

واقع التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية  
دراسة ميدانية في بلدية البوني / عنابة.

*The Reality of Organizational Change in Service institutions "A field Study in the  
Municipality of Al-Bouni / Annaba .*

د. شرف الدين خديجة\* Charfeddine Khadija

مخبر تحليل العمل والدراسات الارغونومية جامعة باجي مختار عنابة/ الجزائر

[Khadija.charefeddine@univ-annaba.dz](mailto:Khadija.charefeddine@univ-annaba.dz)

أ.د بولهاوش عمر BOULAHOUICHE OMAR

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة/ الجزائر

[o.boulehoueche@univ-skikda.dz](mailto:o.boulehoueche@univ-skikda.dz)

DOI : 10.46315/1714-014-002-025

الإرسال: 2025/01/31 القبول: 2025/03/11 النشر: 2025/06/16

\*\*

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة الخدمائية لبلدية "البوني" عنابة، حيث أن التغيير التنظيمي في المؤسسات خلال الوقت الحالي يعد محور اهتمام العلماء والباحثين ذلك بغية مواكبة تحديات العصر التكنولوجية والتدفق الهائل للمعلومات والمعرفة، وما يشهده العالم من تطورات سريعة من أجل الوصول إلى مستويات راقية في الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق أعلى مستوى من التكيف البيئي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ذلك بما يتناسب مع دراستنا، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ 53 موظفا، وبلغ حجم العينة 40 أي ما يعادل 75% من المجتمع الأصلي، واستخدمت الباحثة الاستبيان لقياس متغير الدراسة، واستعانت أيضا ببرنامج *spss*، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار و النسب المئوية. وقد خلصت دراستنا إلى النتائج الآتية: العناصر التي شملها التغيير التنظيمي في المؤسسة هي الجانب التكنولوجي، الجانب البشري، والجانب الهيكلي (الهيكل التنظيمي)، أما الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي لبلدية البوني هي استخدام أجهزة الإعلام الآلي وشبكات الاتصال والاعتماد على شبكة الانترنت والمنصات الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ المؤسسة الخدمائية؛ واقع التغيير؛ مجالات التغيير.

**Abstract: (English)**

This study aimed to identify the areas of organizational change within the service organization of ELBouni Municipality, Annaba. Organizational change in contemporary institutions has become a focal point for scholars and researchers, driven by the need to keep pace with technological advancements, the rapid influx

\*- د. شرف الدين خديجة: [Khadija.charefeddine@univ-annaba.dz](mailto:Khadija.charefeddine@univ-annaba.dz)

of information and knowledge, and the dynamic global landscape. The goal is to achieve higher levels of service delivery to citizens and enhance environmental adaptability.

A descriptive research methodology was employed, aligning with the study's objectives. The study was conducted on a random sample of 40 employees (75% of the total population of 53) using a questionnaire to collect data and measure the study variable. SPSS software was utilized for statistical analysis, employing frequency and percentage distributions.

The findings revealed that the organizational changes implemented in the municipality encompassed technological, human, and structural (organizational structure) aspects. The methods employed in the organizational change process at Bouni Municipality included the use of computer systems, communication networks, the internet, digital platforms, and software applications.

**Keywords: Organizational change, service institution, change reality, areas of change.**

\*\*

## \*- مقدمة (Introduction):

تواجه المنظمات باستمرار بيانات ديناميكية متغيرة تشمل الأبعاد الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والتقنية، مما يفرض عليها مواجهة تغييرات تختلف شدتها وتأثيرها باختلاف طبيعة المنظمة وبيئتها. ويعود التغيير في بعض الأحيان إلى عوامل عشوائية، وفي أحيان أخرى إلى جهود منظمة ومخططة مسبقاً.

في السنوات الأخيرة، أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى تعزيز موجة التغيير داخل المنظمات، مما أبرز بعض أوجه القصور في إدارتها المادية والبشرية. وقد تطلب ذلك ابتكار أساليب إدارية جديدة تتماشى مع المستجدات وتساهم في مواجهة التحديات بكفاءة. وأصبحت تكنولوجيا المعلومات وشبكاتها، مع البرمجيات المختلفة، أدوات حيوية لتحسين الأداء التنظيمي والبشري وزيادة فعالية العمل الإداري. كلما تمكنت المؤسسات الجزائرية من تبني هذه التطورات التقنية، زادت قدرتها على حل المشكلات واستفادت من المعرفة الجديدة لتعزيز قدرتها التنافسية.

1. مشكلة الدراسة: نظراً لأهمية التغيير في الدراسات الحديثة، تزايد الاهتمام بردود أفعال الموظفين تجاهه، إذ يساعد ذلك المؤسسات على التخطيط السليم له وتهيئة الظروف اللازمة لكسب تعاونهم. وبالتالي، يمكن توجيه التغيير نحو مسار إيجابي يعزز تحقيق الأهداف، حيث يبقى العنصر البشري المحرك الأساسي لأي تحول. من هنا، تولي المؤسسات اهتماماً خاصاً لفهم السلوك التنظيمي لموظفيها، من خلال إطلاق برامج وإصلاحات تتماشى مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.

التغيير أصبح ضرورة استراتيجية، سواء على مستوى سلوكيات الأفراد، أو الهياكل التنظيمية، أو نظم الأداء والتكنولوجيا. وتسعى المنظمات للتكيف مع بيئتها المحيطة من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية. وقد تكون هناك عوامل داخلية تضطر المنظمة إلى التغيير، مثل وجود مشكلات في بعض الوحدات التنظيمية أو عدم القدرة على مواجهة الظروف الخارجية. في مثل هذه الحالات، يتم تبني أسلوب إعادة التنظيم لمعالجة هذه التحديات، سواء عبر تعديل العمليات والأنشطة، أو تحسين سلوكيات الأفراد وزيادة معنوياتهم. كما يشمل التغيير تحديث العوامل التنظيمية مثل توجهات الموظفين، متطلبات العمل، وزيادة مهارات القوى العاملة بما يعزز الإنتاجية، بناءً على ذلك، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما هي المجالات التنظيمية المستهدفة من عملية التغيير التنظيمي على مستوى بلدية البوني؟

كما تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما العناصر التي شملها التغيير التنظيمي في المؤسسة؟.
  - 2- ما الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي لبلدية البوني؟
  - 3- هل ساهم التغيير التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟
2. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن المجالات التنظيمية التي يستهدفها التغيير التنظيمي على مستوى بلدية البوني.
- التعرف على العناصر الرئيسية التي شملها التغيير التنظيمي في الممارسات المهنية للمؤسسة.
- استعراض الأساليب التي تعتمدها بلدية البوني في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي.
- تحليل مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

### 3. أهمية الدراسة:

- أن ظاهرة التغيير التنظيمي ديناميكية ومتغيرة، حيث يختلف مفهومها باختلاف الفترات الزمنية والتحويلات التي يمر بها المجتمع والمنظمات.
- تساهم المؤسسات الجزائرية في إجراء تغييرات تنظيمية بهدف التكيف مع البيئات الداخلية والخارجية، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة.
- يسهم التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الأفراد ورفع مستوى الأداء والالتزام الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يثير التساؤل حول مدى استفادة المؤسسات الجزائرية من هذا التحسين.

### 4. الدراسات السابقة:

في سياق البحث في التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، نجد اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات السوسولوجية والتنظيمية بتفكيك عوامل التحول وأثاره على الهياكل وسير العمل. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تناولت الموضوع:

الدراسة الأولى: دراسة سعدون يوسف (2017):

بعنوان "التحليل السوسولوجي للتغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، تناولت هذه الدراسة تحولات التنظيمات الصناعية في الجزائر في فترة ما بعد الاستقلال، مركزة على ضعف التسيير ونقص الكفاءات الإدارية، وهو ما استوجب تدخلا تنظيميًا لإعادة بناء الهياكل وتجاوز العقبات البنيوية التي أعاقت الأداء. اعتمد الباحث مقارنة متعددة المناهج، شملت المنهج التاريخي والوصفي والنوعي، مع توظيف أدوات بحث كالملاحظة، الوثائق، والاستمارات، على عينة مكونة من 210 عاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن التغييرات التنظيمية خلال الفترة ما بين 1964 و1970 كانت تفتقر إلى التخطيط، كما أن تطبيق نموذج "التسيير الاشتراكي" أظهر تعارضًا مع الواقع الميداني كما سجلت الدراسة فشل نظام الاستقلالية في بلوغ الأهداف المرجوة، في ظل مشروع إعادة الهيكلة، وارتبطت أغلب العوائق التنظيمية بالعنصر البشري ونقص الإمكانيات التقنية.

الدراسة الثانية: دراسة بن زروق جمال (2018):

بعنوان "الاتصال التنظيمي وسيروية التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية"، استعرضت هذه الدراسة انعكاسات الانتقال من الاقتصاد

الموجه إلى اقتصاد السوق، في ظل ضغوط متعددة دفعت المنشآت الجزائرية إلى تبني إصلاحات جوهرية كإجراءات الخصخصة، الاستقلالية، ومخططات التصحيح الإداري. ركز الباحث على التحديات المرتبطة برفض العاملين لسياسات التغيير، والتي تمثلت في احتجاجات وإضرابات نتيجة لتهميشهم في عملية صنع القرار، وقد شكل الاتصال التنظيمي محوراً أساسياً في الدراسة، حيث بين مدى ضعفه كأداة لتقليل مقاومة العاملين، رغم كونه عاملاً حاسماً في إدارة التغيير.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الإحصائي، وتحليل المحتوى، وشملت عينة قدرها 300 فرد يمثلون 5% من مجتمع بحث يضم 6000 عامل.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: وجود غموض في المعلومات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وغياب مصدر رسمي موحد لهذه المعلومات، إضافة إلى ضعف استخدام الاتصال الداخلي كوسيلة فعالة لدعم التغيير وتحقيق الانخراط الوظيفي.

تحليل مقارن: تظهر الدراسات تركيزاً مشتركاً على أزمات التسيير وغياب الفعالية في إدارة التغيير، خاصة فيما يتعلق بجوانب الاتصال والمشاركة الوظيفية. كما تشير إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي، سواء في النماذج الاشتراكية أو الانتقالية، أدى إلى تذبذب نتائج التغيير التنظيمي وانخفاض تأثيره الإيجابي على أداء المؤسسات.

#### 5. المفاهيم الإجرائية:

**التغيير التنظيمي:** يشير إلى التحولات التي تحدث في البيئة المهنية، ويشمل الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لنقلها من حالة إلى أخرى، سواء من خلال تغيير الموارد، الهياكل، أو التقنيات لتحقيق أهدافها المحددة.

**عناصر التغيير:** يقصد بها مجموع الجوانب التي تشملها عملية التغيير داخل المؤسسة، كالجوانب التقنية، البشرية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**الأساليب المعتمدة:** تشير إلى النهج والطرق التي تتبناها المؤسسة في عملية التغيير وتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك باستخدام التكنولوجيا، أجهزة الإعلام الآلي، وشبكات الاتصال.

## أولاً. تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير: يُعرّف بأنه: "عملية الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر جديد"، كما يمكن تعريفه على أنه "الإجراء الذي يمنع البقاء في نفس الحالة دون تغيير". (أبادي، م، 2008، 112)

التغيير التنظيمي: يُعرف التغيير التنظيمي بأنه تحول مقصود ومخطط له، يهدف إلى التكيف مع البيئة المحيطة، ما يسمح بالانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على مواجهة المشكلات. (العميان، م، 2002، 343)

- كما يعرف على أنه: يُعد فلسفة إدارية تشمل تدخلاً استراتيجياً مخططاً في جانب أو أكثر من جوانب المؤسسة، بهدف تحسين فعاليتها وتحقيق التوافق المطلوب بناءً على دوافع محددة. (أوسيرير، م، منصور، س، 2005، 269)

- "A Guilhan" عرّف التغيير التنظيمي على أنه: "أي تعديل يطرأ على هيكل المؤسسة أو سلوكيات أفرادها بهدف التكيف مع المحيط الخارجي أو كفعل إرادي من مديري المؤسسة لضمان استمراريتها وتطورها" (Baptiste, 2003, 119)

- أما "حلواني عبد الرحمان" فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه: "عملية تعديل في عناصر العمل التنظيمي، مثل الأهداف، الأساليب، أو السياسات، بهدف حل مشكلات تنظيمية أو تحقيق توافق أكبر مع الظروف البيئية المستجدة" (حلواني، 1990، 47)

## ثانياً. أهداف التغيير التنظيمي:

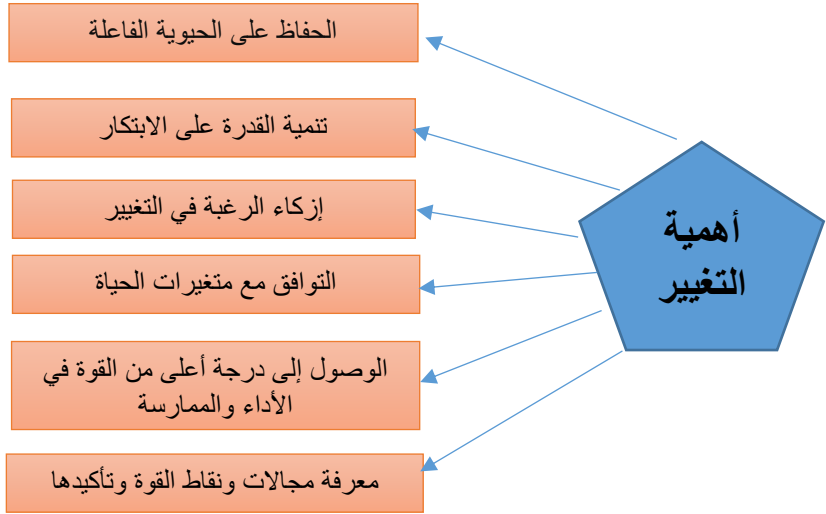
1. إرساء الثقة داخل المنظمة: تعزيز الثقة بين الأفراد، وبين الجماعات المختلفة، وعلى جميع المستويات التنظيمية.
2. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات: تشجيع مناخ يعالج المشكلات بوضوح وصراحة، مع فتح المجال لتوضيح اختلافات الرأي بين الأفراد والجماعات بدلاً من إخفاء المشكلات أو إلقاء اللوم على الآخرين.
3. توزيع المسؤوليات بفعالية: تحديد مسؤوليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون قريبة من مصادر المعلومات والجهات المختصة.
4. تعزيز الانتماء: زيادة مستوى ارتباط الأفراد بالمنظمة وأهدافها.
5. تعزيز التعاون بين الأفراد والجماعات: تعزيز روح التعاون داخل المنظمة، وخاصة بين الأطراف المتنافسة على الموارد المحدودة.

6. زيادة وعي الجماعات بدناميكيتهما وتأثيرها على الأداء: رفع درجة الإحساس بحركية الجماعات وأثارها المحتملة على الأداء.
7. تبني الإدارة بالأهداف: مساعدة المديرين على اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، بدلاً من الاعتماد على الخبرات الشخصية أو أساليب تقليدية.
8. تعزيز الرقابة والتوجيه الذاتي: العمل على زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي ضمن إطار المنظمة. (بلوط، ح، 2006، 64)

### ثالثاً. أهمية التغيير التنظيمي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المنظمة: يُجدد التغيير روح المنظمة، مما يؤدي إلى إشاعة التفاؤل وزيادة المبادرات الفردية والجماعية، ويحفز الإحساس بأهمية المشاركة الإيجابية.
2. تنمية القدرة على الابتكار: بإيجاد وسائل وأدوات مبتكرة للتعامل مع التغيرات، سواء بالتكيف الإيجابي أو الرفض السلبي، ويعزز الإبداع في الأساليب التنظيمية وفي تصميم العمليات والمحتوى.
3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين: يعمل التغيير على تحفيز الرغبات والدوافع للارتقاء والتقدم.
4. يدفع إلى تطوير وتحسين الأنشطة والأداء: بإصلاح العيوب، التجديد والإحلال والتطوير الشامل.
5. التوافق مع متغيرات الحياة: التكيف مع بيئة متغيرة تضم عوامل وأفكاراً وقوى متباينة، حيث يصبح التغيير ضرورة لتحقيق الاستمرارية والديمومة في مواجهة المتغيرات الخارجية.
6. تحقيق قوة أعلى في الأداء والتنفيذ: باكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة. (الخضيري، م، 2003، 223)

**شكل رقم(01): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير**



**المصدر: (الخضيري، 2003)**

رابعاً. أسباب التغيير التنظيمي: يمكن تصنيف أسباب إلى فئتين رئيسيتين:  
1. الأسباب الداخلية: وتشمل:

- أ. الحفاظ على حيوية المنظمة: بتجديد النشاط، وإطلاق الطاقات الفردية والجماعية، وتعزيز التفاؤل والانتماء وتقليل السلبية واللامبالاة الناتجة عن الجمود.
- ب. المبادرات والطموحات الشخصية: يظهر التغيير عندما يسعى الأفراد، خاصة المديرين، إلى تطبيق أفكار جديدة ومبادرات ذات قيمة على أرض الواقع.
- ت. البحث عن الارتقاء والتقدم: تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين الأوضاع المادية والمعنوية للأفراد تعد من الأهداف الدافعة للتغيير.
- ث. تغيير أهداف المنظمة: يؤدي تغيير الأهداف إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي أو تعديل الأهداف الحالية بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة.
- ج. رفع مستوى الأداء: يسهم التغيير في معالجة نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة لتحسين الأداء التنظيمي. (ماهر، أ، 2017، 114)
- ح. حيابة المنظمة على موارد إضافية: استثمار الموارد الجديدة لإنشاء مرافق وتحسين بيئة العمل، أو تدريب العاملين لرفع كفاءتهم. (أبو القاسم، أ، 1991، 556)

خ. التطور التقني: إدخال التكنولوجيا الحديثة يتيح للمنظمة تنفيذ مهامها بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يتطلب تغييرات تنظيمية ملائمة.

د. مواكبة المحيط والمتغيرات: يساهم التغيير في تمكين المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والمواقف غير المستقرة في البيئة المحيطة. (عبد الباقي، 2004).

ذ. إعادة هيكلة المنظمة: إجراء تغييرات في المستويات الإدارية والتنظيمية للتكيف مع الاحتياجات الجديدة وتقليل التكاليف.

ز. النمط السلوكي للعاملين: مواجهة مشكلات مثل الغيابات المتكررة، الإضرابات، والفوضى داخل المنظمة، مما يتطلب تغييرات تنظيمية لضبط الأوضاع. (النجار، 2005،

(178

2. الأسباب الخارجية: ترتبط بالتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتشمل:

أ. القوانين والتشريعات الحكومية: يجب على المنظمة الامتثال للتشريعات الجديدة مثل قوانين البيئة أو حماية المستهلك، مما يتطلب تعديلات تنظيمية.

ب. المنافسة: تواجه المنظمات ضغوطاً للتطوير والابتكار لمواكبة المنافسة في السوق وتحقيق استجابة سريعة لمتطلبات السوق.

ت. الظروف الاقتصادية: تتطلب التغيرات الاقتصادية مثل التضخم أو ارتفاع أسعار المواد الخام تغييرات تنظيمية لضمان استمرارية الأعمال. (الشريف، ع، 2003، 319)

ث. السياسات العالمية: تؤثر العولمة والتحول الاقتصادي والسياسية الدولية على أنشطة المنظمة، مما يدفعها لتبني التغيير.

ج. المتغيرات الاجتماعية والثقافية: يجب أن تتوافق المنظمة مع التغيرات في الأعراف والقيم المجتمعية لتلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه.

ح. التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن: يتطلب تلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن تقديم منتجات أو خدمات جديدة تتناسب مع أذواقهم وتفضيلاتهم.

خ. التغيرات التكنولوجية: التطور السريع في التكنولوجيا يفرض على المنظمات اعتماد تقنيات حديثة، مما يؤدي إلى تغييرات في الهياكل التنظيمية والموارد البشرية. (حريم، ح،

(283، 2003

## 2- المنهج وطرق معالجة الموضوع (Methods):

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى تحليل أبعاد التغيير التنظيمي في مؤسسة خدمية جزائرية، واستجلاء الفئات المستهدفة، والوقوف على مظاهر هذا التغيير في ظل التحولات التي تشهدها الإدارة المحلية.

### المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية في مقر بلدية البوني بولاية عنابة.

### المجال الزمني:

استمرت دراستنا الميدانية حوالي شهر جانفي 2024 (30) يوم، والتي تمثلت في الزيارة الميدانية للقيام بتوزيع الاستبيان المتعلق بالدراسة الحالية وجمع المعلومات الكافية حول الموضوع.

### المجال البشري:

مجتمع الدراسة: ضمّ مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين بمصالحتي البيومتري والحالة المدنية ببلدية البوني، والبالغ عددهم الإجمالي 57 موظفًا. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها 40 موظفًا، أي ما نسبته حوالي 70% من إجمالي مجتمع الدراسة، مما يعزز من تمثيل النتائج وموثوقيتها. أداة البحث: تم استخدام الاستمارة لجمع البيانات، ويتكون استبيان الدراسة من 27 بند موزعين على 03 محاور أساسية.

صدق أداة الدراسة: خلال دراستنا تم الاعتماد على صدق المحكمين للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبيان، وتم عرضها على أساتذة التخصص.

الثبات: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على برنامج spss تبين معطيات الجدول رقم 01 الذي يوضح معاملات الارتباط لتقدير ثبات أداة الدراسة، عن أن معامل ثبات المحور الأول "العناصر التي شملها التغيير التنظيمي للمؤسسة بلغ 0.70 وهو معامل ثبات قوي، وبلغ معامل ثبات الفا كورمباخ للمحور الثاني " الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي " 0.68، أما معامل ثبات الفا كورمباخ للمحور الثالث " مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة " بلغ 0.80.

الجدول (01): معامل الثبات وطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbac	المحاور
0.70	-العناصر التي شملها التغيير التنظيمي للمؤسسة.
0.68	-الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي.
0.80	مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

المصدر (الباحثة باستخدام برنامج SPSS)

\*- الأساليب الإحصائية المستخدمة

-التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية الدراسة، ولتحديد درجات موافقتهم لعبارات تكرارات المحاور.

-برنامج SPSS: وهو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، يقوم بتحليل إحصائي سريع وتم استعماله في تحليل بيانات الاستبيان وعرضها في جداول، وتم استخدامه لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbac لحساب ثبات الاستمارة.

3-النتائج (Results):

في ضوء تحليل نتائج الدراسة يمكن استخلاص أن التغيير التنظيمي في بلدية البوني عكس تحولا بنويا تدريجيا استهدف مجالات محورية هي: الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والبنية التكنولوجية.

وقد تم هذا التغيير وفق منطق شمولي ينسجم مع النماذج الحديثة في إدارة التغيير، خصوصا ما أشار إليه "Burke" ونظرية النظم.

كما أظهرت النتائج أن التغيير مس عناصر استراتيجية كتطوير الأنظمة الرقمية وتعزيز كفاءة الموظفين، مع اعتماد أساليب تقنية كالإعلام الآلي والربط الشبكي. إلا أن غياب مرافقة إنسانية كالدعم والتحفيز يطرح تساؤلات حول شمولية المقاربة، ورغم تسجيل تحسن في جودة الخدمات، فإن تقييم الأثر يظل ناقصا لغياب مؤشرات كمية دقيقة. في المقابل، تبقى تحديات مثل مقاومة التغيير والتنسيق بين الجوانب التقنية والبشرية قائمة، مما يستدعي تبني رؤية متكاملة لضمان استدامة التغيير وفعاليتها.

**4-مناقشة النتائج (Discussion):**

سنتطرق إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الأول

الجدول (02): الاستجابات الايجابية والسلبية بالنسبة للمحور الأول

السؤال الثاني	البنود السالبة	البنود الموجبة
ماهي الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي لبلدية البوني؟	17.13.10.8	12.11.9 16.15.14

المصدر: (من إعداد الباحثة)

من خلال تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها وفقا لمحور التساؤل الأول الذي مفاده، "ما العناصر التي شملها التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير التنظيمي داخل بلدية البوني شمل عناصر متعددة تمثلت في: الجانب التكنولوجي، الجانب البشري، والهيكل التنظيمي. وقد بينت البيانات المستخلصة من الاستبيان أن نسبة معتبرة من المستجوبين أقرروا بوجود تحول فعلي في طبيعة الأدوات والأساليب المستخدمة في العمل، مثل إدخال الربط الشبكي، استخدام الحواسيب، وتوظيف البرامج الإلكترونية، الأمر الذي ساهم في تسهيل مهام استخراج الوثائق الرسمية وتحسين سرعة الخدمات.

فيما يتعلق بالجانب البشري، أشار المستجوبون إلى تفعيل برامج تدريبية داخلية لبعض الموظفين، وإحداث تغييرات على مستوى بعض المناصب، خصوصا في مصلحة البيوميتري. أما على المستوى التنظيمي فقد تم تسجيل إعادة هيكلة تنظيمية منذ سنة 2010، شملت مصالح مثل مديرية التنظيم والشؤون العامة، وهو ما انعكس حسب إفادات العينة في تعزيز فعالية المؤسسة في معالجة ملفات الحالة المدنية.

هذا التوجه نحو التغيير الشامل ينسجم مع ما طرحته نظرية النظم المفتوحة، التي ترى أن فعالية التغيير لا تتحقق إلا إذا مست العملية التنظيمية عناصر النظام كافة: التكنولوجيا، الموارد البشرية، والهيكلي. كما أن هذه النتائج تتقاطع مع ما توصل إليه سعدون يوسف (2017) في دراسته حول التغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث أشار إلى أن التحولات التنظيمية الناجحة ترتبط ارتباطا وثيقا بتطوير الجانب التكنولوجي وتحديث البنية البشرية.

من جانب آخر، تتسق نتائج هذه الدراسة مع النظرية السوسيوثقافية، كما وردت في دراسة "تريست وبرونفورد" على عمال المناجم، والتي بينت أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل أدى إلى تغيير جذري في أساليب الإنتاج والمهام، مع تخفيف الجهد وتحسين الأداء. وبهذا، فإن إدخال التكنولوجيا في بلدية البوني يعكس وعيا بأهمية التفاعل بين الإنسان والآلة في تعزيز النجاعة الإدارية وتحقيق أهداف التغيير.

ومع ذلك فإن التطبيق الميداني لهذه التغييرات يبقى رهينا بفعالية التواصل التنظيمي، وتوافر ثقافة تنظيمية قادرة على تبني التغيير بدل مقاومته، وهي عوامل يجب مراعاتها مستقبلا لضمان استدامة التغيير وفعاليتها.

مناقشة نتائج الدراسة من خلال التساؤل الثاني:

الجدول (03): الاستجابات الإيجابية والسلبية بالنسبة للمحور الثاني:

السؤال الثاني	البند السالبة	البند الموجبة
ما الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي لبلدية البوني؟	.17.13.10.8	12.11.9 .16.15.14

المصدر: (من إعداد الباحثة)

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها وفقا لمحور التساؤل الثاني الذي مفاده، "ما

الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي لبلدية البوني؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد عينة البحث عبروا عن مواقف إيجابية تجاه الأساليب المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي داخل بلدية البوني، وهو ما يعكس رضاهم النسبي عن فاعلية هذه الأساليب. وقد تمثلت أبرز هذه الأساليب حسب تحليل

الاستجابات، في استخدام أجهزة الإعلام الآلي وشبكات الاتصال الحديثة وتفعيل نظام الربط الشبكي بين مختلف المصالح الإدارية، الأمر الذي ساعد في تسهيل تدفق المعلومات، تحسين سرعة المعالجة وتقليل التكاليف والجهد المبذول سواء من قبل الموظف أو المواطن. كما ساهم هذا التطور التكنولوجي في تحقيق دقة أكبر في إصدار الوثائق الرسمية مثل شهادة الميلاد الإلكترونية (S12) أو شهادات الوفاة، من خلال الحد من الأخطاء البشرية وضمان جودة البيانات المخزنة. وقد برز أيضا الاعتماد على برمجيات مؤمنة تضمن حماية المعطيات الإدارية ما يعكس وعيا تنظيميا متزايدا بأهمية أخلاقيات العمل وسرية المعلومات في ظل بيئة إدارية رقمية.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة القربوتي والعنزي (في تقييم جهود التطوير الإداري في الكويت)، حيث أكدت الدراسة على الدور المحوري للتدريب المستمر وتحديث المهارات كشرط أساسي لنجاح التغيير الإداري، خاصة عند إدماج التكنولوجيا في سير العمل. كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما طرحه لويز غوتيريز (Luiz Gutierrez) في دراسته حول تحولات وظيفية الأفراد، والتي خلصت إلى أن نجاح المؤسسات في التأقلم مع التغيرات البيئية يرتبط مباشرة بتطوير الوسائل والأدوات التكنولوجية المستخدمة في الإدارة، إلى جانب رفع جودة الخدمات.

من الناحية النظرية تنسجم هذه النتائج بشكل واضح مع النظرية السوسيوثقافية، حيث بينت دراسة "تريست وبرونفورد" على عمال المناجم أن إدخال التقنية الحديثة كان له أثر فعال في تحديث طرق الإنتاج وتسهيل العمل وهي نفس الرؤية التي طورها لاحقاً "ثيتمون" عبر تحليله لعلاقة التكنولوجيا بالبنية التنظيمية.

انطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن بلدية البوني قد نجحت -نسبياً- في تفعيل أساليب حديثة ضمن عملية التغيير التنظيمي، غير أن فعالية هذه الأساليب تبقى رهينة بتوافر ثقافة تنظيمية مرنة، وبرامج تدريبية مستمرة، وإرادة إدارية قوية لتجذير التغيير وجعله أكثر استدامة وتأثيراً.

\*- مناقشة نتائج الدراسة من خلال التساؤل الثالث

الجدول (04): الاستجابات الإيجابية والسلبية بالنسبة للمحور الثالث

السؤال الثالث	البنود السالبة	البنود الموجبة
-هل ساهم التغيير التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟	21..25	18.19.20.22.23.24. 26.27.

المصدر: (من إعداد الباحثة)

من خلال تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها وفقا لمحور التساؤل الثالث الذي يتمثل في: "هل ساهم التغيير التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟"

يتناول التساؤل الثالث محورا مهما حول مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. توضح نتائج الدراسة كما هو موضح في الجدول (04)، أن غالبية أفراد عينة البحث أشاروا إلى أن التغيير التنظيمي كان له أثر إيجابي ملموس على جودة الخدمات المقدمة.

يعود هذا التحسن إلى الجهود المبذولة في تحديث الآليات والتقنيات داخل المؤسسة، مما انعكس على تسريع الإجراءات وتقليل الجهد والوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، إضافة إلى توفير بيئة عمل أكثر فاعلية للموظفين. كما ساهم التغيير في رفع مستوى رضا المواطنين من خلال تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، ما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على صورة المؤسسة وفعاليتها.

تتوافق هذه النتائج مع نظرية "ألfn جولدنر" في سيكولوجية التنظيم، التي تؤكد على أهمية التأقلم المستمر للتنظيم مع المتغيرات الخارجية لضمان تحقيق الأهداف وتلبية حاجات البيئة المحيطة.

علاوة على ذلك تؤكد هذه الدراسة على أهمية تكامل التنظيم الرسمي وغير الرسمي كما أشار "ويسنبرج" لتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتسهيل عملية اندماج الأفراد داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر استقرارا.

كما تدعم هذه النتائج تحليلات "ثمبسون" التي تبرز التكنولوجيا كعامل رئيسي في فهم وتحليل الواقع التنظيمي، خصوصا فيما يتعلق بتغيير العلاقات التنظيمية والبنى الاستراتيجية نتيجة التطورات التكنولوجية وتأثير البيئة الخارجية على التنظيمات الصناعية والخدمية على حد سواء.

بالتالي يظهر أن التغيير التنظيمي في بلدية البوني قد ساهم بشكل فعال في تحسين نوعية الخدمات المقدمة، من خلال تحديث البنية التحتية التقنية والبشرية، وملاءمة العمل الإداري مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما انعكس إيجابا على فاعلية وكفاءة المؤسسة.

\*- خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي في بلدية البوني شمل عدة جوانب هيكلية، بشرية وتقنية، وساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لاسيما من خلال إدماج التكنولوجيا الحديثة. كما بينت النتائج أن الأساليب المعتمدة كانت فعالة نسبيا رغم بعض التحديات، وهو ما يعكس أهمية التخطيط الجيد ومرافقة العنصر البشري لتحقيق تحول تنظيمي ناجح ومستدام داخل المؤسسات الخدمية.

\*\*

## 6- قائمة المراجع:

1. أبادي، مجد الدين الفيروز. (2008). القاموس المحيط، القاهرة: دار الحديث.
2. أوسرير، منور، منصور سعيد فؤاد. (2005). التطوير التنظيمي إدارة التغيير في المنظمات الحكومية المتطلبات والمعوقات. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
3. بلوط. حسين إبراهيم. (2006). المبادئ والتجاهات العصرية للمدير (الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. بن زروق. جمال، (2018). الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الاصلاحات الاقتصادية دراسة ميدانية بالجزائر لصناعة الحديد والصلب ALFASID. رسالة ماجستير قسم علوم الاتصال، جامعة باجي مختار، عناينة.
5. حريم. حسين، (2003). إدارة المنظمات، منظور كلي (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. حلواني، ابتسام عبد الرحمان. (1990). التغيير ودوره في التطوير الاداري. مجلة الادارة العامة يصدرها معهد الادارة العامة، العدد(67)، 47.
7. الخضيرى. محسن، (2003). ادارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر فالمستقبل للمشروعات. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.

8. سعدون. يوسف، (2017)، التحليل السوسيولوجي للتغيرات التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة. 50.
9. سيزلاقي، اندرودي، والاس، مارك جي، (1991). السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو القاسم. أحمد جعفر، الرياض: معهد الإدارة العامة.
10. الشريف، علي. (2003). الإدارة المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
11. عبدالباقي. صلاح الدين، (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
12. العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الطبعة الاولى). الاردن: دار وائل للنشر.
13. ماهر. أحمد، (2017). تطوير المنظمات "الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
14. النجار، فريد، (2005). هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة. القاهرة: دار طيبة.
15. Baptiste, V. (2003). le statu de l'auto-évaluation dans la démarche dde changement. *thèse de doctorat*, 219. Lyon3, université jean Moulin.