



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة التغيير في تطوير سلوك المورد البشري
دراسة ميدانية للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي
لولاية عين الدفلى بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

إشراف الأستاذ :
د. الطيب سعيد

إعداد الطالبتين:
أسماء تومي
محجوبة نجاري

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	ناصر المهدي
مقرا	الطيب سعيد
ممتحنا	عمر زمالة

سورة التوبة

الشكر

نحمدك ربي حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانك ، أنه

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بوسع الشكر والتقدير إلى من

لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته لإكمال

هذا البحث، الأستاذ " سعيد الطيبي "

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى

مؤطرننا بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بنخمس مليانة لولا

عين الدفلى الذي ساعدنا كثيرا بتوجيهاته ، وتزويدنا

بكل ما نحتاجه من وثائق ومعطيات

تخص الموضوع وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

على ما قدموه لنا والشكر الكبير إلى كل من

ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع .

أعضاء البحث

آزلك؟

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه
جهدي أهديه.

إلى رمز الوفاء وفض السخاء وجود العطاء إلى من غمرتني بعطفها وحنانها وأوقدت سنين عمرها شموعاً
لتثير لي دروب المستقبل أغلى جوهرة أملكها في الوجود تلك هي " أمي الغالية "
أطال الله في عمرها.

إلى من علمني وساهم في تربيته، كرس حياته من أجل أن أكون في أعلى وأفضل المراتب
ذلك هو " أبي الحبيب "
أطال الله في عمره .

إلى مملكة الحب و فيض الحنان الجد و الجدة أطال الله في عمرهما واللذان لم يبخلا عليا بدعواتهما.

إلى إخوتي وسندي في الدنيا محمد أمين ونبيل

إلى كل زميلاتي وزملائي

إلى صديقة هذا الدرب ورفيقة المشوار محجوبة والتي كانت نعم الصديقة والى عائلتها

إلى كل من ساعدني في انجاز عملي من بعيد أو من قريب

إلى كل من يكن لي ذرة حب وتقدير.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث .

آزلك؟

ىءلأ هءىء؟

أهدى ثمرة سنوات الدراسة

إلى من وضعت الجنة تحت قدميها، إلى التي أعيش لأجلها إليك يا أجمل ما في الوجود وأرق

نسمة بين الورود " أمي الغالية".

إلى الذي حملني اسمه، وكنت فلذة كبده، من رزقي ماله، ومنحني عطاءه، إلى من شجعني للنجاح

" أبي الغالي".

إلى من يقاسموني كلمة " أمي وأبي " ومن يشاركوني حلاوة الحياة ومرها: إخوتي وأخواتي

إلى كل صديقاتي واصديقاتي إلى من عرفتهم في مسيرة الدراسة.

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي .

إلى من قاسمتني انجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة إلى أن صار بحثًا مكتملًا: أسماء

محجوبة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الدرة التغيير في تطوير سلوك المورد البشري في المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة ؟
تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمعهد والبالغ عددهم 60 موظف ، أما العينة فتكونت من 23موظف من رؤساء المصالح وأساتذة وموظفين إداريين وعمال مهنيين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:
التغيير هو ظاهرة تتعرض لها كل المؤسسات الخاصة أو العامة
التغيير قد يكون بمبادرة ذاتية من الإدارة أو رد فعل للضغوط المفروضة عليها
التغيير يمكن إن يمس كل أجزاء المنظمة: الهيكل التنظيمي- لأشخاص - التنظيم - التكنولوجيا.....
مقاومة التغيير أمر حتمي
وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة وكذلك توضيح الهدف النهائي لها مما سيساعد في إحداث التغيير.

Résumer

Cette étude vise à exercer le rôle de la gestion du changement dans le comportement des ressources humaines à l'institut national de l'enseignement supérieur médical similitudes configurables avec le mandat de Ain defla à khemis miliana

La population étudiée était composée de l'ensemble du personnel et 60 employés de l'institut soit l'échantillon de 23 employés des chefs de départements les professeurs et personnel administratif et les travailleurs l'étude

A révélé un certain nombre de conclusion, à savoir :

- le changement est un phénomène toutes les organisations, qu'elles soient Publiques au privées
- le changement peut être initié par l'administration ou une réaction aux pressions
- le changement peut affecter toutes les composantes de l'organisation structure organisationnelle, les gens, organisation, technologie et changement est accompagné par la résistance au changement est inévitable.

L'étude a touché un ensemble de recommandation notamment : la nécessité d'une vision et un message clair de l'organisation ,et aussi pour clarifier le but ultime de les aider à faire une différence.

فَقُّ لِب

يَ لَا سَقَّتْ ه

طِكْ جِجْ هَاك

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	خصائص إدارة التغيير	01
17	أساليب تقليل مقاومة التغيير	02
18	الخطوات الثماني لإدارة التغيير الناجح	03
21	المجالات التي يستهدفها التغيير والتطوير في المنظمة	04
31	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي بخميس مليانة	05
34	التمثيل البياني لأداة الدراسة	06
35	التمثيل البياني للدائرة النسبية للجنس	07
36	التمثيل البياني للدائرة النسبية للسن	08
37	التمثيل البياني للدائرة النسبية للمستوى التعليمي	09
38	التمثيل البياني للدائرة النسبية لنوع الوظيفة	10
41	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الأول	11
42	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثاني	12
43	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثالث	13
44	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الرابع	14
45	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الخامس	15
46	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال السادس	16
47	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال السابع	17
48	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثامن	18
49	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال التاسع	19
50	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال العاشر	20

51	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الحادي عشر	21
52	لتمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثاني عشر	22
53	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثالث عشر	23
54	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الرابع عشر	24
55	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الخامس عشر	25
56	لتمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال السادس عشر	26
57	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال السابع عشر	27
58	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثامن عشر	28
59	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال التاسع عشر	29
60	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال العشرون	30
61	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الواحد والعشرون	31
62	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثاني والعشرون	32
63	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثالث والعشرون	33
64	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الرابع والعشرون	34
65	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الخامس والعشرون	35
66	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال السادس والعشرون	36
66	التمثيل البياني لدائرة النسبية بالنسبة للسؤال السابع والعشرون	36
67	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثامن والعشرون	37
68	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال التاسع والعشرون	38
69	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثلاثين	39
70	التمثيل البياني لدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الواحد والثلاثين	40
71	التمثيل البياني للدائرة النسبية بالنسبة للسؤال الثاني والثلاثين	41

72	التمثيل البياني لدائرة النسبية بالنسبة لسؤال الثالث و الثلاثين	42
----	--	----

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	أداة الدراسة	01
34	الجنس	03
35	السن	03
36	المستوى التعليمي	04
37	نوع الوظيفة	05
41	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	06
42	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	07
43	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	08
44	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	09
45	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	10
46	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس	11
47	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع	12
48	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن	13
49	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع	14
50	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر	15

51	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر	16
52	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر	17
53	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر	18
54	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر	19
55	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر	20
56	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر	21
57	النسب المؤوية لإجابات موظفين على السؤال السابع عشر	22
58	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر	23
59	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر	24
60	النسب لمؤوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرون	25
61	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والعشرين	26
62	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والعشرون	27
63	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والعشرون	28
64	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع والعشرون	29
65	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرون	30
66	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس والعشرون	31
66	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع والعشرون	32
67	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن والعشرون	33
68	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع والعشرون	34
69	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثلاثين	35
70	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والثلاثين	36
71	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والثلاثين	37
72	النسب المؤوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والثلاثين	38

غده ز

طك لستهيؤة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
II	قائمة الأشكال والجداول
V	قائمة المحتويات
أ.د	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التغيير
3	المطلب الأول: تعريف التغيير
4	المطلب الثاني : تعريف إدارة التغيير
7	المطلب الثالث: عناصر وأبعاد إدارة التغيير
8	المطلب الرابع: أنواع ومبادئ إدارة التغيير
10	المطلب الخامس: مراحل عملية التغيير
12	المبحث الثاني: مقاومة التغيير
13	المطلب الأول: الأسباب المؤدية إلى التغيير
14	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
16	المطلب الثالث: طرق مواجهة مقاومة التغيير
17	المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير
19	المبحث الثالث: تأثير إدارة التغيير على المورد البشري
19	المطلب الأول: دور الإدارة في التغيير

19	المطلب الثاني: مجالات التغيير والتطوير داخل المنظمة
21	المطلب الثالث: المورد البشري في عملية التغيير
23	المطلب الرابع: دور التدريب في دعم وتعزيز مقومات التغيير
27	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التقديم بالمعهد
30	المطلب الأول: تعريف المعهد
30	المطلب الثاني: نشأة وتطور المعهد
31	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد
32	المطلب الرابع: أهداف ومهام المعهد
32	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
32	المطلب الأول: منهج الدراسة
32	المطلب الثاني: السياق العام للدراسة
33	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وخصائصه
38	المطلب الرابع: أدوات البحث وجمع المعلومات
39	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة
73	المطلب الثالث: ربط النتائج بالفرضيات
74	الخلاصة
76	الخاتمة العامة
78	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

المقدمة العامة

إن المنظمات الخاصة أو العامة على اختلاف حجمها ونوعها عبارة عن كيانات و نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتزدهر وتتطور وتواجه العديد من التحديات والمشكلات، وتصارع و تتكيف وتتغير حتى يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تواجهها كل منظمة.

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون وان كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل، وان الإنسان إن لم يعمل على إدارة التغيير، فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة الإنسان لان دوام الحال من المحال فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير لان الإنسان إن ظل ساكنا جامدا ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاه مسلوب الإدارة .

وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع و الظروف الخارجية ، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، و أمام هذه المشاكل الداخلية تعتمد الإدارة على إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات و يتم التغيير في العمليات والأنشطة و اتخاذ القرارات، والاتصال والعلاقات الشخصية كما يمكن أن تكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظرا إلى ارتفاع معدل العيابات ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم . وبالتالي أصبحت عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الأعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون حالة لتدخل التغيير .

وبما أن إدارة التغيير مكون حديث وأساسي في المنظمة وذلك نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمة، فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد من خلال العادات و التقاليد .

1. مشكلة الدراسة

كل عملية تغيير لها نتائج وأثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو إحداث تغيير ايجابي في الأداء، فيكمن دور الإدارة في العمل على إحداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة . وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ماهر دور إدارة التغيير في تطوير سلوك الموارد البشرية في المعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي ؟

2. الأسئلة الفرعية

ولإحاطة بأهم جوانب السؤال الرئيسي ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بإدارة التغيير؟ وما دور الإدارة العليا بالمعهد في احداث التغييرات؟
2. ما هي مجالات التغيير والتطوير في المعهد؟
3. ما مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ قرار التغيير؟
4. فيما تتمثل أهم المشكلات التي تواجه برامج التغيير والتطوير؟

3. فرضيات الدراسة

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات المتمثلة

في ما يلي:

- تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير لبلوغ الأهداف المنشودة ؛
- تقوم الإدارة العليا للمعهد بإحداث التغيير وإبراز أهميته للعاملين ؛
- تتمثل مجالات التغيير والتطوير في الوحدات التنظيمية، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي ؛
- المورد البشري هو المحرك الرئيسي للأعمال الإدارية في أي منظمة لذا يقوم الموظفون بإبداء آرائهم ؛
- ومقترحاتهم حول اتخاذ قرار التغيير؛
- أهم المشكلات هي تخوف بعض العاملين مما هو جديد لاعتيادهم على الأوضاع الحالية.

4. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما في إدارة الأعمال وهو إدارة التغيير في المنظمات، التي تعد السبيل الوحيد أمام تطور المنظمات واستمراريتها كما أنها تدرس واقع وأهمية إدارة التغيير في المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة.

- إلقاء المزيد من الضوء على إدارة التغيير ومدى تأثيرها على المورد البشري ؛
- إثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول إدارة التغيير.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة واقع إدارة التغيير؛
- التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين ؛
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود ؛

- دراسة مدى تأثير و التزام العاملين بعمليات التغيير؛
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير؛
- التوصل إلى حلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

6. أسباب اختيار الموضوع

أما فيما يخص بعض الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع فنتمثل فيما يلي:

- التعرف على إدارة التغيير كأهم ركيزة لتطوير الإدارة الحديثة؛
- الشعور بأهمية إدارة التغيير ومدى تأثيرها على الأداء في المنظمات.

7. حدود الدراسة:

. الحدود الموضوعية

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع إدارة التغيير من كل جوانبه هذا من الجانب النظري، أما من الجانب التطبيقي فركزنا على معرفة مدى تأثير التغيير على العاملين بالمعهد وما هي ردود أفعالهم اتجاه التغيير، من خلال تقديم استمارة موجهة للعاملين بالمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي .

. الحدود المكانية:

المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة .

. الحدود البشرية:

تم اختيار عينة من مجموعة الموظفين بالمعهد (عينة من رؤساء المصالح، عينة من الأساتذة، عينة من الموظفين الإداريين، عينة من العمال المهنيين).

. الحدود الزمنية:

استغرقت هذه الدراسة الفصل الدراسي الثاني.

8. مرجعية البحث:

تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب والمجلات ، إضافة إلى المقالات والأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير والدكتوراه، التي تناولت جوانب البحث من موضوع الدراسة، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري والتطبيقي للدراسة،ومن خلالها تم تحديد مشكلة الدراسة والفرضيات.

9. صعوبات البحث:

واجهت الطالبتان مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع؛
- ضعف الاهتمام من قبل الموظفين والعاملين بالمعهد بأهمية البحث العلمي وأهمية الإجابة وتعبئة الاستبانة؛

- ضعف المعلومات عن المعهد الذي يعمل فيه الموظفين مما يعيق عملية البحث؛

- الصعوبة في الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها، حيث اضطررنا إلى زيارة المعهد عدة مرات ؛
- متتالية للحصول على الاستبانات المطلوبة ،
- عدم جدية بعض الموظفين بالمعهد في ملئ الاستبانة ؛
- ضيق الوقت، مما أدى إلى تكثيف الجهد على إتمام هذا العمل.

10. هيكلية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهدافه قسمنا الدراسة إلى فصلين : يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لإدارة التغيير، و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل إلى إدارة التغيير أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مقاومة التغيير في حين عرجنا في المبحث الثالث على تأثير إدارة التغيير في المورد البشري.

أما الفصل الثاني فهو يتعلق بالدراسة الميدانية و التي أجريت بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة ، والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث رئيسية حيث يتضمن المبحث الأول القديم بالمعهد ما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية ونهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

التغيير

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التغيير

التغيير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسها الإنسان، ولقد آن الأوان أن ندرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغيير السريع أبرز سماته.

المطلب الأول: تعريف التغيير

يعد مفهوم التغيير موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- أنه لا يوجد تعريف محدد للتغيير، ومتفق عليه بشكل عالمي وبين كل الأساتذة والباحثين، لذلك سوف نقوم إن شاء الله بسرد بعض الحقائق والتعاريف المتعارف عليها في الأوساط العلمية حول التغيير، ومنها:

« التغيير عبارة عن تحويلات وتغييرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً » (1).

« التغيير هو عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة » (2)

« هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل » (3).

« ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: محاولة استغلال الفرص والإمكانيات والاستفادة في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة » (4).

«أما التغيير التنظيمي فهو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات، وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية » (1).

(1) فريد النجار، "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية" - محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص 53

(2) محمد بن يوسف النمران، "إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر، عمان، ط 1، 2006، ص 93.

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "تطوير إدارة المستشفيات في الوطن العربي"، أوراق عمل المؤتمر السنوي الخامس المنعقد في القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2007، ص 132.

(4) عبد الله حسين جوهر، "إستراتيجيات الإدارة الحديثة"، التخطيط، التطوير، الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ط 1، 2011، ص 38.

وهناك بعض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير نذكر منها: (2)

- المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور من خلال التجديد ؛
- غرس روح الإبداع والابتكار والتنمية بين الأفراد ؛
- غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة فعملية التغيير مبنية على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل ؛
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة من أجل القضاء على الروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار .

ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي: (3)

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب ؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق أهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم ؛
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة ؛
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن ؛
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **المطلب الثاني: تعريف إدارة التغيير**

يوجد عدة تعاريف لإدارة التغيير في المنظمة نذكر منها:

« تشير إدارة التغيير إلى كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين، أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة » (4).

«إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج، من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك، بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه » (5).

(1) زيد منير عبري، "إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 21.

(2) أخضر مصباح و إسماعيل الطيطي، "إدارة التغيير، والتحديات والإستراتيجية للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 71- 72.

(3) محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص ص 19-20.

(4) طارق طه، "السلوك تنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 547.

(5) محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، ص 94.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة التغيير بأنها عملية أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل، والتعامل بشكل إستراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها لتحسين أدائها وسلوكها.

كما أن إدارة التغيير تتصف بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة والمتمثلة في: (1)

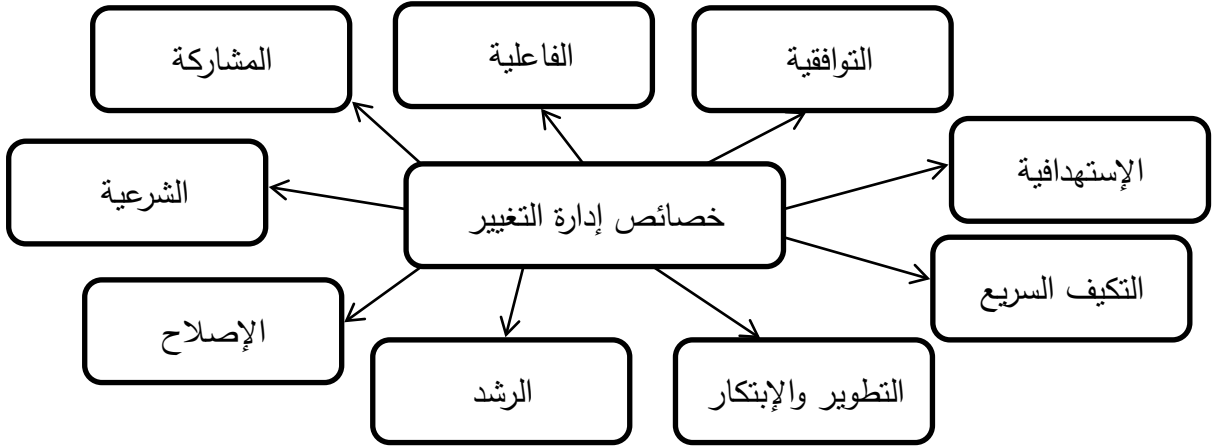
- 1- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة والأهداف محددة.
- 2- **التوافقية:** يجب أن تكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 3- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- 5- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانوني والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل، وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- 6- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- 9- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

(1) محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص ص

10- القدرة على التكيف السريع من الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

ويمكن تلخيص خصائص إدارة التغيير في الشكل التالي :

الشكل رقم 01: خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على خصائص إدارة التغيير.

المطلب الثالث: عناصر وأبعاد إدارة التغيير

أولاً: عناصر التغيير

تتكون عملية التغيير من ستة عناصر رئيسية وهي⁽¹⁾:

- 1- موضوع التغيير: ويتناول قواعد التغيير ومستلزماته ومستوياته وخطواته ؛
- 2- المغير: وهو الجهة أو الشخص التي تطالب بالعملية التغييرية وتتادي بها وتبدأ في ممارستها وقيادتها ؛
- 3- المؤيد: وهو تلك الجهة التي تؤيد العملية التغييرية، ويمكن أن تمارسها أو تساهم في المطالبة به ؛
- 4- المحايد: وهو تلك الجهة التي لم تشكل بعد رأياً أو تبني موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية ؛
- 5- المقاوم: وهو تلك الجهة التي ترفض العملية التغييرية وتسعى إلى إفشالها والقضاء عليها، أو تأخيرها وتشويهها؛

(1) محمد الصيرفي، "السلوك الإداري"، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2007، 1، ص 210.

6- **مقاومة التغيير:** ونعني بها الممارسات التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها والقضاء عليها.

ثانياً: أبعاد إدارة التغيير

للتغيير أبعاد يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، واستخلاص علاقات الارتباط بينها، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها، وهذه الأبعاد هي: (1)

1- **البعد التشريعي والقانوني:** فالإصلاح يتعين أن يكون شرعياً في إطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفراده.

2- **البعد الاقتصادي لعملية التغيير:** إن المنظمة من أجل تحقيق بقائها واستمرارها، يجب أن يحرص القائمون على إدارتها بالتحرك من خلال خطة أداء مقبولة ومرتبطة بالنتائج المتوقعة لترجمة الأهداف المسطرة على المدى البعيد والطويل.

3- **البعد الإعلامي لعملية التغيير:** والمتمثل في تهيئة الجو العام لقبول فكرة التغيير بذكر محاسنها وتسهيل الضوء على أهميتها.

4- **البعد الأمني لعملية التغيير:** وهو من أخطر الأبعاد، حيث يهتم بجانبين هما:

- أمن قوى التغيير عليها ذاتها وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة قوى عدم التغيير؛
- أن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطة به، والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقائبا وإنقامها.

5- **البعد الاجتماعي لعملية التغيير:** ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير، والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد.

6- **البعد التكنولوجي:** تحتاج عملية التغيير إلى مسايرة التطور التقني، وعليه ففائد التغيير يجب عليه أن يبقى متيقظاً لكافة التطورات التقنية ليكون مواكباً للعصر.

(1) حماد محمود الرقب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص ص 42، 43.

المطلب الرابع: أنواع ومبادئ إدارة التغيير

أولاً: أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسيين من التغيير هما: (1)

1- التغيير المخطط:

يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً بخطة زمنية، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

2- التغيير الغير المخطط أو العشوائي:

وهو عملية تلقائية تقوم بها بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة، نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

وحسب "محمود سلمان العميان" فإن نجاح عملية التغيير يتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

• التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ، إلا أن السرعة المناسبة لإحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظروف (2).

فالتغيير السريع يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير، أما التغيير التدريجي فهو يحتاج إلى فترة زمنية طويلة (3).

• التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمولية التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب

(1) بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 64، 65.

(2) محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 350.

(3) موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 180.

والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير⁽¹⁾.

• التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي، مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي مثل النفسي والاجتماعي⁽²⁾.

يتمثل التغيير المادي في إحداث تغييرات في بيانات الأعمال المادية، بينما التغيير المعنوي يتمثل في إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية⁽³⁾.

ثانياً: مبادئ إدارة التغيير

هذه المبادئ لا تمثل قواعد ثابتة، فهي قد تصح في بعض الحالات، ولا تصح في حالات أخرى، على حسب الموقف، الظروف، التوقيت الزمني وغيرها من العوامل التي تجعل تطبيق التغيير من موقف إلى آخر ومنها:⁽⁴⁾

- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار؛
- دخول الابتكارات إلى المنظمة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا؛
- وجود منحنى تعلم تنظيمي لمعظم التغيرات؛
- يكون قبول التغيرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها؛
- كلما توفر الأخصائيون وذو المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة كلما زادت صور التغيير؛
- ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبرى والمعقدة التركيب وترتفع معها صورة طردية المقاومة الإنسانية؛
- لا تأخذ التغيرات مأخذها الطبيعي أو تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العملية والتعود عليها

(1) فتحي خليل عبيد عوني، " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص ص 29-30.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 350.

(3) موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص 180.

(4) سيد أحمد عبد الرحيم سلمي، "تقوية فعالية إستراتيجية ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدماتية السودانية"، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، أبريل 2008، ص 69.

وهناك ثلاثة أساليب رئيسية للتغيير وهي⁽¹⁾

1- **التغيير التدريجي:** ويتم تبني هذا الأسلوب في التغيير بهدف تحسين الإنتاجية أو تنمية وتطوير الموظفين، ويمتاز هذا الأسلوب أنه يتم بمعدل زمني ثابت وبطريقة بطيئة، وقد يشارك به عدد كبير أو قليل من الأفراد.

2- **التغيير الجذري:** تلجأ المنظمات الكبيرة والناجحة إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من الأرباح أو البقاء، ويتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المنظمة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة.

3- **المزج بين الأسلوبين:** يلجأ المديرون إلى المزج بين الأسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة، فيتم البدء في البرامج المتدرجة، وبنفس الوقت أو بعد فترة زمنية محددة يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

فبالأساليب المتاحة للتغيير قد تتركز على ما يلي⁽²⁾:

- الأهمية مثلاً من خلال إغناء الوظيفة ؛
- الهيكل مثلاً بزيادة استعمال الحاسوب ؛
- الأفراد مثلاً خلال تقليل الصراع بين الجماعات أو أية تشكيلة من هذه الطرق .

المطلب الخامس: مراحل عملية التغيير

تمر عملية التغيير التنظيمي من خلال آلية تتضمن عدد من المراحل تنفذ بطريقة متتابعة مع كل نشاط تغييرية، وذلك على النحو التالي:

1- مرحلة التهيئة:

تعد المرحلة في آلية التغيير التنظيمي، وتتمثل في قيام المدير كوكيل للتغيير بتهيئة أو خلق الظروف الملائمة لإحداث التغيير الناجح وتوفير متطلبات التغيير سواء من خلال إعداد الأجهزة والمعدات، أو تهيئة الأفراد نفسياً لتقبل التغيير⁽³⁾.

⁽¹⁾ يوسف صالح الحمد العنزي، "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 21، 22.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2007، ص 224.

⁽³⁾ طارق طه، مرجع سابق، ص 587.

وتحديداً فإن هذه المرحلة تتطلب ما يلي (1):

- توضيح أوجه القصور في الأداء الحالي ؛
- تحديد الهدف من التغيير؛
- معالجة المقاومة التنظيمية المحتملة للتغيير؛
- معالجة الصراع التنظيمي المتوقع حدوثه ؛
- معالجة الضغط التنظيمي الذي سيسبب التغيير.

2- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لها، كما يتم فيها العمل على إجراء التغيير وتعديل في الواجبات والمهام، وذلك في التقنيات التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات والمعارف الجديدة، وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم (2).

وتحديداً فإن هذه المرحلة تتطلب ما يلي (3):

- تحديد السلوك التنظيمي الواجب إتباعه ؛
- تحديد الأنشطة التي سيطبق عليها التغيير؛
- تحديد الخطوات العملية لتنفيذ التغيير.

3- مرحلة إعادة التجميد:

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة (4).

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي (5)

- إقناع العاملين بتقبل الوضع المعدل ؛
- تدعيم سلوكيات الأفراد للتعرف طبقاً للوضع المعدل ؛

(1) طارق طه، المرجع نفسه، ص 587.

(2) موسى اللوزي، "التنمية الإدارية، مفاهيم وأسس وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 232.

(3) طارق طه، المرجع نفسه، ص 587.

(4) حسين حريم، "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 285.

(5) طارق طه، المرجع السابق، ص 588.

- توفير متطلبات دعم استمرارية الوضع المعدل.
- وعموما هناك عدة خطوات للتغيير من أجل تحسين أداء المورد البشري في المنظمة والمتمثلة في⁽¹⁾:
- تجديد وحصر الاتجاهات المرغوب في تغييرها ؛
- تحديد وحصر الاتجاهات المراد تكوينها ؛
- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي ترغب المنظمة في تكوينها أي تحديد الفجوة السلوكية ؛
- التحدث بلباقة عن الفجوة السلوكية ؛
- خلق نوع من الاختلال العيبي المؤقت الذي يدفع الفرد إلى السلوك المرغوب.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التعامل معها، وذلك بسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان شيئاً من وجهة نظر الشخصية المنطقية، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة، وعليه يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير بحد ذاته، وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين به.

المطلب الأول: الأسباب المؤدية إلى التغيير

هناك عدد من الأسباب التي تدعو إلى التغيير في المنظمات مع اختلاف أنواعها، وذلك للوصول إلى مستوى تنافسي منها⁽²⁾:

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة، والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها آجلاً أو عاجلاً ؛
- الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد كي تحقق طموحات كل منظمة والعاملين فيها؛
- الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء ؛
- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود ؛
- تحسين المنتجات و الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات، أو خدمات جديدة ؛
- العمل على إرضاء المزيد من العملاء ؛
- الوصول إلى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية ؛
- مواكبة التقدم التكنولوجي، والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في الإنتاج من أجل تحسين نوعية الإنتاج.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 120.

⁽²⁾ أخضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 55.

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب داخلية وأخرى خارجية تؤدي التغيير التنظيمي وهي:

• الأسباب الداخلية: من بين الأسباب الداخلية ما يلي⁽¹⁾:

- تغيير أهداف رؤية رسالة وغرض المنظمة ؛
- إدخال نظم معلومات الاتصالات وتكنولوجيا متطورة ؛
- مشاكل في القوى العاملة وتدني الروح المعنوية لديهم وارتفاع نسبة دوران العمل الوظيفي ؛
- اندماج مع منظمات أخرى وحدث أزمة داخلية طارئة ؛
- انخفاض الروح المعنوية: إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وبطء العمل وارتفاع تكلفة وتدني الإنتاجية، كل هذه الأمور مؤشرات ومظاهر لوجود روح معنوية منخفضة داخل المنظمة ويستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض.⁽²⁾

• الأسباب الخارجية: وتتمثل فيما يلي:⁽³⁾

- زيادة حدة المنافسة والقائمة أساساً على التنوع والجودة والسعر؛
- التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل؛
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية؛
- التغييرات في القيم الاجتماعية.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

مقاومة التغيير هي رفض التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير، فهي ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهما بتأثيرها السلبي عليهم⁽⁴⁾. ويمكن التمييز عدة مراحل تمر بها ردود الفعل، وهي⁽⁵⁾:

- 1- **الصدمة:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف، وعدم التصديق وهو شعور بعدم واقعية، أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير ؛
- 2- **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث ؛
- 3- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث ؛

⁽¹⁾ عبد الله حسين جوهر، مرجع سابق، ص 38، 39.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 368.

⁽³⁾ البينة رقام، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014/2013، ص 111.

⁽⁴⁾ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 320.

⁽⁵⁾ أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط7، 2003، ص 438.

4- **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير ؛

5- **التكامل:** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام ؛

6- **القبول:** وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

لذلك لابد وقبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم المعنيين بالتغيير لأسباب التي تدعو للتغيير في تحقيق التغييرات المطلوبة ،حتى يمكن ضمان تعاونهم ا وعلى الأقل تحيد مقاومتهم له،ولابد من الإشارة إلى أن هناك أسباب مختلف للمقاومة المتوقعة لابد من توفير إجابات مقنعة للمعنيين بها. وهناك عدة أسباب لمقاومة التغيير نذكر منها⁽¹⁾:

- الخوف من التغيير لأنه قد ينطوي على عدم التأكد مما يؤدي إلى الخوف من المجهول والإحساس بالخطر وإصدار ردود أفعال للحفاظ على المصالح الخاصة ؛
 - عدم إشراك الأفراد في التغيير وضعف الاتصال بين الأطراف المعنيين بالتغيير مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية ويفسح المجال واسعاً أمام التفسيرات المتضاربة ؛
 - التوقيت الغير المناسب مما يفاجئ الأفراد فتكون المقاومة هي رد الفعل الأول ؛
 - افتقار المنظمة للمواد اللازمة للتغيير ؛
 - عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل ؛
 - الخوف من فشل التغيير ، وعدم وضوح أهدافه ؛
 - التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد بهدف خفض الكلف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمنظمة ليس بجيد دائماً لدى كل فرد منها، فاستخدام نوع جديد من التكنولوجيا، أو نقل بعض الأفراد يريك التماسك داخل جماعات العمل، ومن الطبيعة الإنسانية عدم تقبل التغيير في أنماط إعتاد الفرد عليها⁽²⁾ ؛
 - عدم توافر المعلومات الكافية واللازمة لتغيير الاتجاه، فالمدير قد لا يكون راضياً اتجاه الموظف السلبي، ولكن الأخير قد يكون راضياً عن سلوكه ما لم يتضح له أن هذا الاتجاه قد يؤثر على ترقبته لوظيفة أعلى⁽³⁾.
- وهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير وهي⁽⁴⁾:

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 325.

(2) محمد خليل حسن الشماع، مرجع سابق، ص 222.

(3) أحمد ماهر، "تطور المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 71.

(4) سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 42.

1- الأسباب التنظيمية: وتتمثل في:

- فشل سابق في التطوير ؛
- الغرور بالنجاح المالي ؛
- عدم التأكد من نتائج التغيير والتطوير؛
- تكلفة عالية للتغيير.

2- الأسباب الفردية: والمتمثلة في:

- التغيير يهدد الفرد وظيفيا ؛
- التغيير يهدد علاقات الفرد ؛
- الأفراد راضون عن الوضع الراهن ؛
- عدم المشاركة في التغيير.

المطلب الثالث: طرق مواجهة مقاومة التغيير

يوجد العديد من الوسائل والطرق التي يمكن استخدامها للتخفيف من عملية مقاومة التغيير مع ضرورة الإنتباه إلى أن عملية مواجهة مقاومة التغيير لا يمكن أن تعتمد على أسلوب واحد، ذلك لأن التغيير نفسه عملية معقدة، وهناك عدة مراحل من أجل التخفيف من حدة المقاومة الإنسانية للتغيير وأهمها الإتصال والإقناع والمشاركة في الإدارة وفي صناعة خطط التغيير والوعد بالدعم والمساعدة والتفاوض والمناورة والإلتزام الضمني أو الصريح، ومزايا وآثار كل مدخل⁽¹⁾.

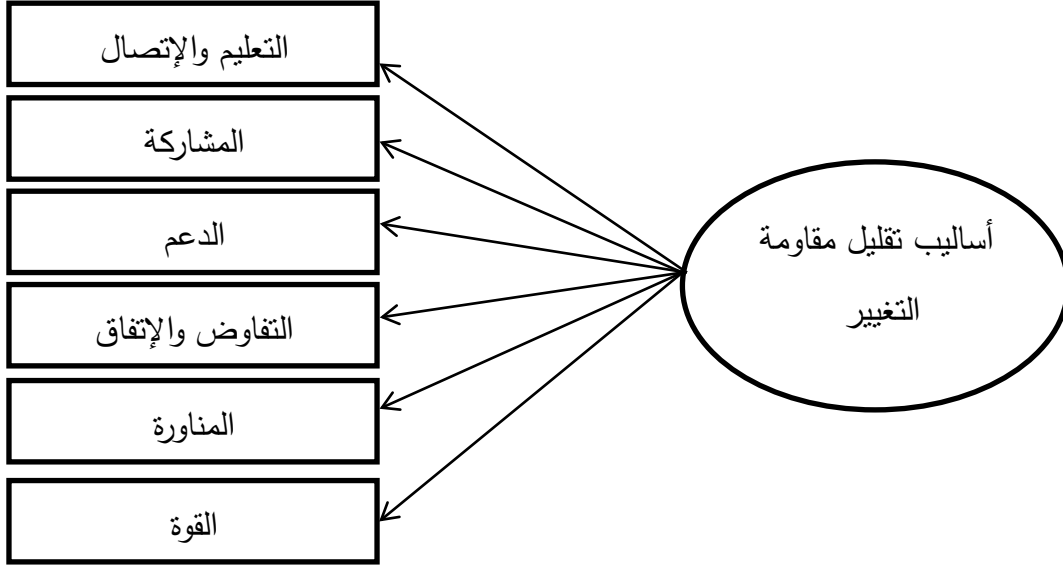
وفيما يلي أهم الطرق الشائعة التي يمكن من خلالها التقليل من مقاومة التغيير⁽²⁾:

- قبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالأفراد وتحليلهم ؛
- إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير؛
- تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعد في إزالة الخوف والقلق ؛
- التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير، بمعنى أن هناك ضرورة إعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، مثال: نقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب ؛
- استخدام أسلوب المناورة، أي استخدام أساليب غير مباشرة وتكتيكات لإقناع الآخرين أن التغيير في مصلحتهم ؛
- استخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح بمعنى تهديد العاملين مثلا بإسناد مهام متواضعة لهم، وذاك للحصول على موافقتهم.

(1) محمد الصيرفي، "السلوك تنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 123.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك تنظيمي"، الدار الجامعية لطبع. نشر. توزيع، مصر، ط1، 2011، ص ص 34،348 .

والشكل رقم 02: أساليب تقليل مقاوم التغيير.



المصدر: احمد ماهر ، تطور المنظمات،مرجع سابق،ص75

وبالرغم من أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها عملية سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية، فتؤدي إلى ما يلي⁽¹⁾:

- إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل ؛
- تكشف مقاومة التغيير في منظمة عن عدم فعالية عمليات الإتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة ؛
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

(1) زيد منير عبوي،مرجع سابق، ص 43.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير

إذا كان التغيير يعني الانتقال من وضع إلى وضع فإن هذا الانتقال يحتاج إلى مجموعة من المقومات التي تؤدي توافرها لدى القيادة والعاملين إلى نجاح جهود التغيير، ومن أهم هذه المقومات ما يلي⁽¹⁾:

- معرفة أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية ؛
- حصر الرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومدى استغلاله ؛
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية وكفاءة تلك العمليات ؛
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة ؛
- المعرفة المتجددة بكل ما يجري أو يحتمل من تغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة.

وينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين عن التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي⁽²⁾:

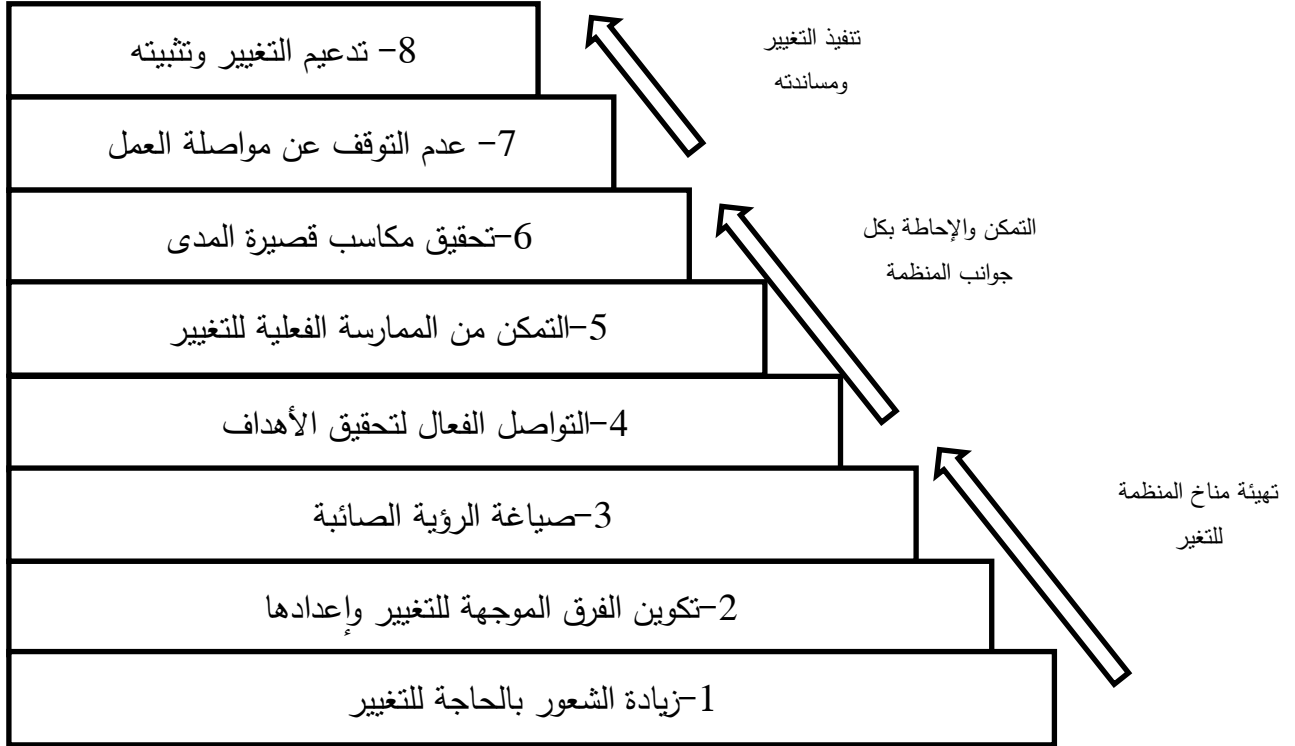
- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه ؛
 - دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف ؛
 - تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها ؛
 - توافر الموارد البشرية والمادية والفنية، التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذها ؛
 - العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير على الاقتناع و بالتزام وحماس قادته والمتأثرين به، وعلى مدى إدراكهم لأهمية الحاجة إليه، لذلك يجب على القادة والموظفين أن يعيدوا تهيئة أنفسهم لقبول التغيير من خلال النظر إليه كضرورة وليس كحالة استثنائية⁽³⁾.
- أما الشكل التالي يفترض التغيير الناجح يمكن تحقيقه عبر ثماني خطوات متفاعلة، يمكن تصنيفها على ثلاث مراحل كبرى تشملها مرحلة التغيير.

(1) عبيد الله بن بختيار السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008-2009، ص 35.

(2) فتحي خليل عبيد عوني، مرجع سابق، ص 45.

(3) عبيد الله بن بختيار السبيعي، المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم 03: الخطوات الثماني لإدارة التغيير الناجح



المصدر: عبد الله معتز سيد، "أسس التغيير التنظيمي"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2009، 1، ص28

إن الحاجة للتغيير في المنظمات تستدعي الاستفادة بمدراء قياديين لديهم رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من تقبل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير، فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير إلا إذا كرس المدراء وقتهم وطاقاتهم لابتكار الأساليب والطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية، وكذلك من ناحية أخرى تذليل الصعوبات التي تواجههم، وتوفير المرونة اللازمة في خططهم لمواجهة الحالات الطارئة، أو المستجدات التي تطرأ أثناء عملية التغيير.

المطلب الأول: دور الإدارة في التغيير

يمكن تلخيص دور الإدارة لقيادة التغيير في المنظمة في النقاط التالية⁽¹⁾:

- ضرورة أن تساند الإدارة العليا وتدعم برامج التغيير والتطوير وتقديم الدعم المادي اللازم لإنجاحها ؛
- ضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف، والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير، فلا تكتفي بالدعوة للتغيير بمفهوم الكلمة الواسع، إنما تحديد الجوانب التي سيتم تغييرها ؛
- ضرورة التخلي عن مركزية القرار، ومنح تفويضات وصلاحيات أوسع، وتمكين العمال في المستويات الأدنى، والتنمية لمهارات ومعارف واتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والتقدم بأفكار جديدة ؛
- ضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز، ووضع نظام لقياس درجات النجاح في عملية التغيير والمساهمة فيها من قبل العاملين ؛
- تشجيع التدريب والاستخدام للتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تطوير الفكر الإداري والمهني للمدراء، وبالتالي توسيع آفاقهم وتقديمهم بأفكار جديدة تؤدي للإبداع والنجاح في إدارة التغيير

المطلب الثاني: مجالات التغيير والتطوير داخل المنظمة

يحرص الباحثون والمختصون في مجال التطوير والتغيير على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تطويره وتغييره؟

وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضح أن أهم جوانب التطوير والتغيير هي: الأفراد، التكنولوجيا، جماعات العمل والتنظيم نفسه.

1- الأفراد "الثقافة": الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والخبرات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي⁽²⁾.

وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الإختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية⁽¹⁾.

(1) زيد منير عبوي، مرجع سابق، 82.

(2) سامر جلة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2009، 1، ص 204.

2- التكنولوجيا: وهي تتضمن عمليات الإنتاج للمنظمة قاعدتها المعرفة والمهارة، وتهدف هذه التغييرات إلى جعل الإنتاج أكثر كفاءة وأكثر حجماً، وتشمل عمليات التغيير التكنولوجيا أساليب العمل، المعدات وتدفق العمل⁽²⁾.

3- جماعات العمل: وتتمثل في الأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، والتطوير أو التغيير هنا يركز على فعالية الجماعة، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها، وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات⁽³⁾.

4- التنظيم نفسه: ويتمثل في بعدين⁽⁴⁾:

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل: قسم الإنتاج، قسم البحوث، قسم التسويق أو إدارات مثل: إدارة المالية، التخطيط والمتابعة، البرامج، الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.

ب- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف، علاقة السلطات، وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات، أو أساليب التجديد والإبتكار أو التقنيات المختلفة.

إن المجالات الأربعة السالفة الذكر مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، فتغيير واحدة منها يعني تغييراً في المجال الآخر، فالخدمة الجديدة مثلاً قد تتطلب تغييرات في التكنولوجيا المستخدمة، كما أن التغيير يطرأ على تصميم المنظمة قد يتطلب مهارات جديدة للموظفين⁽⁵⁾.

ويمكن تلخيص المجالات التي يستهدفها التغيير والتطوير في المنظمة في الشكل التالي:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 371.

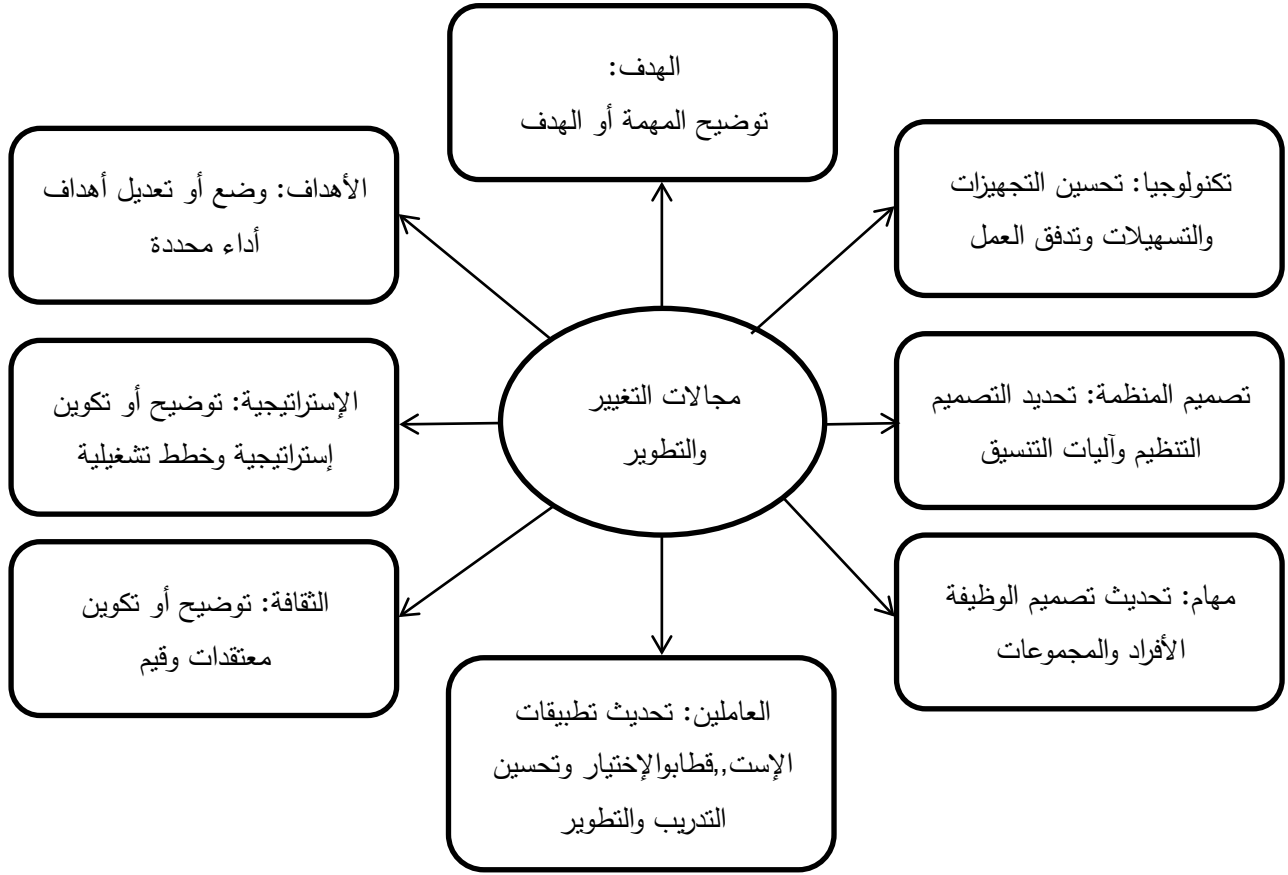
(2) المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص 185.

(3) عامر سعيد يس، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، القاهرة، ط2، 1998، ص 537.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط2003، 7، ص 457.

(5) المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص 135.

الشكل رقم 04: المجالات التي يستهدفها التغيير والتطوير داخل المنظمة



المصدر: "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مرجع سابق، ص 135.

المطلب الثالث: الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها، واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

1- دور المورد البشري في التغيير:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وإنهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم⁽¹⁾.

فالموارد البشرية هي محور التغيير وقد تكون هدفه، لأن التغيير الذي سيحدث في النواحي التكنولوجية يتطلب تدريب الأفراد على التقنيات الحديثة المدخلة، والتغيير في مجال الهيكل التنظيمي يتطلب تدريب الأفراد على الأنشطة والأعمال الجديدة المضافة، أو الموجودة مسبقاً، والتي انتقلوا إليها حديثاً، فعملية التغيير تنجح إذا

(1) أسهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003، ص 26.

اعتمدنا إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة، على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير⁽¹⁾.

وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير⁽²⁾.

أ- الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المنظمة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

ب- الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة والمصممة نتيجة عملية التغيير، من خلال اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة؛
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التحكم كفريق معياراً للاختيار.

ج- العمل بروح الفريق:

يقصد بذلك العمل في ظل فريق عمل تتجلى بالقدرة على الإدارة الذاتية ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات، وإتخاذ القرار ؛
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه ؛
- تشمل الفرق كل الإدارات والأقسام، والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر ؛
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف مع بعضها البعض.

د- بناء القيادة الرائدة:

- ضرورة توفير قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز القيادة ؛

- القدرة على بناء الثقة بين العاملين ؛

- القدرة والشعور بالانتماء ؛

⁽¹⁾ جلال عياض، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الإتصال"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 40.

⁽²⁾ جلال عياض المرجع نفسه، ص 41.

- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

2- دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية:

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة وتطوير إمكانياتهم والملكيات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على⁽¹⁾:

- تطوير أفكار المتدربين، وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل: التعلم عن بعد ؛
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية ؛
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي ؛
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة، بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.

المطلب الرابع: دور التدريب في دعم وتعزيز مقومات التغيير

تولي الإدارة العامة أهمية كبيرة للتدريب باعتباره الوسيلة التي يمكن من خلالها إعداد جهاز بشري متكامل يسد أوجه العجز والقصور في الكفاءات الإدارية لإحداث التطوير الإداري.

1- التدريب وتطوير الكفاءات البشرية:

- التدريب هو عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم، وزيادة معلوماتهم بهدف تغيير أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم والتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل.⁽²⁾
- هو جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم⁽³⁾، فهو يزود العاملين بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم بالمساهمة بفاعلية وكفاءة المنظمة وتمكنهم من مواجهة الضغوط البيئية المستمرة، حيث تعتمد المنظمة فترة بقائها على مهارات العاملين فيها⁽⁴⁾.
- وبالتالي فالتدريب يلعب دوراً هاماً في عملية تطوير الموارد البشرية من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منها:

- زيادة وتحسين نوع الإنتاج أو الخدمة ؛

(1) جلال عياض ، مرجع سابق، ص 41.

(2) حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع"، عمان، ط1، 2007، ص 16.

(3) محمد عقلة المبيضين ، محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، ط1، 2011، ص 13

(4) حيدر محمد العمري، "إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 128.

- اقتصاد في النفقات ؛
- قلة في معدل دوران العمل ؛
- رفع معنويات العاملين ؛
- قلة في الحوادث.

وينظر إلى التدريب على أنه عملية تتكون من عدة مراحل وهي⁽¹⁾:

- تحديد الاحتياجات التدريبية ؛
- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريب ؛
- تقييم فعالية البرنامج التدريبي.

2- التدريب لمسايرة التغيير التكنولوجي:

أ- تأثير التغييرات التكنولوجية على الموارد البشرية في المنظمة:

يعرض المحيط التكنولوجي أفكاراً وتقنيات يمكن للمنظمة استثمارها واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا، ويمكن إيضاح عينات من آثار التكنولوجيا في سلوك الفرد داخل المنظمة فيما يأتي⁽²⁾:

- تضع التكنولوجيا قيوداً على توزيع المهام، والعمل بين الأفراد والجماعات وبالتالي فإن كل مستوى أو نمط تكنولوجي مرتبط بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية ؛
- تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظم بأقصى كفاءة وفعالية ؛
- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل ؛
- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة.

ب- تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا⁽³⁾:

¹ محمد الصيرفي، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 60.

² خليل محمد حسن الشماع، كاظم حمود خضير، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2007، ص 341.

³ سليمان بلعور ، مداخلة بعنوان: "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي للمنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010، ص 11

إن الكفاءات التي تحتاجها المنظمة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم والدراسة، والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية وتغير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم لاستخدام التكنولوجيا.

وهذا ما يفرض على المنظمة القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة، ويؤثر التغيير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية، يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة المتصلة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج، ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأنشطة.

3- التدريب لتجديد الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة⁽¹⁾.

فهي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادة، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع⁽²⁾.

- تأثير التدريب على بناء وممارسة الثقافة التنظيمية⁽³⁾:

يؤدي التدريب دوراً هاماً في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة، ويعزز كل منهما الآخر، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال الممارسة التدريبية وتتحصر تلك الأنماط في الثقافة التربوية، ثقافة العشيرة، ثقافة التجديد "التنمية" وثقافة السوق.

4- التدريب الإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إدراكاً واقعياً وشاملاً من قبل أشخاص السلطة بأهمية المساهمات التي يمكن لكل عامل أو موظف في المنظمة أن يقدمها ويشارك بها، وأن عليهم أن يتقبلوا هذه المساهمات ويعملوا على تنميتها بتوفير المناخ المتوافق مع ذلك⁽¹⁾.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص406.

(2) عبد المعطي محمد عساف، "نظرية التفوق الإداري"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 166.

(3) سليمان بلعور، المرجع نفسه، ص12.

ويتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم⁽²⁾.

وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية⁽³⁾:

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجود الشاملة ؛
- تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ؛
- تنمية قدرات العاملين بإدارات المؤسسة على التعامل بسرعة مع شكاوي المستفيدين من خدماتهم.

بالإضافة إلى الأهداف التالية⁽⁴⁾:

- تحسين الأداء وبناء القدرات ؛
- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج ؛
- تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة ؛
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.

(1) عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق، ص 169.

(2) سليمان بلعور ، مرجع سابق، ص 12.

(3) يوسف صالح الغمد العنزي، مرجع سابق، ص 30.

(4) علي عبد الله المهيب، " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 47.

خلاصة

أصبح التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة وصارت عمليات التغيير من إعادة تنظيم وتخفيض أحجام المنظمات وإدخال التقنيات الحديثة وغيرها من العمليات والممارسات التي تحدث يوميا، وقيادة التغيير ليست مهارة تحتكرها الإدارة العليا فقط، ولكن المستويات الأدنى بحاجة أيضا لتتعلم القدرة على التحرك السريع من أجل الوصول إلى كفاءة أعلى.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد: الفصل الثاني

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل السابق، التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة تطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية، وتجسيدها ميدانيا على المعهد الوطني لتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية، كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها وذلك عن طريق:

-إجراء مقابلات مع بعض رئيس مصلحة رؤساء المصالح بالمعهد ؛

-الرجوع إلى الوثائق الخاصة بالمعهد ؛

-إعداد استبيان خاص بالموظفين في المعهد.

ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: التقديم بالمعهد

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: ربط النتائج بالفرضيات

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التقديم بالمعهد

سوف نستعرض في هذا المبحث التقديم بالمعهد من خلال تعريف المعهد، نشأته، هيكله التنظيمي ومهام ووظائف المعهد.

المطلب الأول: تعريف المعهد

المعهد الوطني لتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة، هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحكمها النصوص القانونية والتنظيمية المشتركة التي تدير المؤسسات العمومية ذات الطابع إداري تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، يهدف هذا المعهد إلى تكوين أعوان شبه طبيين، حيث يحتوي هذا المعهد على :

1- امكانيات مادية:

- 11 قاعة دراسية ومدرجين ومخبرين؛
- مكتبة ؛
- مطعم ؛
- جناحين للإقامة يحتوي على 104 سرير .

2- امكانيات بشرية:

- 401 طالب ؛
- 60 عامل .

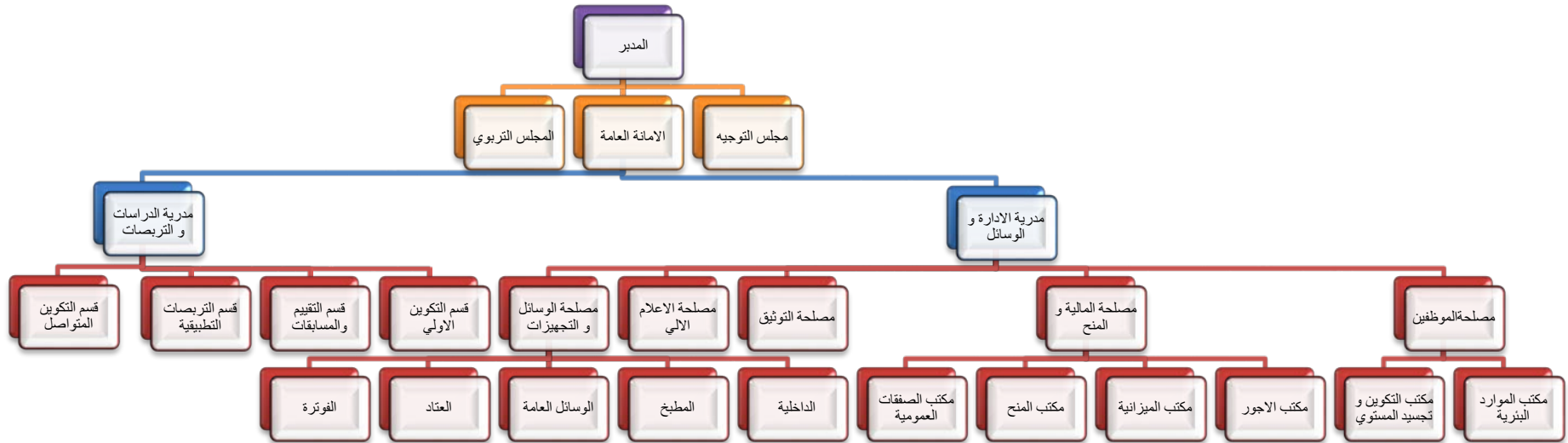
المطلب الثاني: نشأة وتطور المعهد

أنشئت مدارس التكوين الشبه طبي سنة 1973، بمرسوم تنفيذي رقم 13-79 المؤرخ في 05 جوان 1973، الذي انشأ بموجبه جميع مدارس التكوين الشبه الطبي على المستوى الوطني. أما مدرسة التكوين الشبه طبي بخميس مليانة أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 85-25 المؤرخ في 22-اكتوبر 1985 والذي عدل وفق المرسوم التنفي 79-73

أخذت هذه التسمية وانطوت جميع النصوص المسيرة لها تحت هذا الاسم إلى غاية 2011، حيث حول اسم المدرسة إلى معهد وطني لتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة، وجاء هذا التقدير إثر موجة الاحتجاجات التي ناد بها الطلاب حاملي الشهادات البكالوريا ومطالبتهم بنفس المستوى لخرجي الجامعات الجزائرية أي (ل.م.د)، كونهم حاملي شهادة البكالوريا لطلاب الجامعات.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمعهد

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بخميس مليانة لولاية عين الدفلى



المطلب الرابع: تحديد مهام ووظائف المعهد

تتمثل مهام المعهد على غرار باقي المعاهد في مايلي:

- التكوين العالي للطلبة في العلوم الشبه الطبية ؛
- تزويد المستشفيات بأعوان شبه طبيين وذلك من خلال التكوين العالي على يد أساتذة مختصين في مجال الطب؛ تكوين أعوان الشبه الطبي لمدة ثلاثة أعوان في مجال التمريض، مساعد طبي، مخبري، مختص في الأشعة ؛
- إقامة ملتقيات ومحاضرات في مجال الطب، وتنشيط أيام تحسيسية خاصة بمعالجة بعض الأمراض مثل داء السكري وأمراض القلب وغيرها، وذلك عن طريق أطباء وأساتذة في الاختصاص ؛
- تحسين المستوى وإعادة تأهيل العمال.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تبحث هذه الدراسة في الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: ماهو دور إدارة التغيير في تطوير سلوك الموارد البشرية في المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي لولاية عين الدفلى بخميس مليانة؟ معتمدين في ذلك بالدرجة الأولى على الاستبيان مع تدعيمها بأداة المقابلة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تسعى الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والبحوث الجامعية وشبكة الانترنت باللغة العربية.

أما من الجانب العملي فتسعي الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة فرضيات البحث من خلال مقابلة واستقصاء الموظفين بالمعهد الوطني لتكوين العالي الشبه الطبي بولاية عين الدفلى بخميس مليانة موضع الدراسة، ومن ثم الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة ميدانيا، وهذا لتحقيق فهما أفضل لمشكلة موضوع البحث حتى يمكن المساهمة في معالجتها.

المطلب الثاني: السياق العام للدراسة

في هذا الشق من الدراسة سوف نستعرض الظروف الخاصة للدراسة الميدانية والتي مرت بالمراحل التالية:

أولاً: بدأت الدراسة الميدانية خلال شهر فيفري بعد اختيارنا لميدان الدراسة المتمثل في المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بولاية عين الدفلى بخميس مليانة والتي تحصلنا على نشأتها وعدد العمال فيها من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمعهد والبالغ عددهم 60 عاملاً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا: شملت هذه الدراسة الميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بولاية عين الدفلى بخميس مليانة والتي عاشت التغيير سواء من خلال إعادة الهيكلة أو إعادة التأهيل أو أدخلت تكنولوجيا جديدة وحديثة في طرق العمل وأساليبه، وعرفت التغيير سواء إجباريا أما إراديا، جذريا أو تدريجيا، كليا أو جزئيا، فهي إذن تتوفر على مرتكزات بحثنا.

ثالثا: وفي المرحلة الموالية وبالاعتماد أيضا على الجانب النظري للبحث قمنا بصياغة أسئلة المقابلة الموجهة إلى بعض رؤساء المصالح بالمعهد محل الدراسة.

رابعا: وفي الأخير تمكنا من الصياغة النهائية لفرضيات البحث والتصميم النهائي للاستمارة التي تمثل أساس بحثنا الميداني وأهم ركائزه.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وخصائصه

1- مجتمع الدراسة

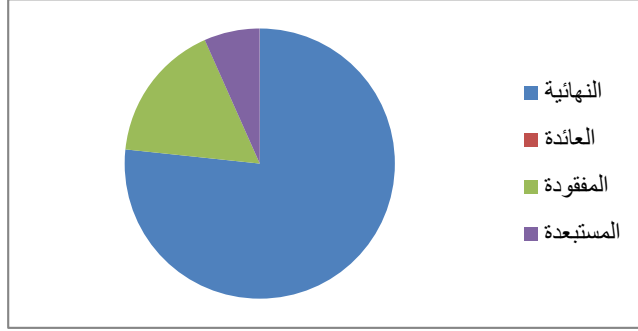
يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمعهد الوطني لتكوين العالي الشبه الطبي بخميس مليانة مع اختلاف مراتبهم الوظيفية والبالغ عددهم (60) عاملا أما في ما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة تتكون من 30 موظفا، (3 استبيانات على رؤساء المصالح و 10 على الأساتذة و 12 على الموظفين الآخرين و 5 على العمال المهنيين)، وتم استرجاع 25 إستبانه إجمالا وتم استبعاد 02 نظرا لنقص المعلومات فيها، وتم ضياع 5 إستبانات لم ترد، كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أداة الدراسة

عدد الإستبيانات	التوزيع	العائدة	المفقودة	المستبعدة	النهائي
المجموع	30	25	5	2	23
النسب	%100	%83,33	%16,66	%6,66	%76,66

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(06): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأداة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

2- خصائص مجتمع الدراسة:

تمثل خصائص أفراد العينة في الجدول التالية:

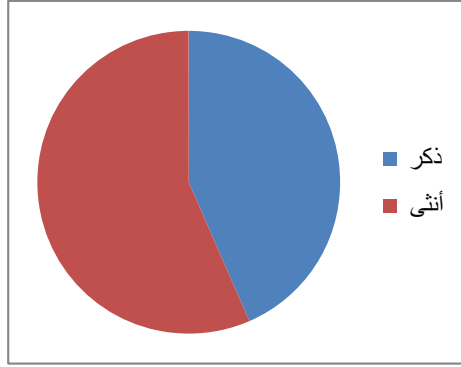
أولاً: من حيث الجنس

الجدول رقم (02): يوضح خصائص أفراد العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	10	43,4
أنثي	13	56,5
المجموع	23	100

يتضح من الجدول السابق أن عدد الذكور 10 أي إن نسبة الذكور من إجمالي مفردات الدراسة هي 43,4%، أما عدد الإناث فقد بلغ 13 موظفة والممثلة بنسبة 56.5% من إجمالي حجم العينة.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني بالدائرة النسبية افراد العينة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

ثانيا: من حيث السن

جدول رقم(03) يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن

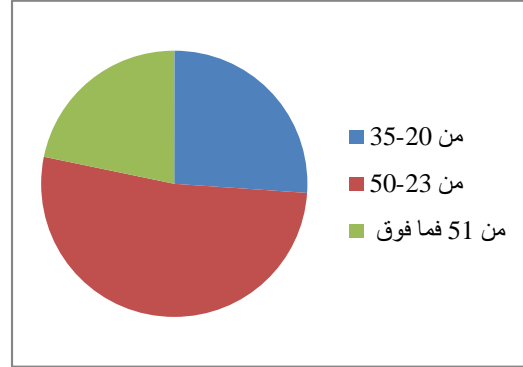
السن	تكرار	النسب المئوية
من 20-35	6	26,08
من 36-50	12	52.17
من 51 فما فوق	5	21,73
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

من بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا إن أعمار النسبة الأعلى من أفراد العينة يتركزون في الفئة التكرارية [50-36] وشكلوا ما نسبة 52.17% من إجمالي عينة الدراسة ثم الفئة التكرارية [35-20] وشكلوا ما نسبة 26,08%

وأخيرا الفئة التكرارية [51 فما فوق] وشكلوا ما نسبة 21,73% وحسب هذا التوزيع للعينة حسب العمل نلاحظ أن اغلبهم من الموظفين متوسطي العمر، وهذه الفئة العمرية هي المناسبة للقيام بمختلف الأعمال بالمعهد.

الشكل رقم(08): التمثيل البياني بالدائرة النسبية متغير الدراسة من حيث السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

جدول رقم(04) يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

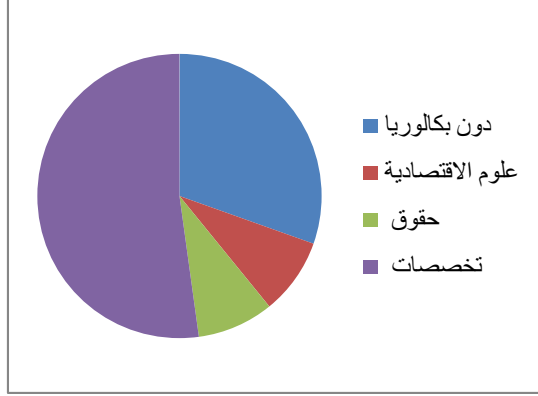
النسبة	تكرارات	المستوى التعليمي	
30,43%	7	دون البكالوريا	
8,69%	2	علوم اقتصادية	جامعي وحسب التخصصات
8,69%	2	حقوق	
52,17%	12	تخصصات أخرى	
100%	23	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تبين من الجدول رقم(04) أن حملة الشهادة الجامعية هم الأكثر عدداً في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 16 مستجوبون أي بنسبة 69، 56% منهم 2 علوم اقتصادية أي بنسبة 8، 69% من إجمالي العينة، و2 حاملي شهادة تخصص حقوق أي بنسبة 8,69% من إجمالي العينة. و12 مستجيب حامل شهادة جامعية و تخصصات أخرى أي ما يعادل نسبة 52,17% .

في حين بلغ عدد المستجوبين دون البكالوريا 7 أي ما يقابل نسبة 30,43%، وهذا ما يفسر بأن التعليم أصبح متطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل.

الشكل رقم(09): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

رابعاً: من حيث نوع الوظيفة

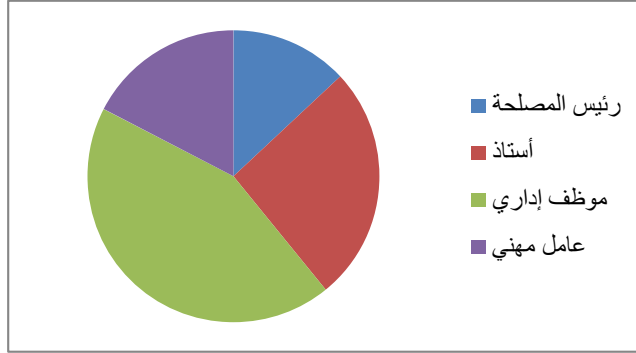
جدول رقم(05): يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب نوع الوظيفة

المهنة	رئيس مصلحة	أستاذ	موظف إداري	عامل مهني	المجموع
العدد	3	6	10	4	23
النسبة	13,04	26,08	43,47	17,39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 43,47% والتي تمثل فئة الموظفين الإداريين وهي أعلى نسبة أما نسبة 26.08% فهي تمثل نسبة الأساتذة، أما نسبة 17,39% تمثل فئة العمال المهنيين في المعهد ونسبة 13,04% تمثل فئة رؤساء المصانع.

الشكل رقم(10): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لنوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

المطلب الرابع: أدوات البحث وجمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في توضيح دور إدارة التغيير في تطوير سلوك المورد البشري، وقد وقع اختيارنا على أداتين للبحث العلمي وهما: المقابلة والاستمارة.

1- المقابلة:

تمثلت أسئلة المقابلة في:

1- كم عدد العاملين في المعهد؟

2- ما هي أنواع التغييرات التي عرفها ويعرفها معاهدهم؟

3- ماهي السنوات التي عرف فيها المعهد التغيير؟ وهل تعيشوا تغييرات في الفترة الحالية؟

4- هل يعيش المعهد حالات من مقاومة العاملين لمشاريع التغيير؟

5- كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير في مؤسستكم؟

6- ماذا عن مستوى مشاركة العاملين في بالمعد في اتخاذ قرار التغيير؟

2- الاستمارة:

لجمع البيانات اللازمة لإجراء البحث الميداني وقع اختيارنا على الاستمارة كأداة رئيسية لهذا البحث بهدف الكشف على مواقف عمال المعهد اتجاه إدارة التغيير ودورها في تطوير المورد البشري، ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها وقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الجانب النظري لإدارة التغيير مع ضرورة الإشارة أننا اعتمدنا على مقياس موافق. موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة لمعرفة دور

إدارة التغيير في تطوير سلوك المورد البشري، واحتوت أداة الاستمارة على ثلاثة أجزاء موزعة على ثلاثة وثلاثين سؤال.

كما تضمنت الاستمارة بيانات حول المعهد وقد احتوت على اسم المعهد، عدد العاملين به، و قد تم توزيع ثلاثون استمارة على العمال في المعهد دون تدخل منا في ملئها سواء بالشرح أو التعبير. كما طلب منا الرجوع لاستلامها بعد فترة نظرا لكثرة مشاكل هؤلاء.

لكن في النهاية لم نستعمل سوى ثلاث وعشرون منها فقط لمسنا منها سبعة غير صالحة.

مع العلم أن الشكل النهائي للاستمارة مر بعدة مراحل نذكر منها:

1-مرحلة التصميم:

تمت صياغة أسئلة الاستبيان مما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث لذلك تم تقسيمها إلى أجزاء ومن ثمة إلى أسئلة.

2-مرحلة التجريب:

قبل الاستعمال النهائي للاستمارة تم عرضها في شكلها الأول على مجموعة من الأساتذة منهم (الدكتور بن عناية حلول، الأستاذ سعيد منصور فؤاد، الأستاذة حواسي صليحة)وبناء على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء الأساتذة والمحكمين،أجرينا التعديلات اللازمة للاستمارة من تعديل وحذف وإضافة وإعادة ترتيب بعض الأسئلة ومن ثمة التأكيد مع ثبات الاستمارة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة وتحليلها سواء كانت المتعلقة بالمقابلة كأداة مساندة للأداة الرئيسية والمتمثلة في الاستمارة، والتي ستقوم بعرض نتائجها وفق محاور و فرضيات البحث بهدف التوصل إلى معلومات عن دور إدارة التغيير في تطوير سلوك الموارد البشرية.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة

فيما يلي نعرض كل من أسئلة المقابلة وإجابات رؤساء المصالح الثلاثة.رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة الوسائل والتجهيزات،رئيس مصلحة المالية والمنح الذين تم إجراء مقابلة معهم.

أسئلة المقابلة	أجوبة مديري المصالح
1- كم عدد العاملين في المعهد؟	1- عامل بما فيهم 10 أساتذة دائمين و50 أستاذ مؤقت
2- أنواع التغييرات التي عرفتها ويعرفها معهدهم؟	2- عاش المعهد عدة تغييرات سواء من حيث إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا حديثة

<p>على العمل الإداري والتعليمي</p> <p>3- ازدادت وتيرة التغيير ابتداء من 2001 إلى يومنا هذا</p> <p>4- إذا كان نوع التغيير لا يؤدي إلى تسريح العاملين أو تغير مناصب عملهم فإنه لا تحدث مقاومة من قبل العاملين لهذا المشروع أما إذا حدث العكس فإنه يواجه بمقاومة عنيفة</p> <p>5- باستعمال وسيلة الإعلام كعقد جمعيات عامة لشرح للعاملين قرار التغيير وأسبابه وأهدافه وأهميته</p> <p>6- أكد مدير مصلحة المستخدمين ان قرار التغيير يأتي من الدولة أي من الوزارة الوصية وهي وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات حيث تعتبر الدولة هي المساهم الوحيد فيها وقرار التغيير يتخذ ضمن ما يسمى بمخططات التنمية</p>	<p>3- ماهي السنوات التي عرف فيها المعهد التغيير؟ وهل تعيشوا تغيرات في الفترة الحالية؟</p> <p>4- هل يعيش المعهد حالات من مقاومة العاملين لمشاريع التغيير؟</p> <p>5- كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير في مؤسساتكم؟</p> <p>6- ماذا عن مستوى مشاركة العاملين بالمعهد في اتخاذ قرار التغيير</p>
---	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج المقابلة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

نقوم هنا بعرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة لنتمكن من اختبار فروضها، وهذا بالاعتماد على التكرار والنسب المئوية.

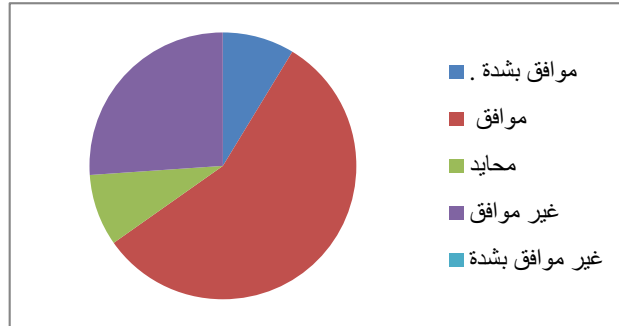
الجدول رقم(06): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول.

النسب	التكرار	البيانات
%8,70	2	موافق بشدة
%56,52	13	موافق
%8,70	2	محايد
%26,08	6	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلي أن أولية الإدارة العليا في التغيير مفهومة لدي كافة المصالح وذلك بنسبة 56,52 % من المستجوبين الموافقين إلا أن نسبة 26,08 % من المستجوبين غير موافقين علي ذلك، أما نسبة 8,7 % فتمثل فئة المستجوبين الموافقة بشدة وهي النسبة ذاتها التي تمثل فئة المحايدين

الشكل رقم(11): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

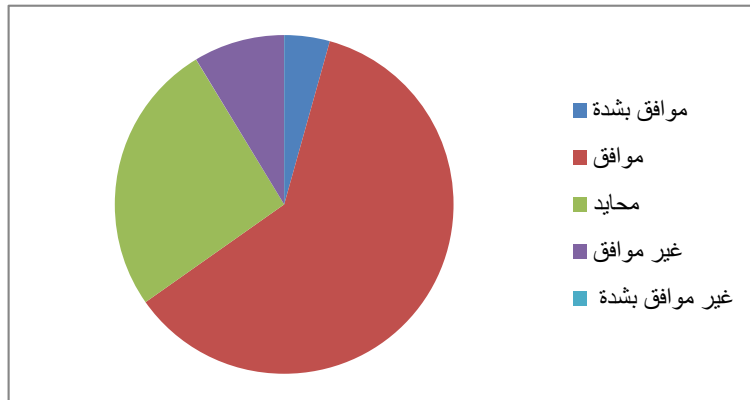
الجدول رقم(07):النسب المئوية لإجابات الموظفين السؤال الثاني

النسب	التكرار	البيان
4,34%	1	موافق بشدة
60,86%	14	موافق
26,10%	6	محايد
8,70%	2	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه إن الإدارة العليا تتوفر لديها رؤية واضحة الأهداف لعملية التغيير و ذلك بنسبة 60,86 % من المستجوبين الموافقين إلا أن نسبة 26,10 % من المستجوبين هم محايدين في حين مثلت فئة الغير الموافقين نسبة 8,70 % من المستجوبين أما فئة الموافقين بشدة شكلت نسبة 4,34%.

الشكل رقم (12) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

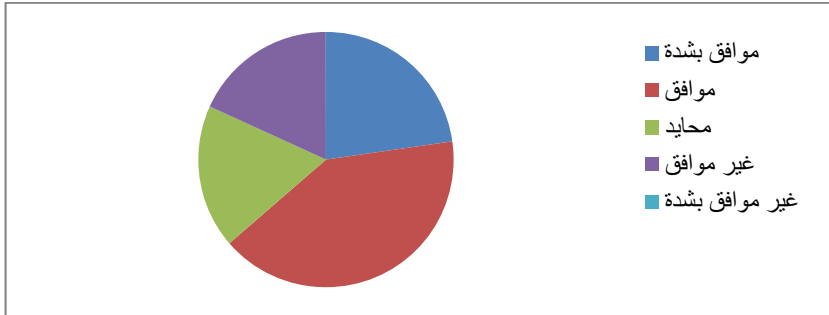
الجدول رقم(08):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث

النسب	التكرار	البيان
21,74%	5	موافق بشدة
39,13%	9	موافق
17,39%	4	محايد
17,39%	4	غير موافق
4,34%	1	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن الإدارة العليا تدفع المستويات الإدارية للتعاون من أجل انجاز عملية التغيير والذي يمثله فئة المستجوبين الموافقين بنسبة 39,13% أما فئة الموافقين بشدة فتمثلت بنسبة 21,74% أما فئة المستجوبين الغير موافقين و المحايدة فقد مثلت بنسبة 17,39%، في حين أشارت فئة الغير موافقين بشدة إلي نسبة 4,34%.

الشكل رقم(13): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

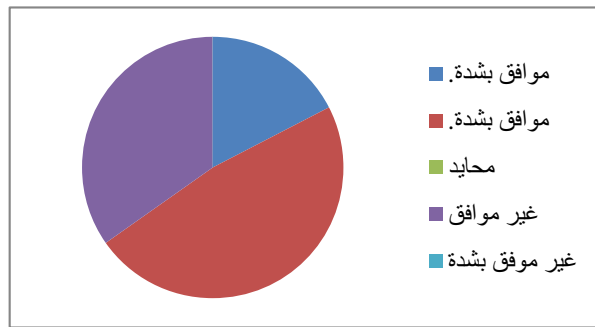
الجدول رقم (09): النسب المئوية لإجابات الموظفين السؤال الرابع

النسب	التكرار	البيان
%17,39	4	موافق بشدة
%47,82	11	موافق
0	0	محايد
%34,78	8	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المستويات الإدارية تعمل مع بعضها البعض لإنجاز عملية التغيير وهذا ما أشارت إليه فئة الموافقين بنسبة %47,82 بينما فئة الغير الموافقين مثل نسبة %34,78 من المستجوبين، أما فئة الموافقين بشدة فقد مثلت نسبة %17,34 من المستجوبين

الشكل رقم (14): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

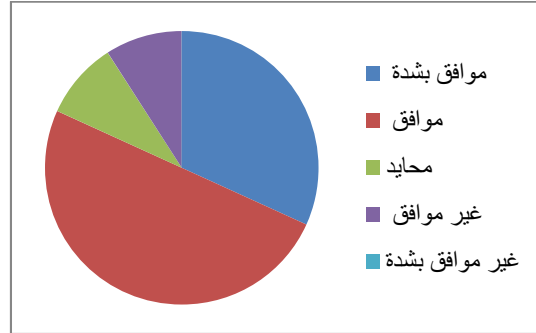
الجدول رقم(10):النسب المئوية لإجابات الموظفين للسؤال الخامس

النسب	التكرار	البيان
30,43%	7	موافق بشدة
47,82%	11	موافق
8,70%	2	محايد
8,70%	2	غير موافق
4,34%	1	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن التغيير يدفع الموظف إلى العمل و هذا ما أشارت إليه اعلي نسبة وهي 47,82% والتي تمثل فئة الموافقين من المستجوبين تليها نسبة 30,43% من فئة الموافقين بشدة، أما فئة المحايدين و الغير الموافقين فقد شكلوا النسبة ذاتها وهي 8,70% في حين مثلت فئة الغير الموافقين بشدة نسبة 4,34% من المستجوبين.

الشكل رقم(15): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

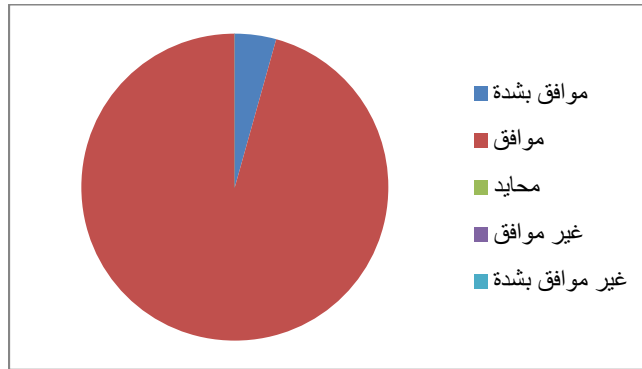
الجدول رقم(11):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس

النسب	التكرار	البيان
4,34%	1	موافق بشدة
95,66%	22	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه بان الموظف يعمل بشكل أفضل بعد تدريبه حول آليات التغيير و ذلك بنسبة 95,66 % من المستخدمين الموافقين و نسبة 4,34% من فئة المستخدمين الموافقين بشدة.

الشكل رقم(16): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

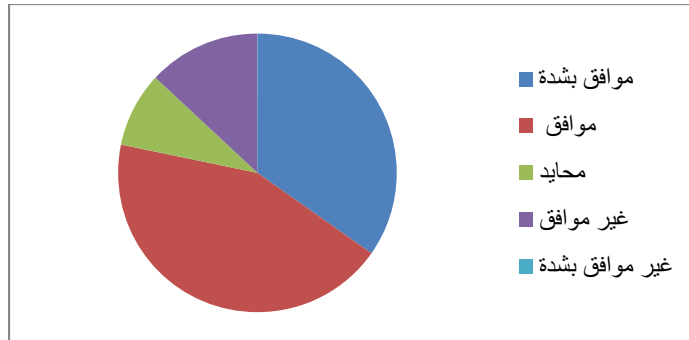
الجدول رقم(12):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع

النسب	التكرار	البيان
%34,78	8	موافق بشدة
%43,48	10	موافق
%8,70	2	محايد
%13,04	3	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه توجد أهمية للتغيير بالمعهد و ذلك بنسبة 34,48% من فئة المستجوبين الموافقة بشدة، ونسبة 43.48% من فئة المستجوبين الموافقين أما فئة الغير الموافقة فقد شكلت نسبة 13,04% في حين أن نسبة المحايدة هي 8,7%.

الشكل رقم(17): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

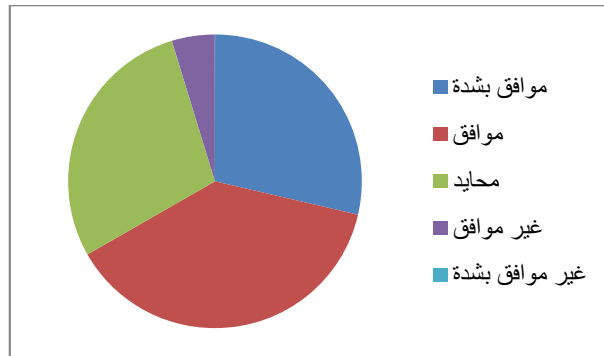
الجدول رقم(13):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن

النسب	التكرار	البيان
26,18%	6	موافق بشدة
34,78%	8	موافق
26,08%	6	محايد
4,34%	1	غير موافق
8,70%	2	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه عدم ملل الموظف من التغيير الذي يحدث بالمعهد وذلك بنسبة 34,78% بالنسبة لفئة المستجوبين الموافقين بنسبة 26,10% بالنسبة لفئة المستجوبين الموافقين بشدة أما فئة المستجوبين الغير الموافقين بشدة فقد شكلت نسبة 8,7% و نسبة 4,34% بالنسبة إلي فئة الغير الموافقين غير أن نسبة المحايدین بلغت 26,08%

الشكل رقم(18): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

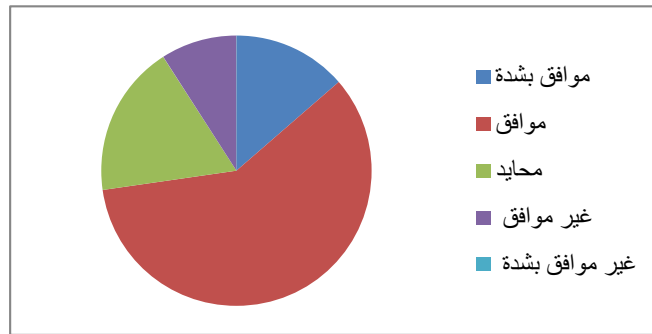
الجدول رقم(14):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع

النسب	التكرار	البيان
%13,04	3	موافق بشدة
%56,52	13	موافق
%17,39	4	محايد
%8,70	2	غير موافق
%4,34	1	غير موافق بشدة
%100	23	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تعتبر نتائج الجدول أعلاه أن التغييرات في الهيكل التقني ساعدت علي تقديم خدمات مميزة و ذلك بنسبة %56,52 من المستجوبين الموافقين و نسبة %13,04 من فئة المستجوبين الموافقين بشدة أما فئة المستجوبين الغير الموافقين فقد شكلت نسبة %8,7 و %4,34 بالنسبة إلي فئة المستجوبين الغير الموافقين بشدة غير أن نسبة المحايدين بلغت % 17,39

الشكل رقم(19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

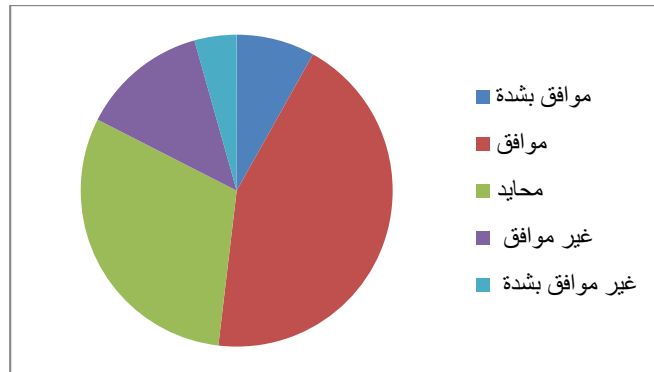
الجدول رقم(15):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العاشر

النسب	التكرار	النسب
8,70%	2	موافق بشدة
43,48%	10	موافق
30,43%	7	محايد
13,04%	3	غير موافق
4,34%	1	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير النتائج الجدول أعلاه إن الوظائف التي تم وضعها مع الهيكل التنظيمي تعطي كافة مهام الإدارة و ذلك بنسبة 43,48% من المستجوبين الموظفين و8,70% من فئة المستجوبين الموافقين بشدة، فئة الغير الموافقين بنسبة 13,04% و4,34% بالنسبة لفئة الغير الموافقين بشدة أما فئة المستجوبين المحايدة فقد شكلت نسبة 30,04%

الشكل رقم(20): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

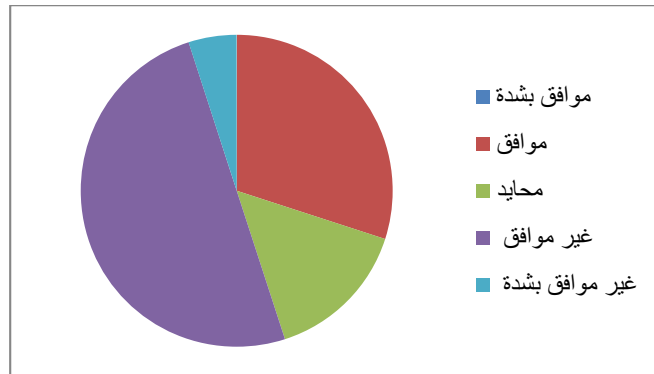
الجدول رقم(16):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الحادي عشر

النسب	التكرار	البيان
%8,70	0	موافق بشدة
%26,08	6	موافق
%13,04	3	محايد
%43,48	10	غير موافق
%8,70	4	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق بأنه لا يمكن أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بسهولة و ذلك بنسبة %43,48 من المستجوبين الغير الموافقين و %17,39 من المستجوبين الغير موافقة بشدة، غير ان فئة المستجوبين الموافقين لفئة نسبتهم %26,08 أما نسبة %13,04 فقد مثلت فئة المستجوبين المحايدين

الشكل رقم(21): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

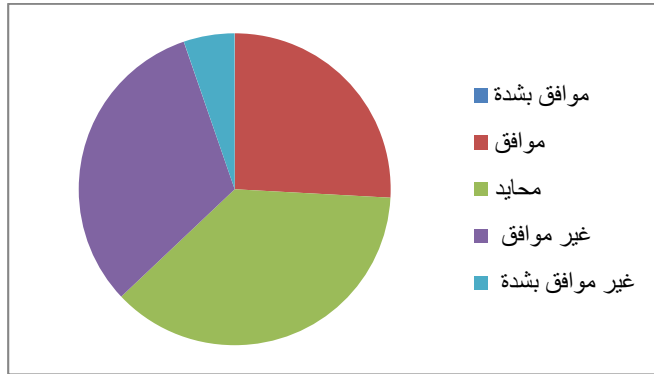
الجدول رقم(17):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني عشر

النسب	التكرار	البيان
0	0	موافق بشدة
21,74%	5	موافق
30,43%	7	محايد
26,08%	6	غير موافق
21,74%	5	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه انه لا يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي و ذلك بنسبة 26,08% من المستجوبين الغير الموافقين و النسبة 21,74% من فئة المستجوبين الغير موافقين بشدة، إلا ان 21,74% من المستجوبين موافقين حول وجود رضي عام عن الهيكل الحالي، أما فئة المستجوبين المحايدين فقد شكلت نسبة 30,4%

الشكل رقم(22): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

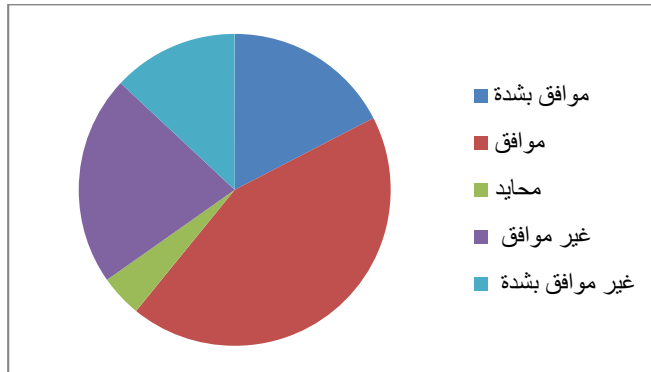
الجدول رقم(18):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث عشر

النسب	التكرار	البيان
%17,39	4	موافق بشدة
%43,48	10	موافق
%4,34	1	محايد
%21,74	5	غير موافق
%13,04	3	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن المدير يأخذ القرارات ثم يعلن عنها و ذلك بنسبة 43,48% من المستجوبين الموافقين و 17,39% من فئة المستجوبين الموافقين بشدة، غير أن فئة الغير الموافقة من المستجوبين،شكلت 21,74% و نسبة 13,04% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الغير الموافقين بشدة،أما فئة المحايدين فقد بلغت 4,34%

الشكل رقم(23): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر



المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

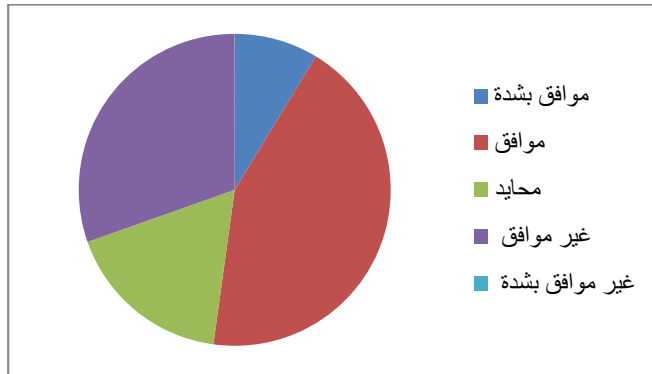
الجدول رقم(19):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع عشر

النسب	التكرار	البيان
%8,70	2	موافق بشدة
%43,48	10	موافق
%17,39	4	محايد
%30,43	7	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تعتبر نتائج الجدول أعلاه بان المدير يقدم أو يبرز القرار و يدعو الموظفين إلي إبداء رأيهم و ذلك بنسبة%43,48 من فئة المجيبين الموافقين و نسبة 8,7% من فئة المستجوبين الموافقين بشدة بالرغم من ان فئة المستجوبة الغير الموافقين بلغت نسبة%30,43 أما فئة المحايدين المستجوبين المحايدة فقد شكلت نسبة%17,39

الشكل رقم(24): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

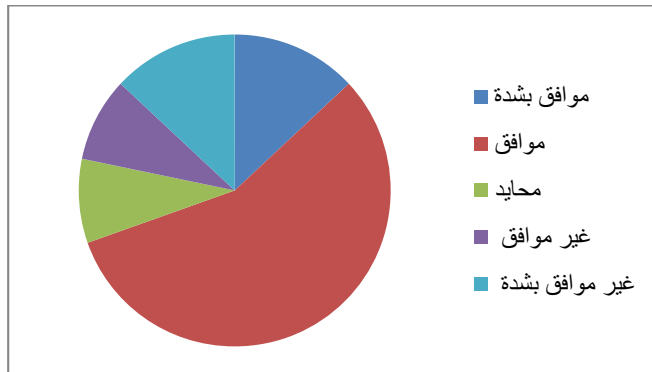
الجدول رقم(20):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس عشر

النسب	التكرار	البيان
%13,04	3	موافق بشدة
%56,52	13	موافق
%8,70	2	محايد
%8,7	2	غير موافق
13,04%	3	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من جدول السابق أن المدير يطرح المشكلة و يدعو الموظفين لإيجاد حل لها و هنا ما أشارت إليه فئة الموافقة بنسبة %56,52 و نسبة %13,04 بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقة بشدة،بينما فئة الغير الموافقة فقد شكلت %8,7 و نسبة %13,04 بالنسبة إلى فئة الغير الموافقة بشدة من المستجوبين في حين بلغه نسبة المحايدة %8,7

الشكل رقم(25): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

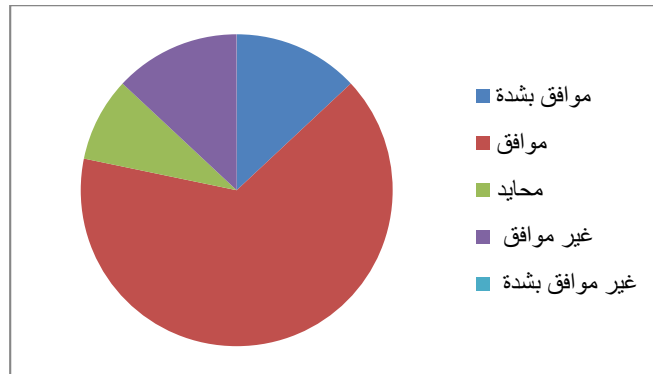
الجدول رقم(21):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس عشر

النسب	التكرار	البيان
13,04%	3	موافق بشدة
65,21%	15	موافق
8,70%	2	محايد
13,04%	3	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه انه توجد حساسية لبعض الموظفين حول اتخاذ القرار مما يؤدي إلي ترددهم في طرح مقترحاتهم و ذلك بنسبة 20'65% من فئة المستجوبين الموافقين و13,04% من فئة المستجوبين الموافقة بشدة،بينما فئة الغير الموافقين من المستجوبين فقد شكلت 13,04%،أما نسبة المستجوبين المحايدة فقد بلغت 8,7%

الشكل رقم(26): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

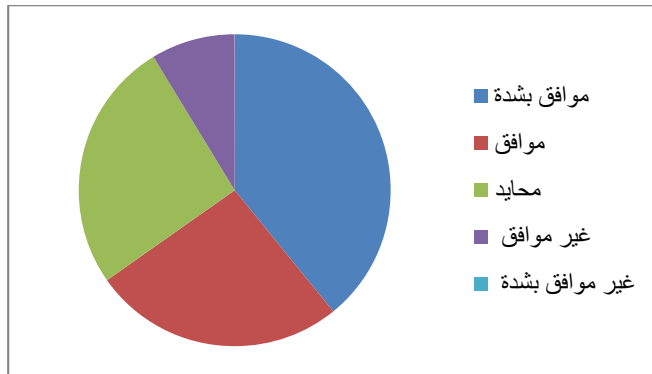
الجدول رقم(22):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع عشر

النسب	التكرار	البيان
39,13%	9	موافق بشدة
26,08%	6	موافق
26,08%	6	محايد
8,70%	2	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه انه يوجد ضغط بين الموظفين علي الآخرين ليحتفظوا بوجهة نظر معينة و هذا ما أدته فئة المستجوبين الموافقين بشدة و ذلك بنسبة 39,13 ونسبة 26,08 بالنسبة إلي فئة المستجوبين الموافقة.بينما فئة الغير الموافقة فقد شكلت نسبة 8,7،في حين باغت نسبة المحايدين 26,08

الشكل رقم(27): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

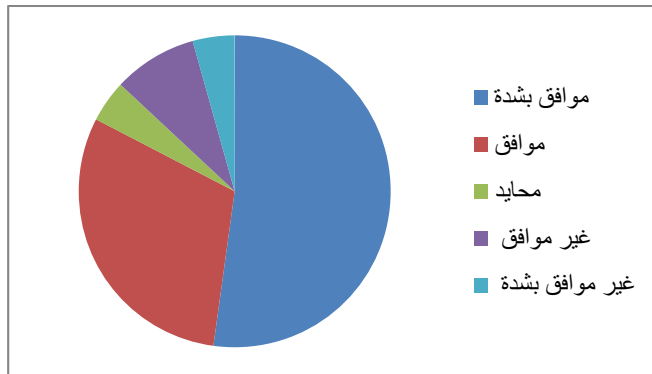
الجدول رقم(23):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن عشر

النسب	التكرار	البيان
52,17%	12	موافق بشدة
30,43%	7	موافق
4,34%	1	محايد
8,70%	2	غير موافق
4,34%	1	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تعتبر نتائج الجدول السابق أن سيطرة احد الموظفين أو رؤساء المصالح في صنع القرار قد تحول دون إبداء باقي الموظفين عن آرائهم و مقترحاتهم و ذلك بنسبة 52,17% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقة بشدة و نسبة 30,43% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقة، غيران فئة المستجوبين الغير الموافقة بلغت 8,7% و نسبة 4,34% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الغير الموافقة بشدة، أما نسبة المحايدین بلغت 4,34%

الشكل رقم(28): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

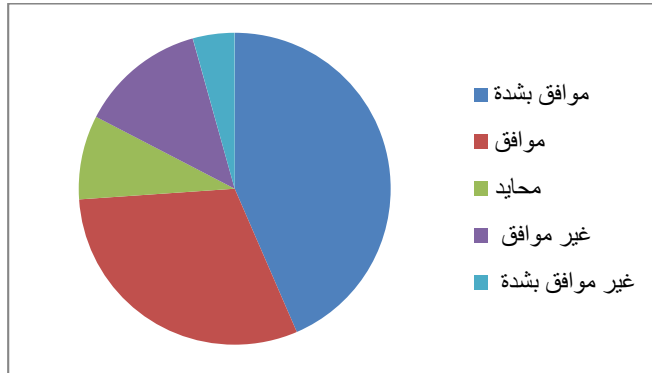
الجدول رقم(24):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع عشر

النسب	التكرار	البيان
43,48%	10	موافق بشدة
30,43%	7	موافق
8,70%	2	محايد
13,04%	3	غير موافق
4,34%	1	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن رؤساء المصالح لديهم رغبة في لفت النظر و إثبات وجودهم وذلك بنسبة 43,48 % بالنسبة الي فئة المستجوبين الموافقة بشدة و بنسبة 30,43% بالنسبة إلي فئة المستجوبين لموافقين بينما فئة المستجوبين الغير الموافقة فقد شكلت 13,04% ونسبة 4,31% بالنسبة إلي فئة المستجوبين الغير موافق بشدة.في حين بلغت نسبة المستجوبين 8,7%

الشكل رقم(29): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع عشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

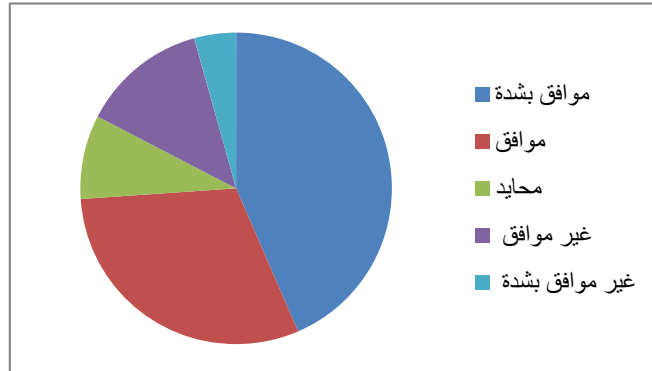
الجدول رقم(25):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال العشرون

النسب	التكرار	البيان
%13,04	3	موافق بشدة
%52,17	12	موافق
%21,73	5	محايد
%8,70	2	غير موافق
%4,34	1	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تثبت نتائج الجدول أعلاه أن التطوير الذي حدث قد يقاومه بعض الموظفين و ذلك بنسبة 52,17% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقين ونسبة 13,04% بالنسبة إلى فئة المجيبين الموافقين بشدة.بينما فئة المستجوبين الغير الموافقين فقد شكلت 8,70% ونسبة 4,34% بالنسبة إلى فئة الغير الموافقين بشدة في حين بلغت نسبة المحايدين 21,73%

الشكل رقم(30): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العشرون



المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

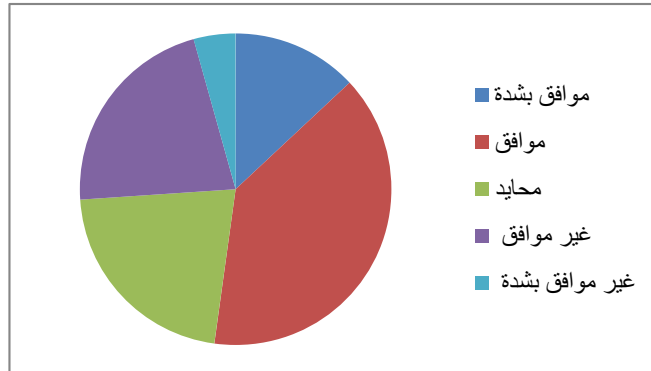
الجدول رقم(26):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والعشرون

التكرار	النسب	التكرار
3	13,04%	موافق بشدة
9	39,13%	موافق
5	21,73%	محايد
5	21,73%	غير موافق
1	4,34%	غير موافق بشدة
23	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن من المشكلات التي تواجه برامج التغيير و التطوير هو تخوف الموظفين من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة و ذلك بنسبة 39,13% من المستجوبين الموافقين و بنسبة 13,04% بالنسبة إلي فئة المستجوبين الموافقين بشدة. غير أن فئة المستجوبين الغير الموافقين بلغت 21,73% و نسبة 4,34% بالنسبة إلي فئة الغير الموافقين بشدة. أما المستجوبين المحايدة فقد شكلت نسبة 21,73%

الشكل رقم(31): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

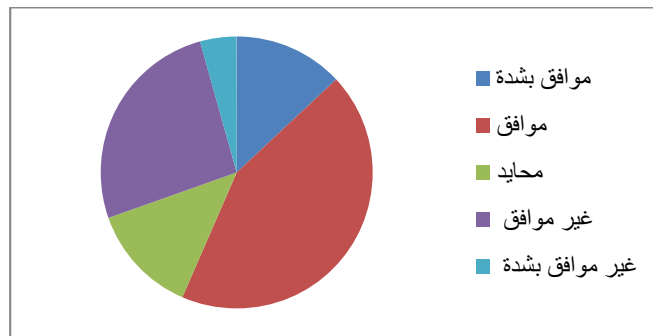
الجدول رقم(27):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والعشرون

النسب	التكرار	البيان
%13,04	3	موافق بشدة
%43,48	10	موافق
%13,04	3	محايد
%26,08	6	غير موافق
%4,34	1	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه ان تخوف الموظفين من ان مناصبهم من المشكلات التي تواجه برامج التغيير و التطوير و هذا أكدته فئة الموظفين بنسبة %43,48 و فئة المستجوبين الموافقة بنسبة %13,04 في حين بلغه المستجوبين الغير الموافقين علي ذلك %26,08 و %4,34 بالنسبة إلي فئة المجيبة الغير الموافقة بشدة علي ذلك %26,08 و %4,34 بالنسبة إلي فئة المجيبة الغير موافقة بشدة بينما نسبة فئة المحايدة فقد بلغت %13,04

الشكل رقم(32): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

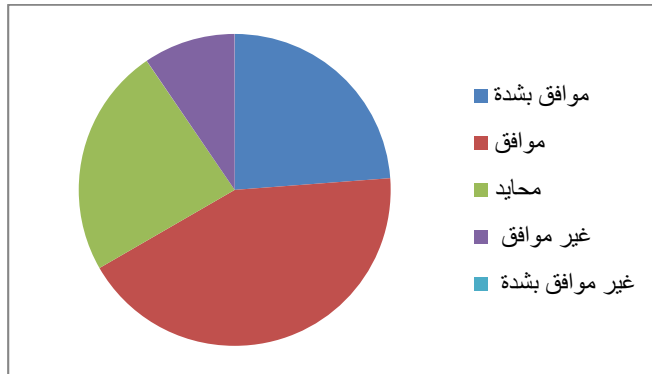
الجدول رقم(28):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والعشرون

النسب	التكرار	البيان
%21,73	5	موافق بشدة
%39,13	9	موافق
%21,73	5	محايد
%8,70	4	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
%100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن من المشكلات التي تواجه برامج التغيير و التطوير تخوف الموظفين من النقل إلى أماكن أخرى و هذا بنسبة 39,13% من فئة المستجوبين الموافقين و نسبة 21,73% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقين بشدة إلا أن نسبة 8,7% منا لمستجوبين غير موافقين علي ذلك.في حين بلغت نسبة المحايدين 21,73%

الشكل رقم(33): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

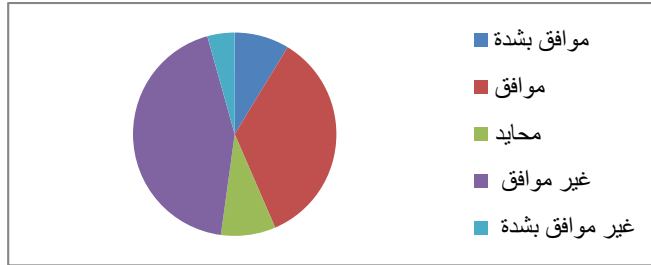
الجدول رقم(29):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع والعشرون

النسب	التكرار	البيان
8,70%	2	موافق بشدة
34,78%	8	موافق
8,70%	2	محايد
43,48%	10	غير موافق
4,34%	1	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الجدول أعلاه ان معظم الموظفين لا يحبون عملهم بالمعهد و هذا بالنسبة 43,48% من فئة المستجوبين الغير الموافقين و نسبة 4,34% بالنسبة الي فئة المجيبين الغير موافقين بشدة. اما فئة المستجوبين الموافقين فقد بلغت 34,78% ونسبة 8,7% بالنسبة إلى فئة المجيبة الموافقين بشدة. بينما بلغت نسبة المحايدية 8,70%

الشكل رقم(34): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(30):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرون

النسب	التكرار	البيان
-------	---------	--------

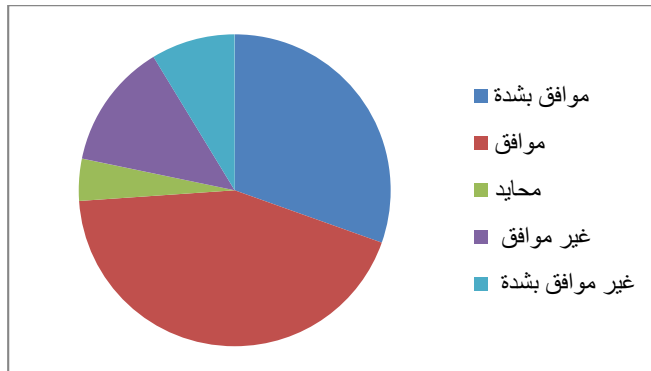
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق بشدة	7	30,43%
موافق	10	43,48%
محايد	1	4,34%
غير موافق	3	13,04%
غير موافق بشدة	2	8,70%
المجموع	23	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول أعلاه بان هناك ضغوطات في العمل تعيق الموظفين في أداة عملهم بشكل جيد وهذا ما أدته فئة المستجوبين الموافقين بنسبة 43,48% ونسبة 30,43% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقين بشدة. أما نسبة 13,04% فتمثل فئة المستجوبين الغير موافقين بشدة فيحين بلغه نسبة المحايد بين 4,34% فان معظم الموظفين بالمعهد لا يحبون العمل فيه نسبة الضغوطات التي تواجههم.

الشكل رقم (35): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

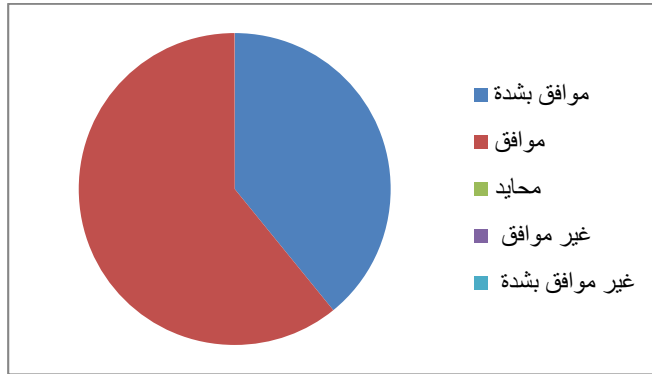
الجدول رقم(31):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس والعشرون

النسب	التكرار	البيان
30,43%	7	موافق بشدة
56,52%	13	موافق
13,04%	3	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بالمعهد يتميزون بالجدية في أداة الأعمال و يبذلون كل جهدهم ووقتم في سبيل ذلك وهذا أدته فئة المستجوبين الموافقين بنسبة56,52% و نسبة30,43% بالنسبة إلي الفئة المستجوبة الموافقة بشدة،أما نسبة13,04% فتمثل فئة المستجوبة المحايدين

الشكل رقم(38): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(33):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن والعشرون

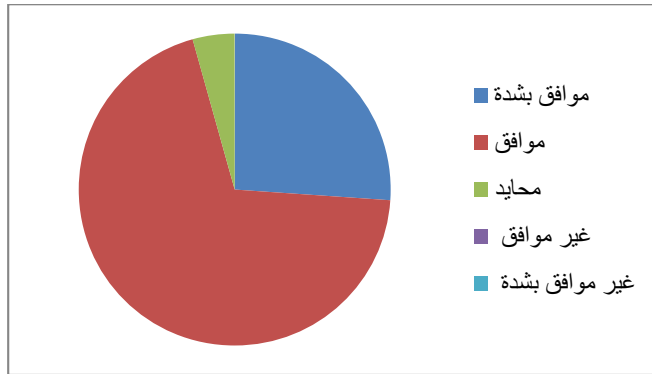
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

النسب	التكرار	البيان
26,08%	6	موافق بشدة
69,56%	16	موافق
4,34%	1	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول السابق إن أغلبية الموظفين بالمعهد يقومون بالرفع من خبرتهم و مهارتهم وتحسن أدائهم من خلال مناقشتهم لقضايا العمل مع زملائهم وذلك بنسبة 69,56% من المستجوبين الموافقين،نسبة 26,08% بالنسبة إلي فئة المستجوبين الموافقين بشدة. في حين بلغت نسبة المحايدين 4,34%

الشكل رقم(37): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(34):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع والعشرون

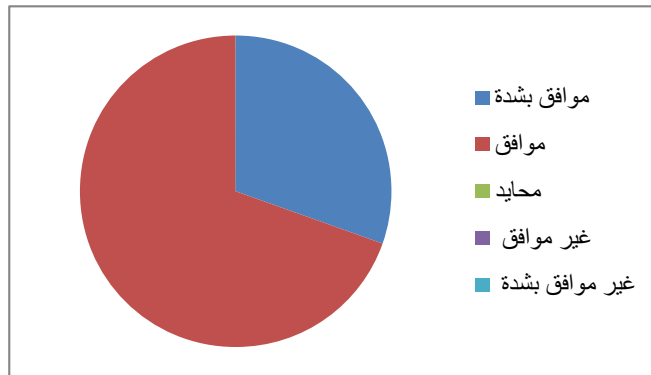
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

النسب	التكرار	البيان
30,43%	7	موافق بشدة
69,56%	16	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن جميع الموظفين بالمعهد يعملون دائما علي خلف روابط طبية مع الزملاء من اجل الاستفادة منهم و ذلك بنسبة 69,56% من المستجوبين الموافقين و نسبة 30,43% من فئة المستجوبين الموافقين بشدة

الشكل رقم(38): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(35):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثلاثون

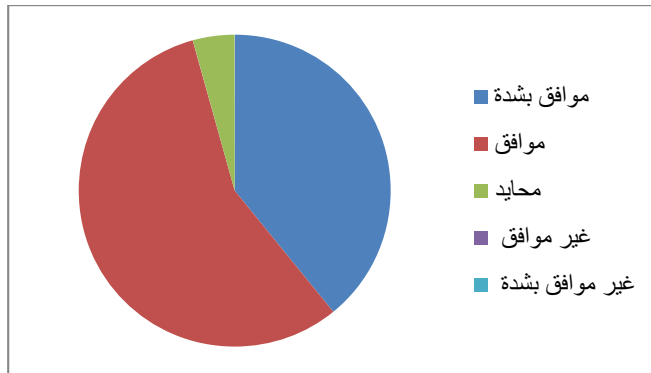
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

النسب	التكرار	البيان
39,13%	9	موافق بشدة
56,52%	13	موافق
4,34%	1	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يبين من نتائج الجدول أعلاه أن استخدام التقنيات و التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلي رفع مستوي أداء الموظفين بالمعهد وهذا ما ادته فئة المستجوبين الموافقين بنسبة 56,52% ونسبة 39,13% ،بالنسبة إلي فئة المستجوبين الموافقين بشدة غير أن فئة المستجوبين بشدة غير أن فئة المستجوبين المحايدين تمثلت 4,34%

الشكل رقم(39): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(36):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الواحد والثلاثون

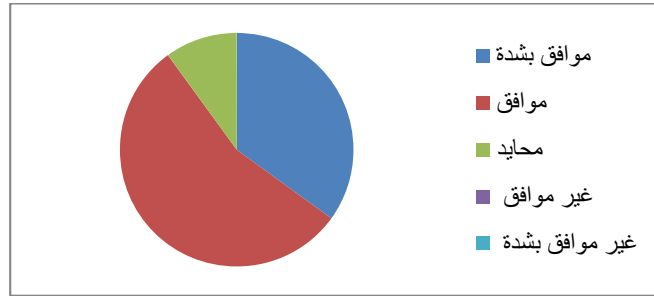
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

النسب	التكرار	البيان
30,43%	7	موافق بشدة
47,82%	11	موافق
8,70%	2	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن العمل ضمن فريق عمل يتميز بالحديث يحسن السلوك الوظيفي و يرفع من مستوى الأداء وذلك بنسبة 47,82% من المستجوبين الموافقة ونسبة 30,43% بالنسبة إلى فئة المستجوبين الموافقة بشدة. أما نسبة المحايد فقد بلغت 8,7%

الشكل رقم (40): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الواحد والثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (37): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني والثلاثون

النسب	التكرار	البيان
8,70%	2	موافق بشدة
21,73%	5	موافق

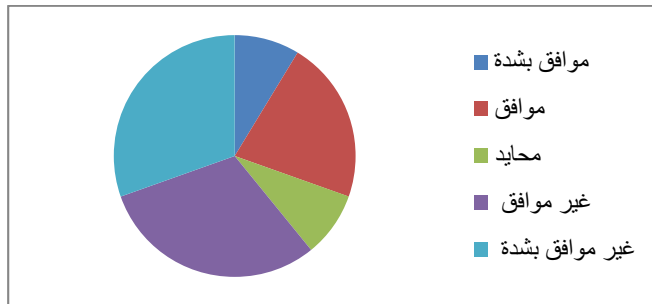
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

محاييد	2	8,70%
غير موافق	7	30,43%
غير موافق بشدة	4	30,43%
	23	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه إن ظروف العمل بالمعهد غير محفزة علي الأداء الجيد المهام و ذلك بنسبة 30,43% من فئة المستجوبين الغير موافقين بشدة، غير أن نسبة فئة المستجوبين الموافقين وهي ذات النسبة بالنسبة إلي فئة المستجوبين الغير موافقين شدة، غير إن نسبة فئة المستجوبة الموافقين 21,73% و منه المستجوبين الموافقين بشدة 8,7%. أما نسبة فئة المستجوبين المحايدين فقد مثلت 8,7 %

الشكل رقم(41): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني والثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(38):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث والثلاثون

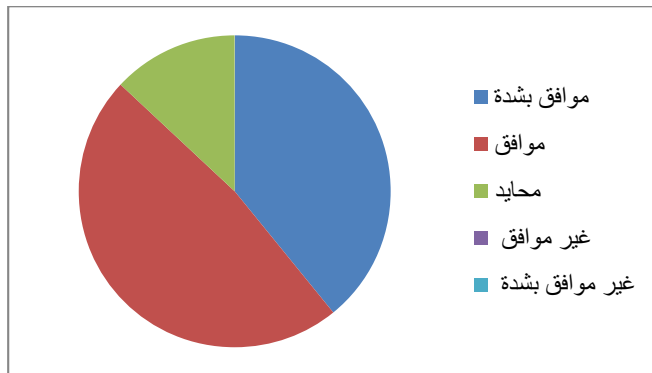
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

النسب	التكرار	البيان
39,13%	9	موافق بشدة
47,82%	11	موافق
13,04%	3	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من نتائج الجدول السابق إن الحواجز المادية و المعنوية تشكل دافعا قويا للتميز في العمل و هذا ما أكدته فئة المستجوبين الموافقين ذلك بنسبة 47,82% و 39,13% بالنسبة إلي فئة المستجوبين الموافقين بشدة. في حيث بلغت نسبة المحايدية 13,04%

الشكل رقم (42): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث والثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: ربط النتائج بالفرضيات

تبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق والوسائل المتاحة لأخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المستقبلية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن مسؤولية إحداث التغييرات في المعهد تقع على عاتق الإدارة العليا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛ وقد شملت برامج التطوير والتغيير في المعهد التغيير في الهيكل التنظيمي والتنظيم نفسه والأفراد العاملين بالإضافة إلى إدخال التقنية الحديثة في العمل وبالتالي صحة الفرضية الثانية؛ أما عن مستوى مشاركة العاملين بالمعهد في اتخاذ قرار التغيير، فإن الموظفين لا يشاركون في اتخاذ قرار التغيير، كما أن أنشطتهم الإدارية سيطرت على مهامهم، وتوقف دورهم على الالتزام بقوانين العمل، وبالتالي لازال هذا العنصر مجرد عنصر تابع منفذ لمشاريع التغيير وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛ وتتمثل أهم المشكلات التي تواجه برامج التطوير والتغيير في المعهد هو تخوف الموظفين من النقل إلى أماكن عمل أخرى أو إضافة مسؤوليات جديدة، لذا يواجه التغيير في الغالب بالمقاومة من طرف العاملين، لأنهم اعتادوا على الوضع الحالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم توضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية أي المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بخميس مليانة، كما قمنا بتحديد المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الهدف المنشود، و قد تم استعمال كل من المقابلة و الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، واعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة والمتمثلة في التكرارات النسب المئوية Excel.

الخاتمة العامة

من خلال العناصر التي تعرضنا إليها في هذه الدراسة تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، حيث نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين والمفكرين، وينطوي التغيير على إعادة النظم التنظيمية للمنظمة وهيكلها التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة بغية التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، لذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية ونشير هنا إلى أن التغيير قد يكون سريعاً أو تدريجياً، شاملاً أو جزئياً، مادياً أو معنوياً، بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء أعمال معينة في ثواني أو دقائق بدلاً من أيام، وإذا كان التغيير أمراً ضرورياً وحتمياً وطبيعياً فهو ليس عملاً سهلاً، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو جماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين الغير مدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقامة رد فعل طبيعي، فلأن من طبيعة الإنسان وفطرته انه يميل إلى مقاومة تغيير وضع ألفه و اعتاد عليه، لان التغيير يتسبب له في قلق وارتباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مخطط له فيجب على المنظمة إن تستعد لها بالوسائل و الخطط لتغلب على هذه الصعوبات.

وفيما يلي بعض النتائج والتوصيات:

1- النتائج

تقع مسؤولية إحداث التغيير علي عاتق الإدارة العليا للمعهد فهي تدفع المستويات الإدارية للتعاون في العمل من اجل انجاز عملية التغيير، لان التغيير يدفع الموظفين في المعهد إلي العمل فهو يقضي علي الشعور بالملل و يقضي علي الروتين كما أن تدريب الموظفين علي التقنيات الحديثة يجعلهم يعملون بشكل أفضل.

قد يكون التغيير في التنظيم نفسه، الأفراد، التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي، والتغيير في الهيكل التنظيمي ساعد علي قضاء كافة مهام الإدارة و تقديم خدمات مميزة و بالتالي يوجد رضا عن الهيكل التنظيمي الحالي للمعهد من طرف الموظفين بالرغم من انه لا يمكن إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بسهولة.

أما عن مستوى مشاركة العاملين في عملية التغيير في معهد فقد يقوم المدير باتخاذ قرار التغيير و يدعو الموظفين حول إبداء رأيهم، إلا أن حساسية بعض الموظفين حول اتخاذ القرار يؤدي إلي ترددهم في طرح مقترحاتهم حول اتخاذ القرار، بالإضافة إلي وجود ضغط من طرف بعض الموظفين و رؤساء المصالح بالمعهد تحول دون إبداء باقي الموظفين رأيهم حول آرائهم و مقترحاتهم لبرامج التغيير.

وهناك عدة مشكلات تواجه برامج التغيير و التطوير في المعهد أبرزها تخوف الموظفين من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة أو فقدان منصبهم الذي اعتادوا عليه و نقلهم إلى أماكن عمل أخرى لذا يقاوم التغيير في أغلب الحالات.

2- التوصيات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل السابق، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة وكذلك توضيح الهدف النهائي لها مما سيساعد في إحداث التغيير؛
- ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتطلب القدرات الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير؛
- لابد من تدريب العاملين وتنمية قدراتهم بما يمكنهم من إحداث التغيير المطلوب ؛
- زيادة الاهتمام من قبل المنظمات المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير؛
- القيام برسم خطط من شأنها أن تهيئ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هياكلها التنظيمية وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التكنولوجيا الحديثة في كافة المستويات الإدارية.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية

- 1- احمد ماهر، تطور المنظمات "الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2000.
- 2- احمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 3- احمد حسن الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 4- اخضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير والتحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 5- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "تطوير إدارة المستشفيات في الوطن العربي"، أوراق عمل المؤتمر السنوي الخامس المنعقدة في القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 6- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 7- حسن جوهر عبد الله، "استراتيجيات الإدارة الحديثة - التخطيط - التطوير - الرقابة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 8- حسن حريم، "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 9- خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، كاظم حمود خضير، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
- 11- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 12- سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2009.
- 13- سهلية محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 14- سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، القاهرة، ط2، 1998.
- 15- سعيد يس عامر، "الإدارة والتحديات والتغيير"، مركز وايد سيرفس للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة طلع - نشر. توزيع، مصر، ط1، 2001.
- 17- طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 18- عبد المعطي محمد عساف، "نظرية التفوق الإداري"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.

- 19- عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة . التخطيط . التنظيم . الرقابة"، دار زهران للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 20- فريد النجار، "إدارة التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 21- محمد الصيرفي، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 22- محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ط1، 2005.
- 23- محمد الصيرفي، "السلوك الإداري"، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر ،الإسكندرية، ط1، 2007.
- 24- محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 25- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر ، عمان، ط1، 2011.
- 26- محمد حيدر العمري، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001.
- 27- محمد عقلة المبيصين، محمد جرادة أسامة، "التدريب الإداري الوجه بالأداء منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، ط1، 2011
- 28- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 29- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004.
- 30- معتز سيد عبد الله، "أسس التغيير التنظيمي"، أتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
- 31- موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 32- موسى اللوزي، "التنمية الإدارية مفاهيم وأسس وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

رسائل جامعية

- 1- الرقب حماد محمد، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 2- المهيب علي عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها على الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 3- خليل عوني فتحي عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة

- ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
- 4- عبد الرحيم سلمي سيد أحمد، "تقوية فعالية إستراتيجية ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدماتية السودانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، أفريل، 2008.
- 5- عبد الله بن بحيثير السبعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير"، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الادرة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008-2009.
- 6- ليندة رقام ، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013-2014.
- 7- يوسف صالح الحمد العنزي، "اثر التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت " ، رسالة ماجستير في إدارة، قسم الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

-الملتقيات:

- 1- جلال عياض، "إدارة التغيير في الموارد البشرية بمؤسسات الاتصال"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 2- سليمان بلعور،مداخلة بعنوان"دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية "، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي للمنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010.

فَقُّ لِب

طِكْ لِلَاغْف

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص :إدارة أعمال
قسم :الماستر

استبيان حول دور إدارة التغيير في تطوير سلوك المورد البشري .
دراسة حالة " المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بخميس مليانة"

أخي الموظف / أختي الموظفة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تطوير سلوك المورد البشري في المعهد،
ونظرا لأهمية الدراسة نأمل تعاونكم في الإجابة على كافة الأسئلة، علما بان المعلومات الواردة سوف
تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسنتعامل بسرية تامة شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، مع تمنياتنا
لكم بالتوفيق .

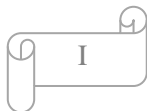
الطلبة:

- تهدي أزلك؟.
- مجئنى لجهاب.

تحت إشراف الأستاذ:

• خ. زعيخ علي

علي زميلك ج. لبي ب: 2015/2016



أولاً: البيانات الشخص

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1-الجنس:

ذکر .

أنثى .

2-العمر:

من 20 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 50 سنة.

من 51 ما فوق

3-المستوى التعليمي:

دون البكالوريا.

جامعي وحسب التخصصات

- علوم اقتصادية.

- حقوق.

- تخصصات اخرى

4-نوع الوظيفة:

رئيس مصلحة

أستاذ

موظف إداري

عامل مهني

ثانيا: متغيرات الدراسة

الجزء الأول: نظرة الإدارة إلى التغيير.

الرمز	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- دور الإدارة في القيام بعملية التغيير					
1	أولوية الإدارة العليا في التغيير مفهومة لدي كافة المصالح					
2	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة الأهداف والنتائج عملية التغيير					
3	تدفع الإدارة العليا المستويات الإدارية للتعاون من أجل انجاز عملية التغيير					
4	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لانجاز عملية التغيير					
	2-قناعات العاملين حول عملية التغيير					
5	يشعر الموظف أن التغيير يدفعه للعمل					
6	بعد تدريب الموظف حول آليات التغيير يشعر انه يعمل بشكل أفضل					
7	يرى الموظف أهمية لعملية التغيير بالمعهد					
8	لا يشعر الموظف بالملل من التغيير الذي يحدث بالمعهد					
	3-التغيير في الهيكل التنظيمي					
9	التغييرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تقديم خدمات مميزة					
10	الوظائف التي تم وضعها مع الهيكل التنظيمي تقضي كافة مهام الإدارة					
11	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمعهد					
12	يوجد رضا عم عن الهيكل التنظيمي الحالي.					

الجزء الثاني: مشاركة العاملين في التغيير.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير					
13	يأخذ المدير القرارات ثم يعلن عنها.					
14	يقدم المدير القرار ويبرزه و يدعو الموظفين إلى إبداء رأيهم.					
15	يطرح المدير المشكلة ويدعو الموظفين لإيجاد حل لها.					
	2- العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء آرائهم حول برامج التغيير.					
16	حساسية بعض الموظفين حول اتخاذ القرار يؤدي الى ترددهم في طرح مقترحاتهم					
17	ضغط بعض الموظفين على الآخرين ليحتفظوا بوجهة نظر معينة					
18	سيطرة احد الموظفين أو رؤساء المصالح في صنع القرار قد يحول دون إبداء باقي الموظفين آرائهم ومقترحاتهم					
19	رغبة رؤساء المصالح في لفت النظر واثبات وجودهم.					
	3- أهم المشكلات التي تواجه برامج التغيير والتطوير.					
20	التطور الذي حدث قد يقاومه بعض الموظفين.					
21	تخوف الموظفين من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة.					
22	تخوف الموظفين من فقدان مناصبهم.					
23	تخوف الموظفين من النقل إلى أماكن أخرى.					

الجزء الثالث: مستوى أداء الموارد البشرية في عملية التغيير.

مجموعة العبارات تهدف إلى معرفة مستوى أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
24	أحب عملي بالمعهد ولا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة أخرى					
25	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق الأداء الجيد لمهامي.					
26	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذل كل الجهد والوقت في سبيل ذلك .					
27	اشعر بالرضي عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة والتزام دائما بالقوانين والتعليمات.					
28	اعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع الزملاء لرفع من الخبرة والمهارة وحسن الأداء.					
29	اعمل دائما على خلق روابط طيبة مع الزملاء مما يساعدني على الاستفادة منهم.					
30	اسعي دائما إلى رفع مستوي أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام تقنيات والتكنولوجيا الحديثة داخل وخارج المعهد.					
31	إن عملي صمن فريق عمل يتميز بالجدية حسن من سلوكي الوظيفي وادي إلى رفع أدائي .					
32	كل الظروف العمل بالمعهد محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.					
33	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.					

الأسئلة						الرقم
السؤال السادس	السؤال الخامس	السؤال الرابع	السؤال الثالث	السؤال الثاني	السؤال الأول	
ماذا عن مستوى مشاركة العاملين بالمعهد في اتخاذ قرار التغيير؟	كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير في معهدكم؟	هل يعيش المعهد حالات من مقاومة العاملين لمشاريع التغيير؟	ماهي السنوات التي عرف فيها المعهد التغيير؟	أنواع التغييرات التي يعرفها المعهد؟	كم عدد العاملين في المعهد؟	أجوبة رؤساء المصالح