

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

نماذج إدارة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية

تحت إشراف

تاهمي نادية

من إعداد الطالبين

الدكتورة:

- حمو خديجة

- بورويس أمينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ابراهيمي نادية
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. تاهمي نادية
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عثمانى ميرة

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وتقدير

اللهم إنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها، ونشكرك على كل طريق صعب تيسره لنا،
والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم سيد المرسلين وخاتم
الأنبياء.

نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة "تاهمينادية" التي كان لنا الشرف الكبير
بأن تتولى الإشراف على هذه الدراسة، والتي منحتنا ثقتها ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة،
خصوصا على المجهودات التي بذلتها في إطار متابعتها الدائمة لهذا العمل، وتعهدتها
بالتصويب في جميع مراحل إنجازها، وزودتنا بالتوجيهات والإرشادات التي أضاءت أمامنا
سبيل البحث فجزاها الله عنا خيرا.

كما نتقدم بشكرنا إلى كل من الأستاذ..... رئيسا، والأستاذ.....مناقشا الذين تكرموا بقبول
قراءة ومناقشة هذه المذكرة، ولا ننسى أن نشكر جامعتنا وبخصوص كليتنا (كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) على تسهيلهم مهامنا في الدراسة الميدانية.
وإلى كل من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد، نسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء.

كل من الطالبة: **حمو جديجة وبورويس أمينة**

إهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

اما عن فرحة التخرج فلا اقتباس يصفها ولا كلام يعبر عن شعورها

أجمل لحظة هي أن يتحقق ما صبرنا وتعبنا لأجله

نهداء تخرجنا إلى الذي أوصانا الله به براءة إحساننا "أباءنا" (عبد السلام و

وإلى بحر الحب والحنان والنبض الساكن في عروقنا " أمهاتنا" (الياقوت و

إلى من هم أنس عمرنا وسندنا في الحياة "إخوننا" (الحاج ومسعود وعيسى ومداني

إلى نجوم سمائنا المتألئة "أخواتنا" (فاطمة والخنساء وريحانة وإكرام)

وإلى كل قلب خفق لنا حبا وخوفا علينا نهديا إليهم ثمرة جهدنا المتواضع.

"شكرا من القلب" للجميع واسأل الله أن يفتح لنا ولكم أبواب الخير والتوفيق.

كل من الطالبة: **حمو خديجة وبورويس أمينة.**

مقدمة Error! Bookmark not defined.

الفصل الأول: مدخل نظري لنماذج إدارة التغيير التنظيمي

- تمهيد - 6 -
- المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير: - 7 -
- المطلب الأول: مفهوم، خصائص، وأنواع إدارة التغيير. - 7 -
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير. - 11 -
- المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة التغيير. - 12 -
- المبحث الثاني: أهم نماذج إدارة التغيير. - 15 -
- المطلب الأول: نموذج كروت ليوين (Lewin). - 15 -
- المطلب الثاني: نموذج ماكنزي (McKinsey 7s). - 18 -
- المبحث الثالث: نموذج أدكار (ADKAR). - 23 -
- المطلب الأول: مفهوم نموذج أدكار (ADKAR). - 23 -
- المطلب الثاني: مراحل نموذج ادكار (ADKAR). - 26 -
- المطلب الثالث: مزايا وعيوب نموذج أدكار (ADKAR). - 29 -
- خلاصة الفصل الأول - 32 -
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

- تمهيد - 34 -
- المبحث الاول: تقديم ميدان الدراسة - 34 -
- المطلب الاول: تعريف جامعة محمد بوضياف: Error! Bookmark not defined.
- المطلب الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. - 39 -
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة - 42 -
- المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة - 42 -
- المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة - 42 -
- المطلب الثالث: هيكله استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية. - 43 -
- المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها - 46 -
- المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة - 46 -
- المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة - 50 -
- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة - 54 -
- خلاصة الفصل الثاني - 58 -

خاتمة Error! Bookmark not defined.

- قائمة المراجع - 63 -

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في الدراسة	01
58	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	02
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
61	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	04
62	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	05
63	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06
64	مدى ثبات محاور الاستبانة	07
65	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	08
66	نتائج المحور الأول	09
67	نتائج المحور الأول	10
68	نتائج المحور الأول	21
70	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	12
71	اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	13
72	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
33	نموذج أدكار ADKAR.	01
34	بيان حاجز النقطة في مرحلة الوعي.	02
35	بيان حاجز النقطة في مرحلة الرغبة.	03

فهرس المحتويات

36	بيان حاجز النقطة في مرحلة المعرفة.	04
37	بيان حاجز النقطة في مرحلة المقدرة.	05
38	بيان حاجز النقطة في مرحلة التعزيز.	06
52	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	07
60	خاصية الجنس	08
61	الفئة العمرية	09
62	المسمى الوظيفي	10
63	الخبرة المهنية	11

مقدمة

منذ أن خلق الإنسان على وجه هذه المعمورة وهو في تغيير وتطور دائم ومستمر في مختلف جوانب حياته الاقتصادية والاجتماعية. فحياته لا تهدأ ولا تستقر وتشهد باستمرار تغييرات في النظم وفي العلاقات الإنسانية وفي أنماط الحياة والسلوك والعادات والتقاليد...

لذلك فالتغيير قضية أساسية وجوهرية ملازمة لحياة الفرد خاصة في ظل الظروف التي يتميز بها عالم اليوم من تكنولوجيا متطورة وتعقيد مستمر.

فأي منشأة أو منظمة لا تعمل في جزيرة منعزلة، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ولها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال لهذه المنظمة فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع مواتية، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح المنظمة والأوضاع غير مواتية فأنها تكون من عوامل فشل المنظمة، وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للوحدات والمنظمات بتحقيق أهدافها.

لذلك تعتبر إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، لأن الأعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال، يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

كذلك نجد إن منظمات العمل سواء كانت العامة أو الخاصة أي الحكومية أو غير الحكومية تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن لزيادة فاعليتها وأدائها ونتاجيتها ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المدراء والمشرفين بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات.

حيث أنه من الصعب مواءمة تحليل وتقييم من خلال نماذج بسيطة وتقليدية، وأصبح هناك توجه نحو ابتكار نماذج جديدة للتقييم والتحليل تلائم ضخامة المؤسسات والأفراد في إدارة التغيير الراغبين به بفعالية كبيرة ومستدامة.

يعد نموذج أدكار من النماذج التي يساعد كافة المؤسسات في التغيير بوضع خطط مدروسة جيداً ساهم فيها العاملون بالمؤسسة قبل المؤسسة في حدي ذاتها، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى مراحل التطور والحضارة والسمو بهذه المؤسسة كما أن النموذج لا يعمل على إدارة التغيير فقط، بل يساهم في البحث من المؤشرات البديلة والاستراتيجيات الاحتياطية لتفادي الوقوع في أية مشاكل.

● مشكلة الدراسة:

تعمل نماذج إدارة التغيير كبوصلة مجازية تساعد في توجيه المؤسسة خلال عملية التغيير التي غالباً ما تكون صعبة، الهدف الأساسي من هذه النماذج هو تأمين قبول الموظفين لأنه بدونها من المحتمل أن تفشل المبادرة، كما أن هناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ومن أهم هذه النماذج التي تستخدم في قيادة التغيير بالمؤسسة هو نموذج "أدكار" (ADKAR) والذي قدمه جيف هيات الذي يرى أن كل حرف من حروف هذا النموذج يرمز إلى شيء معين، والتي يجب أن تتحقق جميعها حتى يتم التغيير بنجاح. ومن هنا تبرز ملامح موضوع المذكرة حيث يمكن توضيح الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لأبعاد منطقة التمكين بنموذج أدكار (ADKAR)، في عملية التغيير؟

ومناشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للفروقات الفردية على إجابات مفردات العينة؟
- ما مدى تطبيق الإدارة لبعد الوعي بالتغيير (مرحلة ما قبل العزم)؟
- ما مدى تطبيق الإدارة لبعد الرغبة في التغيير (مرحلة العزم)؟
- ما مدى تطبيق الإدارة لبعد المعرفة بطرق التغيير (مرحلة الإعداد)؟

وللإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضية العامة التالية:

تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لأبعاد منطقة التمكين لنموذج أدكار (ADKAR)، بدرجة عالية في عملية التغيير التنظيمي.

ويتفرع عليها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر للفروقات الفردية على إجابات مفردات العينة؛
- تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الوعي بالتغيير بدرجة عالية في عملية التغيير التنظيمي؛
- تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الرغبة بالتغيير بدرجة متوسطة في عملية التغيير التنظيمي؛
- تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد المعرفة بالتغيير بدرجة عالية جدا في عملية التغيير التنظيمي.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

هناك مجموعة من الأسباب دفعت لاختبار موضوع البحث تتجسد فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بالتغيير ونماذج إدارة التغيير.
- التعرف أكثر على نماذج إدارة التغيير وخاصة نموذج أدكار (ADKAR)
- عدم تناول هذه الدراسة مسبقاً في جامعة المسيلة

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- قلة تناول هذا الموضوع في جامعات الجزائر بشكل عام، وجامعة المسيلة بشكل خاص، وهو تطبيق نموذج (ADKAR) في إدارة التغيير التنظيمي.
- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بنموذج "أدكار" (ADKAR) لإدارة التغيير في الكتابات العربية، وتفتح المجال أمام "الباحثين" لإجراء دراسات أخرى متممة ومكملة لها فيما يرتبط بكيفية الاستفادة من هذا النموذج.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تقديم مجموعة من الاقتراحات تتعلق بقبول الجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبيق نموذج أدكار (ADKAR)
- توضيح أهمية نماذج إدارة التغيير وتطبيقها بجامعة المسيلة؛
- إعطاء صورة واضحة عن نموذج أدكار (ADKAR)

خامساً: الدراسات السابقة

- دراسة خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز (2018)، رؤية مقترحة للتغلب على مقاومة المعاملين للتغيير تجاه تطبيق ضمان الجودة والاعتماد باستخدام نموذج أدكار (ADKAR) هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مقترحة تساعد في التغلب على هذه المقاومة، وقد توصل إلى نتائج أهمها: _ استخدام نموذج أدكار (ADKAR) في التغلب على مقاومة معلمي للتعليم العام للتغيير المرتبط بتنفيذ هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها، باعتباره أحد النماذج المهمة في إدارة التغيير، ولتميزه عن النماذج الأخرى بتقديم آليات واضحة ومتكاملة من خلال مراحل الخمس للتعامل مع فكرة المقاومة التي تعد صفة ملازمة لأي تغيير.
- دراسة عمار ياسر مكان عبد الله (2020)، مقال بعنوان نماذج التغيير وتطبيقات نموذج أدكار (ADKAR) في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء هيئة السياحة. هدف الباحث من خلاله إلى دراسة نماذج التغيير مع التركيز على نموذج أدكار (ADKAR) وتطبيقه في هيئة السياحة، وقد توصل إلى نتائج أهمها: _ البحث بضرورة اعتماد نموذج

أدكار (ADKAR) في أداء هيئة السياحة الذي رأت الدراسة بمعاصرتة وقوة أدائه وتطبيقاته أنه يوسع قاعدة التغيير في أداء هيئة السياحة ليعطي كل مجالات التغيير فيها مستقبلا في حالة تطبيقه.

- دراسة أميرة بنت حجاج الحجاج وآخرين (2020)، مقال بعنوان تنفيذ فكرة رفقاء التكنولوجيا (Tech Buddies) تحديداً في مدارس المرحلة المتوسطة الخاضعة لبرنامج بوابة المستقبل وفقاً لنموذج أدكار (ADKAR)

هدف الباحثات من خلاله إلى تطبيق برنامج رفقاء التكنولوجيا (Tech Buddies) تحديداً في المدارس الخاضعة لبرنامج بوابة المستقبل وفقاً لنموذج أدكار (ADKAR)، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها: يفيد نموذج أدكار (ADKAR) أي شخص أو منظمة ترغب بالتغيير حيث يساعد على تحديد الخلل هل بالرغبة مثلاً أم بالرؤية والهدف؟ وهل الخلل في عدم وجود المعرفة؟ أم الخلل في عدم وجود القدرة؟ أم الخلل في هدف الاستمرارية؟ فهذه مفاتيح تساعد أي شخص بالاستمرار بالتغيير.

ما يختلف به بحثنا عن الدراسات السابقة يكمن في تركيزنا على أبعاد منطقة التمكين من النموذج المستخدم دون أبعاد منطقة التفاعل، وذلك لكون هذه الأخيرة تستدعي حدوث مشروع فعلي للتغيير يحتاج إلى قياس مدى دعم العينة المدروسة له وإصرارها على عدم الرجوع إلى العمل بالأنظمة السابقة لعملية التغيير، كما أن ميدان تطبيق الدراسة الميدانية مختلف وهو الجامعة باعتبارها منظمة خدمية.

سادساً: منهج الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات، استخدمنا المنهج الوصفي في البحث بشقيه النظري والتطبيقي، من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه نماذج إدارة التغيير وتطبيق نموذج أدكار (ADKAR) لقبول التغيير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

سابعاً: حدود الدراسة

تشمل الحدود الموضوعية لدراستنا تطبيق أبعاد منطقة التمكين في نموذج أدكار (ADKAR) لقبول التغيير التنظيمي بالجامعة، دون التطرق لأبعاد منطقة التفاعل، كما كانت الحدود الزمنية للدراسة ممتدة من شهر مارس 2023 إلى غاية شهر ماي 2023، في حين كانت الحدود المكانية لميدان الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، والحدود البشرية هي عينة من مستخدمي ذات الكلية.

ثامناً: هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة كانت بالاعتماد على فصلين، الفصل الأول قسمناه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف

على ماهية إدارة التغيير، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى نماذج إدارة التغيير، والمبحث الثالث تناول نموذج "أدكار" (ADKAR)، تعريفه وأهميته ومكوناته.

الفصل الثاني ويتعلق بالدراسة التطبيقية التي اعتمدنا في إعدادها على عدة طرق وأدوات أهمها الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث وجمعها وتحليلها وفق نظام التحليل الإحصائي **spss v26**، قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث قدمنا لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى الإطار المنهجي المعتمد للدراسة وأخيراً عرضنا في المبحث الثالث النتائج المتواصل إليها.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

- قلة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع وخاصة باللغة العربية؛
- حداثة الموضوع ومحدودية تطبيقه من طرف المؤسسات.

الفصل الأول

مدخل نظري لنماذج إدارة التغيير
التنظيمي

تمهيد

تعد ظاهرة التغيير التنظيمي القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدئ حركته أو تتوقف، وتتجلى ظاهرة التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا، وقد يظهر في صور متعددة، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط التسيير في المؤسسة، التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفاتها نظام مفتوح على البيئة المتواجدة فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغيرات الجارية فيها، وذلك لتحقيق التوازن المطلوب، عن طريق التغيير التنظيمي الهادف، وسنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى 3 مباحث، مبحث أول تكلمنا فيه عن ماهية إدارة التغيير، والمبحث الثاني فقد تضمن نماذج إدارة التغيير، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى تطبيق نموذج (ADKAR).

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير:

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية التغيير وإدارة التغيير في المنظمات، حيث يبين التعريف المختلفة للتغيير وإدارة التغيير، كما يوضح خصائص وأنواع إدارة التغيير. كما يبين هذا المبحث أهمية التغيير لكل من الأفراد والمنظمات وأهداف إدارة التغيير، وأخيراً متطلبات إدارة التغيير ومعوقاتهما.

المطلب الأول: مفهوم، خصائص، أنواع إدارة التغيير.

يعد مفهوم التغيير وإدارة التغيير موضوعاً مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لتعدد المصطلحات التي تحمل معان التغيير، لذا حاول الباحثون والمختصين تعريفه واستخلاص خصائصه وأنواعه.

أولاً: مفهوم التغيير وإدارة التغيير.

1- **مفهوم التغيير:** إن التغيير في اللغة العربية هو اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير الأمر: أي حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول. أما من الجانب الاصطلاحي فإن التغيير هو كل تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين. (سماتي حاتم، 2018، الصفحات 37-38)

2- **مفهوم إدارة التغيير:** لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول فإن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر. ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: "اتجاه مخطط لتجديد والتطوير في الظواهر التعليمية والرقابة على العمليات الخاصة بها"، وتعرف كذلك بأنها: "رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة والكشف عن المعوقات." (فهد مشبب المطيري ، 2020، صفحة 57)

- ويعرفه روبنسون (**Robonson**) علمانه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلي وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي تتعلم فيها وتكتشف الأمور بصورة مستقرة. (سيد سالم عرفة ، 2011، صفحة 17)
 - ويرى (**Harper**) (1998) أن إدارة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها وفي أي جهة للتغيير
 - ويوضح (**Tushman and Anderson**) (1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة الانتقالية.
- إن إدارة التغيير هي عملية يقوم بها مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وبتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها. (الطيبي، إسماعيل ، 2010 ، الصفحات 29-30)

أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلال إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات (سيد سالم عرفة ، 2011، صفحة 17)

لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصادقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة." (سيد سالم عرفة ، 2011، صفحة 17)

ثانياً: خصائص إدارة التغيير.

إن إدارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص والتي لا بد من معرفتها والإلمام بها والتعرف عليها لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير.

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير. (سيد سالم عرفة ، 2011، صفحة 17)
 4. **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالية، أي تملك القدرة الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في أنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
 5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والمفر الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى وإدماج كل الأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير. (عياد سيدي محمد، 2020، صفحة 15)
 6. **الإصلاح:** بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة. (ربحي مصطفى عليان، 2015، صفحة 18)
 7. **الرشد:** يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إداري، وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.
 8. **الشرعية:** يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وخصوصاً عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، حتى يتم في إطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد.
 9. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها. وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.
 10. **القدرة على التنمية والتطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والإفاد مضمونه. (ربحي مصطفى عليان، 2015، صفحة 183)
- كما ذكر الباحث أن إدخال التغيير في كل منظمة إنسانية لا بد وأن يكون مصحوباً بتغيير اجتماعي وبالتالي فهو سيؤثر في مجتمع المنظمة، وحيث إن النظام التربوي جزء مهم من المجتمع، فهو يواجه تحديات العصر من تراكم المعلومات ودخول التقنية الحديثة بمجالها الواسع
- من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية من أبرزها: (محمد أبو حسنين، 2015، صفحة 24)
1. إدارة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2. امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
 3. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
 4. الارتقاء بقدرات المؤسسة وادائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية. (محمد أبو حسنين، 2015، صفحة 24)
- ثالثاً: أنواع إدارة التغيير.

إن اختلاف الظروف والمواقف التي تجبر المنظمة على التغيير، يتولد عنه عدة أنواع منه.

1- التغيير الإستراتيجي:

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضاً قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ التغيير الإستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة. (المحاضرة الثالثة أنواع وعناصر التغيير 2026)
- أشار كل (Nadler&Kotter) إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة.

2- التغيير الوظيفي:

- يرتبط التغيير بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد.
- يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد.

3- التغيير التطويري:

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير الوضع القديم، إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:
 - 1- لدى الأفراد في المنظمة على التقدم والتطوير.
 - 2- يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة، أو تحسين عمليات التشغيل
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

4- التغيير التحويلية:

- يعد من اعتقاد أنواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:
- 1- إعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد. (Mu.edu.sa, op. cit)
- 2- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- 3- تقديم منتجات أو خدمات جديدة. (Mu.edu.sa, op. cit)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير.

للتغيير أهمية بالنسبة للمؤسسات لتتمكن من البقاء والاستمرار في ظل محيط مضطرب، كما تسعى من خلاله تحقيق أهداف نتعرف عليهم فيما يأتي.

أولاً: أهمية التغيير:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير التنظيمي على تحديد الحيوية داخل المؤسسة فالتغيير يؤدي انتعاش الآمال وإلى سيادة الروح التفاؤل من ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدول المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة زمنية طويلة.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير التنظيمي يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في أساليب وفي الشكل المضمون.
- **إثارة الرغبة في تطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالبة وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجي وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي: (عياد سيدي محمد ، 2016 ، صفحة 10)
(أ) عمليات الإصلاح والمعالج العيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
(ب) عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
(ت) التطوير الشامل والمتكاملة الذي يقوم به على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا الجديدة.
- **التوافق مع المتغيرات الحياة:** يعمل التغيير على الزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحياة وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة على التكيف مع متغيرات الحياة، وموافق غير ثابت وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار وإتجاهات القوى والمصالح.
- **زيادة مستوى التأهيل:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي الممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

- أ) اكتشاف نقاط الضعف والتغيرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء مثل: الإسراف والتأليف والضائع.
- ب) معرفة نقاط القوة وتأكيد مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ لعمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والإرتباط.(عياد سيدي محمد ، 2016، صفحة 11).

ثانياً: أهداف إدارة التغيير.

اعتماداً على عدة مراجع يمكن استخلاص بعض أهداف التغيير فيما يلي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها.
2. زيادة مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم. (عمر، أبو القاسم، 2020، الصفحات 450-451)
3. مساعدة الأفراد ع تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من أتباع الإدارة بالأهداف بدل أسلوب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة العاملين على حلا لمشاكل من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. (عمر، أبو القاسم، 2020، صفحة 451)

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة التغيير.

أولاً: متطلبات نجاح إدارة التغيير.

يعتقد(Filicette,2009) أن نجاح التغيير في تحسين أداء المنظمة يتوقف على مجموعة من المقومات التي تتمثل في: تحديد أصحاب المصلحة المستفيدين من عملية التغيير، خلق بيئة العمل اللازمة لنجاح عملية التغيير، صد مخاطر التغيير، تحديد مقدار التكاليف والعوائد الناجمة عن الاستثمار في التغيير، الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة المشاركين في عملية التغيير، وضع نظام فعال للتدريب لرفع مستوى مهارات الأفراد المشاركين في عملية التغيير، تحديد النمط القيادي الملائم لكل مرحلة من مراحل التغيير، توافر المعلومات اللازمة لإحداث التغيير.

بينما يرى (Stevo,2011) أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على إدراك الأفراد العاملين بالمنظمة للحاجة للتغيير، ثم إقناعهم بأن عملية التغيير يتبعها تطوير تنظيمي يعود بالنفع على الأفراد المشاركين في عملية التغيير.(عادل عبد المنعم ، دون سنة، صفحة 07)

في حين يختلف(Kawalek,2006)مع كلا من (Stevo,2011)،(Filicette,2009) حيث أكد على أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على توافر مجموعة من المهارات التي يجب أن يتصف بها المديرين المسؤولين عن التغيير والتي تتمثل في المهارات العقلية وهي القدرة على التفكير والتعلم، والمهارات التحويلية وهي القدرة على تحويل بيئة العمل من بيئة تتجنب المخاطر إلى بيئة تواجه المخاطر، ومهارات التعامل مع الآخرين وهي مجموعة من المهارات الاتصالية، ومهارات

إدارة الصراع، ومهارات إزالة الحواجز وتشجيع الأفكار الإبداعية.(عادل عبد المنعم ، دون سنة، صفحة 07)

ثانياً: معوقات إدارة التغيير.

قد يكون التغيير ناجحاً إذا أدرك أصحابه أنه قد يحقق أهدافهم، ويغير الواقع المحيط بهم، ولكن في بعض الأحيان يقف حائلاً قوياً في وجه جهود التغيير يتمثل في المعوقات التي تقاوم التغيير كل ما يسعى له التغيير، وهذا هو رد الفعل الطبيعي على التغيير، وقد تعمل هذه المعوقات على كسر ذراعي إدارة التغيير في جهودها لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التغيير.

ويرى (مصطفى، 2005) أن أسباب مقاومة التغيير في المنظمات هي:

1. ليس في الإمكان أبدع مما كان أن هو كائن:

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.(أم كلثوم السر علي محمد، 2018، صفحة 74)

2. مخاوف فقد مزايا مكتسبة:

قد يعارض البعض التغيير التنظيمي خوفاً من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة التأثير، أو موارد مادية أو بشرية، (مرؤوسين)، أو صدقات أو حرية اتخاذ القرار، أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وما إلى ذلك. وهنا يفكر الفرد في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه. وهو في هذه الحالة تجتاحه هو أجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها وفقد مميزات محببه لنفسه في بيئة العمل، بينما لا يعطي أولوياته أو أهمية كافية لمصلحة التنظيم أو الاهتمامات رؤساء أو زملاءه في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته في تقييم الأداء.

3. قصور فهم وثقة:

سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث؟ وما هي أهدافه؟ ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير التنظيمي، عندما تفقد الثقة بين الأفراد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه أو مستشار التغيير.

4. تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير، من حيث أهدافه ونتائجه المختلفة. وبينما يرى مخطوط التغيير أنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً فمثلاً: قبل وعند بداية استخدام الإنسان الآلي رأت الإدارة في ذلك فائدة محققة، بينما يلي العاملون في ذلك إشارة إلى أنهم يتفقدون وظائفهم.(أم كلثوم السر علي محمد، 2018، الصفحات 74-75)

5. مرونة محدودة إزاء التغيير:

يقاوم الناس التغيير لأنهم يتوقعون الا يقدرُوا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد. قد يفهم الأفراد تمام أن التغيير ضروري لكنهم يكونون عاطفياً غير قادرين على ممارستهم، مثلاً يمكن أن نجد هذا النمط من المقاومة في إدارات أو أقسام تتجه لاستخدام نظم تشغيل بالحاسبات الآلية وأجهزة معالجة الكلمات، بدلا من الأداء اليدوي، فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه

التجهيزات كما يجب، فقد يعارضونه هم وحتى رؤساؤهم أيضاً هذه التغييرات مع انها لازمة لتحسين الإنتاجية.(أم كلثوم السر علي محمد، 2018، صفحة 75)

المبحث الثاني: نماذج إدارة التغيير.

إن عملية التغيير تمر بمراحل عديدة للوصول إلى الواقع المنشود حيث أن نموذج التغيير من الأمور الضرورية عند تطبيق إدارة التغيير إذ أن هذه النماذج تبسط مراحل عملية التغيير ليسهل فهمها، ولضمان نجاح التغيير على المنظمة، ومن أهم النماذج التي سنتطرق إليها نموذج كيرت لوين، ونموذج كوتر، ونموذج ماكنزي.

المطلب الأول: نموذج كروت ليوين (Lewin).

أولاً: مفهوم نموذج ليوين.

هو إحدى أهم النماذج التي تعتبر حجر الزاوية لفهم التغيير التنظيمي تم تطويره من قبل كورت ليوين في عام 1950م، وهو فيزيائي وعالم اجتماعي، ولا يزال هذا النموذج قائماً ليومنا هذا. يشير إلى عملية من ثلاث مراحل من التغيير وهو معروف بصفته نموذج إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة تثبيت التغيير. ولقد قام بتوضيح مفهوم التغيير التنظيمي قياساً على تغيير شكل كتلة من الجليد.

ثانياً: مراحل نموذج ليوين:

- إذا كان لديك مكعب كبير من الجليد، ولكنك تدرك أن ما تريده هو شكل مخروطي، ماذا تفعل؟
- يجب عليك أولاً إذابة الجليد لجعله قابل للتغيير (إذابة الجليد). ثم يجب عليك وضع الثلج المذاب في شكل الذي تريده (التغيير). وأخيراً، يجب أن تعيد عملية التجميد مرة أخرى في الشكل الجديد (تثبيت التغيير).

1- إذابة الجليد:

إن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دور كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تفشل محاولات جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية. حيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ وتهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المؤسسة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية إحداث التصحيحات والتعديلات، وتنتطلب كذلك إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة، عن طريق التدريب والتحضير.

2- مرحلة التغيير:

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار أو أساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمان والقلق. (كورت ليوين ، 2011، صفحة 01)

3- مرحلة تثبيت التغيير:

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومرضية، وينبغي استخداما التدعيم والتعزيز، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وتعزيز الاستقرار في التغيير. (كورت ليوين ، 2011، الصفحات 2-3)
المطلب الثاني: نموذج جون كوتر (Ketter).

أولاً: مفهوم نموذج كوتر.

يرى كوتر (1996) أن هناك ثمانية خطوات يجب وضروري الالتزام بها وبتسلسلها وعدم الإخلال بها

لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها فلو تأملنا في المراحل (1-4) ستجدها تعمل على تقسيم العمل الانبي في حين تمثل المراحل (5-7) تقديم الممارسات الجديدة أما المرحلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترسيخ وتثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة. (عبدلي هبة، 2021، صفحة 22)

ثانياً: خطوات نموذج كوتر.

1- الخطوة الأولى: والتي أكد فيها على ضرورة الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة، التخلص من الشعارات الكاذبة، وعدم تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة، والتركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية، وتزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة، وتيسر على العاملين والمؤسسة الوصول إلى أهدافهم المرسومة ومقارنتها بالمنظمات الأخرى، والاهتمام بآراء ومشاكل الزبائن، والتوقف عن المديح في الانجازات والاهتمام بالتغيير المستمر.

2- الخطوة الثانية: بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.

التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين، ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، ويذل كل العقبات، ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة المؤسسة بمفرده، فالخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، وبين أن من أهم السمات التي تتحلى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي إشراك أفراد منسجمين، وتوفير جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف والاشتراك في الهدف.

3- الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية: الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

- توضح الاتجاه: فالرؤية تقول للناس: " هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير. "
- التحفيز: " فالرؤية تعتبر الدافع الحقيقي للناس على المدى البعيد. "
- تساعد على التنسيق. (عبدلي هبة، 2021، الصفحات 22-23)

4- الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:

إن الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالاً وبالتالي له القدرة على توحيد تصورات الأفراد داخل المنظمة وطوراً يكون ضعيفاً قاتلاً لروح الحماسة وبالتالي يكون سبباً في إفشال عملية التغيير ولتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء: منها الوضوح والسهولة

وتعدد الوسائل وتكرار الرسالة وضرب المثال والقُدوة وإيجاد مظاهر التعارض وحلها والصراحة والشفافية.

5- الخطوة الخامسة: التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل):
يرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، وفيما تظهر إبداعاتهم ولإشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية.

6- الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:
يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح، كان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب تتسم ب:

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بأن ما قدموه من تضحيات لم يذهب سدى من أجل عملية التغيير.
- إن ما نتج عن العملية هو نتيجة فعلية وحتمية مقابل ما بذلوه وليس ضربة حظ.
- أن لها ارتباط مباشر ووثيق بما تم تنفيذه من أجل إخلال التغيير. (عبدلي هبة، 2021، صفحة 23)

7- الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير:
إن مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أنلا يبالغ فيه فقد يتولد عن ذلك تراجع المكاسب ويصبح تحدياً للإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الإنجازات قد يكون له أثر عكس عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي إلى ارتكاب همهم وطموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها التي يجب تجنبها والحيلولة دون رجوعها.

8- الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:
إن حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعمل كافة المرافق الحيوية بداخلها، كما أن الفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهداها، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم ومستمر.

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافة بشكل تدريجي إلى أن تصل للتغيير المرجو في النهاية وليس في البداية.
- إدراك أهمية النتائج الملموسة ومدى أهميتها في فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسسة وتفوقها على الطرق القديمة.
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا: فالمنظمة تحتاج إلى جو من التناضح والنقاش الذي يضيف عليها طابع الحيوية والانطلاق.
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة: عبر تغيير بعض العادات والأنظمة السائدة. (عبدلي هبة، 2021، صفحة 24)

إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة: لا بد أن تمنح الترقيات للذين يعملون بمقتضى الثقافة الجديدة، لأن منحها للجناح التقليدي يمثل تزكية لهم، هكذا سيميل معظم الموظفين إلى العمل بالنظام القديم لأن استيعاب الجديد يتطلب الجهد والوقت.(عبدلي هبة، 2021، صفحة 24)

المطلب الثالث: نموذج ماكنزي (McKinsey 7s).

أولاً: مفهوم نموذج ماكنزي:

يعرف نموذج ماكنزي بأنه "أحد نماذج الإدارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستخدام العناصر السبع المترابطة (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون) لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود".

ثانياً: أبعاد نموذج ماكنزي:

تقوم فكرة نموذج ماكنزي على أن المنظمة ليس الهيكل التنظيمي فحسب، بل تتكون من عدة أبعاد يجب الانتباه لها وعدم إغفالها، وتنقسم هذه الأبعاد إلى أبعاد صلبة ومحسوسة وأبعاد ناعمة وغير محسوسة.

حيث يشير الشكل أدناه إلى نموذج ماكنزي، والذي يقسم مكونات المنظمة إلى صلبة وناعمة، حيث تمثل الاستراتيجية والهيكل والنظم المكونات الصلبة، والتي يسهل إدارتها وتحديدها بالنسبة للمكونات الناعمة، من جهة أخرى فإن المكونات الناعمة صعبة الإدارة، تعتبر أساس التنظيم، بالأغلب تخلق ميزة تنافسية مستدامة.(محمد، سمور ، 2021، صفحة 16)

يمكن تطبيق نموذج ماكنزي على أكثر من موقف وهو إدارة قيمة عندما يكون هناك مشاكل في التصميم التنظيمي، ويمكن ذكر الاستعمالات الأكثر انتشاراً للنموذج وهي:

- لتسهيل التطوير والتغيير المؤسسي.
- للمساعدة في تطبيق الاستراتيجيات الجديدة.
- لتحديد كيف يمكن أن يتغير كل عامل مستقبلاً.
- لتسيير اندماج المؤسسات.

وفيما يلي استعراض الأبعاد السبعة لنموذج ماكنزي:(محمد، سمور ، 2021، صفحة 17)

1- الإستراتيجية:

عرفها (محسن الخضيرى، 2003): بأنها فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه. وعرفها كل من (تغريد، أحمد، 2009): على أنها استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية في المؤسسات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وتتمثل بثلاث استراتيجيات: (الإستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والإستراتيجية القسرية). وعرفها (عبد الله خليف، 2019) بأنها: عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر. وعرفها الباحث بأنها: مخطط له إطار زمني طويل، كما أنها شاملة،(سيد هارون جمعة ، 2019، صفحة 554) أي تشمل المنظمة

ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرين بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة، عن طريق إتباع إحدى الاستراتيجيات (استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي _ استراتيجية إعادة التعلم _ استراتيجية القوة والقهر). (سيد هارون جمعة ، 2019، صفحة 204)

2- الهيكل:

يقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم العمل (Division of Labor) إلى وحدات إدارية (أقسام ووظائف)، وإسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات والأفراد (Relationship Determine the) ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات، بمعنى أكثر تفصيلاً يمكن القول: إن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو النظام الذي يحدد الأقسام والوظائف (وظيفة التسويق مثلاً) في المنظمة، ويوزع المهام عليها (مهمة إنتاج الملابس مهمة التسويق)، ويحدد العلاقات التي تربط بين هذه الأقسام والوظائف والأفراد على كل المستويات الإدارية، وتشمل هذه العلاقات السلطة والمسئولية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، التفويض، وذلك في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام، من خلال عمليات الاتصال، وفرق العمل المؤقتة والدائمة... إلج.(منصور ، اسماعيل ، 2013)

وعرفها ماكس ويبر "Maxweber" بأنه مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد التصرف ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام. (مالكي محمد ، 2020، صفحة 05)

والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلامات لكي يوجه العمل باتجاه تحقيق الأهداف. (مالكي محمد ، 2020، صفحة 05)

3- النظم:

تمثل العمليات والإجراءات التي تكشف عن الأنشطة اليومية للمنظمة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل؟ ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات، نظم رقابة الجودة، نظم الموازنات الرأسمالية، نظم قياس الأداء وتقييم العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المنظمة. ظهرت الحاجة إليها بسبب التداخل بين الوظائف الذي رافق التطور الإداري نتيجة التعقيد المتواصل لأنشطة المنظمة، فالتوسع حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى إتباع الأساليب العلمية في إدارتها أبرزت الحاجة إلى نوع خاص من الأنظمة التي تسهم في نقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية وازدادت أهمية الأنظمة مع ازدياد استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمة الأعمال. من هنا يظهر أن هذا العامل من نموذج ماكنزي 7s يؤثر بشكل كبير في العملية الإدارية فالقرارات الإدارية التي تمثل جوهر العملية الإدارية ومحورها تتطلب مواجهة الكثير من المواقف التي تستدعي الاختيار المستمر للبدائل المطروحة في أثناء عملية الممارسة الإدارية لكونها عملية مستمرة وواقعية للوظائف الإدارية المختلفة فأصبحت الأساليب والأنظمة لاتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة في الفكر الإداري خاصة بعد توظيف الأساليب الرياضية والحاسوب في هذا المجال فأصبحت تدرس تحت عنوان (بحوث العمليات) أو (علم الإدارة باستخدام الأساليب الكمية) وهي طريقة مكنت من توظيف مترابطة ومتراكمة في تطبيقات عملية للوصول إلى قرارات حاسمة

وسلمية.(الغالي, طاهر، 2018، الصفحات 69-70) جدير بالذكر أن هناك نوعين من النظم: نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية، ونظم برمجية وهي متعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات.(الغالي, طاهر، 2018، صفحة 70)

القيم المشتركة:

هي المعتقدات الرئيسية في المؤسسة حول ما هو مهم وسبب وجود المؤسسة، والتي يتم ذكرها في البيانات الرسمية مثل الرسالة، وفي الممارسات والتعبيرات غير الرسمية. كما عدت بأنها جوهر نموذج (Makimsey7s) إنها المعايير والقواعد التي توجه سلوك العاملين وإجراءات المؤسسة، وبالتالي فهي أساس كل مؤسسة. كما وتعرف بأنها مجموعة المبادئ الرئيسية في المنظمة، وتتضمن الأفكار والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة لإكسابها ميزة تنافسية عن غيرها (الغزوي وإسماعيل، 2017: 193).

ويعرف الباحث القيم المشتركة إجرائياً بأنها المبادئ الأساسية المسيطرة في الجامعة، وتتضمن الأفكار والمعتقدات التي تعتنقها الجامعة لتمييزها عن غيرها، واكسابها ميزة تنافسية. وقد ذكر السكارنة بأن أهمية القيم المشتركة تكمن في العديد من النقاط والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تسهم في تشكيل وبناء شخصية العاملين، وتحفظهم من الأخطاء، وتعمل كمحدد لسلوكهم.
- تؤدي دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات عند العاملين، وبحل الخلافات.(سمور, محمد ، 2018، الصفحات 19-20)

ويرى الباحث أن القيم المشتركة هي بعد مهم من أبعاد المنظمة حيث توحد جهود العاملين على تحقيق أهدافها، كما توحد توجهاتهم مع توجهاتها مما يؤدي إلى متانة التنظيم وقوته، ومن الأمثلة على القيم المشتركة الثقافة التنظيمية والانتماء والولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق والتكافل والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وغيرها الكثير حيث لا يتسع المجال لحصرها بالإضافة للقيم الفردية التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة من أمانة وصدق وإخلاص وتقان.(سمور, محمد ، 2018، صفحة 20)

4- المهارات:

المهارات قدرات خاصة تستنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية، فضلاً عن الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وجاء تعريف (Jurevicue، 2014:5) بأنها " قدرة الملاكات على الأداء الجيد بامتلاكها الخبرات والكفاءات خلال التغيير التنظيمي، وبما يمكن المنظمة من تعزيز استراتيجيتها الجديدة، أو هيكلها الجديد"، ليكون الأكثر في شموليته، وهذا ما جعل الباحثة تتفق مع معطيات هذا التعريف.

وتتحدد جوانب أهمية المهارات في:

- أ- اكتساب المهارات واتقانها يساعد الأفراد على فهم الأفكار وإدراك المفاهيم، ويسهل أداء الأعمال اليومية.
- ب- تعتمد معالجة بعض المواقف على توظيف الفرد لمهاراته وقدراته الذهنية.

ت- اتقان المهارات يوجه (تفكير الأفراد، وجهودهم، ووقتهم) على النحو الأفضل. (إسماعيل، 2017، صفحة 193)

5- أسلوب الإدارة:

تعبّر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك ليتمكن من خلالها المدير أو القائد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية ويظهر دور الأنماط الإدارية من خلال التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية وعدم تفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجندات لكل من في المنظمة. ومن أهم ما تؤثر فيه الأنماط الإدارية على وفق نموذج ماكنزي 7s هو تحفيز الأفراد الذي يعد من الأمور المهمة للمدير والمنظمة إذ يتوقف نجاح وفعالية المنظمة

على مدى تحفيز وحماس العاملين مما يستوجب أن تدرك الإدارة العليا مدى أهمية هذا الجانب فبدون تحفيز لن تتمكن المنظمة من الاستعانة من كامل المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد إلى جانب هذه الاعتبارات تعد الأساليب القيادية من أهم الأنماط التي يركز عليها نموذج ماكنزي 7s إذا تعد القيادة أحد المتطلبات لتنفيذ الإستراتيجية والقيادة لا تتركز هنا في الإدارة العليا بل تتضمن المديرين في المستويات الإدارية للمنظمة ومشاركتهم بصورة مباشرة ومبتكرة في تنفيذ الإستراتيجية مع إمكانية استخدام المستشارين للمساعدة في عملية التنفيذ أن استدعت الحاجة ذلك. (الغالي، طاهر، 2018، صفحة 70)

6- العاملون:

يشير إلى عدد الأفراد ونوعهم داخل المنظمة، أي جميع العاملين. ومن الضروري الاهتمام بهؤلاء الأفراد فكرياً وديموغرافياً لأهميتهم كمورد مؤثر بشكل كبير في نشاط المنظمات فتنفيذ الإستراتيجية يتطلب وجود كادر يمتلك المهارات والإمكانات ليكون قادراً على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الاستراتيجيات المصاغة من خلال تكامل بقية العوامل السابقة التي يتكون منها نموذج ماكنزي 7s، وفي الوقت الذي يعد الكادر البشري هو المنفذ الفعلي للإستراتيجية لذا يشكل الكادر البشري دوراً محورياً في عملية الإدارة الإستراتيجية، كما أن تنوع الكادر البشري أصبح أمراً مهماً دفع المنظمات إلى بذل المزيد من الجهود لمعالجة شواغل الوظائف وتعظيم الاستفادة من الأنواع المختلفة للأفراد من خلال دراسة الاختلافات الواضحة وغير الواضحة بين الموظفين مثل كيفية التفكير، التعلم والعلم، حل المشكلات، إدارة الوقت وغيرها من الاعتبارات الأخرى التي ترتبط بتركيبة الكادر البشري داخل المنظمة مع اكتشاف الكيفية التي توفر قيمة أكبر للمنظمة من خلال إجراء الأبحاث والدراسات لإدارة المتطلبات البيئية لمواجهة تحديات المنظمة من خلال ما تقدم يتفق الباحثان مع الرأي الذي يذهب إلى ضرورة تكامل وتناسق العوامل الإدارية والتنظيمية كافة التي يتشكل منها نموذج ماكنزي 7s وذلك لأن ارتباط هذه العوامل السبعة فيما بينها التي تعكس بيئة المنظمة من الداخل يعد أمراً ضرورياً وحاسماً لإعداد وتنفيذ استراتيجية ناجحة لأن كل عامل من هذه العوامل يكمل بدوره العامل الآخر، فنلاحظ الترابط الوثيق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي على سبيل المثال في الوقت الذي يتطلب النجاح تكامل الهيكل التنظيمي والنظام مع الأفراد لذا لا يمكن أن نتخيل نجاح تنفيذ الاستراتيجيات بغياب كادر بشري متمكن متنوع الاختصاصات والتوجهات الفكرية

والمهارات، إذ يمكننا أن نقول إن الكادر البشري هو المحرك الأساسي لكل العوامل الستة الأخرى وهو ما نلاحظه من قراءة كل عامل من العوامل السابقة.(الغالي، طاهر، 2018، صفحة 72)

المبحث الثالث: تطبيق نموذج أدكار (ADKAR).

يتناول هذا النموذج كل جوانب إدارة التغيير بما في ذلك تقييم الاستعداد، وتوضع كل هذه الأنشطة ضمن إطار موجه نحو المراحل اللازمة لإنجاز التغيير في الأفراد والمؤسسات، كما سنوضح مميزات وعيوب هذا النموذج.

المطلب الأول: مفهوم نموذج أدكار (ADKAR). أولاً: السيرة الذاتية لصاحب نموذج (ADKAR).

جيف هيات رائد اعمال للتغيير، مؤسس النموذج (ADKAR) ومؤلف ابتكر نموذج المشتق من البحث الذي أجراه جيف هيات وعرض أيضاً في كتابه " أدكار: نموذج للتغيير في الأعمال والحكومة ومجتمعنا" كما قام بتأليف كتب أخرى مثل إدارة التغيير: جانب الناس من التغيير، والتغيير المثالي، و" دليل البقاء على قيد الحياة للتغيير"

ولد جيف هيات (Jeff Hiatt) في الولايات المتحدة ويعيش حالياً في كولورادو التحق بجامعة ولاية كولورادو وحيث حصل على بكالوريوس العلوم في الهندسة، بعد دراسته في جامعة ولاية كولورادو، أكمل جيف هيات حياته المهنية بالعمل كمدير برنامج لمختبرات بيل، المعروفة الآن باسم مختبرات بيل نوكيا.

كان في منصبه مسؤولاً عن إعادة هيكلة العمليات التجارية في الولايات المتحدة وأوروبا.

مكنته الوظيفة من اكتساب المزيد من الخبرة في إدارة التغيير، كما نفذ مشاريع بحثية مع أكثر من 2600 منظمة حول العالم لتحديد نوع التغييرات التي تعمل ومالا ينجح، نشرت (Toolshero، 2023)

نتائج بحثه في "نموذج للتغيير في الأعمال والحكومة (ADKAR) ومجتمعنا" إلى جانب قدرته على تنظيم أدت خبرة (Jeff Hiatt) إلى تأسيس المشاريع (Prosci) في عام 1995.

(Prosci) هي منظمة مكرسة لمساعدة المنظمات على إجراء تغييرات ناجحة، ترتبط الأنشطة الأساسية لأعماله بالخدمة وتشمل تقديم الاستشارات والتدريب عبر الانترنت، بالإضافة إلى ذلك يمنح الأعضاء إمكانية الوصول إلى المقالات المتعلقة بإدارة التغيير، والوصول إلى البحث الذي أجراه (Jeff Hiatt) .

يعتقد جيف هيات أن العامل الحاسم لنجاح التغيير يعتمد على تنفيذ العامل البشري في التصميم الجديد للعملية التجارية.

كانت خبرة جيف هيات في إدارة التغيير ومازالت تحظى بتقدير كبير في الماضي، عمل مع العديد من المنظمات الوطنية والدولية على إدارة التغيير، نظراً لأنشطته البحثية السابقة وخبرته في نوع مختلف من التغيير، يمكنه تصميم عمليات تجارية كاملة. (Toolshero، 2023)

ثانياً: مفهوم نموذج ادكار (ADKAR)

نشأ نموذج أدكار من عمل هيات (2006) الذي قام بتحليل برامج إدارة التغيير للعديد من المنظمات وتوصل إلى وجهة نظر حول العناصر المشتركة في المحاولات الناجحة، جادل هيات

بأنه في حين أن الإدارة العليا هي مسؤولة في النهاية عن التغيير. فإن دورها كان أن تكون موضوعية وليس إلزامية، كان عليهم أن يكونوا مسؤولين عن تسهيل التغيير وتمكينه؛ للتفسير بدلاً من الفرص. والأهم من ذلك. (Aaron C.T. Snith ، 2020، صفحة 101)

يجب إدارة تمكين التغيير مع الأفراد الذين يقومون بهذا التغيير. ونتيجة لذلك، قدم أدكار تركيزاً مختلفاً على نماذج التغيير. وبشكل حتمي على الدور الذي لعبه المستشارون داخل المنظمات وكلاء تغيير.

يركز أدكار على الأفراد الذين يقفون وراء التغيير بدلاً من التغيير نفسه. اقترح هيات أن المنظمات لا تتغير، ولكن الأشخاص داخل المنظمات هم الذين يتغيرون، وهذا بدوره يحول المنظمة التي يعملون من أجلها. يختلف عن العديد من نماذج (ADKAR) يفترض أن التغيير الرئيسي بعكس التأثير التراكمي التغييرات الفردية الصغيرة، المعنى الضمني هو أن جميع الأفراد المعنيين يجب أن يدعموا ويقبلوا التغيير عن طيب خاطر إذا أريد له أن يكون ناجحاً، وفي عملية القيام بذلك يجب أن يتغير شخصياً. يؤكد أدكار على ضرورة تغيير الأفراد وقبول الأفكار الجديدة قبل أن تتمكن المنظمة من تحسين ادائها.

يستخدم أدكار بعض الأفكار المضمنة في المناهج المعرفية للتغيير (والتي نعتبرها بالتفصيل خيطاً ضمن النموذج النفسي) يؤكد (ADKAR) أن التغييرات المعرفة (التفكير) التي يجب أن تحدث في أذهان المتأثرين بالتغيير تميل إلى التغاضي عنها. رداً على ذلك، اقترح هيات منهجية تتألف من خمسة إجراءات متسلسلة أو خطوات فردية تتعلق بالهدف النهائي.

الخطوات هي: 1: الوعي بالحاجة والمتطلبات للتغيير.

2: الرغبة في إحداث التغيير كمشارك.

3: المعرفة- والقدرة على إحداث التغيير.

4: القدرة على الاستفادة من المعرفة المكتسبة في الممارسة. (Aaron C.T. Snith ، 2020 ، صفحة 101)

5: التعزيز لضمان إلتزام الجميع بالعملية الجديدة. (Aaron C.T. Snith ، 2020 ، صفحة 101)

في حين عرف نموذج (ADKAR) أنه لديه القدرة على عكس أو تحديد مستوى "الاستعداد" بين الموظفين في كل مرحلة من مراحل عملية التغيير لدعم الإدارة لوضع خطة عمل متوافقة لتطوير، هذه القدرة

لنموذج البحث مطلوبة بشكل خاص في حالة (OSUVA) حيث طور الموظفون بالفعل مقاومة قوية تجاه عملية التغيير المنفذة علاقة على ذلك، كان ينظر إلى البيئة التنظيمية وكذلك ممارسات العمل على أنها عوامل مقاومة لإنشاء تدفق اتصال مفتوح وهو شرط أساسي لتعزيز التغيير الإيجابي في أبيات التغيير، يوفر نموذج (ADKAR) خيار عرض "نقطة الحاجز" التي توفر الفرصة لتحديد طبيعة العقبة، وهذا يجعل من أدكار قوية لمساعدة المؤسسات على دعم عملية

التغيير من خلال مساعدة موظفيها على تجاوز كل مرحلة بسلاسة. (**Jussi Ilari Kantala** ،
2018، صفحة 385)

كما يمكن تعريفه أيضاً أنه نموذج التغيير الموجه نحو الأهداف والذي يوجه التغيير الفردي والتنظيمي، يعد (ADKAR)، الذي أنشأه (Prosci Jeff Hiatt)، اختصاراً يمثل النتائج الملموسة والخامسة التي يحتاجها الناس لتحقيق التغيير الدائم: الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز. كما يعد نموذج أدكار بأنه أداة فعالة في تحديد أنشطة إدارة التغيير، وتجهيز القادة لتسهيل التغيير ودعم الموظفين طوال خطوات التغيير. كما يعتبر نموذج (وآخرون, أميرة،، 1441 هـ، صفحة 04) (ADKAR) إحدى الأدوات المعتمدة لدى (Prosci) الرائدة عالمياً في مجال توفير أدوات إدارة التغيير وتقارير أفضل الممارسات، والعمل مع أكثر من 3400 شركة من 66 دولة خلال السنوات الـ 16 الماضية، ويستخدم نموذج (ADKAR) المشهور في جميع أنحاء العالم ويضم النموذج خمس مراحل وهي كما يلي: (وآخرون, أميرة،، 1441 هـ، صفحة 04)

الشكل(1): نموذج أدكارADKAR.

المصدر:

(JussillariKantala, Salman NazirTiborBarath Editors, Advances In Human Factors, Business Management and Society, USA,2018, p385).

المطلب الثاني: مراحل نموذج ادكار (ADKAR). المرحلة الأولى: الوعي (Awareness):

وهو أول خطوة من خطوات التغيير هي خلق حالة من الوعي تجاه الحاجة إلى التغيير، وبعد الوعي أول عنصر من عناصر نموذج أدكار (ADKAR)، ويتحقق هذا العنصر عندما يصبح الفرد واعي ولديه فهم حول طبيعة التغيير، ولماذا يحتاجه، وماهي المخاطر المحتملة عند عدم التغيير، وكيفيتماشى هذا التغيير مع رؤية المنظمة؟، كيف سيؤثر التغيير على المنظمة والمجتمع؟، ماذا يقدم التغيير بالنسبة الي؟ لذا لا بد علينا وضع هذه التساؤلات في الحسبان عند البدء بالخطوة الأولى من النموذج.(وأخرون, أميرة،، 1441 هـ، صفحة 04)

ينشأ تحديد الحاجة إلى التغيير وزيادة الوعي بهذه الحاجة لجميع أعضاء المنظمة كخيط مشترك في نماذج إدارة التغيير، زيادة الوعي يسمح لكل من المديرين والموظفين بقبول التغيير أو إبداء أسباب لمعارضتهم، كما يسمح للقيادة بتحديد المجالات التي يظل الموظفون فيها غير محفزين. ومناقشة مع الجميع أعضاء المنظمة أمر بالغ الأهمية، خاصة مع أولئك الذين لم يقتنعوا في البداية بالحاجة إلى التغيير في المقام الأول. (Aaron C.T. Snith ، الصفحات 101-102)

يحدث الوعي عندما يدرك الأفراد الحاجة إلى التغيير لمعالجة بعض القضايا. من المهم إبراز مالا يعمل داخل المنظمة، وتركيز الانتباه على سبب الحاجة إلى التغيير، واستكشاف الخيارات المتاحة.(Adonis El Fakib ، 2020، صفحة 33)

الشكل (2) بيان حاجز النقطة في مرحلة الوعي.

يوضح الشكل (2) أن "الوعي" حول حالة المشكلة من قبل العينة المستهدفة هو نقطة الحاجز في عملية التغيير، ثم لن يرى المرء أي دليل على حدوث التغيير ما لم يتم تدريب العينة المستهدفة أو مساعدتها على التغلب على ذلك منصبة.(Jussi Ilari Kantala ، 2016، صفحة 385)

المرحلة الثانية: الرغبة (Desire):

تعد الرغبة في دعم التغيير العنصر الثاني من عناصر نموذج أدكار (ADKAR)، والذي يمثل الدافع والاختبار النهائي لدعم ومشاركة التغيير، يعتبر خلق الرغبة في دعم التغيير لدى الأفراد تحدي بحد ذاته فنحن لا نملك أن نتحكم بشكل كامل في اختيارات الآخرين، وبالتالي يصبح تكوين الرغبة صعب المنال علينا، لكن بالرغم من ذلك نستطيع استخدام بعض الطرق في بناء الرغبة لدى الأفراد مثل: الاستماع وتفهم الاعتراضات، التركيز على ما وكيف، خلق الأمل في التغيير، توضيح فوائد التغيير بطريقة حقيقية وملموسة، وأخيراً استخدام المال أو السلطة. ومن الممكن أن يتم بناء الرغبة عن طريق أحد هذه الطرق وقد تجمع بين أكثر من طريقة لبناء رغبة قوية لدى الأفراد.(وأخرون, أميرة،، 1441 هـ، صفحة 05)

الشكل (3) بيان حاجز النقطة في مرحلة الرغبة.

يحتاج الأفراد إلى الاعتراف والرغبة في التغيير. بدون هذه الرغبة سيكون والحصول على التبني العضوي أكثر صعوبة، وسيطلب جهداً كبيراً واستثماراً في وقت لاحق. قم بتوصيل فوائد التبني إلى (Scrum) في وقت مبكر، وتحديد المخاطر، ومعالجة المخاوف، وبناء الزخم للناس لدعم التغيير والمشاركة فيه. (Adonis El Fakib ، 2020 ، صفحة 33)

إن الوعي بالحاجة إلى التغيير لا يعني أنه سيتم قبولها تلقائياً، قد يظل الانتقاد أو الملل سائداً حتى بعد أن وصف القادة ضرورة التغيير. أوصى (Hiatt) بعمل إضافي مع هؤلاء الأفراد الذين مازالوا غير راضين للتأكد من أنهم يفهمون العواقب السلبية التقاعس عن العمل إذا لزم الأمر، قد يكون من الضروري اللجوء إلى طبيعتهم العاطفية أو المنطقية. (Aaron C.T. ، صفحة 102)

يوضح الشكل (3) علاه نقطة حاجز عملية التغيير في مرحلة "الرغبة" يعكس الموقف المذكور عدم رغبة الموظفين في تغيير سلوكهم في العمل وفقاً لمبادرات التغيير التنظيمي. هذه هي الملاحظة الأكثر وضوحاً، لكنها مهمة: إنها تعكس أن التغيير لا يحدث مع هذا الشخص، هذا ما شهده مؤلفو دراسة الحالة في (Osuva) مشروع. عكست غالبية ملاحظات الموظف، من خلال المقابلات واستجابة الاستبيان، "الرغبة" نقطة الحاجز، وقد عكس أيضاً أن مديري التغيير في مشروع (Osuva) غير قادرين على اتخاذ تدابير مناسبة وفي الوقت المناسب لخلق الرغبة بين موضوعات الحالة للتغيير، قبل تنفيذ ممارسات التغيير الصعبة، من الآن فصاعداً، تم العثور على عنصر التحسس السلوكي قبل تنفيذ ممارسات التغيير الفعلي مفقوداً مما أضر بعملية التحول السلس. (Kantala, Jussi Ilari ، الصفحات 385-386)

المرحلة الثالثة: المعرفة (Knowledge):

يجب أن يكون لدى الأفراد المشاركين في التحول المعرفة اللازمة للمشاركة، المعرفة بالموضوعات اللازمة لإيجاد مسار التكامل الأمثل. تكثيف نقل المعرفة وتدريب كل من يشارك في التحول السريع، حتى يبنوا قراراتهم على المعلومات ذات الصلة والمحدثة، بمجرد تقديم الابتكار، ستظهر المقلومة وسيتحول تركيز التحول السريع من التحضير إلى مشاركة الفريق، الهدف في ذلك الوقت هو تمكين الفرق حتى يكتشفوا الأفكار التحويلية التي تؤدي إلى الوضع الراهن المحسن الجديد. (Adonis El Fakib ، 2020 ، صفحة 33)

تعتمد المعرفة على الاكمال الناجح للخطوتين الأولين يجب أن يلتزم الأعضاء التنظيميون بالتغيير لكي يزدهر، الأمر الذي يتطلب مع جميع المعنيين فهم الجوانب العملية للتغيير، باختصار يجب أن يمتلك كل شخص مشارك في التغيير المعرفة اللازمة لأحدث التغيير بالمعنى العملي، من المحتمل أن تتطلب ترجمة الفهم إلى معرفة عملية تدريباً إضافياً. (Aaron C.T. ، صفحة 102)

الشكل (4) بيان حاجز النقطة في مرحلة المعرفة.

يعكس الشكل (4) أعلاه نقطة الحاجز في مرحلة "المعرفة" في حين أن عملية التغيير التنظيمي، في مثل هذه المرحلة غالباً ما يكون رد الفعل من خلال الاعتراف بأنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للتعامل مع مبادرات التغيير وبالتالي، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية دعم القوى العاملة من خلال جلسات الاتصال المفتوح وأنشطة تقنيات تعزيز المعرفة. (Jussi Ilari Kantala ، 2016 ، صفحة 386)

المرحلة الرابعة: القدرة (Ability):

ففي هذه الخطوة، تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للتغيير التي يتم فيها اتخاذ القرار والعزيمة، فبدون وجود القدرة لا يمكن للتغيير أن يتم ولا المعرفة ولا الرغبة أن تؤدي دورها، وتضم هذه المرحلة القدرة على تنفيذ التغيير وفق قاعدة يومية تكتسب من خلالها المهارات قد تستغرق هذه المرحلة وقتاً ولا يتم إلا من خلال الممارسة والتدريب والتغذية الراجعة. (وأخرون، أميرة، 1441 هـ، صفحة 06)

توفير التدريب الإضافي الكافي قد تم الانتهاء منه، يجب أن يكون أعضاء المنظمة في وضع جيد لتقديم التغيير من خلال أدائهم العملي، ومع ذلك لا يزال هناك تباعد متكرر بين النظرية والتطبيق، ولفترة من الزمن قد يحتاج العديد من الأفراد إلى دعم مستمر خلال المراحل الأولى من التغيير، قد يلزم تقديم تدريب وتوجيه أكثر كثافة. (Aaron C.T. Snith ، صفحة 102)

ومساعدة الأفراد على تطوير مهارات وسلوكيات جديدة من خلال التدريب وسلوكيات القدوة والوصول إلى الأدوات المناسبة، احتضان التعلم القائم على التجربة. لديك اتفاقيات حول كيفية إظهار هذه المهارات، وتحديد معايير النجاح، ومعالجة أي إجراءات أو أعراف اجتماعية تؤثر على قدرة الفرد على تطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة. (Adonis El Fakib ، 2020 ، صفحة 34)

الشكل (5) بيان حاجز النقطة في مرحلة المقدر.

يعكس الشكل (5) نقطة الحاجز في مرحلة القدرة، أثناء عملية التغيير التنظيمي في نقطة الانسداد هذه يستمر الموظفون في طلب المساعدة من مديرهم أو زملائهم في العمل ويقاومون المسؤولية المستقلة في المهام الرسمية وما إلى ذلك.

المرحلة الخامسة: التعزيز (Reinforcement):

تعزيز وتمكين الأفراد من اتخاذ الإجراءات والتنظيم الذاتي واتخاذ القرارات والمشاركة في الأنشطة التي تحافظ على الوضع الراهن الجديد والمحسن، قد يتطلب التعزيز الناجح الاحتفالات والمكافآت والتقدير والتغذية الراجعة وقياس الأداء المرئي وآليات المساءلة. (Adonis El Fakib ، 2020 ، صفحة 34)

تماماً كما هو الحال مع نماذج إدارة التغيير الأخرى، تدرك خطوات (ADKAR) الحاجة إلى ضمان عدم عودة أعضاء المنظمة إلى العادات القديمة أو العمليات السابقة، حتى دون وعي. يمكن استخدام أنظمة الفحص لضمان الحفاظ على المنهجيات الجديدة واستدامتها طوال فترة الانتقال، ستكون هناك حاجة إلى وقت إضافي في تنفيذ عملية التغيير إلى جانب تعزيز الفوائد المالية أو غيرها من الفوائد لأولئك المعنيين. (Aaron C.T. Snith ، صفحة 102)

الإشكالية التي تنقص أي تغيير هي عدم استمرارية في مرحلة التعزيز، هي مرحلة مهمة جداً لاستمرارية أي تغيير تقوم به فهنا يصبح التغيير ثقافة وعادة، والتعزيز يدعم ديمومة التغيير، وهو الخطوة الأخيرة لضمان التأكد من أن التغيير قد التصق بالفرد ولن يعود لأسلوبه القديم قبل التغيير. من خلال المعلومات الإيجابية الراجعة والحوافز والاعتراف بالنتائج وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات تصحيحية. (Jussi Ilari Kantala ، 2016 ، الصفحات 386-387)

الشكل (6) بيان حاجز النقطة في مرحلة التعزيز.

يوفر نموذج ادكار الأساس لفهم أنه عندما يفتقر الموظفون إلى التقدير والمكافأة والتعزيز من أجل التغيير، فيجب على المرء أن يتوقع انخفاضاً في مستوى حماسهم وطاقاتهم حول التغيير، وحتى في حالات قليلة يميل الموظفون ببساطة إلى العودة إلى الأساليب القديمة من القيام بالعمل والتسبب في انهيار عملية التغيير، على الرغم من أن نموذج ادكار لا يوفر الحلول الواضحة لدعم عملية التغيير التنظيمي المستمر من أجل الفعالية التنظيمية من خلال طرق مبتكرة، إلا أنه يوفر الفرصة لصانعي التغيير لتحديد العقبة التي تعيق عملية التغيير التنظيمي في الوقت المناسب، يساعد الإدارة لدعم أعضاء الفريق للتغلب على العقبة أو تجاوزها والمضي قدماً بسلاسة لدعم عملية التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية. (Jussi Ilari Kantala ، 2016 ، صفحة 386)

الطلب الثالث: مزايا وعيوب نموذج أدكار (ADKAR).

لكل نموذج مزايا وعيوب لذا سنتناول بعض منها حول نموذج أدكار (ADKAR).

أولاً: مزايا نموذج أدكار (ADKAR).

يقدم نموذج أدكار نهجاً منظماً ومرناً تصاعدياً للتغيير التنظيمي وهي تختلف عن نماذج التغيير الأخرى في أن تركيزها ينصب على التغيير الفردي والنتائج بدلاً من التركيز على العمليات والمهام، يسمح تركيزها على النتائج بالانتقال السهل والتكيف مع أي تغيير في هيكل وثقافة المنظمة. يسمح النموذج بقياس مدى تقدم التغيير، مما يسمح بالتعرف على المشكلات وتصحيحها بسهولة أكبر من بين جميع أساليب التغيير، يعطي نموذج أدكار أولوية أكبر بكثير لكيفية اعتماد التغيير في نهاية المطاف على الأشخاص المعنيين، مما يشير إلى أن الفشل في التغيير قد لا يكون نتيجة بنموذج تغيير ضعيف، ولكن بسبب عدم التركيز بشكل كاف على تأمين التغيير داخل الأفراد. (Aaron C.T. , p. 103)

نصح هيأت بأن النموذج سيكون ثاقبا بشكل خاص في معالجة عمليات التغيير المختلفة لأنه يوفر الفرصة لتحديد وتقييم العنصر المفقود، إن وجد سواء كان الوعي أو الرغبة أو المعرفة أو القدرة أو ضعف التعزيز.

قد ينشأ التغيير المختل أيضاً بسبب عدد قليل من الأفراد الذين إما لا يرون الحاجة إلى التغيير، أو بسبب نقص المعرفة أو المهارة غير قادرين على العمل بالمستوى المطلوب، قد تكون الفائدة الأساسية لأدكار في نشر التغيير التدريجي بدلاً من إعادة التنظيم بالجملة، يوفر ثقلها على الأشخاص بدلاً من الجوانب الفنية أو التجارية للمؤسسة الفرصة لتحقيق معدل نجاح مرتفع، يشبه (ADKAR) نموذج (Kotter) في أن كلا الطريقتين تميلان إلى التركيز على الأشخاص داخل المنظمة بدلاً من التركيز على المنظمة نفسها. (Aaron C.T. , p. 103)

ثانياً: عيوب نموذج أدكار (ADKAR).

على الرغم من أن النموذج يوافق على ضرورة تنفيذ جميع الخطوات المناسبة التي تمت مناقشتها قبل المتابعة، إلا أنه يوفر احتمال التأخير أو عدم اليقين إذا تم إكمال بعض الخطوات بشكل غير كاف، قد تنتسب محاولات المضي قدماً دون تحقيق النجاح في جميع الخطوات السابقة في استياء بعض الموظفين، خاصة وأن النموذج يضع قيمة محدودة على الجوانب العاطفية لكيفية في وضع غير موات عندما تتطلب منظمة ما على المستوى الكلي أو تغيير خطوة على مستوى أوسع، أو عندما يكون هناك ما يبرر إجراء تغيير أكثر تعقيداً وتطوراً، يتطلب نموذج (ADKAR) ضرورة اتباع سلسلة محددة من الخطوات حتى يكون التغيير ناجحاً. (Aaron C.T. , p. 103)

يتضمن التقدم الخطي نهجاً تقوده العملية بدلاً من الغرض المعلن للتأكيد على نهج قائم على التغيير الفردي في المقابل، قد يحتاج نهج إدارة البرنامج الأكثر شمولاً إلى فرضه فوق النموذج لضمان ذلك، أن جميع الخطوات المطلوبة قد تمت صياغتها وتنفيذها بدقة، نظراً لأن النموذج مبنى على التغيير والنتائج بدلاً من العملية والمهام، فقد لا يتماشى بشكل إيجابي مع المنظمات الهرمية التي تفضل نهجاً من أعلى إلى أسفل لتغيير الإدارة حيث يلوح دور القيادة في الأفق بشكل كبير. (Aaron C.T. ، صفحة 104).

خلاصة الفصل الأول

تتعدد نماذج إدارة التغيير التنظيمي وقد تطرقنا في الفصل الأول إلى ذكر البعض منها كنموذج ليون (Lewin)، ونموذج كوتر (Ketter)، ونموذج ماكنزي (McKinsey7s)، ونموذج أدكار (ADKAR)، تكتسي هذه النماذج أهمية كبيرة في عالم إدارة المنظمات وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتم استخدامها في إقناع الأفراد العاملين داخل المنظمة وخلق تحفيز ورغبة داخلية لهم بالتغيير، حيث أن الموظفين هم العنصر الأساسي والذي لا يمكن المضي بعملية التغيير وتحقيق النجاحات دونهم.

الفصل الثاني

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل الثاني الإجراءات المنهجية التي قمنا بها من أجل الدراسة التطبيقية التي كان ميدانها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث وأسئلتها الفرعية حيث سنطبق أبعاد منطقة التمكين في نموذج أدكار لقياس مدى استعداد موظفي الكلية لقبول التغيير التنظيمي ومدى ادراكهم ووعيهم بأهمية التغيير وضرورة المشاركة فيه.

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية وأسئلتها الفرعية استخدمنا الإستبانة كأداة لجمع بيانات حول موضوع البحث وقمنا بتحليله بواسطة برنامج **spss.v26**، من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة الذي يعتبر موضوع كمي، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول:** تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة؛
- **المبحث الثالث:** عرض و تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: : عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة
في هذا المبحث سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة والمتمثل بإحدى جامعات الجزائر ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

المطلب الأول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف جامعة محمد بوضياف

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع اسير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لنبدا الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1990/1989 اصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ل يتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الإجتماعية، الإعلام الألي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الالي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 الى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال و كذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي الى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية والوطنية والدولية وكذا إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الإختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الاساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي.

1/ مديرية الجامعة:

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الاخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين مدير الجامعة من بين الاساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام كثيرة من بينها مايلي:

- يمثل الجامعة امام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهل على تطبيق التشريع والتنظيم العمول بهما في مجال التعليم والتدرس.
- هو الامر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الامضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمى الجامعة الذين لم تتقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الاول على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الاخرى بمجلس مديريةية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديريةية الجامعة من أربع نيابات وهي:
- 1- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- متابعة مسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن البعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب و التقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.
- 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشركة.
-المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

- القيام باعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للاساتذة والسهر على انسجامها.
- وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:

- 01- جمع العناصر الضرورية لاعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- 02- القيام بكل دراسة اسشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من اجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التاطير البيداغوجي والاداري.
- 03- مسك البطاقية الاحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- 04- القيام باعداد الدعائم الاعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.

05- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

06- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- 01- مصلحة الاحصاء والاشراف.
- 02- مصلحة التوجيه والاعلام.
- 03- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتاهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
- 01- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتاهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- 02- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- 03- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- 04- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على ارشيفه.
- 05- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- 01- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- 02- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- 03- مصلحة التأهيل الجامعي.

2/ الامانة العامة:

تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع الى مصالح وهي كالتالي:

- 01- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- 02- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- 03- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- 04- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

3/ المكتبة المركزية:

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الاساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالاضافة الى قاعات مطالعة للطلبة والاساتذة بالاضافة الى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة اخرى خاصة بالاساتذة، وتشمل المصالح التالية:

01- مصلحة الاقتناء.

02- مصلحة البحث الببليوغرافي.

03- مصلحة المعالجة.

04- مصلحة التوجيه.

4/ الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

01- كلية العلوم.

02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- كلية الرياضيات والاعلام الالي.

04- كلية التكنولوجيا.

05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

06- كلية الاداب واللغات.

07- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

08- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

09- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سننظر هنا إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل

التي تتكون منها الكلية.

أولا تاريخ ونشأة الكلية:

لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات مالية ومحاسبة وضرائب في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 1999/2000 تم فرع العلوم الاقتصادية: 2004/2005، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

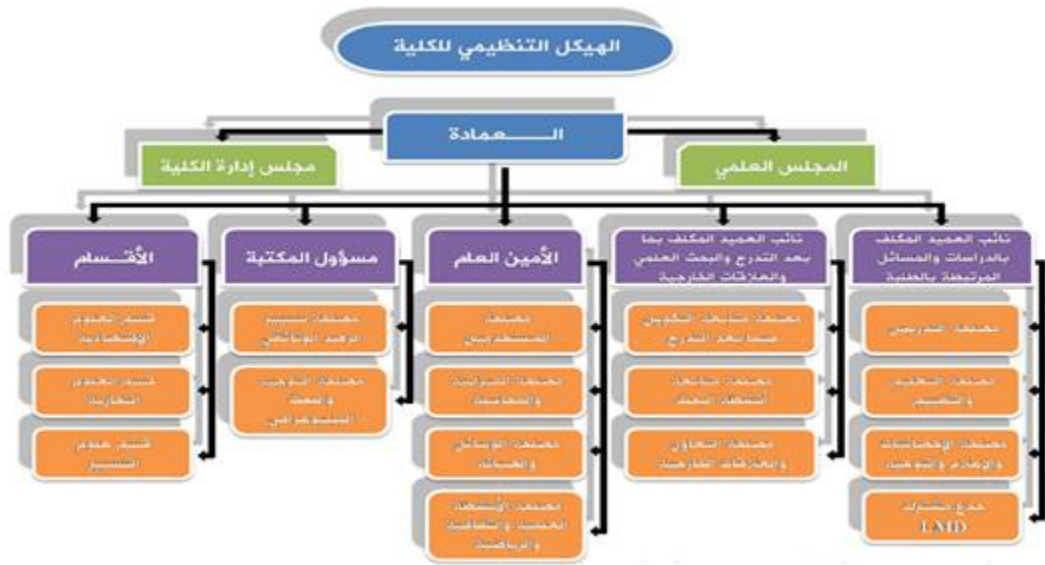
وثيقة تعريفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا- أقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

- قسم علوم التسيير. قسم العلوم التجارية.
 - قسم العلوم الاقتصادية. قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**
يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: الأمانة العامة لكلية مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا - الأمانة العامة لكلية:

هي جهاز تابع لعمادة الكلية يتولى وظائف الإدارة والمالية والصيانة وتتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية، وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للكلية وترقيتها.
- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة بالإضافة يلحق الأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي ويتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية وذلك عن طريق 04 مصالح

1- مصلحة المستخدمين

- تقوم مصلحة المستخدمين بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (ترقية، تحويل، ...).

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين فرع الأساتذة فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

2- مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من عتاد وغيرها). - صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد. وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- فرع الوسائل

- فرع الصيانة والعتاد.

- المخزن.

3-مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك من خلال:

- تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16 أبريل.
- تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.

- تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية داء السيدا، الاقتصاد الوطني...)

- حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

- تنظيم يوم احتفالي وذلك بتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة). تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4-مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية. متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة، تتولي تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعد منهاجاً يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لتطبيق نموذج أدكار في إدارة التغيير.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من تسعون (90) فرد، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة، غير أنه هناك بعض أفراد العينة رفضت الاستجابة لعملية توزيع الاستبيانات، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 90 فرد من إجمالي أفراد العينة، ما يقابله نسبة 100% الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسّم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

1. مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

2. استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
3. الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
4. الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانيا: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادر ها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة:

5. مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
 6. يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
 7. تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.
- وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائيا ومنهجيا وضمنا، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 90 موظف من بنك البدر، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير بجامعة محمد بوضياف.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.
سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولا: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

- 01-مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.
- 02-أقسام الاستبانة: تتكون استبانة الدراسة على 16 عبارة مقسمة إلى أربعة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الجزء الثاني والثالث والرابع: ويتمحور حول المرحلة الأولى المتمثلة في مدى تطبيق الإدارة لبعد الوعي، أما الجزء الثالث يتمثل في المرحلة الثانية التي تعبر على مدى تطبيق الإدارة لبعد المشاركة وأما الرابع فهو يعبر على المرحلة الثالثة المتمثلة في مدى تطبيق الإدارة لبعد الوعي.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل ثلاث إجابات كما هو في مبيان الجدول التالي:

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	أتفق تماما	أتفق نوعا ما	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المترفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (02): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المدى الاحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 26 من خلال:

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على تطبيق نموذج أكار لقبول تطبيق التغيير التنظيمي بالجامعة

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعاً: اختبار (T - Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

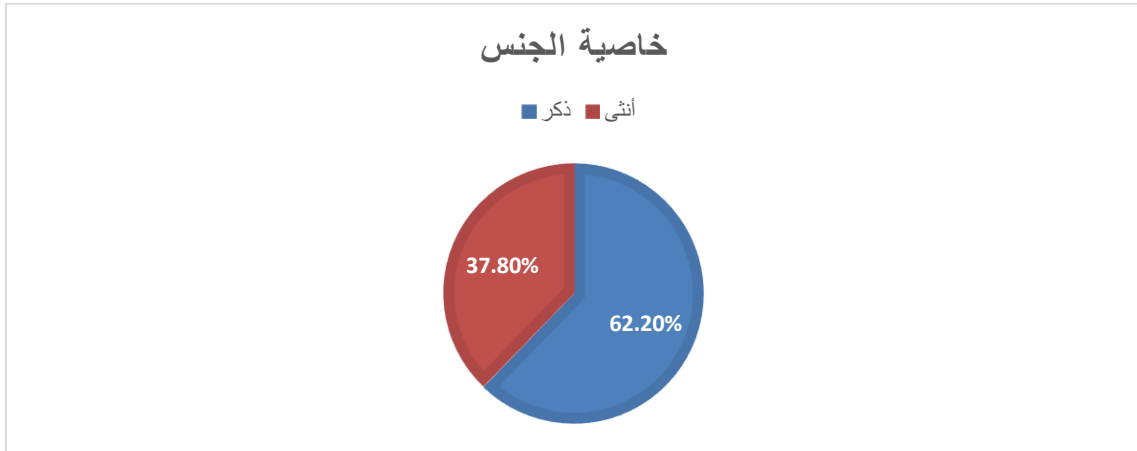
في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
01	ذكر	56	62.20
02	أنثى	34	37.80
	المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss,v26



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

ما يوضحه الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور تتمثل في 62.20%، في حين أن نسبة الإناث مقدرة بـ 37.80% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد النسوي في المؤسسات العمومية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها البيئة الثقافية والاجتماعية للولاية.

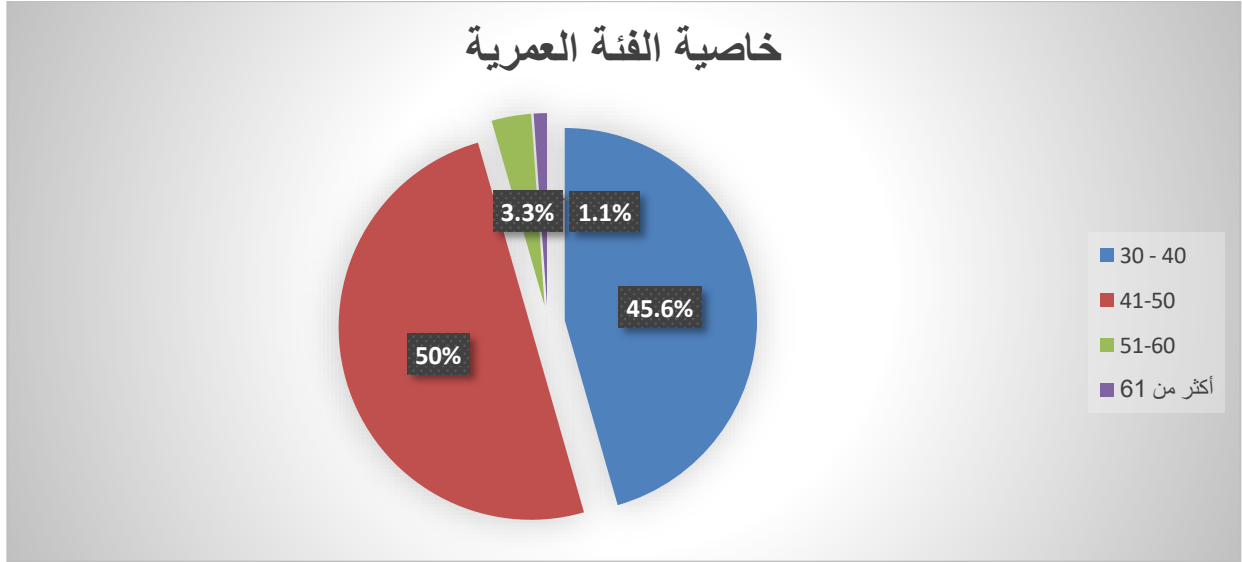
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
01	من 30 إلى 40 سنة	41	45.6
02	من 41 إلى 50 سنة	45	50
03	من 51 إلى 60 سنة	3	3.3
04	أكثر من 61 سنة	1	1.1
	المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss,v26



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

يوضح لنا الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية السائدة تتمثل من 41 إلى 50 سنة والمقدرة بـ 50% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية في المؤسسة ثم تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة المقدرة بـ 45.6% وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في الوظائف الإدارية العليا في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي كما أن نسبة 3.3% ونسبة 1.1 تمثل الفئتين من 51 إلى 60 سنة فئة أكثر من 61 سنة وهذا يدل هل تولي الكهول المناصب الإدارية العليا في هذه المؤسسة وكذا وجود نسبة من الدكاترة واعوان بالموضوع.

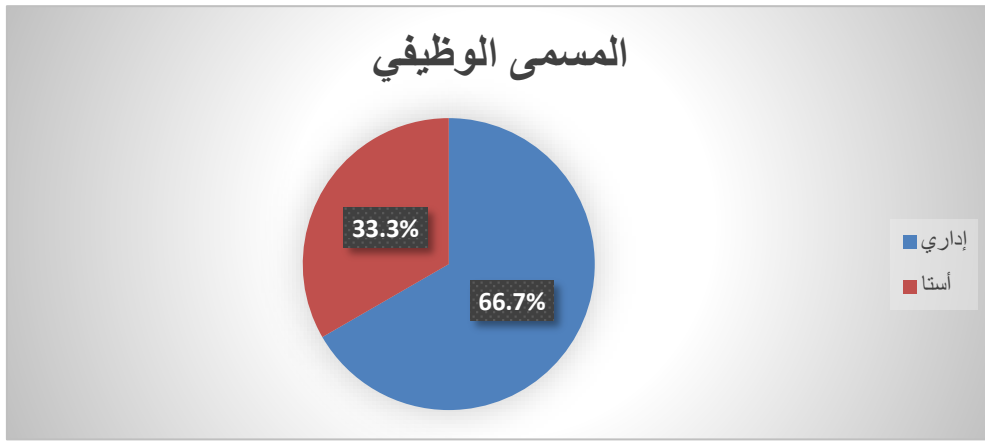
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
01	أستاذ	60	66.7
02	إداري	30	33.3
المجموع		90	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss,v26



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (05) يتضح لنا أنّ نسبة الموظفين الذي هم الأساتذة هي 66.7% ثم تليها نسبة الموظفين المنتمين إلى فئة الإداريين المقدرة بـ 33.3% وهذا راجع إلى الموضوع والعينة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

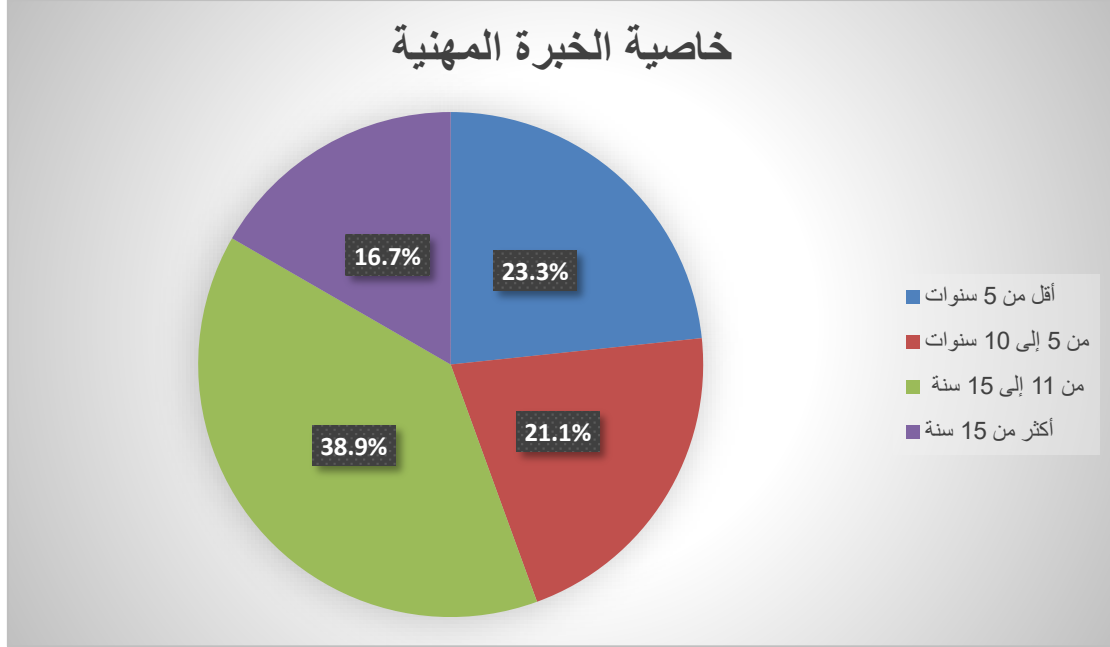
الرقم	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
01	أقل من 5 سنوات	21	23.3
02	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	21.1
03	من 11 إلى 15 سنة	35	38.9
04	أكثر من 15 سنة	15	16.7

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المجموع	90	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss,v26



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

يوضح لنا الجدول (06) ان الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي فئة من 11 سنة إلى 15 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب إدارية معينة بنسبة مئوية قدره بـ 38.9%، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 23.3% ويعود هذا باعتقاد الباحثين إلى كونها فئة تمثل الشباب بالأخص المتخرجين حديثا كما أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 21.1% وهذا ما يرفع من خبرة وتطور المورد البشري للفئة الأولى، في حين أن الفئة أكثر من 15 سنة فهي تمثل نسبة 16.7% فهي تمثل الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في المؤسسة محل الدراسة وهذا نظرا لأقدمية في المؤسسة مما يزيدهم خبر وكفاءة التي أدت بهم لشغل مثل هكذا مناصب.

ثانيا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
------------	-------------	--------------

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

0.877	04	المحور الأول
0.900	04	المحور الثاني
0.902	04	المحور الثالث
0.940	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

من خلال حسابنا لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" لكل لمحور نستنتج أن الاستبانة متسقة لدرجة كبيرة فيما يخص الفقرات الخاصة بمحاورها، والنسبة الإحصائية المقبولة لذلك هي (0.6)، ويوضح لنا الجدول رقم (07) أن معاملات ألفا كرو نباخ لكل المحاور هي أكبر من (0.6) وهي (0.877)، (0.900)، (0.902)، على التوالي وهذه دلالة على ثباتها وصدقها، معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.940) ما يتأكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثا: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف – سمر نوف (Kolmogorov – Smirnov):

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sig
المحور الأول	4	0.210	0.00
المحور الثاني	4	0.130	0.00
المحور الثالث	4	0.146	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

من خلال الجدول رقم (08): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0.05)، لأن (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع تحسين جودة الخدمة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانيا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الجدول رقم (09): يمثل نتائج المحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	تسعى إدارة الكلية بشكل مستمر بنشر الوعي بالحاجة إلى التغيير	3.688	0.9789	مرتفع
02	توضح إدارة الكلية جميع الأساليب الكامنة وراء إحداث التغيير	3.5444	1.13336	مرتفع
03	توضح إدارة الكلية المشاكل التي ستحملها عملية التغيير	3.6000	1.0364	مرتفع
04	تحدد إدارة الكلية الأهداف التي تسعى إليها من وراء التغيير	3.6555	1.0403	مرتفع
	نتيجة المحور الأول	3.6634	1.4684	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

يؤكد الجدول رقم (09) على أن جامعة محمد بوضياف تطبق مرحلة نشر الوعي في عملية التغيير هذا ما توضح نتائج المحور الأول المتمثلة في مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمرحلة نشر الوعي خلال تنفيذها لعملية تطبيق نموذج أديكار لعملية التغيير وهذا من أجل بلوغ أهداف المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1،2،3،4) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.688-3.5444-3.6000-3.4118) والتي كانت تفوق (3.4) وهذا ما يدل أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة تسعى إلى نشر الوعي بأهمية التغيير وتوضيح

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الأسباب الكامنة وراء إحداث التغيير كما توضح المشاكل التي ستحملها عملية التغيير مع تحديد أهداف هذا الأخير.

في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.6634) في حين بلغ انحرافها المعياري (1.4684) وهذا ما يعود بالإيجاب لعملية نشر الوعي بالنسبة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة فيما يخص عملية التغيير.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج المحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	تسعى إدارة الكلية أن تجعلك طرفا مشاركا في عملية التغيير	3.3777	1.1074	متوسط
02	توضح لك إدارة الكلية أن عملية التغيير ستتيح لك فرصا أفضل للعمل	3.58888	1.03743	مرتفع
03	تسعى إدارة الكلية بجد إلى تبديد مخاوفك من عملية التغيير	3.4222	1.0703	مرتفع
04	تحفزك إدارة الكلية باستمرار على قبول التغيير	3.5000	1.0731	مرتفع
	نتيجة المحور الثاني	3.4634	1.4684	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

يؤكد الجدول رقم (10) على أن جامعة محمد بوضياف تطبق مرحلة المشاركة في عملية التغيير هذا ما توضح نتائج المحور الثاني المتمثلة في مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمرحلة

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المشاركة خلال تنفيذها لعملية التغيير وتطبيقها لنموذج أفكار لعملية التغيير وهذا من أجل بلوغ أهداف المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1،2،4) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.5000-3.4222-3.58888-3.3777) والتي كانت تفوق (3.4) باستثناء الفقرة الثالثة حيث كان متوسطها الحسابي أقل من (3.4) حيث قدر بـ (3.4222) متوسط نوعا ما وهذا ما يدل أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة تسعى إلى مشاركة كل الأطراف الفاعلة في عملية التغيير كما تسعى إلى تحفيز وتبديد مخاوف المشاركين في عملية التغيير وتؤكد لهم أن عملية التغيير ستتيح لهم فرص أفضل للعمل.

في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.4634) في حين بلغ انحرافها المعياري (1.4684) وهذا ما يعود بالإيجاب لمرحلة المشاركة بالنسبة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة فيما يخص عملية التغيير.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج المحور الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	توضح لك إدارة الكلية بشكل مستمر تفاصيل مشروع التغيير	3.3222	1.0258	متوسط
02	تزودك إدارة الكلية بالمعارف اللازمة لإتجاح مشروع التغيير	3.55555	0.99562	مرتفع
03	توفر لك إدارة الكلية المهارات التقنية الجديدة لإحداث التغيير	3.5777	1.0274	مرتفع
04	توضح لك إدارة الكلية الوقت اللازم لكل مهمة من مهام التغيير	3.7000	1.0752	مرتفع

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

نتيجة المحور الثالث	3.5634	1.4684	رقم
---------------------	--------	--------	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

يبين لنا الجدول رقم (11) أن كل متوسطات الفقرات الخاصة بالمحور الثالث الذي يمثل مرحلة المعرفة أثناء تنفيذ عملية التغيير باستخدام نموذج أدكار مرتفعة حيث كلها فاقت (3.4)، حيث كانت متوسطات الفقرات (2،3،4)، لها اختلاف والتي قدرت (3.5555- 3.5777- 3.7000) على التوالي، وهذا ما يبرهن التطبيق الفعال للمؤسسة محل الدراسة لمرحلة المعرفة باستخدامها التوضيح المستمر لمشروع التغيير وتزويد كل الموظفين بالمعارف اللازمة وتوفير كل المهارات والتقنيات الجديدة لإحداث عملية التغيير وهي طبعاً أكبر من (3.4) باستثناء الفقرة الأولى كانت متوسطة والتي قدر متوسطها الحسابي بـ (3.3222).

وقدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.5634) وهو مقبول "أكبر من (4.3)" يعني أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تستخدم أسلوب المعرفة عند تنفيذها لعملية التغيير.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t - teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الوعي بدرجة عالية في عملية التغيير.

الفرضية البديلة H1: تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الوعي بدرجة عالية في عملية التغيير.

الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.8894	4.3224	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (4.3224) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.8894) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول أنه " تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الوعية بدرجة عالية في عملية التغيير ".

ثانياً: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحو الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الرغبة بالتغيير بدرجة عالية.

الفرضية البديلة H1: تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الرغبة بالتغيير بدرجة عالية.

يوضح نتائج الجدول رقم (13): اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.5316	3.7951	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن اختبار T للبعد الثاني تقدر بـ (3.7951) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.5316)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدربـ(0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على " تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد الرغبة بالتغيير بدرجة عالية". ورفض H_0 .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على وجود أهمية للإدارة الإلكترونية في التنفيذ الإلكتروني بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفريية H_0 : لا تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد المعرفة بدرجة متوسطة في عملي التغيير التنظيمي؛

الفرضية البديلة H_1 : تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد المعرفة بدرجة متوسطة في عملي التغيير التنظيمي.

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.680	4.101	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss,v26

يبين لنا الجدول رقم (14) أن اختبار T المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من T الجدولية الذان قدرا بـ (4.101) و (3.680) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95) ، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت بـ(0.000)وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية H_1 التي تنص على أن تطبق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد المعرفة بدرجة متوسطة في عملي التغيير التنظيمي " ورفض الفرضية H_0 .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الذي قمنا به تمت الإجابة على جميع الأسئلة، واختبار الفرضيات أيضا، والتعرف على مدى تطبيق إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لأبعاد منطقة التمكين بنموذج أدكار (ADKAR) في عملية التغيير التنظيمي.

خاتمة

يشهد عالمنا اليوم تغيرات جذرية مست جميع مناحي الحياة، حيث بات لازم علينا مواكبة هذه التغيرات لضمان الاستمرار وتحقيقاً للأهداف المرجوة، لذلك يعتبر التغيير بمثابة الأمر الضروري للجامعات لأنها في بيئة دائمة التغيير، وللوصول للأهداف المراد تحقيقها، وجب على الجامعة مراعاة كل الجوانب في عملية التغيير بغية تأقلم موظفيها مع البيئة وتحسين ادائهم وفعاليتهم، لكن غالباً ما تفشل عملية التغيير لأن الموظفين لا يقبلون التغيير ولا المشاركة في إنجازه، لذلك قد تلجأ الجامعة للبحث عن بعض الطرق التي قد تحد أو تقلل من مقاومة التغيير، وتجعل مسار عملية التغيير أكثر سهولة ومرونة، ومن هذه الطرق الشائعة التي يمكن استخدامها هي نماذج إدارة التغيير، التي تمكن المديرين على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية عملية، وصناعة نسيج فكري اداري ابداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير بما يتناسب مع أهداف الجامعة وإمكاناتها كما تكمن أهمية نماذج إدارة التغيير في مواكبتها لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل، ومن أهم هذه النماذج وأبرزها نموذج أدكار (ADKAR).

يعد نموذج أدكار (ADKAR) من الأساليب الناجحة والفعالة لإدارة التغيير قم بإنشائه " جيف هيأت " مؤسس شركة " بروسي" (Prosci) هو أسلوب موجه نحو النتائج، يهدف إلي الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال مساعدة الأفراد على فهم عملية التغيير وأهميتها بالنسبة لجامعة وقبولها في نهاية الأمر.

ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال بحثنا هذا الإجابة على الإشكالية التي تدور حول ما مدى تأثير نماذج إدارة التغيير تطبيق نموذج أدكار (ADKAR) لقبول التغيير التنظيمي بالجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بالاعتماد على أبعاد إدارة التغيير، كما وضعت فرضيات تم اختبارها في الجانب الميداني الذي قمنا حيث خلصت دراستنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال هذا الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:
تسعى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى نشر الوعي بأهمية التغيير وتوضيح الأسباب الكامنة وراء إحداث التغيير

- تسعى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى مشاركة كل الأطراف الفاعلة في عملية التغيير كما تسعى إلى تحفيز وتبديد مخاوف المشاركين في عملية التغيير وتؤكد لهم أن عملية التغيير ستنجح لهم فرص أفضل للعمل
- تطبيق الفعال لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لمرحلة المعرفة باستخدامها التوضيح المستمر لمشروع التغيير وتزويد كل الموظفين بالمعارف اللازمة وتوفير كل المهارات والتقنيات الجديدة لإحداث عملية التغيير

ثانياً: الاقتراحات:

من النتائج السابقة تم التوصل إلى عدة اقتراحات وتوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة القيام ببحوث خاصة بنموذج أدكار (ADKAR)؛
- محاولة الاهتمام أكثر بإدارة التغيير بالجامعة؛
- الاهتمام أكثر بمثل هذه الموضوعات المتعلقة بنماذج إدارة التغيير؛
- ضرورة الاهتمام بنماذج إدارة التغيير ومحاولة التعمق فيها أكثر؛

ثالثاً: آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع تبين أنه موضوع واسع ومتشعب لم نستطع التعمق في مختلف جوانبه، كما يعتبر من الموضوعات الشائعة والأكثر أهمية في وقتنا المعاصر، نظراً للأهمية البالغة لكلى متغيرات الدراسة وهذا ما جعلنا نقترح بعض المواضيع التي تمكن لها أن تستدرك مختلف النقائص في هذا الموضوع فيما يلي:

- إجراء دراسة مقارنة بين نموذجين من نماذج إدارة التغيير وتطبيقهما في الجامعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع
الكتب

1. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط ١، 2015.
2. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، عمان - الأردن، 2011م، ص 17.
3. الطيبي، خضر مصباح إسماعيل، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط ١، 2010.
4. كورت ليوبين، نموذج لوين لإدارة التغيير فهم المراحل الثلاث للتغيير، ترجمة هند عبد الله الزيد، الإدارة العامة لتربية وتعليم بالأحساء لجنة الترجمة 2011.
5. منصور محمد اسماعيل العرقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط ٢، 2013.

المذكرات والطروحات

1. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.
2. مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة الدكتوراه، تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020.
3. فهد مشيب المطيري، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تعليمية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغرندقة، 1441هـ - 2020.
4. محمد سليمان أبو حسنين، درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، 2015.
5. عادل عبد المنعم المسدي، أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
6. أم كلثوم السر علي محمد، الأدوار القيادية لمديري الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم - ولاية الخرطوم - في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، 1440هـ - 2018.
7. محمد إبراهيم إسماعيل سمور، نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى-غزة، كلية الإدارة والتمويل، 1442.
8. عبدلي هبة، واقع إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة جنرال الكتريك (2001-1981)، مذكرة شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بو عريريج، 2021-20202014

المجلات والملتقيات

1. عمر شعبان أبو القاسم العوامة، القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية، العدد 29، ج 1، يونيو 2020.
2. سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعة - دراسة تطبيقية، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد التكنولوجيا العالي بالعاشر من رمضان فرع مرسي مطروح، 2019.
3. طاهر محسن منصور الغالي، استخدام إطار تحليل ماكنزي s7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، العدد (37)، أيلول 2018.
4. أيسر حسن إسماعيل، دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة التقنية الوسطى، العراق، المجلد 23، العدد 99، 2017.

قائمة المراجع

5. أميرة بنت حجاج الحجاج وآخرون، تنفيذ فكرة رفقاء التكنولوجيا (Tech Buddies) تحديداً في مدارس المرحلة المتوسطة الخاضعة لبرنامج بوابة المستقبل وفقاً لنموذج أدكار (ADKAR)، لمقرر نشر وتبني الابتكارات في تقنية التعليم، الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم تقنيات التعليم.

المحاضرات

1. عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، 2019-2020، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المراجع الأجنبية

1. Aaron C.T. Snith James Skinner Dariel Read, Philosophies of Organizational Change, 2nd edition, USA, 2020.
2. JussillariKantala, Salman NazirTiborBarath Editors, Advances in Human Factors, Business Management and Society, USA,2018.
3. Adonis El Fakib, Strategies for Leading Agile Transformations, 2020.

المواقع الإلكترونية:

- 1- Toolshero , « Toolsheroes » Jeff Hiattbiography and books, founder of the ADKAR model,]<https://www.toolshero.com/toolsheroes/jeff-hiatt/>، دخول بتاريخ،

(2023/04/29)

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة التربص

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على نماذج إدارة التغيير تطبيق نموذج أدكار (ADKAR) لقبول التغيير التنظيمي بالجامعة المسيلة محمد بوضياف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي بلغ عدد موظفيها من حيث الأساتذة 187 والإداريين 100، وتم تقسيم هذه الدراسة إلى الفصل الأول النظري: الذي جاء بعنوان التأسيس النظري نماذج إدارة التغيير تطبيق نموذج أدكار (ADKAR) لقبول التغيير التنظيمي، وتم التطرق من خلاله إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على ماهية إدارة التغيير، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى نماذج إدارة التغيير، والمبحث الثالث تناول موضوع مهم وهو نموذج "أدكار" (ADKAR) لأهميته بموضوع الدراسة.

أما في الفصل الثاني التطبيقي: الذي جاء من أجل الإجابة على الإشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة مقراها (90) مفردة من مفردات المجتمع، تم اختبارها باستخدام الطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - تسعى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى نشر الوعي بأهمية التغيير وتوضيح الأسباب الكامنة وراء إحداث التغيير

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، نماذج إدارة التغيير، نموذج أدكار (ADKAR).

summary:

The study aimed to identify change management models, applying the ADKAR model to accept organizational change at the University of M'sila, Mohamed Boudiaf, at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, whose staff numbered 187 professors and 100 administrators. Theoretical change management models Apply the ADKAR model to accept organizational change, and three topics were addressed in it. The first topic was devoted to identifying the nature of change management. The second topic dealt with change management models. (ADKAR) for its importance in the subject of the study.

As for the second applied chapter, which came in order to answer the problem of the study and its sub-questions, the study relied on the descriptive analytical approach, and we used the questionnaire as a tool for data collection, which was distributed to a sample of (90) individuals from the community, who were tested using the random method.

The study reached a set of results, most notably:

- The Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences seeks to spread awareness of the importance of change and to clarify the reasons behind the change.

The Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences seeks the participation of all actors in the process of change. It also seeks to motivate and dispel the fears of the participants in the process of change and assure them that the process of change will provide them with better opportunities for work.

- Effective application of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences for the knowledge stage by using the continuous clarification of the change project and providing all employees with the necessary knowledge and providing all new skills and techniques to bring about the change process.

Keywords: change management, change management models, ADKAR model.