلوك الرشيد على معارف أساسية والمعلومات ودرجة استيعاب الفرد وتطبيقه لها.

ويعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت إلا بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية، حيث أن نظرية اتخاذ القرار تجمع بين الجنين (العقلي والإنساني) في نموذج واحد<sup>1</sup>.

#### هـ - سيكولوجية التنظيم:

اهتم علماء التنظيم بتحليل التنظيمات على أنها بناءات أو أنساق مفتوحة وميزوا بين النسق المفتوح والنسق المغلق في دراستهم للتنظيمات.

<sup>1</sup> - كرمي كريمة: مرجع سابق، ص 38.

ويظهر ذلك في أعمال "ألفن جولدنر" الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي وأنه يسعى لتحقيق الأهداف وسد حاجات التنظيم، وأنه يعمل على التأقلم مع التغيرات الخارجية للتنظيم.

كما يرى "هومانز" أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحتوي على تفاعلات معقدة من النشاطات ويشير إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل والعواطف والنشاطات والتي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية والخارجية، وهما متلازمان، وأن النسق الخارجي (البيئي) له دور كبير في حياة النسق الداخلي لذا وجب التكيف والملائمة بين النسقين.

ويضيف "ويسنبرج" أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات بالإضافة إلى النظر إلى التفاعلات الداخلية للتنظيم، فهم يركزون أساساً على التنظيم وعلى بيئته المحيطة به وبأعضائه، حيث أن البيئة المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم<sup>1</sup>.

#### 4 أهمية التغيير التنظيمي:

تتمثل أهمية التغيير فيما يلي<sup>2</sup>:

أ - الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمنظمة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات والدول إذ يؤدي إلى إنعاش الآمال وإلى سيادة روح من التفاؤل، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور المبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات.

<sup>1</sup> - كرمي كريمة: مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - ياسف حبيبة: العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، "ملخص"، ص ص 276-277.

ب تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين، منهم ما يؤيد إلى التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير.

ج إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز، نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات، كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.

د -التوقف مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المنظمات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

هـ -الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة : يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء ومعرفة مجالات ونقاط القوة.

##### 5 أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة محددة، مبدعة ومتكيفة، وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرانة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص 67.

- أ -التخلي: يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الإستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
- ب التبني: عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيا جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
- ج التطور والتنمية: تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجيتها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.
- د -التحسين: من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال، كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

## 6 أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهم طبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه. ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص ص 9-10.

أ - حسب مستوى التغطية:

**التغيير الشامل والجزئي:** التغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثلته، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ حالة عدم التوازن داخل المنظمة بحيث تتطور جوانب على حساب جوانب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

ب حسب السرعة:

**التغيير السريع والتغيير التدريجي:** التغيير السريع هو تغيير فجائي وملاحق، والذي تهدف من خلاله المنظمة إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات.

والتغيير التدريجي هو تغيير بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

ج - حسب المصدر:

**التغيير المعتمد، التغيير المفروض، التغيير التكييفي:** التغيير المعتمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة.

أما التغيير المفروض يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

أما النوع الآخر من التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار هو التغيير التكيفي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

#### د- حسب درجة التعقيد:

**التغيير المعقد والتغيير البسيط:** التغيير المعقد أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع وتختلط بالنتائج المرحلية والآثار الجانبية، والإفرازات، ويصبح منها ما هو معديا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.

أما التغيير البسيط فدوافعه محدودة، وقد يكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.

#### هـ- حسب الموضوع:

**التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، أما التغيير المعنوي، حيث قد تبذل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي، خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة،

فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين، وأنماط سلوكهم التقليدية، ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

### 7 أسباب التغيير التنظيمي:

تشعر المنظمة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب، ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية<sup>1</sup>:

أ - الأسباب الداخلية: يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية، وتتمثل فيما يلي:

- وعي ادراك المديرين للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.
- زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.
- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

ب الأسباب الخارجية: وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها

الخارجية، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 65.

- التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير، وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.
- التغيير في ظروف السوق : إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين، يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.
- زيادة حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع، أو إنتاج منتج جديد، وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها.

❖ ثانيا: أساسيات التغيير التنظيمي:

1 مجالات التغيير التنظيمي: يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية<sup>1</sup>:

أ- التغيير على مستوى الإستراتيجيات: مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات

حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير استراتيجيات متنوعة

لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات، وذلك من خلال الجهود والطاقات

وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي.

ب التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي : توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين

العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى

إحداث تغيير داخل المنظمة، والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض

الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

ج التغيير على مستوى أنماط القيادة: لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر

أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما يقوم به من مهام وأدوار تغييريه أو

بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد

من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي، وفي بعض الحالات قد

تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاز عملية

التغيير.

د -التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات

والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص ص 68-69.

سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

## 2 مراحل التغيير التنظيمي:

يمر التغيير التنظيمي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية: وهي كالاتي<sup>1</sup>:

أ -مرحلة التحليل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم: وتتضمن:

- القناعة بعدم جدوى الأسلوب الحالي لإدارة توظيف الوظائف.
- التغيير من النظرة السلبية إلى النظرة الإيجابية للعمالة المحلية.
- تنصيب وتشغيل الكفاءات المحلية لمناصب الإدارة العليا.
- إيجاد رؤية واضحة ومحددة لإستراتيجية توظيف الوظائف.
- إنشاء وحدة أو إدارة خاصة بالتوظيف والتوظيف.

ب- مرحلة التغيير والتوجه إلى تفعيله: وتشتمل على:

- التغيير في سياسات وممارسات توظيف الوظائف.
- إيجاد بيئة تدعم جهود توظيف الوظائف.

ج- مرحلة تبني وثبت التغيير والمحافظة عليه: وتحتوي على:

- التأكد من أن التغييرات أخذت الطابع المؤسسي القانوني.
- مراجعة السياسات والإجراءات التي يتم العمل بها.

<sup>1</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 234.

- المتابعة والتقييم.

### 3 - استراتيجيات التغيير التنظيمي:

ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي<sup>1</sup>:

أ - الإستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق

مصالحه الذاتية وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا.

ب إستراتيجية التثقيف الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير

هو الأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها والتي تحول دون اقتناع

الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم أو تضارب قيمهم

ومعتقداتهم، وما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والنفسية التي

تحول دون تحقيق الأهداف.

ج إستراتيجية القوة القسرية: تقوم على فرض التغيير على الجهات المعينة بالقوة، ويتم

التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه

الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها

غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

د - إستراتيجيات إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد

لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز

على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز

حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> - سوفي نبيل: مرجع سابق، ص 39.

هـ إستراتيجية التحليل الميداني: مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

#### 4 عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

تنجح المنظمة في تطبيق برامج التغيير التنظيمي عندما تتوفر العناصر الآتية<sup>1</sup>:

- وضع دوافع وأسباب التغيير: أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.
- الإشراف والقيادة: ينبغي أن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين، يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.
- المشاركة: يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، لأنهم أول من سيتأثرون به.
- فهم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.
- تهيئة الظروف والبيئة: التي تساعد على التغيير تجنباً للعراقيل.
- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - معيزي قويدر: مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير (مداخلة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص ص 8-9-10.

- 5 - **التدريب والتكوين:** يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير، حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.
- **توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية:** التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.
- **الاتصال:** تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير، لأنها توضح ما هو مبهم وتجيب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد.
- غياب عامل أو أكثر من العوامل المذكورة سابقا سوف يؤثر سلبا ويؤدي إلى عدم نجاح التغيير.

### 5 مناهج التغيير التنظيمي:

فيما يأتي جدول يبين مناهج التغيير التنظيمي<sup>1</sup>:

#### جدول رقم 01: يوضح مناهج التغيير التنظيمي

منهج التغيير	الطرق المعتمدة فيه
التكنولوجيا	إدخال تكنولوجيا المعلومات .
الهيكل	- تغيير الهيكل التنظيمي. - تعديل نظم المكافأة الرسمية. - تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
المهمة	- إدخال برامج إثراء الوظيفة. - تشكيل مجاميع الجودة أو مجاميع العمل بطريقة الإدارة الذاتية.
الأفراد	- دراسة وتنفيذ التغذية العكسية.

<sup>1</sup> - هناء محمود القيسي: فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، د.ط، 2016، ص 164.

- تنفيذ برامج (بناء الفريق وتخطيط المسار الوظيفي)

خلاصة:

من خلال دراسة الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي تكونت قاعدة فكرية حول مفهوم التغيير التنظيمي الذي يتضح أنه في حد ذاته يحتاج إلى إعادة نظر داخل المنظمة،

حيث تعاضمت أسبابه وتعددت مداخله وإستراتيجياته، إذ أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمرا ضروريا وحتميا لأي منظمة تسعى إلى البقاء أي كان نوعها لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إحداث التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه، وان تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشييه من فشلها وتلاشيها.

## الفصل الرابع:

الدراسة النظرية لمقاومة التغيير

التنظيمي

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل الإحاطة ببعض الجوانب النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي، حيث تم تقسيمه إلى جزأين بداية باستعراض أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وأشكاله وأبعاده ومصادره، ثم التطرق إلى أساليب مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التغلب على هذه المقاومة، وكذلك سلبيات ومزايا مقاومة التغيير التنظيمي.

❖ أولاً: التعريف بمقاومة التغيير التنظيمي:

### 1 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالية<sup>1</sup>:

- **الجهل بغرض التغيير** : وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والأشخاص المشمولين بالتغيير.
- **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة** : وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات وتبدلات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.
- **توقع الخسارة**: فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن أهداف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها لا تعود عليهم بالضرر.
- **التخوفات الاقتصادية**: يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 52.

- **القلق الاجتماعي:** إن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأوامر وتأسيس أوامر وارتباطات جديدة غير معروفة.
- **عدم التأكد:** ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر، بل وقد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه.
- **الشعور بالارتياح في الوضع الراهن:** حيث أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامة وقد يبذل البعض جهد كبير للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحاً ومؤكداً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة.
- **التغيير في هيكله المصالح الخاصة:** حيث قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضفي عليهم نوع من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً.
- **تمرد العاملين:** حيث أن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، لأن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته، بقدر ما يقاومون كونهم يتغيرون، وبالتالي فهم مجبرون على تقطيع العادات وتعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن.

## 2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

للمقاومة أشكال متعددة وطرق متنوعة للتعبير عنها، ويصعب حصرها في مجال واحد، لذلك

سنحاول إيضاحها تدريجياً بتصنيفها حسب الأنواع التي تتواجد عليها<sup>1</sup>:

#### أ - علنية أو سرية:

يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

#### ب فردية أو جماعية:

وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جامعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

#### ج مؤقتة أو مستمرة:

قد تكون مقاومة التغيير بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لافتتاعاتهم وتفهمهم لحقيقة التغيير ولأهدافه في حين قد تكون فكرة هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

#### د -إيجابية أو سلبية:

<sup>1</sup> - رامز علي درويش: أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36. العدد 5، 2014، تاريخ الإيداع 2014/04/27، قبل النشر 2014/09/01، ص 108.

مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

### 3 أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي:

لعملية التغيير أبعاد أساسية حددت كالتالي<sup>1</sup>:

- **البعد المنطقي:** يعتمد هذا البعد على التحليل والتعليل والعقلانية والمعرفة والعلم، وتحديد الوقت المطلوب لإجراء التغيير، ومنح الوقت الكافي للعاملين للتدريب على مهارات جديدة، ووضع التوقعات والاحتمالات للظروف التي قد تعرقل سير عملية التغيير.
- **البعد النفسي:** ويشتمل على المشاعر، والعواطف والخوف، والمخاطرة والاتجاهات ومقاومة بعض العاملين للتغيير خشية المساس بمصالحهم أو لعدم الرغبة في إحداث التغيير لسبب أو لآخر.
- **البعد الاجتماعي:** ويتمثل في مصالح وقيم وعلاقات الجماعة وتمسكهم بالحفاظ على العلاقات الحالية.

### 4 مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

من الممكن تقسيم مصادر مقاومة التغيير إلى نوعين رئيسيين:

أ - مصادر شخصية أو فردية: وهي تلك المرتبطة بالأفراد أو العاملين.

<sup>1</sup> - رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، المطبعة العربية، الأردن، 2007، ص 106.

ب مصادر تنظيمية: وهي تلك المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية وتجاربها السابقة.

ومن أهم مصادر مقاومة التغيير الشخصية أو الفردية الآتي:

- سوء فهم الغرض من التغيير وطريقة تنفيذه والنتائج المحتمل أن تترتب عليه.
- الفشل في رؤية الحاجة إلى التغيير.
- الطبيعة البشرية والتي دائما تخشى المجهول.
- عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية.
- عدم التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- الخوف من فقدان بعض المزايا المادية أو الإدارية.

أما بخصوص مصادر مقاومة التغيير التنظيمية فيمكن حصر أهمها في الآتي:

- الخوف من أن يؤثر التغيير علاقات القوة أو التوازن الموجودة حاليا بين إدارات المنظمات.
- عندما يكون المناخ التنظيمي الحالي غير موات للتغيير.
- الفشل في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة.
- عندما تكون خبرات التغيير الماضية غير سارة.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح<sup>1</sup>.

❖ ثانيا: أساسيات مقاومة التغيير التنظيمي:

### 1 أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

تنوعت وتعددت أساليب مقاومة التغيير، واختلفت في درجتها وشدتها، وتكمن تلك الأساليب في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص ص 191-192.

- معارضة الجهات المنادية بالتغيير، والتشكيك في نواياها ومقاصدها، وأحيانا اتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها.
  - التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير وتبيان سلبياته وأضراره.
  - التقليل من كشف الأخطار والمساهمة في اظهار العجز والقصور بالتغييرات المفروضة.
  - الرفض والمقاومة العنيفة، ويستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس في مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهددها في بقاءها.
  - تأخير سرعة التغيير من خلال استخدام عدة أساليب، كاستنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.
  - الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدتها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته.
- على الرغم من كثرة وتعدد أساليب مقاومة التغيير، إلا أنه يمكن مواجهتها وتقادي سلبيتها إذا توفرت الإرادة القوية والقيادة المناسبة لهذا التغيير وتبينيها للوسائل الصحيحة واحتواء المقاومة من بدايتها، وإيجاد الطرق الناجعة للتصدي لها في حالة استمرارها.

## 2 أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي:

<sup>1</sup> - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 160.

يستطيع القائد البارع مقاومة التغيير بإتباع الأساليب التالية<sup>1</sup>:

- التعليم من خلال الاتصالات، وذلك بتعليم العاملين قواعد عملية التغيير التنظيمي وتوضيح أهدافها من خلال المناقشات والاجتماعات والمؤتمرات والندوات.
  - إشراك العاملين في عملية التغيير، فالموظفون يشعرون بالاطمئنان ويتقبلون التغيير فيما إذا تم إشراكهم في مجرياته والاستماع إلى آرائهم وتشجيع الاختلاف في الآراء وإشراكهم في وضع الأهداف.
  - توفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير وتقديم الدعم والمساندة للأفراد وإمدادهم بالإمكانات المطلوبة وتدريبهم المستمر.
  - استخدام المناسبات لتسهيل التغيير وتوضيح أهمية التغيير التنظيمي للموظفين وحثهم بأن الحياة لا يمكن أن تسير على وتيرة واحدة.
  - مساعدة العاملين على رؤية الأحداث على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيئة ثم تفسيرها بشكل واقعي يساعد على الاستجابة الملائمة وتحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والجوانب التي سيتم تغييرها.
  - تفسير مقاومة التغيير وتوضيح أسبابها ودوافعها مما يجعلها أقل حدة على اعتبارها أمر طبيعي وحالة مؤقتة.
  - توجيه دوافع العاملين نحو التغيير وإشباع حاجاتهم عن طريق تقديم الحوافز لتحقيق النتائج وتوضيح المزايا التي يحملها التغيير.
- 3 سلبيات ومزايا مقاومة التغيير التنظيمي:**

<sup>1</sup> - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 161.

أ - سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرّقة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير، وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي<sup>1</sup>:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي.
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل.
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية.
- فشل كلي لعملية التغيير واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة.
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.

ب - مزايا مقاومة التغيير التنظيمي:

<sup>1</sup> - صالح بن سليمان الفائز: الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 32.

جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية والمتمثلة أساساً في<sup>1</sup>:

- مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل.
- مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فاعليتها في نقل المعلومات.
- تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها.
- يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى فحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين نحو قضية معينة كما تعتبر مقاومة التغيير متنفساً للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهّموه بصورة أفضل.

#### خلاصة

إن ما يمكن أن نستخلصه أن حتمية التغيير التنظيمي تنجر عليها حتمية أخرى هي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراداً أو جماعات أو حتى مؤسسات

<sup>1</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط3، عمان، 2009، ص

تعارض تطبيق هذا التغيير وذلك لأسباب معينة، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الإعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير ومحاولة إستمالتهم وإقناعهم بأن التغيير هو لصالح المؤسسة .

# الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة هي تدعيم الخلفية النظرية، والدراسة الميدانية تستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي، لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسلها المنطقي والعلمي، حيث سنتعرف أولاً على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار، محل الدراسة الميدانية، ثم نتعرف على المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات، بعد ذلك سنتعرف على عينة الدراسة وكيفية اختيارها. و هذا ما يسمح لنا بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات و تحليلها، ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة.

## 1 مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وهذا لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع جل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية والتي تتمثل في:

## أ -المجال المكاني:

"ويتمثل في المكان الجغرافي أو الجزء الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية تحديداً ويتطلب من الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه والذي يتم سحب العينة منه"<sup>1</sup>.  
وقد أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطارف-.

• التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطارف-.

✓ نبذة تاريخية عن المؤسسة:

<sup>1</sup> - محمد ريان عمر: البحث العلمي، مناهجه وتقنياته، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص 127.

طبقا للمرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، أنشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ودخلت حيز الخدمة في الفاتح من شهر جانفي 2008، وهذا في إطار تقسيم القطاع الصحي، وتغطي كثافة سكانية لأربعة بلديات بتعداد إجمالي قدره ألف ساكن أين ينشط في مساحة إقليمية قدرها 482.5 كلم<sup>2</sup>، وتقع شرق 47.989 بلدية بوحجار.

• مهامها:

لقد تعددت مهام ووظائف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في عدة نقاط أساسية في المجال الصحي وهو ما تضمنته النصوص القانونية الواردة في المرسوم التنظيمي 140-07 لاسيما المادة 08 منه، ومن بين المهام الأساسية لهذه المؤسسة:

- ✓ العلاج الجوّاري: هو تقريب قدر المستطاع الطاقم الطبي من المواطن بتوفير الآليات والسبل اللازمة من وسائل النقل، عتاد طبي... الخ.
- ✓ تشخيص المرض : للقضاء جزئيا أو كليا على ظاهرة الاكتظاظ بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، ولتمكين هذه الأخيرة من أداء مهامها على أتم وجه ، أوكلت هذه الأخيرة من أداء مهامها على أتم وجه، أوكلت مهمة التشخيص الأول للمرضى إلى المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- ✓ الوقاية والعلاج القاعدي: إن من المهام الأساسية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي الوقاية، حيث تبرز صورتها المباشرة على المواطن في البرامج المتنوعة للتلقيح والتطعيم، حيث وفرت هذه المؤسسة أربع مراكز لحماية الأمومة والطفولة، موزعة عبر بلديات دائرة بوحجار، مجهزة بتجهيزات طبية حديثة وطاقم طبي وشبه طبي يسهم على السير الحسن لعملية التطعيم ضد مختلف الأمراض والأوبئة.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (أنظر الملحق رقم 01)

✓ مهام مختلف مصالح المؤسسة:

المادة 01: تطبيقاً لأحكام المادة 22 من المرسوم الرئاسي التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

على ضوء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009.

والذي تحدد من خلاله المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، تتبثق عدة مديريات وعدة مكاتب كما هو مبين في الهيكل التنظيمي المرفق، حيث يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لبوچار الموضوع تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبان وهما:

✓ مكتب التنظيم العام : يشرف على جميع الوثائق الإدارية الصادرة والواردة من وإلى

المدير، الربط والتنسيق ما بين مختلف المصالح والوحدات، جمع وتقسيم مختلف

الإحصائيات والأنشطة كما ينفرد بوظيفة هامة وهي الاستشارات القانونية والإدارية

لمختلف المسائل، ويسهر كذلك على إعداد ومتابعة التقارير المختلفة.

✓ مكتب الاتصال : يلعب المكتب دوراً لا يقل أهمية عن سالفه إذ يعتبر حلقة وصل في

إعلام جميع المديريات بما هو جديد في المجال العلمي كما يشرف على الشبكة

المعلوماتية التي وضعت مؤخراً تحت تصرفه والتي تربط جميع المصالح والوحدات

للمؤسسة بالإدارة الوصية.

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تشمل هذه الأخيرة على ثلاث مكاتب هي:
  - ✓ مكتب الميزانية والمحاسبة : مكف بمسك جميع المجالات الخاصة بها (السجل العام، سجل المدفوعات المرتبة، سجل الحوالات...) إعداد الميزانية الأولية الخاصة بالمؤسسة والميزانية الإضافية.
  - ✓ مكتب الصفقات العمومية : يسهم على إعداد جميع الصفقات والاستشارات الخاصة بتزويد واقتناء دراسة كل ما هو ضروري ولأزم لمختلف مصالح المؤسسة، مسك سجلات المحاضر الخاصة بالصفقات وإعداد جميع الاتفاقيات.
  - ✓ مكتب الوسائل العامة والهيكل : من المهام الموكلة إليه الإشراف على جميع المخازن التابعة للمؤسسة، "مخزن العتاد المتحرك الطبي، ومخزن مواد البناء والأدوات الصغيرة، مخزن قطع الغيار، مخزن عدة الأجهزة" وكذا السهر على التنظيم والسير الحسن لجميع المركبات التابعة للمؤسسة والوقوف على جميع أشغال الصيانة والترميم.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تشمل على مكاتبين وهم:
  - ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات : إن مهمة هذا المكتب جد واسعة حيث يسهر على تسيير الحياة المهنية لموظفي المؤسسة، كما يشرف على إستراتيجية توزيع العنصر البشري كما يقوم بإعداد مخططات لتقدير مدى احتياج المؤسسة للكفاءات البشرية الواجب توفرها، وهذا للارتقاء بمستوى الخدمات ولتفادي أي عجز قد تقع فيه هذه الأخيرة، كما يضطلع هذا المكتب بدور الدفاع عن مصالح المؤسسة ومتابعة كل النزعات مع مختلف الأطراف.
  - ✓ مكتب التكوين : يضع هذا الأخير إستراتيجية سنوية للتكوين، وتحسين مستوى الموارد البشرية، وهذا بتنظيم دورات تكوينية تماشيا مع المخططات الموضوعية من طرف

الوصاية، بهدف إعادة تأهيل و تأطير العنصر البشري مع التطورات والتحولات التي سيشهدها القطاع من أجل تحسين مردودية الكفاءات البشرية.

- **المديرية الفرعية للمصالح المهنية:** تتكون هذه المديرية من 03 مكاتب وهم:
  - ✓ **مكتب الوقاية ونظافة المحيط :** يلعب هذا المكتب دورا أساسيا في الحفاظ على صحة المواطنين ونظافة المحيط وذلك من خلال تطبيق برامج وضعتها الوصاية و خرجات ميدانية وأخرى تحسيسية عبر كامل إقليم الدائرة بغرض وقاية السكان من مختلف الأمراض والأوبئة، والحرص على نظافة وسلامة المحيط من خلال رقابة دائمة، كما يقوم بتقدير وتمويل مختلف المصالح باللقاحات والأمصال الضرورية.
  - ✓ **مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف :** يتكفل هذا المكتب المستحدث في إطار الخريطة الصحية الجديدة بتكوين الملف الإداري للمريض كما يسهر على توفير وتهيئة الشروط المناسبة لإقامته من أكل وإيواء على امتداد فترة إستشفائية كما يقوم بإبرام العقود مع هيئات الضمان الاجتماعي، وذلك لحساب و فوترت التكاليف المالية للإقامة والاستشفاء التي تدفعها الجهة المتعاقدة.
  - ✓ **مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها :** يركز دور هذا المكتب على عملية تنظيم مختلف الأنشطة الصحية عبر مختلف الوحدات والهيكل الصحية التابعة للمؤسسة ويسهر على متابعة مدى تنفيذها ويقوم بدور التقييم الدوري والمستمر لهذه الأنشطة وذلك لتذليل الصعوبات والنقائص التي قد تحدث.
- **المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة :** لقد أحق بهذه المديرية مكتبين هما:

✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية : يسهر هذا المكتب على صيانة دورية لمختلف الأجهزة الطبية الموضوعة في الخدمة والتكفل بها في حالة وقوع أي تلف أو عطب وذلك للحفاظ على استمرارية الخدمة.

✓ مكتب صيانة تجهيزات المرافقة : يتكفل هذا المكتب بصيانة ورعاية التجهيزات غير الطبية الأخرى التي تشكل جزءا أساسيا ومهما في تسيير وضمان حسن سير مختلف المصالح.

وإضافة إلى ما ورد أعلاه فإن المؤسسة تتربى على عيادتين متعددتي الخدمات إلى سبعة عشرة وحدة صحية موزعة عبر إقليم الدائرة ومركز وسيط للصحة العقلية بالإضافة إلى ثلاث وحدات للكشف ومتابعة للصحة المدرسية ومصحة لطب العمل وكذا مكاتب النظافة على مستوى البلديات كلها موضوعة لخدمة المريض.

#### ب المجال البشري:

- شملت الدراسة على مجموعة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار الطارف.-

بناء على القائمة الإسمية التي سلمت لنا من طرف رئيس فرع صيانة التجهيزات الطبية والعتاد الطبي المرافق في 2020/02/25، فعدد العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية التي هي محل الدراسة هو 74 عامل بهذه المؤسسة، فهم يشكلون فئات سوسيو مهنية وكان توزيعها كالاتي:

جدول رقم 01: يوضح توزيع عمال المؤسسة العمومية بالصحة الجوارية ببلدية بوحجار -

الطارف- حسب الفئات السوسيو مهنة.

العدد	الفئات
38	الأطباء و شبه طبي
17	إداريون
19	المتعاقدون
74	المجموع

### ج المجال الزمني:

ونقصد به المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها العمل الميداني لدراستنا بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية -بوحجار- الطارف. حيث أن دراستنا مرت بمراحل:

• المرحلة الأولى: من نوفمبر إلى 18 فيفري 2020، حيث قسمت هذه المرحلة إلى

مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى: من نوفمبر إلى 15 جانفي، وتم فيها جمع المراجع الخاصة بمتغيرات

الدراسة والإلمام بكل عناصرها وتم في هذه المرحلة إعداد إشكالية الدراسة وكذا بناء

وكتابة الفصول النظرية.

✓ المرحلة الثانية: من 15 جانفي إلى 18 فيفري، حيث تم فيها المصادقة على الترخيص

الذي منح لنا من قبل رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

بجامعة الشاذلي بن جديد وحصولنا على تصريح الدخول والتجوال بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بوحجار، الطارف.

• المرحلة الثانية: 20 فيفري 2020.

خلال هذه الفترة تم الاتصال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-، حيث تم

استقبالنا من طرف رئيسة الموارد البشرية، كان الحديث يدور حول موضوع الدراسة، وذلك

بإعطاء فكرة مختصرة حول الموضوع والهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من إجراء هذه الدراسة

الميدانية بالإضافة إلى الحديث عن المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وكذلك التقنيات التي

نستعملها في الدراسة، بعدما كانت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية وكذلك قمنا باستكشاف

المجال الجغرافي للدراسة من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعمل على جمع

أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة بتاريخ المؤسسة ونوع الأنشطة الممارس بها كما تم

إطلاعنا أيضا في هذه المرحلة على العدد الإجمالي لعمال المؤسسة وكذا توزيعهم حسب

متطلبات الوظيفة.

• المرحلة الثالثة: 12 مارس 2020.

في هذه المرحلة كان العالم يواجه جائحة كوفيد 19 وفي هذه الفترة أي ابتداء من شهر مارس بدأ

فيروس كورونا ينتشر في الجزائر وهو ما كان عائق أمام توزيعنا للاستمارة خاصة و أن ميدان

الدراسة هو مؤسسة استشفائية فتعذر علينا الذهاب إلى الميدان و كذا استحالة استقبالنا فيه

وبالتالي تم تأجيل توزيعها إلى وقت لاحق.

- المرحلة الرابعة: من بداية شهر أوت -إلى غاية منتصف شهر سبتمبر 2020.

في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على 19 عينة\* وخلال هذه المدة تم استرجاعها وجمعها كما تم أيضا تفرغ الاستمارات وتحليلها واستخلاص النتائج.

- المرحلة الأخيرة:

التي تمثلت في مرحلة الإخراج والطباعة، حيث قمنا بجمع الفصول للدراسة وترتيبها ومراجعتها لتفادي الأخطاء الإملائية والتكرار والتدقيق في السلامة اللغوية للجمل وقد دامت هذه المرحلة إلى بداية شهر أكتوبر 2020.

## 2 المنهج المستخدم:

من المقومات الأساسية والجوهرية لإنجاز البحث العلمي بصورة لائقة تستوجب الضرورة استخدام المنهج العلمي في البحث والالتزام بمبادئه ومراحل وقوانينه وأنواعه بدقة حتى يصل البحث إلى النتائج العلمية الصحيحة بطريقة منظمة ودقيقة.

حيث يعرفه العلماء بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"<sup>2</sup>.

وبما أن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد للباحث نوع المنهج الذي يستخدمه في دراسته للظاهرة موضوع البحث فإن موضوع بحثنا المعنون بـ "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من

<sup>1</sup> - محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 293.

<sup>2</sup> - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 99.

مقاومة التغيير التنظيمي " يبدو أنه يندرج ضمن البحوث الاجتماعية الوصفية التي تعتمد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث يعرف هذا المنهج بأنه: "المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث وصفا تفصيليا دقيقا، ويدرس كل جوانبها الكيفية والنوعية والكمية، ليعبر عن ملامحها وخصائصها وحجمها وتأثيرها، ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها"<sup>1</sup>.

### 3 أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الإجراءات المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، ذلك أن الباحث لا يمكنه القيام بأي بحث أو دراسة إلا تمكن من الحصول وجمع البيانات اللازمة لدراسته، وحتى يحقق الباحث ذلك لابد عليه أن يستعين بأدوات معينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة حيث تختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من حيث طبيعتها وكيفية تعميمها، ومن بين هذه الأدوات نجد:

#### أ - الملاحظة:

"هي المشاهدة أو المعاينة المباشرة للموقف الاجتماعي أو أشكال السلوك وأنماط التفاعل"<sup>2</sup>.

كما تعرف: "محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد جلال الغندور: مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> - محمد عبد الرزاق جبلي وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، دط، دار المعرفة، مصر، 2003، ص 32.

<sup>3</sup> - عليا فكري: قراءة معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتب للنشر، دون بلد نشر، ص 251.

كما تعني: "الاهتمام أو الانتباه إلى الشيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال المشاهدة، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للحوادث والظواهر بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها"<sup>1</sup>.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إعطائها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية.

حيث أننا قمنا بمراقبة الموظفين وملاحظة كيفية أدائهم لأعمالهم داخل المؤسسة، وأيضاً بملاحظة تفاعلاتهم وعلاقاتهم بالمرضى و المترددين على المؤسسة ، الا أن هذه الملاحظة هي بسيطة و غير مقننة كالملاحظة بالمشاركة و غيرها...

### ب المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات كما تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية، وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصى عنه أو عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر، وهي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عزت عطوي، جودت: أساليب البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 12.

<sup>2</sup> - حضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 97.

وقد اعتمد عليها كأداة لا تخلو من الأهمية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا.

فقد عرفها "مورس أنجرس" على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي يستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة"<sup>1</sup>.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة الحرة، حيث تحدثنا مع نائبة المدير للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-، وطرحنا عليها مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع دراستنا.

### ج الاستمارة:

تعرف على أنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: "أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المبحوثين لفظيا في إجاباتهم عن الأسئلة التي تتضمنها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مورس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 197.

<sup>2</sup> - محمد جلال الغندور: مرجع سابق، ص 293.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 293.

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الأسئلة المبنية حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة، وتوزع أو ترسل إلى المبحوثين أو تسلم لهم للحصول على أجوبة حول الأسئلة المطروحة، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>1</sup>."

وبناء على ذلك تم إعداد أسئلة الاستمارة التي توجه إلى عينة أفراد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار، تحتوي على 30 سؤال مغلق وسؤال مفتوح، وبذلك قسمت الاستمارة على النحو التالي: (أنظر الملحق رقم 02)

✓ **المحور الأول:** بيانات شخصية، وتمثلت في 6 أسئلة (من سؤال 01 إلى 06).

✓ **المحور الثاني:** بيانات متعلقة بمساهمة برنامج التخطيط الإستراتيجي في بناء الثقة

الإدارية مع الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطarf- وتمثلت

في 13 سؤال (من سؤال رقم 07 سؤال 19).

✓ **المحور الثالث:** بيانات متعلقة بمساهمة برنامج التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد مدخل

إداري يعزز عملية التغيير التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -

الطarf- وتمثلت في 11 سؤال، (من سؤال رقم 20 إلى 30).

#### 4 عينة الدراسة:

هناك العديد من التعريفات التي وصفها الباحثون لتعريف العينة، نذكر منها:

✓ **يعرفها البعض** بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع

وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث<sup>2</sup>."

<sup>1</sup> - محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971، ص 312.

<sup>2</sup> - محمد جلال الغندور: مرجع سابق، ص 88.

✓ وتعرف كذلك : "بأنها جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختياره وفق أساليب المعاينة الإحصائية ويشترط أن تكون مماثلة للمجتمع الذي نقوم بدراسته ولكي تكون العينة ممثلة للجميع يجب أن تتضمن خصائص المجتمع بشكل يمكننا تعميم نتائجها لتقدير أهم معالم المجتمع الإحصائي"<sup>1</sup>.

و في دراستنا هذه فقد قمنا باستخدام العينة الطبقية.

#### ✓ العينة الطبقية:

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون المجتمع مصنف إلى طبقات، وتكون لدينا الرغبة في تمثيل جميع هذه الطبقات في العينة، ، حيث يتم تصنيف المجتمع في طبقات وفقا لخصائصه من ناحية النوع (ذكور/إناث) أو المستوى الدراسي...<sup>2</sup>.

\* **تقدير حجم العينة :** على العموم لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، بل يمكن أن نذكر من ذلك اتجاهين :

\*يعتمد على نظريات الاحتمالات و هذا يستلزم الإلمام بقدر واسع من المعلومات الإحصائية لتقدير أحسن لحجم العينة.

\*حجم العينة يتراوح من 10% - 15% من المجتمع الكلي و قد اعتمدنا في الدراسة على هذا اتجاه حيث تم اعتماد نسبة 15% من المجتمع الكلي لكن نظرا لصعوبة ميدان الدراسة في هذه

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 88.

<sup>2</sup> - رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط9، القاهرة، 2014.

الفترة و ما تواجهه من ارتفاع في عدد الاصابات قمنا برفع النسبة المؤوية الى 25 % ليقل عدد العينة المبحوثة التي تساعدنا على الاجابة على استمارة الاستبيان المعدة .

المجتمع الأصلي للدراسة : يتكون من 74 مفردة مقسمين كالتالي:

- الأطباء و الشبه الطبيين ؛
- العمال الإداريين ؛
- المتعاقدين .

و طبيعة موضوعنا تحتم النظر والتحقيق الميداني في كل ما هو موصول بطبيعة الموضوع الذي يقودنا إلى اختيار العينة الطبقية ، التي بلغ حجمها (19) عينة، بعد اعتماد نسبة 25% من المجتمع الكلي

(1) الأطباء والشبه الطبيين 10.

(2) العمال الإداريين 04. المجموع بالتقريب: (19)

(3) المتعاقدون 05

5 أساليب المعالجة البيانية:

استخدمنا لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية حساب التكرارات وكذا حساب النسب المئوية.

6 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

خصائص العينة:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
---------	---------	-------

52.63 %	10	ذكور
47.36 %	9	إناث
100 %	19	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوحجار، وهي تقدر بنسبة 52.63 % تليها مباشرة نسبة الإناث الموظفات بنفس المؤسسة وتقدر بـ 47.36 %.

و هذا إن دل فإنه يدل بأن طبيعة المترددين على المؤسسة الاستشفائية ليس فقط فئة النساء و الأطفال ليتحتم على وزارة الصحة بتوظيف أكبر قدر ممكن من النساء العاملات بل هناك حتى من فئة الرجال المترددين لها و كذا طبيعة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة و كذا العمل التناوبي يحتم عليها أيضا توظيف عدد كبير من الرجال.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع عينة البحث حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
----------	---------	------

أقل من 30 سنة	06	% 31.57
من 31 إلى 40	08	% 42.10
من 41 إلى 50	02	% 10.52
أكثر من 51 سنة	03	% 15.78
المجموع	19	% 100

من خلال النسب المقدمة في الجدول رقم 03 نلاحظ أن أكبر نسبة للأعمار الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوجار تنحصر في الفئة (31-40) حيث بلغ عددهم 08 مبحوثين أي بنسبة تقدر بـ 42.10 %، ثم تليها فئة المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة والبالغ عددهم 06 مبحوثين أي بنسبة 31.57 %، ثم تليها الفئة العمرية من (41-50) والفئة الأكثر من 51 سنة، حيث تقدر النسبة ما بين 10.52 و 15.78 وترجع هذه الأخيرة إلى الفئة الأكثر من 51 سنة،

هذا ما يدل على أن أغلبية المبحوثين شباب، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتميز بالنضج الفكري وأكثر حيوية وقدرة بدنية ولهم الرغبة في العمل وأكثر التزاما و عطاء ناهيك عن مستوى الخبرة الفعال.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
% 26.31	05	أعزب
% 73.63	14	متزوج
% 0	00	مطلق

0 %	0	أرمل
100 %	19	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية أن أكبر عدد من المبحوثين هم من المتزوجين حيث أن عددهم 14 أي بنسبة 73.63 % و هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة فئة العزاب البالغ عددهم 05 بنسبة 26.31%.

و هذا يدل على أن فئة المتزوجين لديهم ارتباطات عائلية تفرض عليهم العمل لتحقيق الاستقرار المادي والنفسي الذي يحقق بدوره الاستقرار الأسري لأفراد عائلتهم، وهذا ما يفرض عليهم الالتزام في العمل والتمسك به والاجتهاد فيه فبمجرد الحصول على وظيفة ومصدر لتأمين الدخل يتجه الموظف لتكوين أسرة باعتبارها ثاني اهتماماتها بعد الوظيفة.

**الجدول رقم 05:** يوضح توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
21.05 %	04	دبلوم
15.78 %	03	بكالوريا
31.57 %	06	ليسانس
10.52 %	02	ماجستير
21.05 %	04	دكتوراه
100 %	19	المجموع

استنادا على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بوحجار من حيث المؤهل العلمي هي نسبة ليسانس، وهي نسبة مقدرة بـ

31.57 % ثم يليها كل من مستوى الدكتوراه ونسبة الموظفين المتحصلين على دبلوم بنفس

النسبة وهي 21.05 % ، ثم نجد مستوى البكالوريا بنسبة 15.78 % ثم يليها مستوى

الماجستير بنسبة 10.52%.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
47.36 %	09	أقل من 5 سنوات
21.05 %	04	من 5 إلى 10
15.78 %	03	من 11 إلى 15
0 %	0	من 16 إلى 20
15.78 %	03	أكثر من 21
100 %	19	المجموع

يوضح الجدول رقم 06 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبر حيث تم تقسيمها

إلى 5 فئات، فقد جاءت فئة أقل من 05 سنوات في المرتبة الأولى حيث بلغ عدد الموظفين

ضمن هذه الفئة 09 وبنسبة 47.36 %، ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم

04 وبنسبة مئوية بلغت 21.05 %، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئتين من 11 إلى 15

سنة وأكثر من 21 سنة بنفس الدرجة حيث بلغ عدد الأفراد 03 ونسبة مئوية بلغت 15.78%

وبالنسبة لفئة من 16 إلى 20 سنة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 0%.

و هذا إن دل فانه يدل على أن وزارة الصحة في السنوات الفارطة فتحت باب التوظيف لشريحة جديدة في هذا المجال نتيجة لوصول عدد كبير من موظفيها لسن التقاعد و نهاية الخدمة.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع عينة البحث حسب الوظيفة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
21.05 %	04	طاقم إداري
52.63 %	10	طاقم طب
26.31 %	05	عمال مهنيين
100 %	19	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم 07 تبين لنا أن أعلى نسبة هي النسبة الخاصة بالطاقم الطبي حيث بلغت 52.63 % بينما الفئة المتبقية فهي توزع على الفئات الأخرى، حيث تم تسجيل نسبة 26.31 % لفئة العمال المهنيين، مع تسجيل أقل نسبة للطاقم الإداري حيث قدرت بـ 21.05 % .

و هذا إن دل كذلك فانه يدل على طبيعة الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسة ألا و هي الاستشفائية و عليه فمحورها الأساسي هي توظيف قدر كبير من الأطباء و الشبه الطبيين للقيام بالواجب الإنساني و السوسيو مهني الذي تهدف إليه.

• المحور الثاني: مساهمة برنامج التخطيط الإستراتيجي في بناء الثقة الإدارية مع

الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوچار-الطارف-

الجدول رقم 08: يوضح الافتخار بالانضمام إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 84.21	نعم	11	% 57.89
			لا	05	% 26.31
			المجموع	16	% 84.21
لا	03	% 15.78			
المجموع	19	% 100			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين متباعدة جدا من حيث

نسبة الافتخار بالانضمام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، حيث بلغت نسبة المبحوثين

الفخورين بهذا الانضمام نسبة 84.21 %، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة المبحوثين غير

الفخورين والتي قدرت بـ 15.78 % لأن طموح الفئة الأخيرة هو تغيير أماكن عملهم من أجل

اكتساب خبرة أخرى في مجال آخر.

و أما نسبة المبحوثين الفخوريين تمثل سببها في أن رتبتهم الوظيفية تتناسب مع منصبهم الإداري حيث قدرت نسبتهم بـ 57.89%.

وهذا إن دل فانه يدل على الرغبة الشديدة في مزاولة مهامهم بهذه المؤسسة و نتيجة على العدل الإداري أثناء التوظيف و الترقية الذي من خلاله يجد الفرد نفسه جزءا لا يتجزأ من هذه المؤسسة يحافظ على سمعتها و اسمها و بهذا تحقق هدفها و هذا ما يؤكد الكاتب بلال خلف<sup>1</sup>.

الجدول رقم 09: يوضح قيام المؤسسة بتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لتحسين

الأداء الأمثل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	63.15%	توسيع مصالح استشفائية	06	31.57%
			زيادة مصالح إستشفائية أخرى	06	31.57%
			دمج المصالح الاستشفائية	00	0%
			المجموع	12	63.15%
لا	07	36.84%			
المجموع	19	100%			

بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 67.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال النسب المقدمة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء الأمثل بنسبة 63.15% حيث نجد أن الموظفين قد صرحوا بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء الأمثل كانت نسبهم متساوية بين توسيع المصالح الاستشفائية وزيادة مصالح إستشفائية أخرى وذلك بنسبة 31.57%.

بينما الموظفين الذين أجابوا بأن المؤسسة لم تقم بأي تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء الأمثل حيث بلغ عددهم 07 وقدرت نسبتهم بـ 36.84%.

و هذا يدل على أن عدد كبير من أفراد العينة رحبو ا بفكرة تغيير الهيكل التنظيمي من خلال توسيع و زيادة مصالح استشفائية أخرى هذا ما يسهل عليهم عملية التطبيب كل حسب تخصصه و كذا حسب الحالة الموجه لهم و هذه الإستراتيجية تطمح لها العديد المؤسسات الاستشفائية الجوارية لأنها في العادة مغيبة نتيجة لتواجدها في مناطق عادة ما تكون معزولة و لكي تصبو في تحقيق هذا التغيير لابد من وضع خطط إستراتيجية دقيقة و واسعة النظر لكي لا نهمل هدفها الأساسي هو مد يد العون للمرضى المحتاجين و المشي وراء التوسيع و تعطيل مصالحهم الاستشفائية لأن عادة هذه الشريحة من المترددين تكون معوزة و يتعذر عليها الذهاب إلى الأطباء الخواص<sup>1</sup>.

ياسف حبيبة: مرجع سابق، ص 277<sup>1</sup>

الجدول رقم 10: يوضح مساعدة الهيكل التنظيمي على وضوح المعالم الوظيفية لجميع الموظفين بين مختلف المصالح.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	73.68 %	نعم	08	42.10 %
			لا	06	31.57 %
			المجموع	14	73.68 %
لا	05	26.31 %			
	19	100 %			

نلاحظ من خلال النسب المقدمة في الجدول أعلاه أن الهيكل التنظيمي يساعد بدرجة كبيرة على وضوح المهام الوظيفية لجميع الموظفين في مختلف المصالح وذلك بنسبة 73.68 % وهنا انقسمت إجابات المبحوثين إلى قسمين، القسم الأول أجاب أن المؤسسة تتيح للموظفين فرص المشاركة في تعديل وتكثيف القرارات الإدارية وذلك بنسبة 42.10 %، في حين أجاب القسم الآخر بأن المؤسسة لا تتيح لهم فرص المشاركة في تعديل وتكثيف القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبتهم 31.57 %.

بينما قدرت نسبة الموظفين الذين أجابوا بعدم الموافقة على أن الهيكل التنظيمي لا يساعد على وضوح المهام الوظيفية لجميع الموظفين بين مختلف المصالح بـ 26.31 %.

و هذا ما يؤكد الإجابة السابقة فحقيقة كل ما تقوم مؤسسة استشفائية بتغيير هيكلها التنظيمي بما يخدم مرضاها فهذا ليس فقط من جانب واحد فانه كذلك يخدم مصلحة موظفيها بوضوح المصالح و ما تقدمه من مهام و بدوره يسهل على الأسرة الاستشفائية من أطباء، ممرضين و حتى الإداريين و المتعاقدين عملية تقديم المهام المطلوبة بكفاءة و فاعلية و في

الوقت المطلوب و هذا ليس بعيدا كل البعد عن اقتراحات موظفيها فقرارات التغيير خطتها الإستراتيجية نابعة من موظفيها من خلال الصعوبات و العراقيل التي تواجههم و من خلالها تترك المؤسسة لهم فرص طرح العديد من البدائل التي تخدم مصلحة المؤسسة و في إطارها يخدم مصلحته الخاصة التي تعبر في مجملها عن ايجابية كل فرد عامل بالمؤسسة أثناء تأدية مهامه.

**الجدول رقم 11:** يوضح ترك المؤسسة فرصة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسؤول المباشر في حال كان الأمر مستعجل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	68.42%
لا	06	31.57%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال النسب المقدمة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل أن المؤسسة تترك لهم فرصة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسؤول المباشر في حال كان الأمر مستعجل وذلك بنسبة 68.42% وذلك راجع إلى أن المؤسسة تترك لهم هامشا من الحرية للتصرف في الرعاية الطبية خاصة و أن عمل المؤسسة موجه لفئة كبيرة من المرضى، هذه الفئة التي تتردد على هذه المؤسسة في كل وقت حتى في الفترة المسائية أو الليلية في غياب الإطار الإداري الذي يقدم مهامه في الفترة الصباحية فقط و عليه القوانين الإدارية تعطي بعض الصلاحيات

للأطباء و الممرضين فرصة اتخاذ القرار في مسائل مستعجلة تمس حياة المواطنين في حالة الطوارئ و هذا ما أكدته دراسة أحمد السعيدى<sup>1</sup>.

الجدول رقم 12: يوضح أن المؤسسة تعمل على توفير كل الوسائل الطبية التي تحتاجها في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 68.42	طلب كتابي للمسئول	12	% 63.15
			اقتراضها وتوفيرها من مؤسسة استشفائية أخرى	01	% 5.26
			التوقف عن العمل إلى حيث توفرها	0	% 0
			المجموع	13	% 68.42
لا	06	% 31.57	نعم	05	%26.30
			لا	01	%5.26
			المجموع	06	% 31.57
المجموع	19	% 100			

من خلال قراءتنا للجدول رقم 12 تبين أن المؤسسة تعمل على توفير كل الوسائل الطبية

التي تحتاجها في العمل وذلك بنسبة %68.42 ويكون ذلك عن طريق طلب كتابي للمسئول

بنسبة %63.15 و استبعاد اقتراضها وتوفيرها من مؤسسة استشفائية أخرى بنسبة %5.26.

أحمد السعيدى: مرجع سابق، ص 188.

بينما قدرت نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على توفير كل الوسائل الطبية التي تحتاجها في العمل بـ 31.57% وهنا أجاب بعض الموظفين بأنهم يسعون للمطالبة بإلحاح على توفيرها وذلك بنسبة 26.30%.

و هذا يدل على سهر المؤسسة الاستشفائية و كذا موظفيها على توفير معدات العلاج بحسب الحاجة إليها و ما يتناسب مع ضرورة استخدامها ففي حال غياب بعض الأدوات نجد مبادرة الموظفين في طلبها لاستخدامه ا عند الضرورة لكي لا يقعون في مشكل ما نظرا لغيابها لكن بطريقة مقننة عن طريق طلب كتابي من قبل من قبل الموظفين بعد التشاور فيما بينهم و تحديد النقص أو الندرة في الوسائل الطبية ثم إمضاء كل المطالبين بذلك و يرفع هذا الطلب إلى مدير المؤسسة و هذا في حد ذاته يعد بعد استراتيجي لتفادي الندرة يوما ما.

**الجدول رقم 13:** يوضح القوانين السائدة في المؤسسة تعمل على تحقيق المساواة بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	52.63%
لا	09	47.36%
المجموع	19	100%

من خلال النسب المقدمة في الجدول رقم 13 نلاحظ أن أعلى نسبة القائلة بأن القوانين السائدة تعمل على تحقيق المساواة بين الموظفين وذلك بنسبة 52.63% ثم تليها مباشرة نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على تحقيق المساواة بين الموظفين وذلك بنسبة 47.36%.

وهذا راجع إلى وجود ما يعرف العدالة و في مقابلها تماما المحسوبية والتميز لأن القانون في جهة والعلاقات في جهة أخرى وهذا يدل على أن القانون يطبق على الضعيف فقط و هذه في حد ذاتها تعبر عن وجود الفساد في ظل رفع راية الشفافية فلا تخلو مؤسسة جزائرية من بعض عناصر الفساد سواء كان إداري، تنظيمي... و هذا ما أكده أسامة حسيني في دراسته حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

جدول رقم 14: يوضح الالتزام بأوامر المسؤول المباشر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 100	احترام التسلسل الهرمي	19	% 100
	0	% 0	التهرب من المسؤولية	0	% 0
	19	% 100	المجموع	19	% 100
لا	00	% 0		00	% 0
المجموع	19	% 100		19	% 100

يوضح لنا الجدول المدون أعلاه الذي يمثل التزام الموظف بأوامر المسؤول المباشر، حيث بلغت النسبة 100% وهذا راجع إلى إلزامية احترام التسلسل الهرمي و الذي مبرم منذ بداية العمل أثناء التوظيف و محرر في عقد العمل الممضي من قبل الموظفين بضرورة الالتزام بأوامر المسؤول المباشر و أي رفض أو تجاهل يؤدي بصاحبه إلى العقاب الإداري و أن احترام التسلسل الهرمي يزيد من بناء الثقة بين المسؤول و المرؤوسين و يسهل تأدية المهام في إطارها القانوني.

أسامة حسيني: مرجع سابق، ص 80. <sup>1</sup>

جدول رقم 15: يوضح التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح لمعالجة الحالات

المرضية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%78.94
لا	04	%21.05
المجموع	19	%100

يوضح لنا الجدول المدون أعلاه أن أعلى قيمة تمثل أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح لمعالجة الحالات المرضية حيث قدرت النسبة بـ %78.94، بينما قدرت نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح لمعالجة الحالات المرضية بـ %21.05.

و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى بلوغ أقصى درجات الرضا بين موظفيها و هذا يتم إلا من خلال التنسيق بين مختلف أقسامها و مصالحها و في هذا الإطار تتجنب بعض المشاكل الناجمة عن سوء التسيير هذا ما تؤكدته دراسة علاوي عبد الفتاح الموسومة بـ أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>.

الجدول رقم 16: يوضح قيام المؤسسة بتعديل القوانين بما يتناسب مع ظروف الموظفين

والتزاماتهم.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 256.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
63.15%	12	نعم
36.84%	07	لا
100%	19	المجموع

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم 16 بأن المؤسسة تعمل على تعديل القوانين بما يتناسب مع ظروف الموظفين والتزاماتهم وذلك بنسبة 63.15% ، بينما قدرت نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتعديل القوانين بما يتناسب مع ظروف الموظفين والتزاماتهم بـ 36.84%.

و هذا يدل على أن قوانين المؤسسة غير صارمة مع موظفيها لألا تخسر ولائهم وانتماءهم للمؤسسة و بذلك تنتشر في لوائحها الاشهارية واجبات الموظفين ضمن القانون الداخلي للمؤسسة المتعارف عليه و في بعض الحالات يتوجب عليها تغيير بعض القوانين بحسب الحالة كتغيير وقت العمل في الصيف أو في شهر رمضان أو بسبب انتشار الأوبئة و خير مثال على ذلك انتشار جائحة كورونا الذي حتم عليها زيادة أوقات العمل و كذا الصرامة في بروتوكول الوقاية منه...

الجدول رقم 17: يوضح تطور المؤسسة مرهون بعمليات التغيير.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 100	19	نعم
% 0	00	لا
%100	19	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 17 الذي يوضح أن تطور المؤسسة مرهون بعمليات

التغيير بنسبة 100% من الموظفين أجابوا بنعم.

فهم حقيقة يحبذون عملية التغيير التي من خلالها يرون أنه يؤدي إلي التطوير باعتباره الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية مغايرة، أحسن مما كانت عليه المؤسسة، سواء كان التغيير في هيكلها، أو حجمها، أو وظائفها، وحتى أهدافها، و هذا تماشياً مع بيئتها الداخلية و المحيطة بها (الخارجية) و ذلك لتحقيق أهدافها بأكثر كفاءة و فعالية<sup>1</sup>، و في هذا الإطار يحقق كذلك موظفيها هدفهم الخاص.

الجدول رقم 18: يوضح الأجر المتقاضى يتطابق مع الجهد المبذول.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 15.78	03	نعم
% 84.21	16	لا
%100	19	المجموع

موسى اللوزي : التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، عمان، 2002، ص 224.<sup>1</sup>

من خلال النسب المقدمة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الموظفين أجابوا بأن الأجر المتقاضى لا يتطابق مع الجهد المبذول وذلك بنسبة 84.21%، وهي نسبة عالية جدا مقارنة مع الموظفين الذين أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتهم 15.78%.

وهذا راجع إلى أنه لا يوجد تكافؤ بين المهام الموكلة و الجهد المبذول ولا يوجد تحيين في الرواتب و الأجور الخاص بقطاع الصحة إلا للرتب العليا ، خاصة و أنه إداريا تابعا للمديرية العامة للتوظيف العمومي فنجد موظفيها مستاءين من رداءة الأجور و بطئ في الترقية و الرتب المهنية.

**الجدول رقم 19:** يوضح تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية تعزز الجهد المبذول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	36.84 %	سكن وظيفي	07	36.84 %
	0	0 %	حافلة جماعية للتنقل		
	07	36.84 %	المجموع		
لا	12	63.15 %			
المجموع	19	100 %			

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة 63.15% من الموظفين يعتبرون أن المؤسسة لا تقدم لهم خدمات اجتماعية تعزز جهدهم المبذول، أما نسبة 36.84% من الموظفين فقد أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية تعزز جهدهم المبذول، حيث نجد أن من بين الخدمات الاجتماعية التي تقدمها هذه المؤسسة هي السكن الوظيفي بنسبة 36.84%.

و هذا إن دل فانه يدل على أن الموظفين غير راضيين بما تقدم لهم المؤسسة على غرار ما يقدموه لها من كفاءة في تأدية المهام خاصة و أن المؤسسة تعلم بأن معظم موظفيها يقطنون في نفس المنطقة التي تتربع عليها المؤسسة و أما النسبة المستفاد من السكن تكون عادة للأطباء و المدراء لأنهم في غالب الأحيان من خارج المنطقة أو من خارج الولاية و لتفادي بعد المسافة و الدخول في دوامة التأخر عن مكان العمل خاصة و أن حياة المرضى مرتبط بتواجدهم.

الجدول رقم 20: يوضح عمل المؤسسة بفترات التناوب اليومي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 89.47	نعم	09	% 47.36
			لا	08	% 42.10
			المجموع	17	% 89.47
لا	02	% 10.52			
المجموع	19	% 100			

من خلال النسب المقدمة في الجدول رقم 20 نلاحظ أن أغلبية الموظفين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل بفترات التناوب كانت نسبتهم عالية جدا حيث بلغ عددهم 17 وتقدر نسبتهم بـ 89.47% حيث أن هؤلاء الموظفين الذين بلغ عددهم 17 كانت لهم آراء مختلفة فمن بين الذين اعتبروا أن المؤسسة تترك لهم حرية اختيار الفترة التناوبية الملائمة حيث قدرت نسبتهم بـ 47.36% وذلك لتوفير قسط كبير لراحة الموظفين بها من أجل بذل أقصى جهد أثناء العمل، في حين البعض الآخر صرح بأن المؤسسة لا تترك لهم حرية اختيار الفترة التناوبية الملائمة

بنسبة 42.10% و ذلك لكي لا تغلب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة و لكي لا تفتح عليها باب تضارب الآراء حول توقيت العمل المناسب و بذلك يعم نوعا ما من الحساسية بين موظفيها ، بينما تقدر نسبة الموظفين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تعمل بفترات التناوب اليومي بـ 10.52% و هم أغلبهم من الفئة الإدارية الذي يقتصر عملهم في الفترة الصباحية فقط.

المحور الثالث: مساهمة برامج التخطيط الإستراتيجي في إيجاد مدخل إداري يعزز عملية التغيير التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوجار -الطارف-.

الجدول رقم 21: مشاركة الموظف في البرامج التطويرية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	47.36%
لا	10	52.63%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة 47.36% من الموظفين يشاركون في البرامج التطويرية في المؤسسة و تسبقها نسبة متقاربة جدا بـ 52.63% لا يشاركون في البرامج التطويرية في المؤسسة.

و هذا يدل على أن المؤسسة لا تشارك جل موظفيها في عملية البرمجة التطويرية بل يقتصر ذلك على المسؤولين منهم و رؤساء الأطباء لأنهم يمتلكون تطلعات مستقبلية جيدة و خاصة و أنهم ينتقلون إلى ولايات أخرى و كذا إلى دول أخرى من خلال الدورات التدريبية و التكوينية و كذا المنتديات و عليه فإنهم يمتلكون القدرة على طرح العديد من البدائل و صنع القرار و بهذا فهي تعتمد عليهم بدرجة كبرى في مشاركتها على وضع خطط إستراتيجية تزيد من

تطور المؤسسة لكن هذه الرؤية يجدها بعض الموظفين غير عادلة نظرا لعدم إشراكهم و بذلك يعيقون كل العمليات و القرارات و التصرفات التي تزيد من جودة عملهم و بلوغ الأهداف و لو على مدى معين و هذا ما تؤكد الكاتبة هنا القيسي<sup>1</sup>.

**الجدول رقم 22:** يوضح معارضة الموظف للقوانين الجديدة التي لا تخدمه في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	% 26.31
لا	14	%73.68
المجموع	19	%100

يبين لنا الجدول المدون أعلاه أن أعلى نسبة تمثل أن أغلبية الموظفين لم يقدموا اعتراض حول القوانين الجديدة التي لا تخدم الموظفين في المؤسسة، حيث قدرت بـ %73.68 بينما قدرت نسبة الموظفين الذين قدموا اعتراض بـ % 26.31.

و هذا إن دل فإنه يدل على أن للموظف هدفه الخاص يبلغه في إطار بلوغ المؤسسة هدفها و في حال تضع المؤسسة قوانين تعيق بلوغ هدفه فإنه أكيد سوف يعترض لأنه يرى بأنه جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة و طرف به تصبو المؤسسة على تحقيق سمعة جيدة في المنطقة خاصة و أنها جوارية و ليست المستشفى الأم بالولاية و كذا جل موظفيها من أبناء المنطقة و عليه نجده يعترض كل القوانين التي تعيقه أو تنقص من مهامه و مستواه بالمؤسسة و التي

<sup>1</sup> هنا محمود القيسي: مرجع سابق، 100.

تزيد من تصغيره أما المرضى أبناء منطقته أو تكون على حساب جهده المبذول و أدائه الجيد أو كفاءته و فعاليتته في المؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح تعاون الموظف مع زملائه في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	0	% 0
المجموع	19	%100

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الموظفين يتعاونون مع زملائهم في العمل. وهذا راجع إلى وجود علاقات طيبة بين الزملاء من خلال البعد الإنساني الاجتماعي نظرا لوجود بيئة تنظيمية مناسبة للعمل على ألا ننسى أن معظم موظفيها ينحدرون من تلك المنطقة و عليه نجدهم يكملون بعضهم البعض في تأدية المهام، خاصة و أن هدف المؤسسة هو ضمان سلامة و صحة المرضى و تقديم أحسن الاستشارات الطبية و محاولة تفادي كل الأخطاء و هذا ناتج من رضا الله عز وجل و كذا للضمير المهني الواعي، فالتعاون فيما بينهم يزيد من نزاهة العمل و بأقل وقت و جهد على الكل.

الجدول رقم 24: يوضح تفضيل الموظف العمل الروتيني البحث في معاينة المرضى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	% 31.57			
لا	13	% 68.42	ابتكار خطط عمل جديدة تقطع الروتين	04	% 21.05

5.26 %	01	عدم معارضة المقترحات في الاجتماعات الدورية			
42.10 %	08	مبادرا مع زملائه لإحداث بعض التغييرات لتجنب الأعمال الروتينية			
68.42 %	13	المجموع			
			100 %	19	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يمثل إذا كان الموظف يفضل العمل الروتيني البحث في معاينة المرضى نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين يفضلون العمل الروتيني تقدر بـ 31.57% وهي نسبة قليلة، بينما نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية تمثل أن معظم الموظفين أجابوا بعدم الموافقة حيث قدرت بـ 68.42% حيث نجد من بين هؤلاء الموظفين نسبة 42.10% تريد أن تبادر مع الزملاء لإحداث بعض التغييرات لتجنب الأعمال الروتينية ثم تليها نسبة الموظفين الذين يسعون إلى ابتكار خطط عمل جديدة تقطع الروتين حيث قدرت هذه النسبة بـ 21.05% ثم تليها أقل نسبة قدرت بـ 5.26% للفئة التي تسعى إلى عدم معارضة المقترحات في الاجتماعات الدورية.

و هذا يدل على أن فئة كبيرة من المبحوثين تسعى دائما لما هو جديد في قطاع الصحة و مواكبة الدول الغربية حتى ولو من خلال المعاينة على غرار نقص التجهيز فكل مبحوث يجد نفسه كل يوم يزاول نفس المهمة و في نفس المكان و عليه لكي لا يدخل في دوامة روتينية الأعمال نجده يسعى جاهدا بخلق نوع من الآليات أو الميكانيزمات الجديدة التي تقطع الروتين و تحبذ العمل و هذا تشاركا مع الزملاء، لأن كل واحد منهم لديه فكرة تعزز فكرة الآخر.

جدول رقم 25: يوضح مشاركة الموظف للإدارة في وضع الخطط الإستشفائية بما

يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	25.63 %
لا	09	47.36 %
المجموع	19	100 %

من خلال الجدول الذي يمثل إذا ما كان الموظف يشارك الإدارة في وضع الخطط

الاستشفائية بما يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة أم لا نلاحظ أن النسب المئوية متقاربة،

حيث كانت النسبة الأكبر للموظفين الذين كانت إجاباتهم بالموافقة حيث قدرت بـ 52.63 % ثم

تليها نسبة 47.36 % للموظفين الذين لا يشاركون الإدارة في وضع الخطط الاستشفائية بما

يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة.

و هذا كذلك يدل على تضارب آراء الباحثين فمنهم من يجدها ضرورية على أن

يشاركوا الإدارة في وضع خطط استشفائية بما يتماشى مع هوية و خصوصية المنطقة و منهم لا

و هذا يرتبط بالعادات و التقاليد و القيم التي تتمسك بها المنطقة و المحافظة عليها خاصة في

هذه الفترة بدخول معظم الموظفات النساء الحوامل أو الذين لديهم أطفال صغار في عطلة

استثنائية فاستحالة تعويض موظفين رجال في مصلحة الطفولة و الأمومة نظرا لخصوصية بعض النساء المحافظات، الذين يرفضون المعاينة من قبل رجل، في حين ينظر لها بعض الباحثين على أن الحالة المرضية لا تستوجب التفضيل بين الموظفة أمراً أو الموظف رجل المهم هو تحقيق الهدف من اللجوء إلى المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم 26: يوضح مشاركة الموظف للزملاء في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة

الاستشفائية بصورة جماعية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	63.15 %
لا	07	36.84 %
المجموع	19	100 %

من خلال قراءتنا للجدول رقم 26 تبين أن مشاركة الزملاء في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة الاستشفائية بصورة جماعية قدرت نسبتهم بـ 63.15 % وهي نسبة عالية، لأن تبادل وجهات النظر يؤدي إلى تبادل الخبرات من أجل التطور ويفتح المجال أمام الإبداع والابتكار، والعمل الجماعي يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وسهولة التواصل والنفاس المفتوح والتعاون<sup>1</sup>.

بينما نجد أن نسبة 36.84 % من الموظفين لا يشاركون زملائهم في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة الاستشفائية بصورة جماعية و هذا نتيجة لسليبيته أثناء العمل.

مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 245.<sup>1</sup>

جدول رقم 27: يوضح تفاعل الموظف مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة لتأدية المهام.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
84.21 %	16	نعم
15.78 %	03	لا
100 %	19	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل إذا ما كان الموظفين يتفاعلون مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة لتأدية المهام أم لا يتفاعلون، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية تمثل أن معظمهم أجابوا بنعم وذلك بنسبة 84.21 % أي بالموافقة ثم تليها أقل نسبة مئوية بالنسبة للذين أجابوا بلا أي عدم الموافقة على تفاعل الموظفين مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة لتأدية المهام حيث قدرت بـ 15.78 %.

و هذه النسبة تؤكد تحليل الجداول السابقة و أن الموظفين يتفاعلون مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة لتأدية المهام و خاصة أنهم يؤمنون بعدالة الإدارة و بنزاهة أفكارها التي هي بعيدة كل البعد الفساد بأنواعه و لا تجري وراء المفسدين الذين شغلهم الشاغل عرقلة مصالح المرضى.

جدول رقم 28: يوضح تشجيع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار عمل جديدة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
47.36 %	09	نعم
52.63 %	10	لا
100 %	19	المجموع

من خلال النسب المقدمة في الجدول رقم 28 نلاحظ أن نسب تشجيع المؤسسة للموظفين على تقديم أفكار جديدة بين الموافقين والرافضين متقاربة حيث نجد أعلى نسبة هي نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تشجع الموظفين على تقديم أفكار عمل جديدة حيث قدرت بـ 52.63 % وقدرت نسبة الموافقين بـ 47.36 % .

وذلك راجع إلى أن المؤسسة تريد فتح المجال للموظفين أمام الابتكار والإبداع و الترحيب بوجهات النظر الايجابية في حال أراد الموظفين المبادرة.

جدول رقم 29: يوضح سعي الموظف إلى مضاعفة جهده لمساعدة المرضى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	89.47 %	نعم	03	15.78 %
			لا	14	73.68 %
			المجموع	17	89.47 %
لا	02	10.52 %			
	19	100 %			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح سعي الموظفين إلى مضاعفة الجهد لمساعدة المرضى أن أغلبية إجابات المبحوثين تمثلت في الموافقة بنسبة 89.74 % حيث يعتبر بعض الموظفين أن هذا الجهد المضاعف راجع إلى زيادة الرضا اتجاه المؤسسة وذلك بنسبة 15.78 % ، بينما يعتبر البعض الآخر من الموظفين أن هذا الجهد المضاعف ليس راجع إلى زيادة الرضا تجاه المؤسسة وذلك بنسبة 73.93 % وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة الأولى وذلك راجع إلى أن الموظفين يسعون إلى مضاعفة الجهد لمساعدة المرضى لنيل رضا الله واحترام المريض والواجب المهني في حين نجد أن نسبة 10.52 % من الموظفين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى مضاعفة الجهد بل يكتفون فقط بإنجاز الواجبات المطلوبة منهم.

و هذا إن دل كذلك يدل على أن موظفي الصحة مهمتهم أولى و الأخيرة هي السهر على راحة المرضى كل حسب احتياجه و معاينتهم و تقديم لهم يد العون و النصح و لو بكلمة طيبة و هذا يعتبر واجب من واجبات الموظف الأساسي، ناهيك عن فعل الخير و الدعاء الطيب مقابل ذلك خاصة و أن المؤسسة تتوسط حي شعبي و بالتالي كل المترددين عليها لهم علاقة وطيدة بالموظفين سواء كانوا من نفس شجرة العائلة أو من الفروع أو الأصول و عليه نجدهم يحاولون بذل قصارى جهدهم لمساعدة هؤلاء المرضى عند الحاجة و خاصة الضعفاء و الفقراء منهم، و هذا في حد ذاته يعبر عن بعد استراتيجي لتفادي جل المشاكل التي قد تعيق عملهم يوما ما.

جدول رقم 30: يوضح احترام الموظف عامل الوقت عند تنفيذ مهام الوظيفة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 100	حب العمل	03	% 15.78
			الضمير المهني	15	% 78.94
			خوفا من العقوبات	01	% 5.26
			المجموع	19	% 100
لا	0	% 0			
المجموع	19	% 100			

يبين لنا الجدول أعلاه أن مجمل الباحثين الموظفين يحترمون عامل الوقت عند تنفيذ مهامهم الوظيفية بنسبة 100%، حيث نجد أن نسبة 78.94 % من الموظفين قد صرحوا بأن احترام عامل الوقت راجع إلى الضمير المهني ونسبة 15.78 % صرحوا بأنهم يحبون عملهم ثم تليها الخوف من العقوبات بنسبة 5.26 % ، وهذا دليل على أن أغلبية الموظفين لا تهمهم العقوبات التي يمكن أن تطبقها عليهم المؤسسة في حال عدم احترامهم للوقت لأن عمل الطبيب يجب أن يراعي بالدرجة الأولى رضا الله وحب المهنة، وهذا راجع إلى أن الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار متبنين تخطيط إستراتيجي موحد مدعم قانونيا يعبر عن تواجد الموظفين في الوقت المحدد وجديتهم في المساعدة وتقديم أفضل ما لديهم بكل تفاني وهذا ما تطمح له كل مؤسسة لتحقيق أهدافها و في إطاره يحقق كل موظف بها أهدافه الخاصة في إطار الهدف العام .

إن نجاح أي دراسة علمية مرهون بالنتائج المتحصل عليها، وعليه النتائج التي توصلت إليها دراستنا هي كالاتي:

#### أ - النتائج الجزئية:

- ✓ نستنتج أن أكبر نسبة من ناحية الجنس هي الذكور الموظفون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف- بنسبة 52.63% لأنهم أكثر التزاما و تواجدا في الوقت التناوبي و مواجهة للمشاكل الليل إن اعترضهم عائق.
- ✓ نستنتج أن أكبر نسبة للأعمار العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار من 31-40 سنة بنسبة 42.10%، لأن فئة الشباب أكثر حيوية وقدرة بدنية وذهنية ولهم الرغبة في العمل نتيجة للمسؤولية الأسرية.
- ✓ نستنتج أن فئة المتزوجين هم الأكثر نسبة حيث بلغت 73.63%، وهذا يدل على أن المتزوجين لديهم ارتباطات عائلية تفرض و تحتم عليهم العمل لتحقيق الاستقرار المادي والنفسي الذي يحقق بدوره الاستقرار الأسري لأفراد عائلتهم.
- ✓ نستنتج أن أكبر نسبة كانت الفئة التي تمتلك شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 31.57%، وهذا يدل على أن أصحاب الشهادات الجامعية ذو المستوى ليسانس دائما مؤهلين للعمل.
- ✓ نستنتج أن أعلى نسبة لها خبرة في الميدان هي فئة أقل من 05 سنوات بنسبة مقدرة بـ 47.36% نتيجة لفتح باب التوظيف و مواكبتهم لمستجدات الصحة و التكنولوجيا.
- ✓ نستنتج أن أعلى نسبة حسب الوظيفة هي الطاقم الطبي بنسبة قدرت بـ 52.63% هذا نتيجة لهدف المؤسسة الاستشفائي.

ب نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول والمتمثل في:

هل يساهم برنامج التخطيط الإستراتيجي في بناء الثقة الإدارية مع الموظفين في

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطارف-؟.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة افتخار الموظفين بالانضمام إلى المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بوججار- بلغت 84.21% وهذا إن دل فإنه يدل على أن هذا

الافتخار راجع إلى تناسب الرتبة الوظيفية مع المنصب الإداري.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة كانت للتغييرات التي تقوم بها المؤسسة على مستوى

الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء الأمثل قد بلغت 63.15%، وهذا يدل على أن هذا

التغيير كان على مستوى توسع المصالح الاستشفائية وزيادة مصالح استشفائية أخرى.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي يساعد على وضوح المعالم الوظيفية لجميع

الموظفين بين مختلف المصالح بنسبة بلغت 73.68%، وهذا يدل على أن المؤسسة

تتيح للموظفين فرص المشاركة في تعديل وتكثيف القرارات الإدارية.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة لا تترك فرصة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسؤول

المباشر في حال كان الأمر مستعجل، حيث قدرت بـ 68.42%.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على توفير كل الوسائل الطبية التي تحتاجها في

العمل حيث بلغت هذه النسبة 68.42%.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن القوانين السائدة في المؤسسة تعمل على تحقيق المساواة بين

الموظفين بنسبة بلغت 52.63%.

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف يلتزم بأوامر المسؤول المباشر بنسبة بلغت 100%.

- ✓ أثبتت الدراسة أن هناك تنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح لمعالجة الحالات المرضية بنسبة قدرت بـ 78.94%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن تطور المؤسسة مرهون بعمليات التغيير بنسبة قدرت بـ 100%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة من خلال الإحصائيات أن الأجر المتقاضى لا يتطابق مع الجهد المبذول وذلك بنسبة 84.21%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل بفترات التناوب الوظيفي وذلك بنسبة 89.47%، ولا تترك للموظفين حرية اختيار الفترة التناوبية لتفادي المشاكل الناجمة عن اختيار الفترة.

#### ج نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني: المتمثل في:

- هل يساهم برنامج التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد مدخل إداري يعزز عملية التغيير التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوجار -الطارف-؟.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة الموظف لا يقوم بالمشاركة في البرامج التطويرية في المؤسسة بلغت 52.63% و تليها نسبة متقاربة جدا القائلة بأن الموظف يشارك في البرامج التطويرية.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظفين لا يعارضون القوانين الجديدة التي لا تخدمهم في المؤسسة وذلك بنسبة 73.68%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف يعاون مع زملائه في العمل بنسبة قدرت بـ 100%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف لا يفضل العمل الروتيني البحث في معاينة المرضى حيث قدرت النسبة بـ 68.42%.

- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف يشارك الإدارة في وضع الخطط الاستشفائية بما يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة حيث قدرت بـ 52.63%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف يفاعل مع الأفكار الجديد التي تطرحها الإدارة لتأدية المهام وذلك بنسبة 84.21%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف يسعى إلى مضاعفة الجهد لمساعدة المرضى وذلك بنسبة 89.47%.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن الموظف يحترم عامل الوقت عند تنفيذ مهام الوظيفة وذلك بنسبة 100%.

#### 8 -النتيجة العامة:

من هذه الاستنتاجات يتضح أن للتخطيط الاستراتيجي دور في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لأن التخطيط يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المنسجمة مع الأهداف والخطط لعملية التغيير، ويعتبر كذلك مرشد العمل للموظفين وفريق العمل في المؤسسة إلى النهايات والأهداف التي يجب الوصول إليها في عمليات التغيير التنظيمي، وهو مصدر للتحفيز والولاء للعاملين في المؤسسة، فمن خلال التخطيط يمكن الحكم على نتائج عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة.

#### 9 -التوصيات:

في ظل ما تم طرحه نظريا وما خلصت إليه الدراسة ميدانيا يمكن الخروج بجملة من التوصيات فيما يخص دور التخطيط الإستراتيجي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

- ✓ توفير الميزانيات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي وتمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ العمل على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب في الإدارات المختلفة ودعمه بمقومات النجاح ذلك لأنه يساهم في تنمية الفكر الشامل للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة و التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
- ✓ ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة والابتعاد على الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك الفترات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل المركزية والتي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاحية والتسيير والسهولة والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.
- ✓ ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية.
- ✓ إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منهم لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ستجعلهم أكثر إدراكية لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

- ✓ إقناع العاملين بأن الوضع القائم في المؤسسة يحتاج إلى تغيير ويمكن ذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية وأن الفشل في التصدي لهذه التحديات ستكون له آثار وخيمة ليس على المؤسسة فحسب بل كافة العاملين فيها.
- ✓ يجب على المؤسسة النظر إلى التغيير التنظيمي على أنه عملية مستمرة فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعاملينا ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية، وتبعا للاحتياجات المتجددة.
- ✓ توسيع مجال البحوث حول العوامل المؤثرة على مظاهر المقاومة للتغيير.

الخاتمة

### خاتمة:

من خلال دراستنا وتوينا للجهد المبذول يمكن القول في النهاية أن هذه الدراسة تعد نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط إستراتيجية للحصول على النتائج الايجابية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة ، و أن للتغيير أهمية في المؤسسات لما يقوده إليه من تنمية وإصلاح وهذا التغيير يركز بشكل أساسي على العنصر الأهم في العملية التغييرية وهو العنصر البشري، إن التغيير سواء كان هيكليا أو سلوكيا سوف يؤثر على العاملين في المؤسسات بما يجري فيها وبالتالي سوف يقابل العاملون ومن بينهم المديرون التغيير بالمقاومة أو الدعم نظرا للعوامل التي تؤثر عليهم، إذ ما ينبغي أن تقوم به المؤسسة هو زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير و لو حتى التطوير منها.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- ✚ عمر أحمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، ط1، عمان ، 2008.
- ✚ زريقات محمد نايف : التدريب على إعداد الخطط التربوية ، دار جرير للنشر والتوزيع د.ط، عمان ، 2006.
- ✚ مطاوع إبراهيم عصمت وأمىة أحمد: الأصول الإدارية للتربية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط5 السعودية، 1996.
- ✚ أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- ✚ إياد عبد الفتاح النصور : إدارة التسويق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان ، 2015.
- ✚ إياد عبد النصور : الاستراتيجيات التسويقية مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2011.
- ✚ شاكر تركي أمين : خصائص الإدارة الإستراتيجية المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد 9 فصول.
- ✚ عزيزة بن سمىة : اقتصاد المؤسسة الجزء 02، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط 1، الأردن ، 2017.
- ✚ أحمد عطا الله : التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار المجدلوي ، دط، الأردن ، 1996.
- ✚ العرن رعد : صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون ، دار الرضا للنشر ، ط1، سوريا ، 2002.

## المصادر والمراجع

- ✚ ألفرا ماجد : **التخطيط الاستراتيجي** ، دورة تكوينية ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2005.
- ✚ بلال خلف السكارنة : **التخطيط الاستراتيجي** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، 2010.
- ✚ علي ابن هادية وآخرون : **قاموس المدرسي** ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط 7 ، الجزائر ، 1991.
- ✚ فريديك معتوق ، **معجم العلوم الاجتماعية** ، أكاديمية بيروت ، د.ط.
- ✚ مجد الدين الفيروز آبادي : **القاموس المحيط** ، دار الحديث ، مصر ، 2008.
- ✚ السلمي علي : **الإدارة المعاصرة** ، مكتبة الغريب ، د.ط، مصر ، 2000.
- ✚ شتاتة عائشة ، .....**التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة** ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2006-2007.
- ✚ الفيروز آبادي ومجد الدين يعقوب : **القاموس المحيط** ، مؤسسة الرسالة ، ط 2، لبنان ، 1987.
- ✚ حمد علي محمد : **علم اجتماع التنظيم** ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، د.ط ، الإسكندرية ، 1986.
- ✚ المهدي طاهر غنية : **مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس الوظائف الجامعية المفتوحة** ، د.ط، طرابلس ، 2003. فتحي أحمد زياب : **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2015.
- ✚ محمود سليمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، د.ط ، عمان ، 2005.

## المصادر والمراجع

- ✚ سماتي حاتم : واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين ، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017،2018.
- ✚ صالح مهدي وآخرون : الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة 4، الأردن، 2014.
- ✚ سعد إسماعيل الصيني :قواعد أساسية في البحث العلمي ، مؤسسة الرسالة ، 2010.
- ✚ نزيه حسن حسين يونس : توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوية في محافظات غزة، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية في كلية التربية الجامعية الإسلامية، فلسطين، 2017.
- ✚ علاء خالد عودة عودة: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، : قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
- ✚ أحمد السعيد: التخطيط الاستراتيجي وعلاقة فعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، : دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان، دون سنة.
- ✚ أسامة حسيني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -حاسي مسعود-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،

## المصادر والمراجع

تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،  
قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

✚ أحلام صدار وريم زدايرية: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
-دراسة حالة الجزائر- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ل.م.د.  
تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة  
العربي التبسي، تبسة، 2016-2015.

✚ كريمة كرمي: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء  
والغاز "دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير  
شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم  
الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010-2009.

✚ علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة  
سونغاز -وحدة الأغواط-" ، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير في إدارة  
الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3،  
2013-2012.

✚ طرف قادة منيرة: أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة نفضال  
GPL سعيدة" ، كمنذرة لنيل شهادة الماستر، تخصص حكاما المنظمات شعبة علوم  
التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر،  
سعيدة. 2016-2015.

✚ محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ذط، الأردن،  
2006.

## المصادر والمراجع

- ✚ مجيد الكرخي: التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ✚ محمد عيد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، د.ط، مصر، 2007-2008.
- ✚ عبد الواحد علي: التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- ✚ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس : الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، البازورا لعملية النشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009.
- ✚ علي عباس: إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2016.
- ✚ نور الدين تاويرت ونسيمة بومعراف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 9 مارس 2014.
- ✚ عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دون دار نشر، د.ط، الجزائر.
- ✚ ياسف حبيبة: العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، "ملخص".
- ✚ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
- ✚ سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.
- ✚ عمر أحمد أبو هاشم الشريف: الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- ✚ معيزي قويدر: مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير ، مقاومة التغيير (مداخلة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.

## المصادر والمراجع

- هناء محمود القيسي: **فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، د.ط، 2016.
- رامز علي درويش: **أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة** ، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36. العدد 5، 2014، تاريخ الإيداع 2014/04/27، قبل النشر 2014/09/01.
- رافدة الحريري: **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2007.
- زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2011.
- صالح بن سليمان الفائز: **الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- حسين حريم: **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر، ط3، عمان، 2009.

الملاحق



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطارف في: 18

المرجع رقم: 32

السيد/ مدير المؤسسة

السيد / رئيس قسم علم الاجتماع

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتبس منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية أسماءهم:

.....  
.....

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة

التخرج ( ليسانس / ماستر علم الاجتماع )

تحت عنوان: .....

دراسة ميدانية بمؤسسة: .....

وذلك لفترة من 15 يومين إلى 19 من 19... من... على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية

وأخيرا نلتبس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

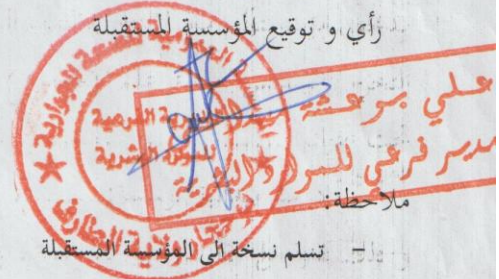
علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
رئيس قسم علم الاجتماع بالتكليف

الدكتور: إدريس نعيدي

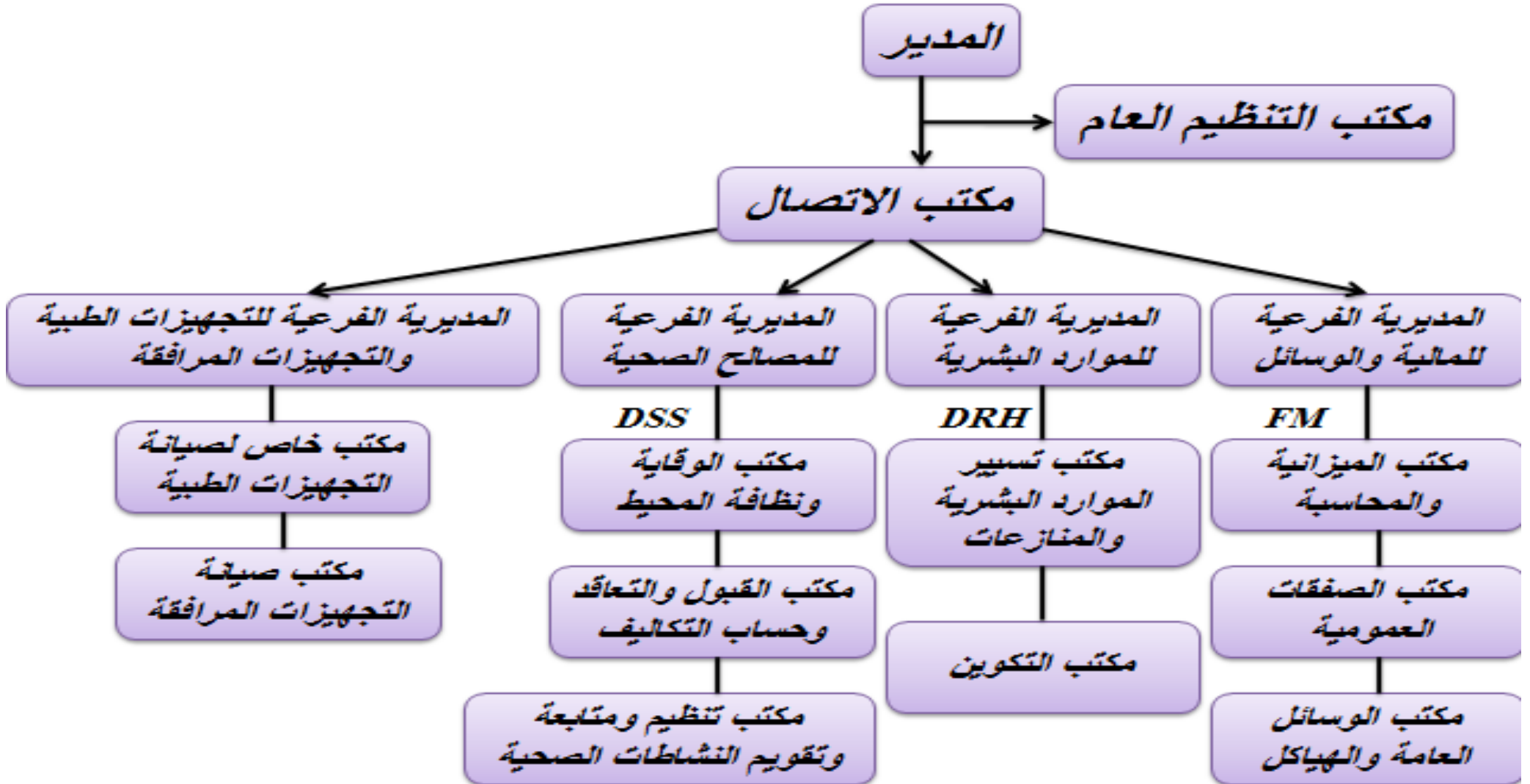
رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة



تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلة

تحتفظ الطالب(ة) بنسخة ثانية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية يوحجار -الطارف-



الصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-