



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم المتسلسل:...../2024/

أثر التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة
دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

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

إشراف الأستاذة:

○ بتقة ليلي

إعداد الطالبتين:

○ بوخاري شيماء

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عزوز عبد الناصر	استاذ التعليم العالي	رئيسا
بتقة ليلي	استاذ التعليم العالي	مشرفا و مقروا
بلقرمي سهام	استاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



شكر وعران

ان الشكر الاول والاخير والباطن والظاهر لله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
بعد ان نشكر الله سبحانه وتعالى، نتقدم بجزيل الشكر الى الوالدين الذي اعانونا وشجعونا على الاستمرار
في مسيرتنا الدراسية وطلب العلم والنجاح.
لنا عظيم الشرف ان نتقدم بالشكر والامتنان الى من أشرف علينا ومن كانت لنا المرشدة والسند والعون
لإتمام هذا العمل الاستاذة " بتقة ليلي " جزاها الله كل خير وسدد خطاها وكتبها في ميزان حسناتها ان شاء
الله
كما نتوجه بخالص الشكر الى كل من علمنا حرفا والى كل من كان لنا داعما لإتمام هذا العمل ولكل من
قدم لنا يد المساعدة ولو بالكلمة الطيبة والدعاء.

ملخص الدراسة:

يهدف هذا الموضوع الى الكشف الأثر بين التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي لدي العمال بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة المسيلة ، حيث تبين دراسة الفرضيات التالية :يساهم العصف الذهني في ادارة التغيير الهيكلي اما فرضية الثانية نصت على ان التشجيع الابداعي يساهم في ادارة التغيير التكنولوجي اما فرضية الثالثة فكانت ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام التي تندرج تحت السؤال الرئيسي :كيف يؤثر التحفيز الالهامي على ادارة التغيير التنظيمي لدى العامل ؟

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال ادوات الملاحظة والاستمارة والمقابلة على عينة قصدية تتكون من 56 عينة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة المسيلة حيث توصلنا الي جملة من النتائج التي تؤكد وجود الاثر اهمها ان اسلوب التحفيز الالهامي يلعب دورا هاما في ادارة التغيير التنظيمي ،بحيث ان القائد يتمتع بمهارات عالية بحيث يتمكن من بناء ثقافة تنظيمية ملائمة للتغيير ،من خلال صياغة رؤية مستقبلية ووضع الاهداف بمشاركة كافة العاملين في المنظمة والتعامل بطرق ايجابية مع المقاومة التغيير من خلال فتح قنوات التواصل مع رؤساء بطرح افكار وأراء المرؤوسين ومنح الثقة الكاملة بقدرات وامكاناتهم مما يعزز شعورهم بالولاء والانتماء التنظيمي

:Study summary

This topic aims to reveal the effect between inspirational motivation and the management of organizational change among workers at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of M'sila, as the study of the following hypotheses shows: Brainstorming contributes to the management of structural change. The second hypothesis states that creative encouragement contributes to the management of technological change. The third hypothesis Creating a common vision and managing change were the tasks that fall under the main question: How does inspirational motivation affect the worker's ?organizational change management

فهرس المحتويات

We relied on the descriptive approach, and data was collected through observation, questionnaire, and interview tools on a purposive sample consisting of 56 samples at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of M'sila, where we reached a number of results that confirm the existence of the effect, the most important of which is that the inspirational motivation method plays an important role in managing organizational change. So that the leader has high skills so that he can build an organizational culture suitable for change, by formulating a future vision and setting goals with the participation of all employees in the organization and dealing in positive ways with resistance to change by opening channels of communication with superiors by presenting the ideas and opinions of subordinates and giving full confidence in their abilities and potentials, which Enhances their sense of loyalty and organizational belonging.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المواضيع
-	شكر وعرقان
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.	
5	1. اشكالية الدراسة
6	2. أهمية الدراسة
7	3. أهداف الدراسة
7	4. فرضيات الدراسة
8	5. تحديد المفاهيم
10	6. الدراسات السابقة
18	7. المقاربة النظرية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: التحفيز الإلهامي	
22	تمهيد
23	1. ماهية التحفيز الإلهامي
23	1-1 أهمية التحفيز الإلهامي
24	2-1 أهداف التحفيز الإلهامي
24	3-1 ابعاد التحفيز الإلهامي
25	4-1 اساليب التحفيز الإلهامي
26	2. العوامل المؤثرة لعملية التحفيز الإلهامي
28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: ادارة التغيير التنظيمي	

فهرس المحتويات

30	تمهيد
31	1- ماهية ادارة التغيير التنظيمي
32	1-1 خصائص ادارة التغيير التنظيمي
33	2-1 اسباب ادارة التغيير التنظيمي
34	3-1 اهداف ادارة التغيير التنظيمي
34	4-1 ابعاد ادارة التغيير التنظيمي
35	5-1 مجالات إدارة التغيير التنظيمي
36	6-1 اساليب ادارة التغيير التنظيمي
39	2- نماذج واستراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي
42	3- مقاومة التغيير
45	خلاصة الفصل
الجاناب الميداني	
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
48	تمهيد
49	1. منهج الدراسة
50	2. أدوات جمع المادة العلمية
52	3. عينة الدراسة
53	4. بعض القواعد والقياسات الاحصائية
54	5. حدود الدراسة
	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
56	تمهيد
	1. عرض وتحليل وتفسير البيانات
	1-1 محور العصف الذهني وادارة التغيير الهيكلي
	2-1 محور التشجيع الابداعي وادارة التغيير التكنولوجي
	3-1 محور ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام
	2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

فهرس المحتويات

	1-1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الاولى
-	2-1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
	3-1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة
	مناقشة النتائج على ضوء النقاربة النظرية
	مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
	الاستنتاج العام
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح نموذج الدراسة لأثر التحفيز الالهامي على ادارة التغيير التنظيمي في المنظمة	8
2	يوضح سلم الحاجات ابراهام ماسلو	20
3	يوضح نموذج Leavitt	41
4	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
5	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	58
6	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	59
7	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	61
8	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	62

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح دراسة (زاوي ، عمرون 2019)	15
2	يوضح دراسة (صورية بوطرفة 2016)	16
3	جدول رقم 03: يوضح دراسة (صالح العنزي 2013)	17
4	يوضح دراسة (حسنة ، مداح 2021)	17
5	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
6	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	57
7	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	58
8	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي	60
9	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	61
10	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع1) حسب السؤال رقم (ب1)	63
11	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع1) حسب السؤال رقم (ب1)	64
12	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع3) حسب السؤال رقم (ب3)	65
13	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع4) حسب السؤال رقم (ب4)	66
14	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع5) حسب السؤال رقم (ب5)	67
15	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع6) حسب السؤال رقم (ب6)	68
16	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع7) حسب السؤال رقم (ب7)	69

فهرس الجداول

70	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8ع) حسب السؤال رقم (ب8)	17
71	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9ع) حسب السؤال رقم (ب9)	18
72	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10ع) حسب السؤال رقم (ب10)	19
73	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11ع) حسب السؤال رقم (ب11)	20
74	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12ع) حسب السؤال رقم (ب12)	21
75	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13ع) حسب السؤال رقم (ب13)	22
76	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14ع) حسب السؤال رقم (ب14)	23
77	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15ع) حسب السؤال رقم (ب15)	24

فهرس الجداول

79	يوضح التفاعل بين العصف الذهني وإدارة التغيير الهيكلي	25
80	يوضح التفاعل بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التكنولوجي	26
81	يوضح التفاعل بين إيجاد رؤية مشتركة وإدارة تغيير المهام	27

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغييرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات على مختلف المستويات يؤثر بشكل كبير على حاجتها إلى البحث عن أساليب فعالة لتعزيز ضمان بقائها واستمرارها. وقد أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن تركز على قدرتها على التكيف مع البيئة التنظيمية التي تتميز بالديناميكية والتغير المستمر، مما يمكنها من تحقيق التوازن والاستقرار

من أجل ذلك يتعين الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أمرًا بالغ الأهمية، باعتباره يلعب دورًا أساسيًا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. على اعتبار أن خصائص وسمات الأفراد العاملين في المنظمة، مثل الكفاءات والمهارات والدوافع والاتجاهات، تؤثر على قدرة المنظمة للتكيف مع التغييرات البيئية التنظيمية.

لذلك، على المنظمات أن تولي اهتمامًا خاصًا بالعنصر البشري من خلال تطوير ممارسات وأساليب إدارية فعالة تساهم في تعزيز مشاركة الأفراد وإشراكهم في عملية التغيير التنظيمي. ومن بين هذه الممارسات، يبرز دور التحفيز الإلهامي القادة كأحد أهم العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير في المنظمات.

فعندما يتمكن القادة من صياغة رؤية مستقبلية ملهمة للتغيير وربطها بالقيم والأهداف الشخصية للموظفين، فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع مستويات الحماس والدافعية لديهم نحو تبني التغيير والمساهمة الفاعلة في تنفيذه. وبالتالي، يصبح الأفراد أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة.

لهذا يعتبر التغيير التنظيمي من التحديات الصعبة والمعقدة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. ففي ظل التغييرات البيئية التنظيمية المتسارعة تواجه المنظمات ضرورة إجراء تغييرات جوهرية في مختلف عناصر نظامها، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات، وأساليب العمل داخل المنظمة

هذه التغييرات تتطلب إعادة التفكير في الطرق والأساليب المتبعة، وتنسيق الجهود على مختلف المستويات التنظيمية، وإشراك الأفراد العاملين بشكل فاعل في عملية التغيير. كما تتطلب قيادة قوية هي القيادة التحولية القادرة على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية.

فإن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة المنظمة على التعامل مع مقاومة التغيير لدى الأفراد العاملين، والتي قد تنشأ نتيجة الخوف من المجهول أو عدم الثقة في قدرة المنظمة على إدارة التغيير بشكل ناجح. لذلك، تبرز أهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة مقاومة التغيير والحد من آثارها السلبية على عملية التغيير التنظيمي. قادرة على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية.

نظرا لأهمية هذا الموضوع وسعياً منا الى ابراز اثر بالتحفيز الإلهامي على ادارة التغيير التنظيمي

مقدمة

وارتأينا الي تقسيم بحثنا المتواضع على النحو التالي:

الفصل الاول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة قمنا من خلاله محاولة سوسولوجية لصياغة مشكلة بحثية تضمنت تساؤلات الدراسة واسباب اختيار الدراسة وتليها اهمية الدراسة وكما تطرقنا الي اهداف الدراسة وفرضيات الدراسة وكذا تحديد مفاهيم ومصطلحات واستعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا وكذا المقاربة النظرية

الفصل الثاني: خصصناه للخلفية النظرية المتغير التحفيز الإلهامي

الفصل الثالث: تطرقنا فيه الي الخلفية النظرية للمتغير إدارة التغيير التنظيمي

أما الجانب الميداني تتضمن فصلين اثنين:

حيث انصب **الفصل الرابع** على توضيح المنهجية البحثية وكان تحت عنوان الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بينما تناول **الفصل الخامس** والاخيرة قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

الإطار النظري

لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. اشكالية

2. اسباب اختيار الدراسة

3. اهمية الدراسة

4. اهداف الدراسة

5. فرضيات

6. تحديد المفاهيم

7. دراسات سابقة

8. المقاربة النظرية

1. الاشكالية:

تواجه المؤسسة باختلاف انواعها تحديات كبيرة نتيجة التدفق الهائل للمعلومات والانفجار المعرفي الذي شهده العصر الحالي ، وهذه التغييرات أدت الي خلق المنافسة الشديدة بين هذه المؤسسات مما يشكل تهديدا لاستمرارية وتنمية المؤسسات ،فضمان بقاء المؤسسة ونموها في ظل محيط متغير يعتمد الي حد كبير على مدى قدرتها على مسايرة هذه التغييرات والتكيف مع الصعوبات التي تواجهها، من خلال تبني استراتيجية فعالة لأجل التغيير تتجسد في ايجاد طرائق ابتكارية حديثة والتخلي عن الطرائق والإجراءات التقليدية غير المجدية وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع وإدارة التغيير التنظيمي الحاصل بفعالية ، وهذا المناخ التنظيمي لا يتحقق إلا بوجود قيادة فاعلة تتبنى أسلوب التحفيز الإلهامي كأسلوب يعتمد القائد في تعامله مع الموظفين لتشجيعهم على توليد الافكار جديدة وخوض غمار المنافسة عن جدارة مع المؤسسات الأخرى ، وفي ظل رؤية مستقبلية يعمل القائد على اثارة روح التحدي لتحقيق اهداف المؤسسة وربطها بأهداف موظفيها من خلال اشباع حاجات الموظفين المعنوية خاصة ما يتعلق بالتقدير والاحترام وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من خلال ترسيخ ثقافة المشاركة والتعاون والابداع لدى العاملين مما ينعكس ايجابا على أدائهم ويسهم في رفع روح الولاء والانتماء لديهم ،وهذا ما نادى به نظرية القيادة التحويلية حيث ترى ان القائد هو الذي يسعى الي رفع مستوي حاجات ورغبات الموظفين الي اعلي درجة من الحاجات والتي ذكرها ماسلو في سلمه الهرمي للحاجات والتي تعرف بالحاجة إلى تحقيق الذات ، وهذه الحاجة العليا تمثل الدافع الاقوي للأفراد لتطوير امكانياتهم ومهاراتهم بحيث يتعين على القيادة الفعالة ان تكون قادرة على اشباع هذه الحاجة لدي الموظفين من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة لتنمية قدراتهم وذلك لمواجهة التحديات والتغييرات بيئة تنظيمية والقادرة على ادارة التغيير التنظيمي بفعالية والتي تعتبر عملية مخططة وهادفة يتبعها القائد من أجل تخطيط وتنظيم وتطوير استراتيجية الذي من شأنه خلق اهداف الافراد مع اهداف المنظمة وذلك من خلال احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتضمن توزيع المهام والمسؤوليات وهذا يتطلب تحليل الوظائف والادوار القائمة والنظر في امكانية اعادة هيكلتها بما يتناسب مع متطلبات العمل وتطوير اساليب والممارسات المتبعة في المؤسسة وكذا تدريب العاملين لتحسين أدائهم وأن نجاح عملية التغيير يتطلب فهم لطبيعة وتوقعات الموظفين في تبني النهج الاداري المناسب الذي ينسجم معهم وهذا ما تقدم به نظرية التبادل الاجتماعي يري ان العلاقات الافراد في المنظمة تقوم على مبدأ التبادل وهو ما يسعى اليه القائد لتحقيقه من خلال عمله على تحقيق التوافق بين متطلبات العمال والمؤسسة التي يعملون بها

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

. ويتضح مما سبق ان التحفيز الإلهامي هو أحد العناصر الأساسية في نجاح عملية التغيير وذلك بامتلاك القائد مهارات تحفيزية والذي يعد امرا بالغ الأهمية في مساعدة المنظمة على تخطي مرحلة المقاومة التغيير والانتقال الي مرحلة التبنى والالتزام به وهو ما ينعكس ايجابا على نجاح خطط ادارة التغيير وتحقيق اهداف المرجوة فإن غياب القيادة الفاعلة التي تركز على تحفيز الموظفين وادارة عملية التغيير بفاعلية تؤدي الي نتائج سلبية على مستوي الاداء التنظيمي ولهذا نجد أن المنظمة تشهد بعض المظاهر مرضية تنظيمية مما دفعنا لإجراء هذه الدراسة طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر التحفيز الإلهامي على ادارة التغيير التنظيمي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

والتي تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية جاءت كما يلي:

- هل يساهم العصف الذهني في ادارة التغيير الهيكلي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟
- هل يساهم التشجيع الابداعي في ادارة التغيير التكنولوجي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟
- هل تساهم ايجاد رؤية مشتركة في ادارة التغيير المهام لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟

أسباب اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الاسباب دفعتني الي اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع
- اثناء المعرفي حول الموضوع
- التعرف على أثر القيادة التحويلية في احداث عملية التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الإلهامي لرفع اداء العاملين
- معرفة مدى مساهمة التحفيز الإلهامي في تقليل مقاومة التغيير لضمان التكيف مع البيئة الخارجية
- نقص البحوث في الجانب الاجتماعي وعلاقته بالجانب الاقتصادي للمؤسسة ، خاص الاداري باعتباره جوهر عملية التغيير .

2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله حيث يعتبر موضوع التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي شغلت الاهتمام الباحثين ، فالتحفيز الإلهامي احد اساليب القيادة التحويلية التي تساهم في تحديد الاهداف التنظيمية وتحقيق الرؤية المستقبلية وذلك بتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في عملية التغيير

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

وتشجيعهم على الابداع والابتكار لتخفيف من مقاومة التغيير ، كون ان التغيير من التحديات الصعبة والمعقدة حيث تتطلب جهود استراتيجية من قبل المنظمة وهذا يعتمد على قدرة القائد في قيادة التغيير وهذا ما يؤكد اهمية موضوع دراستنا كونه يسلط الضوء على علاقة التبادلية بين رؤساء والمرؤوسين في انجاح عملية التغيير . ويمكن ان تكون هذه الدراسة كغيرها من الدراسات البحثية الاكاديمية اثراء للمكتبة الجامعية كمرجع يعتمد عليها الطلبة الباحثون مستقبلا في بحوثهم ودراساتهم.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي:

-الكشف عن الاثر بين التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

- الكشف الاثر بين العصف الذهني كأحد ابعاد التحفيز الإلهامي وادارة التغيير الهيكلي لدى العامل
- الكشف الاثر بين التشجيع الابداعي كأبعاد ابعاد التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التكنولوجي لدى العامل
- الكشف الاثر بين ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام لدى العامل

4. فرضيات الدراسة:

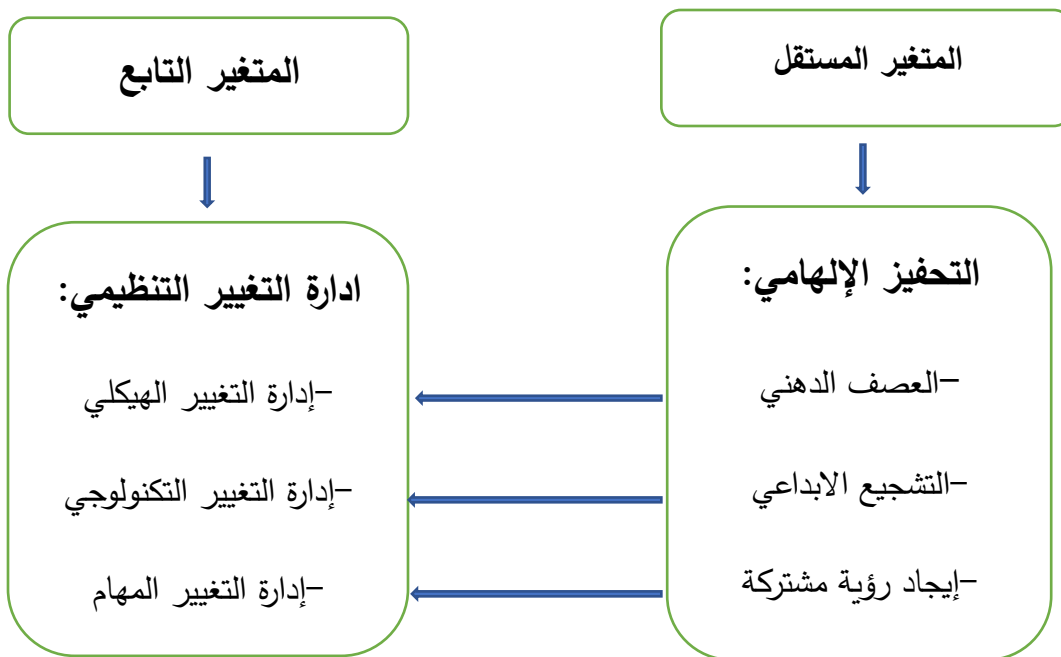
الفرضية الرئيسية:

-هناك أثر بين التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي لدى العامل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

الفرضيات الفرعية:

- يساهم العصف الذهني في إدارة التغيير الهيكلي لدى العامل
- يساهم التشجيع الابداعي في إدارة التغيير التكنولوجي لدى العامل
- تساهم ايجاد رؤية مشتركة في إدارة التغيير المهام لدى العامل

شكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة لأثر التحفيز الإلهامي على ادارة التغيير التنظيمي في المنظمة



من اعداد الطالبة

5.تحديد المفاهيم:

1.5 التحفيز الإلهامي:

لغة: حفزه: اي دفعه من خلفه بالسوق او غيره، يقال حفز القوس السهم والليل يحفز النهار ويقال حفزه الي الامر، حثه عليه وحفزوا عليهم الخيل والركاب ارسلوها (انيس ،2004،ص184)
اصطلاحا:

تتعدد التعاريف حول مفهوم التحفيز الإلهامي ولا يوجد اختلاف تعريف متفق عليه نظرا لاختلاف اراء العلماء حول هذا المفهوم من بين التعاريف نذكر منها:

Avolio&Bass: هي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين وتصف اسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية (الساكارنة ،2014، ص340)

Northouse Peter: هو العامل الذي يتميز بها القادة الذين ينقلون توقعات عالية الي اتباعهم ويلهمونهم من خلال التحفيز ليصبحوا ملتزمين وجزء من الرؤية المشتركة في المنظمة ويستخدم القادة الرموز العاطفية لتركيز جهود اعضاء المجموعة على تحقيق اكثر مما يحققونه في مصلحتهم الشخصية(Northouse, 2019, p.272)
التحفيز الإلهامي: هو أحد اساليب القائد الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين على العمل والتعاون والابتكار وذلك من خلال اثاره روح التحدي لما يقومون به من عمل وبث روح الفريق والتفاؤل فيما بينهم وجعل المرؤوسين يتجهون بتفكيرهم نحو تحقيق اهداف مستقبلية جذابة ومتعددة للمنظمة (ابراهيم،2019،ص8)

التحفيز الإلهامي: هي العملية التي يقوم بها القائد من خلال تشجيع المرؤوسين واستثارة افكارهم حيث يهتم بالأشخاص على المستوى الفردي ويسعى الي تحقيق احتياجاتهم حسب تطورها، كما انه يرقى بحاجاتهم الي اعلي فهو يعمل على توسيع حاجات التابعين(القحطاني،2016،ص167)

من التعاريف السابقة نري ان التحفيز الإلهامي: أحد استراتيجيات التي يتبعها القائد لتشجيع المرؤوسين على توليد الافكار وابتكار اساليب جديدة للعمل من خلال توفير رؤية مستقبلية واثارة روح التحدي والحماس لتحقيق اهداف المنظمة.

2.5 تعريف ادارة التغيير التنظيمي:

لغة: غير، تغير عن حاله: تحول، وغيره: جعله ما كان عليه: وحوله وبدله (ابادي،2008،ص1212)
اصطلاحا:

تتعدد التعاريف لمفهوم إدارة التغيير التنظيمي ولا يوجد تعريف واحد منفق عليه نظرا لاختلاف اراء العلماء حول هذا المفهوم نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرفه وندل فرنش: مجهودات منظمة تهدف الي تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية(محمد،2015،ص47)

عرف اللوزي: بانه عملية تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مخطط لها في بعض اهداف المؤسسات وسياستها او قيم واتجاهات الافراد والجماعات او في الامكانيات الموارد المتاحة لها او في اساليب العمل وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلف لزيادة فاعلية اداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (عليان،2015،ص41)

يعرف بيكارد: جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال ادخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (دودين،2012،ص18)

يعرف ايضا: على انه فلسفة الادارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير (قاسمي،2021،ص15)

يري ماهر: بأنه التغيير المخطط الذي يركز على كل او بعض الانظمة المتكاملة في المنظمة وبغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة (الزيباري،2020،ص44)

يعرف ايضا: على انه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات او الهيكل التنظيمي او السلوك التنظيمي او الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الاداء وإجراءات وطرق العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (المغربي، 2016، ص 353)

ومن التعاريف السابقة نرى ادارة التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تهدف الي احداث تغييرات في الهياكل التنظيمية واساليب العمل داخل المنظمة من خلال اشراك العاملين في عملية التغيير واقناعهم بأهمية التغيير لضمان نجاح المنظمة.

6-الدراسات السابقة:

1.6 دراسة لخضر مداح وحسينة تومي(2021)

أثر التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الإطار السامي

هدفت الدراسة الي قياس تأثير التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع بالمديرية العامة لاتصالات من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الإطار السامي اعتمد على منهج الوصفي واداة استمارة لجمع البيانات من خلال عينة 162 مفردة قد تمحورت الاشكالية حول: هل للتحفيز الإلهامي تأثير على تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الإطار السامي؟ وشكلت مجموعة الفرضيات تمثلت في:

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $a \ll 0.05$ للتحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الإطار السامي
-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $a \ll 0.05$ للتحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الإطار السامي
توصلت الي نتائج اهمها:

-ضرورة اكساب العاملين ثقافة التغيير تقاديا لمقاومته من خلال انتهاج اساليب الادارية المساعدة على ذلك ولعل من أبرزها اسلوب التحفيز الإلهامي الذي تتباه القيادة الادارية بالأخص التحويلية

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

-العمل على اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي يساعد على انجاحه، وذلك اعتماد اعلى تمكين العاملين وتفويض السلطة لهم من خلال توزيع بعض الصلاحيات والمهام عليهم

-بلغت قيمة (T المحسوبة 33,665 وجاءت اكبر من قيمتها الجدولة والبالغة 1,646 والامر الذي دل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي a «0,05 لمتغير التحفيز الإلهامي على متغير التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الاطار السامي ونرجع لذلك لكون عينة الدراسة من ذو مستوى الاطار السامي اي ام مستوى التعليمي انعكس على ادراكهم بأهم التحفيز الإلهامي تأثير على نجاح التغيير التنظيمي هذا ما اكدته نتيجة (لحضر مداح ، حسينة تومي ، اثر التحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذو مستوى الاطار السامي ،مجلة التنظيم والعمل ،المجلة9 ،العدد4، 2021)

2.6 دراسة زواي زيد ومفتاح عمرون(2019)

بعنوان: التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هدفت الدراسة الي معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة واعتمد على المنهج الوصفي وادارة الاستمارة لجمع البيانات من خلال عينة 41موظف من موظفين مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد تمحورت الاشكالية حول: هل للتحفيز الإلهامي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ وشكلت مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

-هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الالتزام العاطفي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
-هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الالتزام الاستمراري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

-هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الالتزام المعياري لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

وقد توصلت الي نتائج اهمها:

-ان جميع الفرضيات قد تحققت بالنسبة للعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

-يلعب التحفيز الإلهامي دورا في تحقيق الالتزام التنظيمي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

-ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدي عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
-استخدام نظام الحوافز يعتبر من بين متطلبات المهمة الي تسهم في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدي عمال
مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (زواي زيد، مفتاح عمرون، التحفيز الإلهامي دوره في تحقيق الالتزام
التنظيمي لدي عمال الادارات الرياضية، ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة الابداع الرياضي
10، العدد 2، 2019)

3.6 دراسة يوسف صالح العنزي 2013

بعنوان: أثر ادارة التغيير في وتعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الادارة
هدفت الدراسة الي التعرف تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير الثقافة والتغيير التكنولوجي والتغيير المهام) في
تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت واعتمد على المنهج الوصفي وادارة الاستمارة لجمع
البيانات من خلال عينة 280 مفردة قد تمحورت الاشكالية حول: هل يوجد أثر ادارة التغيير بأبعاده (التغيير في
الثقافة والتغيير في الهيكل والتغيير في التكنولوجي والتغيير المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة
في دولة الكويت؟ وشكلت مجموعة التساؤلات تمثلت في:

-هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

-هل يوجد تأثير لتغيير الهيكل في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

-هل يوجد تأثير لتغيير التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟

وقد توصلت الى نتائج اهمها:

-وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير الثقافة والتغيير في الهيكل وللتغيير التكنولوجي
والتغيير المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت

- ان متوسطات متغير التغيير في الثقافة جاءت لمستوي مرتفع من التأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة
العامة في دولة الكويت، اذ تبين ان الشركة تسعى الي التغيير القيم والمعتقدات بناء ثقافتها وتبين ان الشركة
تحرص على تطوير ثقافتها حالة من الانسجام والتوافق ثقافة العملاء

-ان متوسطات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة المستوي من حيث التأثير وتعزيز فعالية الشركات
المساهمة العامة في دولة الكويت، اذ تبين ان الشركة تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وأنها تحدث تغييرات في

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات وتبين ان الشركة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام ووظائف فيها وهي تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار -متوسطات متغير التغيير التكنولوجي كانت بمستوي مرتفع من حيث التأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، اذ تبين ان الشركة تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجي وتغيير البرامج التكنولوجي المستخدمة وتبين ان الشركة تعمل على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتهم للعملاء وان الشركة تسعى الي تغيير الاجهزة التكنولوجيا المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغييرات وتسعي الي ادخال أحدث الاساليب التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الاتصال -متوسطات متغير التغيير المهام كانت بمستوي مرتفع من التأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة اذ تبين ان الشركة تعمل على تحديد طريقة اداء العمل وتسعي ايضا الي تغيير شكل ظروف العمل المحيطة وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتبين ان الشركة تسعى الي تغيير الادوات والفنون المستخدمة في الاداء وهي وتعمل احداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات وتفتح وسائل الاتصال الايجابية بين إدارتها المختلفة (يوسف صالح العنزي ، اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت رسالة ماجستير في الادارة ،كلية الادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط (2013،

4.6 دراسة صورية بوظيفة 2015/2016

بعنوان: القيادة التحويلية دورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير هدفت الدراسة الي تحديد دور القيادة التحويلية في احداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية واعتمد على المنهج الوصفي واداة استبيان لجمع المعلومات من خلال عشوائية 668 موظف وقد تمحورت الاشكالية حول: ما هو دور عوامل القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟ وشكلت مجموعة من التساؤلات تمثلت في:

- هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على ادارة التغيير الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على ادارة التغيير التكنولوجي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على ادارة التغيير المستخدمين في المؤسسات محل الدراسة؟

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

-هل يوجد تأثير لتغيير العوامل القيادة التحويلية على ادارة التغيير الثقافي في المؤسسات محل الدراسة؟ وقد توصلت الي نتائج اهمها:

-ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والدفع الإلهامي والتشجيع الابداعي والاهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض

-كامل اتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير (صورية بوظيفة، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه في علوم قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016)

دراسة فهمية بوهنتالة 2016-2017:بعنوان : "التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الاداري في ظل اقتصاد السوق

دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس بباتنة"، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل

هدفت هذه الدراسة الي معرفة بعض التغيرات التنظيمية الناتجة عن تبني نظام تسيير مغاير مدى خدمتها للمنظمة ، ومعرفة تقبل العاملين ادخال تقنيات جديدة للعمل عليها ن واعتمد على المنهج الوصفي واداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع البيانات من خلال العينة 60 عامل توصلت الي نتائج اهمها :

_ توفر الاساليب التي تساهم في تحسين العلاقات الانسانية بين الزملاء في العمل تؤدي الي زيادة التعاون وخلق بيئة عمل جيدة تزيد من تحقيق الرضا واهداف العمال

-توجه القيادة نحو المشاركة وتبادل الاراء في المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجه المؤسسة تساهم في تحقيق التوافق بين الادارة والعمال

-احتواء المؤسسة على نظام الرقابة تختلف اساليبه والعمل على نظام الثواب والعقاب

-توفر الكوادر المؤهلة والمبدعة اثر بشكل كبير في استخدام التقنيات وتطبيقها رفع من مستوي ونوعية الانتاج (فهمية بوهنتالة ،التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الاداري في ظل اقتصاد السوق ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة باتنة ،2016-2017)

مناقشة الدراسات السابقة:

جدول رقم 01: يوضح دراسة (زاوي، عمرون 2019)

<p>دراستنا ركزت على الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية اما هذه الدراسة تم تركيز على العمال في الادارات الرياضية، حيث تختلف دراستنا مع هذه دراسة في متغير تابع وهو الالتزام التنظيمي</p> <p>طبقت دراستنا في جامعة المسيلة اما هذه الدراسة طبقت في مديرية الشباب والرياضة</p>	<p>نقاط اختلاف عن الدراسة</p>
<p>اداة الاستبيان برنامج التحليل الاحصائي spss</p> <p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي</p> <p>كلاهما يدرس متغير التحفيز الإلهامي</p>	<p>نقاط التشابه عن الدراسة</p>
<p>اثراء جانب نظري</p> <p>صياغة الاشكالية</p> <p>ساعدت على تصميم اداة الاستبيان</p>	<p>جوانب الاستفادة</p>

جدول رقم 02: يوضح دراسة (سورية بوطرفة 2016)

<p>ركزت دراستنا على موضوع أثر التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل وإدارة التغيير التنظيمي كمتغير التابع اما هذه الدراسة تناولت موضوع التحفيز الإلهامي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية وليس كمتغير من متغيرات الدراسة اخترنا العينة القصدية اما هذه الدراسة اخترت العينة الطبقية طبقت دراستنا على كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ما هذه الدراسة طبقت على 3 مؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<p>تم اعتماد على المنهج الوصفي وبرنامج التحليل الاحصائي كلاهما يدرس متغير تابع ادارة التغيير التنظيمي استخدام الادوات المتعلقة بجمع البيانات كأداة الاستبيان والملاحظة</p>	<p>نقاط التشابه عن الدراسة</p>
<p>ساعدت على بناء تصور نظري حول الموضوع بناء مقدمة الدراسة</p>	<p>جوانب الاستفادة</p>

جدول رقم 03: يوضح دراسة (صالح العنزي 2013)

<p>تناولت دراستنا ادارة التغيير كمتغير تابع اما هذه دراسة فقد تناولت ادارة التغيير كمتغير مستقل طبقت دراستنا على كلية العلوم الانسانية والاجتماعية اما هذه الدراسة طبقت على الشركات الكويتية</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
--	-------------------------------------

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

هدفت دراستنا الكشف عن الاثر بين التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير اما هذه الدراسة هدفت الي التعرف اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة	
تم اعتماد على المنهج الوصفي وبرنامج الاحصائي استخدام اداة الاستبيان	نقاط التشابه عن الدراسة
ساعدت على تصميم اداة الاستبيان التنوع المراجع ساعدتنا في بناء الفصل المتعلق بإدارة التغيير	جوانب الاستفادة

جدول رقم(04) دراسة (حسنة ، مداح 2021)	
طبقت دراستنا في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة اما هذه الدراسة طبقت في المديرية العامة لاتصالات الجزائر	نقاط الاختلاف عن الدراسة
اعتماد على المنهج الوصفي وبرنامج الاحصائي اداة الاستبيان كلاهما يدرس نفس متغيرات	نقاط التشابه عن الدراسة
ساعدتنا في التنوع المراجع بناء الاشكالية	جوانب الاستفادة

7-المقاربة النظرية:

تساعد المقاربة النظرية في تحديد خلفية تستند عليها وقد اعتمدنا على دراستنا الحالية على:

1.7 نظرية القيادة التحويلية:

وهي بداية نشأة القيادة التحويلية تتناول هذه النظرية كل من الاخلاقيات والقيم واهمية المرؤوسين في العملية القيادية ونجد اول ظهور لنظرية القيادة التحويلية كان عام 1978 على يد العالم James McGregor Burns عالم التاريخ والسياسة الامريكي ،اد Burns طرح هذا الموضوع في كتابه المعروف باسم (leadership) الذي قدم شرح لمفهوم القيادة التحويلية منذ نشأتها الاولي التي بدأت وتطورت عبر التاريخ مع التاريخ النفسي السياسي ثم انتقل الي استخدام وتطبيق القيادة التحويلية الي المنظمات الأخرى الخدماتية منها والانتاجية بالمجتمع وكما راي العالم Burns ان القائد التحويلي هو القائد الذي يسعى الي رفع مستوي حاجات ورغبات المرؤوسين الي اعلى سلم حاجات ماسلو وهي الحاجة الي تحقيق الذات ، وبالتالي تحدث عملية التفاعل الايجابي المشترك بين القائد ومرؤوسيه ، كما نجد Burns قد انشا نظرية القيادة التحويلية بعد ان اعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة المختلفة مستخدما السمات والعناصر الاساسية للقيادة الفعالة ، كما انه توصل الي ان نمط القيادة التحويلية يرتبط بكل من العناصر الاساسية التالية : عنصر التحفيز والموارد من جهة ،والقادة والمرؤوسين من جهة اخري ، اي ان هذا النمط من القيادة يتعلق بتأثير القائد في تابعيه ليتمكنهم من المشاركة في اي عمليات تطوير وتغيير بالمنظمة ،وصف العالم Burns في نظريته القائد التحويلي بانه القائد الذي يعمل على تقديم كل من المعتقدات والمواقف والدوافع والرؤية لمرؤوسيه ،وكذلك يطور العلاقة العاطفية والشعور بالانتماء والولاء لمرؤوسيه تجاه المنظمة ،فضلا عن اهتمامه بزيادة وعي ادراك المرؤوسين بالأهداف العليا للمنظمة ومنحها الاهتمام وتقديمها على المصالح الخاصة والشخصية ويمكن التعبير عن نمط القيادة التحويلية بالمعادلة التالية: التأثير المثالي +استثارة الفكرية+ التحفيز الإلهامي + الاهتمام الفردي =صنع دافع اقوي واداء غير متوقع من المرؤوسين (ابراهيم،2019،ص4-6)

2.7 نظرية الحاجات (ابراهيم ماسلو):

نشر ابراهيم ماسلو سنة 1943 نظرية دافعية الانسانية اسمها بنظرية تدرج الحاجات والذي يعد من أوائل علماء علم النفس حيث قاموا بترتيب احتياجات الفرد بشكل هرمي حيث اسس نظريته على البحوث والتجارب ويضع ابراهيم ماسلو افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:

-إذا تم اشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك

-ان في كل انسان شبكة حاجات معقدة ومترابطة

-ان في الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب ان يتم اشباعها اولاً قبل ان يكون للحاجات التي تحتل مراتب العليا وتأثيره على سلوك الانسان

-حالة عدم الاكتفاء او عدم اشباع للحاجة هي التي تحفز للفعل البشري، وان الحاجات الغير المشبعة لمدة طويلة والتي تعاني الفرد من صعوبة في اشباعها قد تؤدي الي الاحباط او التوتر

وفقا للنظرية ماسلو فإن للفرد خمسة انواع للحاجات والتي رتبها في تدرج الهرمي، يبدأ في قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وتنتهي عند قمة الهرم بالحاجات ذات مستوي الأعلى وتتمثل هذه الحاجات في:

-**الحاجات الفيزيولوجيا:** تشمل هذه الحاجات كل من الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم والتي تعمل على اساس الحفاظ على الفرد

-**الحاجة الي الامن:** هي الحاجة التي تعبر عن الرغبة في الحماية من الاخطار والتهديد والحرمان والمرض والشيخوخة وينظر الي هذه الحاجات خاصة بالأمان على انها محاولة لتأمين منصب العمل

-**الحاجة الي الانتماء:** هي تلك التي تتعلق برغبة الفرد في ان يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخر له وهذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي

-**الحاجات الي التقدير:** تتمثل في حاجة الفرد لان يشعر بان يساهم بدور ايجابي في المنظمة يؤهله على الحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين

- **الحاجة الي تحقيق الذات:** لذلك يحاول الفرد ان يحقق ذاته من خلال استخدام قدراته ومهاراته وهذا محاولة منه لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات (لكحل، 2018، ص 33-35)



الشكل رقم(02):سلم الحاجات براهام ماسلو

3.7 القيادة التبادلية:

تعرف القيادة على انه مبني على التبادل بين القائد والعمال، وهو ما يسعى القائد الاداري لتحقيقه من خلال عمله على تحقيق التوافق ما بين متطلبات العمال والمؤسسة التي يعملون بها حيث يعتمد القائد الاداري في هذه النظرية على تعزيز التبادل كما يهتم بالنتائج ويركز على ضبط الاعمال والحرص على تنفيذ العمال لأوامره سواء بتسليط العقوبات عليهم او منحهم المكافآت وان القائد التبادلي يتميز بانه محاور جيد له القدرة على اىصال رؤيته المستقبلية واهداف المؤسسة واقناع المرؤوسين والوصول على دعمهم وكما تعمل القيادة التبادلية على تعزيز دور جماعات العمل في المؤسسة من خلال نشر التعاون لقيام بمختلف الاعمال سواء مع الزملاء او مع القادة الاداريين من اجل تحقيق الاهداف. وهو ما يعكس سياسة المتبعة

الفصل الأول:.....الإطار العام للدراسة

من قبل القادة لزيادة من فعالية العمال في المؤسسة القائمة على اساس التبادل اي هذه النظرية تتحدث عن ضرورة تحقيق التوازن ما بين حاجات العمال ومتطلبات المؤسسة. (عياصرة عبد الرحمن، 2006، ص 77-78)

الفصل الثاني: التحفيز الإلهامي

تمهيد

1. ماهية التحفيز الإلهامي

1.1 أهمية التحفيز الإلهامي

2.1 أهداف التحفيز الإلهامي

3.1 أبعاد التحفيز الإلهامي

4.1 اساليب التحفيز الإلهامي

2. العوامل المؤثرة لعملية التحفيز الإلهامي

خلاصة الفصل

تمهيد:

التحفيز الإلهامي من اساليب الادارية يتبعها القائد والتي تلعب دورا هاما في تحقيق اهداف المنظمة من خلال اثاره الرغبة والحماس للمرؤوسين وتحفيزهم للعمل وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لتشجيع المرؤوسين على مشاركة في اتخاذ القرار وشعورهم بأهميتهم في المنظمة بحيث يمكنهم من التكيف مع التغييرات الحاصلة والتعامل معها بشكل ايجابي لتحسين انتاجية المنظمة والحفاظ على مكانتها وقد تم التطرق في هذا الفصل الي التحفيز الإلهامي بأهميته واهدافه والعوامل المؤثرة لعملية التحفيز الإلهامي.

1. ماهية التحفيز الإلهامي:

2. أهمية التحفيز الإلهامي:

تبرز أهمية التحفيز الإلهامي في مختلف مستويات على النحو التالي: (المغربي، 2016، ص 298-300)
1) على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباه حاجته للتقدير طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل احيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد واتقن الاداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو
- أداة التغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد الي الوقوف على نتائج افعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم

2) على مستوى الجماعات:

- اثارة الحماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين افراد الجماعة، ويجب على الافراد اثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدي الافراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الي تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح مشاركة افراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الادارة بأرائهم ووجهات نظرهم
- تنمية المهارات بين افراد الجماعة: تشجع الافراد ذو المهارات من نقل هذه المهارات الي زملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب اثناء العمل

3) على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: يساهم التحفيز في الاستجابة التأثير الضغوط المحيطة للمنظمة في النواحي الاقتصادي والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجيتها والحفاظ على مكانتها

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية: منها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الاداء
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدي الافراد مما يدفعه للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة

3. أبعاد التحفيز الإلهامي:

من أبعاد التحفيز الإلهامي كالتالي:

- **العصف الذهني:** من اساليب شيوعا في حل المشكلات بطريقة ابداعية، ويسهم بشكل مباشر في تنمية الابداع لدي المشاركين فيه، فهدفه النهائي هو الوصول الي حلول ابداعية للمشكلة المطروحة بغض النظر عن قام بجلها او من قدم الفكرة الاصلية الصائبة (سيد عبد الله، 2014، ص108)
- **التشجيع الابداعي:** يشير الي القيادة التي تعمل على تحفيز الاتباع لكي يكونوا مبدعين مبتكرين ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم التي يتبناها القائد والمنظمة ويساند القائد الاتباع في محاولاتهم تبني اساليب وطرق جديدة ويطور اساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، وينمي تفكير الاتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها. (هاوس، 2018، ص235)
- **ايجاد رؤية مشتركة:** هي الصورة الذهنية الي يحملها الافراد في ادهانهم ليخلقوا من خلال رؤيتهم المشتركة للشعور الجماعي الذي يعم المؤسسة ويمنح التكامل لأنشطتها المختلفة (الخوري واخرون، 2015، ص 132)

3-اهداف التحفيز الإلهامي: يحقق التحفيز الإلهامي مجموعة من الاهداف تتمثل في: (المغربي، 2016، ص300)

- اشباع حاجات العاملين بشتى انواعها، وعلى الاخص ما يسمى بالتقدير والاحترام
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، رفع روح الولاء والانتماء
- تنمية روح التعاون وتنمية روح الصدق والتضامن
- تحسين صورة المشروع امام المجتمع

- ربط الاهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، حيث تسعى المؤسسة الي تحقيق أفضل انتاج كمي ونوعي وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها وزيادة دخلهم اد انها تمكنهم من الوفاء ببغض التزاماتهم
- كما يؤدي استخدام الحافز المعنوي الإيجابي الي رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة

4. اساليب التحفيز الإلهامي:

- ان الاهتمام بالعاملين ومساهماتهم في الانتاج ادي الي تبني بعض اساليب الجديدة التي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تقوم بتنفيذها وفكرة الادارة بالمشاركة مبينة على الفكرة القائلة بأن الافراد يميلون عادة الي دعم القرارات التي يشاركون بوضعها ومن اهم هذه الاساليب هي: (الموسوي، 2008، ص 247-250)
- اسلوب توسيع العمل: يتضمن اضافة واجبات ومهام اخري للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا ان يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي تحفيز الافراد على اداء الاعمال
 - اسلوب اثراء العمل: يقصد به اعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية اوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة اعمالهم ويعني ايضا اعطاء المرؤوسين بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي الي تغير محتوى العمل وهذا ما يؤدي الي زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من احساسه بالمشاركة والإنجاز ورفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الانتاجية
 - اسلوب العمل المرن: يسمح العاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور الي العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات اخري لكن عليه التواجد لساعات محددة تعرف بالوقت الاساسي
 - اسلوب العمل الاسبوعي المكثف: يتضمن هذا الاسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الاسبوعية (40 ساعة مثلا) خلال عدد ايام اقل اربعة ايام بدلا من خمسة ايام وهذا ما يسمح للعامل بقضاء وقت اطول للراحة والتسلية وهذا ما يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين

- اسلوب مجموعات الجودة: عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين يجتمع مع بعض باستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الانتاج
- اسلوب ادارة الاهداف: اسلوب من اساليب التحفيز ويمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي الي زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الاهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على عمله وزيادة مشاركة اتخاذ القرارات

5. العوامل المؤثرة في عملية التحفيز الإلهامي:

يتأثر التحفيز الإلهامي بمجموعة من العوامل المترابطة التي يجب على المنظمة مراعاتها قبل واثناء التخطيط لضمان نجاح عملية التحفيز الإلهامي من اهم هذه العوامل هي: (محمود،2018، ص57)

الاسلوب الاشرافي: ان الاسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير سلوك العاملين وحثهم على حسن اداء العمى وتنفيذ الاوامر برضا وليس عن خوف من العقاب، فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين
- احترام المسؤول لمرؤوسيه
- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف
- اعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات

الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد اي يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون ان يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطة توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والاعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما ان نظام الاتصالات المناسب في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن ان يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب ان تمنح للمرؤوسين وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز
- يؤدي الي السرعة في توصيل المعلومة
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات خلال ما يتيح من فرص للنقاش

-تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار

-زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل

ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف المادية أفضل للعمل مثل تحسن الاضاءة العامة كالمسجد دورات المياه وتوفير ادوات واجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من اخطار الحرائق واصابات العمل فإن ذلك يساعد على زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين

الجوانب التنظيمية: يعني ذلك ابعاد مجال التنظيمي الذي يعمل على به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتدور الحافزية التنظيمية الأهم في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية واشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الي موضوع التحفيز الإلهامي من اهم المواضيع التي لاققت اهتمام كثير من الباحثين في مجال القيادة والادارة، بسبب التغييرات التي شهدتها المنظمة في السنوات الاخيرة، هذا ما أدى الي الحاجة للتحفيز العاملين لرفع مستوى الاداء من خلال ايضاح رؤية مستقبلية واستثارة الدافعية والحماس لديهم والعمل على ربط بين اهداف المنظمة بالأهداف الشخصية للعاملين مما يعزز شعورهم بالأهمية في المنظمة

الفصل الثالث: إدارة التغيير

التنظيمي

تمهيد:

1. ماهية إدارة التغيير التنظيمي

1.1 خصائص إدارة التغيير التنظيمي

2.1 اسباب إدارة التغيير التنظيمي

3.1 اهداف إدارة التغيير التنظيمي

4.1 ابعاد إدارة التغيير التنظيمي

5.1 مجالات إدارة التغيير التنظيمي

6.1 اساليب إدارة التغيير التنظيمي

2. نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

3. مقاومة التغيير

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر ادارة التغيير التنظيمي من الممارسات الادارية الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة فهي تشمل جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت ضرورة حتمية لتطور المؤسسات لحل المشكلات ومواجهة التحديات بانتقالها من الوضع الحالي الي الوضع المستقبلي، بحيث تخلق الرغبة والدافع نحو الابتكار والدافع لمحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور ، فتظهر الرغبة في التجديد والابداع وتختفي كل مظاهر اللامبالاة والسلبية الي انه يعمل على تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج الي جهد للتعامل معه، ويعمل التغيير التنظيمي على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو تحسين العمل والارتقاء به وتطويره وذلك من خلال عمليات الاصلاح والتجديد وتطور القوي والقادرة على الانتاج والعمل .

في هذا السياق سنتطرق خلال الفصل الثاني من دراستنا الي ادارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع للدراسة ومحاولة تسليط على اهم العناصر والجوانب المرتبطة بها.

1. خصائص ادارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة:
(العميان،2010،ص 281-282)

- الاستهدافية: التغيير لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه الي غاية مرجوة واهداف محددة، ومن هنا فإن ادارة التغيير تتجه الي تحقيق هدف وتسعي الي غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوي التغيير
- الواقعية: يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها
- التوافقية: يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير
- الفاعلية: يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة، اي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الاخرين، وتوجيه قوي الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها
- المشاركة: تحتاج ادارة التغيير الي التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوي والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير
- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين اولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية
- الاصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب ام تتصف بالإصلاح، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، اذ يخضع كل قرار كل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة بصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر
- القدرة على التطوير والابتكار: خاصية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل ما هو قائم او مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ان ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط، لكنها تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها

2. اسباب ادارة التغيير التنظيمي:

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير ذلك العديد من الاسباب ناتجة عن القوي المكونة لبيئتها داخلية وخارجية، من بين الاسباب هي: (السكرانة، 2014، ص 65-66)

1.2 الاسباب الداخلية: يكون تأثير الاسباب الداخلية أقل حدة من الاسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:

- وعي وأدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا التغيير اهم العوامل الداخلية، اذ تتمتع الادارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الي احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين، فممكن من الادارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، او انتاج منتج جديد
- زيادة طموح وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة الي التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الاوضاع الحالية الي أوضاع أفضل
- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة الي تغيير اهدافها واستراتيجياتها او اساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوي الداخلي للمنظمة او الخارجي

2.2 الاسباب الخارجية: ان القوي والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا أكبر بكثير من القوي

الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون ان القوي والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك امر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئة الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الباحثون والكتاب اهتماما زائدا لهذه القوي والمسببات: (حريم، 2013، ص 374-375)

يعتقد لوئانز **Luth ans Fred** ان اهم القوي الخارجية تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات (مثال: التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات)
 - الاوضاع الاقتصادية يعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة للتغيير
 - العولمة، فالترديد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر قوة هامة للتغيير التنظيمي
- يشير الكاتب Robbins الي القوي الخارجية الآتية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ)
- الاتحادات النقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة الي نقابة مهنية عمالية)
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك
- تغييرات سريعة في اسعار المواد الخام وتوافرها
- المزاومة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى
- حدوث أزمة خارجية طارئة

اما **Hues ، Bowditch** فيذكران القوي الآتية:

- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة
- تقدم المنتجات بسرعة، حيث تتقدم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، اذ يتم تطوير واكتشاف منتجات وسرعان ما تتقدم
- تغير تركيب القوي العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن وارتفاع المستوي التعليمي)
- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية
- تزايد ظاهرة العولمة في الاعمال

ويصنف **Ivancevich** وزملاءه القوي الخارجية الي ثلاث فئات رئيسية هي:

- التغييرات في الاسواق (تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة او يتوسعون في نشاطهم الاعلانية، او يخفضون اسعارهم لتحسين خدمة العميل اي في كل حالة على المنظمة ان تستجيب بإجراء تغييرها
- التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا
- التغييرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والاسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة في نفس الوقت شكلت خطرا وتهديدا للمديرين الذين لا يدركون أهميتها

3. اهداف ادارة التغيير التنظيمي:

من اهداف ادارة التغيير هي: (القاضي، 2015، ص 280-281)

- تشجيع العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها
- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين العاملين والمجموعات في المنظمة
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الادارة بالأهداف بدلا من اساليب الإدارة التقليدية
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو

4. أبعاد ادارة التغيير التنظيمي:

من ابعاد ادارة التغيير التنظيمي كالتالي: (المغربي، 2016، ص 364-366)

- ادارة التغيير الهيكلي: احداث تغيير كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن اي خلل موجود ثم اعادة البناء مرة اخري أكثر ملائمة للأهداف وتطوير البيئة المحيطة للمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية
- ادارة التغيير التكنولوجي: احداث التغيير في انماط العمل واساليبه وطرقه والوسائل المستخدمة في الأداء العمل وادخال معدات وادوات واساليب جديدة في العمل كما ان العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير معدات ووسائل واساليب عمل جديدة يمكنهم من احراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة
- ادارة التغيير المهام: احداث تغيير في العمليات في اي بناء استراتيجي للعملية التغيير وبالتالي يفترض البحث عن تلك العمليات التي يجب ان تخضع للتغيير وتحديد مدى تأثير هذا الاخير على الاداء الكلي للمنظمة وفي هذا الإطار يمكن دمج بعض العمليات مع بعضها البعض، حذف بعضها او اضافة اخري بغرض تحقيق فعالية أكثر في الاداء (قاسمي، 2021، ص 26-27)

5. مجالات ادارة التغيير التنظيمي:

لقد تحدثت بعض الادبيات خاصة بالتغيير الي وجود عدة مجالات تغطيها عملية التغيير، حيث اشار salukis اربعة منها: (المغربي، 2020، ص29-30)

- المجال التكنولوجي الذي يعبر عن المهارات والاجهزة والمعدات
- اتجاهات وقيم الافراد العاملين: اي البعد الانساني في تطوير ثقافة العاملين
- المهام والوظائف: درجة ارتباطها ببعضها البعض
- الهياكل التنظيمية: اي اعادة تركيب البنية التنظيمية

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

وهناك من يري ان التغيير في المنظمات يمكن ان يتم تنفيذه في المجالات التالية:

- التغيير في البنية التنظيمية: حيث تعمل المنظمة على احداث التغيير في العديد من الامور المتعلقة هيكلية المنظمة: مثل مجموعات العمل والوظائف وفرق العمل وطرق التفاوض
- التغيير في التقنيات: الوصول الي تقنيات ووسائل جديدة في العمل، التزود بوسائل التنافسية وغيرها من المنظمات
- التغيير في العاملين: هي عملية تغيير في مزايا العاملين من حيث الجودة والمهارات المتطورة المبنية على استخدام التقنيات الحديثة، فمصادر القوي البشرية هي المحرك الاساسي للتغيير وللمهارات والسلوك والانطباعات التي تحتاج اليها العمل في المنظمة مثل: الاختيار والتوظيف والتدريب وتقييم الاداء
- التغيير في ثقافة المؤسسة: هي القوانين الموضوعية لشؤون المنظمة والمتعلقة بالعاملين والعمليات الادارية
- التغيير في المنتجات او الخدمات: حيث تعمل العديد من المنظمات على تحسين منتجاتها او ابتكار منتجات جديدة من اجل تسويقها
- التغيير في سياسات المنظمات: تغيير في نظام العقوبات والمكافآت للموظفين

6. أساليب ادارة التغيير التنظيمي:

تستخدم ادارة التغيير اسلوبين هما:(عليان،2015،ص 54-55)

1.7 الاسلوب دفاعي:

تتمثل في الغالب محاولة سد الثغرات وتقليل الاضرار الي يسببها التغيير اذ ان من الواضح ان كل تغيير او تجديد او تطوير يستلزم هد غير النافع اولا قبل البناء ، والإدارة التقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير ولا تملك شجاعة الاقدام عليه اصلا فإن حكمتها تدفعها لسد الثغرات والنواقص التي تنجم عن العملية التغييرية لان ذلك يحفظ الي حد ما كيان المؤسسة مع خسائر أقل ، فإن ذلك الاسلوب يتسم بأنه دفاعي ويتخذ شكل رد فعل عن فعل التغيير ،اي ان الادارة تنتظر حتي يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الاوضاع الجديدة ،وغالبا ما تكتفي الاداة بمحاولة التقليل من الاثار السلبية الناجمة عن التغيير

2.7 الاسلوب الاحتواء:

هو اسلوب هجومي في الغالي يقون بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الاهداف، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه وثم تحقيق النتائج الافضل وهذا الاسلوب يتطلب من الادارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

التغيير او تنظيميه وضبطه ليصب في الصالح العام هذا البعد الإيجابي، اما البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع او تجنبه

7. نماذج ادارة التغيير التنظيمي:

تخضع عملية إدارة التغيير الي مراحل معينة من اجل انجاحها، من اهم النماذج الي تقدم صور المختلفة لمرحل ادارة التغيير: (عواد، 2018، ص38-40)

1.7 نموذج كوتر Kotter: يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي:

- ايجاد شعور الحاجة الي التغيير: يري كوتر ان على القائد ان ينجح في خلق الشعور والاجواء التي تؤدي الي التغيير، لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدي العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز اي مشروع جديد
- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:
- إشراك الافراد منسجمين فيما بينهم، توفر الثقة بين اعضاء التحالف، الاشتراك في الهدف من التغيير
- تطوير رؤية واستراتيجية: حسب كوتر تعتبر رؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية: توضح رؤية الاتجاه والطريق الذي يقوده اليه التغيير، الرؤية تحفز الناس على اتخاذ الاجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الاجل القصير، الرؤية تساعد على تنسيق الاطراف التغيير
- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الي الجميع، ولتقادي الفشل في توصيل الرؤية التغيير.
- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يري كوتر ان التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، لإشراك كافة الافراد في عملية التغيير يجب اتباع خطوات التالية:
- الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة الافراد
- اعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية
- اتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة
- الموازنة والتنسيق بين انظمة المعلومات ونظم العاملين
- فتح باب مناقشات الصريحة التي تؤدي الي حلول تخص بالأفراد
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير: مع تزايد قوة الدفع سيغتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: ان حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك وقيم ستعم المستويات التنظيمية.

2.7 نموذج كيرت ليوين: يري ليوين ان اي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي: (حريم، 2009، ص 280-281)

- اذابة الجليد: هذه المرحلة تلعب دورا في نجاح عملية التغيير، وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة اهمال هذه المرحلة وعدم اعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة الي الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة عن طريق الغاء او استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدي الفرد نوع من الفراغ ويسمح بتعلم اشياء جديدة لملء هذا الفراغ
- التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار واساليب ومهارات ومعترف جديدة، بحيث يسلك الفرد أفكارا جديدة او يؤدي عمله بطريقة جديدة، اي انه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات او المهام او الاداء او التقنيات او الهيكل التنظيمي....كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة واساليب واء وافكار جديدة، ويشير Schein ان هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط للتغيير، ويحذر لوين من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة وتغيير الامور بسرعة، لان من شأن ذلك يؤدي الي بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي
- اعادة التجميد: هذا يعني ان ما تعلمه الفرد من افكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة الي تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الافراد على دمج الاتجاهات والافكار وانماط السلوك التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، وذلك من خلال اتاحة فرصة للعاملين اظهار السلوك او الاتجاه، واستخدام التدعيم او التعزيز الايجابي لتعزيز التغيير المرغوب، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة اساسية لا ينبغي اهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد ويساعد على توفير الفرص والامكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت

3.7 نموذج Ivancevich وزملاءه في ادارة التغيير التنظيمي: يعتبر Ivancevich وزملاءه ان ادارة التغيير عملية المنظمة تتكون من عدد الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح في الشكل الاتي:
(حريم، 2006، ص348-351)

- قوي التغيير: وهي مسببات التغيير الداخلية والخارجية
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع ادارة المنظمة ان تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة من خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الارباح وانخفاض معدلات الاداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الادارة ان تعرف قوة ومسافة قوي التغيير
- تشخيص المشكلة يهدف الي تعريف المشكلة وتحديدها، قبل ان تبني اي اجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، ولذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر امور حيوية في هذه الحالة ومن اهداف مرحلة التشخيص: الاجابة عمله لحل المشكلة؟ ماهي النتائج المتوقعة من الاجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟
- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الادارة بتقرير اي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً ان تحقق النتائج المرجوة وهنا ثلاث استراتيجيات عامة:

أ- تغيير البناء التنظيمي

ب-تغيير الناس

ج- تغيير التقنيات

تغيير البناء التنظيمي: فتتضمن الجهود لتحسين الاداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، تصميم الوظائف، وعلاقات السلطات
استراتيجيات لتغيير السلوك وتشمل الجهود لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب وبناء الفريق
التغيير التقني: وتتضمن استخدام فنون واساليب معدلات واجهزة جديدة

تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار استراتيجية (اسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة منها المناخ المنظمة والقيادة والتنظيم الرسمي ،وثقافة المنظمة ،وفم ناحية يعتبر دعم الادارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح امر

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

ضروري لنجاح التغيير ومن ناحية أخرى ، يجي ان يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الادارة العليا وتصميم المنظمة ونظام الرقابة واخيرة لا يمكن اغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية اي ثقافة المنظمة

مقاومة التغيير: على الادارة تدرك بأن مقاومة التغيير امر طبيعي، يتوجب عليها معرفة مسببات مقاومة معالجتها.

تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين وهما:

1. التوقيت: يعني معرفة متي يتم احداث التغيير

2. النطاق: يشير الي معرفة مدي مقدار التغيير الذي يجب ان يتم

8. الاستراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي:

كادت التطورات المتلاحقة والسريعة الي ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير اثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة إنتاجية المنظمات، من بين هذه استراتيجيات: (السكرانة ،2013،ص80-82)

1.8 استراتيجية ادارة الجودة الشاملة: هي شكل من اشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الافراد ويهدف الي التفوق على المدي الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمناً وتعتمد على المبادئ الآتية:

- التركيز على المستهلك وعلى العاملين
- تدعيم الافراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار
- التركيز على العمليات والنتائج معا
- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة
- الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرار
- الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة
- وطبقت هذه الاستراتيجية بنجاح في العديد من المنظمات منها: Royal ,airways British Mail وغيرها مكنتها من تخفيض شكاوى المستهلكين والعاملين ونسي حوادث العمل والتكاليف

2.8 الاستراتيجية اعادة الهندسة (الهندرة):

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

ان مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي الهندسة وادارة، ويعرفها صاحب مايكل هامر: " بأنها التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال الاعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة لأداء كالتكلفة، الجودة، والخدمة، السرعة "وتعتمد هذه الاستراتيجية على:

- التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع الي ما يجب ان يكون
- إعادة تصميم العمليات من هلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع المهام والموارد او التغييرات في الهياكل او السلوكات او الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة
- اعتماد على تكنولوجيا متقدمة

اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية وكانت لها نتائج ايجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- اعتماد على منهج الادارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار
- تحول ولاء الافراد من المسؤولين نحو العملاء
- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة
- تسهيل انتقال المعلومات

3-الاستراتيجية تخفيض حجم العمالة: تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الادارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من هلال تحقيق ميزة التكلفة الاقل تستمد هذه الاستراتيجية اهميتها من كونها تسمح ب:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها
- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال
- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة على الأقل
- تقوية مركز المالي للمؤسسة

واما شاين وبن **Benne & chin** صنفا ادارة التغيير الي ثلاثة استراتيجيات للتغيير: (العسكري، الحيالي، 2015, ص48):

- الاستراتيجية العقلانية التجريبية (empirical -rational): وتقوم على ان الاشخاص عقلانيون سوف يقبلون بالتغيير، إذا كان سينعكس عليهم بشكل ايجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

- الاستراتيجية التثقيف الموجهة (reductive- normative): تستند على الحان القيمي والثقافي للفرد حيث يرى انه محرك رئيسي لا يقل اهمية عن الجانب الفكري
- الاستراتيجية القوة القسرية: (coercive-power): وترتكز على ان التغيير هو اذعان من هم اقل سلطة لمن هم أقوى سلطة.

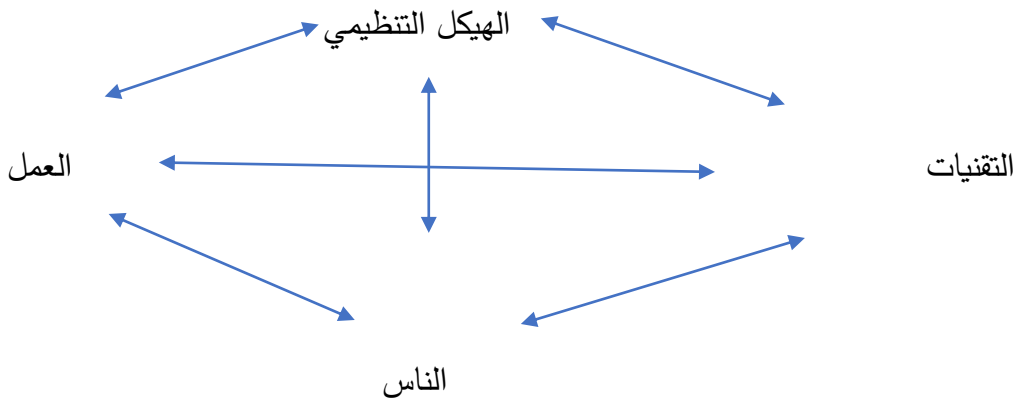
وصنف **Leavitt ahold** التغيير التنظيمي الي ثلاثة هي: (حريم، 2013، ص382)

-استراتيجية تغيير البناء التنظيمي: وقد ركز على هذه استراتيجية واستخدامها بكثافة، وهو من أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة، وكان محور اهتمامهم في تحسين ادارة العمل من هلال توضيح وتعريف الاعمال التي يقوم بها الافراد، ويجاد العلاقات المناسبة بين الاعمال وتحديد نطاق الاشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية -التغيير التقني: ركزت على العمليات ونظم معالجة المعلومات، حينما لم تتجح الحركة العلمية في الادارة في الثلاثينات والاربعينات

- التغيير الافراد: يهتم بتعديل وتغيير سلوك الافراد

وينظر Leavitt الي المنظمة انها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأعمال والافراد، وهذه المناهج المختلفة في معظم الحالات ركزت على متغير واهملت الأخرى، ويقترح وان اي جهد لتحقيق تغيير ملموس في ادارة المنظمة يجب ان تشمل جميع المجالات

الشكل رقم3: يوضح نموذج Leavitt



الشكل رقم (03): يوضح نموذج Leavitt

9. مقاومة التغيير:

لا شك ان اي اجراء عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيطة والحذر مهما كان حدود هذا التغيير لان نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مناسب بمدى تجاوب الافراد داخل المنظمة مع هذا التغيير، حيث تتعرض

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

المنظمة الي موجة عارمة من الرفض تتعدد اسبابها، هنا تظهر قدرة القائد في ادارة المنظمة وتجنب المخاطر المحيطة، كما سيقوم برصد كافة التحركات المشبوهة المقاومة للتغيير وتصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزن والحكمة، حتى يسيطر عليها دون احداث هزات داخل المؤسسة (العسكري، الحياي، 2014، ص 83)

1.9 تعريف مقاومة التغيير:

يعرف Bareli انها: الاتجاه الفردي او الجماعي الواعي او غير الواعي، والذي يظهر بمجرد بروز افكار تغييرية في المنظمة، وهذا الاتجاه يعكس نظرة سلبية للعاملين وحتى لبعض المسؤولين بشأن التغييرات التي سوف يتم ادخالها على اسلوب العمل ويمكن ملاحظته: ان المقاومة قد أصدر من الافراد بشكل معزول وغير منسق نتيجة احساس فردي بعدم الرضا عن اوضاع معينة، كما انها قد تأخذ بعدا جماعيا مندا قد ينتج عن عد الرضا جماعي ان المقاومين للتغيير لا ينبع سلوكهم هذا عن وعي كامل حيثيات التغيير، قد ينخرط البعض في المقاومة نتيجة تقليد او محاكاة وفي بعض الاحيان الافراد التغيير غير قصد خلال ممارستهم معرقله لعملية التغييرية (قاسمي، 2021، ص 36-37)

2.9 اسباب مقاومة التغيير:

ان مقاومة التغيير تتمثل في السلوك الفردي والجماعي الذي يعمل على تعطيل عملية التعبير فغالبا ما يقاوم الافراد لأسباب التالية: (الطجم، 2009، ص 12-13)

- الخوف من المجهول: يميل الافراد الي المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورجبتهم في بقاء العلاقات كما هي الامر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم وهذا مصدر الارتياح لديهم، اما التغيير فانه يحمل معه امور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مأكدة وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير
- الادراك: يختلف الافراد في ادراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً ايجابياً بينما يفسره البعض تفسيراً سلبياً، ولا شك ان عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجيد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير
- العادات: يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد حيث يميل الفرد لمقاومة التغيير لان الوضع الجيد قد يضطره للتخلي عن عاداته وانماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

- استمرارية الامتيازات القائمة: ان وجود مصالح وامتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير انه يضر بمصلحه المادية او المعنوية، وهذا يعني ما يجعله أكثر ارتباطا بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته

3.9 كيفية التعامل مع المقاومة التغيير:

يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل من المقاومة التغيير من خلال عدة الوسائل اهمها:(القيوتي ،2009، ص364-365)

- تجنب المفاجآت واحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق، بما يتجه النية لأحداثه من تغييرات ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حتى يتم تفهم الاسباب وقطع دابر الاشاعات حول الموضوع، وحتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن اتباع اسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف
- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، واشعار المستهدفين بالتغيير للمكاسب التي يمكن لها ان تتحقق لهم، اد من المفروض ان يكون التغيير ايجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب للعاملين والتنظيم وليس العكس، اد ان المقاومة طبيعية ادا كان في التغيير خسائر
- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سترتب عليه.
- اشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من امور وما يشترك في التخطيط له
- ايجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها اعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.
- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا على تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

4.9 العلاقة بين التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات تحديات وتغييرات متسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية والتي تتطلب اعتماد على استراتيجيات وممارسات فعالة ومن هنا تكمن اهمية التحفيز الإلهامي بأبعاده(العصف الذهني، التشجيع الابداعي، وايجاد رؤية مشتركة) وأثرها على ادارة التغيير التنظيمي بأبعاده (إدارة التغيير الهيكلي، ادارة التغيير التكنولوجي، ادارة التغيير المهام) بما يعود من تحقيق النتائج المخطط وتتمثل في:

• علاقة بين العصف الذهني وادارة التغيير الهيكلي:

العصف الذهني احد اساليب يتبعها القائد لإحداث تغييرات هيكلية في المنظمة حيث يعمل القائد على تحديد المشكلات وتوليد افكار جديدة لتصميم الهيكل التنظيمي الجديد وذلك بتوفير الاليات اللازمة لتجسيد الافكار

الفصل الثالث:.....إدارة التغيير التنظيمي

باستحداث اقسام وهياكل تنظيمية ،واشراك العاملين في عملية التغيير من خلال اتاحة فرص لطرح اقتراحاتهم وآرائهم مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وكما يعمل القائد على تحديد وتحليل نقاط الضعف والقوة المتعلقة بالهيكل التنظيمي بالنظر في توزيع السلطة والمسؤوليات وقنوات الاتصال ،ومن ثم يستطيع القائد وضع الخطط لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما ينعكس على اداء المنظمة بشكل ايجابي .

• علاقة بين التشجيع الابداعي وادارة التغيير التكنولوجي:

يلعب التشجيع الابداعي دورا هاما في ادارة التغيير التكنولوجي حيث يساهم القائد على خلق بيئة محفزة للعاملين بطرح افكار وحل المشكلات بطريقة ابداعية وذلك بتغيير ادوات واساليب تكنولوجيا جديدة لتطوير مهارات وقدرات العاملين ويمنحهم الثقة بقدرتهم على استخدام وسائل تكنولوجيا بكفاءة وفعالية وهذا ما يساعدهم على التكيف مع التغيير الحاصل، كما يعمل القائد على تعزيز ثقافة الابداع مما يمكنها من تبني التغييرات التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية مع المنظمات الأخرى.

• علاقة بين ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام:

تعتبر ايجاد رؤية مشتركة عنصر اساسي في ادارة التغيير المهام حيث يعمل القائد على توضيح رؤية للأعضاء بتوحيد جهود العاملين وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الاقسام بالإضافة الي ذلك يشجع القائد على الحوار والتواصل بين اعضاء مما يساعدهم على بناء الثقة والتفاهم المشترك كما يشجع القائد العاملين على مشاركة في اتخاذ القرار شعورهم بالمسؤولية في المنظمة وهذا ما ينمي روح التعاون والالتزام بتنفيذ المهام.

خلاصة الفصل:

خلال ما تم عرضه نلخص ان المنظمة تواجه تحديات كبيرة في ادارة التغيير التي تتطلب مهارات قيادية في مختلف الجوانب التنظيمية يطلق عليها القيادة التحويلية التي تهدف الي احداث تغييرات جذرية في المنظمة وذلك باشارك العاملين في عملية التغيير وتدريبهم على اساليب والطرق جديدة للعمل لتحسين مستوى ادائهم وتقليل مقاومة التغيير وبالتالي فان نجاح ادارة التغيير التنظيمي يعتمد على مدى فهم وتفاعل العاملين وقدرة المنظمة على مع التحديات بفعالية

الجانب

الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. أدوات جمع المادة العلمية
3. عينة الدراسة
4. بعض القواعد والقياسات الاحصائية
5. حدود الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة والكشف الاثر بين التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي وبعد عرضنا في الجانب النظري الي اهم ما يتعلق بمتغيرات الدراسات من طرح للأشكال، صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم الادبيات، خصصنا الجانب التطبيقي من خلال تطبيقه على العمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة لنوضح الاجراءات المنهجية للدراسة لتحديد الموضوع بأكثر دقة، وذلك بهدف الاحاطة بأسئلة الاشكالية والتحقق من الفرضيات المقترحة كحلول مؤقتة لها،

وعليه فقد قمنا بتقسيم هذا الجانب الي فصلين اثنين، حيث خصص الفصل الرابع لمنهجية البحث وتعريف منهج البحث المتبع وادوات جمع المادة العلمية واستعمال بعض القواعد والقياسات الإحصائية وكذا حجم العينة وتقديم كلية العلوم الانسانية والاجتماعية محل الدراسة والفصل الخامس لعرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بإحاطة افراد العينة حول محاور الاستبيان بعد تفرغ اجاباتهم ثم مناقشة النتائج على ضوء صحة الفرضيات التي تم طرحها خلال الفصل الاول، والدراسات السابقة للوصول الي نتائج تساعد في الاجابة على الاشكالية الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة.

1. منهج الدراسة:

تقتضي كل دراسة علمية اتباع منهج معين باعتباره من الاساسيات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول الي حقائق علمية ونتائج دقيقة واضحة يمكن الاعتماد عليها ويعود استعمال نوع المنهج المتبع وفق لطبيعة موضوع الدراسة ،وللتعرف على الاثر بين التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي لدى العمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة تحليل المعلومات والبيانات وتفسيرها وذلك بهدف الوصول الي تعميمات واستنتاجات وهذا هو المنهج الأكثر مناسبة لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة الحالية حيث يعتمد على المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا او كمييا فالكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائص والكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .(عبيدات واخرون، 2006، ص 247)

كما يعرف بانه أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف الظاهرة او مشكلة محددة تصويرها كمي عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة او مشكلة وتصنيفها وتحليلها او اخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد المؤمن، 2008، ص 285)

خطوات المنهج الوصفي:

تتمثل خطوات المنهج الوصفي بشكل عام كالآتي:

- جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد مشكلة البحث والمتمثلة في امكانية وجود إثر التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي
- تحديد إشكالية البحث المراد دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد يوضح إثر بين متغيري الدراسة والمتمثلين في التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي
- بناء وصياغة فرضيات البحث حيث قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الاثر بين التحفيز الإلهامي وادارة التغيير التنظيمي، والتي اندرجت عنها ثلاث فرضيات فرعية تصف العلاقة بين كل ابعاد متغير
- تحديد اهداف الدراسة من خلال الوصف الاجرائي لما نريد التأكد منه ميدانيا

- اختيار العينة المتمثلة لمجتمع البحث الذي يمثل الإطار العام للدراسة، وتوضيح نوع وحجم العينة وكذا أسلوب اختيارها حيث اخترنا في دراستنا "العينة القصدية "
 - تحديد ادوات جمع البيانات المناسبة والتي تخدم منهج البحث، والتي تمثلت في بحثنا في الادوات التالية: الاستمارة.
 - تطبيق الادوات بإجراءات دقيقة ومنظمة وواضحة لجمع البيانات والمعلومات
 - تحليل البيانات التي تم جمعها وتنظيمها وتبويبها وتكميمها واستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة للوصول الي النتائج المرجوة.
 - تحليل النتائج وتفسيرها على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة
 - استخلاص الاستنتاجات لغرض تعميمها
 - وضع التوصيات والمقترحات.
- 2. أدوات جمع المادة العلمية:**

تختلف ادوات جمع البيانات باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة وفرضياتها والاهداف المرجوة منها ويرتبط اي بحث علمي بمدى فاعلية الادوات التي استخدمت كونها الوسيلة التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات ذات علاقة بموضوع دراسته.

اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات.

الملاحظة:تعرف على انها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين او ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك او خصائصه ، وقد عرفها البعض بانها توجيه الحواس والانتباه الي ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها او خصائصها بهدف الوصول الي كسب معرفة جديدة عن تلك ظاهرة (الدنبيات، 2007،ص81)

تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة كأداة مساعدة للاستمارة للوصول الي نتائج اكثر دقة عن موضوع التحفيز الالهامي في عملية التغيير وبدلك تحديد المؤشرات الخاصة بالابعاد والتساعدنا في رصد اراء رؤساء ونواب حول اسلوب التحفيز الالهامي كاداة فعالة في احداث ادارة التغييرالتنظيمي وفي هذا السياق لاحظنا ان المنظمة تشهد: ان هناك الرؤية القيادية والتوجه الاستراتيجي ،امتلاك المهارات القيادية وجود قنوات التواصل فعال وفرص التفاعل والمشاركة

1.2 المقابلة: تعرف على انها تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل ازاء الافراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير انها تستعمل في بعض الحالات ازاء المجموعات من اجل استجوابهم بطريقة تصف بالموجهة والقيام بسحب العينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين ،وهي افضل تقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة لأفراد واكتشاف الاسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة تستعمل المقابلة هادة اما للتطرق الي ميادين مجهولة كثيرا او للتعود على الاشخاص معينين بالبحث قبل اجراء اللقاءات مع عدد اكبر باستعمال تقنيات اخري(موريس ، 2008،ص 137)

كما تعرف انها تفاعل لفظي يتم بمواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير المعلومات او اراء او معتقدات شخص اخر او اشخاص اخرين، بغية الحصول على بعض البيانات لموضوع البحث (طلعت ابراهيم لظفي، 1990،ص86-85)

من اجل الحصول على المعلومات نوعية حول الموضوع الدراسة تم اجراء المقابلة في هذه الدراسة مع نائب العميد بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وقد تمحورت الأسئلة حول:

- كم عدد رؤساء المصالح ؟
- كم عدد نواب ؟
- كم عدد رؤساء الشعب والتخصصات ؟

2.2 الاستبيان: هو اداة جمع البيانات والمعلومات تتألف من مجموعة من العبارات موجهة للمبحوث ويجب عنها وفق مستويين حيث يتناول عادة مواضيع والاتجاهات والآراء والموافق نحو موضوع او ظاهرة محددة ويعني الاستبيان ايضا الباحث على ضوء الكتابات ذات الصلة التي يراد بحثها او يحصل عليها جاهزة ويعدلها على ضوء اسس علمية وتتضمن بيانات اولية عن المبحوثين وفقرات عن اهداف البحث تم اعدادها بصيغة مغلقة أو مفتوحة او الاثنين معا (غريب، 2016، ص 125)

صممت الاستبيان بالاعتماد على تساؤلات الاشكالية والفرضيات، على شكل مجموعة من الاسئلة موزعة على 04محاور رئيسية، بطريقة واضحة لدى عينة الدراسة المتمثلة في رؤساء المصالح ورؤساء الاقسام ونواب بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

تم اعداد تصميم استبيان حول أثر التحفيز الإلهامي على ادارة التغيير التنظيمي، حيث تم تقسيم الاستبيان الي 04 محاور وهي:

يتعلق **المحور الاول**: تتمثل في البيانات الشخصية للعينة المبحوثة المتمثلة: الجنس، السن، المستوى التعليمي والاقدمية والتي تتضمن الاسئلة من السؤال 01 الي 05

يتعلق **المحور الثاني**: العصف الذهني وادارة التغيير الهيكلي وقد تكون من (05 عبارات)

يتعلق **المحور الثالث**: التشجيع الابداعي وادارة التغيير التكنولوجي وقد تكون من (05 عبارات)

يتعلق **المحور الرابع**: ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام وقد تكون من (05 عبارات)

3. عينة الدراسة:

يعد استخدام العينة من الامور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية او الطبيعية. والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل المجتمع الاصلي للدراسة، ويعتبر اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة (سلطانية، 2004، ص 317)

ونظرا لتركيز الدراسة حول التحفيز الإلهامي لدي العمال الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، حيث كان مجتمع البحث في الدراسة الحالية هم العمال الذين يحتلون مناصب عليا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وقد كان عددهم 56 رئيس ونائب وهي عينة قصدية حيث تم توزيع 56 استبانة وتم استرجاع 45 منها وبلغ عدد استمارات الغير مسترجعة 11 استبانة اي بنسبة 80,37%

5. بعض القواعد والقياسات الاحصائية:

تم الاعتماد في تبويب بيانات هذه الدراسة وتحليلها من اجل الوصول الي النتائج على:

الاسلوب الوصفي: لمعالجة المعطيات الكمية الناتجة عن تطبيق استمارة البحث

وتتمثل ادوات الاحصاء الوصفي في:

- التكرارات والنسب المئوية: التي تعبر عن استجابات المبحوثين عن عبارات الاستمارة.
- الاسلوب الاستدلالي: للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة والاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية واصدار، في تفرغ بيانات الاستمارة وتبويبها، حيث تم الاكتفاء بحساب:

اختبار كا2: لحسن المطابقة لمعرفة الفروق بين عبارات الاستمارة.

5.

5. حدود الدراسة:

يقصد به بحدود الدراسة الإطار الزمني والبشري والجغرافي الذي يتم العمل في اطاره في مجال ذلك الدراسة وتكمن اهمية حدود الدراسة في انها توضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة وقد حددت مجالات الدراسة كالتالي:

1.5 المجال الجغرافي:

يعكس هذا البعد في مدلوله نطاقه الجغرافي الذي يحوي على مجتمع البحث، تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج كمعطيات بحثية الي إجراء الدراسة الميدانية ب كلية العلوم الانسانية والاجتماعية الواقعة ب جامعة المسيلة

اولا لمحة تاريخية عن الجامعة :

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

ثانيا :كلية العلوم الانسانية والاجتماعية :

أنشأت بموجب مرسوم التنفيذي 361/12 المؤرخ في 22 دو القعدة 1433 هـ الموافق لـ 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 274/1 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 هـ الموافق لـ 8 سبتمبر 2001، المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولاسيما المادة الأولى منه والتي تحدد عدد أقسام الكلية وهي: (قسم علم الاجتماع، قسم التاريخ، قسم الفلسفة، قسم الاعلام والاتصال، قسم العلوم الاسلامية)

2.5 المجال البشري للدراسة: تضمن كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة التي ستم اخذها من مجتمع الدراسة (غربي، 2006) ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة افراد عدة جماعات اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على رؤساء الاقسام ورؤساء المصالح ونواب بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية والذي يبلغ عددهم 56 رئيس ونائب

3.5 المجال الزمني:

بعد الموافقة الفعلية على موضوع الدراسة من طرف رئيس قسم علم اجتماع تلتها عملية البحث عن ادبيات الموضوع في المكتبات الإلكترونية اجل تحديد المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع لدراسة كما قمنا بدراسة استطلاعية بميدان الدراسة بتاريخ 12-05-2024 من اجل استطلاع رأي رؤساء الاقسام رؤساء المصالح ونواب حول موضوعنا ل يتم بعدها توزيع الاستبيان على مجتمع البحث (البالغ عددها 56) من 20-05-2024

خلاصة الفصل:

لقد تطرقت الباحثة في هذا الفصل الاجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع اثر التحفيز الالهامي على ادارة التغيير التنظيمي لدي العمال الاداريين ،حيث قامت بتوضيح الاسس المنهجية للدراسة التي تم استخدامها والتعرف على اهم الادوات التي وظفت في جمع وعرض وتحليل مختلف بيانات الاستمارة التي تم توزيعها على العمال الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، وتفسيرها في ضوء مختلف

النظريات والدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في موضع دراستنا ، كما شرحت بعرض مفصل لكيفية اختيار العينة وخصائص افرادها من اجل التعرف على المبحوثين ، وقد ساعدتنا هذه الادوات في معالجة الموضوع والوصول الي المرحلة الاخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات وتفسير البيانات .

وقد كان تمهيدا للفصل التالي الذي سنحاول فيه التحقق من صحة الفرضيات الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل اليها خلال هذا الفصل للوصول الي نتائج يمكن تعميمها .

الفصل الخامس: عرض وتحليل مناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير البيانات:

1.1 البيانات السوسيو مهنية

1.2 محور العصف الذهني وادارة التغيير الهيكلي

1.3 محور التشجيع الابداعي وادارة التغيير التكنولوجي

1.4 محور ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام

2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

3. مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية

4. مناقشة النتائج على ضوء الدراسة السابقة

تمهيد:

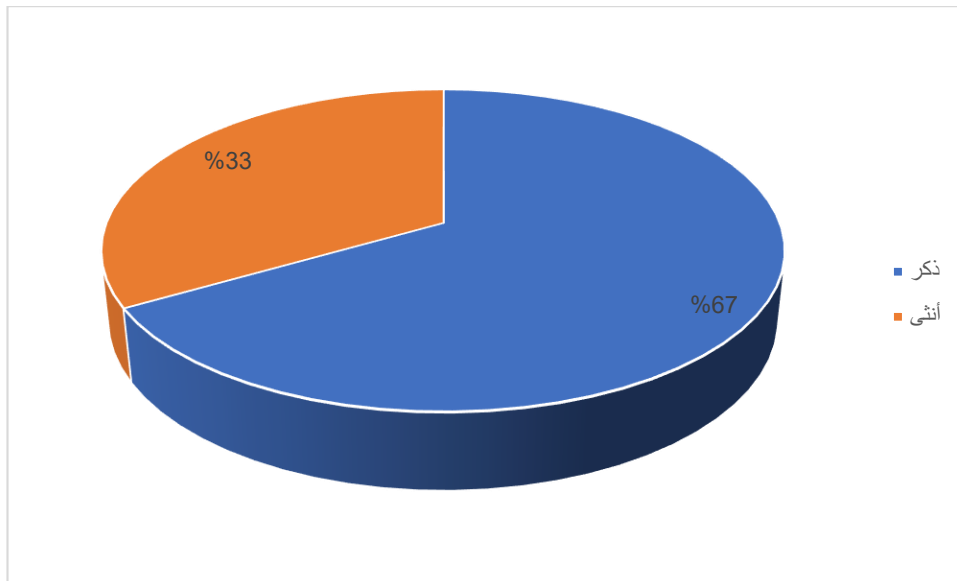
بعد تناول النظري لمتغيرات الدراسة وللتحقق منها ميدانيا يأتي هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة حتى يأخذ البحث صيغته العلمية والموضوعية، وللإجابة عن مختلف الاسئلة، التي يطرحها هذا الموضوع وذلك بالنزول الي الميدان، وبالتالي مطابقة الدراسة النظرية بالواقع المعاش لفئة المبحوثين، من خلال عرض اهم القضايا التي تمت معالجتها في ضوء الجانب النظري ومن خلال المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67%	30	نكر
33%	15	أنثى
%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 30 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 67%، أما حجم الاناث فقد بلغ 15 أنثى بنسبة قدرت بـ 33%، من الملاحظ ان عنصر الذكوري اكثر توجهها لهذا المجال اكثر من النساء وهذا يشير الي ان هناك عوامل الاجتماعية وثقافية تؤثر على اختيار الذكور هذا المجال اكثر من النساء وهذا مرتبط بالتوقعات المجتمعية التقليدية حول أدوار الجنسين وتوجهات المهن المناسبة لكل منهما .



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

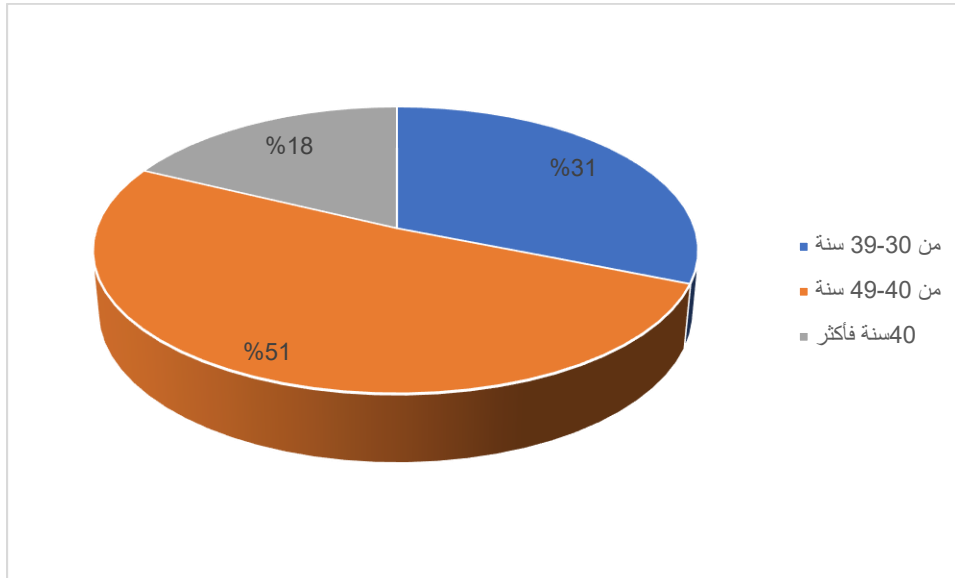
الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
31%	14	من 39-30 سنة
51%	23	من 49-40 سنة
18%	8	50 سنة فأكثر
%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن التركيز الكبير للأفراد للفئة العمرية الأكثر نشاطاً (40-49) التي تمثل 51% من العينة قد تعكس أهمية الخبرة والاقدمية في هذه المجالات المهنية، في هذه الفئة العمرية تتمتع بمستوى أعلى من المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للقيام بأدوار قيادية في عملية التحفيز الإلهامي في حين نجد نسبة 31% تشير إلى وجود تحديات في دمج الكفاءات الشابة وبحيث تمكنهم لقيادة في هذه المجالات وهذا ما يستدعي في آليات التصميم الوظيفي لضمان استمرارية هذه الكفاءات وبالمقابل

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وجد نسبة 18% من الافراد الاكبر سنا (50 سنة فأكثر) التي تمثل موردا هاما لنقل المعرفة والمهارات للفئة الشابة لتحقيق الاهداف التنظيمية



الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

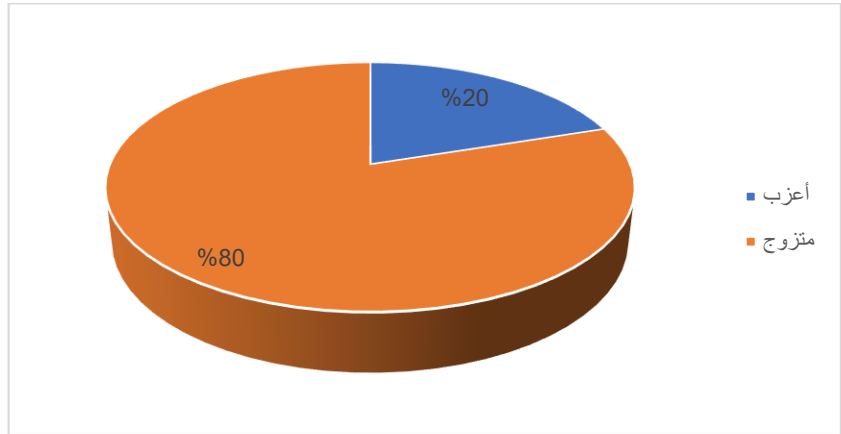
الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
20%	9	أعزب
80%	36	متزوج
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن أغلب العينة من المبحوثين للمتزوجين التي بلغت بنسبتها 80% يدل على الطبيعة

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الاجتماعية والثقافية للمجال المهني الذي يتطلب مستويات عالية من الالتزام والمسؤوليات الاجتماعية والاسرية حيث يسعون من خلال هذه الوظيفة التي يشغلونها الي تحقيق الامن المادي للاكتفاء وحفظ كرامة اسرهم خاصة في ظل الازواج الاجتماعية الصعبة وبالتالي فان الموظفين المتزوجين يسعون في الغالب الي تحقيق الامن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة للحفاظ على مناصبهم.

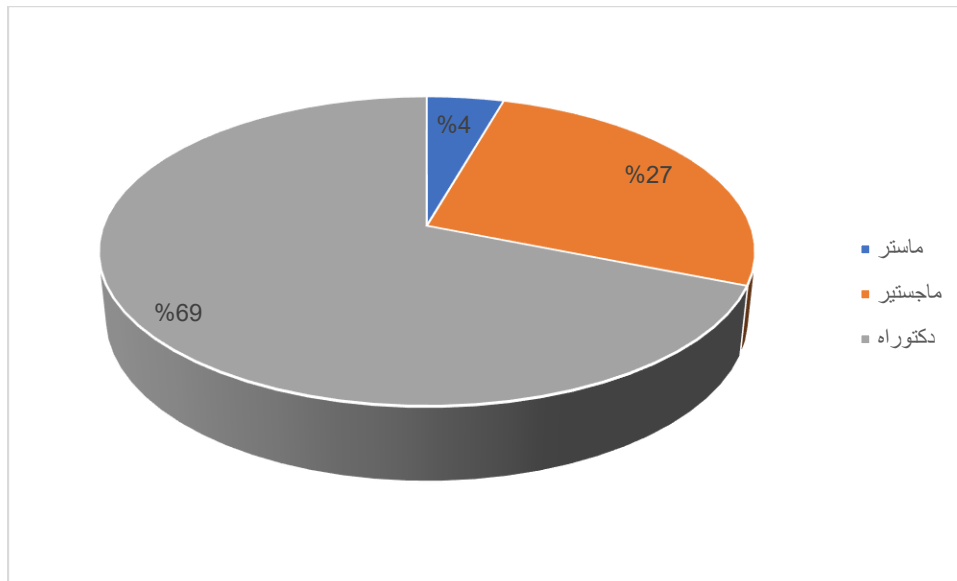


الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4%	2	ماستر
27%	12	ماجستير
69%	31	دكتوراه
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن أغلبية الفئة المبحوثة هم من فئة المستوى التعليمي شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبة 69% الذي يشير إلى امتلاك المهارات والمعارف مرتبطة بإدارة التغيير والقادرة على التحفيز مما يؤهلهم إلى لعب دور قيادي في هذا المجال، وبالتالي فالتركيز على قدرات ومهارات هذه الفئة يعد أمراً حيوياً لنجاح إدارة التغيير وفي حين نجد نسبة 27% الأفراد هم من فئة المستوى التعليمي شهادة ماجستير حيث تمتلك مزيجاً من المهارات والخبرات العملية وترجمتها إلى ممارسات فعلية واستهداف هذه الفئة ضمن تطوير جهود والقدرات في إدارة التغيير وفي مقابل نجد نسبة 4% من الأفراد العينة هم من فئة المستوى التعليمي شهادة ماستر التي لا تكون أكثر تأثيراً في عملية التحفيز الإلهامي



الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

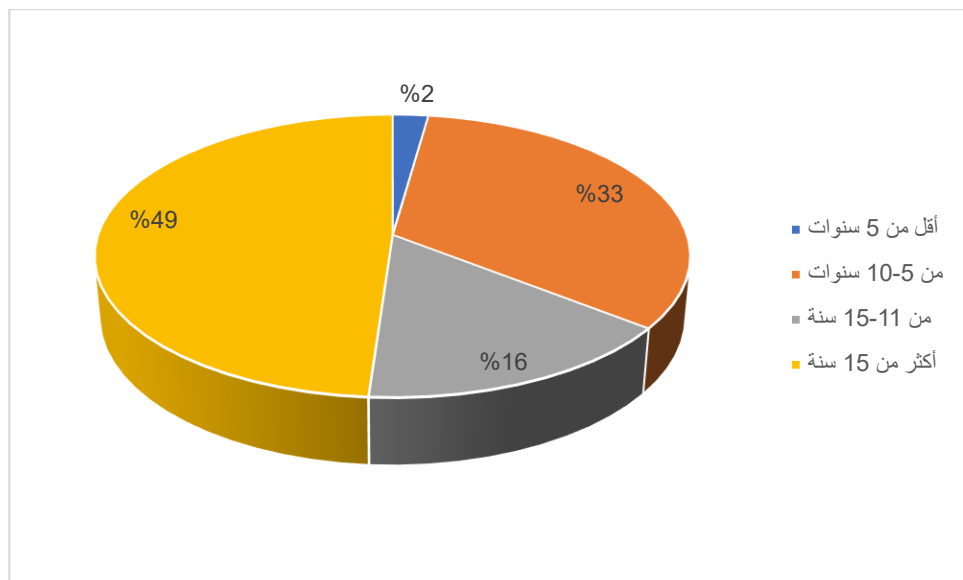
الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
2%	1	أقل من 5 سنوات
33%	15	من 5-10 سنوات
16%	7	من 11-15 سنة
49%	22	15 فأكثر
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الأفراد الذين يمتلكون الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) يشكلون أكثر من نصف العينة بنسبة 49% بحيث يعكس وجود قوة عاملة متمكنة ومستقرة مما يسهل عملية التحفيز الإلهامي وتجمتها إلى ممارسات فاعلة وهذه الفئة تمتلك الخبرة و القدرة على إثارة الرغبة والحماس للعاملين وايضاح رؤية القيادة في حين نجد ان الافراد ذات الخبرة المتوسطة (5-10سنوات) نسبته 33%

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تشير الي تنوع مستويات الخبرة داخل المنظمة والذي ينعكس على ديناميكيات والتفاعلات بين الافراد، في مقابل نجد نسبة 16% الافراد ذات الخبرة الطويلة تشير الي وجود معدل دوران وظيفي اعلي مستويات في المنظمة وهذا ناتجا للعوامل مثل: قلة الحوافز المقدمة للموظفين او وجود فرص العمل لتطوير الوظائف والمسارات الوظيفية للمنظمات اخري اما الفئة الاقل الخبرة (اقل 5سنوات) تمثل نسبة 2% نظرا لافتقارها للخبرة ووجود هيمنة ووجهات نظر للممارسات القيادية الاكثر الخبرة في المنظمة .



الشكل رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

1_2 محور العصف الذهني وإدارة التغيير الهيكلي :

الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع1) حسب السؤال رقم (ب1)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة		السؤال رقم (ع1) تبعا للسؤال رقم (ب1)	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.000	17.42	2	85%	38	4	34	موافق
				2%	1	0	1	محايد
				13%	6	5	1	غير موافق
				%100	45	9	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 85% من الافراد العينة موافقون على ان الادارة تقوم بعقد اجتماعات دورية لتحليل وتقييم الوضع الحالي تؤدي الي استحداث اقسام وهياكل تنظيمية لمواكبة التطور يعني أن هناك اهتمام الادارة في تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذا مايدل على وجود سياسة واضحة لدى الادارة تهدف الي مواكبة التغييرات في بيئة العمل من خلال اجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي والذي يساهم في تحقيق التكيف مع التغييرات مما ينعكس ايجابا على اداء المنظمة وتعتبر نظرية القيادة الموقفية من اكثر النظريات شيوعا وتطبيقا في المنظمات وتتمثل في قدرة القائد على تبني انماط قيادية مختلفة مع الموقف والمرؤوسين ولك بتقييم مستوى الكفاءة والالتزام المرؤوسين والتحديات التي تواجههم مما يستدعي اعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لتحقيق التوافق مع النمط القيادي الجديد ، في حين نجد 13% من اجابات العينة غير موافق هذا يعود الي وجود المشكلات في التواصل بين الادارة والموظفين وعدم الرضا الموظفين للسياسات والإجراءات الادارة فيما يتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي وعدم شعور الموظفين بالشفافية في عملية التغيير والذي يؤثر سلبا على الالتزام والثقة للموظفين وفي مقابل نجد 2% من اجابات

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

العينة محايد هذا يعود الي عدم معرفة الموظفين بالممارسات الفعلية للادارة فهم لا يكونون على دراية بما تقوم به الادارة من أنشطة تطويرية للهيكل التنظيمي وضعف أليات التواصل بين الادارة والموظفين.حيث وجدنا قيمة k قدرت ب 17,42 عند درجة حرية 2 وهي دالة عند قيمة $a=0.01$

الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2ع) حسب السؤال رقم (2ب)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (2ع) تبعا للسؤال رقم (2ب)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	17.82	2	84%	38	1	1	36	موافق
				16%	7	4	0	3	غير موافق
				%100	45	5	1	39	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 84% من افراد العينة موافقون على ان الادارة تسمح بطرح اقتراحات هيكلية جديدة تتناسب مع احتياجات المؤسسة تؤدي الي تغيير نطاق الاشراف داخل المؤسسة هذا ما يعكس وجود درجة عالية من الثقة والتفاعل بين الادارة والموظفين ، حيث يشعر الموظفين بارتياح في طرح افكارهم وارائهم المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتطويره ، وهذا ما يوحي ان الادارة لديها وعي بأهمية المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغييرات فهي تسعى الي تبني اساليب الاشرافية تتناسب مع احتياجات المؤسسة مما يعزز قدرتها التنافسية هذا ما أكدته النظرية الشبكة الادارية هي الاكثر فعالية حيث تحقق التوازن بين الانتاجية والعلاقات بحيث توفر اطارا لتصميم الهياكل التنظيمية والاساليب القيادية الملائمة لتحقيق هذا التوازن ، في حين نجد ان 16% من الافراد العينة غير موافقين هذا راجع الي وجود بعض المخاوف وعدم الرضا الموظفين لهذه الممارسات الادارية

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وذلك شعورهم بعدم الامان الوظيفي او عدم الثقة بالادارة في قدرتها على ادارة هذه التغييرات بشكل فعال ،حيث وجدنا k التي بلغت 17,82 عند درجة الحرية 2 وهي دالة عند قيمة $a=0.01$

الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3ع) حسب السؤال رقم (3ب)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (3ع) تبعا للسؤال رقم (3ب)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	26.21	2	82%	37	1	2	34	موافق
				18%	8	6	0	2	غير موافق
				%100	45	7	2	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا نسبة 82% من الافراد العينة موافقين على ان الادارة تعمل على توليد اكثر قدر من الافكار مهما كانت جودتها تؤدي الي السعي الي تغيير قنوات الاتصال بين اقسام المنظمة هذا مايعكس ثقافة تنظيمية داعمة للابداع والابتكار حيث يشعر الموظفين بحرية التعبير عن افكارهم وتقديم المبادرات دون خوف أو تقييد كما ان قنوات الاتصال يحفز على التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية وهذا ماينعكس ايجابا على كفاءة العمليات وجودة مخرجات حسب نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات في هذا المجال التي طورها برنارد بيسزتروركزت على تحفيز العاملين لتوليد افكار جديدة عن طريق اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتطوير قنوات الاتصال بين مختلف الاقسام لتحقيق التكامل والتنسيق في حين نجد ان نسبة 18% ان العاملين لايشعرون بالارتياح تجاه الممارسات الادارية بسبب عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وعدم

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وجود قنوات الاتصال فعالة التي تسمح لهم بالتعبير عن افكارهم ورائهم حيث وجدنا k ابلغت 26.21 عند دالة $a=0.01$

الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع4) حسب السؤال رقم (ب4)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع4) تبعا للسؤال رقم (ب4)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
غير دال	0.326	2.24	2	78%	35	4	1	30	موافق
				22%	10	3	0	7	غير موافق
				%100	45	7	1	37	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 78% من افراد العينة يوافقون على ان الادارة تحلل نقاط الضعف والقوة في الهيكل التنظيمي تؤدي الي اعادة توزيع الصلاحيات من وقت لآخرها يدل على وجود ثقافة تنظيمية ايجابية بحيث تعكس مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغييرات مما يعزز مشاركة الموظفين في عملية التغيير وتحقيق توازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وهو ما تؤكد عليه تحليل SWOT ان نجاح اي مشروع يقوم على معرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص ومعرفة التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وتقاديها بأفضل طريقة ممكنة حين نجد 22% من افراد العينة غير موافقين وهذا راجع لعدم شعور بالمسؤولية للعاملين وافتقار الثقة بين الادارة والعاملين مما يقلل من قدرة المنظمة للتكيف مع التغييرات حيث وجدنا k بلغت 0.326 عند دالة $a=0.05$

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع5) حسب السؤال رقم (ب5)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع5) تبعا للسؤال رقم (ب5)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.009	9.33	2	82%	37	10	1	26	موافق
				18%	8	6	1	1	غير موافق
				%100	45	16	2	27	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وحدنا ان نسبة 82% من الافراد العينة موافقين على ان الادارة تسمح بطرح افكار جديدة دون تقييد تؤدي الي اشراك العاملين في صنع القرارات هذا راجع الي وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير وسماح الإدارة بطرح الافكار دون تقييد ينتج عنه مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وهذا مايشير الي وجود درجة عالية من التفويض بين الادارة والموظفين مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية اتجاه المنظمة في حين نجد نسبة 18% من الافراد غير موافقة تعكس وجود تحديات في الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية يحث يشعر الموظفين بعد اتاحة المجال لطرح افكار جديدة او المساهمة في عملية صنع القرار مما يشعرهم بالاغتراب في عملية التغيير وهذا مايشعرهم بالضعف الملكية والمسؤولية اتجاه المؤسسة هذا بسبب وجود القادة تهيمن على عملية اتخاذ القرار دون اشراك العاملين بشكل فعال ووجود ثقافة تنظيمية تقليدية تركز على الامتثال والخضوع

2_2 محور الثاني :التشجيع الابداعي وادارة التغيير التكنولوجي :

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع6) حسب السؤال رقم (ب6)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع6) تبعا للسؤال رقم (ب6)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	21.64	2	89%	40	2	2	36	موافق
				11%	5	4	0	1	غير موافق
				%100	45	6	2	37	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 89% من اجابات افراد العينة موافقون ان الادارة لها القدرة على ابتكار اساليب جديدة مما يؤدي الي تنوع الاجهزة والبرامج التكنولوجيا هذا يشير الي وجود مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والابتكار وهذا مايعكس ادراك الموظفين لاهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية وتبني الممارسات الادارية الحديثة في تعزيز كفاءة وفاعلية العمل وكما يظهر تقدير الموظفين لجهود الادارة في ادخال التحسينات والابتكارات لتحسين بيئة العمل، في حين نجد نسبة 11% من الافراد غير موافقين وذلك راجع الي وجود التحديات التنظيمية والثقافية في المؤسسة كالمقاومة التغيير من قبل الافراد لعدم ثقتهم بالادارة في تطوير اساليب العمل الحديثة وعدم وجود آليات فعالة للتواصل والمشاركة في عملية التغيير حيث نجد k بلغت 21.64 عند قيمة دالة عند $a=0.01$

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7ع) حسب السؤال رقم (7ب)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة		السؤال رقم (7ع) تبعا للسؤال رقم (7ب)	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.000	38.34	2	80%	36	1	35	موافق
				4%	2	0	2	محايد
				16%	7	7	0	غير موافق
				%100	45	8	37	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 80% من الافراد العينة موافقون على ان الادارة تعمل على طرح افكار جديدة لتطوير العمل التي تؤدي الي وجود منصات الكترونية متعددة للعمل والتواصل هذا يشير الي وجود بيئة تنظيمية داعمة للابتكار داخل المنظمة حيث يعكس ادراك الموظفين لأهمية استثمار التقنيات الحديثة لتحسين اساليب العمل و للتواصل حيث يكون القائد دور كبير في ترسيخ الثقافة الايجابية من خلال التواصل مع الموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار وحسب ما جاء في نظرية الادارة الالكترونية كون التكنولوجيا تساعد على تبسيط العمليات الادارية وتعزيز الكفاءة العمال مما يساعد في تحقيق الاهداف ،حين نجد نسبة 16% من الافراد غيرموافقين وهذا تشير الي اختلاف وجهات النظر بين الادارة والموظفين حيث ان الادارة تبذل جهودا في تطوير اساليب العمل وتوفير ادوات وتقنيات جديدة الا ان الموظفين لايشعرون بأهمية وفعالية هذه المبادرات وفي مقابل نجد نسبة 4% لهم موقف محايد وهذا بسبب عدم ثقتهم بقدرات الادارة على تنفيذ هذه التغييرات حيث نجد قيمة k بلغت 38.34 عند قيمة دالة $a = 0.01$

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع8) حسب السؤال رقم (ب8)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع8) تبعا للسؤال رقم (ب8)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	32.53	4	78%	35	1	2	32	موافق
				4%	2	0	0	2	محايد
				18%	8	7	0	1	غير موافق
				%100	45	8	2	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا نسبة 78% من افراد العينة يوافقون على ان الادارة تعمل على اثارة روح التحدي والحماس بين العاملين وبالتالي تؤدي الي السعي الي تحسين المستمر في مجال العمل وهذا يعني ان الادارة قد نجحت بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية تعزز الطموح والدافعية بين الموظفين فالقدرة على اثارة التحدي والحماس لدي العاملين يؤدي الي تشجيع الموظفين على المبادرة والسعي الدائم نحو التحسين في اداء مهامهم والانسجام بين تصورات الموظفين مع توجهات الادارة والتي تتبع من وجود قيم واهداف مشتركة وفي حين نجد نسبة 18% من افراد العينة غير موافقين وراجع ذلك لعدم فعالية بعض الممارسات الادارية المستهدفة لاثارة التحدي والحماس للعاملين وتعزيز الدافعية كون ان الدافع الذاتي للفرد يخضع لاشباع الحاجات المعنوية هذا ماتؤكدته نظرية ابرهام ماسلو كالحاجة الي التقدير وتحقيق الذات لاستمرارية الاداء الجيد وخلق روح التنافس داخل للمنظمة في مقابل نجد 4% من افراد محايدون حيث نجد قيمة كبلغت 32.53 عند دالة a=0.01

الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع9) حسب السؤال رقم (ب9)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافرد العينة		السؤال رقم (ع9) تبعا للسؤال رقم (ب9)	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.000	29.91	2	78%	35	2	33	موافق
				22%	10	9	1	غير موافق
				%100	45	11	34	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 78% من افراد العينة موافقون على ان تبني الادارة الاستراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي يؤدي الي سرعة التأقلم مع التغيير التكنولوجي الحاصل مما يدل ان الادارة قد نجحت في خلق بيئة داعمة وتبني ساسية التقدير والتعزيز الايجابي مما يساهم في شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية ومدى فعالية هذه الممارسات في تحفيز الموظفين على القبول والتكيف مع التحديات التكنولوجية وحيث نجد ان نسبة 22% غير موافقين حيث بلغت قيمة k 29.91 عند قيمة دالة 0.01

الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع10) حسب السؤال رقم

(ب10)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع10) تبعا للسؤال رقم (ب10)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	55.85	4	78%	35	2	0	33	موافق
				4%	2	0	1	1	محايد
				18%	8	8	0	0	غير موافق
				%100	45	10	1	34	الإجمالي

من خلال الجدول اعلاه وجدنا ان نسب 78% من افراد العينة موافقين على ان تشجيع الادارة العاملين على حل المشكلات بطريقة ابداعية يؤدي الي تجاوز المشكلات التقنية المتعلقة بالعمل وهذا يشير الي وجود توافق كبير بين الموظفين فعالية هذا الاسلوب الاداري للتعامل مع التحديات التكنولوجية وفي حين نجد ان نسب 18% من الافراد العينة غير موافقة التي تشير الي وجود مقاومة نسبية داخل المنظمة بحيث يفضل هؤلاء الافراد لاستخدام الطرق التقليدية والمعتادة وشعورهم بعدم ارتياح وفي مقابل نجد 4% من الافراد محايدون حيث يرون ان انها جهود اضافية لاتؤثر على سير العمل حيث بلغت قيمة $k=55.85$ عند قيمة دالة $a=0.01$

2_3 محور الثالث ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام :

الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع11) حسب السؤال رقم (ب11)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع11) تبعا للسؤال رقم (ب11)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	32.44	4	80%	36	1	2	33	موافق
				2%	1	0	0	1	محايد
				18%	8	7	0	1	غير موافق
				%100	45	8	2	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 80 % من افراد العينة يوافقون على ان الادارة تقوم بتوضيح خططها المستقبلية والتي تؤدي الي فهم توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الاقسام وهذا يعني ان هناك مستوى عالي من التواصل والشفافية حول خطط المستقبلية للمنظمة وهذا يعكس وجود ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين حيث تمتلك القدرة ايصال رسائلها بفعالية للموظفين حسب دراسة صالح العنزي توصلت الي نتائج ان الشركة تعمل على تحديد طريقة اداء العمل وتغيير شكل ظروف العمل وتغيير تصميم الوظيفة بما يتناسب مع خطط المنظمة في حين نجد نسبة 18% من افراد العينة غير موافقين هذا يعني وجود ضعف في التواصل والشفافية بين الادارة والموظفين ناتج عن غياب قنوات التواصل الفعالة ووجود شكوك الموظفين حول نوايا واهداف الادارة او عدم وضوح في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين في مقابل نجد نسبة 2% من الافراد محايدين تشير الي وجود مشكلات في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة حيث بلغت قيمة $k=32.44$ عند قيمة دالة $a=0.01$

الجدول رقم (21) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع12) حسب السؤال رقم (ب12)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع12) تبعا للسؤال رقم (ب12)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.050	9.50	4	78%	35	5	1	29	موافق
				4%	2	0	0	2	محايد
				18%	8	5	0	3	غير موافق
				%100	45	10	1	34	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان نسبة 78% من الافراد العينة يوافقون على تشجيع الادارة للحوار والتواصل بين اعضاء الفريق يؤدي الي تغيير المهام والمسؤوليات بشكل سلس داخل المنظمة وهذا يعني وجود بيئة تنظيمية تقوم على الاتصال والتفاعل بين الموظفين منا يسهل عملية توزيع المهام والمسؤولية دون مقاومة او صراعات داخلية حسب دراسة صالح العنزي توصلت الي نتائج ان الشركة تعمل على تغيير الادوات والفنون المستخدمة في الاداء وفتح وسائل الاتصال ايجابية ، في حين نجد ان نسبة 18% من الافراد العينة غير موافقين نظرا لوجود الاختلاف في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وفي نقابل نجد نسبة 4% من افراد العينة مخايدين ان هناك ضعف في التواصل والحوار بين بين الدارة والموظفين حيث بلغت قيمة k 9.50 عند قيمة دالة a=0.01

الجدول رقم (22) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع13) حسب السؤال رقم (ب13)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع13) تبعا للسؤال رقم (ب13)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
غيردال	0.107	7.61	4	73%	33	5	0	28	موافق
				5%	2	0	0	2	محايد
				22%	10	4	1	5	غير موافق
				%100	45	9	1	35	الإجمالي

من خلال الجدول اعلاه وجدنا ان نسبة 73% من الافراد العينة يوافقون على ان الادارة تشجع الموظفين على مشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الي فهم التغييرات المتعلقة بمعايير اداء العاملين وهذا يعكس وجود نمط الاداري يتسم بالمرونة والتفويض بدلا النمط التقليدي السطوي حسب نظرية القيادة التحويلية ركزت قدرة القائد على اشراك العاملين وتحفيوهم لتحقيق اهداف المنظمة من خلال احداث تغييرات جذرية وهذا في حين نجد نسبة 22% الافراد العينة غير موافقين نظرا لوجود بيئة تنظيمية تميل الي المركزية وعدم مشاركة الموظفين في صنع القرار في مقابل نجد نسبة 5% من الافراد محايدين هذا يعني وجود نوع من الاستياء واللامبالاة في مشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة $k = 0.107$ عند دالة $a = 0.05$

الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع14) حسب السؤال رقم (ب14)

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (14ع) تبعا للسؤال رقم (14ب)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	62.26	4	85%	38	4	0	34	موافق
				2%	1	0	1	0	محايد
				13%	6	5	0	1	غير موافق
				%100	45	9	1	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجطنا ان نسبة 85% من الافراد العينة يوافقون ان قيام الادارة بتوضيح الاهداف المنظمة تؤدي الي تغيير اداء العمل بالمنظمة هذا يعكس مدى اهمية العامل البشري والاتصال التنظيمي في احداث التغييرات ايجابية في بيئة العمل هذا ماكدته النظرية المسار الي الهدف على ان دور القائد في توضيح الاهداف للمرؤسين مما يؤدي زيادة الدافعية والالتزام للعاملين في حين نجد ان نسبة 13% من الافراد العينة الغير موافقين تشير الي عدم التواصل بين الادارة والموظفين مما يؤثر سلبا على ادراكهم لأهمية توضيح الاهداف وفي مقابل نجد 2% من الافراد العينة محايدين وهذا يعكس عدم اهتمام الموظفين بأهداف المنظمة.حيث بلغت قيمة k عند قيمة دالة $a=0.01$

الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ع15) حسب السؤال رقم

(ب15)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	اجابات الافراد العينة			السؤال رقم (ع15) تبعا للسؤال رقم (ب15)	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	35.55	4	85%	40	2	0	38	موافق
				2%	3	0	2	1	محايد
				13%	2	1	0	1	غير موافق
				%100	45	3	2	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وجدنا اننسبة 85% من الافراد العينة يوافقون على ان قيام الادارة بعقد اجتماعات تنسيقية للوقوف اجراءات العمل تؤدي الي سرعة التأقلم مع اجراءات العمل الجديدة هذا مايعكس اهمية التواصل المنتظم والتنسيق بين الادارة والموظفين في عملية التغيير وتزفر منصة الحوار والتفاعل وذلك بعقد اجتماعات تنسيقية مما يساعد على فهم الاهداف وتطوير علاقات اكثر انفتاحا وشفافية وبالتالي يعزز ثقة الموظفين في قرارات الادارة وجعلهم اكثر استعدادا للتعاون والتبني للاجراءات الجديدة للعمل في حين نجد نسبة 13% الافراد العينة غير موافقين راجع لوجود المشاكل في العلاقة بين الادارة والعاملين وفي مقابل نجد نسبة 2% الافراد العينة مخايدين راجع الي عدم وضوح الرؤية لدي العاملين نتيجة ضعف التواصل من قبل الادارة وعدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة $k = 35.55$ عند قيمة دالة $a = 0.01$

2_ عرض وتفسير النتائج على الفرضيات :

2_1 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " توجد علاقة بين العصف الذهني وإدارة التغيير الهيكلي " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من محور العصف الذهني ، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور إدارة التغيير الهيكلي ، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح التفاعل بين العصف الذهني وإدارة التغيير الهيكلي			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع1 و ب1)	17.423	0.000	دال
السؤالين رقم (ع2 و ب2)	17.828	0.000	دال
السؤالين رقم (ع3 و ب3)	26.214	0.000	دال
السؤالين رقم (ع4 و ب4)	2.244	0.326	غير دال
السؤالين رقم (ع5 و ب5)	0.022	0.007	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من محور العصف الذهني ، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور إدارة التغيير الهيكلي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن للعصف الذهني علاقة بإدارة التغيير الهيكلي " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، إلا من خلال السؤالين (ع4.....) و (ب4.....) والتي جاءت قيمة الارتباط (k^2) بينهما غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يجزنا

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين العصف الذهني وإدارة التغيير الهيكلي " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

ان المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي معقد تواجه العديد من التحديات خاصة في عملية التغيير الهيكلي التي يعتمد الي حد كبير على مدى مشاركة وتفاعل الافراد مع هذا التغيير وهو يؤثر على النظم والعلاقات والممارسات منا يخلق مقاومة من قبل الافراد وهذا مايجعل من التوافق والتسويق أمرا صعبا ولهذا العصف الذهني يلعب دورا هامة في مواجهة التحديات من خلال طرح افكار جديدة لتطوير الهيكل التنظيمي واعادة تصميمه بما يتناسب مع التغييرات البيئية وهذا مايتفق مع دراسة صالح العنزي ان الشركة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف فيها وهي وتعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكليها التنظيمي باستمرار

2_2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " توجد علاقة بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التكنولوجي " ولتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من محور التشجيع الإبداعي ، و(ب6-ب7-ب8-ب9-ب10) من محور إدارة التغيير التكنولوجي ، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (26) يوضح التفاعل بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التكنولوجي			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع6 و ب6)	21.649	0.000	دال
السؤالين رقم (ع7 و ب7)	38.349	0.000	دال
السؤالين رقم (ع8 و ب8)	32.534	0.000	دال
السؤالين رقم (ع9 و ب9)	29.917	0.000	دال
السؤالين رقم (ع10 و ب10)	55.857	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من محور التشجيع الإبداعي ، و(ب6-ب7-ب8-ب9-ب10) من محور إدارة التغيير التكنولوجي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس للتشجيع الإبداعي علاقة بإدارة التغيير التكنولوجي " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " توجد علاقة بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التكنولوجي " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

إن تبني التكنولوجيا الجديدة في المنظمة تنطوي عليها تغييرات الاجتماعية وثقافية والتي تتعلق بالتفاعل والتواصل بين العاملين وكذا القيم والممارسات التنظيمية السائدة لهذا يلغى التشجيع الإبداعي دورا محوريا في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب هذه تغييرات تكنولوجيا بمرونة وفعالية من خلال تعزيز روح المبادرة والتعاون بين العاملين وإيجاد حلول مبتكرة وتتي التقنيات جديدة وهذا ما تتفق مع دراسة فهيمة بوهنتالة التي توصل الي توفر الموارد المؤهلة المبدعة أثر بشكل كبير في استخدام التقنيات وتطبيقها مما رفع من مستوى ونوعية الانتاج

3_3 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " توجد علاقة بين إيجاد رؤية مشتركة وإدارة تغيير المهام " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من محور إيجاد رؤية مشتركة ، و(ب11-ب12-ب13-ب14-ب15) من محور إدارة تغيير المهام ، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح التفاعل بين إيجاد رؤية مشتركة وإدارة تغيير المهام			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع11 و ب11)	32.449	0.000	دال
السؤالين رقم (ع12 و ب12)	9.501	0.050	دال
السؤالين رقم (ع13 و ب13)	7.619	0.107	غير دال
السؤالين رقم (ع14 و ب14)	62.266	0.00	دال
السؤالين رقم (ع15 و ب15)	35.550	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من محور إيجاد رؤية مشتركة ، و(ب11-ب12-ب13-ب14-ب15) من محور إدارة تغيير المهام حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن لإيجاد رؤية مشتركة علاقة بإدارة تغيير المهام " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) ، إلا من خلال السؤالين (ع13.....) و (ب13.....) والتي جاءت قيمة الارتباط (k^2) بينهما غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يجربنا

الفصل الخامس:.....عرض ومناقشة نتائج الدراسة

إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " توجد علاقة بين إيجاد رؤية مشتركة وإدارة تغيير المهام " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

إن البعد الاجتماعي يلعب دورا هاما في ادارة التغيير داخل المنظمات من خلال النتائج التي اظهرت علاقة بين ايجاد رؤية مشتركة وادارة التغيير المهام حيث ان بناء رؤية مشتركة بين الموظفين يعزز الشعور بالهوية الجماعية مما يسهل عملية التكيف مع التغييرات وكما ان التواصل الفعال وتبادل المعلومات يساعد على الحد من مقاومة التغيير بالتالي اهتمام القادة بالجوانب الاجتماعية والسلوكية للأفراد عند ادارة التغيير فالتركيز على بناء بيئة تنظيمية داعمة وتعزيز العلاقات الايجابية بين الموظفين

مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية:

من خلال ما تطرقنا في عرض ومناقشة وتحليل الدراسة والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية والفرضية العامة وثابتها ميدانيا سوف نتعرض في هذا السياق الي مناقشة وتحليل النتائج الراهنية في ضوء المقاربة النظرية ، أسفرت دراستنا عن وجود اثر بين التحفيز الالهامي وادارة التغيير التنظيمي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

يمكن تفسير النتائج من منظور نظرية ا براهام ماسلو :فقد ساهم التحفيز الالهامي في اشباع الحاجات البشرية المختلفة للعاملين بدءا من الحاجات الاساسية والامان وصولا الي الحاجات العليا كتحقيق الدات والانتماء وهذا ماادي بشكل كبير في تعزيز الثقة والالتزام تجاه التغييرات التنظيمية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي حيث ان اشباع هذه الحاجات خلقت لدى العاملين دافعية داخلية قوية للتعاون والمشاركة الفعالة في عملية التغيير

اما من منظور نظرية القيادة التحويلية :تعتبر من النظريات البارزة في مجال القيادة والتي تركز على قدرة القائد على احداث تغييرات جذرية في المنظمات من خلال التحفيز الالهامي وهي من الاساليب التي ينتهجها القائد لاثارة الرغبة والحماس لدى العاملين وخلق روح التحدي لديهم والقدرة على ايصال رؤية مستقبلية التي تساعد الموظفين على التفكير بشكل استراتيجي لتحقيق اهداف المنظمة

اما منظور نظرية التبادل في القيادة :العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي علاقة تبادلية قائمة على المنفعة المتبادلة ، فالقائد يوفر للمرؤوسين التوجيه والدعم والموارد اللازمة لاداء مهامهم بينما يقوم المرؤوسين مقابل ذلك بتحقيق الاهداف التنظيمية وتلبية توقعات القائد وان القائد التبادلي يتميز بانه محاور جيد له القدرة على ايصال رؤيته مستقبلية واهداف المستقبلية واقناع المرؤوسين والحصول على دعمهم ، ويعمل القائد على تعزيز دور جماعات العمل في المؤسسة من خلال مختلف العلاقات والتفاعلات فيما بينهم من خلال نشر التعاون للقيام بمختلف الاعمال سواء مع الزملاء في العمل او مع القادة الاداريين من اجل تحقيق الاهداف .

مناقشة النتائج على الدراسات السابقة :

بعد ماتطرقنا الي عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة والمتعلق بمدى صدق الفرضيات الفرعية ، والتأكد من صحة الفرضية العامة وثباتها ميدانيا سوف نتعرض في هذا السياق الي مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة التي تناولناها ظن ماتوصلت اليه نتائج نجد ان

دراسة حسنة تومي ولخضر مداح (2021) التي هدفت الي قياس تاثير التحفيز الالهامي على التغيير التنظيمي بالمديرية الاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوي الاطار السامي توصلت الي نتائج اهمها :العمل على اشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتقويض السلطة لهم من خلال توزيع الصلاحيات والمهام عليهم في حين نجد دراسة زواي ، عمرون (2019) التي هدفت الي معرفة دور التحفيز الالهامي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتوصلت الي نتائج اهمها :يلعب التحفيز الالهامي دورا هاما في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،استخدام نظام الحوافز تعتبر من بين متطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

بينما جاءت دراسة صالح العنزي (2013) التي هدفت الي التعرف على تاثير التغيير باباعده (التغيير في الهيكل ، التغيير في التكنولوجيا ،التغيير في الثقافة ، التغيير المهام)في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت توصلت الي نتائج اهمها :ان الشركة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف فيها وهي تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار .

وهنا ايضا دراسة فهيمة بوهنتالة 2016_2017 التي هدفت الي معرفة بعض التغييرات التنظيمية الناتجة عن تبني نظام تسيير مغاير ومدى خدمتها للمنظمة وتوصلت الي نتائج اهمها :توفر الكوادر المؤهلة والمبدعة اثر بشكل كبير في استخدام التقنيات وتطبيقها مما رفع من مستوي ونوعية الانتاج

من خلال مجمل هذه الدراسات يتضح لنا اهمية التحفيز الالهامي في ادارة التغيير التنظيمي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، وهو ماكدته نتيجة دراستنا الحالية ، حيث اسفرت نتائجها عن وجود اثر بين التحفيز الالهامي وادارة التغيير التنظيمي ، وهو مايستدعي زيادة الاهتمام المنظمة بالعاملين من قبل القادة

فنتائج الدراسة الحالية تعمل ضمن السياق المعرفي العام لنتائج الدراسات السابقة وهو ما يؤكد ضرورة احترام خاصية التراكمية في البحث العلمي التي تعطي للباحث نظرة شاملة تزيد من موثوقية بحثه وصد نتائج

الاستنتاج العام: يعد التغيير التنظيمي من اكبر التحديات التي تواجهها المنظمة في الوقت الحالي ،ونظرا لاهمية التغيير التنظيمي في ضمان نجاح المنظمة والحفاظ على قدرتها التنافسية جاءت العديد من الدراسات والبحوث لتسليط الضوء على اهمية التحفيز الالهامي كاحد اساليب القيادة الفعالة في ادارة التغيير التنظيمي كونه يساعد في توفير رؤية مستقبلية وزيادة الوعي لدى العاملين باهمية التغيير وضرورته لتحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال العصف الذهني والتشجيع الابدعي وايجاد رؤية مشتركة لدي العامل وبالتالي فالتحفيز الالهامي يعمل على اشراك العاملين في بناء رؤية مشتركة واثارة التحدى والحماس وتشجيعهم على الابداع والابتكار لديهم وبناءا على ماسبق يمكننا اثبات صحة الفرضية العامة للدراسة مفادها "للتحفيز الالهامي اثر على ادارة التغيير التنظيمي

"

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع اثر التحفيز الالهامي على ادارة التغيير التنظيمي لدى العامل بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة في شقيه النظري والميداني ، تبين لنا للتحفيز الالهامي اداة فعالة تساعد القادة على ادارة التغيير التنظيمي بنجاح وذلك من خلال استخدام المهارات القيادية كالعصف الذهني والتشجيع الابداعي وايجاد رؤية مشتركة فعملية الربط بين متغيري الدراسة (التحفيز الالهامي وادارة التغيير التنظيمي) تؤكد على دور الحيوي الذي تلعبه التحفيز الالهامي في تمكين العاملين واشراكهم في مختلف مجالات التغيير التنظيمي كالتغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي والتغيير المهام بحيث يعمل القائد على تعزيز قبول العاملين للتغييرات في الانظمة والهياكل التنظيمية وتشجيعهم على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الجديدة مما يساهم في نجاح عملية التغيير التي تسعى المنظمة الي تحقيقها

فمن خلال دراسة اثر التحفيز الالهامي على ادارة التغيير التنظيمي توصلنا الي جملة من النتائج التي تؤكد وجود الاثر اهمها ان اسلوب التحفيز الالهامي يلعب دورا هاما في ادارة التغيير التنظيمي ،بحيث ان القائد يتمتع بمهارات عالية بحيث يتمكن من بناء ثقافة تنظيمية ملائمة للتغيير ،من خلال صياغة رؤية مستقبلية ووضع الاهداف بمشاركة كافة العاملين في المنظمة والتعامل بطرق ايجابية مع المقاومة التغيير من خلال فتح قنوات التواصل مع رؤساء بطرح افكار وأراء المرؤوسين ومنح الثقة الكاملة بقدرات وامكاناتهم مما يعزز شعورهم بالولاء والانتماء التنظيمي

والتي دفعتنا الي وضع توصيات واقتراحات التالية :

- توصي الدراسة الي تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة في ادارة التغيير التنظيمي
- العمل على انشاء قنوات الاتصال متعدد للحوار المفتوح بين القائد والموظفين
- العمل على خلق بيئة داعمة لجريب الحلول المبتكرة وتبنيها
- اعطاء العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في المساهمة بافكارهم
- تقديم الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الابداعية
- التعرف على مصادر المقاومة التغيير والعمل على معالجتها
- ايجاد اليات للتعلم والتحسين المستمر اثناء مسار التغيير
- اجراء دراسات بحثية اخري تتناول تاثير مستويات القيادة في احداث تغيير التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم:

1- ابادي، مجد الدين (2008). القاموس المحيط. القاهرة: دار الحديث.

الكتب:

2- ابراهيم، السعيد (2019). القيادة التحولية ومشاركة المعرفة. القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.

3- بربر، كامل (1997). ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي. ط1. لبنان: مؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع .

4- حريم، حسين (2001). ادارة المنظمات منظور كلي. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .

5- حريم، حسين (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل. ط3. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .

6- حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. ط4. الاردن: دار الحامد للنشر .

7- دودين، احمد (2012). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ط2. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

8- الزبياري، جعفر (2020). السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

9- السكارنة، خلف (2013). التطوير التنظيمي والإداري. ط2. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

10- السكارنة، خلف (2014). القيادة الادارية الفعالة. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

11- الصرن، رعد (2004). نظريات الادارة والاعمال. سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع .

12- الطجم، عبد الله (2009). التطوير التنظيمي، المفاهيم والنماذج الاستراتيجية 5. جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع .

13- الطجم، عبد الله، السواط، (2003). السلوك التنظيمي. ط4. المملكة العربية السعودية: دار الحافظ للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- 14- عبد الله، معتز (2014). ادارة التغيير التنظيمي الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية ج2. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- 15- العسكري، المنجي، واخرون (2015). ادارة التغيير في منظمات الاعمال. ط1. الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 16- عليان، راجي (2015). ادارة التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 17- العميان، محمود (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط5. الأردن: دار وائل للنشر.
- 18- عواد، عبد الله (2018). ادارة التغيير. ط1. الاردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 19- القاضي، محمد (2015). السلوك التنظيمي. ط1. الاردن: الأكاديميون للنشر.
- 20- القحطاني، سالم (2016). القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط. الرياض: مرام للطباعة والنشر.
- 21- كمال، قاسمي (2021). ادارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصر. ط. الجزائر: الوراق للنشر والتوزيع.
- 22- محمد، جمال (2015). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 23- محمود، اسماعيل (2018). التحفيز الوظيفي. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 24- المغربي، محمد (2016). الاصول الادارة والتنظيم. ط1. الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 25- المغربي، محمد (2016). السلوك التنظيمي. ط1. الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 26- المغربي، محمد (2020). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. مصر: دار حمشير للنشر.
- 27- الموسوي، سنان (2004). الادارة المعاصرة الاصول والتطبيقات. ط1. الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 28- الموسوي، سنان (2008). ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

29-نورث ،هاوس(2017).القيادة الادارية النظرية والتطبيق.السعودية :مركز البحوث والدراسات
30-الذنيبات ،محمود(2007).مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث .الجزائر :ديوان
المطبوعات الجامعية.

المذكرات :

صورية بوطرفة، 2015،2016القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي، رسالة
دكتوراه في علوم قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة
محمد خيضر بسكرة.
_فهيمة بوهنتالة،2016-2017)التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الاداري في ظل اقتصاد السوق
، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة باتنة .
_يوسف صالح العنزي ، 2013)أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في
دولة الكويت رسالة ماجستير في الادارة ،كلية الادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط .

المجالات :

_زواي زيد، مفتاح عمرون، 2019)التحفيز الإلهامي دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدي عمال
الادارات الرياضية، ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة الابداع الرياضي
،10، العدد 2.
_لخضر مداح ، حسينة تومي 2021)،اثر التحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية
العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذو مستوي الاطار السامي ،مجلة التنظيم
والعمل،المجلة 9،العدد4.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

أثر التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

الإشراف الأستاذ:

أ.د. بنقعة ليلي

إعداد الطالبة:

بوخاري شيماء

بههدف دراسة وتحليل أثر التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة قمنا بإعداد هذه الإستمارة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية والتي كانت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأمل منكم الإهتمام بالموضوع والإستعداد لدعم هذا العمل نرجو منكم التكرم بالإجابة على الإئلة الواردة في الإستبيان والتعاون، لإتمام هذه الدراسة بكل موضوعية، كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا للإغراض البحث العلمي. نشكركم على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2024/2023

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه شهادات أخرى
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: التحفيز الإلهامي

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
العصف الذهني				
01	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لتحليل وتقييم الوضع الحالي للهيكل التنظيمي.			
02	تسمح الإدارة بطرح اقتراحات هيكلية جديدة تتناسب مع احتياجات المؤسسة.			
03	تعمل الإدارة على توليد أكثر قدر ممكن من الأفكار مهما كانت جودتها.			
04	تحلل الإدارة نقاط الضعف والقوة في الهيكل التنظيمي.			
05	تسمح الإدارة بطرح أفكار جديدة دون تقييد.			
التشجيع الإبداعي				
01	تبتكر الإدارة أساليب عمل جديدة ومنتطورة.			
02	تعمل الإدارة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل.			
03	تعمل الإدارة على إثارة روح التحدي والحماس بين العاملين.			
04	تبنى الإدارة إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.			
05	تشجع الإدارة العاملين على حل المشكلات بطريقة إبداعية.			
إيجاد رؤية مشتركة				

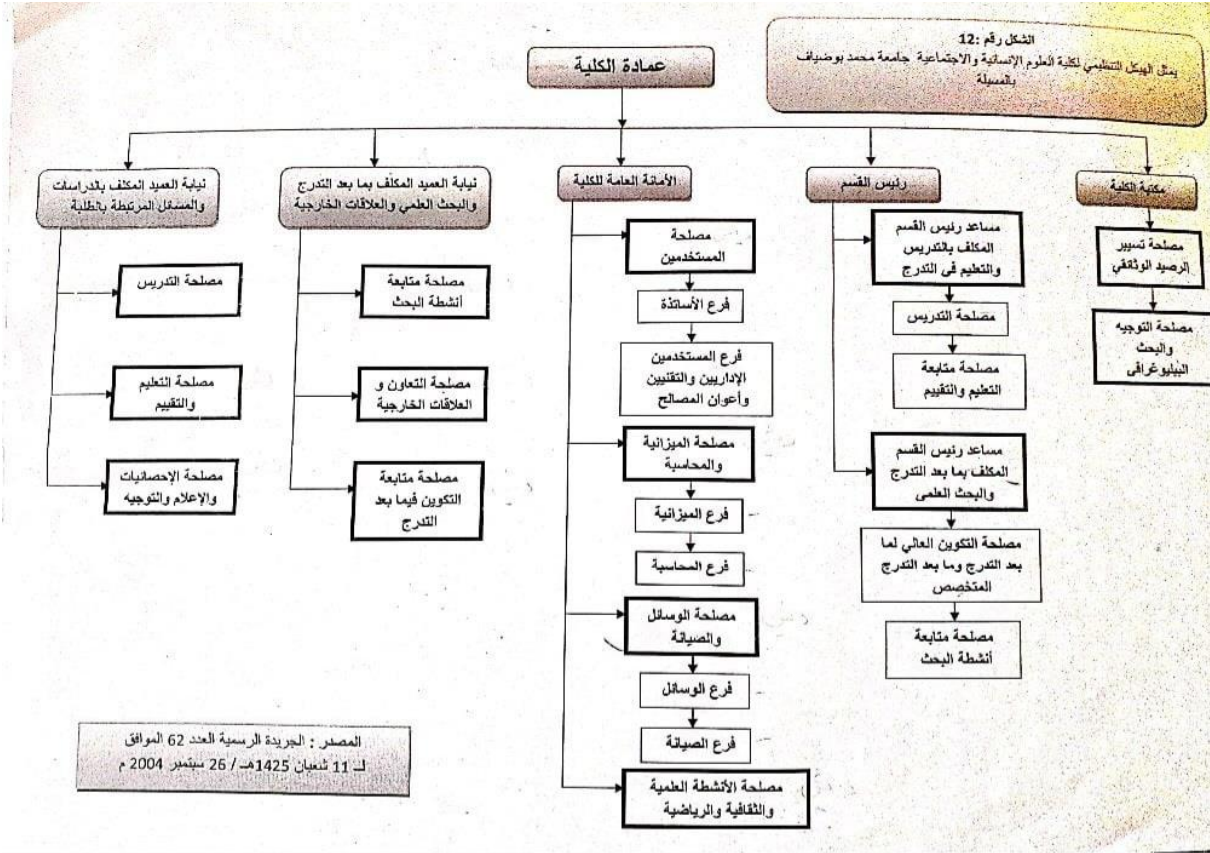
الملاحق

01	تقوم الإدارة بتوضيح خططها المستقبلية .			
02	تشجع الإدارة على الحوار والتواصل بين أعضاء الفريق.			
03	تشجع الإدارة على المشاركة في عملية صنع القرار.			
04	تقوم الإدارة بتوضيح أهداف المنظمة.			
05	تعمل الإدارة على عقد اجتماعات تنسيقية للوقوف على إجراءات العمل.			

المحور الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
إدارة التغيير الهيكلي				
01	استحداث أقسام وهيكل تنظيمية لمواكبة التطور.			
02	تغيير نطاق الإشراف داخل المؤسسة من حين لآخر .			
03	السعي إلى تغيير قنوات الاتصال بين أقسام المنظمة من حين إلى آخر.			
04	إعادة توزيع الصلاحيات من وقت لآخر.			
05	يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المؤسسة.			
إدارة التغيير التكنولوجي				
01	تنوع الأجهزة والبرامج التكنولوجية في مجال العمل.			
02	وجود منصات إلكترونية متعددة للعمل والتواصل.			
03	السعي إلى التحسين المستمر في مجال العمل.			
04	سرعة التأقلم مع التغيير التكنولوجي الحاصل.			
05	تجاوز المشكلات التقنية المتعلقة بالعمل.			
إدارة تغيير المهام				
01	فهم توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام.			
02	تغيير المهام والمسؤوليات يتم بشكل سلس داخل المنظمة.			
03	فهم التغييرات المتعلقة بمعايير أداء العاملين.			
04	تغيير أداء العمل بالمنظمة واضح.			
05	سرعة التأقلم مع الإجراءات العمل الجديدة.			

ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للكلية



ملحق رقم (3): تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف المسيلة
University Mohame Boudiaf of M'sila

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

المسيلة في: 2024 / 05 / 12 رقم: 27 / ق.ع.إ.ك.ع.إ.ج. / 2024

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	بوخاري شيماء	1996 / 11 / 30 ب: سيدي عيسى - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: أثر التحفيز الإلهامي على إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة.
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
الأستاذ المشرف : أ.د / بيقّة ليلي.
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.


الهيئة المستقبلية:

أ.د. بن خالد جمال

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

University Mohame Boudiaf of M'sila
Humanities and Social Sciences Faculty
B.P : 166 Echbillia M'sila 28003 Fax 213.35.55.96.30

الملاحق

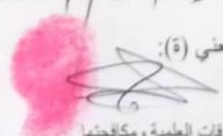

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
الكلية الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues
2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا المعني (ة) أثناءه :

الصفة (ة): د. فؤاد شارب شمس الدين
الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119961017017620005
المصدر بتاريخ: 29.08.2019 عن دائرة: سبيكي عيسى
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تحت رقم التسجيل: 35082136
والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة تكتوراه).
عنوانها:
م اثر الشيخ محمد بن عبد الوهاب في ادارة الشريعة الإسلامية
المسألة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/23
امضاء المعني (ة): 

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المعدد للقواعد المتعلقة بالرقابة من السرقات العلمية ومكافحتها.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نوابة العدالة للدراسات والمعامل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

أثر التحفيز الإلكتروني على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات

إعداد الطلبة:

1- بوجاري سبباج رقم التسجيل: 360 821 36
2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم اجتماع التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
إشراف: د. بيقا ليلي الرتبة: أستاذ الاستاذ المساعد

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.



رئيس فريق الاختصاص

أ. ب. بيقا ليلي

موافقة وإمضاء الاستاذ (ة) المشرف (ة):

أ. ب. بيقا ليلي

أ. ب. بيقا ليلي