

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل ط: 20062043973

ثقافة تسيير إدارة التغيير وتأثيرها على تطوير المنظمة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مقدمة لنيل شهادة : الماستر LMD في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

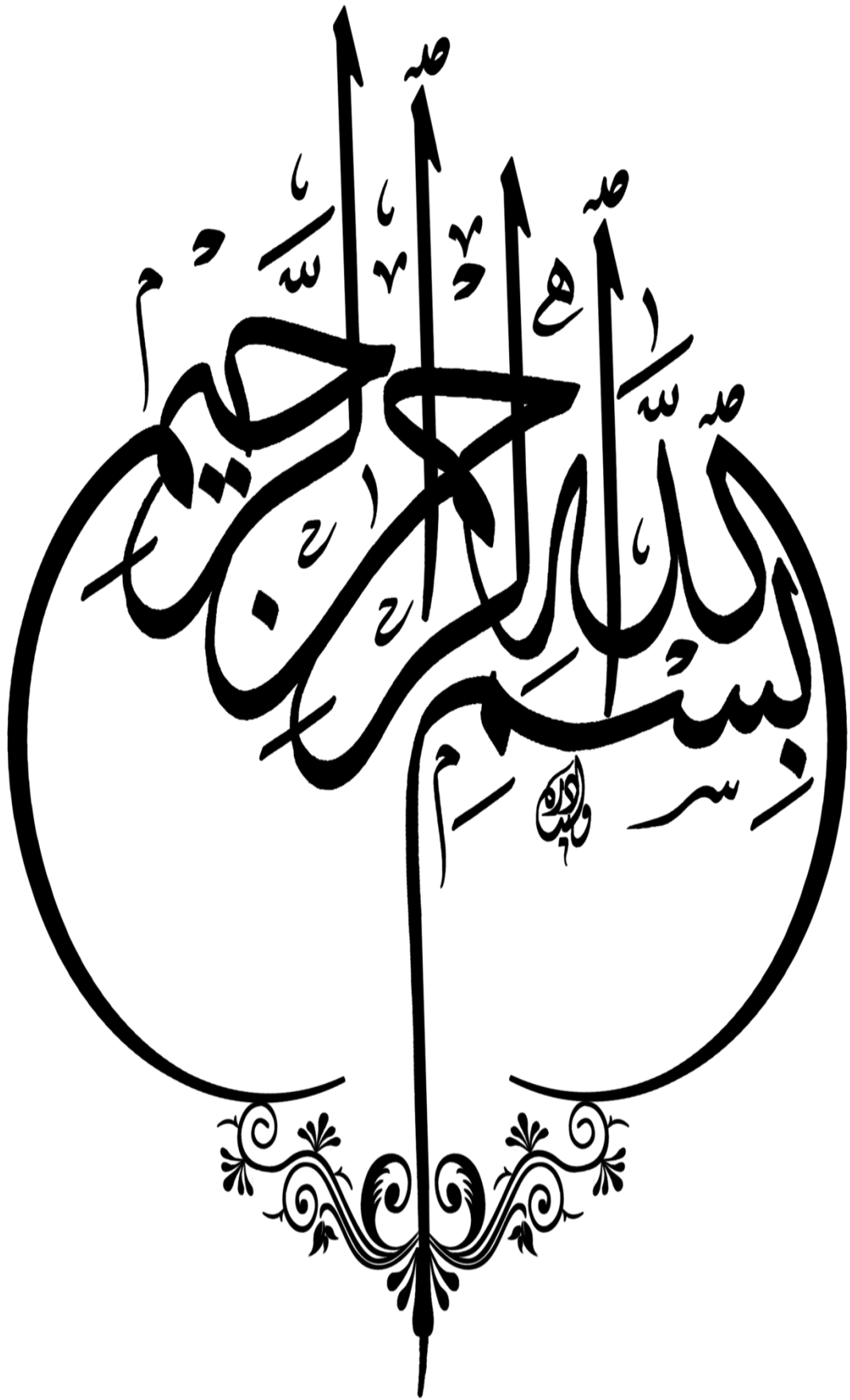
من إعداد لطالبة:

الوجدي نعيمة

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
1	أ.د بن جعفر رمضان	محمد بوضياف	رئيسا
2	أ.د نوادري فريدة	محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
3	أ.د بونويقة نصيرة	محمد بوضياف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021 م



شكر وعرفان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات

إلا بتوفيقه ومعونته لطالما كان حلما إنتظرناه

أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله أن يسر لنا هذا العمل راجين من الله عز وجل أن يكون

هذا العمل علم نافعا يستفاد منه

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة والدكتورة نوادري فريدة على تكريمها بالإشراف على

هذه المذكرة وعلى توجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذه

المذكرة

كما نتقدم بأرقى وأثمن عبارات شكر والعرفان إلى من زرع التفاؤل في دربنا وقدموا لنا

المساعدات والتسهيلات والمعلومات من إدارتي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية كل

بإسمه على تعاونهم معنا لإنجاز الدراسة

كما لا ننسى تقديم الشكر من أعاننا بدعاء في إنجاز هذا العمل فالحمد لله

على البدء والختام.

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من يسعد قلبي بلقياها إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار

أمي

إلى رمز الرجولة والتضحية إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار

أبي

إلى من هم اقرب أليّ من روعي إلى من شاركني حزن ألام وبهم استمد عزتي وإصراري

اخوتي

إلى من شاركني الحياة وأتم دينه معي فألى من قاسمني ذكريات دراستي وشاركني همومي

تذكراً وتقديراً

وجي العزيز عبد الكريم

إلى فلذات كبدي أبنائي الأحباء محمد أنيس وأميرتي الحلوة حنين وصغيري رحيم

إلى هذه الصرح العلمي الفتي والجبار جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

إلهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ - ب
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	11-4
إشكالية الدراسة	
فرضيات الدراسة	
أهمية الدراسة	
أهداف الدراسة	
أسباب إختيار الموضوع	
تحديد المفاهيم	
الدراسات السابقة	
التعليق على الدراسات السابقة	

26-12	الفصل الثاني: إدارة التغيير
	<p>تمهيد</p> <p>1. مفهوم إدارة التغيير</p> <p>2. أهداف إدارة التغيير</p> <p>3. عناصر إدارة التغيير</p> <p>4. مسؤولية إدارة التغيير</p> <p>5. خصائص إدارة التغيير</p> <p>6. مجالات إدارة التغيير</p> <p>7. أساليب وإستراتيجيات إدارة التغيير</p> <p>8. العوامل المؤثرة في إختيار إدارة التغيير</p> <p>الخلاصة</p>
38-27	الفصل الثالث: التطوير التنظيمي
	<p>تمهيد</p> <p>1. مفهوم التطوير التنظيمي</p> <p>2. أهمية التطوير التنظيمي</p> <p>3. أهداف التطوير التنظيمي</p> <p>4. عناصر التطوير التنظيمي</p> <p>5. خصائص التطوير التنظيمي</p> <p>6. أسباب التطوير التنظيمي</p> <p>الخلاصة</p>

47-39	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
	تمهيد
	1. مجالات الدراسة
	2. منهج الدراسة
	3. عينة الدراسة وكيفية إختيارها
	4. أدوات جمع البيانات
	5. القواعد والأساليب الإحصائية
	الخلاصة
60-48	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
	تمهيد
	1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها
	2. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
63-60	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
19	الجدول رقم (01): يوضح إستراتيجيات إدارة التغيير
42	الجدول رقم 02 : التأطير الإداري والتقني بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
45	الجدول رقم (03): نتائج إختبار صدق وثبات إستمارة الإستبيان
49	الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس
50	الجدول رقم 05 : وضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
51	الجدول رقم 06 : وضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية
52	الجدول رقم 07: وضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.
54	الجدول رقم (08): النتائج المتعلقة بإدارة التغيير
56	الجدول رقم (09): النتائج المتعلقة بتطوير أداء الموظفين
57	الجدول رقم (10): النتائج المتعلقة بتطوير أساليب العمل
58	الجدول رقم (11): النتائج المتعلقة بتطوير الهيكل التنظيمي
60	الجدول رقم 12: يوضع العلاقة التأثيرية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
22	الشكل رقم (01): يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير
24	الشكل رقم (02): يوضح نموذج افانوفيتش IVANCEVICH لإدارة التغيير
35	الشكل رقم (03): نموذج خصائص التطوير التنظيمي حسب "تيوس تروم" و"ديفيز"
48	الشكل 04: رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس
49	الشكل 05: رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
50	الشكل 06: رسم البياني يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية
51	الشكل 07: رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب السن

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على تحقيق التطوير في المنظمة، بإعتبار التغيير عملية تنظيمية هامة إذا ما كان هذا التغيير هادفا ومخطط له وفق إستراتيجية مدروسة، وعلى إعتبار التطوير في المنظمة هدف تسعى إليه جميع المنظمات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي وعلى إستمارة الإستبيان كأداة للتحقيق الميداني، ومن أجل إختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على برنامج SPSS ، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- لثقافة تسيير إدارة التغيير تأثير على تطوير أداء الموظفين
- لثقافة تسيير إدارة التغيير تأثير على تطوير أساليب العمل
- لثقافة تسيير إدارة التغيير تأثير على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

Abstract

The study aimed to know the impact of change management on achieving as an important development in the organization, considering change organizational process if this change was targeted and planned according to a studied strategy, and considering the development in the organization as a goal sought by all organizations, it was relied on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for investigation In order to test the validity of the hypotheses, we relied on the SPSS program, and we reached a number of results, the most important of which are:

- The change management management culture has an impact on performance development employee
- The change management management culture has an impact on the development of work methods
- The change management culture has an impact on the development of the organization's organizational structure

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم العديد من المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية، والداخلية منها تتمثل في متغيرات تخص الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات موزعة على الموظفين التي توجب أن كون وفق أسس علمية وتنظيمية واضحة ، إلى جانب الثورة التكنولوجية والتقنية الحديثة التي تلزم المؤسسات على تغيير الخطط الإستراتيجية التي وضعتها من أجل تحسين طرق العمل والرفع من مستوى أداء الموظفين وكذا توفير وتغيير البيئة المادية اللازمة لتأدية المهام بشكل أفضل ، كل هاته الإجراءات تتخذها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها العامة والتي تتضمن بلوغ أعلى مستويات فعالية وجودة الأداء التنظيمي للمؤسسة وبالتالي تحقيق الرضا والإستقرار الوظيفي للموظفين.

كما أنه من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها التطوير الذي يمس العديد من المستويات والهيكل في المؤسسة، كما أنه يمكن التعبير عن التطوير التنظيمي وقياسه من خلال العديد من النماذج التي تدل على إحداثه.

والتطوير التنظيمي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تواجد جهاز إداري كفء قادر على التسيير الرشيد والعقلاني والقادر على وضع إستراتيجيات وبدائل فعالية لتسيير المورد البشري وتسيير الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف التنظيم ككل .

ولدراسة هذا الموضوع تم الإعتماد على جانبين نظري وميداني، بحيث شمل الجانب الأول ثلاث فصول أما الجانب الميداني فقد شمل فصلين.

الفصل الأول كان بعنوان: "الإطار النظري للدراسة" أبرزنا فيه مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، صعوبات الدراسة، الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وفي الأخير مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: كان بعنوان الإطار النظري لإدارة التغيير تطرقنا فيه لمفهوم إدارة التغيير، أهدافه، عناصره، مسؤولية إدارة التغيير، خصائصه ومجالاته، إلى جانب تطرقنا لإستراتيجياته والعوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الثالث كان تحت عنوان "الإطار النظري للتطوير التنظيمي" تناولنا خلال هذا الفصل مفهوم التطوير التنظيمي، أهميته وأهدافه، عناصره وخصائصه، كما قد تناولنا الأسباب المؤدية للتطوير.

والفصل الرابع كان بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية" تم من خلاله عرض المنهج المتبع، مجتمع وعينة البحث، أدوات الدراسة، عرض الأساليب والقواعد الإحصائية المعتمدة في الدراسة

أما الفصل الخامس كان بعنوان "عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية" من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج المتعلقة بإجابات الإداريين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وفي الأخير تم ختم الموضوع وعرض النتائج المتحصل عليها والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

نتيجة للتغيرات البيئية التنظيمية الداخلية والخارجية للمؤسسات التي تفرضها الثورة التقنية وحدة المنافسة في جودة المخرجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المشابهة، مما فرض تحديا كبيرا للمنظمات للعمل على زيادة فرص وإمكانية بقاءها وإستمرارها وسط كل هاته المتغيرات البيئية التي تمتاز بالديناميكية والتحديث المستمر.

ولكون المنظمات تسعى دائما للإستقرار وتهدف إلى تحقيق التوازن والتطور والتميز، يتحتم عليها مواجهة التحديات الصعبة التي لتي تواجهها وتحد من إمكانية وجودها خاصة في ظل الضغوطات البيئية والتقدم التكنولوجي الحاصل لتمتكن من التكيف مع المستجدات المحيطة و التطوير في أدائها التنظيمي عبر اتباع أسلوب التغيير والإبداع في إدارته للتأقلم مع المحيط وتحقيق غايتها المسطرة .

ويعتبر التغيير بهدف تجاوز المشاكل وتحسين الأداء وتطوير مستوى الكفاءة التنظيمية للمؤسسات من الأمور الضرورية و الحتمية، ومن منظور الإدارة العلمية يتوجب على المؤسسة السعي الجاد لإدارة عملية التغيير من خلال التغيير في أساليب العمل وتطويره ذلك بتحسين الهيكل التنظيمي والوظيفي داخل المنظمات من خلال إعادة النظر في توزيع المسؤوليات وكذا تدريب العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأداء الأمثل لوظائفهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد تيارا آخر يشيد بأهمية كبيرة للسلوك وثقافة المؤسسة كجانب مهم في إدارة تغيير القيم التنظيمية وتوجيهها إلى قسم تساعد على النجاح كقيم الإضباط والصرامة و المنافسة و كذا التقدير، فكل هذه العناصر تسمح بتطابق أهداف الفرد العامل مع أهداف المؤسسة، و لكون الأفراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة فهم يتأثرون و يؤثرون من خلال تبادل المعلومات و القيم و المعتقدات السائدة في أذهان العاملين، مما يولد ثقافة موحدة لدى العاملين تؤثر في تصرفاتهم بما يتفق و القيم و المعتقدات السائدة في المؤسسة .

وثقافة التسيير دور مهم في إدارة التغيير إذ أنه لا يستطيع أي منظمة أن تقوم بعملية التغيير وإحراز نجاح وتقدم إذا لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد إحداثه، إذ أن الهدف من إدارة التغيير يكمن في مدى قدرة المنظمة على تحسين أداء العاملين من جهة ومدى قدرتها على الإستجابة للتحويلات والتغيرات المستمرة والمتسارعة والتكيف معها مثل التغيرات في التكنولوجيا من جهة أخرى، ويتحقق ذلك من خلال سعيها للتحديث المستمر في الأساليب و التقنيات وتدريب العاملين للرفع من مستوى المهارات لديهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ولا يمكن إنكار أن عملية إدارة التغيير هي عملية تنظيمية إبتكارية إبداعية، تعكس ثقافة التسيير وفلسفة التنظيم في العمليات الإدارية في تهيئة الظروف المادية والبشرية والتقنية من أجل تحقيق الغايات والأهداف المنتظرة منه.

ومن الطبيعي أن تكون هناك إنعكاسات لعملية التغيير إما أن تكون إيجابية في حال إتباع ثقافة تسيير رشيدة وهادفة وتوفير الإمكانيات اللازمة بتحقيق التطوير في المنظمة من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية من وراء التغيير، أو سلبية تتمثل في مقاومة التغيير من طرف العاملين بالمنظمة، أو تلك الصعوبات التي تواجه المنظمة في التحول غير العقلاني من نمط تسيير إلى نمط آخر و من نظام إلى آخر دون توفير الآليات اللازمة.

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أثر إدارة التغيير في تطوير المنظمة و يكمن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال طرح عدة تساؤلات:

1. هل توجد علاقة تأثير بين إدارة التغيير وتطوير أداء الموظفين؟
2. هل توجد علاقة تأثير بين إدارة التغيير وتطوير أساليب العمل؟
3. هل توجد علاقة تأثير بين إدارة التغيير وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

1. لإدارة التغيير علاقة تأثيرية على تطوير أداء الموظفين
2. لإدارة التغيير علاقة تأثيرية على تطوير أساليب العمل.
3. لإدارة التغيير علاقة تأثيرية على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أهمية الدراسة :

- جذب الإهتمام و الإنتباه لدور إدارة التغيير على تطوير المنظمة.
- حداثة الموضوع والذي يعد من ابرز المواضيع المعاصرة والجوهرية حيث نعتقد ان هناك محدودية فهم أهمية إدارة التغيير في تطوير المنظمة على صعيد المؤسسات الجزائرية .
- دخول المؤسسات الجزائرية في مرحلة إقتصاد السوق يلزمها اتباع مناهج التغيير و التطوير التنظيمي بهدف استعدادها لمواجهة أي تغييرات تفرضها أو تقتضيها هذه المرحلة .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- كون الدراسة تعنى بدراسة أثر التغيير التكنولوجية والتغير في نمط التسيير والتعليم الجامعي خاصة في ظل جائحة كورونا.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على :

- معرفة واقع إدارة التغيير بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة
- معرفة مدى وعي الموظفين بأهمية ودور إدارة التغيير في تحسين وتطوير المنظمة .
- تحديد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المسيرين والتي تفرض عليهم إحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعالية .
- الكشف عن العوامل التي تساعد في نجاح التغيير في المنظمات و المعوقات التي تواجهها عند محاولة القيام بأي نوع من التغيير .
- التعرف على الإستراتيجيات والأساليب المعتمدة لإدارة التغيير بالكلية .
- محاولة معرفة أثر تغيير أساليب العمل على تطوير أداء العاملين بالكلية.
- الكشف عن أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على التطوير الوظيفي.
- تسليط الضوء على أثر التغيير في على التمكين التقني للعاملين بالكلية.

أسباب اختيار الموضوع :

- علاقة الموضوع بالتخصص من خلال البحث على مدى تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة و مساهمتها في تطويرها .
- معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق عملية التغيير داخل المنظمة الجزائرية.
- حيوية الموضوع وصعوبته في نفس الوقت.
- نقص الدراسات التي تطرقت الى ثقافة تسيير إدارة التغيير .
- إرتباط موضوع الدراسة بالتغيير الحاصل على مستوى الجامعة في أساليب العمل والإستجابة التحول الرقمي الهائل.
- نظرا لكون التغيير عنصر من عناصر نجاح ادارة الاعمال والذي يمكنها من تحقيق إستمراريتها و الحفاظ على وجودها في خضم التنافس الذي تعرفه منظمات الأعمال في العصر الحديث.

■ كون الجامعة منظمة تبحث في سبل التطوير والتحديث والتغيير من أجل تحقيق معايير الجودة التعليمية.

تحديد المفاهيم

1. إدارة التغيير

أ. لغة

الإدارة: مصدر الفعل أدار، وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم شؤونهم العامة¹، أما التغيير: التغيير مصدره الفعل الثلاثي غير، ويعني التبدل والتحويل².

ب. إصطلاحاً:

وهو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة³.

ت. التعريف الإجرائي:

إدارة التغيير هو مجموع الإجراءات والعمليات والإستراتيجيات المخططة والمنظمة، التي تمس جميع أبنية المؤسسة سواء تلك التغييرات التحسينية للوظائف أو وسائل وآليات العمل أو الهيكل التنظيمي أو التغيير التقني التكنولوجي، يحدث هذا التغيير نتيجة لأسباب داخلية و خارجية والتي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

¹ أنسام محمد الأسعد، بسام بركة، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار البحار، بيروت، 2011، ص 64.

² باسل زيدان، المعجم الجامع العربي، ط1، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2002، ص 1232.

³ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزيكية، 2012، ص15.

2. التطوير التنظيمي

أ. لغة:

تطوير مشتق من الفعل الثلاثي طَوَّرَ، والتطور يعني الانتقال من طور إلى طور، والتطوير وهو عملية التغيير والتحسين من شيء ما¹.

مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني *valupe* والذي أخرج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء وبذلك فيو نشاط بادف لمتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل².

ب. إصطلاحا:

عرف ريتشارد بكيارد (**Richard Bechard**) التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط، واعي على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية³.

ت. التعريف الإجرائي:

أما من الناحية الإجرائية فالتطوير التنظيمي هو عبارة عن مختلف الجهود والآليات والإستراتيجيات المخططة والأساليب المعتمدة من قبل الإدارة التنظيمية الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
الدراسات السابقة:

1. دراسة سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة منتوري بقسنطينة للسنة الجامعية 2010-2011. هدفت الدراسة إلى تحليل إتجاهات الموظفين بخزينة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي القائم في المنظمة. إعتد الباحث خلال الدراسة على المنهج الوصفي والإستبئانية أداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة من موظفي الخزينة من الأسلاك المشتركة والتقنية بولاية جيجل والبالغ عددهم 85موظف.

¹ مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 572.

² الغالي طاهر محسن منصور وآخرون، التطوير التنظيمي، مدخل تحميمي، دار وائل لمنشر، ط 1، عمان، 2002، ص 21.

³ محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 262.

توصلت الدراسة إلى أن أهم دافع للتغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين، يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي من خلال تطلعهم نحو زيادة الرواتب والإمكانيات المادية وفتح فرص الترقية أمام الجميع وكذا تحسين ظروف وأساليب العمل، ولكن موظفي الأسلاك التقنية يتوقعون العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي نتيجة لكثرة الموظفين المتطلعين للترقية وندرة المناصب وهو ما ولد لديهم إحباطا وأدى إلى إختلاف إتجاهات الموظفين وإعتبارهم أن التغيير كان أقل مستوى من التطلعات التي كانوا ينتظرونها.

2. دراسة سلمى سيد أحمد عبد الرحيم بعنوان تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية وهي أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم سنة 2008.

هدفت الباحثة من خلال الدراسة إلى التعرف على قدرة المنشآت على إدارة التغيير من حيث (اختيار الاستراتيجيات والمداخل والنماذج المناسبة) و تحديد معوقات تنفيذ التغيير في المنشآت السودانية.

تم الإعتماد على المنهج الوصفي خلال الدراسة وإختيار إستمارة الإستبيان كأداة تحقيق ميداني التي وزعت على مديري 82 منشأة سودانية في القطاعين الصناعي والخدمي بولاية الخرطوم.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن: أكثر التغييرات حدوثا في تلك المنشآت هي التغييرات التكنولوجية، تليها التغييرات في الهيكل التنظيمي كما ان تأثير هذه التغييرات كان بدرجة كبيرة على العوامل التحولية (transformational factors) والتي تتمثل في رسالة واستراتيجية المنشأة، القيادة ، ثقافة المنشأة. وان أهم الدوافع التي جعلت تلك المنشآت تتجه نحو اجراء تغييرات هي دوافع خارجية او تغييرات خارجية في البيئة المحيطة بالمنشأة مثل زيادة حدة المنافسة، التغيير السريع في الأساليب الفنية والتكنولوجية.

و يلاحظ ان اكثر المداخل استخداما لاحداث التغيير تراوحت بين استخدام المدخل التكنولوجي و مدخل الهيكل التنظيمي مما يتناسب وطبيعة التغييرات التي تمت.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3. دراسة حسين غيث حسين و ربيعة علي الفزاني بعنوان التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين من خلال معرفة أثر كل من التشريعات والأنظمة و أثر تبسيط الإجراءات وأثر إعادة الهندسة الإدارية وأثر تنمية المورد البشري في تحسين كفاءة أداء العاملين.

تم الإعتماد خلال الدراسة على المنهج الوصفي، حيث كان مجتمع الدراسة مقدر ب 300 عامل سحبت منه عينة عشوائية مكونة من 150 عامل بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية وعلى الإستبانة كأداة للدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول وجود أثر ذو دلالة احصائية بين إعادة الهندسة وتحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك ارتفاع في استجابات افراد العينة حول تبسيط إجراءات وأساليب العمل مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اجراءات واساليب العمل وتحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.ذ

- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي حول محور تطوير الانظمة والقوانين ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو معظم الفقرات مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الانظمة والقوانين وتحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك اتفاق بين اجابات افراد عينة الدراسة حول اجابات المفردات لعينة الدراسة فيما يخص تنمية القوى البشرية مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية القوى البشرية وتحسين كفاءة اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

- اظهرت نتائج الدراسة بانه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة المختلفة وتحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

التعليق على الدراسات السابقة

لقد تناولنا في الدراسة الحالية موضوع ثقافة إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي للمؤسسة، وقد تشابهت دراستنا مع دراسة كل من دراسة سوفي نبيل بعنوان دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، ودراسة سلمى سيد أحمد عبد الرحيم بعنوان تقييم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية مع الدراسة الحالية في تناول المتغير الأول الذي خص إدارة التغيير إلى جانب تشابه الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين في إعتقاد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة الميدانية كما أننا قد إعتدنا على نفس الأداة في جمع البيانات الميدانية إلا أننا نختلف في تناول المتغير الثاني الذي إرتبط في دراستنا بالحالية مع التطوير التنظيمي.

أما دراسة حسين غيث حسين و ربيعة علي الفزاني بعنوان التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية فقد إشتراك مع دراستنا الحالية في دراسة متغير التطوير التنظيمي وهي بدورها قد تشابهت مع دراستنا الحالية في تحديد المنهج والأداة لجمع البيانات الميدانية وإختلفت في جانب المتغير الثاني الذي إرتبط في الدراسة السابقة مع أداء العاملين في حين قد إرتبط مع إدارة التغيير في دراستنا.

الفصل الثاني: إدارة التغيير

تمهيد

في ظل المتغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية المحيطة بالمؤسسات خاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيا لم يعد على الإدارات مواكبة هذه التغيير والتكيف معها فقط بل أصبح إلزاما عليها استخدام التغيير كوسيلة وأسلوب لمواجهة الكثير من مشاكل الداخلية والخارجية التي تعرقل سير العمل في المؤسسة. سيتم خلال هذا الفص تناول موضوع إدارة التغيير بالتحليل والمناقشة ضمن إطارها النظري.

1. مفهوم إدارة التغيير:

يعتبر مفهوم إدارة التغيير (Change Management) من المفاهيم الإدارية الشائعة والمتداولة في الوسط التنظيمي، فهي إجراء يكسب المنظمة القدرة و مرونة اللازمة من أجل التكيف مع التغييرات المستمرة في الظروف المحيطة بها. ومنه تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة¹، كما تعرف إدارة التغيير أيضا بأنها "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة، وهذا للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"².

ويعرف الباحث "كوتر" (J. Kotter) إدارة التغيير على أنها "كمنهج الاستفاة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي، وقد عرف "الوزي" إدارة التغيير "بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها"³.

2. أهداف إدارة التغيير:

تتضمن عملية إدارة التغيير تجسيد مجموعة من الأهداف المحورية في المنظمة هي على النحو التالي⁴:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد العاملين على تجسيد الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛

¹ كسنة أمحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر، ط1، الجزائر، 2009، ص109.

² العطايات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين - ، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص31.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص38.

⁴ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 21.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

3. عناصر إدارة التغيير:

التغيير الإستراتيجي: يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويشمل: هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة

التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة¹.

4. مسؤولية إدارة التغيير:

يوجد بديلين في توزيع مسؤولية إدارة التغيير إما أن تقوم المنظمة بإدارة التغيير داخليا بنفسها أو من خلال الإستعانة بإستشاريين وخبراء من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال²:

أ. **سلطة التغيير داخل المؤسسة:** تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير وهناك ثلاث بدائل:

- الإدارة العليا: هنا يستأثر المديرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالإعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه.
- المشاركة: تقوم الإدارة العليا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على إفتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 59-60.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 267.

- التفويض: تقوم الإدارة العليا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.
- ب. الإستشاريون خارج المؤسسة: مثل المكاتب الإستشارية، ويختلف دور الإستشاري في تحريك عملية التغيير حسب اليبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله.

5. خصائص إدارة التغيير:

- تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة هي على الشكل التالي¹:
- **الاستهداف:** التغيير عبارة عن حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة؛
 - **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
 - **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين؛
 - **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
 - **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛
 - **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من العيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص 23-24.

- الرشد: إذ يجب أن يخضع كل قرار وتصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛

- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، ويجب أن يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه¹.

6. مجالات ادارة التغيير:

يتم التركيز على أربعة مجالات رئيسية للتغيير وفق الآتي²:

التغيير في الهيكل التنظيمي:(التركيب التنظيمي) تركز عملية التغيير على إعادة الإختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم الخطوط للإتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعادة تصميم التركيب التنظيمي إستحداث وحدات تنظيمية وإستبعاد أخرى ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.

التغيير في التكنولوجيا :يحدد مجال التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع ، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة* أو الحاسوب ، إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ، مثل إستخدام الأتمتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الإتصال وإن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظة من خلال سعي المنظمات في إستبدال مكانها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغيير وتصميمها الداخلي ، إذا هي إجراء التركيز على التعديل لأساليب العمل والإنتاج من خلال إعادة تقييم العناصر المادية من آلات ومعدات وطرق.

¹ العطايات محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص 111.

² إبراهيم عز الدين الطفز، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، كانون الأول 2020، ص 364.

*الأتمتة (Automation) مصطلح معرب يعني أنظمة التشغيل.

التغيير في الموارد البشرية: يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم، وتضمن عملية إعادة بناء الموارد البشرية أنشطة على عدة محاور تتلخص بما يلي :

- إستثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير من أجل أن يحصل الأفراد على مهارات وقدرات جديدة.
- جعل الأف ارد يشاركون في كافة المنظمة كي يتعلموا الإجراءات الجديدة التي يعتمد عليها الأداء المنظمي.
- تغيير القيم التنظيمية والأنماط لتحفيز القوى العاملة على تحسين أدائها.
- الإستمرارية بدارسة الكيفية التي يعمل بها عملية الترقية ونظم المكافآت المتعلقة بقوى العمل المختلفة
- تعتبر تركيبة مجموعة الإدارة العليا لتحسين التعليم التنظيمي وإتخاذ القرار المناسب.
- ويركز الإهتمام على تعديل إتجاهات الأفراد ومدركاتهم ومهاراتهم ودافعيتهم للعمل وسلوكهم من خلال التدريب والتعليم الفعال وتشجيع الإبتكار

التغيير في المهام :وهو العمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغيرات المتوقعة في الدافعية وتصميم الوظائف حيث يحصل التغيير في المهام التي يمارسها التنظيم وذلك بإستحداث اعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في أفراد المجتمع كعامل مؤثر ومصدر لهذا التغيير إحتياجات ورغبات.

7. أساليب وإستراتيجيات إدارة التغيير

من أجل التخطيط الفعال وإنجاح عملية التغيير يلجأ إداريي التغيير في المنظمة إلى تبني إستراتيجيات مختلفة قصد حشد القوة والسلطة وممارسة التأثير بالآخرين للحصول على إسناد ودعم العاملين لجهود التغيير المخطط ومن بين أهم هاته الإستراتيجيات المستخدمة نجد:

- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تستخدم الحقائق والمعرفة الخاصة والحجج المنطقية لإحداث التغيير، وتفترض الإستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستندا على سلامة تفكيره ومصالحه الذاتية، لذلك لا بد من قيام وسيط التغيير بحشد قدراته لإقناع الآخرين بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.

الفصل الثاني: إدارة التغيير

• إستراتيجية قوة المشاركة (نظم القيم): تستخدم طرق المشاركة في إتخاذ القرار والتوكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير، وهي تستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفعالية في التخطيط وإتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية تنمية إتجاهات الدعم والإسناد للتغيير من خلال المشاركة أو التمكين والتي تستند بدورها على بناء القيم الشخصية ومعايير الجماعة والأهداف لمشاركة لكي يظهر الدعم والإسناد طبيعياً¹.

• إستراتيجية القوة: بحيث تستخدم السلطة الرسمية المكافآت والعقوبات كحواجز أساسية لخلق التغيير، وعندها يستجيب الأفراد خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت.

ويفصل سيد عليوة في هذه الإستراتيجيات وفق الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح إستراتيجيات إدارة التغيير

إستراتيجيات إدارة التغيير والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة من السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية متى تم إيضاح ذلك لهم.	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى شهور/سنوات	سياسات التعليم، التدريب و الاستشارات	سلوك يعكس توفر الخبرات	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
إستراتيجية نظم القيم (إعادة التعلم) يتأثر الأفراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم التي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية في تعاملهم وفي معاهد التعلم.	من خلال علاقات الزمالة ومجموعات العمل	متوسط المدى اشهر /أسابيع	التوجيه والنصح و تدريب الحساسية	التفويض ، المشاركة والعمل الجماعي	الانتشار والتطبيق للمدى الطويل
إستراتيجية القوة والقهر حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو إجازة الأوضاع بشكل محدد لإحداث التغيير	الإجراءات، السياسية والأيدولوجية	قصير المدى أيام/ ساعات	استخدام القوانين و اللوائح /الأوامر، الحروب ، الإجراءات الإعتراضية و الفصل	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقتي

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 190.

المصدر: السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 34.

8. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها¹:

أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين.

أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.

الجهة المستهدفة: عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.

الموارد المتاحة: تشمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة. وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى

9. نماذج إدارة التغيير:

1. Kurt Lewin يقترح ثلاث مراحل أساسية لإحداث التغيير التنظيمي بشكل مخطط وفعال، هذه المراحل

هي:

أ. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد **Unfreezing Stage**:

وهي مرحلة إيجاد الأرضية المناسبة لإحداث التغيير، وذلك من خلال الإعداد الجيد لكل الظروف والعوامل التي تساهم في تشكيل إستراتيجية التدخل، فهي تعتبر كمرحلة أولية يحاول فيها المشرفون على عملية التغيير إثارة أذهان جماعات العمل في المنظمة لضرورة الحاجة إلى التغيير عن طريق تكثيف مجموع الاتصالات داخل التنظيم، مع محاولة تحسين العلاقات بين أفرادها ، لجذب انتباههم حول تلك المشاكل التي

¹ حسين حريم ، دارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 202-203.

تقف في وجه تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عف حلول ذاتية وابداعية لحل المشاكل التنظيمية التي تواجههم، ويتحقق ذلك من خلال:

- نمذجة السلوك من خلال منع أم مدعيات أو معازلت لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوبة.
- نبذ و انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدم إلى مشاكل.
- شعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، لتجنب مسببات مقاومة التغيير.
- نقل الفرد من البيئة التي تشجع أساليب العمل كالتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف.
- مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء كالرقابة بشكل جاد.
- إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

ب. مرحلة التغيير Changing Process

تعتبر مرحلة التدخل الفعلي الذي يقوم به قادة التغيير، سواء على مستوى الأنظمة أو أساليب العمل أو السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أم أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير.

ج. مرحلة إعادة التجميد Refreezing¹

بعد التوصل إلى النتائج كالسلوكيات المطلوبة، يجب تجميد وتثبيت ما تم التوصل إليه، فهذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم إنجازه، كالحفاظ على المكاسب والمزايا.

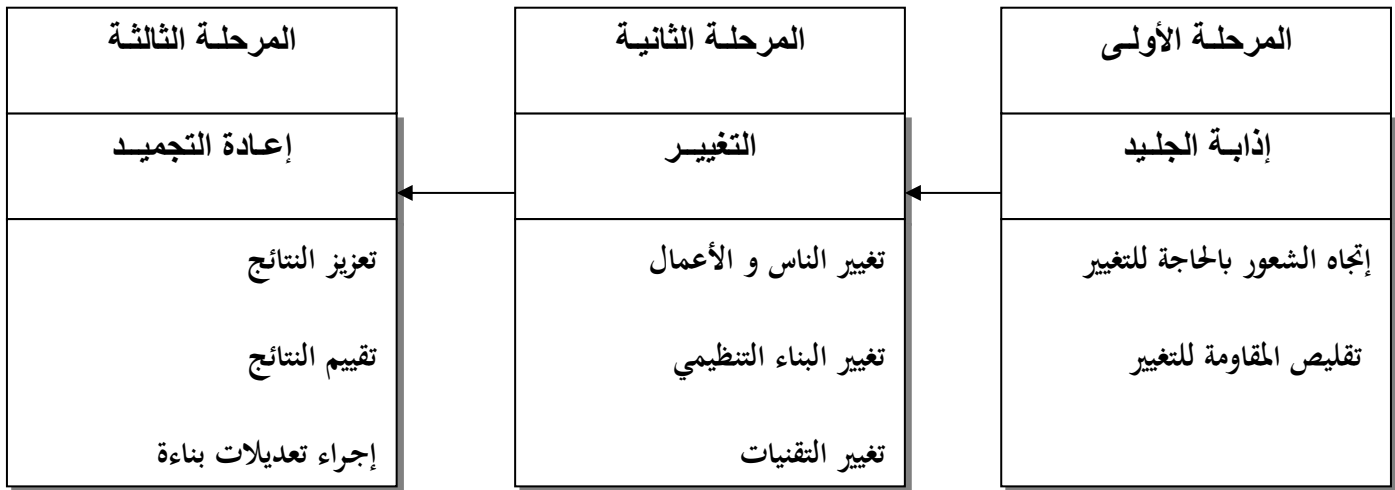
وللحفاظ على عملية التغيير يجب تتبع بعض الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالمخطط له، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- الاستمرار في تدريب العاملين
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير كالتطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في تطوير المنظمة.

¹ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 2015-2016، ص 51-52.

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير .
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، كتشجيع السمكى الإبداعي.
- الاجتماعات كالمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها كتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يعوضهم

الشكل رقم (01): يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير



المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 49.

2. نموذج افانوفيتش IVANCEVICH :

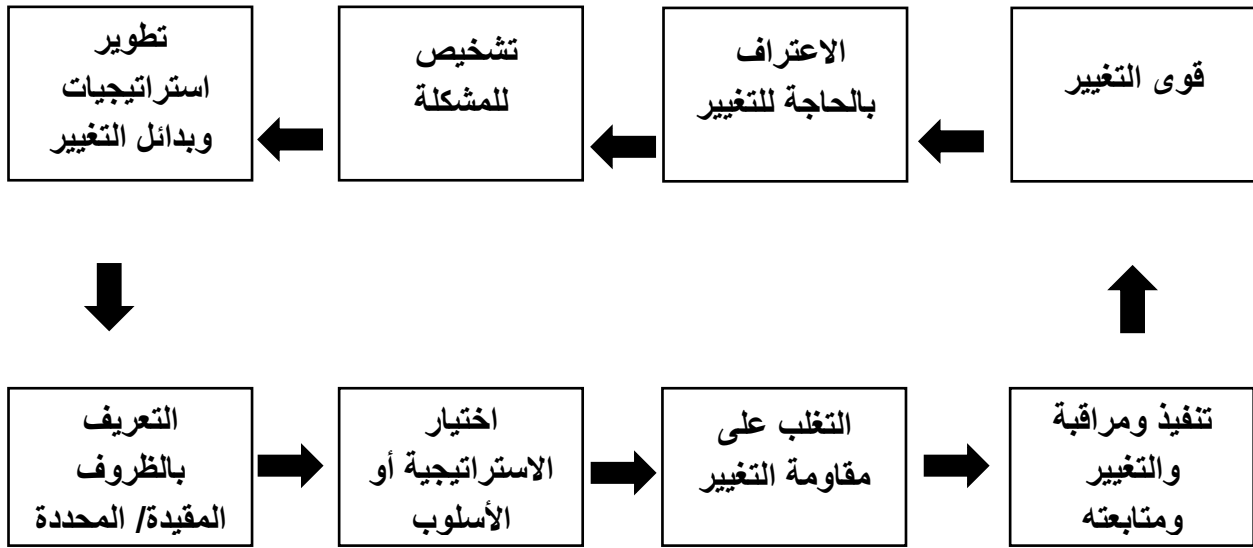
ويتضمن هذا النموذج الخطوات التالية¹:

1. التعرف على قوى التغيير: ويقصد به التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت الداخلية أو الخارجية.
2. إدراك الحاجة للتغيير: ويتم إدراك ضرورة التغيير من خلال التقارير اليومية والإحصائيات والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من مصادر مختلفة مثل الميزانيات، الأرباح، رضا العمالي ذلك من أجل تحديدي قوة وكثافة وحجم التغيير المطلوب.

¹ زياد العزام، إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، 2001-2002، ص 64-65.

3. تشخيص المشكلة: وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة بشكل دقيق إعتامدا على الخبرة وحسن التقدير من أجل إقتراح الحل المناسب لها.
4. تطوير الإستراتيجيات وبدائل التغيير: وفي هذه المرحلة يتم إختيار الإستراتيجية المناسبة بعناية فائقة من خلال تحديد مجال التغيير، وسائل التغيير والوحدات المستهدفة من عملية التغيير.
5. التعريف بالظروف المقيدة/ المحددة: إن إختيار الإستراتيجية المطوبة في عملية التغيير يتأثر ببعض المتغيرات والظروف التي يجب على إداريي التغيير تحديدها مثل: نمط القيادة، قنوات الإتصال، ثقافة المؤسسة، القيم، والمعايير السلوكيات السائدة في التنظيم.
6. إختيار الإستراتيجية أو الأسلوب للتغيير: بعد تحديد ورصد كل المراحل السابقة يتم تحديد الإستراتيجية الأنسب في عملية التغيير التي تتماشى مع أهداف التغيير المسطرة.
7. التغلب على مقاومة التغيير: مقاومة أو رفض التغيير سلوك تنظيمي متوقع وطبيعي ولكنه يجد من عملية التغيير لذا في هذه المرحلة تقوم المنظمة الوقوف على مسببات هذه المقاومة وتحديدها بشكل دقيق والبحث في سبل إحتواءه والقضاء عليه.
8. تنفيذ ومراقبة التغيير ومتابعته: وتتضمن هذه المرحلة الاهتمام بعنصرين رئيسيين في عملية التغيير وهما: التوقيت والنطاق، ويقصد بالتوقيت معرفة الوقت المناسب الذي يتم فيه إحداث التغيير، والنطاق يشير إلى معرفة مدى ومقدار التغيير الواجب إحداثه فقد يتم على جميع مستويات التنظيم أو على مستويات جزئية، أما المتابعة فهي تهدف إلى توفير المعلومات عن عملية التغيير كاملة والتي تبين أوجه القصور أو الخلل فيها مما يستدعي الحلول السريعة ومعالجتها وبالتالي تفادي الأخطار التي قد تنجم عن عملية التغيير أو الخطأ فيها.

الشكل رقم (02): يوضح نموذج افانوفيتش IVANCEVICH لإدارة التغيير



المصدر: زياد العزم، إجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، 2001-2002، ص 65.

3. **النموذج المتكامل:** وهو النموذج أكثر شيوعا واستخداما، فيه كثير من التفصيل والشمولية يتضمن أربع مراحل هي:¹

1. **مرحلة الإعداد للتغيير:**

- تحديد الحاجة للتغيير.
- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.
- تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.
- تحديد أسباب مقاومة التغيير والتفكير في كيفية علاجها.
- إقناع الأفراد بضرورة التغيير.

2. **مرحلة التخطيط للتغيير:**

ويتم خلالها تحديد مجالات التغيير وأهدافه، وتحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع المهام على الجهة المنفذة، إلى غير ذلك من متطلبات المشروع.

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص 25.

3. مرحلة تنفيذ خطة التغيير: وفيها:

- شرح البرامج للعاملين.
- تجريب المشروع على نطاق ضيق.
- تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية.
- تدعيم التغيير.
- المتابعة والتوجيه.

4. مرحلة تقييم التغيير:

وفيها يتم التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة من خلال الشروع في التغيير ومعرفة أسباب الفشل إن وجدت، للاستفادة منها مستقبلاً، باعتبار أن التغيير عملية مستمرة.

الخلاصة

تم في هذا الفصل التطرق للإطار النظري لإدارة التغيير الذي يعني إجراء تعديلات تخص العمل من قبل القائمين على التغيير وأصحاب القرار، كما أن لإدارة التغيير عدة مجالات تخص إجراء تغييرا في الأشخاص وأساليب العمل والهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن تطبيق هذه التغييرا يتم وفق إستراتيجيات مختلفة تتنوع بين العقلانية والإقناع والقهر وإسخدام ال(قوة من أجل تجاوز فكرة مقاومة التغيير من قبل الموظفين).

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

تمهيد:

التطوير التنظيمي أو الإداري هو من أهم المظاهر التي تدل على نجاح المؤسسة في تسيير شؤونها، كما أنه يدل على مدى قدرة المؤسسة على الإرتقاء إلى مستويات عليا من الحداثة والتنمية في العديد من المجالات التنظيمية في المؤسسة من خلال تنمية وتطوير مهارات الموظفين وأساليب العمل والبيئة الفيزيائية المادية للمؤسسة

سنتطرق في هذا الفصل إلى تناول موضوع التطوير التنظيمي إعتامادا على التراث النظري الذي

يخصه.

1. مفهوم التطوير التنظيمي:

عرفه عمر وصفي عقيلي بأنه نشاط يهدف الى احداث تغيير في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من اجل مواجهة بعض التغيرات والاحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها او خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و يتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي او البشري او الاثنين مع ما يتماشى و يتوافق مع التغيير الحادث¹

والتطوير التنظيمي عبارة عن مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنشأة بغية الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق ليا القدرة عمى حل مشكلاتها المختلفة والانطلاق في وضع استراتيجيات المستقبلية المناسبة التي تكفل ليا تحقيق برامجها المستهدفة²

والتطوير التنظيمي حسب "بيرز" فهو المساعدة في احداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والافراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية وابداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير و مقدرة المنظمة على التجديد³.

يعرف بأنه أحد التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي، و إجراءات و طرق العمل⁴

2. أهمية التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبا لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر ،وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية⁵:

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الياية للنشر و التوزيع، 2012، ص 89.

² أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 40.

³ اسامة خيرى، التميز التنظيمي ط 1، دار الياية للنشر و التوزيع، 2014، ص 88.

⁴ دريس ، ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 374.

⁵ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 110 . 111.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا ، وتقليل هدر الموارد
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار .
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

أهداف التطوير التنظيمي وأهميته

أولا :أهداف التطوير التنظيمي : يسعى التطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نجملها فيما يل:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرقة في جميع الأرجاء والمستويات التنظيمية داخل المنظمة.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي بطريقة سليمة ومقبولة من طرف الأفراد.
- إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ومنه زيادة درجة الانتماء إلى المنظمة وأهدافها¹.
- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها .
- زيادة قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية (حركية الجماعة).
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة الشروق، عمان، ط 2، 1993، ص 232.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

- زيادة مقدرة الأفراد في المنظمة على مواجهة مشاكلهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يحقق الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي.
- زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه¹.
- تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال استخدام نظام إيجابي للحوافز².
- توفير المعلومات اللازمة كاتخاذ القرار بشكل مستمر مع تحديد مسؤولية متخذي القرارات في حل المشكلات.
- تحقيق المخرجات المطلوبة (منتجات/خدمات) بالكمية والجودة وبالتكلفة المخططة وفي حدود الزمن المطلوب³.
- الإسهام في تغيير ثقافة المنظمة ،بمعاونتها على استبدال الأساليب الحالية بأساليب إدارية أكثر فعالية ،وكذا جعل الإدارة أكثر قدرة على التشخيص والتحليل في مجال البحث عن حلول سليمة لمشكلات قائمة⁴.

4. عناصر التطوير التنظيمي:

- الشمولية: وصف شامل لما يجري في التنظيم وتشخيص مشاكله والتعرف على الإمكانيات والطاقات المتاحة له (مادية/ بشرية)⁵.
- تحديد هدف التطوير : أي وضع هدف واضح يمكن تطبيقه واستخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها .

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 416 . 417.

² محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1 ، 2006، ص 20.

³ معتز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2006، ص ص 17 . 18.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005، ص 332.

⁵ حسن مهدي زويلف، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان،(د. س) ،ص 104.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

- **التجديد المستمر للتنظيم** : من أجل التكيف الذاتي مع التطوير وتحسين إنجازها لأهدافها ، وكذا تطوير الإجراءات و الأساليب وكذا العمليات والمهارات ،والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل .
- **الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل** : أي الاهتمام بدوافع العاملين وشخصياتهم ،وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية ومعرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين ، وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية - ثقافة المنظمة - للتعرف على حاجاتهم وحل مشاكلهم والتعامل بيسر معهم.
- **محاولة تعديل السلوك التنظيمي**: بتوجيهه لمسارات جديدة تتفق مع أهداف المنظمة للتغلب على مشاكله قصد زيادة كفاءتها .
- **استخدام مفهوم النظم** : أي النظرة الكلية والشاملة للمنظمة ،وأن هناك ترابطا ديناميا لمكونات النظم الفرعية ،وهذا يعني تقييم كل جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار .
- **تبني إستراتيجية إدارية للتطوير** : أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته على سلوك الأفراد العاملين عبر سبل إدارية مناسبة .
- **الاهتمام بالمعايشة والتعلم** : من خلال الخبرة الواقعية المعاشة للاستفادة من هذه التجارب .
- **التعامل مع القضايا المعاشة** : أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش ومحددة لفهمها والتغلب عليها والاستفادة منها .
- **الاستفادة من الخبرة في هذا المجال**: أي الاستفادة من خبرة المختصين و المستشارين في مجال التطوير التنظيمي لزيادة القدرة على تفهم المشكلات و إيجاد البدائل والحلول المناسبة¹.

5. خصائص التطوير التنظيمي :

- يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية العمليات الإدارية وهي :
- عملية تفاعلية مستمرة: يقصد بالتفاعلية هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة، أما الاستمرارية فتشير إلى عملية التطوير ليست عملية آنية تحدث مرة واحدة وإنما عملية مستمرة، وأن عملية

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

التغيير لا تتوقف أبداً وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين¹.

▪ عملية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه القصور والصراع الكامنة فيها ومعالجتها.

▪ التطوير عملية عقلانية: لا يتم بصورة عشوائية بل أسلوب علمي وجهد مخطط ومدروس ينطلق من تشخيص المشكلة بدقة².

▪ أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتتطلب من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة³.

▪ إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل⁴.

▪ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم ، لأنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية⁵.

▪ عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها⁶.

▪ عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ، وليس عملاً مفروضاً من الإدارة العليا .

▪ يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ، على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة .

▪ التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل⁷

¹ أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 220.

² أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 43.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 451.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص 338.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. مرجع سابق ، ص ص 48 .49.

⁶ عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 207 .

⁷ حسن مهدي زويلف، مرجع سابق، ص 104.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

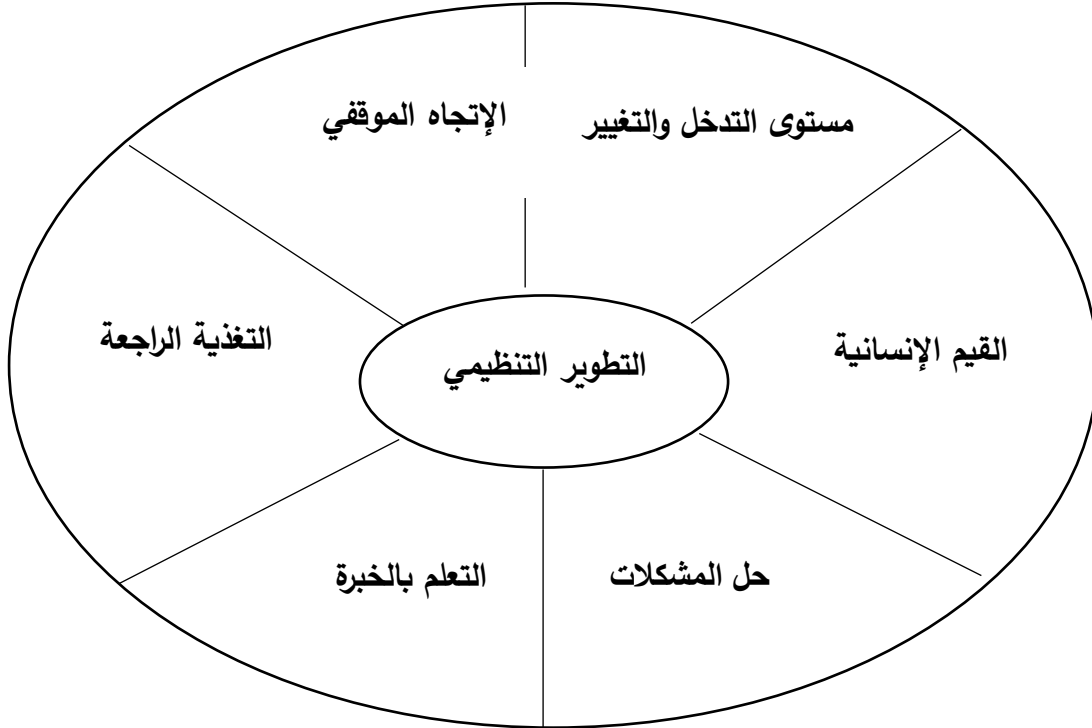
وفي ذات السياق نجد نموذج لخصائص أخرى للتطوير التنظيمي حسب "تيوس تروم" و"ديغيز" والمتمثلة في:

- خاصية القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانية والرغبة في النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتخاذ الفرصة للفرد وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال والثقة المتبادلة بين الأفراد.
- خاصية حل المشكلات: من خلال تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظرياتها.
- التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم لينون عليها قراراتهم.
- الإتجاه الموقفي (الشرطي): يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث تم من خلاله تكييف إستراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
- خاصية التعليم: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب من خلا المشكلات الإنسانية المتنوعة التي يواجهونها أثناء العمل

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

- التدخل والتغيير على مستويات عديدة: إن التطوير التنظيمي يستجيب لعمليات حل المشاكل والتعلم والتكيف والتحسين داخل المنظمة، ويمكن أن يحدث هذا التطوير من على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات¹.

الشكل رقم (03): نموذج خصائص التطوير التنظيمي حسب "تيوس تروم" و"ديفيز"



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص30.

6. أسباب التطوير التنظيمي :

تعتبر التنظيمات أحد الوسائل التي تحل بها المجتمعات مشاكلها ، مما يتطلب الأمر ضرورة مساعدتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وما يطرأ عليها من مستجدات وبشكل عام يمكن إجمال أهم أسباب ودوافع التطوير في:

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 29-30.

أولاً : الأسباب الخارجية :

وهي تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، وعادة ما يستهدف التطوير الناشئ عن الأسباب الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها أو السيطرة عليها¹ (1)، ومن أهم هذه التغيرات نذكر :

- **تغيرات البيئة التقنية :** حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي حتماً إلى تغيير منظمي على المستويين المادي والبشري²، وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج وأساليبه والهيكلة التنظيمي .
- **التغيرات الاقتصادية :** وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال ، الموارد الاقتصادية ، ظروف الإنتاج والأعمال ، التسويق وندرة الموارد والمنافسة كل هذه الظروف تؤدي إلى إحداث تغييرات إدارية للتكيف مع هذه المتغيرات لتصبح المنظمة قادرة على التكيف والوجود الفعال .
- **تغيرات البيئة الاجتماعية :** وتتمثل في عوامل البيئة الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذا الاتجاهات والمواقف نحو العمل ووجود العمالة الأجنبية و الأنظمة والسياسات الإدارية³ (3).
- **التغيرات في القوانين والأنظمة :** إذ قد تحدث تغييرات بناء على قرارات وتشريعات حكومية تحكم العلاقة بين الدولة و المنظمات ، ومن بين هذه التشريعات : حقوق العاملين والمستهلكين ، تشريعات الاستثمار ، تشريعات العمل ... الخ .
- **التغير في ظروف السوق :** والتي تفرز تغييرات هامة في حجم السوق ، واتساع الأسواق وكذا زيادة حدة المنافسة ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق⁴ (4)، حيث أدى هذا التنافس إلى محاولة البحث عن البدائل التي تمكن المنظمة من تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري ، نفس المرجع ، ص378

² احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق ، عمان ، 2006 ، ص 65.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني مرجع سابق، ص 339 .

⁴ احمد ماهر، السلوك التنظيمي. نفس المرجع، ص 415.

- **تغيرات البيئة الدولية :** وتتمثل في الاتفاقيات الدولية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلعة منافسة لمنتجات محلية ، كما أن التغيرات في البيئة الدولية مهما كانت طبيعتها تنعكس على نشاط المنظمة بشكل قيود .

- **تغيرات البيئة السياسية :** وتتمثل هذه التغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية والمواصفات القياسية للجودة ، ومن أهم هذه التغيرات : نظام الحكم ، تنظيم السلطات ... ، وعليه فإن المناخ السياسي يلعب دورا مهما في تحديد سلوك المنظمة¹.

ثانيا : الأسباب الداخلية :

تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية ، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها ، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة ، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم مع المتغيرات الحادثة في البيئة ، ويمكن تلخيص هذه التغيرات في :

- تغييرات في الآلات ،المنتجات ،خطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب².
- تغييرات في الأساليب و الإجراءات ومعايير العمل .
- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
- تغييرات في وظائف الإنتاج ،التسويق والتمويل والأفراد .
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ .
- تطور العاملين وزيادة مستوى طموحاتهم وحاجاتهم .

¹ John Rschermer Home .David. schappell . principe de mangement .Village mondial.paris.2002 .p04

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي. نفس المرجع ،ص 416

الخلاصة

تم تطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التطوير التنظيمي و إبراز أهميته التي تبرز من خلال ضمان فعالية واستمرارية وجود المؤسسة لضمان أداء فعال وناجح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها العامة ، كما تم تناول أسبابه ومستويات تطبيقه.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

سنتناول في هذا الفصل الجاني المنهجي الخاص بدراستنا من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الميدانية والعمل على تحليلها بشكل يتوافق مع الأهداف التي تصوب إليها من خلال بحثنا كما هو معروف فان قيمة الدراسة تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية تعود بشكل ايجابي على البحث العلمي ، ولن يتحقق هذا إلا من خلال اعتماد على الطرق والأدوات المنهجية في جمع البيانات

1. مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني تمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الواقعة في الجهة الغربية للولاية بحي 500 مسكن .

أولاً: لمحة تاريخية عن الجامعة :

أنشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في عام 1985 م من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك ثم في عام 1989 فتح معهد هندسة مدنية ومعهد التقنيات الحضرية وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي أما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و23 قسم ، حالياً يوجد بالجامعة 7 كليات ،ومعهدين و23 مخبر للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ثانياً: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ الموافق ل 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422هـ الموافق ل 8 سبتمبر 2001، المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولاسيما المادة الأولى منه والتي تحدد عدد أقسام الكلية وهي (قسم علم النفس ،قسم علم الاجتماع ،قسم التاريخ ،قسم الفلسفة ،قسم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإسلامية .

ب- المجال الزمني : إستغرقت الدراسة الميدانية فترة زمنية مقدرة ب أسبوعين من 2022/05/08 إلى غاية 2022/05/19.

ج- المجال البشري :يبلغ عدد المستخدمين الإداريين والتقنيين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (72) عاملاً تم اختيار (30) عاملاً إدارياً.

الجدول رقم 02 : التأسيس الإداري والتقني بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	متصرف رئيسي	02	00	02
	متصرف محلل	01	00	01
02	متصرف	06	04	10
03	مهندس في الإعلام ألي	02	02	04
04	ملحق إداري رئيسي	02	02	04
05	محاسب إداري رئيسي	00	02	02
06	كاتب	00	02	02
07	ملحق إداري	00	02	02
08	عون إداري رئيسي	00	01	01
09	عون إداري	02	00	02
10	عون مكتب	01	01	02
11	عون حفظ البيانات	01	04	05
12	تقني سامي في الإعلام الآلي	03	01	04
13	تقني في الإعلام الآلي	01	03	04
14	معاون تقني في الإعلام الآلي	00	02	02
15	كاتب مديرية رئيسي	00	04	04

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

05	05	00	كاتب مديرية	16
01	01	00	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	17
06	01	05	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الأول	18
01	01	00	مساعد بالمكتبة الجامعية	19
02	02	00	مساعد وثائقي أمين محفوظات	20
03	02	01	مساعد مهندس في الإعلام الآلي م 1	21
02	02	00	ملحق بالمكتبة الجامعية من مستوى ثاني	22
01	01	00	تقني سامي في المخابر الجامعية	23
72	45	27	المجموع الكلي	

المصدر : مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

2. منهج الدراسة :

يختلف المنهج من دراسة لآخرى علي حسب طبيعة موضوع الدراسة، وتبعاً لموضوع دراستنا الذي تناولنا فيه البحث عن طبيعة العلاقة وتأثير إدارة التغيير على التطوير التنظيمي للمؤسسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على موضوع البحث.¹ وهو المنهج الذي يكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ومسبباتها والكشف عن تأثيراتها وإرتباطاتها مع ظواهر أخرى.

¹-عمار بوحوش ،محمد دنيبات : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001، ص33.

3. عينة الدراسة وكيفية إختيارها:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة تتكون من (30) موظفا إداريا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تم إختيارهم بطريقة عشوائية، أي أن نسبة العينة قد بلغت 41.6% من مجتمع الدراسة $(41.6 = 72/100 \times 30)$.

4. أدوات جمع البيانات :

إعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على إستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لإتمام الدراسة، كما أنه يمكن تعريف إستمارة الإستبيان على أنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويتم إرساله عن طريق البريد أو يتم تعبئتها بوجوده شخصيا "1

• بناء إستمارة الإستبيان:

صممت إستمارة الإستبيان بالإعتماد على تساؤلات الإشكالية والفرضيات المطروحة، في شكل مجموعة من الأسئلة موزعة على 03 محاور رئيسية، وثلاث محاور فرعية تابعة للمحور الاخير.

قسمت المحاور الثلاث إلى:

المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية.

المحور الثاني: إدارة التغيير إشتمل هذا المحور على 09 فقرات.

المحور الثالث: التطوير التنظيمي وقد تفرع إلى:

- تطوير أداء الموظفين يضم 05 فقرات

- تطوير أساليب العمل يضم 05 فقرات

- تطوير الهيكل التنظيمي يضم 05 فقرات

• صدق وثبات أداة الدراسة

يدل صدق على درجة يقين الإختبار ما وضع لقياسه، ويعبر الصدق عن صدق المحتوى و ثبات المقياس على دقته وإتساقه فيما يقينه من معلومات عن سلوك وإتجاهات المبحوثين²، ويمكن التحقق من

¹ -المرجع سابق ، ص 63.

² منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 113.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ثبات وإتساق المقياس من خلال تكرار تطبيقه على نفس عدد المبحوثين، حيث أن التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المبحوثين من تأثير العشوائية بما يعني إستقرار نتائج المقياس¹.

تم إختبار محاور إستمارة الإستبيان من خلال حساب معامل الثبات بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، فكانت القيمة كما يلي:

الجدول رقم (03): نتائج إختبار صدق وثبات إستمارة الإستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	مستوى القياس
إدارة التغيير	09	0.872	0.933	مرتفع
التطوير التنظيمي	15	0.933	0.965	مرتفع
قياس الصدق الكلي	26	0.885	0.941	مرتفع

- من خلال الجدول السابق وإعتقادا على مخرجات برنامج SPSS، ن نجد أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للإستبيان يساوي (0.941) وهي نسبة مرتفعة مما يعبر على أن هناك صدق وثبات قوي في عبارات الإستبيان.

5. القواعد والأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار صحة فرضياتها، تم الإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 22، لحساب كل من:

- التكرارات و النسب المئوية
- إختبار ألفا كرومباخ
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون

الخلاصة

¹ نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص 363.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تم خلال هذا الفصل التعريف بميدان الدراسة الحالية التي تمت على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكذا التعرف على عينة الدراسة الحالية التي إقتصرت على إداريي الكلية، كما قد تم إستعراض مختلف الأسس المنهجية المتبعة خلال الدراسة.

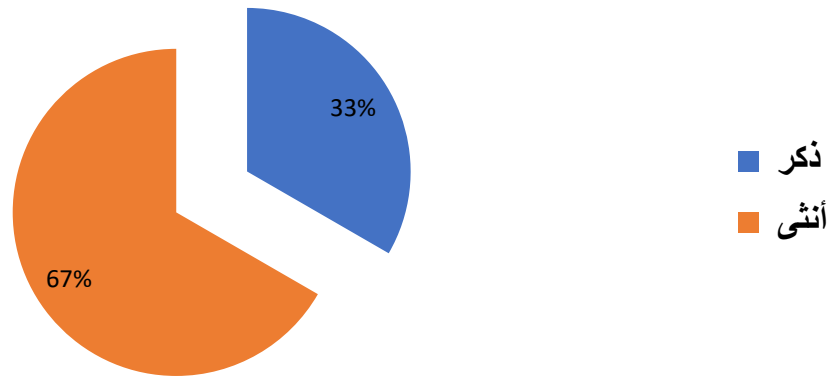
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة

أ - عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة لمجتمع الدراسة
الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
33.33	10	ذكر
66.66	20	أنثى
%100	30	المجموع

الشكل 04: رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن مجموع العينة المبحوثة من إناث الإداريين العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو ما يشكل 66.66% من مجموع العينة الكلية، في مقابل ذلك نجد 33.33% فقط هم من الذكور بالنسبة للموظفين الإداريين المبحوثين.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة الإناث الموظفين في الكلية إلى أن طبيعة العمل في المجال الإداري تعتمد أكثر على القدرات والمؤهلات العلمية ولا تتطلب جهدا عضليا كبيرا لذا فإننا نجد أن العنصر النسوي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

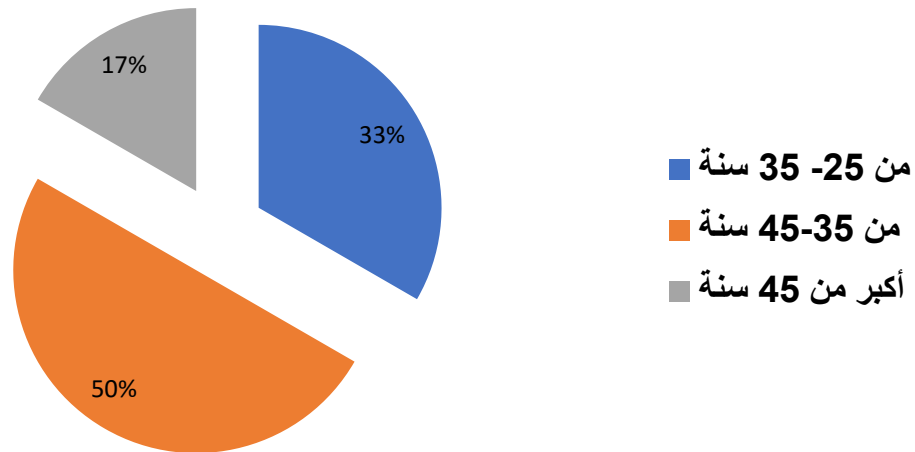
أكثر توجهها في التوظيف لهذا المجال الذي يتناسب مع الطبيعة الجسمية للمرأة، إضافة إلى تناسبه من حيث الوقت مع حياة المرأة العاملة.

إضافة إلى ذلك ارتفاع نسبة النساء الموظفين دلالة على تطور ثقافة المجتمع الجزائري المحلي الذي يشجع على دخول المرأة عالم الشغل دون إعتراض ملاحظ.

الجدول رقم 05: وضع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 - 35	10	33%
من 35 - 45	15	50%
من 45 فأكثر	05	17%
الإجمالي	30	%100

الشكل 07: الرسم البياني يوضح توزيع العينة حسب السن



توضح البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني أعلاه أن البيانات الكمية للفئات أن أغلب أفراد العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية التي تمتد ما بين 35 إلى 45 سنة وهي فئة تتميز بعمر متوسط المدى،

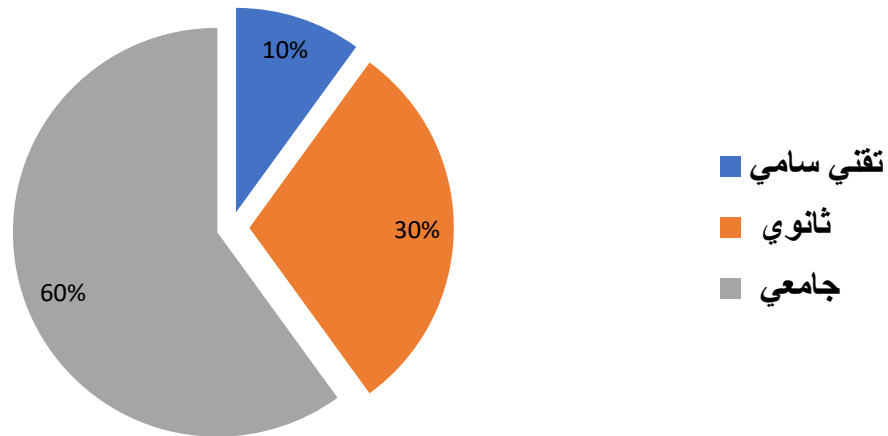
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تليها فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتم بتشييب المستخدمين لأن هذه الفئة من الموظفين يكونون أكثر عطاء وإنتاجية في أداء المهام الموكلة إليهم، والترتيب الأخير ما بين الفئات كان لفئة الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم 45 سنة والذين يعتبرون أصحاب الخبرة المهنية الأعلى في التنظيم لأنهم أكثر علما بالتطورات التي مست جانب العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	3	تقني سامي
30%	9	ثانوي
60%	18	جامعي
100%	30	المجموع

الشكل 05: رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة المبحوثة والبالغ عددهم 30 إداريا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث أننا نجد أغلب أفراد العينة حائزين على شهادة جامعية وهو ما يشكل

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

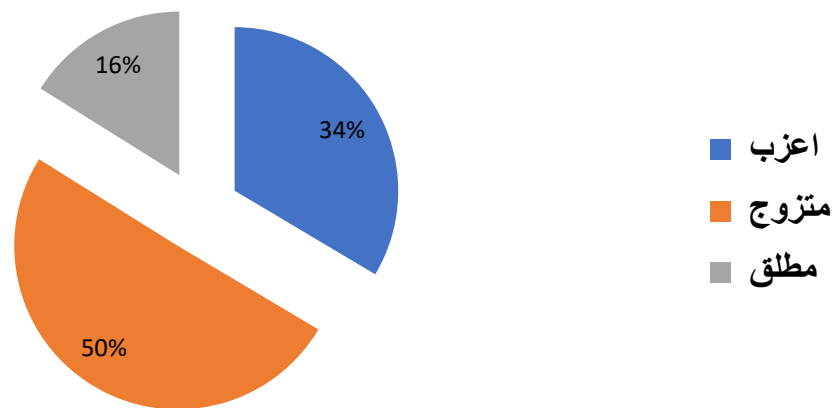
نسبة 60 % إلى جانب 30% منهم من فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي، إضافة إلى 10% الحائزين على شهادة تقني سامي.

وطبيعة عمل الإداري يتطلب توزيع محكم ومتدرج في مناصب العمل بما يتناسب مع المستويات التعليمية والمؤهلات العلمية التي يمتلكها الموظف، حيث أننا نجد المناصب العليا المتعلقة بإتخاذ القرار يتم توزيعها على فئة معينة من الموظفين الذي يمتلكون شهادات جامعية عليا ثم في يتم توزيع المناصب في المستويات الأخرى وهم الموظفين المهنيين الذين يمتلكون مستوى تعليمي لتقني سامي والمستوى الثانوي ذلك أن طبيعة العمل تتطلب المهنية والإحترافية في المجال

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
33.33%	10	أعزب
50%	15	متزوج
16.66%	5	مطلق
100,0	30	المجموع

الشكل 06: رسم البياني يمثل توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية



يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه الحالة الإجتماعية لأفراد العينة المبحوثة المقدر عددهم ب 30 إداري بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت مقدرة ب 50 % لفئة المتزوجين منهم، في حين أننا نجد 33.33% لفئة العزاب، إضافة إلى 16.66% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة من فئة المطلقين.

والملاحظ أن ارتفاع نسبة المتزوجين يرجع إلى الاستقرار والإكتفاء الذي يحققه العائد المادي للوظيفة، فالوظيفة بالنسبة لهذه الفئة من الموظفين تمثل الدخل المادي الأساسي الذي تضمن به قدرتها على تقديم الإلتزامات العائلية والركيزة الأساسية التي تسد بهاجات العائلة خاصة في ظل تزايد متطلبات الحياة، لذا فإننا نجد أن هذه الفئة من الموظفين أكثر إلتزاما بأداء العمل خوفا من فقدانهم للوظيفية وبالتالي عدم قدرتهم على تلبية حاجات إلتزاماتهم تجاه أسرهم.

هذه الإلتزامات تجعل من الموظفين يتحملون أعباء الوظيفة رغم ضغوطها ومشاكلها وصعوباتها وتجعلهم يتحملون الظروف الفيزيقية السيئة للعمل، لذا بناء على ما سبق يمكن القول أن الحالة العائلية للموظف تؤثر على مدى رضا الموظف عن العمل وتقبله لضغوطاته.

الجدول رقم (08): النتائج المتعلقة بإدارة التغيير

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
01	يتم إستشارة الموظفين في مواقف إتخاذ القرارات التي تخص سير العمل	2,2	0,92	5
02	تتقبل إدارة المؤسسة كل مبادرات وأفكار التغيير التي تقترحها على اسلوب العمل	1,33	0,437	9
03	تعمل إدارة المؤسسة على التحسين المستمر في طرق العمل	2.47	0.809	2
04	توفر المؤسسة دورات تدريبية من أجل الرفع من مستوى أداء الموظفين	2.30	0.91	4
05	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2,07	0,892	6
06	يتم تفويض السلطة في حالة غياب الموظف	1.70	0.70	8
07	تشجع الإدارة الموظفين المبادرين المساهمون في عملية التغيير من خلال منحهم مكافآت مادية	1.83	0.97	7
08	تعمل المؤسسة على تغيير المراكز الوظيفية للموظفين بناءا على الكفاءة في العمل	2.43	0.737	3
09	يتم التغيير في أساليب العمل تماشيا مع التطورات التقنية والتكنولوجية من خلال تحديث برامج وأجهزة الحاسب الآلي	2.83	0.144	1

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات إجابات العينة المبحوثة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف والبالغ عددهم 30 موظفاً، نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة يتم التغيير في أساليب العمل تماشيا مع التطورات التقنية والتكنولوجية من خلال تحديث برامج وأجهزة الحاسب الآلي قد بلغ 2.83 درجة إلى جانب إنحراف بلغ 0.144 والدال على تمركز إجابات العينة وعدم تشتتها ، الأمر الذي يعكس إعتقاد المؤسسة محل الدراسة خلال إدارتها للتغيير على الإستجابة للمتغيرات التقنية والتكنولوجية التي والتقني كمصدر أساسي محرك الأساسي للتغيير الذي يراعي المتطلبات وإحتياجات المؤسسة التي يجب إشباعها لمواكبة التغيرات الداخلية من خلال إدخال الرقمنة كإصلاح للمنظومة الإدارية والتعليمية بالجامعة ومواكبة التطورات الخارجة الحاصلة على مستوى الجامعات الأخرى في إطار المنافسة

على جودة المخرجات الجامعية، ثم تليها عبارة تعمل الإدارة على التحسين المستمر لطرق العمل بمتوسط بلغ 2.47 درجة فالتحسين المستمر لطرق العمل من بين أهم مداخل التغيير الناجح الذي تستطيع المؤسسة من خلاله بلوغ الريادة وهو الأمر الذي يرتبط أساسا بكفاءة الموظفين والقدرة على التكيف مع الطرق والتقنيات الجديدة وهو ما أدركته المؤسسة محل الدراسة حيث أعطت أهمية للكفاءة وهو ما أكدته محتوى العبارة الثالثة من حيث الترتيب، لذا قد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تعمل المؤسسة على تغيير المراكز الوظيفية للموظفين بناء على الكفاءة في العمل 2.43 درجة، وما يمكن إستنتاجه أن المؤسسة محل الدراسة قد أعطت أهمية بالغة لتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال التغيير في مراكز الموظفين في السلم الوظيفي من خلال الترقية أو التنحية من المنصب.

أما المرتبة الرابعة في عبارات إدارة التغيير المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة هو الإعتماد على التدريب والتكوين كآلية فاعلية لإنجاح عملية التغيير المخطط لها من قبل الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها حيث نجد أن عبارة توفر المؤسسة دورات تدريبية من أجل الرفع من مستوى أداء الموظفين قد بلغ متوسطها 2.30 درجة في حين قد بلغ إنحرافها المعياري 0.91.

وبالنظر إلى درجات العبارات الموالية نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص السير الحسن للعمل بإعتبارهم هم المحركين الفاعلين لإنجاز الخدمات والمهام المطلوبة منهم فهم أكثر علما بمشاكل العمل من جهة وتقاديا منها لمشاكل مقاومة التغيير الذي تخطط له من جهة أخرى، كما أنها تعمل على تشجيع الموظفين على الإبتكار والإبداع في مجال العمل والداعين للتغيير الهادف والإيجابي للرفع من مستوى الأداء والإنجاز للمهام من خلال ربط مبادرات التغيير بالمكافآت المادية لتنمية روح المنافسة بينهم، وقبول هذه الإقتراحات يكون مرهونا بفاعلية هدف التغيير وواقعيته وقدرة المؤسسة على تجسيده.

الجدول رقم (09): النتائج المتعلقة بتطوير أداء الموظفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
01	توجد سهولة في الحصول على المعلومات التي تخص العمل	1,17	0,282	5
02	المعارف والمعلومات التي تلقيتها خلال الدورات التدريبية مكنتني من حل المشاكل التقنية	2.800	0.209	1
03	تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة في اطار دوران العمل تعمل على إكسابنا مهارات جديدة	2.578	0.386	2
04	لدي الموظف المعرفة الكاملة بطريقة الأعمال الموكلة إليه	2,07	0,892	4
05	المشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل تمكن الموظف من تطوير خبراته آراءه الوظيفية	2.444	0.389	3

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات إجابات العينة المبحوثة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف والبالغ عددهم 30 موظفاً، نجد أن المعارف والمعلومات التي تلقيتها خلال الدورات التدريبية مكنتني من حل المشاكل التقنية كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.8 درجة وإنحراف معياري قدره 0.209 درجة مما يدل على أن التدريب والتكوين للموظف يساهم بصفة مباشرة في تطوير مهارات العمل والرفع من مستوى الأداء والإنجاز للمهام الموكلة إليه، إلى جانب أن التفويض للسلطة بين الموظفين مدخلا مهما في تطوير المهارات إذ أننا نجد عبارة تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة في اطار دوران العمل تعمل على إكسابنا مهارات جديدة جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.578 درجة وإنحراف معياري مقدر ب 0.386 درجة دلالة على أن المؤسسة محل الدراسة إتخذت من تفويض السلطة كإجراء تنظيمي يخدم الهدف العام للمؤسسة والمتمثل في إستمرارية العمل في حالة الغياب للموظف الذي يعوضه موظفاً آخر يمتلك مهارات تسيير متطلبات الوظيفة من جهة وكذا تنمية قدرات الموظفين وتوسيع خبراتهم في العمل وتطويرها من جهة أخرى.

كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات عامل مهم في التطوير الذي تسعى إليه المؤسسة إذ أننا نجد أن عبارة المشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل تمكن الموظف من تطوير خبراته آراءه الوظيفية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.444 وإنحراف معياري قدره 0.389 درجة، الأمر الذي يدل على

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أن أسلوب التشاور والنقاش الذي تنتهجه إدارة المؤسسة ساهم بشكل مباشر في تطوير المهارات التصويرية للموظفين في إبداء أفكار جديدة وإبتكارية وحل المشاكل التخصص العمل

وإدارة المؤسسة محل الدراسة قد إعتمدت على إستراتيجية تطوير مهارات الموظفين من خلال توضيحها لمهام الموظفين ومسؤولياتهم الوظيفية من خلال تفعيلها لقنوات الإتصال التنظيمي بين كل المستويات التنظيمية سواءا بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة العليا للمؤسسة مما يخلق سهولة في الحصول على المعلومات التي تخص العمل.

الجدول رقم (10): النتائج المتعلقة بتطوير أساليب العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
01	تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج وإمكانيات متطورة	2,20	0,924	2
02	تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل خاصة في ظل تقديم الخدمات الإدارية عن بعد	1,67	0,851	4
03	التغيير في وسائل العمل المتاحة ساهمت في تسهيل المهام	2.53	0.740	1
04	يتم إعادة توزيع المهام وفقا للكفاءات المهنية للموظفين	1.83	0.971	3
05	إستخدام الإدارة أسلوب الرقابة على إنجازات الموظفين ساهمت في تطوير آدائهم المهني	1,17	0,282	5

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات إجابات العينة المبحوثة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد بوضياف والبالغ عددهم 30 موظفا، نجد أن التغيير في وسائل العمل المتاحة ساهمت في تسهيل المهام قد بلغ متوسطها الحسابي 2.53 درجة وإنحرافه المعياري 0.740 مما يعني أن التغيير الحاصل في وسائل العمل وطرقه المنتهج من طرف المؤسسة محل الدراسة قد ساهم في إكساب الموظفين مهارات مهنية ووسع في خبراتهم ومعلوماتهم حول العمل طرق تسييره، وهو ما جعلهم أكثر تكيفا مع مستجدات وسائل العمل المبرمجة من طرف الإدارة وهو ما يدل على إدارة التغيير الناجح للمؤسسة محل الدراسة في إستثمارها لطاقات العنصر البشري، تليه في الرتبة عبارة تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج وإمكانيات متطورة التي بلغ متوسطها الحسابي 2.20 وإنحرافها 0.924 درجة وهو ما يدل على أن

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الإدارة محل الدراسة تعتمد في إدارتها على توفير آليات العمل المتطورة لتسهيل مهمة الموظفين في أدائهم لأعمالهم والتي تتطلب منها تحديث هذه الأجهزة بما يتناسب مع طبيعة العمل الذي يؤديه.

أما في المرتبة الثالثة جاءت عبارة يتم إعادة توزيع المهام وفقا للكفاءات المهنية للموظفين وقد بلغ متوسطها الحسابي 1.83 وإنحرافها المعياري 0.971 ، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة في تطوير مستمر للهيكل التنظيمي وتطوير في المراكز الوظيفية وفقا لمتغير الكفاءة المهنية التي يكتسبها الموظف من خلال خبراته ومهاراته التي يكتسبها أثناء أدائه لمهامه، إضافة إلى أن تطوير أسلوب العمل في المؤسسة محل الدراسة يعتمد أساسا على الجانب التكنولوجي والتقني الحاصل في البيئة التنظيمية، لذا جاءت عبارة تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل خاصة في ظل تقديم الخدمات الإدارية عن بعد بمتوسط حسابي قدره 1.67 درجة وإنحراف معياري مقدر ب 0.851 درجة وهو ما يؤكد على ضرورة التكيف مع التطورات التكنولوجية التي يجب على المؤسسة مراعاتها ومحاولة مواكبتها من خلال توفير السبل والوسائل اللازمة لذلك وكذا تهيئة المورد البشري على هذه الوسائل للتكيف مع مستجداتها المستمرة.

وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة استخدام الإدارة أسلوب الرقابة على إنجازات الموظفين ساهمت في تطوير أدائهم المهني بمتوسط حسابي قدره 1.17 درجة و إنحراف معياري بلغ 0.282 درجة وهو ما يؤكد على أن أسلوب الرقابة من قبل المشرفين على العمل قد يساهم في تنمية مهارات الموظفين من خلال التعلم من الأخطاء المهنية وتبادل الخبرات بينهم.

الجدول رقم (11): النتائج المتعلقة بتطوير الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
01	تعمل الإدارة على زيادة الرواتب في إطار تحسين جودة حياة الموظفين	1,10	0,093	5
02	تعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين	1,67	0,851	2
03	وضوح مهام الموظفين	2,07	0,892	1
04	تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل	1,13	0,257	4
05	توجد فرص للترقية أمام جميع الموظفين	1,60	0.800	3

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات إجابات العينة المبحوثة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف والبالغ عددهم 30 موظفاً، نجد أن التطوير في الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المؤسسة محل الدراسة يتم بلوغه من خلال توضيح المهام وتوزيع المسؤوليات على الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الذالة على ذلك 2.07 درجة وبتباخراف معياري قدره 0.892 درجة، أما الرتبة الثانية كانت للعبارة تعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين بمتوسط يساوي 1.67 وبتباخراف مساو لـ 0.851 إذ أن جودة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين فرق العمل تعمل على تكيف الموظفين وتنمية آدائهم.

والشفافية التنظيمية من أهم مظاهر التطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لذا نجد أن العبارة توجد فرص للترقية أمام جميع الموظفين جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.6 درجة وبتباخراف معياري قدره 0.8 درجة، وهو ما يؤكد على أن السلم التنظيمي للمؤسسة قائم على مبدأ العدم الثبات للمراكز وهو يخضع لمدى إنجاز الموظف وإمكانية ترقيته بدون إعتبارات شخصية ورواسب ثقافية تحد من هذه الإمكانية، الأمر الذي يجسد الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

والمؤسسة محل الدراسة قد أدركت أهمية تهيئة وتحسين الظروف الفيزيقية لبيئة العمل الذي ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.13 وبتباخراف المعياري 0.257 درجة، فجودة البيئة التنظيمية يعكس مدى تطور المؤسسة وتوفيرها لعوامل المحفزة على رفع الدافعية للإنجاز، إضافة إلى زيادة الرواتب في إطار تحسين جودة حياة الموظفين بحيث أن الوظيفة تعتبر مورداً مالياً يعتمد عليه الموظف في تسيير حياته وتلبية إحتياجاته.

2. عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

الجدول رقم 12: يوضع العلاقة التأثيرية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

إدارة التغيير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
تطوير أداء الموظفين	0.435	0.000	دال عند 0.01
تطوير أساليب العمل	-0.855	0.000	دال عند 0.01
تطوير الهيكل التنظيمي	0.730	0.002	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- هناك علاقة تأثير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير والدرجة الكلية تطوير أداء الموظفين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.435) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين إدارة التغيير و تطوير أداء الموظفين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها "توجد علاقة تأثيرية بين إدارة التغيير وتطوير أداء الموظفين"

- هناك علاقة تأثير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير والدرجة الكلية تطوير أساليب العمل حيث كانت قيمة معامل الارتباط (-0.855) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين إدارة التغيير و تطوير أداء الموظفين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها "توجد علاقة تأثيرية بين إدارة التغيير وتطوير أساليب العمل"

- هناك علاقة تأثير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير والدرجة الكلية تطوير الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.730) وهي قيمة دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة تأثير بين إدارة التغيير و تطوير أداء الموظفين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي كان مفادها "توجد علاقة تأثيرية بين إدارة التغيير وتطوير الهيكل التنظيمي".

الختامة

تناولت الدراسة الحالية موضوع ثقافة تسيير إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي للمؤسسة وقد إنطلقت إشكالية الدراسة في البحث عن العلاقة التأثيرية التي يحدثها التغيير وكيفية إدارته على مدى التطوير التنظيمي الذي يحدث كنتيجة تابعة للتغيير من حيث تطوير كفاءة الموظفين في أدائهم وكذا تطوير سبل العمل وطرقه بالإضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد تمت الدراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بحيث أخذنا الإداريين منهم كعينة تم إستجوابهم لمعرفة توجهاتهم نحو الموضوع.

وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج الميدانية والتي نوجزها في النقاط التالية:

- إدارة التغيير هو من سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- تسيير وإدارة التغيير الناجح يتطلب كفاءة عالية من طرف المسييرين وصناع القرار.
- التغيير عملية مهمة وهادفة في تسيير شؤون المؤسسة تكون نتيجة لعدة أسباب داخلية وخارجية.
- تتمثل الأسباب الداخلية الداعية للتغيير في المؤسسات والتنظيمات في تغير المشرفين والقادة الذين يصنعون القرار في المؤسسة، إلى جانب أسباب أخرى كالتقدم الوظيفي والترقية وغيرها.
- التغيير يكون نتيجة لأسباب خارجية أهمها العامل التكنولوجي والتقني الحاصل في الأوساط التنظيمية التي تحتم على إدارة المؤسسة مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال تقنيات جديدة في العمل، إلى جانب المنافسة بين المؤسسات التي تكون كعامل مهم في دفع المؤسسة للتغيير من أجل الرفع في جودة مخرجاتها خاصة المؤسسات الخدماتية منها.
- النجاح في إدارة التغيير يرتبط أساسا بالتكوين والرفع من كفاءة العاملين لتقديم أداء أفضل من خلال التكيف مع المهام والتقنيات الجديدة في العمل.
- المشاركة في إتخاذ القرار هو من بين عوامل فعالية ونجاعة إدارة التغيير الرشيد الذي يقضي على مسببات مقاومة التغير من خلال رفع شعور الموظف بأهمية آراءه.
- ثقافة تسيير إدارة التغيير التنظيمي
- التطوير التنظيمي مرتبط أساسا بإدارة التغيير في الأساليب المسيرة للعمل كتغيير النظم والبرامج التطبيقية في المصلحة الإدارية.
- التطوير التنظيمي يمس تغيير وتطوير الوظيفة وتدرج الموظف في السلم الإداري وهو ما يعرف بدوران العمل الذي يسمح بتوسيع قاعدة المعارف والمهارات لدى الموظفين.

- التطوير يؤثر على تنمية المهارات لدى الموظف في المؤسسة خاصة في ظل اعتماد ثقافة تفويض السلطة وتعويض الموظفين الغائبين بعضهم ببعض لضمان سيرورة العمل داخل المؤسسة.
- التطوير يعتمد أساسا على العدالة التنظيمية والشفافية في تغيير وإعادة توزيع الوظائف والمهام اعتمادا على الكفاءة والأداء الجيد في العمل.

التوصيات والإقتراحات:

- على المؤسسة إختيار الكفاءات العالية والمتميزة القادرة على الإبداع في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة.
- ضرورة إعادة النظر في جودة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين نظرا لأهمية العمل الفرقي الجماعي
- التخلص من ثقافات التسيير القديمة المبنية على الرواسب الثقافية الاجتماعية التي تحد من إمكانية تطبيق مظاهر التطور.
- إدراج أهم التقنيات الحديثة ضمن مسؤوليات الإدارة التي يجب عليها إقتنائها والتعامل بها.
- بناء ثقافة تسيير قائمة على مبدأ الشفافية والعدالة بين جميع الموظفين بدون إعتبارات شخصية.
- فتح باب فرص الترقية أمام جميع الموظفين.
- الاهتمام أكثر بالتكوين المستمر للمورد البشري من أجل الإندماج أكثر مع التغييرات الحاصلة فيث العمل.

قائمة المصادر والمراجع

1. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
2. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
3. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 220.
4. احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق ، عمان ، 2006 .
5. احمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
7. اسامة خيرى، التميز التنظيمي ط 1، دار اليازية للنشر و التوزيع، 2014.
8. أنسام محمد الأسعد، بسام بركة، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار البحار، بيروت، 2011.
9. باسل زيدان، المعجم الجامع العربي، ط1، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2002.
10. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
11. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
12. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
13. حسن مهدي زويلف، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان، (د. س).
14. حسين حريم ، دارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
15. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2015.
16. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006.
17. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار اليازية للنشر و التوزيع، 2012.
18. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزيكية، 2012.
19. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
20. عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
21. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2005.

22. العطيات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين-، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2006.
23. عمار بوحوش، محمد دنيبات : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
24. الغالي طاهر محسن منصور وآخرون، التطوير التنظيمي، مدخل تحميبي، دار وائل لمنشر، ط1، عمان، 2002.
25. كسنة أمحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر، ط1، الجزائر، 2009.
26. مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
27. محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1 ، 2006.
28. محمد الصيرفي ،السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
29. محمد عبد السميع ، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
30. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة الشروق، عمان، ط 2، 1993.
31. مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005.
32. معتز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1، 2006.
33. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

ثانيا: المجالات

34. إبراهيم عز الدين الطقز، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، كانون الأول 2020.

ثالثا: الرسائل

35. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 2015-2016.
36. زياد العزام، إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، 2001-2002.
37. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014-2015.

رابعاً: المراجع الأجنبية

38. John Rschermer Home .David. schappell . principe de mangement .Village mondial.paris.2002 .p04

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم إجتماع



إستمارة إستبيان

ثقافة تسيير إدارة التغيير وتأثيرها على تطوير المنظمة
(موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أنموذجا)

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم، بطلب ملاء هذا الإستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل والموسومة ب ثقافة تسيير إدارة التغيير وتأثيرها على التطوير التنظيمي (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أنموذجا) ذلك بوضع علامة X أمام العبارة المناسبة، علما أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم معنا

الأستاذة المشرفة:

د. نوادري فريدة

من إعداد الطالبة:

نعيمة الوجدي

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

أكثر من 45 سنة

45- 35

35-25

المؤهل العلمي

جامعي

ثانوي

تقني سامي

الحالة الاجتماعية

أرمل

مطلق

متزوج

أعزب

المحور الثاني: إدارة التغيير

إطلاقا	نادرا	غالبا	العبرة	الرقم
			يتم إستشارة الموظفين في مواقف إتخاذ القرارات التي تخص سير العمل	01
			تتقبل إدارة المؤسسة كل مبادرات وأفكار التغيير التي تقترحها على اسلوب العمل	02
			تعمل إدارة المؤسسة على التحسين المستمر في طرق العمل	03
			توفر المؤسسة دورات تدريبية من أجل الرفع من مستوى أداء الموظفين	04
			تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	05
			يتم تفويض السلطة في حالة غياب الموظف	06

			تشجع الإدارة الموظفين المبادرين المساهمون في عملية التغيير من خلال منحهم مكافآت مادية	07
			تعمل المؤسسة على تغيير المراكز الوظيفية للموظفين بناءا على الكفاءة في العمل	08
			يتم التغيير في أساليب العمل تماشيا مع التطورات التقنية والتكنولوجية من خلال تحديث برامج وأجهزة الحاسب الآلي.	09
المحور الثالث: التطوير التنظيمي				
أولا: تطوير أداء الموظفين				
			توجد سهولة في الحصول على المعلومات التي تخص العمل	10
			المعارف والمعلومات التي تلقيتها خلال الدورات التدريبية مكنتني من حل المشاكل التقنية	12
			تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة في اطار دوران العمل تعمل على إكسابنا مهارات جديدة	13
			لدي الموظف المعرفة الكاملة بطريقة الأعمال الموكلة إليه	14
			المشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل تمكن الموظف من تطوير خبراته آراءه الوظيفية	15
ثانيا: تطوير أساليب العمل				
			تمتلك المؤسسة أجهزة وبرامج وإمكانيات متطورة	16
			تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل خاصة في ظل تقديم الخدمات الإدارية عن بعد	17
			التغيير في وسائل العمل المتاحة ساهمت في تسهيل المهام	18
			يتم إعادة توزيع المهام وفقا للكفاءات المهنية للموظفين	19
			إستخدام الإدارة أسلوب الرقابة على إنجازات الموظفين ساهمت في تطوير آدائهم المهني	20

ثالثاً: تطوير الهيكل التنظيمي

			تعمل الإدارة على زيادة الرواتب في إطار تحسين جودة حياة الموظفين	21
			تعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين	22
			وضوح مهام الموظفين	23
			تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل	24
			توجد فرص للترقية أمام جميع الموظفين	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	25

Corrélations

		إدارة التغيير	تطوير أداء الموظفين
إدارة التغيير	Corrélation de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تطوير الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		إدارة التغيير	تطوير أساليب العمل
إدارة التغيير	Corrélation de Pearson	1	-,855**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تطوير أساليب العمل	Corrélation de Pearson	-,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	إدارة التغيير	تطوير الهيكل التنظيمي
إدارة التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 30	1 ,730 ** ,000 30
تطوير الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 30	,730** 1 ,000 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

ثقافة تسيير ادارة التقييم وتأثيرها على تطوير
المنظمة

إعداد الطلبة:

1- الوجبي نعيمة رقم التسجيل: 20062043973
2- رقم التسجيل:
القسم: علم اجتماع الشعبة: التخصيص: تنظيم و عمل
إشراف: للإستاذة/نوار كفاف الرتبة: هـ ماستر

أقر بأبني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة المرسوم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

ليو جمال مصحفي

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



الدكتور:
جمال بن خالد

تحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز

