

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات

- دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية أولاد عدي القبالة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس تخصص عمل وتنظيم تسيير الموارد

البشرية

إعداد الطالبة: دلال شاكبي

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	المسيلة	د/ ضياف زين الدين
مشرفا ومقررا	المسيلة	د/ كتفي عزوز
مناقشا	المسيلة	د/ لمين نصيرة

السنة الجامعية : 2018 / 2019

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد والصلاة والسلام على اشرف المرسلين خاتم الأنبياء أجمعين
والكر لله تعالى على توفيقى لإتمام هذا العمل المتواضع, ولا يسعني
في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير والاحترام للأستاذ
المحترم عزوز كتفي على قبوله الإشراف على هذه المذكرة
ومساعدتي على انجازها واسأل الله أن يجزيه خير الجزاء. كما أتقدم
بالشكر الجزيل إلى عاملي مكتبة بيت الحكمة عمو لطفي وليد صغير
لما قدموه لي من مساعدة وتوجيهات ونصائح ولا أنسى الأستاذ
سعيدة عبد الكريم على مساعدتي في انجاز هذا العمل كما أتقدم
بالشكر والعرفان لقسم علم النفس بجامعة المسيلة رئيسا وأساتذة
وإدارة والى طلبة علم النفس العمل والتنظيم دفعة 2019/2018
, وكل من ساعدني أيضا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من
بعيد.



إهداء...

قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار... أخرج من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك

نجوم اهتدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب... وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر

الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... أمي الغالية

إلى من بهن أكبر وعليهن اعتمد... إلى من بوجودهن اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

..... أخواتي (عبلة وسهام وأحلام وبشينة)

إلى أخي ومرفيق دربي وهذه الحياة بدونك لا شيء (عبد الواحد) وإلى نروجة أخي الطيبة (حنان)

إلى مرفيقة دربي وحببتي صاحبة القلب الطيب... فيالة (نعناعة)

إلى القلوب الطاهرة إلى مراحين حياتي ثامر ولجين

إلى أخواتي التي لم تلد من أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينايع الصدق الصاي في إلى

من معهم شعرت وبمرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق

النجاح والخير... إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم... صديقاتي:

مبحة... كيمو... نوفة... دودو... خولة... لوزة... جعفر.

مروة... الهام... فاكية... خولة حمومة... حنان

وإلى الكتاكيت: شيمة... مروى... أريج... لجين... تيمو

.. فرج... جواد... جمانة... مرفيف.

وإلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد....



رقم الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الجانب التمهيدي
5	الإشكالية
7	فرضيات البحث
7	أهداف الدراسة
8	أسباب اختيار الموضوع
8	أهمية الدراسة
8	تحديد المصطلحات
9	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التغير التنظيمي
13	تمهيد
14	مفهوم التغير التنظيمي
15	أهداف التغير التنظيمي
17	خصائص التغير التنظيمي
18	عناصر عملية التغير
20	مبادئ عملية التغير
20	أنواع التغير التنظيمي ومستوياته
22	مجالات التغير
24	أسباب التغير التنظيمي ودوافعه
26	مراحل التغير التنظيمي
28	عوامل نجاح التغير التنظيمي
28	معوقات التغير التنظيمي

30	أسباب مقاومة التغيير
32	خلاصة
	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
34	تمهيد
35	تعريف الفعالية التنظيمية
36	مداخل الفعالية التنظيمية
39	منظور الفعالية التنظيمية من مختلف التيارات الفكرية
41	قياس الفعالية التنظيمية
42	معايير قياس الفعالية التنظيمية
45	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
45	الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية
46	صعوبة الفعالية التنظيمية.
48	خلاصة.
	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
50	الإجراءات الميدانية للدراسة.
55	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
57	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية(1).
58	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية(2)
60	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية(3)
62	الفرضيات الفرقية
71	خاتمة
74	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
	مجالات التغيير	01
	التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير التنظيمي والفعالية الإدارية.	02
	العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية	03
	التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير في الثقافة والفعالية الإدارية.	04
	العلاقة بين درجات عينة الدراسة في التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية	05
	التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير في التكنولوجيا و الفعالية الإدارية.	06
	التكرارات والمتوسط الحسابي للتكنولوجيا والفعالية الإدارية	07
	التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير في المهام و الفعالية الإدارية .	08
	العلاقة بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات	09
	الفروق في استجابات الأفراد علي الفعالية تبعا للأقدمية	10
	الفروق في استجابات الأفراد على التغيير تبعا للأقدمية.	11
	الفروق بين استجابات الأفراد علي التغيير التنظيمي تبعا للجنس	12
	الفروق بين استجابات الأفراد علي الفعالية تبعا للجنس.	13
	الفروق بين استجابات الأفراد علي الفعالية تبعا للجنس.	14
	الفروق بين استجابات الأفراد علي العينة تبعا للمؤهل	15
	الأشكال	
	سداسي التغيير	01

إن المؤسسات اليوم تواجه تحديا كبيرا، يتجلى بالدرجة الأولى في تعقد البيئة واضطرابها مع تغيرها السريع والمستمر، وأمام هذا التحدي وجدت المؤسسات نفسها مضطرة للقيام بالتغييرات المناسبة كلما استدعى الأمر ذلك، وعليه فالتغيير ظاهرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها.

حيث يعتبر التغيير لدى المنظمات من مظاهر الحياة في وقتنا الحاضر فقد حصلت تغييرات وتطورات وبالتالي تحديات في مختلف نواحي الحياة بسبب التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في هذا العصر، كل هذه التغييرات وغيرها فرضت أوضاعا اقتصادية واجتماعية وسياسة تتسم بخطورة كبيرة وذلك لصعوبة التحكم فيها وهو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل وأساليب وسياسات خاصة لتتمكن من بقاءها واستمرارها في بيئتها.

ومنه فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة شاعت ذلك أم أبت إلا أن التغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات والاتجاهات والقيم التنظيمية للأفراد التي تتلاءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة وهو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشودة.

فالتغيير ليس بعملية عشوائية عفوية وإنما هي تستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد نسبة كبيرة على إثرها درجة نجاح مشروع التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ذلك. ولعل أهم هذه الشروط يكمن في ضرورة تحلي القائمين على المشروع في منظماتهم بدراية كبيرة، وفهم دقيق لأهمية المشروع وكيفية تجسيده حتى يتمكنوا بعد ذلك إيصال الفكرة لمختلف المستويات التنظيمية، ولكن أهم عامل يجب التركيز عليه من أجل تحقيق النجاح والفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير واتخاذ الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير.

فقد أصبح إذا التغيير أمرا لا بد منه، فهذه التحولات السريعة التي يواجهها الإنسان والتنظيمات أدت إلى ضرورة متابعتها ومراقبتها عن قرب رغبة في مسايرتها، والترصد لآثارها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

فلا يمكننا الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها، وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا طبعاً بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وملاك وعمال وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية بما فيها الفعالية التنظيمية.

لذلك تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات.

وقد شملت الدراسة في جانبها النظري على خمسة فصول:

الفصل الأول: يتضمن إشكالية البحث والفرضيات، الدراسات السابقة، أهمية الدراسة وأهدافها.

الفصل الثاني: يشمل التغيير التنظيمي والذي تناولنا فيه المفهوم والأهداف والخصائص كما تناولنا عناصر عملية التغيير ومبادئه وأنواعه، وتطرقتنا في هذا الفصل أيضاً إلى مجالات

وأسباب التغيير ومراحله، وعوامل نجاح التغيير وفي الأخير تطرقنا إلى مقاومة التغيير وختمنا الفصل بخاتمة عن الموضوع.

الفصل الثالث: فيتعلق بالفعالية التنظيمية من تعريف ومداخل، كما تطرقنا إلى منظور الفعالية من مختلف التيارات الفكرية وقياس الفعالية ومعاييرها، والعوامل المؤثرة فيها، والإرشادات الخاصة بقياسها وفي الأخير تطرقنا إلى صعوبات الفعالية و ختمناها بخلاصة للفصل عن الموضوع.

في حين الفصل الرابع : تضمن الإجراءات المنهجية للبحث، الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في هذه المؤسسة، ذكر الأداة التي تستخدم في هذه الدراسة. أما **الفصل الخامس:** تم فيه عرض النتائج ومناقشتها وكذلك إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات، وكذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة.

إشكالية:

تواجه المنظمات في العصر الحالي مجموعة من التحديات الجديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها في العصر المنصرم، إلا أن منظماتنا اليوم تواجه تحديات ناجمة عن التنافس مما يستدعي الحاجة إلى التغيير أو التجديد التنظيمي واكتساب ميزة إستراتيجية والاحتفاظ بالقيم والمعايير التنظيمية في نفس الوقت بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية وبناء علاقات جديدة مع العاملين.

وكذلك يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمات ويعتبر كذلك مؤشرا من مؤشرات صحة التنظيم وذلك لأن مثل هذه الظاهرة نجدها في النظم المفتوحة، ومادامت المنظمة نظام مفتوح فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغيير الظروف الخارجية، وكذلك نتيجة لتغيير النظم الداخلية الأخرى، فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في أحد الدول قد يترتب عليه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة، ويترتب عن ذلك أن المنظمة لابد أن تتأقلم مع هذه الظروف فحتى تكون جديدة في المنظمة وإعادة الهيكلة التنظيمي، كتحسين مديريين جدد، إذ لم يتم إحداث مثل هذه التغييرات بشكل سليم قد يؤدي بالمنظمة للفشل، لذلك تعتبر معالجة التغيير التنظيمي من أهم المهام التي تلقى على عاتق الإدارة.

وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تختلف عن باقي المؤسسات العالمية حيث أخذت على عاتقها مهمة النهوض باقتصادياتها كحل للخروج من تبعية الاقتصاد الأجنبي وكذا مواكبة التغييرات الحاصلة، وذلك من خلال تبني العديد من السياسات التسييرية لمواكبة هذا التطور، وفي هذا الاتجاه ذهب القائمون على هذا المجال إلى أحداث التغيير ثم تطوير التشريعات والقوانين، لكن في المقابل نجد أنهم قد أغفلوا الجوانب الاجتماعية والثقافية والنفسية للأفراد الذين يسرون عملية التغيير وإدارته وهم العاملون بها.

ومنه نرى أن تطوير المنظمات هو عملية مخططة شاملة تستهدف كل جوانب المنظمة، الغاية منها في نهاية الأمر هي رفع فعالية الفرد والمنظمة، ولن يأتي ذلك إلا عن

طريق التغيير المخطط، المتضمن لمجموعة من البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق مختلف أهداف المنظمة على أن تكون هذه الأهداف في غاية من الوضوح والمرونة والواقعية فهي تعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم والغالب أن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس من خلال درجة تحقيقه لأهدافه المسطرة، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف وخصائصها سواء كانت تنظيمية إنتاجية تسويقية، أو حتى إستراتيجية، فهي في الأخير تضع حدودا لنشاط التنظيم، وترسم معالم خطته المستقبلية، كما أنها تعطيه أكثر مصداقية وسببا مقنعا لوجوده، ومن خلالها يمكن للفرد العادي داخل التنظيم تقييم مستوى فعاليته، فالفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات أخرى.

ولكن إذا كان حقيقة الهدف من وراء مشروع التغيير هو تطوير المنظمة والرفع من مستوى الفعالية التنظيمية بمختلف أشكالها، فإننا في المقابل، وفي ظل واقع مؤسساتنا الاقتصادية، نتكلم عن هذه العلاقة بنوع من التحفظ، جراء فشل كثير من المشاريع والبرامج في تحقيق أهدافها الحقيقية وعليه يمكن طرح التساؤل العام للدراسة:

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات؟.

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي ننتج إلى تساؤلات فرعية تتمثل في:

١. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية

الإدارية؟.

٢. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والفعالية

الإدارية؟.

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية؟.

الفرضيات:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات.

- الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والفعالية الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية.

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم وهو التغيير التنظيمي، الذي يعد السبيل الوحيد أمام تطور المنظمات واستمراريتها.
- توفير معلومات عن العوامل الداخلية والخارجية للتغيير كما يراها المديرون، وتسهم كذلك في زيادة وعي إدارة المنظمات لأهمية التغيير في إنجاز أهداف المنظمة ونموها، وتعتبر دراسة جديدة في حدود علم الباحثة.
- إنهاء دراسة جديدة في موضوع مهم لم يسبق دراسته بشكل معمق.

أهداف الدراسة:

إن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى نتائج نهائية عن المشكلة المدروسة وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الأهداف التالية:

1. محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة.
2. التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا.
3. الكشف عن النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وآليات تنفيذ مشاريع التغيير والتي تكفل المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة.

٤. توضيح أثر تطبيق التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية.
٥. الوقوف على مدى إسهام التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وضمان بقائها.

٦. دراسة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية.
٧. التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الأساتذة.
٨. التوصل إلى حلول تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:
١. طبيعة الموضوع في حد ذاته، فهو يعد مجال ثري للدراسة والبحث.
 ٢. الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي والفعالية داخل المؤسسات.
 ٣. نقص الاهتمام بتطبيق أساليب علم النفس العمل والعناية بالصحة النفسية للعمال أثناء الإقبال على التغيير التنظيمي.

تحديد المصطلحات:

التغيير: سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.

التنظيم: وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق أهداف معينة.

- وحدة اجتماعية ذات صيغة تنظيمية يتم فيها تحديد الأعمال والمستويات والسلطة وإنشاء علاقات بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

التغيير التنظيمي: هو انتقال المنظمة من وضعية حالية إلى وضعية مغايرة أحسن مما كانت عليه، سواء كان هذا التغيير في هيكلها أو حجمها أو نظمها أو طرق وأساليب ونوعية أعمالها لتحقيق أهدافها، ويقصد به في هذه الدراسة التغيير في العنصر البشري للإدارة، المديرين وأعاونهم.

الفعالية التنظيمية: مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحققة وتقاس من خلال كمية أداء الأساتذة.

الدراسات السابقة:

١- دراسة بومعروف نسيمية (٢٠١٠، ٢٠٠٩): الموسومة باتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، بهدف وصف الوقائع وتحليل النتائج، ويتمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة الكوابل، كما كان يحتوي أيضا المجال البشري على ١٠٣٠ فرد متمثلة في ٠٧ إطارات مسيرة ٦٦ فرد إطارات سامية ١٣ فرد، أعوان التنفيذ ٧٢ وأعوان التحكم ٢٣١ فرد واستخدمت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

١. مؤسسة الكوابل تبنت نظام الخوصصة قصد زيادة الربح وتحقيق تبادلات تجاري محلية ودولية بتعزيز الكفاءة الاقتصادية. (زراري صلاح الدين: ٢٠١٥، ص ١٣، ١٦).

٢-دراسة أبو حمديّة (١٩٩٤) الأردن بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية والمساهمة، اعتمدت على العينة الطبقية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي بينما وجدت علاقة سلبية بين صفوف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.

- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لعدة متغيرات.

- لا يوجد تأثير لمتغيرات المستوى الوظيفي حسب خبرة تحصيل على مقاومة التغيير التنظيمي. (ضياف زين الدين: ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ص ٢٤، ٢٥).

٣- دراسة حليايوي لخضر (٢٠١٠، ٢٠١١): جاءت بعنوان تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

انطلقت الدراسة من إشكالية كيف يمكن لعملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي (مقر ولاية الجلفة) أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية؟ وكان هدف هذه الدراسة معرفة علاقة تفويض السلطة بتحقيق الفعالية التنظيمية (بمقر ولاية الجلفة)، حيث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية عملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي (مقر ولاية الجلفة) تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن لعملية تفويض السلطة دور هام في مساعدة الإدارة المحلية على تحقيق فعاليتها التنظيمية.

٤- دراسة زبيدة مشير (٢٠٠٧، ٢٠٠٨): جاءت بعنوان البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، وكان هدف هذه الدراسة معرفة واقع البيئة المدرسية وانعكاساتها على البيئة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي، حيث وضع الفرضية الرئيسية التالية تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة التربوية، وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المقارن، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه يجب الاعتماد على عدة وسائل مادية ومعنوية وتطبيقها بالمؤسسات التربوية الجزائرية بغية تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات. (سمية عجمي: ٢٠١٦، ص.د. ه).

٥- دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (٢٠١٣): الموسومة بأثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وهي دراسة ميدانية قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ويتكون مجتمع الدراسة مع جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (١٨٠) شركة، أما بنية الدراسة تتكون من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين بإدارة التغيير في هذه الشركات. وتوصل إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الجانب النظري.
- اشتقاق متغيرات الدراسة.
- بناء أدوات الدراسة أو اشتقاقها.
- الاستفادة في أساليب المعالجة الإحصائية.
- المساعدة في مناقشة وتبويب نتائج الدراسة.
- المساعدة في إتباع المنهج.

تمهيد:

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا والاستفادة من فرض التغيير أحيانا أخرى لذلك ينبغي أن يكون التغيير دائما في الاتجاه الإيجابي، أي نحو الحسن إلى الأحسن، فهو بذلك عملية تحويل أو التحول أو انتقال من نقطة إلى أخرى، أو من مستوى إلى آخر، مما يدعو إلى شتى الأساليب العلمية أثناء القيام بالتغيير واحترام جميع المراحل التي من المفروض أن يتم من خلالها تطوير المؤسسة إضافة إلى اشتراك جميع الفاعلين في المنظمة، من أجل القضاء على كل مسببات الفشل أو على العقل محاولة التقليل منها.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير عند عبد الباري درة هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أما علي السلمي فيعرفه بأنه هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض أحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سيقا عن غيرها من المنظمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل لمدى تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة. (كسنة أمحمد: 2009، ص ص104-105)

أو هو التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة إذ قد يشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولت الموارد. يرفض التغيير على المؤسسات التأقلم أو المواجهة أو التهرب (حسن إبراهيم بلوط: 2005، ص 331).

كما يعرف أيضا على انه تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يتضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. (قرون نور الهدى: 2016، ص55).

ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه: العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة.

كما يعرف أيضا: بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها.

كما يعرف التغيير التنظيمي على انه أحداث شيء جديد اعتمادا على تقصير إمكانيات المنظمة وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط. (قرون نور الهدى: 2016، ص31).

2- أهداف التغيير التنظيمي:

• يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حال راهنة (الجمود) والانتقال إلى حال أخرى. فالمؤسسة التي تشهد من حولها تطورات متسارعة وفي كافة المجالات لا يمكنها أن تقف مكتوفة الأيدي ولا أن تهرب من التغيير لأنها إن فعلت تكون قد حكمت على نفسها بالهلاك. فظاهرة التغيير هي ظاهرة ثابتة ومنذ فجر التاريخ وإن اختلفت سرعة هذه الظاهرة عبر العصور إلا أن مواكبة هذه الظاهرة أمر معقد وبالغ الصعوبة والحل قد يأتي عن طريق معرفة المتغيرات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها لكي تتجدد شيئا فشيئا وتتجاوز الجمود الذي وقعت فيه. وقد لا يتحقق التغيير بالسرعة الممكنة خاصة إذا كانت التغييرات المطلوبة إجرائها تتجاوز قدرة المؤسسة على القيام بها ولا تملك المؤسسة من ثم أي دور في ترشيدها أو التخفيف منها.

• والهدف الآخر من التغيير يتعلق بمسار أو اتجاه التغيير. وهذا الهدف له علاقة بازدواجية مفهوم التغيير. فقد يفهم التغيير على أنه نافذة المستقبل الواعد والمشرق أو أنه نافذة الوهم والظلام أي الدخول في المجهول وتحديد مسار التغيير قد يكون أمرا مرغوبا به لدى المؤسسة وخاصة إذا واجهت المؤسسة منافسة شديدة، فرضت عليها بعض التغييرات والمسار التغيري -إذا صح التعبير- هو لعبة المنافسة في عصرنا هذا لأن الكثير من المؤسسات تلجأ إلى تطوير سلعها ومنتجاتها لتمييز بينها وبين سلع ومنتجات منافسيها. كما أن البعض الآخر من المؤسسات تتبنى مسارا تغييرا

على أساس التواجد الجغرافي أو الأفراد بسياسات معينة. (حسن إبراهيم بلوط، 2005، ص 332، 333).

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها. (عباس سمير، 2008، ص 171، 172).
- ومن بين أهداف التغيير التي ذكرها الفريوتي (2000) ما يأتي:
- إيجاد لون من التناسق والتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.
- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق لزيادة فاعلية الجماعات.
- العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها، وهذا يعني الوصول إلى درجات عالية من الأنماط التفاعلية البناءة والتوقعات المرجوة من الأدوار الوظيفية والدوافع والحاجات المؤسسية والفردية.
- زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

- العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات باستخدام إستراتيجية الشكل بما هو قائم والانتقال إلى ما هو مطلوب. (واصل جميل حسين المومني، 2008، ص 218).

3- خصائص التغيير:

لإبراز خصائص التغيير علينا إبراز مختلف أنواعه المتواجدة والتي يمكن تصنيفها في ثلاثة فئات:

- التغييرات الطرفية الصغرى: بمفهوم الزمن والمكان.
 - التغييرات الطرفية الكبرى: وهي ذات تأثير دائم على المدى المتوسط.
 - التغييرات الدائمة والمستمرة: وهي في الحقيقة عملية التغيير الحقيقية.
- **التغييرات الطرفية الصغرى:** نجد في هذه الفئة إما أفعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجد محدود، كما يمكن أن تتعلق بعدد قليل من الأفراد رغم طرفية هذه التغييرات إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمنظمة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءة مقارنة بالأصناف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.
- **التغييرات الطرفية الكبرى:** يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المؤسسة إضافة إلى عمليات التسيير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغيير أفضل الحالات وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي فهو إذن استثمار حقيقي ذو آثار دائمة.
- **التغييرات المستمرة:** يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الطرفي الكبير فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتعتبر العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة. (كسنة محمد، 2009، ص 108، 109).

4- عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وأحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها. وهذه العناصر هي:

1- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

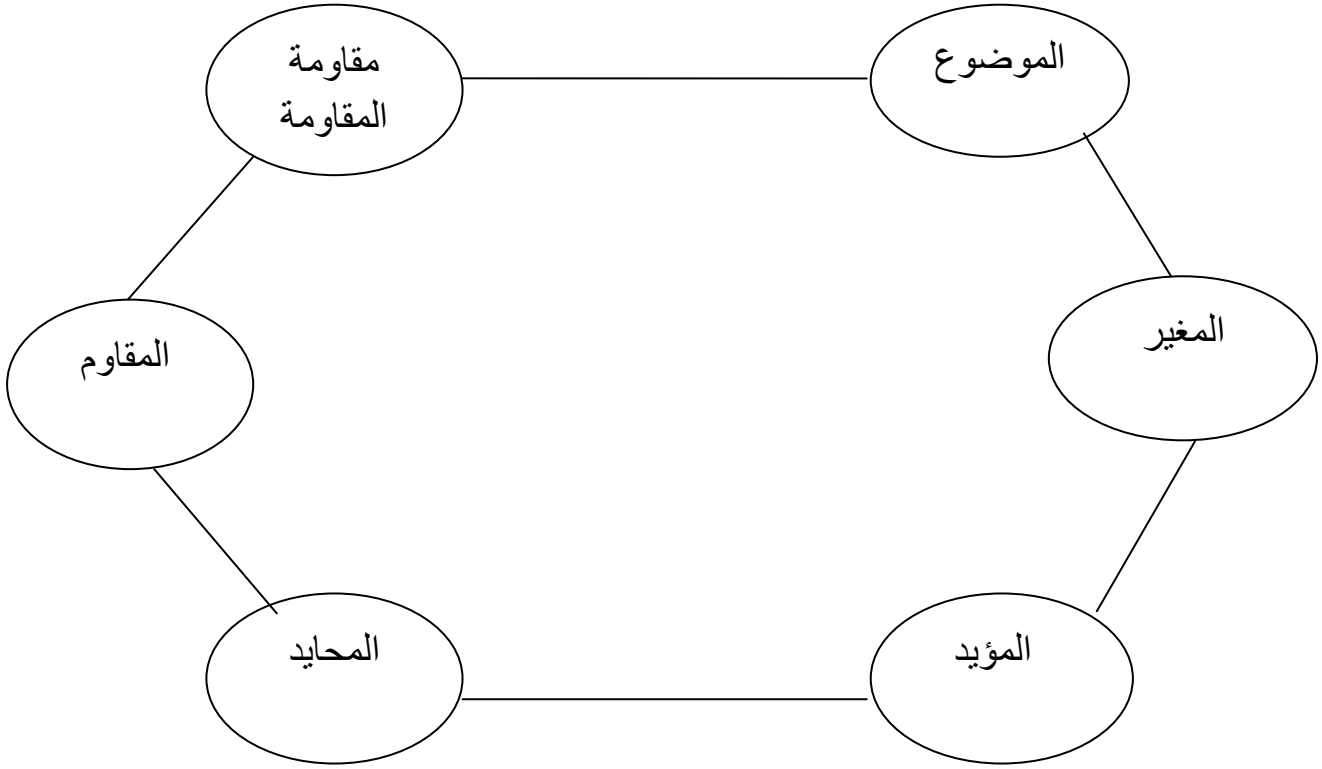
2- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

3- **المؤيد:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

4- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.

5- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشال والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسة التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو القضاء عليها. ويمكن تمثيل ما سبق ذكره بالشكل السداسي التالي: (زايد مراد، ص 194، 195).



الشكل 01: سداسي التغيير

المصدر: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، زايد مراد، دار الخلدونية، ص 195.

4- مبادئ عملية التغيير:

لقد أشار العلوانة إلى أن التعامل بكفاءة مع التغيير يستلزم بعض المبادئ التي تعتمد على القوة، وصنفها إلى ثلاث مجموعات هي:

1- مبدأ السلطة من جانب واحد: وهي السلطة التي يمارسها المديرون المسؤولون بناء على قوة سلطتهم الوظيفية والرسمية، ويتم ذلك من خلال قرار أو مرسوم يعلن عنه المدير،

أو من خلال تبديله في الوظائف والأدوار بحكم سلطته ودون مشورة المرؤوسين، أو من خلال تبديل العلاقات في العمل دون مرسوم أو تبديل وظيفي لإنجاز العمل، وهو ما قد يحدث التغيير الإيجابي في السلوك أو الإنتاج.

2- مبدأ مشاركة المرؤوسين: إذ يستخدم المرؤوسين سلطاتهم الممنوحة لهم بحذر، ويوظف هذا المبدأ من خلال أسلوبين هما:

أ- أسلوب اتخاذ القرارات الجماعية.

ب- أسلوب حل المشكلات بطريقة جماعية.

3- مبدأ تفويض السلطة: وتعني مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير وإدارته منذ لحظة البدء وحتى إنهاء التطبيق ويتم تفعيل هذا المبدأ من خلال أسلوبين هما:

أ- المناقشة الجماعية لحل مشكلة أو حالة من خلال وضع عدة بدائل خلال لقاءات مفتوحة للتوصل إلى حلول.

ب- التدريب الجماعي في مجموعات صغيرة بهدف التركيز على زيادة الإدراك الذاتي وتحسينه للعلاقات المتبادلة بين الأفراد والتي تحسن الأداء لاحقاً. (ربحي مصطفى عيان، 2005، ص 85، 86).

5- أنواع التغيير التنظيمي ومستوياته:

- **التغييرات غير المخططة:** وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.

- **التغييرات المخططة:** وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها معالجة التغييرات المتوقعة.

- **التغييرات المفروضة:** تفرض جبراً على العاملين، ويسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

- **التغييرات بالمشاركة:** تتم بمشاركة العاملين في التخطيط لتغييره وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

ويتطلب نجاح عملية التغيير فيها لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير تختلف وفقا للمعيار المستخدم في التصنيف. فمن جهة التخطيط يمكن تصنيف عملية التغيير إلى نوعين:

- 1- **التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقا لتسيير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد والعوائد التي يمكن الحصول عليها من إجراءاته من جهة أخرى.
- 2- **التغيير غير المخطط:** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها فيمكن تصنيفها إلى:

- 1- **التغيير المتدرج:** وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.
- 2- **التغيير المرحلي:** يتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

- 3- **التغيير الجذري أو الشامل:** ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة. ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية ويؤثر على الإقتدارات الداخلية للمنظمة.

ومن ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير خصوصا فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم فهناك نوعان هما:

- أ- **التغيير المتوقع:** هو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.

ب- التغيير الغير متوقع: هو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة أو دون استعداد كاف له. (ربحي مصطفى عليان، 2015، ص 108، 109).

كما يمكن تحديد أنواع التغيير على النحو التالي:

- تغيير على مستوى المنظمة.
- تغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم.
- تغيير على نمط العمل الفردي.
- تغيير على مستوى العلاقات الشخصية. (جمال الدين لعويسات، 2005، ص 169).

6- مجالات التغيير:

تستطيع المنظمة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي:

- التغيير الإستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجيات الكلية للمنظمة، إستراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية، وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية: والإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية، نستخلص أن التغيير الإستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضا تغيير الأهداف المسطرة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

- التغيير في العمل: أو تغيير الواجبات الوظيفية إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما ولا بد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة ومترابطة وأن واحد منها يؤثر على الأخرى ويتأثر بها.

- التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات درجة الرسمية

والمركزية نطاق الإشراف والعلاقات مابين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

- **التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت.

- **التغيير الإنساني:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل. (كسنة أمحمد، 2009، ص 105، 106).

من خلال هذه المجالات الأربعة للتغيير يمكن أن نأخذ صورة عامة عن التغيير التنظيمي، والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.

جدول رقم (1): مجالات التغيير.

المصدر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، عباس سمير، جامعة باجي مختار، 2008، ص 182.

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	- مكونات البناء التنظيمي	- المعدات	- المهارات
- إستراتيجية النشاط	- التصميم التنظيمي	- تصميم العمل	- الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية.	- نظام المكافآت - تقييم الأداء - نظام الرقابة.	- تتابع العمل - الأتوماتية - نظم معالجة المعلومات.	- الإتجاهات - الإدراك - السلوكيات.

7- أسباب التغيير التنظيمي ودوافعه:

لا بد من وجود سبب جوهري ملح يبرر عملية التغيير، ويتوجب على المنظمة تقدير حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة، والفترة الزمنية المناسبة لتخطيط التغيير وتطبيقه على أرض الواقع، وتقع دوافع التغيير في أربع فئات رئيسية هي:

7-1- الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي: يتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الإستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغيير في النفوس، ولا يعتبر هذا الحافز كافيا، بل يجب أن يرتبط بإدارة ورغبة في التغيير، وهنا يأتي دور الإدارة في استثمار هذه الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير وأنه حتمي لا بد منه، وأن يعي العاملين بأن نتائج التغيير السلبية التي تترتب على

البعض، أفضل بكثير من عدم التغيير الذي يكلف المنظمة حياتها، وعندئذ لن يسلم أحد من الكارثة.

7-2- الضغوط الخارجية: يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو من الأطراف المختلفة فيها، وتختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعاً لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجية من حولها، ونلاحظ أن ثورة الاتصالات والمعلوماتية فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء.

7-3- زخم التغيير: المقصود بزخم التغيير هو القوة الدافعة للتغيير في مجالات أخرى وعمليات أخرى في المنظمة غير تلك التي ابتدأت برنامج التغيير، وباعتبار المنظمة نظام متكامل، يتبين مدى الواقعية في الدعوة لنشر ثقافة التغيير لدى جميع العاملين في المنظمة، وحقيقة التغيير بأنه عملية مستمرة، كما أن إقناع العاملين ببرنامج التغيير يكسبه الزخم ودقة التنفيذ اللزمان لتحقيق كفاءة الإنفاق على ذلك البرنامج وغيره من البرامج المستقبلية. ولا يقتصر زخم التغيير على عوامل البيئة الداخلية. وإنما يفرض زخم التغيير في عوامل البيئة الخارجية نفسه على المنظمة التي يتوجب عليها أن تكسب التغيير الزخم الذي يتناسب مع ما هو عليه في المنظمات المنافسة والمنظمات الأخرى.

7-4- تحمس الإدارة للتغيير: تعتبر الإدارة في المنظمة وكيل تغيير، فالمدير المعني هو الذي يستشرف جوانب التغيير، ويخطط له، ويحدد برامجها، ويشرف على تنفيذها، ويشجع العاملين على التغيير عند اللقاء معهم وجهاً لوجه.

وفيما يلي أهم الأسباب والمبررات التفصيلية للتغيير والتي تقع ضمن الفئات السابقة ما

يلي:

- 1- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة.
- 2- التطور التكنولوجي.
- 3- تغيير الشكل العام للمنظمة.
- 4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

5- تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم.

6- الفشل في بعض المجالات الوظيفية.

7- زيادة المنافسة بين المنظمات.

8- تغيير إدارة المنظمة.

9- تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة.

10- النزعة للتجديد والابتكار. (ربحي مصطفى عليان، 2019، ص 58، 61).

8- مراحل التغيير التنظيمي:

8-1- المرحلة الأولى: تخطيط التغيير: تتمثل مرحلة تخطيط التغيير في تحديد أهداف

التغيير بشكل دقيق حسب احتياجات المؤسسة لهذا التغيير ويكون ذلك بوضع إستراتيجية واضحة تحدد الأوليات وطرق تقييم صيرورة التغيير دون تجاهل طرق تحفيز العمال عن طريق المشاركة، وذلك قصد تقليص عوامل المقاومة وإيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى العمال، وتنتهي هذه المرحلة بتحديد رزنامة زمنية لمراقبة كل الخطوات.

8-2- المرحلة الثانية: تنفيذ التغيير: تتضمن هذه المرحلة انتهاج إستراتيجية تغيير

البناء التنظيمي. وتتطلب هذه المرحلة مرونة كبيرة وحكمة عالية لإشراك معظم الفاعلين في هذه الإستراتيجية وذلك بتوزيع المسؤوليات والاعتماد على إستراتيجية اتصال فعالة بين الإدارة والعمال، والعمال فيما بينهم، بهدف تنمية انخراطهم للمشروع بشكل يغير ثقافة المؤسسة مما يؤدي إلى تقليص عوامل مقاومة المشروع والصراع داخل المؤسسة.

8-3- المرحلة الثالثة: تعزيز التغيير: وتتمثل هذه المرحلة في تعزيز النتائج التي تم

التوصل إليها والعمل على الاستقرار وإيجاد نوع من التوازن مع الحفاظ على ديناميكية التغيير داخل المؤسسة. وتتميز هذه المرحلة بمراجعة الفرضيات التي انطلق منها ومن ثم تعزيز عوامل النجاح أو مراجعة جوانب الإخفاق. (محمد مسلم، 2016، ص 24، 25).

- مراحل عملية التغيير حسب نموذج (KURT LEVIN)

- يرى العالم "كيرت لفن" أن عملية التغيير المخطط تمر بمراحل ثلاث هي:

مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم: حيث يتم فيها الإعداد والتهيئة للتغيير، فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه أمرا راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير. وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون لتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اعتبار ومراجعة للأهداف والاتجاهات والسلوك القديم وأن يكون هناك قبول إيجابي واستعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

مرحلة إحداث التغيير: في هذه المرحلة يتم الشروع في أحداث التغيير المطلوب حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري المهام الهيكل التنظيمي) وذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة ويعتقد "كيرت لفن" أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غنا عنها والسبب الجهل وعدم معرفة إستراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.

مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار): وتمثل المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) وخلق الظروف المناسبة لذلك. (زايد مراد، ص 197، 199).

9- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

يرى (D. Hellreigel) أن أي طريقة تغيير للمنظمة ليست لها أبسط الحظوظ للنجاح إذ لم تأخذ بعين الاعتبار المظاهر التنظيمية التالية: العمالة والمهام والتكنولوجيا والبنية والإستراتيجية.

إن إدماج كل مكونات التغيير تتناسب مع استغلال مختلف إمكانيات التغيير الحقيقي للنتائج المتوقعة من التغيير على مستوى الأفراد والجماعات المعنية، عمليا فإن ذلك يقتضي أن تحدد بوضوح وتهيأ وتبنى الفضاءات التي يتوقع خوض المفاوضات فيها حيث ينبغي الكشف عن النقاط التي تتمحور حولها المفاوضات والحلول مع من يهمهم الأمر.

كما يمكن القول أن المنظمة قد تظل غير قادرة على تعديل إستراتيجيتها للتكيف مع محيطها إن لم يبين أفرادها سلوكا مختلفا فيما بينهم وفي مهامهم لأن المؤسسات تعيش وتتطور، تتلاشى وتختفي، بناء على سلوك الفاعلين فيه.

وبذلك فإنه حسب (D.Hellriegel) يتحتم على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل من بينها طبيعة الضغوط التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير، وأنواع المقاومة التي تستعرض سبيل هذا التغيير، لأن تسيير التغيير يتضمن أن يكون المسير على قدر عالي من الكفاءة لتكييف المؤسسة مع متطلبات المحيط وتعديل سلوك وعادات العاملين داخل المنظمة لأنه إذا لم يغير العاملون سلوكياتهم فإن المؤسسة قد يتعذر عليها التغيير. وهنا يتضح جليا أن سلوك مختلف الفاعلين في المؤسسة يمثل عاملا حاسما في عملية التغيير التنظيمي حسب "M.Zouaoui". (محمد مسلم، 2016، ص 26، 27).

10- معوقات التغيير التنظيمي:

10-1- الثقافة الفردية: إن بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا مالا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة

المزيج الثقافي المنظمي بعناية وتختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، حيث أن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

10-2- الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توظيفاً جديداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان منصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي، من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

10-3- الخوف الاجتماعي والمساندة الاجتماعي: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفضل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قيادو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً وأقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

10-4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثُر التوجيهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن نشرح أبعد الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

10-5- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير. (سيد سالم عرفة، 2012، ص 51، 52).

مقاومة التغيير: يقصد بمقاومة التغيير بأنه رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذير أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك. (زايد مراد، ص 199).

أو هي امتناع بعض الأفراد عن تنفيذ التغيير والمحافظة على الوضع السائد.
(واصل جميل حسين المومني، 2008، ص 218).

أسباب مقاومة التغيير:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك خوفا من فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.

- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريع جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير. (أحمد ماهر، 2000، ص 439).

يمكن أن تظهر المقاومة في أساليب غير متوقعة مثل: استخدام الاستفزازية، التراجع وأساليب سلبية متعددة يمكن أن تظهر في تغيب مستمر عن العمل ، أو الاستقالة طلب النقل، وأشكال العقلانية الكاذبة المزيفة المتعددة، إحدى أشكال المقاومة سلسلة من التصرفات العاطفية والغير منطقية ومعارضة أي تغيير حتى الصغیر منها. (محمد حسن محمد حمدات، 2008، ص 206، 207).

خلاصة:

أصبح التغيير حتمية مفروضة عل المؤسسة شاءت ذلك أم أبت إلا أن التغيير في الجانب المادي للمؤسسة لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات والاتجاهات والقيم التنظيمية للأفراد التي تتلاءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة وهو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشودة.

يتبين أن عملية التغيير تلاقى صعوبة بالغة، ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به، وعليه وجب على القائمين، وقبل أن يبدؤوا في تنفيذ عمليات التغيير أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له.

تمهيد:

الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم الإدارية التي نالت قدرا ملموسا من الاهتمام لدى الاقتصاديين والمحللين الماليين وعلماء التنظيم والسلوك الإنساني، وبما أنها أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ولكن الفعالية هي موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

ونستعرض في هذا الفصل تعريف الفعالية التنظيمية ومداخلها وبعض معاييرها وأساليب

قياسها.

تعريف الفعالية التنظيمية:

يقصد بالفعالية التنظيمية الدرجة التي تستطيع المنظمة أن توفر المنتج أو الخدمة التي يعتبرها الزبون بأنها ذات قيمة له. (كامل محمد المغربي، ٢٠١٥، ص ٨٠).

أما "أحمد ماهر": فيعرفها بأنها تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة. ومن أمثلة أهداف تحقيق الربح، وتحقيق رضا العميل والعاملين. (أحمد ماهر، ص ١٩).

يعرفها إيتزيوني (Etzioni): على أنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة. (حسين حريم، ٢٠١٠، ص ٩٢).

وقد عرفها (Hannan et Freeman): على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة.

وعرفها (Katz et Khan): على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم .

وعرفها (Seachore et Yuthman): على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما نحتاجه من موارد نادرة.

وفي تعريف آخر ل (Goodman et Pennings): على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة.

وقال (Miles): على الفعالية التنظيمية على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأهداف تضم: الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن موردين، منافسون.... (زايد مراد، ص ١٨١).

كما يرى كل من "جورجيو بولوس وتابنوم": الفعالية التنظيمية على أنها قدرة التنظيم كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافه دون الضغط على أعضائه وموارده.

ويعرف كل من "كارتر وكاهن": الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تعظيم العائد بكل الوسائل الممكنة. (علاء الدين عبد الغني محمود، ٢٠١١، ص ٤٥٢).

وعرف "بارتولي" (M.Bartoli): الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف.

ويعرف كل من "ستيرز وماهوني": الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار. (شوقي بورقبة، دت، ص ٤). ومن التعاريف السابقة فإن الفعالية تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر من الإشباع لتوقعات القوى البيئية الإستراتيجية والتي تستمد منه المنظمة استمرارية وجودها وبقائها. (علاء الدين عبد الغني محمود، ٢٠١١، ص ٤٨٠).

مداخل الفعالية التنظيمية:

١- **مدخل الأهداف:** يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعا للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها، وطبقا لهذا المدخل فإنه ينظر إلى التنظيم على أنه يتسم بالرشد فكل منظمة تبرر وجودها كعنصر من عناصر المجتمع بتحقيق أهداف تتناسب مع احتياجات ورغبات المجتمع ككل والجزء منه. وبالتالي فإن قياس فعالية إي منظمة يجب أن يكون مبنيًا على مدى تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها.

وطبقا لهذا المدخل نجد أن عديدا من الكتاب مثل: "جيمس برايس، جروس مييت إيتيزوني" يرون أن فعالية المنظمة تتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها.

وعلى الرغم مما يتمتع به هذا المدخل من وجهة ورغم أن تحقيق الأهداف يمكن أن يكون بوجه عام معيارا من معايير فعالية التنظيم، إلا أن شكوكا جاءت حول هذا المعيار، ومنها: هل نتعامل مع الأهداف الرسمية أم الأهداف المعمول بها، وإذا كان هناك أكثر من هدف فكيف نوفق بين هذه الأهداف المتعارضة، وإذا أخذنا بمنهج الأهداف فهل يمكن أن

نصل إلى مقياس عام للفعالية يمكن تطبيقه على جميع المنظمات باختلاف أنواعها أم مقاييس متخصصة وليست عامة. (علاء الدين عبد الغني محمود، ٢٠١١، ص ٤٥١، ٤٥٣). ولكن له مشكلات عديدة أهمها:

- إن الأهداف الغير رسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.
- لكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحيانا من تحقيق الأهداف الأخرى.
- لا يمكن تصور وجود إجماع في المنظمة على أهداف مشتركة محددة.
- أمر آخر هام وهو البعد الزمني.
- لا يمكن الجزم بأن نتائج معينة هي ناشئة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية.
- إن المداخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد. (حسين حريم، ٢٠١٠، ص ٩٣).

٢- **مدخل موارد النظم:** يتناول الفعالية من زاوية النظم، إذ ينظر للمنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا يوجد في بيئة معينة، وتنشأ بينهما علاقة تداخل وتفاعل مستمر.

كما ينظر للمنظمة طبقا لمدخل النظم على أنها نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية تتعامل مع بعضها البعض كما ترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات تبادلية، إذ أن منحى النظم يلزمنا أن نتناول الفعالية بنظرة أكثر اتساعا باعتبارها فكرة ذات أبعاد متعددة.

إن مدخل النظم يركز على المعايير التي تزيد من قدرة التنظيم على الاستمرار والحياة في الأجل الطويل مثل قدرته على الحصول على الموارد والحفاظ على ذاته داخليا كنظام اجتماعي، والتداخل الناجح مع البيئة الخارجية، وبالتالي لا يركز مدخل النظم أساسا على الهدف، ولكنه يركز بشكل رئيسي على وسائل تحقيق هذا الهدف.

ويعد كل من "يوشتمان وسيشور" من رواد هذا المدخل إذ أنهما ينظران إلى الفعالية التنظيمية على أنها تتحدد على أساس القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد

القيمة والنادرة مع البيئة المحيطة، وقد ركزا على أن العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة تأخذ شكل علاقة اقتصادية والتي تتمثل في علاقة المدخلات/ المخرجات.

ويرغم أن مدخل موارد النظم يتسم بقدر غير ضئيل من الشمولية لإبرازه العناصر الأساسية للفعالية التنظيمية، فإن وضعه موضع التطبيق لا يخلو من الصعوبة، فيعاب على هذا المدخل صعوبة التطبيق وخاصة عند قياس عديد من المتغيرات مثل درجة تكيف التنظيم مع المتغيرات البيئية، ثم التركيز على الوسائل أو الطرق أكثر من التركيز على الأهداف نفسها، كما أن التنظيم يمكن أن يكون فعلا دون أن يحصل بشكل مثالي على احتياجاته من الموارد المختلفة، وبعض الأمثلة في الواقع العملي تؤيد ذلك، أضف إلى ذلك أنه لا يتم عادة الربط بين المدخلات التي تم الحصول عليها والمخرجات في المنظمات التي لا تهدف للربح، وبالتالي فإن المدخلات لا يمكن استخدامها كمييار وحيد للفعالية.

يعاني مدخل النظم من أوجه قصور أهمها:

أ- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية.

ب- يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية بدلا من التركيز على غايات محددة قابلة للقياس، فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه.

٣- المدخل البيئي: يعد هذا المدخل حصيلة للتطور الذي طرأ على مدخل الأهداف بعد انتقادات عديدة وجهت إليه، وذلك بهدف تلاقي عديد من أوجه القصور الموجودة فيه.

ف نجد أن كلا من "بيكل وفريدلاندر" يعرفان الفعالية التنظيمية بأنها تمثل درجة إشباع رغبات العناصر المختلفة المعنية بالتنظيم من خلال تعاملهم معه، -أي مع التنظيم- وتشتمل هذه العناصر على كل من الملاك العاملين، العملاء، الموردين، المجتمع والحكومة.

ويرى كل من "هيكس وجليت" أن التنظيم الفعال هو الذي يرى القوى المؤثرة فيه -أي في

التنظيم-

المدخل البيئي يمكن أن يمثل حلقة الوصول بين كل من مدخل الأهداف ومدخل موارد النظم بحيث يمكن من خلاله رؤية أكثر اتساعا وشمولا لفعالية التنظيم. (علاء الدين عبد الغني محمود، ٢٠١١، ص ٤٥٣، ٤٥٩).

منظور الفعالية التنظيمية من مختلف التيارات الفكرية:

١- التيار الكلاسيكي والفعالية من منظور اقتصادي: لاحظ "تايلر" من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول فنبدأ:

- بدراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمتها.
- التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير" ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة.
- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت.
- إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر "تايلر": أنه كل ما تكون المهمة مكررة، كلما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.
- وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها "تايلر" وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يلي:

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليل من الإسراف في المواد الأولية.
- توفير العمال في أماكن العمل التي تتلائم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية.
- استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.

• تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم مع الأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).

٢- **التيار التخطيطي والفعالية من منظور نظامي:** بالتوسيع الذي عرفه حقل العلوم الإدارية والتنظيمية، ظهرت أوائل البحوث العلمية التجريبية المبنية على الدراسات المقارنة عام ١٩٥٦، وذلك بالبحث في الأساليب التنظيمية المعتمدة في مختلف المؤسسات والهيئات من إدارات عامة إلى مؤسسات صناعية إلى جامعات إلى مستشفيات ومن محاولة إدراك النقص الموجود بين حقول الإدارة والتنظيم المختلفة كذلك الاهتمام بتركز بشكل كبير على المؤسسات الإنتاجية أو ما يعرف بإدارة الأعمال عن باقي المجالات الأخرى ومن أهم رواد هذا التيار نجد (Chester.Bernaed) والنظام التعاوني.

يعتبر (Bernard. Chester) من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، حيث يعرف المؤسسة على أنها جهاز من التعاون بين الموظفين وبينها وجمهور المستهلكين والموردين. حيث عرف الفعالية بأنها تحقيق أهداف المصلحة عن طريق التعاون بين الأفراد والإدارة العليا التنسيق بين الأجزاء وتناول (Bernard Chester) المشاكل التنظيمية بالتحليل والدراسة وتوصل إلى أن الفعالية التنظيمية تتحقق غير التفاعل مع البيئة ومتغيراتها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من بقاء وتكيف، والذي يضمن لها الاستمرارية.

وقد عمل على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

الأول: هو التنظيم الرسمي الذي يرتبط بالهيكل الإداري للمؤسسة بشكل ثابت.

الثاني: هو التنظيم غير الرسمي والذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول، ويطالب

(Chester Bernard) بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية بسبب أن التنظيم في حد ذاته

ما هو إلا أداة اجتماعية.

ويؤكد أيضا أن التنظيم غير الرسمي يوجد قبل التنظيم الرسمي، بحيث لا يتم بناء وتصميم التنظيم دون وجود اتصالات مسبقة تؤدي إلى تحقيق الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وعليه ينشأ داخل التنظيم الرسمي مجموعة علاقات غير مرئية وغير مدونة تنمو في كل مؤسسة أساسها الاتصال، ومن هذا المنطلق يتحول الاتصال إلى عامل مساعد لزيادة الفعالية.

٣- التيار المعاصر والفعالية من منظور ثقافي: نركز في هذا التيار على نظرية " داركر" في الإدارة بالأهداف كمثال:

ظهرت في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والمتمثل " الإدارة بالأهداف" والذي يقوم على فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة، ويعبر (Drucker) عن الفعالية على "أن تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة تعمل بطريقة صحيحة، كذلك عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية وإنما البحث عن تشكيلة من المقاييس المعبرة". (زايد مراد، دةت، ص ١٨٥، ١٨٩).

قياس الفعالية التنظيمية:

لا يكاد يختلف اثنان على أهمية قياس فعالية المنظمات باعتبارها عنصرا جوهريا في تقييم المنظمات، ورغم ذلك فمازالت عملية قياس الفعالية يكتنفها كثير من الصعوبات إلى درجة أنها تشكل عقبة لاستهان بها في مواجهة القائمين بدراسة وتحليل التنظيمات، وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها:

- عدم الاتفاق على ماهية الفعالية.
- عدم الاتفاق على طبيعة المقاييس من حيث:
 - درجة عموميتها باختلاف المنظمات.
 - نطاق عناصر قياسها سواء كانت داخلية أم خارجية.

• تعدد مناهج دراسة الفعالية.

ولقد ترتب على غياب الاتفاق على مفهوم موحد للفعالية تعدد النماذج والطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقا للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية، فهناك أكثر من نموذج لقياس فعالية المنظمات وهذه النماذج تختلف فيما بينها باختلاف المنظمات من حيث طبيعة نشاطها وأهدافها ومدى مساهمتها في تلبية رغبات المجتمع، كما تختلف باختلاف الكتاب ومحلي التنظيم من حيث تقييمهم للأهمية النسبية لعناصر قياس الفعالية وتفضيلهم لعنصر أو أكثر من العناصر الأخرى. (علاء الدين عبد الغني محمود، ٢٠١١، ص ٤٦٢، ٤٦٣).

معايير قياس الفعالية التنظيمية:

توصل (Campbell.p) من خلال دراسة قام بها حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ذكرها "زيد مراد" كما يلي:

١- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

٢- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

٣- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو تتشابه في النشاط.

٤- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

٥- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

٦- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

- ٧- النمو: ونفق عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- ٨- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- ٩- دورات العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- ١٠- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- ١١- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- ١٢- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- ١٣- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد ونحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ١٤- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- ١٥- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- ١٦- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤيته المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- ١٧- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- ١٨- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- ١٩- التوافق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.

٢٠- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

٢١- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

٢٢- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

٢٣- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

٢٤- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

٢٥- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

٢٦- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات.

٢٧- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

٢٨- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

٢٩- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

٣٠- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية. (زايد مراد، دةت، ص ١٨٣، ١٨٥).

العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

تتأثر الفعالية التنظيمية مجموعة من العوامل تساهم في تحديدها وهي على سبيل الحصر

فيما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل الممتدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة. (بن عبد الوهاب، ٢٠١٥، ص ٧١).

الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار

الإرشادات التالية في عملية القياس:

- لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.

• تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

• تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

إن المؤسسة دوما تسعى لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو وتنتج المنظمات إلى قياس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة إلى أخرى وهذا بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي.

ولكن المشكل والعائق الذي يبقى مطروحا هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية المنظمة على اعتبار أن لكل مؤسسة واقعها الخاص. (زايد رامت، د،ت، ص ١٩٠، ١٩١).

صعوبة الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

• عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل معه المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
 - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئة والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.
- وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاحه قياس الفعالية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية. (زايد رامز، دةت، ص ١٨، ١٩٠).

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن تحديد درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا طبعاً بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وملاك، وعمال وما يحكمهم من سلوكيات، وأخلاقيات مهنية حيث تحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها. فالفعالية على العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل والمستمر والهادف، على جميع المستويات ومن خلال نظام نسقي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فالأكيد أنه لا يمكننا الحديث عن الفعالية في ظل مستويات الإنتاج المرتفعة وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للفعالية التنظيمية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، فهي تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات والتقنيات الملائمة لإمكانية إجراء الدراسة كما تقدم للباحث أفكار نظرية حول موضوع الدراسة .

كما تسمح الدراسة الاستطلاعية بكسر الحواجز بين الباحث و الأساتذة ليستطيع الحصول علي معلومات موضوعية وذات مصداقية علمية .

في 16 أكتوبر قمت بزيارة إلى المتوسطات للتعرف على ميدان الدراسة، والتقرب من مجتمع الدراسة، حيث أجريت مقابلات مع المديرين والاطلاع على خصائص مجتمع ومكان الدراسة، حيث استقبلني بعض المديرين بالصدر الرحب، في حين البعض الآخر لم يوافق في البداية وبعد محاولات ووسائط تم حل المشكلة وسمحوا لي بإجراء الدراسة الميدانية، وطلبوا مني الإجراءات القانونية.

حيث وزعت الاستبيانات على عينة استطلاعية وتم جمعها وقياس خصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الأساسية وفق الخطوات التالية:

1- منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبعت فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف علي العلاقة بين التغير التنظيمي والفعالية الإدارية وذلك من خلال دراسة ميدانية تم من خلالها التعرف علي آراء الأساتذة، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة

متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس ،وذلك بهدف التعامل معها في اختيار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة .

2-عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (109 استاذ)، ومنه تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية عن طريق الصدفة قوامها (80 استاذ).

جدول رقم (15) يمثل تقسيم عدد الأساتذة على المتوسطات.

عدد الأساتذة	المؤسسة
30	الزبير بن العوام
22	السلطاني بلقاسم
32	علال عيسى
25	بوجلال حدة

3-المجال الزمني والمكاني:

3- 1. المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمتوسطات أولاد عدي لقابلة البالغ عددهم (4) متوسطات حيث تم تجريب أدوات الدراسة على أساتذة الموسطتين (الزبير بن العوام، و علال عيسى)، تم تطبيق الدراسة الأساسية على متوسطتين أخريتين هما: (المجاهد سلطاني بالقاسم، و بوجلال حدة)

3-2. المجال الزمني:

انطلقت الدراسة خلال بداية الموسم 2019/2018، حيث تم اقتراح موضوع الدراسة على المشرف، وبعد مراجعات لمتغيرات الدراسة تم تعديل العنوان والاتفاق مع المشرف وإدارة القسم على الانطلاق الفعلي للدراسة حيث في 16 اكتوبر 2018 انطلقت في زيارة استطلاعية إلى ميدان الدراسة واستمر العمل إلى غاية 2019/04/29.

5-أدوات الدراسة:

تم اشتقاق أدوات الدراسة الميدانية من الدراسات السابقة المذكورة في الفصل الأول وتطبيقها وإعادة قياس خصائصها السيكمترية.

-الاستبيان الأول: التغيير التنظيمي: متكون من 24 عبارة وخمسة بدائل أعطيت لها القيم التالية : موافق بشدة(5). موافق(4). موافق إلى حد ما(3). غير موافق (2).

غير موافق بشدة(1) ،ويتكون من ثلاثة أبعاد (التغيير في الثقافة) (التغيير في التكنولوجيا) و(التغيير في المهام).

-الاستبيان الثاني: الفعالية التنظيمية: متكون من 15 عبارة وخمسة بدائل أعطيت لها القيم موافق بشدة (5). موافق (4). موافق إلى حد ما(3). غير موافق(2). غير موافق بشدة(1).

6_الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

تم إعادة حساب الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة بتطبيقاتها على عينة استطلاعية وكانت المعالجات كالتالي:

-صدق الاستبيان: لقد تم حساب صدق هذه الأداة بطريقتين:

ا/ **الصدق الظاهري:** تم توزيع الاستبيان علي مجموعة من الأساتذة للتعرف علي صلاحية الأداة وإصدار الأحكام حول إمكانية تطبيقه علي عينة الدراسة، وافق اغلب الخبراء علي كل البنود باستثناء كلمتين راو تعديلها هما :

الشركة: تغير بالإدارة المدرسية .

العامل: يغير بالاستاذ

وكانت الموافقة علي الاستبيان 100%.

ب/**الثبات:** تم التأكد من ثبات الاختبار تم حساب معامل (الفا كرونباخ) حسب أبعاد الأداة.

جدول رقم(16): يوضح قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

تسلسل الفقرات	المتغير	ألفا كرومباخ
08-01	التغيير في الثقافة	70.52
16-09	التغيير في التكنولوجيا	77.46
24-17	التغيير في المهام	74.67
39-25	الفعالية الادارية	0.77

مما سبق نجد أن معاملات ثبات أدوات الدراسة مرتفعا حيث تراوح بين (0.70 و 0.77) وهي نسب مرتفعة .

6: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدا استخدمت الباحثة الأساليب التالية:

_ المتوسط الحسابي .

_ معامل الارتباط بيرسون .

_ التكرارات.

_ t.test

_ Levene's

_ Annova

- الفرضيات الفرقية:

للتحكم في المتغيرات الدخيلة ومعالجة خصائص أفراد العينة ومدى تأثير ذلك على متغيرات الدراسة تمت معالجة خصائص العينة كالتالي :

1-2:الفرضية الرابعة : توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان الفعالية تعزي لعامل الاقدمية في التدريس لدي الاساتذة:

للتأكد من الفرضية السابقة تمت معالجة خصائص العينة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (10): يوضح الفروق في استجابات الأفراد علي الفعالية تبعا للأقدمية:

القرار	Sig	df	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	الاقدمية/ الفعالية
غير دال	0.462	78	0.868	96.596	289.788	بين المجموعات
				111.286	8457.762	خارج المجموعات
				/	8747.550	المجاميع

من الجدول السابق (10) نجد أن معامل الفروق (annova) ($\alpha=0.86$) عند مستوي الدلالة ($R=0.46$)، وبدرجة حرية ($F=78$)، و هذا يدل علي عدم وجود فروق على متغير الفعالية تعزي لعامل الأقدمية، لان مستوي الدلالة (0.46) أكبر من (0.05) كما أن مبرعات المتوسطات متقاربة ($\bar{X}_1=96.59$) ($\bar{X}_2=111.28$) ، وعدم وجود فروق بين أفراد العينة تعود للأقدمية دليل علي تجانس أفراد العينة في استجاباتهم علي هذه الأداة ، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الجانب النظري. (الاقدمية لا تؤثر في الفعالية بقدر ما تؤثر فيها الخبرة لكون الاقدمية حسب كثير من الباحثين تولد الروتين وتقتل الفعالية).

2-2 الفرضية الخامسة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان التغير تعزى لعامل الاقدمية في التدريس لدى الأساتذة:

ولقياس الفرضية السابقة تمت معالجة خصائص العينة كما يوضحه الجدول

جدول رقم(11): يبين الفروق في استجابات الأفراد على التغير تبعا للاقدمية.

الأقدمية/ التغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	Df	Sig	القرار
بين المجموعات	480.201	160.067	0.759	78	0.521	غير دال
خارج المجموعات	16036.687	211.009				
المجاميع	16516.887	//////////				

يبين الجدول أعلاه(11) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة علي استجاباتهم لاستبيان التغير التنظيمي علي عامل الاقدمية ،حيث أن ($F=0.75$) عند مستوي الدلالة (0.52) وبدرجة حرية (78)؛ لكون مستوي الدلالة (0.52) أكبر من (0.05) وان مربعات المجموعات متقاربة.

- وهذا لم يتوافق مع ما جاء في الدراسات السابقة، بسبب الاختلاف في نوع العينة وميدانها.

2-3 الفرضية السادسة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان التغير تعزى لعامل الجنس :
ولتوضيح تأثير الجنس علي التغير التنظيمي تمت معالجة خصائص العينة كما هي
موضحة في الجدول

جدول رقم(12): يوضح الفروق بين استجابات الأفراد علي التغير التنظيمي تبعا للجنس.

القرار الإحصائي	م.د.د... Sig.	درجة Df الحرية	قيمة T	Std. Deviation الانحراف	Mean المتوسط	معامل ليفين لتجانس التباينات Levene's Test for Equality of Variances		التغير/ الجنس
						Sig.	F	
غير دال	0.2460	78	1.169	11.793	44.36	Sig.	F	ذكور
				9.869	41.40	0.805	0.0610	إناث

من الجدول السابق (12) معامل (levene's test) نلاحظ عدم وجود فروق بين
المتوسطات حيث أن $(\alpha=0.805)$ وهي أكبر من (0.05) مما يسمح باستخدام اختبار (test)
لدلالة الفروق.

أوضحت نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (t=1.16) عند درجة الحرية (78) وبدلالة
($\alpha = 0.24$) ؛ وهذا يدل علي عدم وجود فروق بين الجنسين أثناء استجاباتهم علي استبيان
التغير التنظيمي ، وهذا ما يؤكد متوسطات المجموعتين $\bar{X}_1(44.36)$ $\bar{X}_2(41.40)$

2-3: الفرضية السابعة:

توجد فروق بيت استجابات أفراد العينة علي استبيان الفعالية تعزي لعامل الجنس: ولتوضيح تأثير الجنس علي الفعالية التنظيمية تمت معالجة خصائص العينة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(12):يبين الفروق بين استجابات الأفراد علي الفعالية تبعا للجنس.

القرار الإحصائي	م.د.د. Sig.	درجة الحرية Df	قيمة T	Std. Deviation الانحراف	Mean المتوسط	معامل ليفين لتجانس التباينات Levene's Test for Equality of Variances		الجنس/الفعالية
						Sig.	F	
غير دال	0.820	78		4.425	41.75			ذكور
				10.763	42.36	0.136	2.271	اناث
			0.239					

الجدول أعلاه (12) يوضح معامل (levene's) تقارب المتوسطات حيث أشار إلي أن (F=2.27) عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0.13$) وهي اكبر من (0.05)، مما يوضح تجانس التباينات وبالتالي يمكن استخدام اختبار (test) لقياس الفروق.

أشار اختبار (t) إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزي للجنس على استبيان التغير التنظيمي حيث أن قيمة (t= 0.23) وهي ضئيلة جدا مقارنة مع (t الجدولية) عند درجة الحرية (F=78)، وبمستوي الدلالة ($\alpha = 0.82$)، وهي اكبر من (0.05).

وهذا لم يتوافق مع ما جاء في الدراسات السابقة، بسبب الاختلاف في نوع العينة وميدانها

2-4. الفرصية الثامنة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان التغير تعزي لعامل المؤهل العلمي. ولتوضيح تأثير المؤهل العلمي علي التغير التنظيمي تمت معالجة خصائص العينة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): يوضح الفروق بين استجابات الأفراد علي التغير تبعا للمؤهل العلمي

القرار الإحصائي	م.د.د. Sig.	درجة الحرية Df	قيمة T	Std. Deviation الانحراف	Mean المتوسط	معامل ليفين لتجانس التباينات Levene's Test for Equality of Variances		التغير التنظيمي/ المؤهل
						Sig.	F	
غير دال	0.446	78	-	4.500	63.75	0.079	3.178	التغير
				14.757	69.45			المؤهل
			2.023					

من الجدول السابق (13) نجد أن معامل (Levene's) ($f=3.17$) عند مستوي الدلالة (0.07)، وهذا يدل على عدم وجود فروق بين المتوسطات مما يسمح بتطبيق اختبار (t.test)

دلت نتائج المعالجة الإحصائية علي أن قيمة ($t=2.02$) عند درجة الحرية ($F=78$) وبمستوي الدلالة ($\alpha=0.44$) وهذا يعني عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزي لعامل المؤهل العلمي ويؤكد ذلك مقارنة المتوسطات حيث أن متوسط المجموعتين متقارب ($\bar{X}_1(63.75)$ ، $\bar{X}_2(69.45)$).

وهذا لم يتوافق مع ما جاء في الدراسات السابقة، بسبب الاختلاف في نوع العينة وميدانها

2-5. الفرضية التاسعة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان الفعالية تعزي لعامل المؤهل العلمي ولتوضيح تأثير المؤهل العلمي علي الفعالية تمت معالجة خصائص العينة كما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم(14): يبين الفروق بين استجابات الأفراد علي العينة تبعا للمؤهل

المؤهل / الفعالية	معامل ليفين لتجانس التباينات Levene's Test for Equality of Variances		Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف	قيمة T	درجة Df الحرية	م.د.د... Sig.	القرار الإحصائي
	Sig.	F						
المؤهل	0.136	2.271	41.75	4.425	-	78	0.820	غير دال
الفعالية	0.136	2.271	42.36	10.763	0.239			

من الجدول أعلاه (14) يشير معامل (Leven's) إلى تجانس البيانات بين المتوسطات حيث أن ($f=2.27$) عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.13$) مما يوضح تقارب درجات أفراد العينة، وهذا يسمح بتطبيق اختبار (t).

بلغت قيمة ($t=0.23$) عند درجة الحرية ($f=78$) ومستوي الدلالة ($\alpha=0.82$) مما يوضحه عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزي للمؤهل العلمي، ويتضح ذلك من خلال مقارنة المتوسطات حيث أن $\bar{X}_1(41.75)$ و $\bar{X}_2(42.36)$ وهي متوسطات متقاربة مما يدل علي عدم وجود فروق .

وهذا لم يتوافق مع ما جاء في الدراسات السابقة، بسبب الاختلاف في نوع العينة وميدانها

خلاصة النتائج:

- في حدود إجراءات البحث وفي ضوء أهدافه ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج المتحصل عليها أمكن التوصل إلى النتائج التالية:
- 1 - توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية جدا دالة إحصائيا بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات، وهذا راجع إلى التغيير في الفضاء الفيزيقي والمادي والبشري .
 - 2 -توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة دالة إحصائيا بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات، وذلك نتيجة الارتقاء المهني والترفيح في الدرجات .
 - 3 -توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة دالة إحصائيا بين التغيير في التكنولوجيا والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات، وهذا راجع الي وفرة البرامج الحاسوبية وتنوع المعالجات الإدارية.
 - 4 -توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة دالة إحصائيا بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات، ونتيجة هذا تراكم الخبرات وتنوع الادعاءات لدي المديرين .
 - 5- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة تعود للأقدمية دليل علي تجانس أفراد العينة في استجاباتهم علي هذه الأداة.
 - 6- عدم وجود فروق دالة إحصائيا على متغير الفعالية تعزى لعامل الأقدمية.
 - 7- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة علي استجاباتهم لاستبيان التغيير التنظيمي علي عامل الاقدمية.
 - 8- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الجنسين أثناء استجابتهم على استبيان التغيير التنظيمي.

9- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزي للجنس على استبيان التغير التنظيمي.

10- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزي لعامل المؤهل العلمي.

11- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزي للمؤهل العلمي

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

1- ضرورة العمل علي دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة، في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية .

2-فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و الأساتذة .

3-توسيع مجال البحوث حول العوامل المؤثرة علي مظاهر المقاومة للتغير .

4-عقد لقاءات ومناقشات داخل الإدارة المدرسية ومحاضرات بين الأساتذة والمدير .

5-التركيز علي مصلحة الأساتذة في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في المتوسطات ،وان يتم تطويرها باستمرار وفقا لاحتياجاتهم وتطلعاتهم .

6- تجديد التغير التنظيمي داخل الإدارة المدرسية من اجل تجديد النشاط والحيوية وتغيير جو العمل قصد الوصول إلي الفعالية الإدارية المتوخات من المدرسة.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

نصت الفرضية العامة على أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات". ولمعالجتها تم حساب مجموع درجات المتغيرين و متوسط كل منهما كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02):جدول يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي والفعالية الإدارية.

المتغيرات	المجموع	المتوسط (\bar{x})
التغيير التنظيمي	5533	69.16
الفعالية الإدارية	3386	42.33

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مجموع درجات التغيير التنظيمي 5533، وبمتوسط حسابي من اجل حساب $\bar{x}=42.33$ ومجموع درجات الفعالية الإدارية 3386، بمتوسط $\bar{x}=69.16$ معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي

والفعالية الإدارية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
التغيير التنظيمي	80	0.84	0.01	دال
الفعالية الإدارية	80			

التعليق:

يبين الجدول رقم (03) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته ($R = 0.84$) وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$)، وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون موجبة فهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جدا بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية، أي أنه كلما ارتفع مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة زادت معه الفعالية الإدارية، وهذا يتفق مع ما جاء في الفصل النظري حيث أكد "عبد الباري ردة" أن التغيير هو عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أما علي السلمي فيري بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل. إلا انه يتعارض مع دراسة كيرت لفن أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غني عنها والسبب الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه. وهذا ما أكدته دراسة "حلباوي لخضر" 2010/ 2011 جاءت بعنوان تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث انطلقت هذه الدراسة من إشكالية كيف يمكن لعملية تفويض السلطة في إدارة المجتمع المحلي ان تعمل علي تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث كان هدف هذه الدراسة معرفة علاقة تفويض السلطة لتحقيق الفعالية التنظيمية، ومن نتائج هذه الدراسة أن لعملية تفويض السلطة دور هام في مساعدة الإدارة المحلية على تحقيق فعاليتها التنظيمية.

ويمكن تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين إلى أن التغيير التنظيمي يصاحبه كسر روتين إداري وتغيير الفضاء الفيزيقي والمادي والبشري بما يساهم في تجديد النشاط وزيادة الفعالية الإدارية لدي المديرين .

2-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية (1):

نصت الفرضية الأولى على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات". ولمعالجة تم حساب مجموع درجات المتغيرين و متوسط كل منهما كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم(04): جدول يبين التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير في الثقافة والفعالية الإدارية.

المتغيرات	المجموع	المتوسط (\bar{x})
التغيير في الثقافة	1766	22.08
الفعالية الإدارية	3386	42.33

التعليق :

من الجدول (02) نلاحظ أن مجموع درجات التغيير في الثقافة 1766 بمتوسط حسابي $\bar{x} = 22.08$ ومجموع درجات الفعالية الإدارية 3386 بمتوسط حسابي $\bar{x} = 42.33$ من أجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي :

وبعد جمع البيانات وتفريغها و معالجتها تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (05) : يوضح العلاقة بين درجات عينة الدراسة في التغيير في الثقافة

الإدارية والفعالية الإدارية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
التغيير في الثقافة الإدارية	80	0.59	0.01	دال
الفعالية الإدارية	80			

التعليق:

يبين الجدول رقم (03) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته ($R= 0.59$)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$)، وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون موجبة فهذا يعني كذلك أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية، أي أنه كلما ارتفع مستوى التغيير في الثقافة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة ارتفعت معه الفعالية الإدارية، وهذا ما أكدته دراسة "يوسف صالح الحمد العنزي" 2013 الموسومة بأثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ومن النتائج التي تحصل عليها نذكر ما يلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغير في الثقافة، الهيكل التنظيمي . التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. ويمكن تفسير هذه العلاقة أن التغيير في الثقافة التنظيمية لدى المديرين كالارتقاء المهني والترفع في الدرجات وزيادة (التكوين والتطوير) كلها حوافز تساهم في زيادة الفعالية وبالتالي كان معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قويا جدا .

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية (2):

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات".

وبعد جمع و تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): جدول يبين التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير في التكنولوجيا و
الفعالية الإدارية.

المتغيرات	المجموع	المتوسط (\bar{x})
التغير التكنولوجيا	1698	21.23
الفعالية الإدارية	3386	42.33

التعليق:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع درجات التغير في التكنولوجيا 1698، بمتوسط

حسابي $\bar{x} = 21.23$ مجموع درجات الفعالية الإدارية 3386 بمتوسط حسابي $\bar{x} = 42.33$.

من أجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): جدول يبين التكرارات والمتوسط الحسابي للتكنولوجيا والفعالية الإدارية.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
التغير التكنولوجيا	80	0.52	0.01	دال
الفعالية الإدارية	80			

التعليق:

يبين الجدول رقم (07) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير في التكنولوجيا والفعالية الإدارية بالنسبة لعينة الدراسة، ولقد بلغت قيمته ($R = 0.52$) وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$)، وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين موجبة هي الأخرى فهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير في التكنولوجيا والفعالية الإدارية، أي أنه كلما ارتفع مستوى التغير في التكنولوجيا لدى مديري بعض المتوسطات زادت معه الفعالية الإدارية لديهم، حيث أكد "katz et khan" على أنها

مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما أكدته دراسة يوسف صالح العنزي (2013). ويمكن تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال وفرة البرامج الحاسوبية والتحكم فيها وتنوع المعالجات باستخدام الكمبيوتر كلها تساهم في زيادة الفعالية الإدارية وبالتالي كان معامل الارتباط قويا جدا.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية (3):

نصت الفرضية الثالثة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات". وبعد جمع البيانات وتفريغها ومعالجة تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم(08): يوضح التكرارات والمتوسط الحسابي للتغير في المهام و الفعالية الإدارية .

المتغيرات	المجموع	المتوسط (\bar{x})
التغير في المهام	2069	25.86
الفعالية الإدارية	3386	42.33

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مجموع درجات التغير في المهام 2069 بمتوسط حسابي

$\bar{x} = 25.86$ و بمجموع درجات 3386 و بمتوسط حسابي $\bar{x} = 42.33$ من أجل حساب

معامل الارتباط بين المتغيرين وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : يوضح العلاقة بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري بعض المتوسطات

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
التغيير في المهام	80	0.32	0.01	دال
الفعالية الإدارية	80			

التعليق:

يبين الجدول رقم (09) قيمة معامل الارتباط "بيرسون بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته ($R=0.32$) وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبما أن هذه القيمة موجبة فهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية، أي أنه كلما زادت المهام الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة زادت معها الفعالية الإدارية، والقول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة حيث أكد "miles" أن الفعالية التنظيمية هي القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن وموردون، منافسون.

ويمكن إرجاع قوة هذه العلاقة إن التغيير في المهام يساهم في تراكم الخبرات وتنوع الادعاءات لدى المديرين وكسر الروتين وبالتالي تساهم في زيادة الفعالية الإداري

تسعى الإدارة المدرسية في غالب الأحيان إلى تنمية وتطوير وتحسين أداء الأفراد والجماعات والإدارة في المنظمة ككل لغاية تحقيق أهدافها، إن أي تغيير تنظيمي في الإدارة المدرسية وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مراحل شتى (وظيفي، هيكل، بشري، تكنولوجي...) وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه (كالماء كلما كان سيالا أصبح متجددا، وكلما كان راكدا أصبح آسنا وأصبح غير قابل للاستعمال).

والتغيير عمل مخطط لغاية معينة على اعتبار انه يقصد بالدرجة الأولى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة، وهي في حد ذاتها تتخذ صوراً متعددة فأحيانا يقصد بها مستويات الإنتاج المحقق وأحيانا أخرى نسب بلوغ الأهداف المسطرة، وأحيانا أخرى درجة تناسق عناصر العملية الإنتاجية.

والعائق الذي يبقى مطروحا هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية المنظمة على اعتبار أن لكل مؤسسة ودافعها الخاص، وكذلك صعوبة قياس مدى تطبيق الأخلاقيات المهنية من طرف كل أطراف المنظمة.

فالسعي إلى توحيد رؤية المؤسسة وأهدافها لدى جميع أفرادها، روكذا تبني سياسات واستراتيجيات مناسبة لطبيعة مشروع التغيير كذلك توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ المشروع، كلها عوامل مرتبطة بشكل كبير بنسب ومستويات تحقيق الفعالية التنظيمية وهو ما سعينا إلى ملامسته في الدراسة الحالية.

انجزت هذه الدراسة كباقي الدراسات الأخرى حيث بدأنا بحثنا بالخلفية النظرية لمتغيري الدراسة (الفعالية الإدارية والتغيير التنظيمي) وبعد ذلك قمنا بدراسة استطلاعية في متوسطتي (الزبير بن العوام، و علال عيسى)، على عينة تكونت من 80 أستاذ من مخلف الجنسين. ومن ثم قمنا

بالدراسة الميدانية تم فيها استخدام استبيان كأداة للدراسة، وعالجنا البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) بعدها تم التوصل إلى :

- توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية جدا دالة إحصائياً بين التغيير التنظيمي والفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات.
- توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة دالة إحصائياً بين التغيير في الثقافة الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات.
- توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة دالة إحصائياً بين التغيير في التكنولوجيا والفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات
- توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين المهام الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات.
- لا توجد فروق بين التغيير التنظيمي تعزى للأقدمية والجنس والمؤهل العلمي وكذلك بالنسبة للفعالية الإدارية.

وفي الأخير توصلنا إلى ضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في ضوء التغييرات الداخلية والخارجية . وفتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و الأساتذة وتوسيع مجال البحوث

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، ط7، الإسكندرية، 2000.
- 2) أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة: الدار الجامعية ، ط3، الإسكندرية.
- 3) جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، دط، الجزائر، 2005.
- 4) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 5) حسين الحريم: إدارة المنظمات منظور لكي، دار الحامد، ط2، 2010.
- 6) ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 7) زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) دار الخلدونية، دط، الجزائر، 2012.
- 8) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية، دط، 2012.
- 9) علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 10) كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، ط2، عمان، 2015.
- 11) كسنة امحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009.
- 12) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، 2008.
- 13) محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية، دار طليطلة للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2016.

14) واصل جليل حسن المومني: الإدارة المدرسية الفعالة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، دار الحامد، ط1، 2008.

الأطروحات والرسائل:

1) زراري صلاح الدين: العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، بسكرة، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

2) سمية عجمي: دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري، أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة ام البواقي، 2016.

3) ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيم، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

4) عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام lmd، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، عنابة كنموذج، 2008.

5) قرنون نور الهدى: القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

المجلات:

1) شوقي بورقبة: التميز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء chawki62000@yahoo.fr جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

Statistics

VAR00005

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		69.16
Sum		5533

Correlations

		الادارية	التكنولوجيا
الادارية	Pearson Correlation	1	.522**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
التكنولوجيا	Pearson Correlation	.522**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

VAR00005

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		69.16
Sum		5533

Correlations

		الادارية	المهام
الادارية	Pearson Correlation	1	.323**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	80	80
المهام	Pearson Correlation	.323**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

VAR00005

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		69.16
Sum		5533